



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم

كلية العلوم الاجتماعية والانسانية

قسم: العلوم الإنسانية



مذكرة نهائية من متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

تخصص: اتصال جماهيري والوسائط

شعبة: علوم الاعلام والاتصال

الجديدة

تحت عنوان

واقع الإدارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية العمومية

دراسة ميدانية لجامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم



إشراف الأستاذة:

بن عجايمية بو عبد الله

إعداد الطالب:

عبد النبي محمد

السنة الجامعية: 2025/2024



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم



كلية العلوم الاجتماعية

قسم: العلوم الإنسانية

مذكرة نهائية من متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

شعبة: علوم الاعلام والاتصال تخصص: اتصال جماهيري والوسائط الجديدة

تحت عنوان

واقع الإدارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية العمومية

دراسة ميدانية لجامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم

إشراف الأستاذ:

بن عجايمية بوعبد الله

إعداد الطالب :

-عبد النبي محمد

السنة الجامعية: 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

۱۴۳۸

## شكر و عرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات وبفضله وكرمه تنال الغايات، أما بعد الحمد لله الذي وفقنا ويسر لنا سبيل العلم وأعاننا على إتمام هذه الحمل المتواضع، رغم ما اعترضنا من صعوبات وتحديات خلال مراحل إعدادة.

نتقدم بخالص عبارات الشكر والامتنان لكل من مد لنا يد العوز ووقف إلى جانبنا، من أساتذة وموظفين ومشرفين، ممن لم يبخلوا علينا بتوجيهاتهم ونصائحهم القيمة التي كان لها الأثر الإيجابي في إنجاز هذه المذكرة.

ولا يفوتنا أن نعبر عن امتناننا لكل من دعمنا معنويا أو علميا أو ساهم ولو بكلمة بطيبة في تحفيزنا على مواصلة هذا المسار العلمي بشغف وإصرار.

نسأل الله أن يعجل هذا الجهد خالصا لوجهه الكريم وأن ينفع به وأن يكون خطوة في بناء رصيدنا الأكاديمي وخطوة نحو مستقبل أفضل

## إهداء

إلى من غرست في قلبي الإيمان ومن كانت دعواتها سر  
سعادتي ونجاحي.

إلى أُمي الحنونة رمز الحنان والعطاء.

إلى أبي العزيز من علمني الصبر وقوة الإرادة.

كل كلمات الشكر لا تكفيكم، فأنتم النور الذي أنار طريقي.

إلى أخواتي وإخوتي الأعزاء شكرا لوجودكم الدائم ودعمكم  
الصادق الذي لا يقدر بثمن

إلى كل من آمن بي ورافقني في رحلة البحث والمعرفة....

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع راجية من الله أن يوفقني لخدمة  
العلم والمجتمع ويجعل فيه خيرا.



## قائمة المحتويات



## قائمة محتويات

I.....	شكر و عرفان
II.....	إهداء
V.....	قائمة الجداول والأشكال
1.....	مقدمة
16.....	الفصل الأول: أساسيات الإدارة الإلكترونية
17.....	تمهيد:
18.....	المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية:
18.....	المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية:
19.....	المطلب الثاني: الفرق بين الإدارة الإلكترونية والتقليدية:
21.....	المطلب الثالث: خصائص الإدارة الإلكترونية:
23.....	المبحث الثاني: أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية
23.....	المطلب الأول: أهمية الإدارة الإلكترونية:
24.....	المطلب الثاني: أهداف الإدارة الإلكترونية:
24.....	المطلب الثالث: مبادئ الإدارة الإلكترونية:
26.....	المبحث الثالث: تطبيق الإدارة الإلكترونية
26.....	المطلب الأول: محاور الإدارة الإلكترونية:
29.....	المطلب الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية:
31.....	المطلب الثالث: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية:
36.....	خلاصة الفصل:
36.....	الفصل الثاني: الإدارة الإلكترونية في الجامعة
37.....	تمهيد:
38.....	المبحث الأول: تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعة

- 38.....المطلب الأول: مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعة:
- 40.....المطلب الثاني: خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعة:
- 42.....المطلب الثالث: أهم فوائد التي تعود على المنظمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية:
- 43.....المبحث الثاني: وظائف الإدارة الإلكترونية:
- 43.....المطلب الأول: التخطيط الإلكتروني:
- 44.....المطلب الثاني: التنظيم الإلكتروني:
- 45.....المطلب الثالث: الرقابة الإلكترونية:
- 45.....المبحث الثالث: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية .....
- 45.....المطلب الأول: مراحل الانتقال من الإدارة التقليدية الى الادارة الالكترونية في الجامعة:
- 47.....المطلب الثاني: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل مؤسسات التعليم العالي:
- 50.....المطلب الثالث: سبل مواجهة معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل مؤسسات التعليم العالي:
- 55.....خلاصة الفصل:
- 56.....الفصل الثالث: دراسة تطبيقية بجامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم.....
- 57.....المبحث الأول: تقديم بطاقة فنية حول جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم .....
- 57.....المطلب الأول: تعريف بجامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم .....
- 58.....المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي جامعة عبد الحميد بن باديس: .....
- 59.....المطلب الثالث: تنظيم المؤسسة:.....
- 62.....المبحث الثاني: منهجية الدراسة: .....
- 62.....المطلب الأول: مجال الدراسة:.....
- 63.....المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة:.....
- 64.....المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات وأدوات التحليل: .....
- 67.....المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج: .....
- 68.....المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة:.....

78	المطلب الثاني: مناقشة الفرضيات:
80	المطلب الثالث: نتائج الدراسة الميدانية:
82	خلاصة الفصل:
84	خاتمة
87	قائمة المراجع
91	قائمة الملاحق
95	ملخص:



## قائمة الجداول والأشكال



## قائمة الجداول:

- جدول رقم 1: نسبة مئوية للمحاور.....65
- الجدول رقم 2: يبين توزيع الفئات وفق التدرج المستخدم في أداة البحث.....66
- جدول رقم 3 : صدق وثبات الاستبيان.....67
- جدول رقم 4: الجنس .....68
- جدول رقم 5 : السن .....69
- جدول رقم 6 : الخبرة المهنية .....70
- جدول رقم 7 : المؤهل العلمي .....72
- جدول رقم 8: المحور الأول: البنية التحتية والتقنية .....74
- جدول رقم 9: المحور الثاني: استخدام الإدارة الإلكترونية في العمل الإداري.....76

## قائمة الأشكال:

- الشكل رقم 1: المكونات الأساسية للإدارة الإلكترونية.....30
- الشكل رقم 2: برامج الحاسوب .....30
- الشكل رقم 3: الهيكل التنظيمي للكلية .....58
- الشكل رقم 4 : الجنس .....69
- الشكل رقم 5: السن .....70
- الشكل رقم 6: الخبرة المهنية.....71



## مقدمة



للتربية شهد العالم في العقود الأخيرة تطورات متسارعة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ما أدى إلى تحولات جذرية في نمط الإدارة التقليدية، وبرز مفهوم الإدارة الإلكترونية كبديل عصري يسهم في تحسين الأداء، رفع الكفاءة، وتسهيل تقديم الخدمات. وتعتبر الإدارة الإلكترونية بمثابة نقلة نوعية في تسيير المؤسسات، حيث تعتمد على الاستخدام المكثف للتقنيات الرقمية في إنجاز مختلف المعاملات والمهام الإدارية، بما في ذلك التخطيط، التنظيم، التنسيق، الرقابة، واتخاذ القرار.

وتعد الجامعات من أبرز المؤسسات التي تأثرت بهذه التحولات، نظرا لدورها الحيوي في تكوين الكفاءات وتوليد المعرفة. فالتحول إلى الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسات الجامعية أصبح ضرورة ملحة، نظرا لما توفره هذه المنظومة من شفافية، سرعة، دقة، وفاعلية في التعاملات الإدارية والخدمات الجامعية. وفي هذا السياق، سعت جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم، كغيرها من الجامعات الجزائرية، إلى مواكبة هذه التغيرات وتبني مفهوم الإدارة الإلكترونية من خلال رقمنة الخدمات الأكاديمية، الإدارية والمالية.

وفي ظل تسارع التطورات التكنولوجية العالمية، أضحت الرقمنة ضرورة حتمية لمواكبة متطلبات العصر، وتعزيز تنافسية الجامعات. وبالتالي، فإن نجاح تجربة الإدارة الإلكترونية داخل الجامعة يقتضي إرادة قوية، تخطيطا محكما، واستثمارا فعالا في رأس المال البشري والتقني. لذا، فإن دراسة هذا الواقع وتحليله تعد خطوة أساسية نحو فهم التحديات واستشراف آفاق التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر.

### 1. مشكلة البحث:

تعتبر شهدت مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، خلال السنوات الأخيرة، تحولات عميقة نتيجة التوجه نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مختلف المجالات، ومنها المجال الإداري. وقد بات من الضروري على الجامعات الجزائرية أن تواكب هذه التحولات، من خلال إدماج تقنيات الإدارة الإلكترونية ضمن بنيتها التسييرية، بهدف تحسين الأداء، تسريع الإجراءات، وتقليل التكاليف، بما ينسجم مع متطلبات العصر الرقمي والحوكمة الجامعية الحديثة.

وتعد الإدارة الإلكترونية مدخلا حديثا لإصلاح الإدارة الجامعية، إذ تتيح إمكانية تسيير الملفات والموارد والخدمات بشكل رقمي، ما يسهم في رفع مستوى الشفافية والكفاءة. ومن هذا المنطلق، أصبح من

## مقدمة

المهم التوجه نحو رقمنة العمليات الإدارية في الجامعات، خاصة في ظل الضغوط المتزايدة على هذه المؤسسات، سواء من حيث عدد الطلبة، أو من حيث تطلعات المجتمع نحو خدمات جامعية ذات جودة عالية وسرعة في الأداء.

غير أن تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات لا يتم دائما بسلاسة، حيث تواجهه جملة من التحديات المرتبطة بالبنية التحتية التكنولوجية، وتأهيل الموارد البشرية، ومقاومة التغيير، فضلا عن التكاليف المالية المصاحبة لهذا التحول. كما تختلف درجة نضج هذا التحول من جامعة إلى أخرى، وفقا لعدة اعتبارات تنظيمية، مالية، وتقنية.

وفي هذا السياق، تبرز جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم كمؤسسة جامعية تحاول الانخراط في هذا المسار الرقمي، من خلال اعتماد بعض المنصات والخدمات الإلكترونية، كتسجيلات الطلبة، الرقمنة البيداغوجية، والنظام الداخلي عبر شبكة الإنترنت، إلا أن واقع الإدارة الإلكترونية بهذه الجامعة لا يزال بحاجة إلى تقييم موضوعي وتحليل دقيق.

ومن هنا، تطرح هذه الدراسة تساؤلا رئيسيا مفاده:

**ما هو واقع الإدارة الإلكترونية في جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم؟**

حيث يتفرع عن هذا التساؤل الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ هل تؤثر جودة البنية التحتية التكنولوجية ومستوى استخدام الإدارة الإلكترونية تأثيرا إيجابيا ومباشرا على تحسين الأداء الإداري في جامعة عبد الحميد بن باديس؟
- ✓ هل توفر الأجهزة والأنظمة التقنية الحديثة يساهم في نجاح الإدارة الإلكترونية؟
- ✓ هل تساهم الإدارة الإلكترونية في تعزيز الثقة بين الموظف الإداري والمستفيد من الخدمة داخل الجامعة؟
- ✓ هل يؤثر استخدام الإدارة الإلكترونية إيجابا على مستوى رضا الطلبة عن جودة الخدمات الإدارية المقدمة؟

## 2. فرضيات البحث:

- **فرضية رئيسية**
  - ✓ تؤثر جودة البنية التحتية التكنولوجية ومستوى استخدام الإدارة الإلكترونية تأثيرا إيجابيا ومباشرا على تحسين الأداء الإداري في جامعة عبد الحميد بن باديس.
- **فرضيات جزئية:**
  - ✓ توفر الأجهزة والأنظمة التقنية الحديثة يسهم في نجاح الإدارة الإلكترونية.
  - ✓ تساهم الإدارة الإلكترونية في تعزيز الثقة بين الموظف الإداري والمستفيد من الخدمة داخل الجامعة.
  - ✓ يؤثر استخدام الإدارة الإلكترونية إيجابا على مستوى رضا الطلبة عن جودة الخدمات الإدارية المقدمة.

## 3. أهداف البحث:

- الإجابة على تساؤلات الدراسة.
- التعرف على واقع الإدارة الإلكترونية في جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم.
- تحليل مدى توفر البنية التحتية والتكنولوجية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
- قياس مستوى تأهيل المورد البشري للتعامل مع أنظمة الإدارة الإلكترونية.
- رصد أبرز الصعوبات والعوائق التي تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعة.
- تقديم مجموعة من الاقتراحات التي من شأنها تطوير الإدارة الإلكترونية بالجامعة.
- إبراز أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين كفاءة الأداء الإداري وتقديم الخدمات.

## 4. أهمية البحث:

- تأتي أهمية هاته الدراسة من أهمية موضوعها وتمثل في:
- تساهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالإدارة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية.
  - توضح مفاهيم حديثة متعلقة بالتحول الرقمي والحوكمة الإلكترونية في الجامعات.

- تساعد في تشخيص واقع الإدارة الإلكترونية بجامعة عبد الحميد بن باديس وتحديد نقاط القوة والضعف.
- تساهم الدراسة من خلال الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة والمشابهة ونتائجها، المساهمة في تشجيع البحث العلمي.
- تقدم توصيات عملية يمكن أن يستفيد منها صانعو القرار بالجامعة لتحسين الأداء الإداري عبر الرقمنة وجعلها كمرجع علمي يستفيد منها الباحثون في هذا المجال.

### 5. أسباب اختيار الموضوع:

- أسباب موضوعية:
  - الأهمية المتزايدة للإدارة الإلكترونية كوسيلة لتطوير العمل الإداري وتحقيق الشفافية والجودة.
  - تزايد الاهتمام الحكومي بتحسين أداء الجامعات الجزائرية من خلال التحول الرقمي.
  - نقص الدراسات الميدانية التي تتناول واقع الإدارة الإلكترونية في جامعة عبد الحميد بن باديس تحديداً.

### - أسباب ذاتية:

- الموضوع له علاقة مع مباشرة مع التخصص العلمي؛
- الميل الشخصي للبحث والاستطلاع في هذا الموضوع؛
- توفر إمكانية جمع البيانات حول الموضوع بحكم القرب من الجامعة المعنية.
- تطلع الباحث إلى اكتساب خبرة في مجال البحث العلمي المتعلق بالإدارة الحديثة والتقنيات الرقمية.

### 6. الدراسات المشابهة:

إن ما يزيد البحث مصداقية واثراء في جميع النواحي هي الدراسات المشابهة والبحوث السابقة، حيث توجهنا إلى الطرق الصحيحة كما تساعدنا في طريقة التخطيط ومناقشة النتائج، وهذا كونها استعرضت المواضيع التي تناولت المشكلة بأبعادها المختلفة. ومن هذه الدراسات التي تقل في هذا المجال نجد:

• الدراسة الاولى:

دراسة عماري سمير بعنوان دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي - دراسة حالة مجموعة من الجامعات الجزائرية، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، الجزائر، سنة 2017

سعى الباحث من خلال هذه الدراسة إلى الإجابة عن الإشكالية التالية: "ما مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية؟"، حيث انطلقت الدراسة من فرضية مفادها أن الإدارة الإلكترونية تساهم بشكل فعال في تطوير الأداء الإداري والتعليمي داخل الجامعات الجزائرية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت على عينة مكونة من 319 مشاركاً، شملت عمداء الكليات ورؤساء الأقسام ومساعديهم في عدد من الجامعات الجزائرية. توصلت نتائج الدراسة إلى أن تطبيقات الإدارة الإلكترونية بأبعادها الثلاثة (الإدارية، التعليمية، والمكتبية) لها دور إيجابي وملحوظ في تحسين الأداء المؤسسي لهذه المؤسسات الجامعية، مما يدل على أهمية تبني التحول الرقمي في بيئة التعليم العالي.

ويمكن الاستفادة من هذه الدراسة في دعم الإطار النظري للمذكرة الحالية، حيث توضح بشكل عام العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وتحسين فعالية المؤسسات الجامعية. غير أن نقد هذه الدراسة يتمثل في أنها لم تتناول واقع الإدارة الإلكترونية في جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم بشكل مباشر أو ضمن العينة المدروسة، مما يجعل نتائجها ذات طابع عام، وقد لا تعكس بدقة الخصوصية التنظيمية والإدارية للجامعة محل الدراسة الحالية.

• الدراسة الثانية:

دراسة خالد مفيدة، بولكعيبات إدريس، واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعة الجزائرية - دراسة ميدانية بجامعة صالح بونيدر قسنطينة 03، جامعة قسنطينة 3، سنة 2021

✓ الإشكالية: ما هو واقع الإدارة الإلكترونية في جامعة قسنطينة 3؟

✓ الفرضيات: تعاني جامعة قسنطينة من بعض التحديات في تطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل كامل.

✓ المنهج: وصفي

✓ العينة: غير محددة بدقة، لكن شملت أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين.

✓ **النتائج:** أظهرت الدراسة أن الجامعة تعاني من ضعف في البنية التحتية الرقمية، مما يؤثر سلباً على فعالية تطبيقات الإدارة الإلكترونية. كما تم تحديد عدة معوقات، مثل القصور في تدريب الموظفين والتحديات التقنية التي تعرقل الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية بشكل كامل.

✓ **ملخص الاستفادة:** تقدم هذه الدراسة رؤى مهمة حول التحديات التي تواجه الجامعات الجزائرية في تطبيق الإدارة الإلكترونية. تسلط الضوء على العوائق التقنية والتنظيمية التي قد تواجه جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، مما يساعد في تحديد مجالات التحسين والعمل على تجاوز تلك التحديات.

✓ **النقد وذكر النقائص:** رغم أن الدراسة تسلط الضوء على بعض التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة قسنطينة، إلا أنها تفتقر إلى تحليل شامل لجميع جوانب العملية الإدارية الرقمية، كما لم تركز بشكل كاف على الحلول الممكنة لتجاوز تلك المعوقات. كان من الأفضل لو تناولت الدراسة بعض التجارب الناجحة في الجامعات الجزائرية الأخرى كدراسة حالة قد تساعد في التغلب على المعوقات التي تم تحديدها.

### • الدراسة الثالثة:

دراسة غيطاس سعيدة، بعنوان التحول الرقمي ومدى كفاءته في تحسين الخدمة العمومية للطلبة في الإدارة - دراسة حالة مؤسسة بريد ورقلة، جامعة ورقلة، سنة 2023.

✓ **الإشكالية:** ما مدى كفاءة التحول الرقمي في تحسين الخدمة العمومية للطلبة في مؤسسة بريد ورقلة؟

✓ **الفرضيات:** يساهم التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمة المقدمة للزبائن في المؤسسات العمومية.

✓ **المنهج:** وصفي تحليلي

✓ **العينة:** الزبائن المستفيدين من خدمات مؤسسة بريد ورقلة.

✓ **النتائج:** أظهرت الدراسة أن التحول الرقمي كان له تأثير إيجابي في تحسين جودة الخدمات المقدمة للزبائن في مؤسسة بريد ورقلة. تم تسجيل تحسن ملحوظ في سرعة المعاملات وتحسين الفعالية في تقديم الخدمات، ومع ذلك، أشارت الدراسة إلى الحاجة الماسة إلى

تدريب وتأهيل العاملين في القطاع للتعامل بكفاءة أكبر مع أدوات التحول الرقمي، مما يساعد على تحسين التجربة بشكل أكبر.

✓ **ملخص الاستفادة:** تقدم الدراسة فهما للقيمة التي يمكن أن يضيفها التحول الرقمي في تحسين الخدمات الإدارية في المؤسسات الجزائرية. كما توضح كيف يمكن أن يسهم التحول الرقمي في تحسين نوعية الخدمة وتسهيل الإجراءات، مما يمكن أن يكون ذا فائدة في مجالات أخرى مثل التعليم العالي والإدارة الجامعية. هذه الدراسة تفتح المجال للتفكير في كيفية تحسين الخدمة الجامعية عبر تطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث يمكن استلهاً الدروس المستفادة من تحسين الخدمة في مؤسسات البريد الجزائرية.

✓ **النقد وذكر النقائص:** رغم أن الدراسة تسلط الضوء على التحول الرقمي في مجال الخدمة العمومية في مؤسسة بريد ورقلة، إلا أن التركيز على مؤسسة بريد ورقلة بدلاً من الجامعات يحد من قدرة الدراسة على تقديم نتائج قابلة للتعميم على الجامعات. فالسياق بين مؤسسات التعليم العالي والمرافق العامة يختلف بشكل جوهري، مما يعني أن النتائج التي تم التوصل إليها قد لا تكون قابلة للتطبيق بشكل مباشر في بيئة جامعية. كما أن الدراسة تفتقر إلى تحليل تفصيلي للتحديات الملموسة التي قد تواجه الجامعات في تطبيق التحول الرقمي بشكل فعال. إضافة إلى ذلك، لا يوجد تركيز على كيفية تكامل الأدوات الرقمية مع البنية الأكاديمية والتربوية في الجامعات، وهو أمر بالغ الأهمية لتحقيق النجاح في تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي.

### • الدراسة الرابعة:

دراسة مكيد علي، بعنوان معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الجزائرية دراسة حالة المركز الجامعي بتيسمسيلت، جامعة جلفة، سنة 2019.

الإشكالية: ما أهم معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الجزائرية؟

✓ **الفرضيات:** يؤدي نقص التسهيلات الإدارية إلى عرقلة تطبيق الإدارة الإلكترونية في

الجامعات الجزائرية

✓ **المنهج:** وصفي تحليلي

✓ **العينة:** يتكون مجتمع الدراسة من الإداريين على مختل مستوياتهم ووظائفهم وتخصصاتهم في المركز الجامعي بتيسمسيلت، حيث تم اختيار عينة عشوائية من 35 إداري تغطي جميع المستويات الإدارية.

✓ **النتائج:** أظهرت الدراسة أن تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الجزائرية- المركز الجامعي بتيسمسيلت محل الدراسة -تعرقله مجموعة من المعوقات الإدارية، التنظيمية، التقنية، البشرية، المالية والأمنية، أن هذه المعوقات المختلفة تتفاوت من حيث الأهمية يمكن الحد والتقليل من عرقلة مختلف المعوقات الإدارية، التنظيمية، التقنية، البشرية، المالية والأمنية. من خلال الاعتماد على مجموعة من الآليات التي تتفاوت بدورها من حيث الأهمية النسبية.

✓ **ملخص الاستفادة:** تقدم الدراسة رؤى شاملة حول المعوقات التي تحول دون تطبيق فعال للإدارة الإلكترونية في الجامعات الجزائرية، وتسلط الضوء على أهمية تحديد أولويات المعوقات والعمل على تقليص آثارها. تساعد الدراسة في فهم ما قد تواجهه جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم من تحديات مشابهة، وتوجه الانتباه إلى أهمية التنسيق بين الجوانب الإدارية والتقنية لتحقيق النجاح في تطبيق الإدارة الإلكترونية.

✓ **النقد وذكر النقائص:** رغم أن الدراسة تقدم تحليلاً جيداً للمعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في المركز الجامعي بتيسمسيلت، إلا أنها تفتقر إلى التركيز على الحلول العملية التي يمكن أن تنفذ لتجاوز هذه المعوقات. لم تقدم الدراسة إستراتيجيات أو آليات مفصلة يمكن أن تساعد في الحد من المعوقات المختلفة. كما أن الدراسة لم تتناول التقييم النوعي لتأثير الإدارة الإلكترونية على الأداء الجامعي بعد تطبيقها، بل ركزت فقط على المعوقات. إضافة إلى ذلك، لم تتطرق الدراسة إلى تجارب أو دراسات مقارنة من جامعات أخرى قد تكون قد حققت تقدماً في التغلب على هذه المعوقات.

• الدراسة الخامسة:

دراسة عبد الحميد مهري، بعنوان "واقع وآفاق مشروع التعليم الرقمي بجامعة قسنطينة 2، جامعة قسنطينة 2، سنة 2019.

- ✓ الإشكالية: ما هو واقع وآفاق تطبيق مشروع التعليم الرقمي في جامعة قسنطينة 2؟
- ✓ الفرضيات: يسهم تطبيق التعليم الرقمي في تطوير العملية التعليمية في الجامعات الجزائرية، ولكن يواجه تحديات متعددة في التطبيق.
- ✓ المنهج: وصفي تحليلي
- ✓ العينة: أعضاء هيئة التدريس، الطلاب، والموظفون الإداريون في جامعة قسنطينة 2
- ✓ النتائج: أظهرت الدراسة أن مشروع التعليم الرقمي في جامعة قسنطينة 2 قد تم تطبيقه بشكل جزئي، لكنه يعاني من عدة محدوديات تتعلق بالبنية التحتية الرقمية، تدريب العاملين، وتفاعل الطلاب مع الأدوات الرقمية. كما أشارت الدراسة إلى أن التحديات التقنية لا تزال تؤثر سلباً على فعالية التعليم الرقمي، وأن هناك حاجة ملحة إلى تحسين التجهيزات التكنولوجية وتوفير برامج تدريبية للطلاب وأعضاء هيئة التدريس.
- ✓ ملخص الاستفادة: تقدم هذه الدراسة فهماً معمقاً للواقع الحالي للتعليم الرقمي في الجامعات الجزائرية، بما في ذلك الفوائد والتحديات التي يواجهها هذا التحول. تساعد هذه الدراسة في توجيه الأنظار إلى ضرورة تحسين البنية التحتية الرقمية في الجامعات الجزائرية، بما في ذلك جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، من خلال توفير الأدوات والتدريبات اللازمة لدعم التوجه نحو التعليم الرقمي الفعال.
- ✓ النقد وذكر النقائص: على الرغم من أن الدراسة تقدم تحليلاً جيداً حول التحديات والمعوقات التي تواجه تطبيق مشروع التعليم الرقمي في الجامعة، إلا أنها تفتقر إلى دراسة تأثير هذه التحديات على الأداء الأكاديمي للطلاب، ولا تقدم تحليلاً كافياً حول آفاق التعليم الرقمي بعيداً عن المشاكل الحالية. بالإضافة إلى ذلك، لم تدرج الدراسة تجارب مشابهة لجامعات أخرى تمكنت من التغلب على هذه المعوقات، مما كان سيعزز من الجانب المقارن ويعطي دروساً عملية لتجاوز المعوقات التقنية والبشرية..

• الدراسة السادسة:

دراسة عبد الحميد مهري، بعنوان الإدارة الإلكترونية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الجزائرية، جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، سنة 2019.

✓ الإشكالية: ما هي المتطلبات الأساسية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الجزائرية؟  
✓ الفرضيات: يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الجزائرية توفر بنية تحتية رقمية ملائمة، وتدريب الموظفين بشكل مستمر، وتطوير الأنظمة الإدارية لتكون أكثر كفاءة ومرونة.

✓ المنهج: وصفي تحليلي

✓ العينة: أعضاء هيئة التدريس، موظفو الإدارة في الجامعات الجزائرية

✓ النتائج: أظهرت الدراسة أن الجامعات الجزائرية تواجه عدة تحديات في تطبيق الإدارة الإلكترونية، من أبرزها الضعف في البنية التحتية الرقمية، نقص التدريب المناسب للموظفين، والمقاومة للتغيير من بعض الفئات داخل المؤسسات الجامعية. كما أكدت على أهمية إعادة هيكلة الأنظمة الإدارية لتتكامل مع التحول الرقمي.

✓ ملخص الاستفادة: تقدم هذه الدراسة مفاهيم مهمة حول المتطلبات التقنية والبشرية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الجزائرية. كما تساهم في توجيه الجامعات مثل جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم نحو تحسين كفاءتها الإدارية من خلال تفعيل أدوات التحول الرقمي.

✓ النقد وذكر النقص: رغم أن الدراسة تتناول التحديات التقنية والإدارية التي تواجه الجامعات في تطبيق الإدارة الإلكترونية، إلا أنها تفقر إلى دراسة ميدانية معمقة في جامعات معينة، مما يجعل النتائج عمومية وغير قابلة للتعميم على جميع الجامعات الجزائرية. كما أن الدراسة لم تركز بما فيه الكفاية على التحديات المالية والأمن السيبراني التي تعد من العوامل المهمة في تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية بشكل فعال وآمن.

## 7. منهج الدراسة:

تم اعتماد منهج المسح الاجتماعي لكونه الأنسب لدراسة واقع ظاهرة الإدارة الإلكترونية داخل جامعة عبد الحميد بن باديس. يعد هذا المنهج من المناهج الوصفية التي تهدف إلى جمع معلومات دقيقة وميدانية حول ظاهرة معينة، من خلال رصد آراء وتجارب الأفراد المعنيين بها. وقد تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، كونه يسمح بالوصول إلى عدد أكبر من الأفراد المستهدفين، ويوفر معطيات كمية تساعد على تحليل الواقع وفهمه بشكل علمي ومنهجي.

## 8. مجتمع البحث:

تم في دراستنا اختيار الموظفون الإداريون والأكاديميون في جامعة عبد الحميد بن باديس كعينة لكونهم الفاعلين الرئيسيين في استعمال الإدارة الإلكترونية، ما يجعل آراؤهم وتصوراتهم جوهرية لفهم الواقع الحالي.

## 9. عينة البحث:

تم اختيار عينة قصدية من الموظفين الذين يستخدمون نظم الإدارة الإلكترونية بجامعة عبد الحميد بن باديس، وذلك باعتبارهم الفئة الأكثر ارتباطاً وتفاعلاً مع هذه الأنظمة في إطار ممارساتهم الإدارية اليومية، ويعزى سبب اختيار هذه العينة إلى أنها الأقدر على تقديم معلومات دقيقة وموضوعية حول واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية، والصعوبات التي قد تواجهها، وكذا المزايا التي توفرها. فارتباط أفراد العينة المباشر والفعلي بالأنظمة الإلكترونية يجعل ملاحظاتهم وتجاربهم ذات قيمة علمية كبيرة في تحليل الظاهرة محل الدراسة.

## 10. أداة البحث:

تم اعتماد الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات في هذه الدراسة، نظراً لما يوفره من مزايا منهجية وعملية تتماشى مع طبيعة منهج المسح الاجتماعي المعتمد. ويعد الاستبيان أداة فعالة في الدراسات التي تستهدف جمع آراء عدد كبير من الأفراد خلال فترة زمنية قصيرة وبكلفة منخفضة مقارنة بوسائل أخرى.

وقد تم تصميم الاستبيان بطريقة منظمة تسمح بالحصول على إجابات كمية قابلة للتحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS، مما يساهم في تقديم نتائج دقيقة وموضوعية، تساعد في فهم واقع الإدارة

الإلكترونية في الجامعة من خلال تحليل اتجاهات وتصورات الموظفين المستخدمين لهذه الأنظمة، كما يتيح هذا النوع من الأدوات إمكانية المقارنة بين المتغيرات، والكشف عن العلاقات بينها، مما يعزز من قوة الدراسة وموثوقية استنتاجاتها.

### 11. حدود الدراسة:

- الإطار المكاني: تمت دراستنا على مستوى جامعة عبد الحميد بن باديس بولاية مستغانم.
- الإطار الزمني: السنة الجامعية 2024-2025، ابتداء من شهر نوفمبر 2024 إلى غاية شهر جوان 2025.

### 12. المصطلحات الأساسية للبحث:

#### 1. تعريف الإدارة الإلكترونية:

التعريف الاصطلاحي:

هي استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إنجاز وتسيير الأعمال الإدارية وتقديم الخدمات، بهدف تحسين الأداء، زيادة الشفافية، والسرعة في المعاملات<sup>1</sup>.

التعريف الاجرائي:

ويقصد بها مجموعة العمليات الإدارية التي يتم تنفيذها إلكترونياً داخل جامعة عبد الحميد بن باديس، مثل التسجيل، الأرشيف، المتابعة البيداغوجية، وإصدار الوثائق عبر المنصات الرقمية.

#### 2. تعريف الجامعة:

التعريف الاصطلاحي:

هي مؤسسة تعليمية عليا تعنى بالتعليم، البحث العلمي، وخدمة المجتمع، وتمنح شهادات أكاديمية في مختلف التخصصات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- الجبوري، محمد عبد الله. الإدارة الإلكترونية: مدخل معاصر في إدارة المؤسسات، دار صفاء للنشر، 2018، ص 25

<sup>2</sup>- اليونسكو، دليل مؤسسات التعليم العالي، 2014، ص 17

### التعريف الإجرائي:

تمثل في هذه الدراسة جامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم، باعتبارها وحدة تحليل ميدانية لتقييم مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية.

### 3. الخدمة الإدارية الإلكترونية

#### التعريف الاصطلاحي:

هي الخدمة التي تقدمها المؤسسة لمستخدميها عبر الوسائط الرقمية دون الحاجة للحضور المادي.<sup>3</sup>

#### التعريف الإجرائي:

تشمل في كل خدمة تقدمها الجامعة للطلبة أو الأساتذة أو الإداريين من خلال المنصات الرقمية، كالتسجيل عن بعد، استخراج الشهادات، وتتبع الملفات.

### 4. البنية التحتية:

#### التعريف الاصطلاحي:

تشير إلى جميع الوسائل والأجهزة والتجهيزات التقنية اللازمة لتشغيل نظم المعلومات والإدارة الإلكترونية.<sup>4</sup>

#### التعريف الإجرائي:

يقصد بها توفر الأجهزة الحاسوبية، شبكة الإنترنت، البرمجيات، وأنظمة الحماية في جامعة عبد الحميد بن باديس بما يتيح تطبيق الإدارة الإلكترونية.

### 13. هيكل الدراسة:

يتكون هيكل الدراسة من ثلاثة فصول رئيسية تسبقها عناصر تمهيدية وتليها الخاتمة. تبدأ الدراسة بكلمة شكر وعرفان، يليها إهداء، ثم قائمة الجداول والأشكال، لتمهد بمقدمة عامة توضح موضوع الدراسة.

<sup>3</sup>- الشامي، عبد الرحمن. الخدمات الإلكترونية في الإدارة الحديثة، دار الحامد، 2021، ص 29

<sup>4</sup>- مراد، فؤاد. نظم المعلومات الإدارية، دار المسيرة، 2017، ص 62

## مقدمة

---

في الفصل الأول، يتم التطرق إلى أساسيات الإدارة الإلكترونية، حيث يشمل التعريف بالمفاهيم، الفروقات مع الإدارة التقليدية، الخصائص، الأهمية، الأهداف، المبادئ، إضافة إلى محاور وعناصر ومتطلبات تطبيقها. أما الفصل الثاني، فيتناول الإدارة الإلكترونية في الجامعة من خلال استعراض مجالات التطبيق، خطواته، فوائده، ووظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم ورقابة، مع تحليل معوقات التطبيق وسبل تجاوزها. يركز الفصل الثالث على دراسة تطبيقية بجامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم، ويتضمن عرضاً للبطاقة الفنية للجامعة، منهجية الدراسة (المجال، العينة، أدوات التحليل)، ثم عرض وتحليل نتائج الاستبيان ومناقشة الفرضيات واستخلاص النتائج. وتختتم الدراسة بخلاصة عامة تعكس أهم النتائج والتوصيات.



# الفصل الأول: أساسيات الإدارة

## الإلكترونية



**تمهيد:**

في ظل التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، أصبحت المؤسسات بمختلف أنواعها ملزمة بمواكبة هذه التغيرات والتكيف مع متطلبات العصر الرقمي. ومن بين أهم التحولات التي فرضها هذا الواقع الجديد، بروز مفهوم الإدارة الإلكترونية كبديل حديث وفعال عن النظم الإدارية التقليدية، وذلك لما توفره من مرونة وسرعة ودقة في أداء المهام الإدارية.

لقد أصبح تطبيق الإدارة الإلكترونية ضرورة حتمية لتحقيق الحوكمة الرشيدة وتحسين جودة الخدمات، خاصة في المؤسسات التعليمية والإدارية، التي تتطلب مستوى عالياً من التنظيم والتنسيق. ومن هذا المنطلق، بات من الضروري التعمق في مفهوم الإدارة الإلكترونية، وتحديد خصائصها ومجالاتها ومقومات نجاحها، مع التطرق إلى الفروق الجوهرية التي تميزها عن الإدارة التقليدية.

وانطلاقاً من أهمية هذا التحول الرقمي في تحسين أداء المؤسسات، جاء هذا الفصل لتسليط الضوء على الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية، من خلال التعريف بها، واستعراض أبرز خصائصها، وأهدافها، ومجالات تطبيقها، بالإضافة إلى الشروط الواجب توافرها لإنجاح هذا النوع من الإدارة

## المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية:

### المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية:

يعتبر مصطلح الإدارة الإلكترونية من المصطلحات العلمية في مجال العلوم العصرية، والتي أشار إلى بعض موضوعاتها القليل جداً من البحوث والدراسات والكتابات العلمية، فالإدارة الإلكترونية هي استخدام التكنولوجيا وتبادل المعاملات والأعمال بين الأطراف باستخدام الوسائل الإلكترونية الحديثة بدل الاعتماد على الوسائل المادية الأخرى، والإسراع بهذا الأداء وإيجاد آلية عمل متطورة لتبادل المعلومات داخل المنظمة وخارجها مع المنظمات الأخرى.

- أما (طاهر، 2010) فقد عرف الإدارة الإلكترونية بأنها استغلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتطوير وتحسين تدبير الشؤون العامة ويتمثل ذلك في إنجاز المؤسسات العامة الرسمية مهامها، سواء بين الجهات الحكومية العامة أم بين هذه الجهات والمتعاملين، بطريقة معلوماتية تعتمد على الإنترنت، وفق ضمانات أمنية تحمي المستفيد والجهة صاحبة الخدمة.<sup>5</sup>
- في حين يراها كل من (النمر و خاشقجي ومحمود والحمزاوي، 2006) من منظور أشمل وأعمق، من كونها تطبيقات حاسوبية وتقنية معلومات، إلى أنها "المظلة الكبيرة التي تتفرع عنها تطبيقات مختلفة، مثل التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية، وكذلك الحكومة الإلكترونية والتعلم الإلكتروني، وبالتالي نرى أن الإدارة الإلكترونية أشمل وأعم."
- يعرفها (العاجز، 2011) 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 منفذة مسبقاً"<sup>6</sup>.
- هي عبارة عن استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصال وخاصة شبكة الإنترنت في جميع العمليات الإدارية الخاصة بمنشأة ما بغية تحسين العملية الإنتاجية وزيادة كفاءة وفاعلية الأداء بالمنشأة.

<sup>5</sup>- رامي عبد الرحمن الخليل، واقع الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية في الجمهورية العربية السورية ومعوقات تطبيقها من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظة درعا، رسالة ماجستير في الأصول والإدارة التربوية، جامعة مؤتة - الأردن، 2012، ص 14.

<sup>6</sup>- محمد فوزي بن محمد الغامدي، الإدارة الإلكترونية، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، الدمام، 2021، ص 13.

- وهي العملية الإدارية القائمة على الامكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في تخطيط وتنظيم وتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف الشركة.
- وهي استخدام خليط من التكنولوجيا لأداء الأعمال والإسراع بهذا الأداء وإيجاد آلية متقدمة لتبادل المعلومات داخل المنظمة وبينها وبين المنظمات الأخرى والعملاء.<sup>7</sup>

### المطلب الثاني: الفرق بين الإدارة الإلكترونية والتقليدية:

حدد (غنيم 2004 م/ ص 36، 40) مجموعة من الأسس التي تحدد أوجه الاختلافات الجوهرية بين المفهومين وهي كالآتي:

#### 1. طبيعة الوسائل المستخدمة عند التعامل بين الأطراف:

فالإدارة التقليدية تعتمد على الوسائل التقليدية لإجراء الاتصالات بين أطراف التعامل المختلفة وبينما الإدارة الإلكترونية تتم الاتصالات فيها باستخدام الشبكات الإلكترونية.

#### 2. طبيعة العلاقة بين أطراف التعامل:

الإدارة في ظل المفهوم التقليدي تكون علاقاتها بين أطراف التعامل مباشرة، بينما الإدارة الإلكترونية تشير إلى انتفاء وجود العلاقة المباشرة بين أطراف التعامل، حيث توجد أطراف التعامل مع أو في نفس الوقت على شبكات الاتصالات الإلكترونية.

#### 3. طبيعة التفاعل بين أطراف التعامل:

تؤكد ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة أن التفاعل بين أطراف التعامل يتسم بالبطء النسبي وبينما في الإدارة الإلكترونية بالسرعة، كما يحقق التفاعل الجمعي أو المتوازي بين فرد ما ومجموعة ما من خلال استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية.

<sup>7</sup> محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع- عمان، ط01، 2009، ص 41-42.

#### 4. نوعية الوثائق المستخدمة في تنفيذ الأعمال والمعاملات:

تعتمد الإدارة التقليدية بشكل أساسي على الوثائق الورقية، بينما تتم ممارسات الإدارة الإلكترونية دون استخدام أية وثائق رسمية.

#### 5. مدى إمكانية تنفيذ كل مكونات العملية:

توجد صعوبة في ظل ممارسات مفهوم الإدارة التقليدية في استخدام أي من وسائل الاتصالات التقليدية لتنفيذ كل مكونات العملية، بينما يمكن تحقيق ذلك في ظل ممارسات مفهوم الإدارة الإلكترونية.

#### 6. نطاق خدمة العملاء:

توفر ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة وجود خدمات للأفراد لمدة خمسة أيام في الأسبوع وذلك وفقا لمواعيد عمل المنظمات، بينما يستمر العمل لمدة سبعة أيام في الأسبوع ولمدة أربع وعشرين ساعة يوميا في الإدارة الإلكترونية.

#### 7. مدى الاعتماد على الإمكانيات المادية والبشرية:

تعتمد ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة على وجود استغلال الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة أحسن استغلال ممكن، بينما تعتمد ممارسات مفهوم الإدارة الإلكترونية على استخدام تكنولوجيا الواقع الافتراضي.

• ويقارن (نجم 2004م/ ص122. 123) بين الإدارة بمفهومها التقليدي والإدارة الإلكترونية في عدة أمور:

1. أن الإدارة بمفهومها التقليدي قائمة على الهرمية والتقسيم القائم على التخطيط وأوامر في الأعلى مقابل تنفيذ للخطط والأوامر في الأسفل.

2. الإدارة التقليدية ارتكزت على تراث إداري يقوم على نمط مدير يرتبط به وفق نطاق الإشراف مجموعة كبيرة أو صغيرة من المرؤوسين، كانت تقوم على إدارة الآخرين بينما تعتمد الإدارة الإلكترونية على إدارة الذات. تركز الإدارة بمفهومها التقليدي على هرمية المعلومات مدير لديه

معلومات أكثر كثافة وسعة وثراء مقابل عاملين لا يملكون إلا القدر اليسير منها على قدر ما يسمح به تقسيم العمل بينما الإدارة الإلكترونية تركز على الانترنت وشبكات الأعمال ويرى (العلاق 2005م/ ص17) أن الإدارة التقليدية تعتمد على الهرمية والسرية أسلوباً ومنهجاً وبينما الإدارة الإلكترونية الرقمية هي إدارة الانفتاح والشفافية والتحالفات الاستراتيجية.

هناك اختلافات أساسية بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية:

الإدارة التقليدية تعتمد على التواصل المباشر والأوراق والملفات، بينما تعتمد الإدارة الإلكترونية بشكل كامل على شبكات الاتصال الإلكتروني والحواسيب، وتستخدم الوثائق الورقية لحفظ البيانات والمعلومات، بينما تعتمد الإدارة الإلكترونية على التوثيق الإلكتروني، كما تعتمد بشكل كامل على الموارد المادية والبشرية لتحقيق أهدافها، بينما تعتمد الإدارة الإلكترونية على التكنولوجيا.

في حين الإدارة الإلكترونية تمكن من التفاعل بسرعة أكبر وتوفير البيانات بسهولة أكبر مقارنة بالإدارة التقليدية. ومن الناحية التكلفة، تكون الإدارة التقليدية مكلفة على المدى البعيد بسبب استخدام الورق والموارد المادية، بينما تعتبر الإدارة الإلكترونية اقتصادية نسبياً على المدى البعيد. كما توفر وسائل أمان وحماية أفضل للبيانات مقارنة بالإدارة التقليدية، أما فيما يتعلق بالجودة، تتيح الإدارة الإلكترونية إمكانية تحقيق جودة عالية ونسبة خطأ منخفضة.

باختصار، الإدارة الإلكترونية تعتمد على التكنولوجيا وتوفر مرونة وكفاءة أكبر مقارنة بالإدارة التقليدية التي تعتمد بشكل أساسي على الموارد التقليدية والوثائق الورقية.<sup>8</sup>

### المطلب الثالث: خصائص الإدارة الإلكترونية:

تقدم الإدارة الإلكترونية وجهاً مختلفاً لوجه الإدارة التقليدية؛ نظراً لسهولة أدائها وإيقاعها السريع، وقد أصبحت أداة فعالة في أيدي الذين بادروا بتطبيق التقنية في دوائهم الإدارية، وكما أضحت حلماً يتطلع إليه الإداريون الذين لم يحظوا بالتحول إلى الإدارة الإلكترونية، أو ربما طبقوها، ولكن بشكل جزئي في

<sup>8</sup> - <https://www.ammonnews.net/article/804683>

بعض أنشطتهم، ولم يحققوا الدرجة الكافية لإطلاق اسم الإدارة الإلكترونية في تعاملاتهم، وعليه يمكن استعراض بعض خصائص الإدارة الإلكترونية

1. السرعة والوضوح: وذلك من خلال تخط حواجز الإدارة البيروقراطية، والابتعاد عن عقباتها ومعوقاتها الإدارية، والتخلص منها بشكل كلي في ظل السيطرة التامة للإدارة الإلكترونية على معلوماتها ومعاملاتها، إلى جانب ضمان سرعة إنجاز المعاملات بسرعة فائقة، وإرسالها واستقبالها.
2. عدم التقيد بالزمان والمكان: حيث تتيح إمكانية المراجعة خلال 24 ساعة، فمواقع الإدارة متوفرة عبر الإنترنت، أو من خلال أجهزتها المنتشرة في الشوارع على سبيل المثال (البنوك) حيث يتكفل الحاسوب بالإجابة عن كافة استفسارات المراجع، ويستقبل منه معاملاته ببسر، عبر جملة من الخيارات والأوامر التي يقدمها للمراجع.
3. إدارة المعلومات والاحتفاظ بها: وذلك عن طريق العمل على توفير برامج للمراجع، تساعد في إنجاز معاملاته، عبر شاشاتها وأزرارها، وتبسيطها له بدرجة شبه تعليمية.
4. المرونة: ويرجع ذلك للاستجابة السريعة للأحداث والتفاعل معها، مخترقة بذلك حدود الزمان والمكان وتعتز الاتصال، مما يساعد الإدارة على تقديم كثير من الخدمات، لم تكن متوفرة في السابق؛ بسبب حواجز الإدارة التقليدية.
5. الرقابة المباشرة والصادقة: وذلك من خلال مراقبة مواقع عملها المختلفة في كافة المواقع الإدارية، وكل منافذها وأجهزتها التي يتعامل معها الجمهور.
6. السرية والخصوصية: وذلك من خلال ما تقتنيه الإدارة من برامج تمكنها من حجب المعلومات والبيانات المهمة، وعدم توفرها إلا لذوي الصلاحية الذي يعرفون كلمة المرور، للنفوذ إلى تلك المعلومات بسهولة<sup>9</sup>.

<sup>9</sup> محمد فوزي بن محمد الغامدي، مرجع سبق ذكره، ص 20.

## المبحث الثاني: أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية

## المطلب الأول: أهمية الإدارة الإلكترونية:

تعد الإدارة الإلكترونية من إحدى ثمار التطور التقني في مجال الاتصالات والتقنيات الحديثة، وأصبحت تمثل الاتجاه الحديث في الإدارة المعاصرة، حيث يشهد العالم اليوم حركة نشطة لاستثمار كافة التقنيات الحديثة، من أجل تجويد أعمال المؤسسات وتحويلها إلى مؤسسات إلكترونية، توظف شبكة الحاسب الآلي والتطبيقات المتطورة للحاسبات الآلية في إنجاز كافة أعمالها ومهامها ومعاملاتها الإدارية، من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، وإتمام جميع وظائفها على أتم وجه، من تسويق وإنتاج وتمويل واستثمار، وأعمال مكتبية بسرعة ودقة عالية.

- وترى (المسعودي، 2010) أن الإدارة الإلكترونية تتمثل أهميتها في:
  - انخفاض تكاليف الإنتاج، وزيادة ربحية المنظمة، وتحسين مستوى أداء المنظمات الحكومية، وتلافي أخطار التعامل الورقي، وزيادة الصادرات، وتدعيم الاقتصاد الوطني، وإيجاد فرص جديدة للعمل الحر، والاستفادة من الفرص المتاحة في أسواق التكنولوجيا المتقدمة
  - تكتسب الإدارة الإلكترونية أهميتها من خلال مواكبتها للتطورات التقنية، وقدرتها على التكيف مع كافة المتغيرات بكفاءة وفاعلية، مما يسهم في تحقيق رضا العاملين في المؤسسة والمستفيدين من خدماتها، وترجع هذه الأهمية إلى دور الإدارة الإلكترونية في خفض تكاليف الإنتاج، وزيادة ربحية المنظمات، وتحسين مستوى أدائها وتلافي أخطار التعامل الورقي.
- ويضيف (الحسن، 2011) بأن الإدارة الإلكترونية تختصر وقت تنفيذ المعاملات الإدارية، وتسهل الاتصال بين إدارات الأجهزة الحكومية ومنظماتها، وتوفر الدقة والوضوح في العمليات الإدارية، وترشد استخدام الأوراق في المعاملات، مما سيوفر بالتبعية المخازن اللازمة لتخزين هذه الأطنان من الأوراق، وتجميع البيانات والمعلومات من مصادرها آلياً، إضافة إلى دعم الثقافة التنظيمية لدى العاملين كافة، وزيادة الترابط بين الإدارة العليا والوسطى والعاملين، وتوفير البيانات للمراجعين والمستفيدين عامة بصورة فورية، والحد من معوقات اتخاذ القرار<sup>10</sup>.

<sup>10</sup>- محمد فوزي بن محمد الغامدي، مرجع سبق ذكره، ص 17-18.

### المطلب الثاني: أهداف الإدارة الإلكترونية:

إذا كان تحقيق عوامل النجاح لأي منشأة يتم في بداية المشروع. فإن الأهداف هي المثمرة التي يجنبها المسؤولون في المنشأة في نهاية المشروع. ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- تقديم الخدمات لدى المستفيدين بصورة مرضية وفي خلال 24 ساعة في اليوم وطيلة أيام الأسبوع بما في ذلك الإجازة الأسبوعية.
- صغير المكان المجهز لحفظ المعلومات الإلكترونية.
- تحقيق السرعة المطلوبة لإنجاز إجراءات العمل وتكلفة مالية مناسبة.
- إيجاد مجتمع قادر على التعامل مع معطيات العصر التقني.
- تعميق مفهوم الشفافية والبعد عن المحسوبية.
- الحفاظ على حقوق الموظفين من حيث الإبداع والابتكار.
- زيادة حجم الاستثمارات التجارية.
- الحفاظ على سرية المعلومات وتقليل مخاطر فقدها<sup>11</sup>.

### المطلب الثالث: مبادئ الإدارة الإلكترونية:

#### أ. مبدأ سير المرفق العام بانتظام

سوف يؤدي نظام الإدارة الإلكترونية إلى تعامل المنتفعين مع المرفق وهم مطمئنون إلى عدم سماعهم لمقولة (إن مواعيد العمل قد انتهت، أو نحو ذلك)، فالفرد يمكن أن يدخل إلى شبكة المعلومات ولو في منتصف الليل لمعرفة الإجراءات والمعلومات الخاصة بإنجاز معاملته أو قضاء مصلحة له لدى المرفق. إن نظام الإدارة العامة الإلكترونية سوف يؤدي إلى التطبيق المحكم لمبدأ دوام سير المرفق العام وبشكل شبه تام من خلال توفير البوابات الإلكترونية التي تقدم خدماتها على شبكة الإنترنت على مدار 24 ساعة، ويومياً دون إجازات أو عطلات، ودون ارتباط بساعات دوام العمل، لمدة 8 أيام في الأسبوع، و365 يوم في العام. ومن تأثير تطبيق نظام الإدارة العامة الإلكترونية على مبدأ سير المرفق العام بانتظام،

<sup>11</sup>- محمد سمير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 73

خلاص الجمهور من عقبة الصف أو الطابور، وهذا من شأنه أن يريح الجمهور من عناء الوقوف في الطوابير أو الصفوف للحصول على معلومة أو إنجاز معاملة.

#### ب. مبدأ قابلية المرفق العام للتغيير والتعديل

إن حاجات الجمهور في تطور مستمر، ولا بد للمرفق العام أن يجاري هذا التطور والتهيؤ للتغييرات التي يقتضيها الصالح العام ولا يقيد سلطة الإدارة في هذا الحق سوى مراعاة الصالح العام، أي من حق الإدارة التدخل في أي وقت للتعديل أو تغيير القواعد التي تحكم سير المرافق العامة لتحقيق المصلحة العامة، ولها الحق أن تقوم بذلك دون الاعتراض من المنتفعين أو من العاملين بها، ولا شك أن تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية يعد تفعيل لمبدأ قابلية المرافق للتغيير والتعديل بصرف النظر على طريقة ذلك، غير أن مصالح المنتفعين يجب أن تراعى في ذلك.

والجدير بالذكر أن من حق الإدارة أن تطلب من أشخاص القانون الخاص، الذين يتولون إدارة مرافق عامة عن طريق الامتياز، استخدام التطورات التكنولوجية في تسيير المرفق لتحسين الخدمة العمومية تحت طائلة فسخ عقد الامتياز.

#### ت. مبدأ مساواة الأفراد أمام المرفق العام

يقصد بهذا المبدأ أن يقدم المرفق العام خدماته إلى من يطلبها من الأفراد بنفس الشروط المقررة لتقديم الخدمة، دون تمييز بينها، ومعنى أن المرفق العام يجب أن يلتزم بالمساواة في التعامل مع المستخدمين له، بحيث يكونون في مركز قانوني متماثل في الانتفاع بخدماته، وتحمل نفقات الانتفاع، بصرف النظر عما قد يوجد بينهم من تفاوت لا يتعلق بشروط الانتفاع. والمساواة المقصودة هنا ليست المساواة المطلقة والتامة بين كل الأفراد، والتي يطلق عليها المساواة الرياضية أو الحسابية، فهذا لا يمكن تحقيقها لأن الناس متفاوتون في المواهب، ومختلفون في القدرات والاستعدادات الفطرية، وإنما المراد من المساواة النسبية أو قانونية التي تعني وجود معاملة المرفق العام لطالبي الانتفاع بخدماته على قدم المساواة إذا كانت مراكزهم القانونية التي يتواجدون فيها متماثلة.

ويعلق المواطن آمال كبيرة على نظام الإدارة الإلكترونية في تحقيق مبدأ المساواة أمام المرفق العام بصور عملية، وذلك بمنع أو التقليل من التمييز بين الأفراد على أساس العلاقات الشخصية أو علاقات القرابة والطائفية، والانتماء السياسي وغيرها من الأمور التي يمنعها مبدأ حياد المرفق العام.

ومن جهة أخرى سيؤدي نظام الإدارة العامة الإلكترونية أو الحياض الإلكتروني إلى التغلب ولو بشكل متدرج على مشكلة الوساطة وال محسوبية التي نخر سوسها في عظام الإدارة الحكومية على نحو أدى في كثير من الأحيان إلى انهيارها بعد انتشار الفساد الإداري بها وما يرتبط بها من رشوة وتمييز بالمخالفة لمبدأ المساواة أمام المرفق العام .

إن التأثير الأهم للإدارة العامة الإلكترونية على مبدأ المساواة وهو ما تتضمنه القواعد التنظيمية عدم التفرقة بين العملاء وتحديد رسوم الاستخدام التي يتطلبها إنشاء بوابة إلكترونية .وتتفرد الإنترنت من بين وسائل الاتصال بعدم تحديد رسم لها يعتمد على المسافات أو المدة أو الوقت أو حجم الرسالة، فالمكالمة الهاتفية من واشنطن إلى الجزائر أو من باريس إلى القاهرة تخضع لتعريفه منظمة تعتمد على مدة المكالمة ووقتها ولكن الرسالة الإلكترونية، أو حتى المكالمة الهاتفية التي تتم عبر الإنترنت تقدم مجاناً للمستخدم<sup>12</sup>.

### المبحث الثالث: تطبيق الإدارة الإلكترونية

#### المطلب الأول: محاور الإدارة الإلكترونية:

تقوم الإدارة الإلكترونية على ثلاثة محاور رئيسية ومتكاملة لتنتج منظومة إدارية جديدة تعيش العصر وتستخدم معطياته وتتوافق مع منطلقاته التقنية والفكرية الأساسية، تتمثل في:

#### أولاً: فلسفة الإدارة الإلكترونية تتبنى الإدارة الإلكترونية

- تتبنى مفاهيم وأسس الإدارة الاستراتيجية من حيث وضوح الرؤية Vision والرسالة الأساسية للمؤسسة Mission والتعامل الإيجابي مع المناخ المحيط الداخلي والخارجي Environment.

<sup>12</sup>- بن ملوكة خيراني، دور الإدارة الإلكترونية في تطبيق مبادئ سير المرفق العام، جامعة زيان عاشور-الجلفة، 2019، ص 345.

- تحديد الأهداف الاستراتيجية لاستثمار الفرص المتاحة والتعامل مع التهديدات والمخاطر في المناخ الخارجي.
- تفعيل الموارد والإمكانيات وتحديد القيود والمعوقات في المناخ الداخلي.
- تعتبر "الحركية والديناميكية" و"الفورية" من أسس فلسفة الإدارة الإلكترونية حيث تقبل التغيير وتتعامل مع المتغيرات فور حدوثها من جانب، كما تعمل على التنبؤ بالتغيير وتعديله.
- تقوم الإدارة الإلكترونية على أساس الارتباط الإيجابي والمستمر بالسوق، واتخاذ متغيرات السوق نقطة الارتكاز ومعيار التقييم لكل ما تقوم به الإدارة من فعاليات وما يتخذ من قرارات.

يعني الارتباط بالسوق بمفهوم الإدارة الإلكترونية الآتي:

- المعرفة المستمرة المتجددة بمتغيرات السوق والقوى الفاعلة فيه من جانب المتنافسين ومصادر العرض المتعددة والمتصارعة، وكذلك قوى الطلب ورغبات وتوقعات المستهلكين والزبائن على اختلاف مواقعهم.
- توقع التحولات المحتملة في أوضاع السوق وعلاقات القوى المتصارعة فيه، والسبق بأحداث التغييرات في المنتجات والخدمات وأساليب التسويق وآليات الوصول إلى المستهلكين والعملاء المستهدفين.
- التعامل الفوري والإيجابي مع التحولات في قوى السوق وتعديل الطريق التسويقي الذي تتقدم به الإدارة بما يتوافق مع تلك التحولات.
- تعديل وتطوير وإعادة هندسة الهياكل التنظيمية ونظم وإجراءات العمل وأسس اتخاذ القرارات وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات في ضوء القراءة الواعية لمتغيرات السوق وصولاً إلى أفضل الأوضاع التنظيمية القادرة على التعامل الجدي والفعال في السوق والتميز على المنافسين أينما وحينما كانوا.
- وتتمثل فلسفة الإدارة الإلكترونية في فكرة الانفتاح على المناخ والتعامل مع معطاته بفعالية ومن ثم تتجسد فيها القدرة على اقتحام الأسواق الجديدة باستمرار والدخول في حيز العولمة والاندماج في التحالفات الاستراتيجية وأشكال العمل التعاوني مع مؤسسات أخرى.

كما تقوم فلسفة الإدارة الإلكترونية على تأكيد السعي إلى التميز Excellence باعتباره المستوى الوحيد المقبول للأداء والإنجاز، وتبنى قضية استثمار المعلومات وتنمية المعرفة وإدارتها بأبعادها الثلاثة،

إنتاج وتوزيع واستخدام المعرفة. ويأتي في قمة فلسفة الإدارة الإلكترونية الإيمان الراسخ بالإنسان وقدراته وأهمية استثمار طاقاته الفكرية والذهنية، ومن ثم يكون الإبداع البشري والقدرة على الابتكار والتطوير من أسسها والاقتراب بها من حدها الأقصى وهو الإدارة في الزمن الحقيقي أو الإثارة الآلية.

### ثانياً: توجهات الإدارة الإلكترونية

تتوجه الإدارة الإلكترونية إلى وجهات متميزة تعكس إدراكها للظروف المتغيرة وتستثمر ما يتاح من تقنيات وموارد، وتتبلور تلك التوجهات فيما يلي:

- التوجه للمستقبل وذلك بالكشف عن الفرص الجديدة والعمل على استثمارها.
- التوجه للتكامل فالإدارة الإلكترونية تقوم على تنمية علاقات التشابك والتكامل سواء بين وحدات المؤسسة أو فيما بين المؤسسة وغيرها.
- التوجه للتطور المستمر، وذلك في المنتجات والآليات والهياكل والموارد والتقنيات على 5 المستويات.
- التوجه التقني، حيث تستوعب الإدارة الإلكترونية التقنية كعنصر رئيسي في البناء الإداري - ولمجرد عامل خارجي مضاف.

### ثالثاً: آليات إدارية جديدة

تعتمد الإدارة الإلكترونية على البات العصر الأساسية المثل في:

- الكومبيوتر.
- تقنيات المعلومات.
- تقنيات الاتصال.
- البريد الإلكتروني.
- شبكة الإنترنت.

كذلك تعتمد على مجموعة آليات إدارية من أهمها:

- إعادة الهندسة Reengineering

- القياس المرجعي Benchmarking
- التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning
- التقييم المتوازن Balanced Scorecard
- تخطيط موارد المشروع Enterprise Resources planning؛
- تخطيط الجودة لمنع الخط Zero Defect/Six Sigma Quality.

يبدو التجديد في استخدام هذه الآليات ضمن منظومة الإدارة الإلكترونية في أمرين أساسيين:

- أن هذه الآليات تستخدم كمجموعة متكاملة ومرتبطة وبصفة مستمرة.
- ابتكار برامج على الكمبيوتر لتطبيق تلك الآليات إلكترونياً بدرجة متزايدة باستمرار من جانب وإدماجها في صلب عمليات المؤسسة من جانب آخر<sup>13</sup>.

### المطلب الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية:

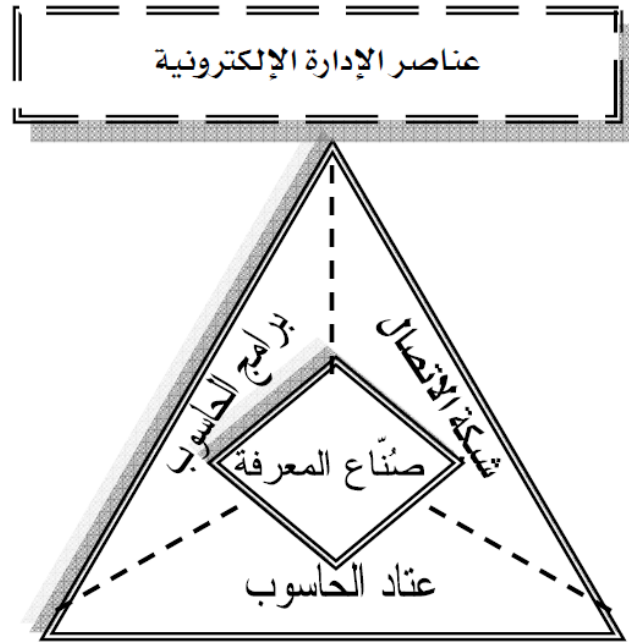
تتكون الإدارة الإلكترونية من ثلاثة عناصر أساسية هي:

- عتاد الحاسوب Hardware
- البرمجيات Software .
- وشبكات الاتصالات Communication Network

ويقع في قلب هذه المكونات صناع المعرفة من الخبراء والمختصين الذين يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية ويوضح الشكل التالي المكونات الأساسية للإدارة الإلكترونية.

<sup>13</sup>- بوزكري جيلالي، الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وآفاق، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة الجازنر 03، 2016/2015، ص 53-56.

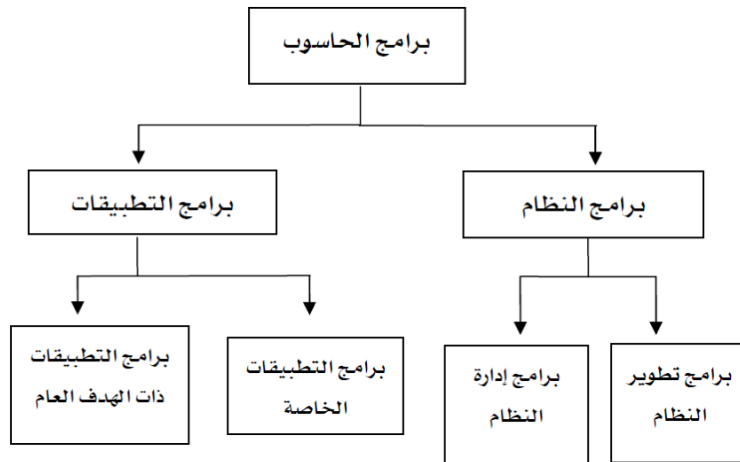
الشكل رقم 1: المكونات الأساسية للإدارة الإلكترونية



يتمثل العتاد في المكونات المادية للحاسوب ونظمه وشبكاته وملحقاته.

- أما البرامج فتعني الشق الذهني من نظم وشبكات الحاسوب. وهي تتوزع على فئتين رئيسيتين هما برامج النظام وبرامج التطبيقات كما هو واضح في الشكل

الشكل رقم 2: برامج الحاسوب



- المكونات الأساسية وبرامج الحاسوب:
  - أما الشبكات فهي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي للشبكات.
  - أما فيما يخص برامج إدارة النظام فهي: نظم التشغيل Operating Systems نظم إدارة الشبكة، مترجمات لغات البرمجة، أدوات تدقيق البرمجة هندسة البرامج بمساعدة الحاسوب CASE.
  - الإنترنت Internet والإكسترنات Extranet ، وشبكة الإنترنت Internet التي تمثل شبكة القيمة للمنظمة وإدارتها الإلكترونية.
  - العنصر الثالث والأهم في منظومة الإدارة الإلكترونية هو صناع المعرفة Knowledge Workers من القيادات الرقمية Digital Leaderships، والمديرين والمحليين للموارد المعرفية، ورأس المال الفكري في المنظمة. ويتولى صناع المعرفة إدارة التعاضد الاستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية من جهة وتغيير طرق التفكير السائدة للوصول إلى ثقافة المعرفة.
  - وفضلا عن ذلك، فإن جوهر عمل الإدارة الإلكترونية يرتكز على فكرة تحقيق التعاضد البنيوي بين عناصر عتاد الحاسوب، والبرامج، وشبكات الاتصال<sup>14</sup>.

### المطلب الثالث: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

تتطلب البيئة الإلكترونية نظاماً إدارياً كأى منظومة إدارية تقليدية (غير إلكترونية) ومن المتطلبات التنظيمية التي تؤثر وتتأثر عند تطبيق الإدارة الإلكترونية لأي جهاز إداري:

- **البناء التنظيمي:** بإدخال التقنية الحديثة إلى مجريات العمل في المنظمة الإدارية وإشراك وسائل هذه التقنية (حاسوب، شبكة انترنت، فاكس، تلفون...) باعتبارها من العناصر والمستجدات التي تؤثر وتسهم وبشكل أساسي في نجاح المنظمات وأداء المهام المناطة بها، وإن كان الاهتمام بها يختلف من منظمة إلى أخرى ومن بيئة إلى أخرى، إن استخدام وسائل التقنية في المنظمات والأجهزة الحكومية يتطلب توفر متطلبات تنظيمية محددة وواضحة ومن الضروري الاهتمام بالبناء التنظيمي من حيث وضوح أهداف المنظمة، ووجود تقسيمات إدارية تتناسق وتتسجم مع التطورات

<sup>14</sup>- يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية... إدارة بلا أوراق، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، 2011، ص 76.

الحالية والمستقبلية لتكنولوجيا المعلومات، وتكون هذه التغييرات في البناء التنظيمي محددة بخارطة تنظيمية معتمدة ومعلنة، وتحديد تلك الوحدات وارتباطها وعلاقتها الرأسية والأفقية وتحديد الوظائف وأوصافها بكل دقة ووضوح، وهذه عوامل مهمة وأساسية تسهل استخدام التقنية بشكل مستمر وفعال. لذلك في هذه المنظمة لا بد من الابتعاد عن مظاهر المعوقات وانخفاض الإنتاجية وزيادة التكاليف.

- إعادة هندسة إجراءات العمل (الهندرة): فالتقنية المستخدمة أو التي تسعى أي منظمة لإدخالها هي لتحقيق أهدافها بكفاءة وسرعة ودقة وبأقل جهد وتكاليف، ويعكس ذلك مدى الارتباط الوثيق بين إجراءات العمل وأهمية استخدام التقنية الحديثة بكافة أشكالها. ومن هذا المنظور فإن تقييم أهمية التقنية ليس بمجرد وجودها بقدر ما هو في مدى كفاءة استخدامها لتحقيق النتائج المرجوة من تطبيقها، لذلك فإن الاهتمام بإجراء الدراسات المتخصصة لها ومتابعة تحديثها من حين لآخر وتصميم النماذج والسجلات والتقارير اللازمة سواء من قبل العاملين في المنظمة أم المستخدمين من خدمتها، سيؤدي وبشكل فعال إلى تطوير أداء المنظمة وتحقيق أهدافها
- المركزية واللامركزية: إن تناسق العلاقة والاتصال بين مختلف مستويات الهيكل التنظيمي عمل أساسي ومباشر في توفير أقصى درجات المرونة والنجاح فالقيام بوظائف الإدارة (التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة) يعتمد نجاحه على ما يتوفر من المعلومات من حيث أهميتها وتكاملها ووضوحها ودقتها وتوقيت توفرها وحفظها، لذلك فإن تقنية المعلومات الحديثة تعتبر عاملاً أساسياً ومهماً لأداء المنظمة مهامها بكفاءة وفعالية. ويتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية وفق ما يرى (حسين، 2011) الآتية:

- أ. تحديد المهام والمسئوليات والسلطات والأدوار لكل من الجهاز المركزي والفروع بشكل واضح وموثق لا تدع مجالاً للاجتهاد أو الارتجال منعا للتداخل والازدواجية وبطء الإنجاز.
- ب. تحديد نوع وحجم المعلومات وكيفية تدفقها بين الجهاز المركزي والفروع والمستخدمين والعكس
- ت. تحديد نوع وسائل التقنية وأولوية استخدامها لضمان مستوى أداء فعال وكفاءة وسرعة عاليتين وربط ذلك مع عملية اتخاذ القرار.

ث. تفويض صلاحية اتخاذ القرار للإدارة الإلكترونية تعمل على سرعة اتخاذ القرار بين الجهاز المركزي وفروعه خاصة عند الاعتماد القانوني للتوقيع الإلكتروني واعتباره مستنداً رسمياً كذلك

يحقق إمكانية البحث والتدقيق وإعداد القرار واعتماده دون الانتظار للمراسلات التقليدية بين الفروع وجهازها المركزي.

ج. تحديد آليات الرقابة والمتابعة والتحكم عن بعد باستخدام التقنية الحديثة وتحقيق مبدأ الإدارة الإلكترونية.

• الأنظمة واللوائح والتشريعات: ويرى (رضوان، 2004) أن الانتقال إلى البيئة الإلكترونية أدى إلى اعتماد إنجاز المعاملات اليومية على أجهزة الحاسب الآلي، مما جعل حجم المعاملات المنفذة وضخامة المعلومات المخزنة في الأجهزة عرضة للإساءة والاستغلال لذا تعد المعايير الأمنية والخصوصية من العناصر المهمة في إيجاد الثقة للتعامل مع أنشطة الإدارة الإلكترونية والتي تعتبر بمثابة المدخل المطمئن والأمن في نظام الإدارة الإلكترونية، وللحفاظ على هذه الخصوصية والدرجة العالية من الأمان للمعلومات يتطلب ذلك نظام محكم من الأنظمة واللوائح والتشريعات تكون واضحة ومحددة ومستقرة ومرنة . ولذلك يتعين على المنظمة القيام ب:

أ. تحديد شرعية تداول البيانات بين مختلف المستويات الإدارية، وتنظيم صلاحية التعامل مع هذه البيانات.

ب. بناء نظام متكامل للحفاظ على سرية البيانات وخصوصيتها.

ت. تصميم نظام متطور لعملية دخول المستخدمين والمستفيدين من الخدمات الإلكترونية المقدمة من خلال الرقم الوطني أو هوية إلكترونية تحدد صلاحية استخدام الخدمة المقدمة.

ث. دعم وحماية التوقيع الإلكتروني وتطوير استخداماته.

ج. حماية أسماء ومحتويات المواقع التي تقدم من خلالها الخدمات الإلكترونية.

• الهيكل الوظيفي: يجب أن يتم توصيف كل وظيفة من وظائف المنظمة وتحديد متطلبات شغلها من تأهيل وتدريب وغيره وإعادة هيكلتها من حين لآخر بما يلبي متطلبات حاجة العمل، ونظرا لأهمية استخدام وسائل التقنية وتطبيق الإدارة الإلكترونية التي تسهم في تطوير الأداء ورفع الكفاءة وزيادة الإنتاجية وخفض التكاليف، فإن ذلك يتطلب تهيئة العاملين بالمنظمة مع تلك المستجدات من التقنيات والوسائل من خلال توفير فرص التدريب وإعادة التأهيل لتطوير أدائهم وتحفزهم على التفاعل الإيجابي معها.

• المتطلبات البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية:

لا يقتصر التحول إلى نظام الإدارة الإلكترونية على توفير عدة حواسيب آلية، وشبكات اتصال، وتزويد الموظفين بها، ولكن الأمر أكبر من ذلك. فالتحول إلى المنظمة الإلكترونية قضية إدارية أولاً قبل أن تكون قضية فنية، إن التحول إلى ما يسمى بالإدارة الإلكترونية لن يلغي العنصر البشري فلن تحل الآلة محل الإنسان أبداً. ولذلك فإن المنظمة الإلكترونية تحتاج أول ما تحتاج إلى إدارة عامة سليمة، بما يشمل ذلك من فكر ورأي سليم ومن تنظيم إداري قائم على الأسس السليمة لعلم الإدارة العامة، وإلى نظم إدارية وقانونية مناسبة، وإلى قيادة إدارية واعية ومتحمسة لفكرة الإدارة الإلكترونية وقادرة على مواجهة متطلبات هذا التحول، وإلى عاملين أو موظفين متقبلين أيضاً لتلك الفكرة ملمين بأبعادها وقادرين على العطاء.

ويعد العنصر البشري في الإدارة الإلكترونية أهم عناصر العمل ومحوراً أساسياً للوصول إلى أهدافها، فمهما توافرت من موارد مادية، ومالية، وتكنولوجية، وهياكل تنظيمية، فإنها تبقى خامات لا بد من توافر الإنسان الكفء القادر على التعامل معها، بما يسهم في دعم الميزة التنافسية للمنظمة.

لقد أدى تطور الإدارة الإلكترونية إلى ظهور فئات جديدة من العاملين لم تكن الإدارة التقليدية تعرفهم، أو تسمع عنهم، وهذه الفئات هي: المبرمجون، ومدخلي البيانات، ومديرو المعلومات، ومستشارو المعلومات، ووسطاء المعلومات وغيرهم) بخش، وبشكل عام يمكن تلخيص مهمات إدارة الموارد البشرية في الإدارة الإلكترونية فيما يلي:

1. **تخطيط الموارد البشرية:** تتمثل في تحديد احتياجات الإدارة الإلكترونية من الموارد البشرية كما ونوعاً، وتأتي أهمية التخطيط للموارد البشرية، من كونه نشاطاً أساسياً يساعد على الكشف عن النقص في عدد العاملين في المنظمة، وتخصصاتهم، فضلاً عن المساعدة في إعداد الموازنات التقديرية للمنظمة، والتكاليف الحالية والمستقبلية
2. **تحليل الوظائف وتوصيفها:** يقصد بها التعرف إلى واجبات كل وظيفة في المنظمة الإلكترونية ومسئولياتها، وتحديد مواصفات من يشغلها، والقدرات، والمهارات الواجب توافرها فيه.
3. **وضع نظام الاختيار والتعيين:** وتعني الحصول على الموارد البشرية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، من خلال تقدير احتياجات الإدارات الأخرى في المنظمة من العاملين من حيث العدد،

والمؤهلات، والإعلان عن هذه الاحتياجات بما يحقق جذب العاملين من ذوي التخصصات المطلوبة والمنسجمة مع متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

4. إعداد خطة التدريب: بهدف تحسين كفاءة العاملين في أداء الأعمال الإلكترونية من خلال تزويدهم بالمعلومات وإكسابهم المهارات والاتجاهات الإيجابية المناسبة للعمل في أداء الأعمال الإلكترونية، إذ إن تحول المنظمة من تقليدية إلى إلكترونية، يعد من أكثر الأنواع حاجة للموظف المتخصص، والمؤهل، والمدرب على القيام بعملياتها، وأنشطتها الفنية، وتقديم خدماتها المختلفة، وذلك لأن العاملين في المنظمة يعدون من أهم متطلبات الإدارة الإلكترونية، ويمكن تحقيق الكثير من أهدافها من خلال توفير فرص التدريب للعاملين، والتدريب عملية شاملة لإيصال الفرد إلى وضع يمكنه من إنجاز المهام التي تتطلبها هذه الوظيفة وجعله قادراً على متابعة العمل بتتبع وتفحص المهمات السابقة لإدارة الموارد البشرية في الإدارة الإلكترونية<sup>15</sup>.

<sup>15</sup>-رامي عبد الرحمن الخليل، مرجع سبق ذكره، ص ص 17-21.

## خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل الإطار النظري لمفهوم الإدارة الإلكترونية، حيث تم التعريف بها كأداة حديثة تهدف إلى تحسين جودة الخدمات الإدارية من خلال توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال. كما تم التطرق إلى أبرز خصائص الإدارة الإلكترونية التي تميزها عن الإدارة التقليدية، ومن بينها السرعة، والشفافية، والدقة، إضافة إلى تقليص الجهد والتكلفة.

وقد تم كذلك استعراض الأهداف الأساسية للإدارة الإلكترونية، والتي تتمثل في تطوير الأداء المؤسسي، تحسين العلاقة مع المتعاملين، وتسهيل الوصول إلى المعلومات. كما شمل الفصل عرضاً لمجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية، خصوصاً في المؤسسات التعليمية والإدارية، إلى جانب بيان المقومات والعوامل التي تضمن نجاحها، مثل البنية التحتية التكنولوجية، التأهيل البشري، والدعم الإداري والتشريعي.



## الفصل الثاني: الإدارة الإلكترونية في

الجامعة



**تمهيد:**

بعد التطرق في الفصل الأول إلى المفاهيم العامة للإدارة الإلكترونية وأسسها النظرية، يركز هذا الفصل على تطبيقات الإدارة الإلكترونية داخل البيئة الجامعية، باعتبار الجامعة من أبرز المؤسسات التي تستلزم إدارة فعالة ومتطورة لمواجهة التحديات المتزايدة في مجال التعليم العالي.

لقد أصبحت الجامعات الحديثة مطالبة بتبني استراتيجيات رقمية متكاملة لتحسين جودة التسيير الإداري والبيداغوجي، وتقديم خدمات أكاديمية وإدارية تتسم بالكفاءة والشفافية والسرعة. ومن هذا المنطلق، برز دور الإدارة الإلكترونية كخيار استراتيجي لتعزيز فعالية المؤسسة الجامعية وتحسين أدائها في مجالات التسجيل، التوثيق، متابعة المسار الدراسي، وإدارة الموارد البشرية والمالية.

ويهدف هذا الفصل إلى إبراز كيفية إدماج الإدارة الإلكترونية في تسيير الجامعة، من خلال استعراض أهم المجالات التي تمسها هذه التحولات الرقمية، والوقوف على الفوائد التي تحققها، وكذا الصعوبات والعراقيل التي قد تواجه عملية التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي.

## المبحث الأول: تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعة

### المطلب الأول: مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعة:

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة الجامعية لا يعني استخدام الحاسب الآلي في التعليم أو التدريس ولكن ما يعنيه هو إدارة العملية الإدارية والتعليمية داخل الجامعة، باستخدام الحاسب الآلي والأجهزة الإلكترونية الأخرى، ويهدف تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى تحسين العملية التعليمية وزيادة فاعليتها خلال التعامل مع كم هائل البيانات، بعضها له صلة بالتلاميذ والبعض الآخر له صلة بالعاملين والمحاضرين ورؤساء الأقسام والعمداء ويمكن تصنيف مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة الجامعية كما يلي:

1. تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة شؤون الطلبة: ويقصد بشؤون الطلبة كل ماله علاقة بالطلبة وما يخص شؤونهم في الجامعة من تسجيل وبيانات عامة وخاصة بحسب ما يحق للجامعة الحصول عليه، كذلك ما يهم الطلبة داخل المجتمع الجامعي، وما يتعلق بمستواهم التعليمي والصحي، وكذلك أحوالهم الاجتماعية مما يساعد الجامعة على القيام بدورها تحوهم ومن خدمات الإدارة الإلكترونية في هذا المجال ما يلي:

- بناء قاعدة بيانات جامعية متطورة خاصة الطلبة لاتخاذ القرار الأنسب
- توزيع الطلبة حسب الأقسام
- المتابعة حضور وغياب الطلبة
- استخراج نتائج الطلبة وتحليلها وتقويمها
- حفظ وارشفة سجلات اجتماعية وصحية للطلبة للتواصل مع أولياء الأمور
- التعلم الإلكتروني.

2. تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة شؤون الموظفين إدخال بيانات جميع العاملين وعناوينهم وكل ما يخصهم مما يمس مسؤوليات الإدارة الجامعية وحفظها بطريقة أكثر تنظيماً من غيرها،

توفير أنواع الخدمات التي يحتاجها الموظفون بالجامعة بكافة مستوياتهم من إداريين ومعلمين وعاملين متابعة تقييم الموظفين عن طريق البرامج التطبيقية الخاصة بمتابعة الأداء وخصوصا الواجبات الأساسية التي تطلب منهم، ومتابعة الأعمال التي يقومون بها وتكوين قواعد بيانات مختلفة تمكن من متابعتهم بشكل أكثر دقة وإيجابية القضاء على مشكلتي البعد الجغرافي والزمني في الاتصال والتواصل مع جميع العاملين بالجامعة.

### 3. تطبيقات الإدارة الإلكترونية في إدارة شؤون الجامعة

- **تطبيقات الاتصالات** وتتضمن تطبيقات الحاسب الآلي والبرمجيات والشبكات في استخدام شبكات الاتصال الداخلية والخارجية في إدخال البيانات والمعلومات والملاحظات والتوجهات التي ترتبط بأداء العمل اليومي داخل الجامعة والتواصل مع أولياء أمور الطلبة، وكذلك التواصل مع الوزارة وإدارات التربية والتعليم والجامعات الأخرى، عن طريق البريد الإلكتروني وموقع الجامعة على الإنترنت وتفعيل الرسائل الإخبارية والمكالمات الهاتفية الآلية، والرسائل الصوتية والنصية.

- **التطبيقات المكتبية** : وتتضمن التطبيقات في معالجة النصوص، حيث دلت كثير من الدراسات والبحوث بأن إدارة الجامعة تقضي معظم وقتها في الأعمال الكتابية والروتينية أكثر من الأعمال التربوية في الإشراف على العملية التعليمية، ولذلك فإن معالج النصوص على الحاسب الآلي يخفف من عمل الإدارة الكتابي حيث يسهم في إعداد التقارير للأعمال داخل الجامعة، أو للإدارة التعليمية وحفظها واسترجاعها عند الحاجة إليه، إعداد الخطط الجامعية، سهولة كتابة الخطابات للجهات المعنية وإرسالها بالفاكس أو البريد الإلكتروني، المساعدة في الرجوع إلى الخطابات والمعلومات الخاصة بالشؤون الإدارية في سرعة ودقة لا تتوفران في الإدارة التقليدية التي لا تستخدم تقنية الحاسب.

- **الوسائط المتعددة** يمكن للإدارة أن تستخدم الوسائط المتعددة في عرض ما لديه من أفكار بطريقة مقنعة وشيقة، ويمثل البوربوينت أحد هذه الوسائط، حيث يمكن من خلاله تقديم العروض الشيقة في اجتماعات الجامعة والحفلات واللقاءات داخل الجامعة، وتحتوي الوسائط المتعددة الألوان والصوت والصور الثابتة والمتحركة وأفلام الفيديو، كما تستخدم في الإرشادات والتعليمات هذا

بالإضافة إلى أنظمة الملفات والوثائق والجداول الإلكترونية، والرسوم البيانية التي يمكن الاستفادة منها في عمل المدير للأغراض الإحصائية والتوضيحية المختلفة.

- تطبيقات خاصة باللوازم الجامعية: وتتضمن تطبيقات الإدارة الإلكترونية في بناء ملف الجميع المستلزمات الجامعية من أثاث جامعي وأجهزة، بحيث يتضمن عدد قطع كل نوع، وتحديد القطع المستهلكة وعدد القطع غير المستعملة والخزائن في المستودع

- تطبيقات خاصة بالموازنة الجامعية موازنة أي جامعة على الرسوم الجامعية التي يدفعها الطلبة والمخصصات والمنح وغيرها، وتستطيع إدارة أي جامعة أن تستخدم الإدارة الإلكترونية في معالجة الأمور المالية، وحفظها وتوزيعها على النشاطات حسب نسب معينة ورصد المصروفات والنفقات ليسهل على المحاسبين تدقيقها بكل يسر وسهولة.

- تطبيقات خاصة بالمكتبات الجامعية: وتتضمن تطبيقات الحاسب الآلي وبرمجياته والشبكات في حوسبة المكتبات، وتوفير قاعدة بيانات للبحث عن الكتب والمصادر والمراجع، مما يساعد الطالب والمعلم من رواد المكتبة على سهولة التأكد من وجود كتاب معين في المكتبة، ومعرفة رقمه وتصنيفه، وفيما إذا كان معاراً أم غير معار، إلى غير ذلك من المعلومات، من خلال إدخال عنوان الكتاب أو اسم المؤلف<sup>16</sup>.

### المطلب الثاني: خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعة:

التحول إلى الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى عدة مراحل كي تتم العملية بشكل يحقق الأهداف المرجوة، وحتى تتمكن كافة المنظمات والمؤسسات من الاستفادة القصوى من التقنية الحديثة واستثمارها الاستثمار الأفضل، وتحويل تلك المنظمات إلى منظمات رقمية، تتعامل بكافة وسائل التقنية الحديثة في انجاز معاملاته وإجراءاتها الإدارية.

<sup>16</sup>- سمير ابيش، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل مؤسسات التعليم العالي وسبل مواجهتها، مجلة قضايا معرفية، المجلد 02، العدد

06، 2021، ص 75-76.

وهناك خطوات لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات، وضحتها (السالمي والسليطي 2008) وهي كالآتي:

### 1. إعداد الدراسة الأولية:

ولإعداد هذه الدراسة لابد من تشكيل فريق عمل يضم بعضويته متخصصين في الإدارة والمعلوماتية، لغرض معرفة واقع حال الإدارة من تقنيات المعلومات وتحديد البدائل المختلفة وجعل الإدارة العليا على بينه من كل النواحي المالية والفنية والبشرية.

### 2. وضع خطة التنفيذ:

عند إقرار توصية الفريق من قبل الإدارة العليا في تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة، لابد من إعداد خطة متكاملة ومفصلة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ.

### 3. تحديد المصادر:

التي تدعم الخطة بشكل محدد وواضح، ومن هذه المصادر الكوادر البشرية التي تحتاجها الخطة لغرض التنفيذ، والأجهزة والمعدات، والبرمجيات المطلوبة، ويعنى هذا تحديد البنية التحتية لتطبيق الإدارة لإلكترونية في هذه الإدارة أو المؤسسة.

### 4. تحديد المسؤولية:

عند تنفيذ الخطة، لابد من تحديد الجهات التي سوف تقوم بتنفيذها وتمويلها بشكل واضح ضمن الوقت المحدد في الخطة والكلف المرصودة إليها<sup>17</sup>.

<sup>17</sup>علاء عبدالرزاق السالمي، خالد ابراهيم السليطي، الادارة الالكترونية دار وائل.عمان، 2008، ص 64-65..

### المطلب الثالث: أهم فوائد التي تعود على المنظمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية:

نتيجة للتطورات الهائلة في مفردات المنظمات المعاصرة أصبح الاهتمام بالإدارة الإلكترونية ضرورة ملحة للنهوض بتلك المنظمات الى العوالم الرقمية التي تمثل روح العصر للانطلاق نحو عصر وامبراطورية المعلومات والاتصال ويمكن اجمال فوائد تلك الادارة بما يلي:

- 1- تبسيط الاجراءات داخل هذه المؤسسات وينعكس ايجابياً على مستوى الخدمات التي تقدم الى المواطنين كما تكون نوع الخدمات المقدمة أكثر جودة.
- 2- اختصار وقت تنفيذ انجاز المعاملات الادارية المختلفة.
- 3- الدقة والوضوح في العمليات الادخارية المختلفة داخل المؤسسة.
- 4- تسهيل اجراء الاتصال بين دوائر المؤسسة المختلفة وكذلك مع المؤسسات الأخرى داخل وخارج بلد المؤسسة.
- 5- ان استخدام الادارة الإلكترونية بشكل صحيح سيقبل من استخدام الاوراق بشكل ملحوظ مما يؤثر ايجابياً على عمل المؤسسة
- 6- كما ان تقليل استخدام الورق سوف يعالج مشكلة تعاني منها أغلب المؤسسات في عملية الحفظ والتوثيق مما يؤدي الى عدم الحاجة إلى أماكن خزن، حيث يتم الاستفادة منها في امور أخرى.
- 7- الادارة الإلكترونية سوف تؤدي الى تحويل الأيدي العاملة الزائدة عن الحاجة إلى أيدي عاملة لها دور أساسي في تنفيذ هذه الادارة عن طريق اعادة التأهيل لغرض مواكبة التطورات الجديدة التي طرأت على المؤسسة والاستغناء عن الموظفين غير الكفاء وغير القادرين على التكيف مع الوضع الجديد.

وعليه فان فوائد الادارة الإلكترونية ليست عملية تحويل معدات وادوات بقدر ماهي عملية تطوير رأس المال الفكري والمعرفة الضمنية لدى العاملين باتجاه استخدام مفردات الكترونية بديلاً عن السياق التقليدي الذي يحمل صفة الهدر في الوقت والجهد والكلفة وتحويل الطاقات البشرية الى زاوية الركود العلمي باتجاهات سكونية النشاط العقلي فضلا عن عملية ربط المؤسسة بين اقسامها الداخلية وكذلك ربطها مع البيئة الخارجية التي تساهم في تقريب المسافات وانتقال الادارة الكترونياً عن طريق شبكة اتصالات متطورة

تعمل على مراقبة سير العملية الانتاجية والادارية بصورة اكثر سلامة فضلاً عن عملية تبسيط الاجراءات التي تعاني منها الكثير من المنظمات التي تساهم في هدر الوقت<sup>18</sup>.

### المبحث الثاني: وظائف الإدارة الإلكترونية:

تعتبر الإدارة الإلكترونية المدرسة الأحدث في الإدارة والتي تقوم على استخدام الانترنت في إنجاز وظائف الإدارة الإلكترونية، حيث تصبح الإدارة أكثر مشاركة وتنظيماً.

تؤدي الإدارة الإلكترونية عدداً من الوظائف الأساسية والتي مثلت تغييراً جذرياً في أساليب الإدارة التقليدية، وتشمل هذه الوظائف ما يلي:

### المطلب الأول: التخطيط الإلكتروني:

1-1- يختلف التخطيط الإلكتروني على التخطيط التقليدي في النقاط التالية:

- يمثل التخطيط الإلكتروني عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة، والمرنة، والآنية، وقصيرة الأمد والقابلة للتجديد، والتطوير المستمر والمتواصل؛
- هو عملية مستمرة بفضل المعلومات الرقمية دائمة التدفق؛
- 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 ما يعطي ميزة وأفضلية لعملية التخطيط الإلكتروني على حساب الشكل التقليدي.

<sup>18</sup>-السالمي، علاء عبد الرزاق، 2005، نظم دعم القرارات، عمان، دار وائل للنشر، ص 239.

## المطلب الثاني: التنظيم الإلكتروني:

في ظل التحول الإلكتروني فإن مكونات التنظيم قد حدث فيها انتقال من النموذج التقليدي إلى التنظيم الإلكتروني، 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، والشركات دون هيكل تنظيمي. وسينتقل التنظيم من 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.

### 1-2- التوجيه أو القيادة الإلكتروني: أدى التغير في بيئة الأعمال الإلكترونية، والتحول في

المفاهيم الإدارية إلى إحداث نقلة نوعية كان من نتائجها الانتقال إلى نمط القيادة الإلكترونية. حيث تركز في نشاطاتها على استخدام تكنولوجيا الإنترنت، وتتسم بزيادة توفير المعلومات وتحسين جودتها، وسرعة الحصول عليها. إضافة إلى أنها تتصف بأنها قيادة الإحساس بالوقت، حيث تجعل القائد الإلكتروني يتسم بمواصفات جديدة، هي سرعة الحركة، والاستجابة والمبادرة على تسيير الأعمال، واتخاذ القرارات.

كما يعتمد التوجيه أو القيادة بالمنظمات المعاصرة أيضاً على وجود قيادات قادرة على التعامل الفعال بطريقة إلكترونية مع الأفراد الآخرين، والقدرة على تحفيزهم وتعاونهم؛ لإنجاز الأعمال المطلوبة ويعتمد التطبيق الكفء للتوجيه الإلكتروني على استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية المتقدمة كشبكة الإنترنت بحيث يتم إنجاز وتنفيذ كل عمليات التوجيه من خلالها.

وقد أورد غنيم بعض المهارات الأساسية التي يجب أن تتوفر في القيادة الإلكترونية.

- مهارات المعارف الإلكترونية: مثل تقنية المعلومات في الحاسبات الآلية وشبكات الاتصالات الإلكترونية والبرمجيات الخاصة بها والتعامل الجيد معها؛
- مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين: حيث يتطلب هذا الأمر ضرورة تأسيس علاقات عمل جديدة من خلال استخدام جميع أنواع الاتصالات سواء كانت مكتوبة أو شفوية؛
- مهارات إدارية: وهي تتضمن مهارات تحفيز الأفراد الآخرين بالمنظمة نحو العمل الجماعي والتعاون، بالإضافة إلى مهارات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

علاوة على ذلك، على القيادين في هذا العصر متابعة كل جديد في حقل التقنيات الإلكترونية وأن يتحلوا بثقافة الإبداع والانفتاح والمرونة والتي تعد من ضروريات هذا العصر.

### المطلب الثالث: الرقابة الإلكترونية:

وهي عملية مستمرة متجددة تكشف عن الانحراف أولاً بأول، من خلال تدفق المعلومات بين المديرين، والعاملين، والموردين، والمستهلكين فالجميع يعمل في الوقت نفسه، وهو ما يؤدي إلى زيادة تحقيق الثقة الالكترونية، والولاء الالكتروني، سواء بين العاملين والإدارة أو بين المستفيدين والإدارة، مما يعني أن الرقابة الالكترونية تكون أكثر اقتراباً من الرقابة القائمة على الثقة.

إن التحول في وظائف الإدارة الالكترونية على حساب الوظائف التقليدية للإدارة، يؤدي إلى نتيجة تتمثل في القضاء على إبداعات الفرد داخل المنظمة الإدارية، والتخلي على روح العمل الجماعي الذي ينتج عن الاتصال المباشر بين المرتفقين وأجهزة الإدارة، وضرورة أن تتم مراعاة هذا الجانب، خاصة أن هناك نظريات تركز على العامل الإنساني في المنظمة.

### المبحث الثالث: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

#### المطلب الأول: مراحل الانتقال من الإدارة التقليدية الى الادارة الالكتروني في الجامعة:

ان عملية التحول نحو مفردات الادارة الالكترونية من قاع الادارة التقليدية التي اصبحت بالكثير من مفرداتها لا توائم مفردات العصر ويحتاج ذلك الى عدة مراحل كي تتم العملية بشكل يحقق الاهداف المرجوة ومن تلك المراحل هي:

#### 1- قناعة ودعم الادارة العليا للمنشأة.

ضرورة قناعة الادارة العليا ورؤيتها الواضحة لتحويل جميع المعاملات الورقية الى الالكترونية لتقديم الدعم الكامل والامكانات اللازمة للتحول الى الادارة الالكترونية.

## 2- تدريب وتأهيل العاملين والموظفين.

الموظف هو العنصر الاساسي للتحويل الى الادارة الالكترونية لذا لابد من تدريبه وتأهيله كي يجتاز الاعمال عبر الوسائل الالكترونية المتوفرة.

## 3- توثيق وتطوير اجراءات العمل.

تطوير اجراءات العمل غير المدونة على ورق أو التي لم يطرأ عليها تطوير منذ زمن لكي توافق مع كثافة العمل ويتم ذلك من خلال تحديد الهدف لكل عملية ادارية تؤثر على سير العمل وتنفيذها بالطرق النظامية مع الأخذ بالاعتبار قلة التكلفة وجودة الانتاجية.

## 4- توفير البنية التحتية للإدارة الالكترونية

يقصد بالبنية التحتية الجانب المحسوس في الادارة الالكترونية من تأمين اجهزة الحاسب الآلي وربط الشبكات الحاسوبية السريعة والاجهزة المرفقة معها وتأمين وسائل الاتصال الحديثة.

## 5- البدء بتوثيق المعاملات الورقية القديمة إلكترونياً

المعاملات الورقية القديمة والمحفوظة في الملفات الورقية ينبغي حفظها إلكترونياً بواسطة الماسحات الضوئية (Scanners) وتصنيفها ليسهل الرجوع إليها. اي تحويل المستند الورقي الى مستند إلكتروني.

## 6- البدء ببرمجة المعاملات الأكثر انتشاراً

البدء بالمعاملات الورقية الأكثر انتشاراً في جميع الاقسام وبرمجتها الى معاملات الكترونية لتقليل الهدر في استخدام الوقت<sup>19</sup>.

<sup>19</sup>- احمد محمد سمير، الادارة الالكترونية، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2009، ص 61.

## المطلب الثاني: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل مؤسسات التعليم العالي:

يعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل مؤسسات التعليم العالي العديد من المعوقات تذكر من أهمها ما يلي:

1. **المعوقات البشرية** وتتمثل بالأساس في ضعف الوعي بأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية لدى بعض القيادات العليا ومزاياها، ومقاومة التغيير من قبل العاملين وعدم تعاونهم لتطبيق الإدارة الإلكترونية، ضعف تأهيل العاملين وتدريبهم على تطبيق الإدارة الإلكترونية، ضعف ثقة بعض العاملين بأهمية استخدام الحاسب الألي في العمل الإداري، وعدم الكفاءة في استخدام برامج الحاسوب وخاصة برامج Excel و SPSS و Access وغيرها من البرامج من قبل العديد من الموظفين وعلى كافة المستويات مما يحرمهم من الاستفادة من إمكانيات قواعد البيانات المتوفرة لديهم، ولقد كشفت العديد من الدراسات الميدانية التي أجريت في هذا المجال عن وجود خلل كبير داخل الإطار البشري داخل المؤسسات التعليمية يعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية ففي دراسة قام بها، اردنة 2007 بعنوان استخدام التقنيات الحديثة في إدارة المدارس الثانوية الحكومية والأهلية للبنين في مدينة جدة (وجد أن من أهم معوقات استخدام التقنيات الحديثة، نقص الكوادر البشرية المؤهلة فنياً لاستخدامها وقلة خبرة العاملين في مجال الإدارة المدرسية بطرق استخدامها)، أما الدراسة التي قام بها الأعرجي والعلوانة (2002) بعنوان: "واقع وأثار استخدام أنظمة المعلومات المحوسبة، دراسة ميدانية في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية أن من أسباب ضعف استخدام أنظمة المعلومات المحوسبة، فجاءت مرتبة تنازلياً على النحو التالي: قلة الدورات التدريبية، وقلة المتخصصين وقلة أجهزة الحاسوب، وقدم مواصفاتها، وتدني المعرفة بكيفية استخدامها، وأسباب إدارية وتنظيمية، ودراسة فوزية الدعيلج (2005) التي بينت وجود معوقات تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية تمثلت في: ضعف المخصصات المالية لشراء الأجهزة، ونقص الكوادر البشرية والقصور في عقد الدورات التدريبية

- فبالإضافة إلى الأمية الإلكترونية كما يسميها البعض فإن الهيئات الإدارية لم تعمل على تجاوز هذه الأمية أنه من خلال عمليات التأهيل والتدريب وهو ما كشفت عليه الدراسات كالدراسة السابقة التي ذكرت المعوقات قلة الدورات التدريبية، ودراسة (الدعياج، 2006) بعنوان: "رؤية مستقبلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالمرحلة الثانوية من وجهة نظر مشرفات الإدارة المدرسية بمدينة مكة

المكرمة عن وجود معوقات تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية تمثلت في ضعف المخصصات المالية لشراء الأجهزة، ونقص الكوادر البشرية، والقصور في عقد الدورات التدريبية)، ودراسة الحازمي (2002) بعنوان معوقات استخدام الحاسب الألي في العمل الإداري دراسة مسحية على إمارة منطقة المدينة المنورة ، كان من أبرزها عدم إعطاء دورات متخصصة في الحاسب الإلكتروني - وإذا تم العمل على تقديم دورات تكوينية فإنها تكون دون المستوى الكافي كما كشفت عليه دراسة (خلوف. 2010، ص 100 ، أن التدريب الذي يتلقاه المعلمون أو مديرو المدارس لم يرتق إلى حد فوق الحد الأساس، وأن كل ما يتم من تدريب في مجال استخدام التكنولوجيا هو عبارة عن محو أمية حاسوبية، ولذلك فالحديث عن توافر قاعدة بيانات أو نظام معلومات إداري داخل المدرسة، غير ممكن، أو حتى استخدام برمجيات حاسوبية متقدمة.

2. المعوقات المادية والتقنية لعله من بين أكثر المعوقات المادية والتقنية التي تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية ما يلي:

- عدم توفر الأجهزة المناسبة لتوظيف قواعد البيانات لدى العديد من الموظفين قلة عدد الكادر العامل في مجال جمع البيانات وتنظيمها، وضعف الإمكانيات المادية والتمويل لهذه المشاريع.
- صعوبة إدارة موقع الإدارة الإلكتروني على الإنترنت.
- تأخر صيانة الأجهزة اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وتوقف الأعمال عند تعطل الأنظمة التقنية الخاصة بالإدارة الإلكترونية، وضعف البنية التحتية للاتصالات.
- ولقد ذكر العريشي، (2008) في دراسة بعنوان: إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم في العاصمة المقدسة (أن أفراد العينة يرون أن هناك أهمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وأن هناك عوامل مساعدة على إمكانية تطبيقها كتوفير كوادر بشرية مدربة ووجود معوقات تحول دون تطبيقها في الإدارة العامة للتربية والتعليم كنقص الموارد المالية والفنية وقام غنيم، 2006 بدراسة عنوانها دور الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري ومعوقات استخدامها في مدارس التعليم العام للبنين بالمدينة المنورة ذكر أفراد عينة الدراسة أن أكثر معوقات استخدام الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري المعوقات المادية و(دراسة فوزية بخش (2007) ذكرت أن أبرز معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية يتمثل في: قلة المخصصات المالية للبنية التحتية وضعف الصيانة الدورية للبنية التحتية وندرة الدورات في مجال الإدارة الإلكترونية، وقلة الدعم

الفني، وضعف الكفاية ودراسة موسى حمدي (2008) بعنوان الصعوبات التي تواجه استخدام الإدارة الإلكترونية في إدارة المدارس الثانوية للبنين بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائها وقد كشفت نتائج هذه الدراسة عن وجود صعوبات مرتبة كما يلي مالية وعدم تقديم دعم مالي تحفيزي للمدارس مع افتقار المدرسة إلى ميزانية خاصة بالتدريب تقنية أهمها محدودية الخطوط الهاتفية، والتأخر في الدعم الفني والصيانة الضعيفة. وقدم الأجهزة المتوفرة في المدارس

3. معوقات إدارية وتنظيمية: غياب الأنظمة واللوائح المناسبة، ضعف نظام الحوافز الذي يشجع العاملين. تطبيق الإدارة الإلكترونية استبعاد مشاركة بعض المرؤوسين في صنع القرارات الخاصة واتخاذها باستخدام الإدارة الإلكترونية، ضعف المعرفة العلمية المتعلقة بالحاسب والمعلومات لدى القيادات.

وكشفت دراسة موسى حمدي، (2008) عن وجود معوقات إدارية أهمها: غياب لوائح التي تنظم طرق تطبيق الإدارة الإلكترونية، والافتقار إلى خطط لاستخدام الإدارة الإلكترونية، والاعتماد على الوثائق الورقية أكثر من الإلكتروني والبنى التحتية للمدارس غير المهيأة لاستخدام الإدارة الإلكترونية برمجية.

أما دراسة السحبياني، 2009، ص 104 التي حاولت الكشف عن معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية الإدارات التابعة للإدارة العامة للتربية والتعليم للبنات بمدينة الرياض من وجهة نظر القيادات التربوية أن أفر عينة الدراسة موافقون بدرجة عالية على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنات بمدينة الرياض وأبرزها يتمثل فيما يلي:

- ضعف نظام الحوافز الذي يشجع العاملين على تطبيق الإدارة الإلكترونية
- توقف الأعمال عند تعطل الأنظمة التقنية الخاصة بالإدارة الإلكترونية
- تأخر صيانة الأجهزة اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
- ضعف تأهيل العاملين وتدريبهم على تطبيق الإدارة الإلكترونية
- ضعف التنسيق بين الإدارات والاقسام في الجهة الواحدة.
- صعوبة استيعاب التنظيم الإداري الحالي لتقنيات الإدارة الإلكترونية.
- استبعاد مشاركة بعض المرؤوسين في علم القرارات الخاصة واتخاذها باستخدام الإدارة الإلكترونية.

- مقاومة التغيير من قبل العاملين، وعدم تعاونهم لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
- ضعف المعرفة العلمية المتعلقة بالحاسب والمعلومات لدى القيادات.
- صعوبة التحول الإلكتروني الكامل لأنشطة الإدارة وعملياتها<sup>20</sup>.

### المطلب الثالث: سبل مواجهة معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل مؤسسات التعليم العالي:

إن التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية تحول صعب ومعقد، شبيه بمخاض المنعطفات الكبرى، وبعيد كل البعد عن ظاهرة الانتقال الهادئ من محطة إلى أخرى، أو من أسلوب عمل إلى آخر بدون عقبات ومقاومة وتحديات وتجارب فشل وتراجع، ويتطلب النظر في كثير من المسلمات:

1. العمل على ضمان التأهيل والتكوين المناسب للإطار البشري داخل الجامعة وذلك لما يلعبه هذا العنصر الفعال من دور في تذليل صعوبات الانتقال إلى العمل الإلكتروني.
2. بناء وعي بأهمية الإدارة الإلكترونية داخل القيادات الجامعية: ففي دراسة (فوزية الدعيلج، 2005) كشفت وجود طرق للتغلب على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية تمثلت في تطوير نظم العمل وأساليبه، وخلق الوعي لدى منسوبي المدرسة بأهمية الإدارة الإلكترونية، وتوفير المدربات الماهرات. ولقد ذكرت دراسة حمود العميري (2008) بعنوان متطلبات استخدام الإدارة الإلكترونية في الجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى بمكة المكرمة أن المتطلبات التي بإمكانها تحقيق الإدارة الإلكترونية تتمثل في:

#### • متطلبات بشرية

- الاستعانة بخبراء التقنيات الحديثة في الجامعة وخبراء في تصميم البرامج الإلكترونية وتطويرها في الجامعة.
- الاستعانة بالمدرسين المؤهلين لتدريب العاملين على استخدام الإدارة الإلكترونية.

<sup>20</sup>- سمير ابيش، مرجع سبق ذكره، ص 77-78.

• متطلبات إدارية

- الخطط المرنة والكافية لاستيعاب أية تغييرات لتفعيل الإدارة الإلكترونية في الجامعة
- اللوائح والأنظمة القانونية والتشريعات الكفيلة بتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعة
- ارتباط مرافق الجامعة عن طريق شبكات الحاسب

• متطلبات مالية

- الحافز المادي لدفع العاملين للتحويل نحو استخدام الإدارة الإلكترونية في الجامعة
- الموارد المالية اللازمة للاستعانة بمدربين مؤهلين في الجامعة.

• متطلبات فنية

- استخدام أليات الإدارة الإلكترونية بتقنيات العاملين في الجامعة.
- منافذ خطوط الاتصالات الخاصة بالإنترنت
- حماية المعلومات من قبل مزودي خدمة الإنترنت في الجامعة

وهي المتطلبات التي أكدت عليها دراسة خليفة المسعود (2008) بعنوان " المتطلبات البشرية والمادية التطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائها بمحافظة الرس: وقد كانت أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي:

- ضرورة توافر الهيئة الإدارية المدرسية المؤهلة تأهيلا قليا، والقادرة على استخدام تقنية المعلومات الإدارية
- الحاجة إلى تواجد المبرمجين القادرين على تصميم البرامج الإلكترونية وتطويرها للأعمال الإدارية المدرسية مع تواجد الفنيين المهرة الذين يعملون على مواجهة الأعطال التي تحدث في الأجهزة الحاسوبية وملحقاتها وشبكات الاتصال
- أهمية توافر المدربين المؤهلين بإدارات التربية والتعليم التدريب الهيئة الإدارية المدرسية على استخدام تقنية المعلومات الإدارية
- ضرورة توافر العنصر البشري الفاعل في المدرسة، والذي يقوم على إدخال بياناتها وإخراجها.
- الحاجة إلى تحقيق الربط الإلكتروني بين إدارات التربية والتعليم والمدارس التابعة لها، مع وجود موقع إلكتروني للمدرسة على شبكة الإنترنت للتواصل مع المحيط الخارجي.

- الحاجة إلى تأمين أجهزة حواسيب الية حديثة وملحقاتها لأعضاء الهيئة الإدارية المدرسية، وشبكات الاتصال بي سرعة DSL عالية في المدارس، مع تأمين البرامج الحاسوبية اللازمة لتطبيقات الإدارية المدرسية وخطوط هاتف. وأنظمة الحماية الآلية المتطورة لحماية بيانات المدارس
- وجود دعم من قبل القيادات العليا لسياسة التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- توفر أجهزة حاسب الي حديثة وكافية لتطبيقات الإدارة الإلكترونية.
- توفر الميزانية الكافية لتطبيق الإدارة الإلكترونية
- تصميم موقع إلكتروني تفاعلي للإدارة على شبكة الإنترنت.
- استخدام نظام اتصالات فعال حسب المواصفات التقنية المناسبة
- إعادة صياغة محتوى اللوائح التنظيمية، وفقاً لنظم الإدارة الإلكترونية وتقنياتها.
- توفر نظام احتياطي وخطة مسبقة للتعامل مع الأزمات وأعطال الأجهزة الإلكترونية وشبكات الاتصال (السحبياني، 2009، ص104)

أما الباحث (عبان. 2016، ص 73-74) فيرى أن متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية تتمثل في:

- **المتطلبات الإدارية** تنحصر المتطلبات الإدارية الواجب مراعاتها عند تطبيق الإدارة الإلكترونية في العناصر التالية:
- وضع استراتيجيات وخطط التأسيس والتي يمكن أن تشمل إدارة أو هيئة على المستوى الوطني لها وظائف التخطيط والمتابعة والتنفيذ المشاريع الإدارية الإلكترونية، وفي هذه المرحلة لابد من توفير الدعم والتأييد من طرف الإدارة العليا في الهرم الإداري مع توفير مخصصات مالية كافية لإجراء التحول المطلوب.
- توفر البنية التحتية للإدارة الإلكترونية: إذ لابد من العمل على تطوير مختلف شبكات الاتصالات، بما يتوافق مع بيئة التحول التي تستدعي شبكة واسعة، ومستوعبة الكم الهائل من الاتصالات، دون إهمال التجهيزات التقنية الأخرى من معدات وأجهزة وحاسبات آلية ومحاولة توفيره وإتاحته للأفراد والمؤسسات
- **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 التامين المعلومات وحماية البرامج والتعاملات والوثائق أي محاولة إحداث تغييرات جذرية، وجوهرية في المفاهيم الإدارية والفنية والحاجة إلى قيادات واعية متحمسة ولها القدرة الإدارية 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

- **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 التحسيسية 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 الاتفاق على مشاريع الإدارة الإلكترونية، دون إهمال الاستثمار في ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وإيجاد مصادر تمويل لها تمتاز بالديمومة على المستوى المركزي والمحلي

- **المتطلبات البشرية** يعتبر العنصر البشري أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي مشروع وفي أي منظمة ، لذلك يعتبر العنصر البشري ذو 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 وإلى العنصر البشري وتتمثل البنية التحتية البشرية للأعمال الإلكترونية في مجموعة الملكات العلمية والفنية و لتقديم الخدمات المرتبطة بالأعمال الإلكترونية سواء تلك المهارية المؤهلة المرتبطة بالبنية التحتية الصلبة تأسيسات توصيلات تشبيك تصليحات، تطوير أو البنية التحتية الناعمة، تقديم: استشارات نماذج اعمال جديدة، برمجيات تطبيقية.... الخ.

- **المتطلبات التقنية** يشكل هذا المحور حجر الأساس الموضوع الإدارة الإلكترونية، حيث يمثل الأجهزة والتقنيات اللازمة لإنجاح المشروع ويتم من خلالها تمثيل المعلومات ونقلها الكترونيا مع ضمان سريتها ودقتها، وتنفيذ المعاملات الخدمات عن بعد باستخدام الشبكات الإلكترونية صحتها ومصداقيتها أن توفير البنية التحتية من تكنولوجيا معلومات والصالات وتوفير الأجهزة والمعدات

والبرامج وأساليب ومصادر المعرفة الملائمة وإتاحتها للاستخدام على أوسع نطاق ممكن من متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup>- سمير ابيش، مرجع سبق ذكره، ص 80.

## خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل واقع وتطبيقات الإدارة الإلكترونية في الجامعة، باعتبارها فضاء معقدا ومتعدد الوظائف يتطلب تسييرا فعالا يعتمد على التقنيات الرقمية الحديثة. وقد تم تسليط الضوء على مختلف مجالات تدخل الإدارة الإلكترونية في الجامعة، مثل التسجيلات، الشهادات، تسيير الموارد البشرية، إدارة الفضاءات البيداغوجية والمنصات الرقمية، وغيرها من الخدمات التي تسهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة الجامعية.

كما تم الوقوف على أهم الإيجابيات التي تحققتها الإدارة الإلكترونية، من حيث تسريع الإجراءات، تقليص التكاليف، رفع مستوى الشفافية، وتسهيل التواصل بين مختلف الفاعلين داخل الجامعة. وفي المقابل، لم يغفل الفصل التحديات التي تواجه تطبيق هذا النمط الإداري، على غرار ضعف البنية التحتية، نقص التكوين، مقاومة التغيير، والمشاكل التقنية والتنظيمية.

وعليه، يمكن القول إن الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية داخل الجامعة يشكل رهانا ضروريا لمواكبة التحولات الرقمية العالمية.



الفصل الثالث: دراسة تطبيقية بجامعة عبد الحميد بن

باديس - مستغانم -



## المبحث الأول: تقديم بطاقة فنية حول جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم

### المطلب الأول: تعريف بجامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم

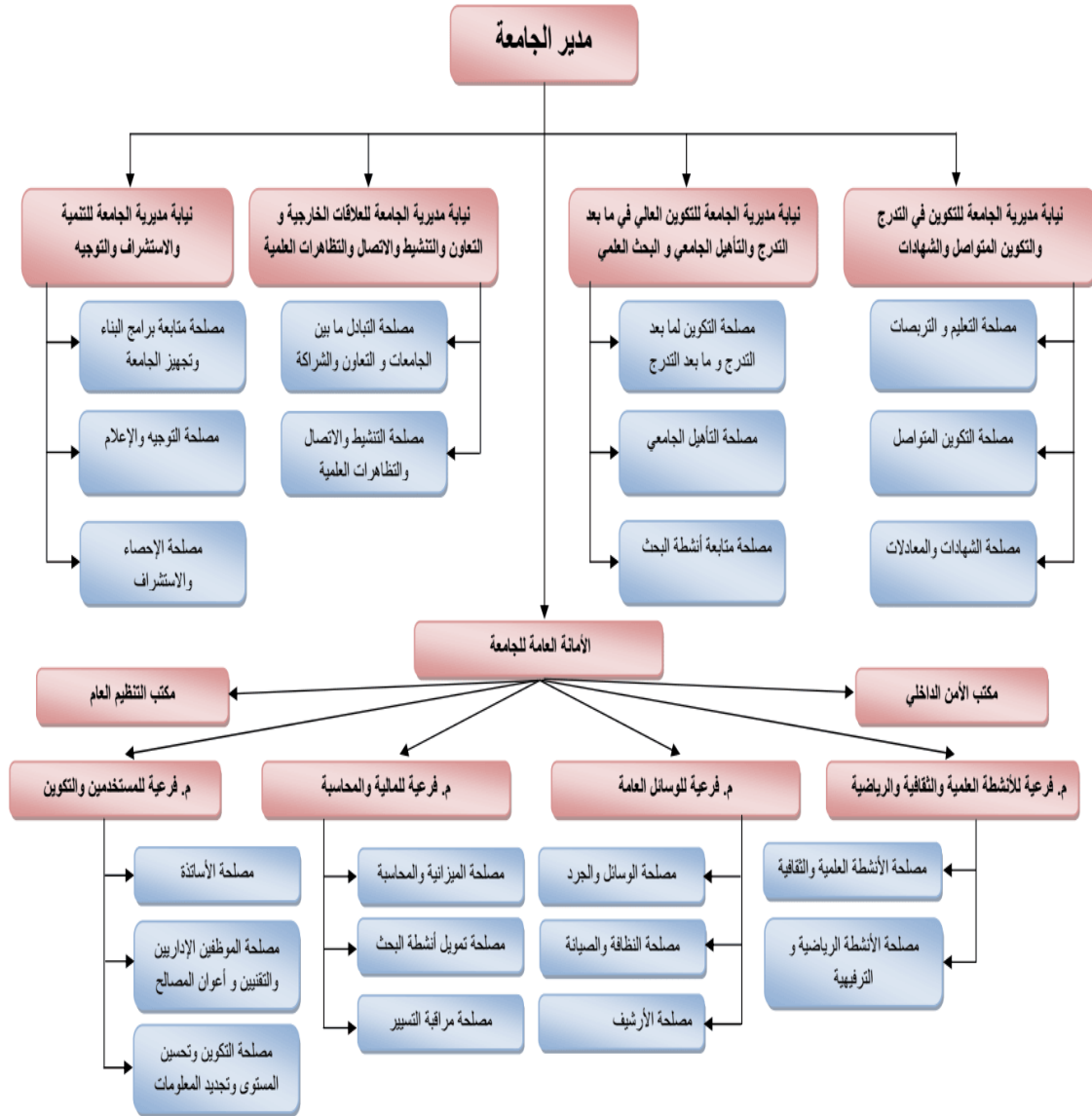
تعدّ جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم (UMAB) جامعة عمومية بجنوب غرب الجزائر تأسست رسمياً عام 1998 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 98-220 بتاريخ 7 يوليو 1998 بعد امتداد مشوارها الأكاديمي الذي انطلق كمركز جامعي عام 1978، نفسه نشأ عن معهد التكنولوجيا الزراعية (ITA) الذي تأسس عام 1969 لتدريب مهندسي الزراعة التطبيقية. يحمل اسم العلامة عبد الحميد بن باديس، المفكر الإصلاحي الجزائري الرائد في نشر الثقافة والتعليم، وتحتفل الجزائر بذكره في 16 أبريل "يوم العلم".

الجامعة تتميز بموقع استراتيجي يخدم أربع ولايات مجاورة - وهران، غليزان، الشلف ومعسكر - مما أعطاها بعداً خدماتياً وتعليمياً مهماً في المنطقة. وتضم حالياً 9 كليات ومعهداً واحداً، تشمل كليات الطب، العلوم الدقيقة والمعلوماتية، الطبيعة والحياة، العلوم التكنولوجية، الآداب والفنون، اللغات الأجنبية، الحقوق والعلوم السياسية، الاقتصاد والتسيير، العلوم الاجتماعية، إضافة إلى معهد التربية البدنية والرياضية. على صعيد البحث والتنمية، تندمج الجامعة بفعالية في الأهداف التنموية للجزائر 2024-2029 من خلال مشاريع زراعية نموذجية تشمل زراعة الأركان بدقة عالية ونظام الري بالتنقيط في مزارع مثل حاسي مماش ومزرغان، كما أسهمت في تأسيس 20 مؤسسة ناشئة و60 شركة صغيرة انبثقت من أفكار الطلبة. ووفق تصنيف "ويب أومتركس" العالمي، جاءت في المرتبة 14 على مستوى الجامعات الجزائرية، بفضل إنتاجها العلمي ووجودها الرقمي القوي.

تشجع الجامعة أيضاً التعليم الرقمي عبر إطلاق قناة تعليمية إلكترونية عام 2020 لبث محاضرات وأنشطة، وتم رقمنة 226 رسالة ماجستير ودكتوراه، كما تم توقيع 15 اتفاقية تعاون أكاديمي مع جامعات أوروبية، مما مكن نحو 105 طلاب وأساتذة وإداريين من التنقل والتبادل، كما تستقبل حوالي 300 طالب أجنبي من الدول الإفريقية والعربية ضمن عددها الإجمالي الذي يفوق 31 000 طالب عبر مؤسسات ولاية مستغانم.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي جامعة عبد الحميد بن باديس:

الشكل رقم 3: الهيكل التنظيمي للكلية



المصدر: وثائق من المؤسسة

### المطلب الثالث: تنظيم المؤسسة:

طبقا للمرسوم التنفيذي رقم: 03-279 المؤرخ في: 23 غشت 2003، المحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها، والمعدل والمتمم. وطبقا للقرار الوزاري المشترك المؤرخ في: 24 غشت 2004، المحدد للتنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة، فإن الجامعة "هي وحدة تعليم وبحث في الجامعة في ميدان العلم والمعرفة".

وهي تهض على الخصوص بالمهام الآتية:

- تكوين في التدرج وما بعد التدرج.
- نشاطات البحث العلمي.
- نشاطات التكوين المتواصل وتحسين المستوى وتجديد المعارف.
- وتتشكل من أقسام ومكتبة كما تزود بمجلس الجامعة وبمجلس علمي.
- **عميد الجامعة:** يدير الجامعة وهو المسؤول عن سيرها ويتولى تسيير وسائلها البشرية والمالية والمادية، وبهذه الصفة يتولى:
  - هو الأمر بصرف اعتمادات التسيير.
  - يعين مستخدمي الجامعة الذين لم تتقرر طريقة أخرى لتعيينهم.
  - يتولى السلطة السلمية ويمارسها على جميع المستخدمين الموضوعين تحت سلطته.
  - يحضر اجتماعات مجلس الجامعة.
  - يعد التقرير السنوي للنشاطات بعد المصادقة عليه من مجلس الجامعة.
- يساعده نائبان وأمين عام للكلية ومسؤول مكتبة الجامعة ورؤساء أقسام.
- نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة:** فهو يتكفل بما يلي:
  - ضمان تسيير ومتابعة تسجيل طلبة التدرج.

- متابعة سير أنشطة التعليم وأخذ أو اقتراح كل إجراء من أجل تحسينه على العميد.
  - مسك القائمة الاسمية والاحصائية للطلبة.
  - جمع الإعلام البيداغوجي لفائدة الطلبة ومعالجته ونشره.
- نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية: فهو يتكفل بما يلي:

- متابعة سير امتحانات الالتحاق بما بعد التدرج.
- أخذ أو اقتراح الاجراءات الضرورية لضمان سير التكوين لما بعد التدرج.
- السهر على سير مناقشة المذكرات وأطروحات ما بعد التدرج.
- متابعة سير أنشطة البحث العلمي.
- المبادرة بأعمال الشراكة مع القطاعات الاجتماعية والاقتصادية.
- المبادرة بأعمال من أجل تنشيط ودعم التعاون ما بين الجامعات الوطنية والدولية.
- تنفيذ برامج تحسين مستوى الأساتذة وتجديد معلوماتهم.
- متابعة سير المجلس العلمي للكلية والمحافظة على أرشيفه.

الأمين العام للكلية: هو يتكفل بما يلي:

- تحضير مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية للكلية وضمان تنفيذه.
- تسيير المسار المهني لمستخدمي الجامعة.
- ضمان تسيير الأرشيف وتوثيق الجامعة والمحافظة عليهما.
- تحضير مشروع ميزانية الجامعة وضمان تنفيذه.
- ترقية الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية لفائدة الطلبة بالتنسيق مع الهيئات المعنية لمديرية الجامعة.
- تسيير الوسائل المنقولة والعقارية للكلية والسهر على صيانتها.

- ضمان تنفيذ مخطط الأمن الداخلي للكلية.
- مسؤول مكتبة للكلية: وهو مكلف بما يلي:
- اقتراح برامج اقتناء المؤلفات والتوثيق الجامعي.
- تنظيم الرصيد الوثائقي باستعمال أحدث الطرق للمعالجة والترتيب.
- صيانة الرصيد الوثائقي والتحيين المستمر لعملية الجرد.
- وضع الشروط الملائمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من قبل الطلبة والأساتذة.
- مساعدة الأساتذة والطلبة في بحوثهم البيبليوغرافية.

رئيس القسم:

رئيس القسم مسؤول عن السير البيداغوجي والاداري للقسم ويمارس السلطة السلمية على المستخدمين الموضوعين تحت مسؤوليته.

ويساعده رئيسا القسم المساعدان:

- مساعد رئيس القسم المكلف بالتدريس والتعليم في التدرج

ويقوم بالمهام الآتية:

- متابعة عمليات التسجيل وإعادة تسجيل الطلبة في التدرج.
- السهر على السير الحسن للتعليم.
- السهر على السير الحسن لامتحانات واختبارات مراقبة المعارف.

- مساعد رئيس القسم المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي

ويقوم بالمهام الآتية:

- السهر على سير التعليم فيما بعد التدرج.
- ضمان متابعة أنشطة البحث.

- ضمان متابعة سير اللجنة العلمية للقيم.

## المبحث الثاني: منهجية الدراسة:

### المطلب الأول: مجال الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

#### 1. الإطار المكاني:

تم إنجاز هذه الدراسة على مستوى جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم، وذلك بالنظر إلى أهمية هذه المؤسسة في تقديم خدمات حيوية للمواطنين، ودورها البارز في تطوير الرقمنة على مستوى مصالحها. وقد تم اختيار هذه المؤسسة كمجال للدراسة نظرا لتوفر المعطيات والمعلومات اللازمة، وسهولة الوصول إلى أفراد العينة، إضافة إلى التعاون الإيجابي الذي أبداه مسؤولو وموظفو المؤسسة، مما ساعد في تسهيل عملية جمع البيانات وإنجاز الجانب الميداني للدراسة.

#### 2. الإطار الزمني:

يمتد المجال الزمني لأي دراسة من لحظة تحديد موضوع البحث وصياغة إشكاليته إلى غاية الانتهاء من تفرغ البيانات الميدانية وتحليلها واستخلاص النتائج. وفي هذا السياق، فقد مرت دراستنا بعدة مراحل متسلسلة يمكن تلخيصها فيما يلي:

- بناء تصور أولي حول موضوع الدراسة، وتحديد أبعاده، وصياغة الإشكالية التي تم من خلالها توضيح مبررات الدراسة وأهميتها والأهداف المرجو تحقيقها.
- الانتهاء من الجانب النظري للبحث، والذي مكنا من الإحاطة بمختلف المفاهيم والمقاربات المرتبطة بالموضوع.
- الانتقال إلى الجانب الميداني من خلال جمع البيانات من الواقع العملي.

وقد استغرقت عملية جمع البيانات والمعلومات من المؤسسة محل الدراسة (جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم) مدة شهرين، امتدت من 15 مارس 2025 إلى 15 ماي 2025، إضافة إلى الوقت المخصص لترتيب المعطيات وتبويبها وتحليلها. وقد أجريت معظم المقابلات مع موظفي المؤسسة، حيث استفدنا بشكل كبير من معطياتهم ومعلوماتهم حول طبيعة عمل هذه الهيئة.

### 3. الإطار البشري:

شملت دراستنا مختلف الموظفين العاملين بجامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم، بمختلف رتبهم المهنية ومستوياتهم الوظيفية، وذلك بهدف الحصول على تصور شامل ومتوازن حول الموضوع المدروس. وقد تم الحرص على تنوع أفراد العينة من حيث المهام الإدارية والتقنية من أجل ضمان تمثيل موضوعي لمختلف الآراء والتجارب داخل المؤسسة.

### المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة:

#### 1. مجتمع البحث:

انطلاقاً من إشكالية الدراسة وأهدافها، وبخصوص مجتمع الدراسة، فقد تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 30 موظفاً، حيث تم توزيع 30 استمارة استبيان خلال فترة امتدت لشهرين، وقد تم استرجاع جميع الاستمارات الموزعة، أي بنسبة استجابة بلغت 100%. وبالتالي، تم اعتماد 30 استبياناً صالحاً للتحليل والدراسة".

من الناحية الاصطلاحية: "هو تلك المجموعة الأصلية التي تأخذ من العينة وقد تكون هذه المجموعة: مدارس، فرق، تلاميذ، سكان، أو أي وحدات أخرى". (رضوان، 2000، صفحة 79)

يتكون مجتمع البحث في دراستنا من الموظفين العاملين بجامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم.

#### 2. عينة البحث:

تعد العينة من الأدوات الأساسية في البحوث العلمية، إذ تمثل الوسيلة التي تمكن الباحث من جمع معلومات وبيانات حول المجتمع الأصلي للدراسة. وتعرف عينة البحث بأنها مجموعة من الوحدات أو الأفراد الذين يتم اختيارهم من المجتمع الأصلي بشكل يعكس خصائصه بصورة دقيقة، وذلك بهدف تعميم النتائج على ذلك المجتمع. ويشترط في العينة أن تكون ممثلة تمثيلاً صادقاً وموضوعياً لضمان مصداقية النتائج ودقتها العلمية.

"العينة هي جزء من مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية وهي تعتبر جزءاً من الكل بمعنى أنه تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة لمجتمع البحث، وهي النموذج الأول الذي يعتمد عليه الباحث لإنجاز العمل الميداني وبالنسبة لعلم النفس وعلوم التربية البدنية والرياضية تكون هي "أشخاص" والعينة هي المجموعة الفرعية من عناصر مجتمع بحث معين وفي بحثنا شملت جزءاً من مجتمع

الدراسة الموظفين العاملين بجامعة عبد الحميد بن باديس متواجدة في ولاية مستغانم ، وحرصا منا على الوصول إلى نتائج أكثر دقة وموضوعية ومطابقة للواقع، قمنا باختيار عينة بحثنا بطريقة قصدية.

### المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات وأدوات التحليل:

#### أ. أدوات جمع البيانات

لقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على ثلاث أدوات: المقابلة الشخصية، الملاحظة المباشرة ووثائق المؤسسة.

#### • الملاحظة المباشرة

إن للملاحظة المباشرة تأثيرا كبيرا، حيث يتم التعرف على معظم المعلومات مباشرة من خلال العين المجردة، ويمكن استعمالها في المقابلة الشخصية للتأكد من صحة المعلومة المقدمة أو عدمها.

#### • المقابلة الشخصية.

لقد ساعد أسلوب المقابلة في الحصول على معلومات دقيقة وشاملة حول المؤسسة محل الدراسة، سواء من خلال المقابلات التي أجريت مع الموظفين أو من خلال شرح بنود الاستبيان وفتح باب النقاش مع بعض أفراد العينة. وقد ساهم ذلك بشكل فعال في تعزيز فهمنا للبيئة التنظيمية للمؤسسة، كما مكنا من جمع معطيات إضافية لا يمكن الوصول إليها من خلال الاستبيان فقط.

وبالتالي، فقد ساعدتنا أدوات جمع البيانات الأولية، وفي مقدمتها المقابلة، أولاً في تحديد أفراد مجتمع الدراسة بدقة، وثانياً في الإحاطة بجملة من المفاهيم والمواضيع الدقيقة المرتبطة بسير المؤسسة. كما ساعدتنا أيضاً على تبرير وفهم النتائج التي سيتم التوصل إليها لاحقاً عبر تحليل الاستبيانات. وقد تم إجراء المقابلات مع ذوي الاختصاص من مختلف الرتب والوظائف داخل جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم.

#### • وثائق من المؤسسة:

إلى جانب استخدام المقابلة الشخصية والملاحظة المباشرة كأداتين أساسيتين في جمع البيانات، تم الاستعانة أيضاً ببعض الوثائق الرسمية الخاصة بالمؤسسة، والتي تم الحصول عليها خلال فترة الدراسة الميدانية. ومن بين هذه الوثائق: الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة، وبعض الوثائق الإدارية والتقنية المتنوعة التي وفرتها إدارة المؤسسة مشكورة. وقد ساهمت هذه الوثائق في تعزيز الجانب الوصفي للدراسة، كما مكنت الباحثة من فهم أدق لطبيعة تنظيم المؤسسة وآليات عملها.

• الاستبيان:

تعددت وتنوعت الأساليب المعتمدة في هذه الدراسة بهدف جمع البيانات ومعالجتها وتحليلها من أجل الوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة. وقد تم اختيار هذه الأساليب بناء على طبيعة البيانات المطلوبة، مع مراعاة الوقت المحدد لإجراء الدراسة الميدانية، والإمكانيات المتوفرة، بالإضافة إلى طبيعة موضوع البحث. وبعد دراسة مختلف البدائل الممكنة، تبين أن الأداة الأنسب والأكثر فعالية لتحقيق أهداف الدراسة هي الاستبيان، الذي تم إعداده باللغة العربية بما يتماشى مع خصائص مجتمع الدراسة. ويعد هذا الاستبيان الأداة الرئيسية المعتمدة في هذا البحث، كما هو موضح في (الملحق رقم 01).

يتكون الاستبيان أساساً من 34 سؤال في شكل محاور:

- محور البيانات الشخصية واشتمل على 04 أسئلة: يتضمن هذا الجزء البيانات المرتبطة بالخصائص الشخصية والتعليمية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في الجنس، السن، الخبرة، والمؤهل العلمي.

- المحور الأول بعنوان "البنية التحتية والتقنية" واشتمل على 10 أسئلة.

- المحور الثاني بعنوان "استخدام الإدارة الإلكترونية في العمل الإداري" واشتمل على 17 أسئلة.

جدول رقم 1: نسبة مئوية للمحاور

الرقم	المحاور	عدد الفقرات	النسبة
01	المحور الأول: البنية التحتية والتقنية	10	37.04%
02	المحور الثاني: استخدام الإدارة الإلكترونية في العمل الإداري	17	62.96%
	المجموع	27	100%

• حيث ارتبطت الفقرات بمقياس ليكرت الثلاثي (03) والذي يعبر من خلاله أفراد العينة عن مدى موافقتهم (اتجاه ورأي ايجابي لأفراد العينة) أو عدم موافقتهم (اتجاه ورأي سلبي لأفراد العينة) لكل عبارة من عبارات الاستبيان ضمن 03 درجات كما يلي:

موافق	محايد	غير موافق
03	02	01

- نحدد مجال درجات الحد الأعلى والحد الأدنى لكل مجال .
- المتوسط الحسابي بغية التعرف على متوسط إجابات المبحوثين حول عبارات الاستبيان ومقارنتها
- والانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات حول درجة المتوسط الحسابي وعدم تشتتها
- المدى لتحديد طول الفئة = ( أعلى درجة ( موافق تماما ) - أدنى درجة ( غير موافق تماما )) / عدد المستويات.
- تحديد طول الفئة باستخدام المدى حيث المدى  $(3/(1-3)) = 1.33$  حيث نحصل على مجالات كما يلي:

الجدول رقم 2: يبين توزيع الفئات وفق التدرج المستخدم في أداة البحث

درجة الموافقة	مجال المتوسط الحسابي
ضعيف	من 1 إلى 1.66
متوسط	من 1.70 إلى 2.33
قوي	من 2.34 إلى 3.00

- ترتيب العبارة من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في مجال من مجالات الاستبيان وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف معياري بينهما.
- ب. الأساليب المستخدمة في معالجة البيانات :

تم الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية SPSS إصدار 22 لمعالجة البيانات وتحليلها واستخراج النتائج وتمثل الوسائل الإحصائية للتحليل هي:

- حساب ألفا كرونباخ :لحساب ثبات وصدق الأداة .
- حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية :من أجل قياس اتجاه عينة أفراد الدراسة
- التكرارات والنسب المئوية لإظهار خصائص العينة؛

ت. اختبار أداة الدراسة:

- معامل صدق وثبات أداة:

جدول رقم 3 : صدق وثبات الاستبيان

النتيجة	ألفا كرونباخ	عدد العينات	المحاور
ثابت	0.827	27	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على spss 22

من خلال تحليل نتائج جدول صدق وثبات الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ، يمكن ملاحظة أن معامل الثبات (ألفا كرونباخ) الذي بلغ (0.827) يشير إلى أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي بين فقراتها، وهو ما يعد مؤشرا إيجابيا على جودة الأداة ومصداقية النتائج التي يمكن التوصل إليها من خلالها. فالقيمة المتحصل عليها تقع ضمن النطاق المقبول علميا (0.80 فما فوق)، مما يدل على أن الأسئلة المكونة للاستبيان مترابطة وتقيس نفس المفهوم أو البعد موضوع الدراسة بشكل متجانس. وتعد هذه النتيجة دليلاً على ثبات الأداة، ما يسمح بتوظيفها بثقة في التحليل الإحصائي دون الحاجة إلى تعديل أو إعادة صياغة. وعليه، فإن هذه القيمة تعزز من صدق البيانات المستخرجة وتضفي طابعا علميا وموضوعيا على نتائج البحث.

### المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج:

في هذا المبحث، سنسعى إلى تقديم عرض دقيق للنتائج التي تم التوصل إليها من خلال استخدام الأدوات الإحصائية المناسبة والبرامج المتخصصة في معالجة البيانات. كما سيتم الاعتماد على الأدوات القياسية في تحليل البيانات، والتي تتيح لنا الوصول إلى استنتاجات موثوقة. سيتم تناول هذه النتائج بشكل مفصل وممنهج، مع توضيح كيفية تطبيق الأساليب الإحصائية المختلفة وتفسير النتائج المستخلصة منها

## المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة:

أ. تحليل خاص بمحور المعلومات الشخصية:

### 1. الجنس:

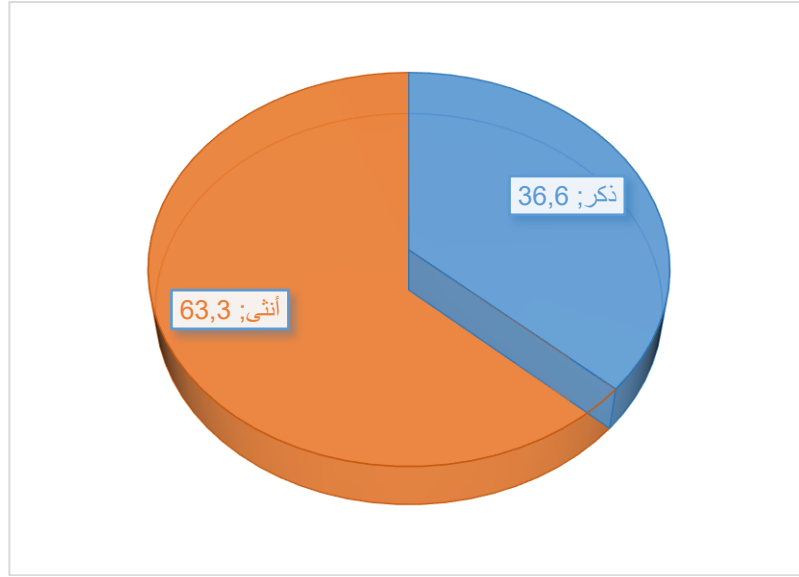
#### جدول رقم 4: الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
36.6%	11	ذكر
63.3%	19	أنثى
100%	30	مجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على spss 22

أظهر توزيع عينة الدراسة من الموظفين حسب الجنس أن عدد الإناث بلغ 19 موظفة بنسبة 36.6% من إجمالي العينة، بينما بلغ عدد الذكور 11 موظفا بنسبة 36.6% وتشير هذه النسب إلى أن الإناث يشكلن الأغلبية داخل العينة، وهو ما قد يعكس الهيكلية الفعلية للقوى العاملة في الجامعة محل الدراسة، أو تزايد حضور العنصر النسوي في المجال الإداري الجامعي. ويساعد هذا التوزيع في فهم مدى تأثير الخصائص الديموغرافية للعينة على مواقفهم واتجاهاتهم نحو استخدام الإدارة الإلكترونية. فمن المحتمل أن تختلف درجة التفاعل أو التقبل بين الذكور والإناث تجاه الأنظمة الرقمية، خاصة في بيئة عمل يشهد فيها التحول الإلكتروني تطورا تدريجيا. كما يترجم الجدول السابق الشكل البياني التالي:

الشكل رقم 4 : الجنس



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على spss

2. السن:

جدول رقم 5 : السن

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 20 سنة	02	6.7%
من 20 إلى 35 سنة	22	73.3%
أكثر من 35 سنة	06	20%
المجموع	30	100%

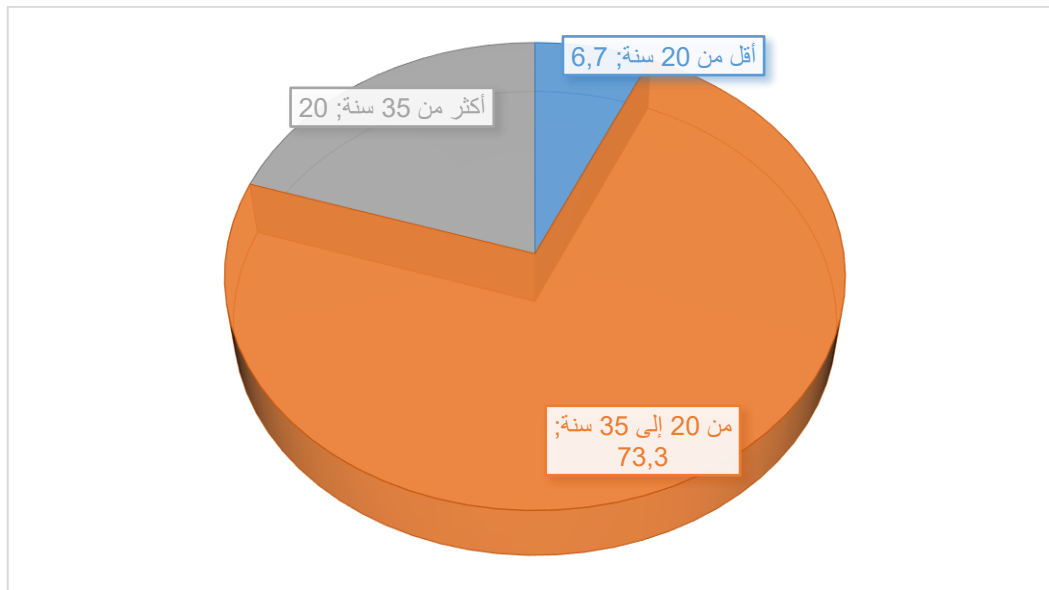
المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على spss

يبين الجدول أن غالبية أفراد العينة تندرج ضمن الفئة العمرية من 20 إلى 35 سنة، حيث بلغ عددهم 22 موظفاً بنسبة 73.3% من إجمالي العينة، وهي نسبة تعكس هيمنة فئة الشباب على الهيكل الوظيفي داخل الجامعة. في المقابل، تمثل الفئة التي تقل أعمارها عن 20 سنة نسبة 6.7% فقط بعدد لا يتجاوز موظفين، وهي نسبة طبيعية نظراً لطبيعة التوظيف في المؤسسات الجامعية التي تتطلب حداً أدنى من المؤهلات والخبرة. أما الفئة التي تتجاوز 35 سنة فقد شكلت نسبة 20% (6 موظفين)، وهو ما يعكس تواجداً معتدلاً للكوادر ذات الخبرة.

تشير هذه النتائج إلى أن الإدارة الإلكترونية في الجامعة يتم التعامل معها غالباً من قبل فئة عمرية شابة يفترض أنها أكثر مرونة وتقبلاً للتكنولوجيا، مما قد يسهم في تسهيل عملية التحول الرقمي داخل المؤسسة. غير أن التفاوت العمري قد ينتج اختلافات في مستوى التفاعل والمهارات الرقمية، وهو ما يستوجب تحليله لاحقاً في ضوء نتائج الاستبيان لاقتراح برامج تكوين أو دعم حسب الحاجة.

كما يترجم الجدول السابق الشكل البياني التالي:

الشكل رقم 5: السن



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على spss

### 3. الخبرة المهنية:

جدول رقم 6 : الخبرة المهنية

المستوى	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 05 سنة	12	40%
من 05 إلى 15 سنة	10	33.3%
أكثر من 15 سنة	08	26.7%
المجموع	30	100%

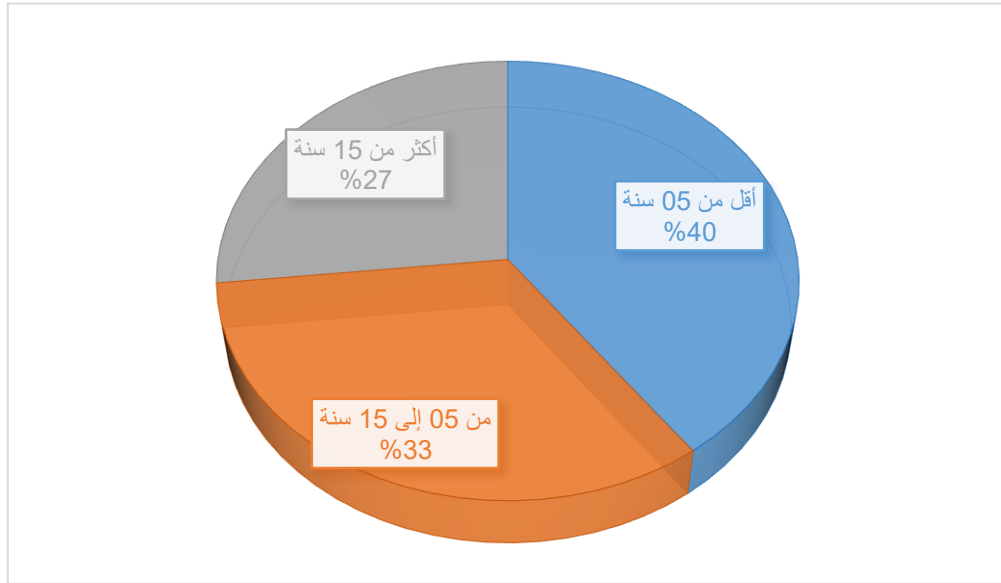
المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على spss

يوضح الجدول أن النسبة الأكبر من أفراد العينة تتدرج ضمن فئة أقل من 5 سنوات خبرة، حيث بلغ عددهم 12موظفاً بنسبة 40%، تليها فئة من 5 إلى 15 سنة بـ 10موظفين يمثلون 33.3% من العينة، ثم فئة أكثر من 15 سنة بـ 8موظفين بنسبة 26.7%.

تشير هذه البيانات إلى أن أغلب الموظفين يتمتعون بخبرة مهنية قصيرة إلى متوسطة، مما قد يعكس تجديداً نسبياً في الكوادر البشرية داخل الجامعة، أو توجهها نحو توظيف فئات شابة نسبياً. هذا التركيب الزمني للخبرة يمكن أن يكون له تأثير مباشر على مدى تقبل الموظفين لاستخدام الإدارة الإلكترونية، حيث يفترض أن الفئات ذات الخبرة الأقل تكون أكثر انفتاحاً على الأنظمة الرقمية، بينما قد تواجه الفئات الأكثر خبرة بعض الصعوبات في التكيف مع التغيرات التقنية إذا لم توفر لها التكوينات اللازمة.

كما يترجم الجدول السابق الشكل البياني التالي:

الشكل رقم 6: الخبرة المهنية



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على spss

4. المؤهل العلمي:

جدول رقم 7 : المؤهل العلمي

المستوى	التكرار	النسبة المئوية
شهادة ثانوي	03	10%
شهادة بكالوريا	03	10%
شهادة ليسانس	14	46.7%
شهادة ماستر	04	13.3%
شهادة دكتوراه	06	20%
المجموع	30	100%

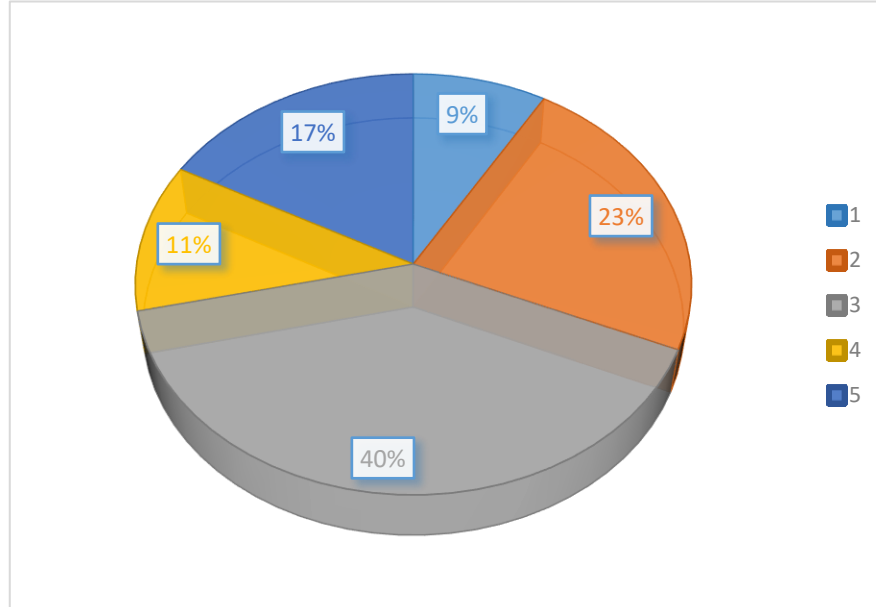
المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على spss

يوضح الجدول أن أكبر نسبة من أفراد العينة يمتلكون شهادة ليسانس حيث بلغ عددهم 14 موظفاً بنسبة 46.7%، تليها نسبة الحاصلين على شهادة دكتوراه التي تشكل 20% (6 موظفين)، ثم حملة شهادة ماستر بنسبة 13.3% (4 موظفين). بينما نسب حاملي شهادة البكالوريا وشهادة الثانوي كانت متساوية عند 10% لكل منهما (3 موظفين لكل مستوى).

يشير هذا التوزيع إلى تنوع جيد في المستويات العلمية للموظفين داخل الجامعة، مع هيمنة واضحة لحملة الشهادات الجامعية، مما يعكس وجود قاعدة معرفية متقدمة تساعد في فهم وتبني مفاهيم الإدارة الإلكترونية. كما يدل وجود نسبة معتبرة من حملة الدكتوراه على توفر خبرات أكاديمية عالية قد تساهم في دعم مشاريع التحول الرقمي.

كما يترجم الجدول السابق الشكل البياني التالي:

الشكل رقم 07: المؤهل العلمي



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على spss

ب. وصف وتحليل اتجاهات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة :

بعد الانتهاء من تفرغ إجابات أفراد العينة وإدخالها إلى البرنامج الإحصائي، تم إجراء التحليلات اللازمة لتأكيد أو نفي الفرضيات المطروحة، وذلك ضمن مجال الثقة المعتمد في الدراسة والمقدر بـ 95%

وقد تم اعتماد التحليل الإحصائي الوصفي كمرحلة أولى لفهم اتجاهات إجابات العينة، من خلال تقييم مستوى أهمية الفقرات والمتغيرات المدروسة. ولتحقيق ذلك، تم استخدام سلم ليكرت الخماسي لقياس درجة الاتفاق، كما تم احتساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة.

يساعد هذا التحليل في تقديم صورة كمية عن مدى إدراك الموظفين لأثر الرقمنة، ويمكن من تحديد الفقرات التي تحظى باتفاق مرتفع، مما يسهم في دعم الفرضيات أو تعديلها بناء على المعطيات الواقعية

- الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الأول: البنية التحتية والتقنية  
جدول رقم 8: المحور الأول: البنية التحتية والتقنية

الرقم	الفقرات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه	ترتيب الفقرة
01	هل توفر الجامعة بنية تحتية تقنية كافية لدعم الإدارة الإلكترونية؟	0.847	2.20	متوسط	3
02	هل جودة شبكة الإنترنت في الجامعة جيدة؟	0.664	2.20	متوسط	3
03	هل تملك الجامعة الأنظمة الرقمية اللازمة لإنجاز الأعمال الإدارية بكفاءة؟	0.828	2.27	متوسط	2
04	هل توجد صيانة دورية للأجهزة والأنظمة المستخدمة في الإدارة الإلكترونية؟	0.791	2.17	متوسط	4
05	هل توجد خدمات إلكترونية آمنة لحماية البيانات والمعلومات الحساسة؟	0.868	1.93	متوسط	6
06	هل يمكن الوصول إلى الأنظمة الإدارية بسهولة من أي مكان داخل الحرم الجامعي؟	0.785	1.93	متوسط	6
07	هل يتم تحديث الأنظمة الرقمية بشكل دوري؟	0.868	2.07	متوسط	5
08	هل تتوفر الجامعة على برامج تعليمية وتدريبية للموظفين حول كيفية استخدام الأنظمة الرقمية؟	0.596	2.30	متوسط	1
09	هل تواجه مشاكل تقنية متكررة في الأنظمة الإدارية الرقمية؟	0.817	1.57	ضعيف	8
10	هل تتيح الجامعة للمستخدمين (أساتذة/طلاب/إداريين) الوصول إلى المنصات الرقمية بشكل سهل وفعال؟	0.776	1.87	متوسط	7
	<b>المجموع</b>	<b>0.784</b>	<b>2.51</b>	<b>قوي</b>	

يتضح من الجدول أن اتجاهات إجابات أفراد العينة حول المحور الأول البنية التحتية والتقنية أن الجامعة تملك مستوى متوسطاً من البنية التحتية التقنية، مع تفاوت في تقييم الجوانب المختلفة التي تشكل هذا المحور.

حيث أظهرت الفقرة المتعلقة ببرامج التدريب على الأنظمة الرقمية لدى الموظفين أعلى متوسط حسابي (2.30) وانحراف معياري منخفض (0.596)، مما يعكس أن الجامعة تولي اهتماماً نسبياً لتأهيل العاملين لديها على استخدام الأدوات والتقنيات الرقمية. ويعد هذا مؤشراً إيجابياً يعزز من فرص نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث يساهم التدريب في رفع كفاءة الموظفين وتقليل الأخطاء التقنية أثناء استخدام الأنظمة.

وحصلت الأسئلة المتعلقة بوجود الأنظمة الرقمية اللازمة لإنجاز الأعمال (2.27)، وتوفر بنية تحتية تقنية كافية (2.20)، وجودة شبكة الإنترنت (2.20) على تقييمات متقاربة ضمن المستوى المتوسط، مما يشير إلى أن الجامعة تمتلك الأساسيات التقنية اللازمة للعمل الرقمي، ولكنها قد تحتاج إلى تعزيز وتطوير لضمان استمرارية الخدمة ورفع مستوى الأداء. يعد توفر شبكة إنترنت ذات جودة عالية أمراً حيوياً لنجاح أي نظام إدارة إلكتروني، خاصة في ظل الاعتماد الكبير على الإنترنت للوصول إلى الخدمات الرقمية.

كما انخفض متوسط التقييمات قليلاً فيما يتعلق بالصيانة الدورية للأجهزة والأنظمة (2.17) وتحديث الأنظمة الرقمية بشكل منتظم (2.07)، وهذا يشير إلى وجود قصور نسبي في عمليات الصيانة والتحديث، والتي تعد من العوامل الأساسية للحفاظ على استقرار وكفاءة الأنظمة الرقمية. إهمال الصيانة أو التأخر في التحديثات قد يؤدي إلى تعطل الخدمات أو ضعف أدائها، مما يؤثر سلباً على تجربة المستخدمين ويعرقل سير العمل.

أما فيما يخص توفر خدمات إلكترونية آمنة لحماية البيانات والمعلومات الحساسة، وسهولة الوصول إلى الأنظمة الإدارية من داخل الحرم الجامعي، جاءت التقييمات أقل نسبياً (1.93 لكل منهما)، مما يشير إلى تحديات في مجال أمن المعلومات ومرونة الوصول. إن ضعف الأمان قد يعرض الجامعة لمخاطر اختراقات بيانات، بينما تعقيد الوصول أو محدوديته يقلل من فاعلية الأنظمة الرقمية ويعيق المستخدمين من الاستفادة الكاملة منها.

وحصلت فقرة مواجهة المشاكل التقنية المتكررة على أدنى متوسط (1.57) مع انحراف معياري مرتفع (0.817)، وهو ما يعكس أن المستخدمين يواجهون أعطالاً أو مشاكل متكررة في الأنظمة الرقمية،

ما يؤثر على رضاهم وثقتهم في النظام. كذلك، جاء تقييم سهولة الوصول إلى المنصات الرقمية للمستخدمين (أساتذة، طلاب، إداريين) منخفضا نسبيا (1.87)، مما يشير إلى وجود عقبات أو تعقيدات في واجهات الاستخدام أو إجراءات الدخول، وهو ما يتطلب تحسينات في تصميم وتطوير المنصات الرقمية لجعلها أكثر سهولة ويسرا للمستخدمين.

بناء على ما سبق، يمكن الاستنتاج أن جامعة عبد الحميد بن باديس تتمتع ببنية تحتية تقنية مقبولة تتيح استمرار تطبيق الإدارة الإلكترونية، مع نقاط قوة واضحة في تدريب وتأهيل الموظفين، وتوفير الأنظمة الأساسية للعمل الرقمي. ومع ذلك، هناك حاجة ملحة إلى تحسينات في مجالات الصيانة الدورية، تحديث الأنظمة، تعزيز أمن المعلومات، وحل المشاكل التقنية المتكررة التي تؤثر على تجربة المستخدمين.

- الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني: استخدام الإدارة الإلكترونية في العمل الإداري  
جدول رقم 9: المحور الثاني: استخدام الإدارة الإلكترونية في العمل الإداري

الرقم	الفقرات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه	ترتيب الفقرة
11	هل تمكن الأنظمة الإلكترونية من إجراء المعاملات الإدارية بسهولة؟	0.858	1.77	متوسط	5
12	هل تستخدم الأنظمة الرقمية في تسجيل الطلاب والطلبات الأكاديمية؟	0.661	1.33	ضعيف	13
13	هل تتوفر خدمة إلكترونية لإصدار الشهادات الجامعية؟	0.774	1.77	متوسط	5
14	هل يمكنك متابعة حالتك الأكاديمية (الدرجات، الحضور، المواد) عبر النظام الإلكتروني؟	0.774	1.77	متوسط	5
15	هل يتمكن الطلاب من تقديم الشكاوى أو المقترحات عبر النظام الإلكتروني؟	0.682	1.50	ضعيف	11
16	هل يتمكن الأساتذة من تحديث نتائج الطلاب عبر النظام الإلكتروني؟	0.770	1.40	ضعيف	12
17	هل يتم الإعلان عن الجداول الدراسية من خلال النظام الإلكتروني؟	0.777	1.50	ضعيف	11

3	متوسط	1.90	0.607	هل توجد منصة إلكترونية لطلب الإجازات أو التعويضات الإدارية؟	18
10	ضعيف	1.53	0.681	هل يمكن للطلاب الحصول على المعلومات المتعلقة بالمنح الدراسية إلكترونياً؟	19
1	متوسط	2.17	0.791	هل تسهم الإدارة الإلكترونية في تسريع المعاملات وتخفيف الأعباء على الموظفين؟	20
6	متوسط	1.73	0.740	هل تجد أن العمليات الإدارية الإلكترونية تتم بشفافية عالية؟	21
4	متوسط	1.87	0.860	هل توفر الإدارة الإلكترونية تسهيلات في التواصل مع مختلف الإدارات في الجامعة؟	22
8	متوسط	1.67	0.884	هل تشعر بأن الإدارة الإلكترونية ساعدت في تحسين مستوى الخدمة المقدمة للطلاب؟	23
7	متوسط	1.70	0.915	هل تعتبر الإدارة الإلكترونية بديلاً فعالاً عن الأنظمة التقليدية في الجامعة؟	24
9	ضعيف	1.57	0.817	هل تعتقد أن الإدارة الإلكترونية توفر وقتاً وجهداً كبيرين للطلاب والإداريين؟	25
2	متوسط	2.13	0.860	هل تواجه صعوبة في التفاعل مع النظام الإلكتروني أو فهمه؟	26
7	متوسط	1.70	0.877	هل تؤثر الإدارة الإلكترونية بشكل إيجابي على سمعة الجامعة؟	27
	متوسط	1.74	0797	المجموع	

تشير نتائج التحليل الإحصائي للمحور الثاني إلى أن آراء أفراد العينة أن الجدول يعكس تقييم مجموعة من الفقرات المتعلقة بكيفية استخدام الإدارة الإلكترونية في تسهيل وتسريع العمليات الإدارية داخل جامعة عبد الحميد بن باديس. يظهر من البيانات أن المتوسط الحسابي العام لجميع الفقرات يبلغ 1.74 مع انحراف معياري يقارب 0.80، مما يشير إلى مستوى متوسط إلى منخفض نسبياً لاستخدام الأنظمة الرقمية في العمل الإداري.

يلاحظ أن بعض الجوانب حصلت على تقييمات متوسطة، مثل سهولة إجراء المعاملات الإدارية إلكترونيا (متوسط 1.77)، وتوفر خدمات إلكترونية لإصدار الشهادات ومتابعة الحالة الأكاديمية (1.77)، بالإضافة إلى تسهيل تقديم طلبات الإجازات (1.90)، وتسريع وتسهيل العمليات الإدارية (2.17). هذه المؤشرات تدل على وجود جهود ملموسة نحو تبني الإدارة الإلكترونية ولكنها لا تزال بحاجة إلى تعزيز.

في المقابل، سجلت بعض الفقرات معدلات ضعيفة، منها استخدام الأنظمة الرقمية في تسجيل الطلاب والطلبات الأكاديمية (1.33)، وتقديم الشكاوى والمقترحات (1.50)، وتحديث نتائج الطلاب (1.40)، وكذلك الإعلان عن الجداول الدراسية إلكترونيا (1.50). هذه المؤشرات تعكس وجود قصور في تقديم خدمات إلكترونية متكاملة وفعالة لجميع المستخدمين، مما قد يعوق تحقيق أهداف الإدارة الإلكترونية على الوجه الأمثل، الانحراف المعياري المرتفع نسبيا يشير إلى تفاوت في آراء المستجيبين، وهو ما قد يدل على اختلاف مستوى الخبرة أو الرضا تجاه الخدمات الإلكترونية المقدمة داخل الجامعة.

تظهر النتائج أن استخدام الإدارة الإلكترونية في الجامعة ما زال في مرحلة متوسطة من التطبيق مع وجود تحديات واضحة في بعض الخدمات الرقمية. لذا، ينصح بالعمل على تطوير البنية التحتية التقنية، وتعزيز تدريب الموظفين والمستخدمين على الأنظمة الرقمية، وتحسين جودة وكفاءة الخدمات الإلكترونية لتحقيق إدارة أكثر فاعلية وسلاسة تخدم جميع الأطراف المعنية.

### المطلب الثاني: مناقشة الفرضيات:

تبنى تشكّل الفرضيات الركيزة الأساسية التي يبنى عليها البحث العلمي، حيث تهدف إلى توجيه الدراسة نحو اختبار العلاقات والآثار المحتملة بين المتغيرات قيد البحث. وفي إطار دراسة واقع الإدارة الإلكترونية في جامعة عبد الحميد بن باديس، تم وضع مجموعة من الفرضيات التي تعكس التوقعات العلمية حول تأثير جودة البنية التحتية التقنية ومستوى استخدام الإدارة الإلكترونية على الأداء الإداري وجودة الخدمات المقدمة.

### الفرضية الرئيسية:

تؤثر جودة البنية التحتية التكنولوجية ومستوى استخدام الإدارة الإلكترونية تأثيراً إيجابياً ومباشراً على تحسين الأداء الإداري في جامعة عبد الحميد بن باديس.

#### • التحليل:

من خلال تحليل الجدولين المتعلقين بالبنية التحتية والتقنية (جدول 8) واستخدام الإدارة الإلكترونية في العمل الإداري (جدول 9)، نلاحظ أن المتوسطات الحسابية للأسئلة المتعلقة بالبنية التحتية تتراوح حول مستوى متوسط (2.51 للمجموع)، فيما تتراوح المتوسطات المتعلقة باستخدام الإدارة الإلكترونية في العمل الإداري عند مستوى متوسط إلى ضعيف (1.74 للمجموع). رغم أن التقييم العام متوسط، إلا أنه لم يصل إلى مستوى مرتفع يدل على كفاءة عالية في البنية التحتية واستخدام الأنظمة الإلكترونية. هذا يشير إلى وجود أثر إيجابي نسبي لجودة البنية التحتية ومستوى استخدام الإدارة الإلكترونية على الأداء الإداري، لكنه أثر محدود ويتطلب تحسينات لدعم فرضية التأثير الإيجابي بشكل قوي وواضح.

### الفرضيات الجزئية:

1. توفر الأجهزة والأنظمة التقنية الحديثة يسهم في نجاح الإدارة الإلكترونية.

#### ○ التحليل:

وفقاً للبيانات في جدول 8، الأسئلة المتعلقة بتوفر البنية التحتية التقنية (مثل توفر الأجهزة والأنظمة الرقمية، جودة شبكة الإنترنت، وجود صيانة دورية) حصلت على تقييم متوسط حول 2.20، وهو ما يعكس توفراً نسبياً لكن غير كافٍ من حيث الجودة أو الاستمرارية. هذا يشير إلى أن توفر الأجهزة والأنظمة التقنية موجودٌ لكنه ليس بمستوى يحقق النجاح الكامل للإدارة الإلكترونية، لذا الفرضية صحيحة جزئياً ولكنها بحاجة إلى دعم أكبر للبنية التقنية.

2. تساهم الإدارة الإلكترونية في تعزيز الثقة بين الموظف الإداري والمستفيد من الخدمة داخل الجامعة.

○ التحليل:

في جدول 9، تم تقييم عناصر مثل شفافية العمليات الإدارية الإلكترونية (1.73)، وتحسين مستوى الخدمات (1.67)، والتواصل بين الإدارات (1.87)، وسمعة الجامعة (1.70) بمستويات متوسطة. هذه المؤشرات تعكس وجود أثر إيجابي على تعزيز الثقة إلى حد ما، إلا أن هذا الأثر ليس قويا بشكل كاف. لذا، يمكن القول إن الإدارة الإلكترونية تساهم في تعزيز الثقة بشكل محدود لكنها بحاجة إلى مزيد من التطوير والفعالية لتكون مساهمة أكبر.

3. يؤثر استخدام الإدارة الإلكترونية إيجاباً على مستوى رضا الطلبة عن جودة الخدمات الإدارية المقدمة.

○ التحليل:

بعض الفقرات المتعلقة برضا الطلبة، مثل إمكانية متابعة الحالة الأكاديمية إلكترونياً (1.77)، تقديم الشكاوى (1.50)، الحصول على المعلومات عن المنح الدراسية (1.53)، والإعلان عن الجداول الدراسية (1.50)، حصلت على تقييمات منخفضة إلى متوسطة، مما يعكس رضا محدود من الطلبة عن الخدمات الرقمية المقدمة. هذا يدل على أن الإدارة الإلكترونية ما زالت تواجه تحديات في تلبية احتياجات الطلاب بالشكل الأمثل، مما يعني أن تأثيرها الإيجابي على رضا الطلبة موجود ولكنه ضعيف نسبياً.

### المطلب الثالث: نتائج الدراسة الميدانية:

بعد تحليل البيانات المستقاة من جداول الدراسة المختلفة، تظهر مجموعة من النتائج التي توضح واقع الإدارة الإلكترونية والبنية التحتية التقنية في جامعة عبد الحميد بن باديس. تظهر هذه النتائج مدى تحقق الفرضيات المطروحة ومدى تأثير العوامل التكنولوجية والإدارية على كفاءة الأداء الإداري وجودة الخدمات المقدمة

- تشير الدراسة إلى أن 63.3% من أفراد العينة هم من الإناث، مما يعكس تمثيلاً أكبر للمرأة في عينة موظفي الجامعة، وهو ما قد يؤثر على توجهات استخدام الإدارة الإلكترونية نظراً لاختلاف التفاعل مع التكنولوجيا بين الجنسين.
- من حيث الفئات العمرية، يبرز أن 73.3% من الموظفين تتراوح أعمارهم بين 20 و35 سنة، ما يدل على وجود قوة عاملة شبابية تتمتع بمرونة واستعداد أكبر لتبني واستخدام التقنيات الحديثة.
- وتبين النتائج أن 40% من الموظفين لديهم خبرة مهنية أقل من خمس سنوات، مما قد يشير إلى وجود ديناميكية وتغير نسبي في الموارد البشرية، حيث قد يكون هؤلاء أكثر قدرة على التكيف مع الأنظمة الرقمية الجديدة مقارنة بمن لديهم خبرة طويلة.
- من ناحية المستوى التعليمي، يشكل حاملو شهادة الليسانس النسبة الأكبر بـ 46.7%، تليهم نسبة محترمة من حملة شهادة الدكتوراه بنسبة 20%، ما يعكس وجود قاعدة تعليمية قوية تدعم فهم واستخدام نظم الإدارة الإلكترونية.
- في المحور الأول المتعلق بالبنية التحتية التقنية، أظهرت النتائج أن أكثر من 50% من المشاركين يرون أن الجامعة توفر بنية تحتية تقنية مناسبة، مع وجود برامج تدريبية للموظفين حصلت على متوسط تقييم مرتفع نسبياً (2.30)، مما يعكس اهتماماً بتطوير الكفاءات الرقمية رغم وجود بعض المشاكل التقنية المتكررة التي أثرت على تقييم بعض الأسئلة.
- أما في المحور الثاني الخاص باستخدام الإدارة الإلكترونية في العمل الإداري، فقد لوحظ أن نسبة كبيرة من المستخدمين (أكثر من 60%) يواجهون صعوبات في استخدام بعض الخدمات الإلكترونية مثل تسجيل الطلاب والطلبات الأكاديمية، حيث حصل هذا الجانب على أقل متوسط حسابي (1.33)، ما يدل على حاجة ملحة لتحسين هذه الخدمات الرقمية لتلبية تطلعات المستفيدين.
- كذلك، أظهرت البيانات أن حوالي 57% من المستجيبين يرون أن الإدارة الإلكترونية تساهم في تسريع الإجراءات وتخفيف العبء الإداري، مما يؤكد أثرها الإيجابي على تحسين الأداء الإداري رغم التحديات التقنية.

## خلاصة الفصل:

تناولنا من خلال هذا الفصل واقع الإدارة الإلكترونية في جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم، بالاعتماد على تحليل بيانات استبائية شملت مجموعة من المحاور المرتبطة بالبنية التحتية التقنية، ومستوى استخدام الأنظمة الإلكترونية في تسيير الأعمال الإدارية، ومدى تأثير ذلك على رضا المستفيدين من الخدمات.

وقد أظهرت النتائج أن الجامعة قطعت خطوات أولية نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية، من خلال توفير بعض التجهيزات والأنظمة الرقمية، إلا أن هناك جوانب لا تزال بحاجة إلى تطوير وتحسين، أبرزها ضعف شمولية الرقمنة، محدودية الخدمات الإلكترونية المقدمة، تكرار الأعطال التقنية، ونقص تكوين الموارد البشرية المستعملة للأنظمة.

كما بينت التحليلات صحة الفرضيات المطروحة، حيث تبين أن توفر التجهيزات الرقمية وسهولة الوصول إلى الأنظمة يسهمان في رفع كفاءة الأداء الإداري، وتعزيز رضا الموظفين والطلبة، مما يعكس تأثيرا إيجابيا مباشرا للإدارة الإلكترونية على سير العمل داخل الجامعة. وفي ضوء ما توصلنا إليه من نتائج، تم تقديم مجموعة من التوصيات الرامية إلى تحسين واقع الرقمنة وتطوير منظومة الإدارة الإلكترونية بالجامعة.

وبذلك يعد هذا الفصل مرجعا مهما لفهم التحديات والفرص المرتبطة بالإدارة الإلكترونية في السياق الجامعي الجزائري، ويوفر أرضية صلبة لأي جهود مستقبلية تهدف إلى تطوير الأداء الإداري وتعزيز جودة الخدمات الجامعية من خلال التحول الرقمي.



## خاتمة



### خاتمة:

في ختام هذه الدراسة، التي سعت إلى الكشف عن واقع الإدارة الإلكترونية في جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم، انطلقت الإشكالية من تساؤل رئيسي مفاده: ما هو واقع الإدارة الإلكترونية في جامعة عبد الحميد بن باديس؟ وقد تم التطرق إلى هذا الإشكال من خلال محاور متعددة تمثلت في البنية التحتية والتقنية، استخدام الإدارة الإلكترونية في العمل الإداري، وآثار الإدارة الإلكترونية على جودة الأداء داخل الجامعة.

أظهرت النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليل الاستبيانات أن الجامعة تتوفر على حد مقبول من البنية التحتية الرقمية، غير أن هذا التوفر لا يرتقي إلى مستوى الطموحات، حيث تم تسجيل ضعف في جودة الإنترنت، وعدم كفاية في أنظمة الحماية الرقمية، إضافة إلى غياب الصيانة الدورية للأجهزة الإلكترونية. كما أبانت النتائج أن العديد من الخدمات الإدارية لا تزال تنجز بالطرق التقليدية، مما يحد من فعالية الإدارة الإلكترونية.

أما فيما يخص استخدام الأنظمة الرقمية في مختلف العمليات الإدارية، فقد تبين أن نسبة معتبرة من المشاركين يرون أن هذه الأنظمة لا تستخدم بشكل شامل، خاصة في ما يتعلق بتسجيل الطلبة، إصدار الشهادات، متابعة الوضعية الأكاديمية، أو تقديم الطلبات والشكاوى. كما أشارت النتائج إلى غياب منصات إلكترونية موحدة تسمح بالوصول السلس لجميع الخدمات، وهو ما يعكس تحديات حقيقية تواجه الجامعة في مجال الرقمنة.

من جهة أخرى، أظهرت الدراسة أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين توفر البنية التحتية الرقمية ومستوى رضا المستفيدين من خدمات الجامعة، مما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية التي تنص على أن جودة البنية التحتية ومستوى استخدام الإدارة الإلكترونية يؤثران بشكل إيجابي ومباشر على تحسين الأداء الإداري. كما دعمت النتائج صحة الفرضيات الجزئية، إذ تبين أن توفر الأجهزة والأنظمة التقنية يساهم في نجاح الإدارة الإلكترونية، كما أن هذه الأخيرة تعد أداة مهمة لتعزيز الثقة بين الموظفين والمستفيدين، وتساهم في تحسين صورة المؤسسة الجامعية.

وبناء على ما سبق، توصي الدراسة بما يلي:

1. تعزيز البنية التحتية الرقمية من خلال تطوير شبكة الإنترنت وتوفير أجهزة حديثة.

## خاتمة

---

2. توفير أنظمة حماية فعالة لضمان أمن البيانات والمعلومات.
  3. تطوير خدمات إلكترونية متكاملة تشمل كل العمليات الإدارية.
  4. تدريب وتأهيل الكادر الإداري والطلاب على استخدام المنصات الرقمية.
  5. وضع خطة استراتيجية واضحة لتنفيذ الإدارة الإلكترونية ضمن مشروع التحول الرقمي للجامعة.
- وفي الأخير، يمكن القول إن واقع الإدارة الإلكترونية في جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم لا يزال في مرحلة الانتقال، ويحتاج إلى جهود متواصلة وإرادة حقيقية من مختلف الفاعلين من أجل ترسيخ ثقافة رقمية شاملة تسهم في تحسين الأداء، رفع مستوى الجودة، وتلبية تطلعات الطلبة والموظفين على حد سواء.



## قائمة المراجع



## قائمة المراجع

### أولاً: كتب

- الجبوري، محمد عبد الله. الإدارة الإلكترونية: مدخل معاصر في إدارة المؤسسات، دار صفاء للنشر، 2018.
- الشامي، عبد الرحمن. الخدمات الإلكترونية في الإدارة الحديثة، دار الحامد، 2021.
- مراد، فؤاد. نظم المعلومات الإدارية، دار المسيرة، 2017.
- محمد فوزي بن محمد الغامدي. الإدارة الإلكترونية، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، الدمام، 2021.
- محمد سمير أحمد. الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع - عمان، ط1، 2009.
- يوسف كافي. الإدارة الإلكترونية... إدارة بلا أوراق، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، 2011.
- علاء عبد الرزاق السالمي، خالد إبراهيم السليطي. الإدارة الإلكترونية، دار وائل، عمان، 2008.
- السالمي، علاء عبد الرزاق. نظم دعم القرارات، عمان، دار وائل للنشر، 2005.
- أحمد محمد سمير. الإدارة الإلكترونية، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2009.

### ثانياً: رسائل جامعية

- رامي عبد الرحمن الخليل. واقع الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية في الجمهورية العربية السورية ومعوقات تطبيقها من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظة درعا، رسالة ماجستير في الأصول والإدارة التربوية، جامعة مؤتة - الأردن، 2012.
- بن ملوكة خيراني. دور الإدارة الإلكترونية في تطبيق مبادئ سير المرفق العام، جامعة زيان عاشور - الجلفة، 2019.
- بوزكري جيلالي. الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية: واقع وآفاق، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2016/2015.

### ثالثاً: مقالات علمية

- سمير أبيش. معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل مؤسسات التعليم العالي وسبل مواجهتها، مجلة قضايا معرفية، المجلد 2، العدد 6، 2021.

## قائمة المراجع

---

رابعاً: منظمات وهيئات رسمية

➤ اليونسكو. دليل مؤسسات التعليم العالي، 2014.

خامساً: مواقع إلكترونية

➤ <https://www.ammonnews.net/article/804683>



## قائمة الملاحق



## الملحق رقم 01



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم

كلية العلوم الاجتماعية والانسانية



### استمارة استبيان

في إطار إنجاز إعداد مذكرة التخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في الاعلام والاتصال تخصص

اتصال جماهيري

تحت عنوان

### واقع الإدارة الالكترونية في جامعة عبد الحميد بن باديس

دراسة ميدانية لجامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم

يشرفنا أن نضع بين يديك هذا الاستبيان الذي يهدف إلى جمع معلومات حول مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة عبد الحميد بن باديس. نرجو منك الإجابة بكل موضوعية، علماً أن إجاباتك ستعامل بسرية تامة وتستهمل لأغراض علمية فقط. ما عليكم سوى وضع علامة (✓) أمام الإجابة التي تتناسب مع رأيكم.

وفي الأخير تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام وشكراً.

إشراف الأستاذ:

- بن عجايمية بوعبد الله

• إعداد الطالب :

- عبد النبي محمد

السنة الجامعية: 2025/2024

➤ المعلومات الشخصية:

- السن:
  - أقل من 20 سنة  من 20 إلى 35 سنة  أكثر من 35 سنة
- الجنس:
  - ذكر  أنثى
- المؤهل العلمي:
  - ثانوي  بكالوريا  ليسانس  ماستر  دكتوراه
- الخبرة المهنية:
  - أقل من 05 سنة  من 05 إلى  سنة أكثر من  سنة

➤ المحور الأول: البنية التحتية والتقني

الرقم	العبارات	نعم	لا	إلى حد ما
01	هل توفر الجامعة بنية تحتية تقنية كافية لدعم الإدارة الإلكترونية؟			
02	هل جودة شبكة الإنترنت في الجامعة جيدة؟			
03	هل تملك الجامعة الأنظمة الرقمية اللازمة لإنجاز الأعمال الإدارية بكفاءة؟			
04	هل توجد صيانة دورية للأجهزة والأنظمة المستخدمة في الإدارة الإلكترونية؟			
05	هل توجد خدمات إلكترونية آمنة لحماية البيانات والمعلومات الحساسة؟			
06	هل يمكن الوصول إلى الأنظمة الإدارية بسهولة من أي مكان داخل الحرم الجامعي؟			
07	هل يتم تحديث الأنظمة الرقمية بشكل دوري؟			
08	هل تتوفر الجامعة على برامج تعليمية وتدريبية للموظفين حول كيفية استخدام الأنظمة الرقمية؟			
09	هل تواجه مشاكل تقنية متكررة في الأنظمة الإدارية الرقمية؟			
10	هل تتيح الجامعة للمستخدمين (أساتذة/طلاب/إداريين) الوصول إلى المنصات الرقمية بشكل سهل وفعال؟			

➤ المحور الثاني: استخدام الإدارة الإلكترونية في العمل الإداري

			هل تمكن الأنظمة الإلكترونية من إجراء المعاملات الإدارية بسهولة؟	11
			هل تستخدم الأنظمة الرقمية في تسجيل الطلاب والطلبات الأكاديمية؟	12
			هل تتوفر خدمة إلكترونية لإصدار الشهادات الجامعية؟	13
			هل يمكنك متابعة حالتك الأكاديمية (الدرجات، الحضور، المواد) عبر النظام الإلكتروني؟	14
			هل يتمكن الطلاب من تقديم الشكاوى أو المقترحات عبر النظام الإلكتروني؟	15
			هل يتمكن الأساتذة من تحديث نتائج الطلاب عبر النظام الإلكتروني؟	16
			هل يتم الإعلان عن الجداول الدراسية من خلال النظام الإلكتروني؟	17
			هل توجد منصة إلكترونية لطلب الإجازات أو التعويضات الإدارية؟	18
			هل يمكن للطلاب الحصول على المعلومات المتعلقة بالمنح الدراسية إلكترونياً؟	19
			هل تسهم الإدارة الإلكترونية في تسريع المعاملات وتخفيف الأعباء على الموظفين؟	20
			هل تجد أن العمليات الإدارية الإلكترونية تتم بشفافية عالية؟	21
			هل توفر الإدارة الإلكترونية تسهيلات في التواصل مع مختلف الإدارات في الجامعة؟	22
			هل تشعر بأن الإدارة الإلكترونية ساعدت في تحسين مستوى الخدمة المقدمة للطلاب؟	23
			هل تعتبر الإدارة الإلكترونية بديلاً فعالاً عن الأنظمة التقليدية في الجامعة؟	24
			هل تعتقد أن الإدارة الإلكترونية توفر وقتاً وجهداً كبيرين للطلاب والإداريين؟	25
			هل تواجه صعوبة في التفاعل مع النظام الإلكتروني أو فهمه؟	26
			هل تؤثر الإدارة الإلكترونية بشكل إيجابي على سمعة الجامعة؟	27

## ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم واقع الإدارة الإلكترونية في جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم، من خلال تحليل مدى توفر البنية التحتية الرقمية، ومستوى استخدام الأنظمة الإلكترونية في تسيير الأعمال الإدارية والخدمات الجامعية. توصلت الدراسة إلى أن الجامعة بدأت خطوات مهمة نحو الرقمنة، خاصة في الجانب التقني، لكنها ما تزال تواجه بعض التحديات مثل ضعف التعميم، وتكرار الأعطال التقنية، ونقص تكوين المستخدمين.

كما أكدت النتائج صحة الفرضيات الجزئية، حيث تبين أن توفر الأجهزة الحديثة، وسهولة استخدام الأنظمة، يعزز من كفاءة الإدارة ويزيد من رضا الموظفين والطلبة على حد سواء. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أبرزها: ضرورة تحديث الأنظمة بانتظام، وتوسيع رقمنة الخدمات، وتكوين الموارد البشرية، وتحسين تجربة المستخدم، مما يعزز من فعالية الإدارة الإلكترونية ويضمن استمرارية التحول الرقمي في الجامعة.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة الإلكترونية، جامعة مستغانم، التحول الرقمي، البنية التحتية التكنولوجية، الأنظمة الإدارية الرقمية.

## Summary:

This study aims to evaluate the reality of e-administration at Abdelhamid Ibn Badis University – Mostaganem, by analyzing the availability of digital infrastructure and the level of utilization of electronic systems in managing administrative tasks and university services. The study found that the university has taken important steps toward digitalization, particularly in technical aspects. However, it still faces several challenges such as limited implementation, recurring technical issues, and insufficient training for users.

The results confirmed the validity of the partial hypotheses, showing that the availability of modern equipment and the ease of using digital systems enhance administrative efficiency and increase satisfaction among both staff and students. The study concluded with several key recommendations, including the regular updating of systems, the expansion of digital services, the training of human resources, and the improvement of user experience. These actions are essential for strengthening e-administration and ensuring the continuity of the digital transformation within the university.

**Keywords:** E-administration, Mostaganem University, digital transformation, technological infrastructure, administrative digital systems.