

# The Reality of the Application of Electronic Management In the Strategic Planning of Institutions of Higher Education and the Extent of their Contribution to Achieving the Requirements of Educational Quality from the Point of View of Faculty Members

Dr. Hayam Nasreldin Abdu

Assistant Professor of curricula and methods of teaching

Arabic language – Qassim Private Colleges

hiam\_nasr@yahoo.com

Received 16/7/2018

Accepted 19/8/2018

## Abstract

The aim of the research is to identify the reality of the application of electronic management in the strategic planning of higher education institutions, the extent to which the faculty members are familiar with e-management and the extent to which e-management contributes to achieving quality requirements. The study society is limited to faculty members in Egypt and Saudi Arabia, 64 members of the teaching staff, the tool used is a questionnaire consisting of five parts, and the results indicate the weakness of the application of electronic management and weak planning in the institutions of higher education from the point of view of faculty members. The study emphasizes the importance of implementing electronic management as it is in line with the current technological development.

**Keywords:** e-management, strategic planning, quality requirements, higher education institutions, quality management.

# واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي ومدى إسهامها في تحقيق متطلبات الجودة التعليمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

الدكتورة هيام نصر الدين عبده

أستاذ مناهج وطرق تدريس اللغة العربية المساعد

كليات القصيم الأهلية

hiam\_nasr@yahoo.com

قبول البحث 2018/8/19

استلام البحث 2018/07/16

## المخلص

يهدف البحث إلى تعرف واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي، ومدى إلمام أعضاء هيئة التدريس بالإدارة الإلكترونية، ومدى إسهام الإدارة الإلكترونية في تحقيق متطلبات الجودة، وقد اقتصر مجتمع الدراسة على أعضاء هيئة التدريس في مصر والمملكة العربية السعودية، وبلغت العينة ٦٤ عضواً من أعضاء هيئة التدريس، وكانت الأداة المستخدمة استبياناً تكون من خمسة مجالات، وأشارت النتائج إلى ضعف تطبيق الإدارة الإلكترونية وضعف التخطيط لها في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتوصي الدراسة بأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية لأنها تتساير مع التطور التكنولوجي الحالي. الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية، التخطيط الاستراتيجي، متطلبات الجودة، مؤسسات التعليم العالي، إدارة الجودة.

## المقدمة Introduction :

وفي ضوء تطور المؤسسات وتعدد أماكن عملها والمتعاملين معها سواء داخل المؤسسة أو المتعاملين الخارجيين أصبح دور استخدام التكنولوجيا في إدارة المؤسسات والتخطيط الاستراتيجي أكثر فاعلية وتأثيراً على المؤسسة ككل أو المتعاملين معها وكذلك أحد محددات التخطيط والمتابعة الدورية، وتطوير الأداء بشكل مستمر، فكل العاملين السابقين هم مكونات الإدارة الإلكترونية التي تحمل صفات الإدارة من تخطيط وتنفيذ ومتابعة واستغلال أمثل للموارد وصفات التكنولوجيا الحديثة التي تعتمد على بيئة الحواسيب وشبكة الإنترنت<sup>(١)</sup>.

والإدارة الإلكترونية هي أكثر من مجرد موقع إلكتروني على الإنترنت، واخذت صورا وتسميات كثيرة أصبحت شائعة الاستخدام مثل الأعمال الإلكترونية، الديمقراطية الإلكترونية، الحكومة الرقمية، ... الخ، إن الإدارة الإلكترونية تمثل مفهوماً ونموذجاً فريداً للمعلومات والخدمات العامة وتعمل على سد الفجوة الرقمية في المجتمع باستثمار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتقدمة لتوصيل الخدمات للمتعاملين معها، إنها تقدم فرصاً لتطوير إمكانيات وقدرات ومهارات المؤسسات بل والمتعاملين معها بما يمكنهم من تحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية ومساندة الأداء الأحسن، وأخيراً تحقيق التعلم والتدريب مدى الحياة لزيادة الابتكار والإبداع للمجتمع لكي يمكنه من التنافس والتواجد في عالم سريع التغيير<sup>(٢)</sup>.

أصبح العالم لا غنى له عن استخدام الوسائل الإلكترونية المختلفة في جميع مناحي الحياة ولا سيما في الإدارة، وقد أصبحت الأجهزة الإلكترونية المستخدمة بالملايين وستستمر في التنامي بمرور الوقت، كما تطورت شبكات الاتصال ويظهر فيها الجديد كل يوم، ومن الملاحظ أن الأجهزة الإلكترونية الحديثة وشبكات الاتصال أصبحت عاملاً محفزاً في جميع مجالات العمل في السنوات الأخيرة والتطورات التكنولوجية مكنت المؤسسات المختلفة ومنها المؤسسات التعليمية من التفكير بشكل مختلف تماماً في الطريقة التي يسير بها العمل بداخلها على المستويات كافة، هذه المؤسسات أدركت تماماً الفوائد العائدة من استخدام الأجهزة الإلكترونية وشبكات الإنترنت والتي أصبحت تحققها بالفعل، وعلى الرغم من ذلك فإن أغلبها قد تأخر في فهم وإدراك جميع ما تتضمنه فكرة الانتقال والتحول إلى عالم إلكتروني.

وفي هذا العصر الذي أصبحت فيه إدارة موارد المؤسسات وتوظيفها والتخطيط الاستراتيجي بشكل سليم إحدى سمات التقدم وتدلُّ على فاعلية الجودة، ومن العناصر الأساسية في تقييم المؤسسات ومدى قدرتها على الاستمرار والارتقاء توجهت جهود إدارة المؤسسات المختلفة ومنها المؤسسات التعليمية إلى معرفة الموارد التي تديرها أو تتعامل معها وتحديد أفضل السبل لإدارتها وتحقيق أهداف المؤسسة بشكل مثالي، وفي ضوء التقدم المتزايد في استخدام التكنولوجيا الحديثة وتطبيقات تكنولوجيا المعلومات.

## مشكلة البحث Research Problem :

نظراً لأهمية الإدارة الإلكترونية في العصر الحالي، ونظراً لأهمية وضع الإدارة الإلكترونية في التخطيط الاستراتيجي حتى تتمكن مؤسسات التعليم العالي من التطور، وتطبيق معايير الجودة، فكان من الضروري البحث عن الواقع الفعلي للإدارة الإلكترونية في التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي، ويمكن إجمال مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي: "ما واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي؟" وينبثق عن هذا السؤال ما يلي من أسئلة فرعية:

1. هل تهتم مؤسسات التعليم العالي بالإدارة الإلكترونية عند وضع الخطة الاستراتيجية؟
2. ما مدى فاعلية الإدارة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي؟
3. هل تتوافر برامج الإدارة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي؟
4. هل يدرك أعضاء هيئة التدريس ومنسوبي المؤسسات التعليمية أهمية الإدارة الإلكترونية؟
5. ما مدى فاعلية المؤسسات التعليمية في حفظ وإدارة وصيانة الإدارة الإلكترونية؟

## أهداف البحث Research Goals :

يهدف البحث إلى:

1. الكشف عن مدى إلمام أعضاء هيئة التدريس بالإدارة الإلكترونية.
2. الكشف عن واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
3. الكشف عن المشكلات التي تحد من تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي وبالتالي لا تحقق متطلبات الجودة.

## أهمية البحث Research Importance :

تعود أهمية البحث إلى عدة أمور:

1. التعرف الواقع الفعلي لاستخدام الإدارة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي.
2. التعرف مدى إسهام الإدارة الإلكترونية في تحقيق التخطيط الاستراتيجي ومتطلبات الجودة بمؤسسات التعليم العالي.
3. يمكن من خلالها تحديد معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية، ومن ثم العمل على إزالتها.

## مصطلحات البحث Search Terms :

### • الإدارة الإلكترونية Electronic Management :

هي منظومة إلكترونية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من إدارة يدوية إلى إدارة باستخدام الحاسب وذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعد في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت وبأقل التكاليف، ويمكن أن تشمل كلا من الاتصالات الداخلية والخارجية لأي منظمة، بهدف إدخال الشفافية الكاملة والمساعدة مما يؤدي إلى تحسين

الإدارة الإلكترونية داخل أي منظمة<sup>(٣)</sup>. ويتبنى البحث الحالي هذا التعريف كتعريف إجرائي.

### • التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning :

يمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية تخطيط منطقية تمتاز بتأثيراتها السيكولوجية الفعالة في التأثير على الأفراد داخل تنظيم معين، من خلال مجموعة من الخطوات المنطقية العقلانية التي تستهدف الارتقاء بهذا النظام، وبالتالي يهتم بالمتغيرات والعوامل الاقتصادية والسكانية والتنظيمية<sup>(٤)</sup>. ويتبنى البحث الحالي هذا التعريف كتعريف إجرائي.

### • والتخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي:

هو علم وفن توجيه كل قوى مؤسسة التعليم العالي نحو تطوير الاستراتيجيات واتخاذ القرارات الجوهرية التي تحدد ملامح مستقبل المؤسسة، ووضع الخطط اللازمة لإنجاز الأهداف والأغراض وحل القضايا والمشكلات التي يتطلبها الوصول إلى هذا المستقبل المنشود<sup>(٥)</sup>.

### • مؤسسات التعليم العالي Institutions of higher education :

تعرف أيضاً بمؤسسات التعليم الجامعي وهي المؤسسات التي تدرس المرحلة العليا من التعليم في الجامعات الحكومية، أو في الجامعات الحرفية (كليات أهلية، كليات الفنون العقلية، وكليات تقنية، إلخ) أو في أي مؤسسة جامعية أخرى تمنح شهادة جامعية، ويختلف التعليم العالي عن التعليم المدرسي؛ حيث يدرس الطالب في التعليم العالي مجالاً متخصصاً يؤهله للعمل في أحد ميادين العمل بعد أن ينال إحدى الشهادات في تخصص معين أثناء دراسته الجامعية.

### • الجودة التعليمية Educational quality :

وهي فلسفة إدارية حديثة، تأخذ شكلاً أو نهجاً أو نظاماً إدارياً شاملاً قائماً على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المؤسسة التعليمية، بحيث تشمل هذه التغييرات: الفكر، والسلوك، والقيم، والمعتقدات التنظيمية والمفاهيم الإدارية، ونمط القيادة الإدارية، ونظم وإجراءات العمل، والأداء، وغيرها<sup>(٦)</sup>. ويتبنى البحث الحالي هذا التعريف كتعريف إجرائي.

### حدود البحث Search Limits :

الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على بعض أعضاء هيئة التدريس في مصر والمملكة العربية السعودية.

الحدود الزمانية: أجريت الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي ١٤٣٦-١٤٣٧ هـ / ٢٠١٥-٢٠١٦ م

الحدود الموضوعية: اقتصر موضوع الدراسة على واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي ومدى إسهامها في تحقيق متطلبات الجودة التعليمية.

الحالية، وإنما تكمن في القدرة على تقديم أفكار وخدمات غير موجودة<sup>(٨)</sup>.

ويعد التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning أول خطوات الإدارة الاستراتيجية الإلكترونية ومهامها، ويتعلق بتحديد اتجاه المنظمة في المستقبل الذي ينطوي بدوره على تحديد كل من رسالة المنظمة وأهدافها، بناء على تحليل للوضع الحالي والمستقبلي لكل من البيئة المحيطة والقدرات الذاتية، بعدها يتم ترجمة تلك الأهداف إلى برامج وخطط على المستويات الاستراتيجية، وقد ظهر التخطيط الاستراتيجي قبل ظهور مفهوم الإدارة الإلكترونية، وساد حتى بداية السبعينيات في ظل افتراض مؤداه سهولة التنبؤ بالمستقبل لأجل طويل، وكان المسؤول الوحيد عن التخطيط الاستراتيجي هو رجال الإدارة العليا الذين يكلفون باقي أعضاء المنظمة بعد ذلك بتنفيذ الخطط الاستراتيجية التي تم وضعها<sup>(٩)</sup>.

والإدارة الإلكترونية: هي منظومة رقمية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من النمط اليدوي إلى النمط الإلكتروني، وذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعد في اتخاذ القرار الإداري، بأسرع وقت وبأقل التكاليف، وهذا بطبيعة الحال يترتب عليه فوائد كالسرعة في إنجاز العمل، والمساعدة في اتخاذ القرار بالتوفير الدائم للمعلومات بين يدي متخذي القرار، مع خفض تكاليف العمل الإداري، ورفع أداء الإنجاز، وتجاوز مشكلة البعدين الجغرافي والزمني، ومعالجة البيروقراطية والرشوة، أي إحداث إصلاحات في الهيكل الإداري في المجتمع وتطوير آلية العمل ومواكبة التطورات، إضافة إلى تجاوز مشاكل العمل اليومية مع وجود بنية تحتية معلوماتية آمنة، وقوية، ومتوافقة فيما بينها<sup>(١٠)</sup>.

فالإدارة الإلكترونية ما هي إلا نمط جديد من أنماط الإدارة، ترك آثاره الواسعة على المؤسسات ومجالات عملها، وعلى الإدارة، واستراتيجياتها، ووظائفها، والواقع أن هذه التأثيرات لا تعود فقط إلى البعد التكنولوجي المتمثل بالتكنولوجيات الرقمية، وإنما تعود أيضاً إلى البعد الإداري المتمثل بتطوير المفاهيم الإدارية التي تراكت لعقود عديدة، وأصبحت تعمل على تحقيق المزيد من المرونة الإدارية في التفويض، والتمكين الإداري<sup>(١١)</sup>.

ويمكن تقسيم مصطلح الإدارة الإلكترونية إلى قسمين، أولهما الإدارة، وهو يعبر عن نشاط إنجاز الأعمال من خلال جهود الآخرين لتحقيق الأهداف المرجوة، وثانيهما الإلكترونية، وفيها يتم إنجاز النشاط من خلال استخدام الوسائل الإلكترونية المختلفة. وأشار (نجم، ٢٠٠٠) إلى أنه يمكن تتبع تطور الإدارة في ظل الإدارة الإلكترونية من خلال ما يلي:

- الانتقال من إدارة الأشياء إلى إدارة الرقميات.
- الانتقال من الإدارة المباشرة إلى الإدارة عن بعد.
- الانتقال من التنظيم الهرمي إلى التنظيم الشبكي.
- الانتقال من قيادة الاخر إلى قيادة الذات<sup>(١٢)</sup>.

الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة على بعض المؤسسات التعليمية للتعليم العالي بمصر والمملكة العربية السعودية.

### الإطار النظري Theoretical Framework :

ظهر في السنوات الماضية العديد من المناهج والأساليب التي يمكن من خلالها التخطيط لتغيير المؤسسات تغييراً إيجابياً هادفاً ومقصوداً، وكان في مقدمة المؤسسات التي يستهدفها التطوير المستمر مؤسسات التعليم العالي؛ ومن مداخل التطوير المناسبة للتطبيق في مجال تطوير مؤسسات التعليم العالي: إدارة الجودة الشاملة، وإعادة هندسة العمل، وتنمية المنظمة، والإدارة بالأهداف، والإدارة في الوقت المناسب، والإدارة بفتح السجلات، وإدارة المعرفة، وإدارة الإبداع والابتكار، والتخطيط الاستراتيجي والإدارة الإلكترونية ويبدو المدخل الأخير من أفضل مداخل التطوير لمؤسسات التعليم العالي، فهو قد يستخدم كل المداخل السابقة أو بعضها، حسب الحاجة ومقتضى الحال، كاستراتيجيات فرعية للتطوير.

### التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإلكترونية Strategic Planning and Electronic Management :

من المعروف أن التخطيط بشكل عام يعني "التنبؤ بالمستقبل والاستعداد لمواجهته". ووفقاً للنظرة التقليدية في التخطيط، فإنه يمثل المسار أو النهج الذي يعتمد في تحديد ما يراد عمله مستقبلاً، باعتماد معلومات واردة عن تقارير متنوعة (يومية، وأسبوعية، وشهرية، وفصلية، وسنوية)، وتحليلها وصياغتها على هيئة خطط مختلفة الأمد من خلال جهاز متخصص يشمل المسؤولين والعاملين.

ونتيجة لبيئة الإبداعات المتلاحقة، أصبح التخطيط التقليدي غير قادر على مواكبة هذه المستجدات، ولجعل التخطيط التقليدي أكثر مواكبة وقدرة على استيعاب المتغيرات المتوالية، لابد من تغيير ممارساته وآلياته عبر اعتماد المزايا الإلكترونية<sup>(٧)</sup>.

ويتسم استخدام الإدارة الإلكترونية في التخطيط الاستراتيجي بعدد من المزايا، أبرزها:

- ينقل عملية التخطيط من ممارسة احتكارية للإدارة المؤسسية إلى ممارسة لأعضاء هيئة التدريس والعاملين، وبما يسهم في تنمية قدراتهم من جهة وتوسيع قاعدة المشاركة الجماعية من جهة أخرى.
- يجعل محور التخطيط ليس بيئة المنظمة الداخلية فحسب، بل حاجات الطلاب المحتملة.
- يفرض على المؤسسات تحقيق سرعة الاستجابة لمتطلبات المستفيدين.
- إن التخطيط هو الأكثر ارتباطاً بالزمان، من حيث وضع الخطة وما تسعى إليه المؤسسات من أهداف وتحديد الوسائل لتحقيقها في المدة القادمة، إذ إن النتيجة الرقمية يكون التغيير فيها بسرعة، وأن نماذج الأعمال الجديدة تأتي بخدمات لم تكن معروفة، ولهذا فإن قوة التخطيط لا تكمن فقط في المحافظة على قدرات وفرص المؤسسة

**ثانيًا:** تحديات على مستوى عوامل الإنتاج؛ فقد قلت أهمية الإنتاج المعتمد على الآلة (مكائن)، وبرزت أهمية الإنتاج المعتمد على المعلومة (شرائح إلكترونية).

**ثالثًا:** تحديات على مستوى العلوم والتخصصات العلمية.

**رابعًا:** تحديات على مستوى تمويل التعليم؛ ومن ذلك تقليص التمويل الحكومي، وتدخّل مؤسسات التمويل الدولية كالبنك الدولي، اليونسكو، صندوق النقد الدولي، والتي تتدخل في السياسات والإصلاحات التعليمية التي ينبغي الأخذ بها وتطبيقها.

**خامسًا:** تحديات على مستوى نوعية التعليم وانتشاره؛ فمن متطلبات التعليم اليوم: تكافؤ الفرص التعليمية (تحقيق المساواة)، والارتقاء بجودة التعليم، وتلبية الطلب على التعليم الثانوي والعالي، وخصخصة التعليم.

**سادسًا:** تحديات على مستوى مصادر التعليم.

**سابعًا:** تحديات على مستوى الانفتاح على مواقع الإنتاج في المجتمع.

**ثامنًا:** تحديات على مستوى الشركات المتخطية الحدود.

**تاسعًا:** تحديات على مستوى المواطنة.

**عاشرًا:** تحديات على مستوى هجرة العقول؛ وهناك هجرتان: يرى بعض الباحثين أن ظاهرة نزف العقول قد بدأت تأخذ في عصر العولمة مسارا آخر يمكن أن يطلق عليه «تدوير العقول»، فألاف العلماء والمهندسين من الدول الشيوعية السابقة هاجروا إلى الغرب بعد نهاية الحرب الباردة، كما أن العديد من التقنيين والإداريين من الآسيويين المسلحين بالعلم والخبرة المكتسبة من الغرب عادوا إلى مواطنهم الأصلية للمساهمة في بناء أعمال جديدة منافسة للغرب، وفي ضوء ذلك لا بد للدول النامية من استثمار هذا التحول من خلال خلق بيئة عمل مواتية لاستقطاب هذه العقول من أجل تحفيز التنمية الوطنية<sup>(١٦)</sup>.

كما أضاف (عريبات، ٢٠٠٣) بعض التحديات الأخرى التي تواجه التعليم العالي العربي في ظل متغيرات الألفية الثالثة (اتفاقية الجات والعولمة وثورة المعلومات والاتصال على وجه الخصوص) منها:

- وجود جامعات أجنبية عالمية في داخل البلدان العربية مما زاد من حدة المنافسة.
- انحسار دور الحكومات في دعم الجامعات الرسمية وعدم قدرتها على زيادة الرسوم الجامعية لأسباب اقتصادية وسياسية واجتماعية.
- تنوع أنماط التعليم العالي وظهور أنواع جديدة من الجامعات مثل الجامعات المفتوحة.
- احتمال حدوث عدم توازن بين التخصصات العلمية، والتخصصات الأساسية والإنسانية.
- قيام القطاع الخاص بالاستثمار في التعليم العالي.
- عدم ضمان جودة التعليم المقدم من الجامعات الخاصة والأجنبية.
- غياب وتناقص دور الحكومات في صياغة الاستراتيجيات ووضع الأهداف للحفاظ على الهوية الوطنية<sup>(١٧)</sup>.

وقد ميز كيلر<sup>(١٣)</sup> (Keller, 1983) بين عدة مظاهر للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية، على النحو الآتي:

- صنع القرار الاستراتيجي يعني القدرة على بقاء المنظمة التعليمية وقادتها في حالة نشاط دائم في مواقعهم.
- يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى مزيد من التطور والتقدم.
- تتأثر التنافسية الاستراتيجية بالتخطيط وظروف سوق العمل.
- لا يركز التخطيط اهتمامه على الخطط الموثقة والتحليل والتنبؤ بل على صنع القرار.
- تعتمد عملية صنع القرار على التحليل المنطقي والاقتصادي والتعاون والمشاركة.
- التخطيط الاستراتيجي يضع مستقبل المنظمة التعليمية فوق أي اعتبار.
- وحدد ستينر<sup>(١٤)</sup> (Steiner, 1979) أهداف التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية كما يلي:
- تغيير اتجاه المؤسسة التعليمية والإسراع بالنمو وتعظيم الفائدة.
- تركيز المصادر أو الموارد على الأشياء المهمة وتطوير التنسيق الداخلي بين الأنشطة.
- تطوير عملية الاتصال والرقابة على العمليات الجارية.
- الاهتمام بالممارسات المستمرة، وتدريب الرؤساء، وتنحية ذوي الأداء المتدني.

إن مفهوم التخطيط الاستراتيجي للتعليم بشكل عام، ينطوي على عملية قوامها الملاءمة بين نتائج تقييم البيئة الخارجية لمؤسسة تعليمية وبين موارد البيئة الداخلية لهذه المؤسسة، ويجب أن تكون هذه العملية قادرة على مساعدة المؤسسات التعليمية في الاستفادة من نواحي القوة وفي الحد من نقاط الضعف، وفي الاستفادة من الفرص وفي التقليل من التهديدات، أما مفهوم التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي فيمكن تحديده في عمليات شاملة لكل جوانب المؤسسة الجامعية، وفحص مستقبلي لها؛ يشترك فيه أكبر عدد ممكن من الأعضاء، يهدف إلى تحديد ما ينبغي أن تكون عليه المؤسسة الجامعية، متى ما سعت إلى الاستغلال الجيد لنقاط قوتها الداخلية، والفرص المتاحة في بيئتها الخارجية، وعملت على المزوجة بين نقاط القوة والفرص هذه بشكل يقود إلى أفضل النتائج<sup>(١٥)</sup>.

وهناك مجموعة من التحديات الاستراتيجية تواجه مؤسسات التعليم العالي، والتي يمكن اعتبارها مبررات ودواعي لتطوير التعليم العالي من خلال اتباع أسلوب التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإلكترونية؛ وهي التحديات والمضامين التالية:

**أولاً:** تحديات على مستوى الإعداد والتأهيل للعمل؛ فهناك مهن تقليدية تختفي، ومهن جديدة تظهر، وهناك تنامي للاهتمام بذي الإبداع والابتكار والمواهب.

الخاسرة في مجالات يكون مكانها الطبيعي في مؤسسات أخرى تمتلك مقومات النجاح والتفوق، كما أن معرفة عوامل القوة في المؤسسات المنافسة والطرق التي سلكتها لاكتساب هذه القوة قد يشكل أساساً لبناء النموذج الذي ينبغي أن تسير عليه المؤسسة في بناء قوتها وتميزها.

#### المرحلة الثالثة: التقييم الداخلي للمؤسسة الجامعية:

ومن أشهر التقنيات المستخدمة في جمع معلومات التقييم الذاتي لمؤسسة التعليم العالي، ما يلي:

أسلوب WOTS-UP؛ ويتكون اسم هذا الأسلوب من الحروف الأولى للكلمات الإنجليزية التالية: Weaknesses (نقاط الضعف)، Opportunities (الفرص)، Threats (المخاطر أو التهديدات)، Strengths (نقاط القوة). أما الحرفان UP فيعنيان وحدات التخطيط Units Planning. ويركز أسلوب WOTS-UP على التقييم الداخلي لكل وحدة من وحدات التخطيط (الأساس العلمية أو الإدارية) من حيث نقاط القوة والضعف والمخاطر التي تهددها والفرص المتاحة أمامها للاستثمار والنمو والتطور والتوسع.

أسلوب الاستبيان؛ ويتطلب هذا الأسلوب تكييف الأسئلة للتلاوم مع الوضع الخاص للمؤسسة.

نماذج الاعتماد الأكاديمي؛ وهي نماذج واستبيانات مقننة جرى تصميمها من قبل جمعيات الاعتماد الأكاديمي Accreditation Associations في الولايات المتحدة الأمريكية، لغرض التقييم الذاتي لمؤسسات التعليم العالي في مجالات الهيئة التدريسية، وخدمات الطلاب، وخدمات الدعم الأكاديمي، وأنشطة البحث العلمي والإنتاج الفكري وخلافها من الخدمات.

**المرحلة الرابعة:** الاتجاهات الاستراتيجية للمؤسسة: صياغتها وتنفيذها: وتتكون الاتجاهات الاستراتيجية للمؤسسة (الكلية أو الجامعة أو وزارة التعليم العالي) من رسالة المنظمة، وأغراضها، وأهدافها، وقضاياها الاستراتيجية.

#### المرحلة الخامسة: خطط العمل:

تُعد خطط العمل بتوضيح كيفية تنفيذ الاستراتيجيات التي جرى اختيارها والموافقة عليها. وينبغي أن تحتوي خطة العمل على بعض المعلومات منها: خطوات كيفية تنفيذ الخطة، موعد بداية ونهاية تنفيذ الخطة، الشخص المسؤول عن الإشراف على تنفيذ الخطة، المصادر البشرية والمادية المطلوبة لتنفيذ الخطة، المؤشرات أو المحددات التي يستدل بها على الانتهاء من تنفيذ الخطة بنجاح.

#### المرحلة السادسة: محتويات وثيقة الخطة الاستراتيجية:

لكل مؤسسة تعليم عالٍ طريقته الخاصة في إخراج الصيغة النهائية لوثيقة الخطة الاستراتيجية، وبشكل عام يمكن أن تتكون وثيقة الخطة الاستراتيجية للتعليم العالي ومؤسساته من ثلاثة أجزاء منفصلة، وذلك على النحو التالي:

وبناءً على هذه التحديات تؤكد أهمية التخطيط الاستراتيجي واستخدام الإدارة الإلكترونية في التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي والذي يهدف إلى تحقيق عدة أمور منها حسب ما ورد في الريعي (٢٠٠٦):

- وضع إطار عام لتحديد التوجهات المستقبلية للتعليم العالي.
- تشجيع الجهات المشرفة على التعليم العالي على العمل معاً والمشاركة في صياغة رؤية مشتركة وموحدة للتعليم العالي.
- وضوح الرؤية والأهداف والغايات المستقبلية لجميع المستفيدين والقائمين على هذا القطاع الحيوي.
- فتح المجال لمشاركة قطاع عريض من فئات المجتمع المتنوعة في صياغة الاستراتيجية.
- يعطي الفرصة لتقييم المرحلة السابقة من خلال المسح البيئي الشامل والوقوف على نواحي القوة والضعف في النظام التعليمي.
- يعزز دور الحكومة والمؤسسات المعنية في تحديد الأولويات وفق دراسة علمية منهجية.
- يساعد في ابتكار طرق وآليات عمل جديدة تحسن من مستوى الأداء.
- تحديد مجالات التغيير والتحديات التي تواجه النظام التعليمي ووضع الحلول المناسبة لعلاجها<sup>(١٨)</sup>.

إلا أنه يمكن أن تظهر أمام التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي مجموعة من العقبات المحتملة؛ كوجود البيئة التي تتصف بالتعقد والتغيير المستمر التي قد تجعل من التخطيط الاستراتيجي تخطيطاً متقادماً قبل أن يكتمل، وهناك احتمال الندرة والشح في الموارد المتاحة لمؤسسات التعليم العالي، علاوة على أنه من البيهي أن التخطيط الفعال يحتاج إلى تكلفة ووقت كبير.

#### مراحل التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي:

يمر التخطيط الاستراتيجي بعدة مراحل، حددها (الزهراني، ١٤١٦هـ) في المراحل التالية<sup>(١٩)</sup>:

- **المرحلة الأولى:** فحص وتقييم البيئة الخارجية لمؤسسة التعليم العالي.
- **المرحلة الثانية:** فحص وتقييم نظام التعليم العالي: ويمكن تلخيص خطوات فحص نظام التعليم العالي بالخطوات التالية:
- تصنيف مؤسسات التعليم العالي تصنيفاً يراعي الانسجام أو التشابه في الرسالة والهدف والمستوى.
- جمع وتحليل المعلومات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي والمتعلقة ببعض المتغيرات والعوامل المهمة في مكونات مؤسسات التعليم العالي، والهدف من هذا هو تحديد بنيتها التنافسية، وعوامل الجذب، وفرص الاستثمار، وعوامل النجاح الكامن فيها.
- فحص وتقييم المؤسسات المنافسة: فالتخطيط الاستراتيجي لأي مؤسسة تعليم عالٍ يتطلب تحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسات المنافسة، لا لهدف طردها من سوق المنافسة، ولكن لتجنب المنافسة

- السرعة والدقة في تخزين المعلومات، وتكوين ما يسمى ببنك المعلومات، ومعالجة وتشغيل البيانات، واسترجاع النتائج في وقت قصير مقارنة بالنظام اليدوي.
- الاستجابة لحاجات ورغبات المستفيدين من العملية التعليمية بكفاءة وفاعلية، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق رضا المستفيدين.
- تقديم خدمات شاملة بأقل التكاليف والجهد والوقت.
- تأكيد وإظهار الشفافية في أداء العمل، والتعامل مع المستفيدين من الخدمات التعليمية.
- التخلص من البيروقراطية والروتين في تأدية الأعمال.
- ضمان حصول المستفيدين على الخدمات التي تقدمها المؤسسة على مدار السنة ومباشرة دون الحاجة إلى حضورهم إلى المؤسسة من خلال الشبكة الإلكترونية.
- ضمان المحافظة على البيئة من خلال تقليل ازدحام المواصلات، الأمر الذي يؤدي إلى تقليل العوادم التي تؤدي إلى تلوث البيئة؛ لأن المستفيدين يحصلون على الخدمات التي تقدمها المؤسسة من منازلهم ولا ضرورة للذهاب إلى المؤسسة.
- تحسين العمليات: ويقصد بها استخدام الحاسب الآلي في تحويل المدخلات (الأنشطة، والأعمال، والموارد، والأفراد)، والتي يؤدي من خلالها العاملون في المؤسسة أعمالهم إلى مخرجات، بهدف تحقيق رغبات المستفيدين من العملية التعليمية.
- تمكين المديرين من تأدية أعمالهم بطريقة أفضل، من خلال مساعدتهم على المتابعة الدورية لطرق أداء العمل المؤسسي في جميع مراحلهم، وتوفير الوقت لديهم ليتمكنوا من التركيز على جوانب العمل المهمة بدلا من الأعمال الكتابية الورقية<sup>(١٣)</sup>.

إن شبكة الإنترنت جعلت من الممكن أن تنظم المؤسسات أعمالها بطرائق جديدة، وأن توزع خدماتها الجديدة بالطرائق الشبكية، وقد أصبحت الخدمات والأعمال في مؤسسات التعليم العالي معقدة جداً، وعلى المؤسسات اتباع الاستراتيجيات والخطط التي تكفل تحقيق رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة.

ويهتم التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة التعليمية بتخطيط كل الأنشطة المتصلة بصياغة رسالة المؤسسة، وتحديد الأهداف الاستراتيجية لها، وحشد الموارد الإلكترونية اللازمة في ضوء تحليل البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة<sup>(١٤)</sup>.

وقد حدّد كيني، ومارشيل<sup>(١٥)</sup> (Kenny & Marshall, 2000) مجموعة من العوامل المطلوبة لصياغة استراتيجية الأعمال الإلكترونية في المؤسسة التعليمية، وهي:

- امتلاك إدارة المؤسسة فهماً واضحاً لمغريات المؤسسة، يساهم في بناء نموذج استراتيجية الإدارة الإلكترونية عبر الإنترنت.
- أهمية وجود خطة تترجم التوازن بين التطورات الخاصة للمؤسسة، والفهم الدقيق للتأثيرات المحيطة في البيئة.

**الجزء الأول:** الخلاصة العامة للخطة -رسالة المؤسسة -أغراض المؤسسة -التنبؤات المالية للمؤسسة (خلال ٣ سنوات).

**الجزء الثاني:** خلاصة تقويم البيئة الخارجية (الاجتماعية والتكنولوجية والاقتصادية والسياسية) -خلاصة تقويم صناعة التعليم العالي -خلاصة تقويم البرامج/السوق -خلاصة التقويم الذاتي للمؤسسة.

**الجزء الثالث:** القضايا الاستراتيجية والأهداف والاستراتيجيات -خطط العمل والأولويات -الخطط المالية (الميزانية) -خطط الطوارئ.

وقد صدرت في السنوات الأخيرة، عن الهيئات ودور النشر المتخصصة في دعم وتطوير نظم التعليم العالي ومؤسساته، بعض أدلة التخطيط الاستراتيجي بالتعليم العالي، ومنها دليل التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي الذي صدر في المملكة العربية السعودية عام ١٤٢٦هـ/٢٠٠٥م.

وتمثل الاستراتيجيات الحديثة نتاج الإدارة المبدعة والقيادات الخلاقة في المؤسسات، إذ أنها تعكس آراء وأفكار تلك القيادات وطموحاتها، فضلا عن كونها جزءاً من تاريخ المؤسسة وثقافتها وما ترغب أن تكون عليه، فهي الفكرة العامة المجردة ذات المضمون الفلسفي والمستقبلي للإدارة والعاملين<sup>(٢٠)</sup>.

وعلى هذا الأساس فإنه لا يمكن للمؤسسات أن تحقق أهدافها من غير امتلاكها لرؤية واضحة المعالم وطموحة، فضلا عن وجود إدارة قوية في العمل وصناعة القرارات وصياغة الاستراتيجية وتطبيقها<sup>(٢١)</sup>.

مما سبق يتضح أن الإدارة الإلكترونية جزء أساسي من التخطيط الاستراتيجي وما هي إلا مسار للعمل المنهجي الهادف إلى خلق بيئة إلكترونية للمؤسسة التعليمية، انطلاقاً من وجود رؤية استراتيجية جديدة للأعمال الإدارية في مؤسسة التعليم العالي ومحيطها.

**مبادئ استخدام الإدارة الإلكترونية في التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي:**

- أن تكون مرتكزة على الطلاب.
- أن تكون موجهة إلى النتائج.
- أن تكون معتمدة على حاجات الطلاب والعاملين في المؤسسة، ومشجعة للإبداع بشكل فعال<sup>(٢٢)</sup>.

ولتحقيق هذه المبادئ يتطلب الأمر التفاعل والتكامل ما بين الموجودات المادية ورأس المال البشري المتوافر لدى المؤسسة، باستخدام تكنولوجيا المعلومات المتطورة.

**مميزات استخدام الإدارة الإلكترونية في التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي:**

الإدارة الإلكترونية لها العديد من الفوائد في التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي، منها:

## ٣. التطبيق:

تؤكد الإدارة في التطبيق على تثبيت الموارد المطلوبة والضرورية لوضع استراتيجية الإدارة الإلكترونية موضع التنفيذ، إذ يعد التطبيق من أكثر عمليات الإدارة الإلكترونية تعقيداً وتشابكاً.

وتكمن المشكلة الجوهرية في هذه المرحلة، في كيفية خلق الفهم والإدراك العميق عند المديرين لأهمية الوظائف الحيوية الجديدة للإدارة الإلكترونية، وبنوع ومستوى الدعم المطلوب لتنفيذها وإدراك أهمية الأساليب التنظيمية، والتدريبية، ونظم وأساليب العمل، لهذا فقد تم تصنيف مرحلة التطبيق إلى مستويين هما:

**المستوى الأول:** التطبيق على المستوى التقني وهو يتعلق بالخصائص التقنية المستخدمة.

**المستوى الثاني:** التطبيق على مستوى الأعمال ويؤكد هذا المستوى على تطبيق عدة عمليات منها: تحديد عمليات إعادة هندسة الأعمال داخل المؤسسة، بناء قيادات إدارية قوية، تسهم في عملية إجراء التغيير، وتشجع على العمل الجماعي. خلق هياكل لا مركزية، وشبكية، تحديد مسؤوليات جميع الأفراد الذين يمكن أن تؤثر أدوارهم في أداء المؤسسة، تطوير وإعداد سياقات وطرق لإدارة السجل الإلكتروني المؤسسي، القيام بممارسات إدارية لتحسين الأداء، والنتائج بشكل مستمر، تخطيط وإنشاء برامج تدريبية، وتوعية العاملين في المؤسسة للمحافظة على المهارات الحالية للأفراد، ولجعل إمكاناتها متوافقة مع التطورات الجارية، مما يؤدي إلى تقبلها أكثر لعملية التطبيق، تخصيص الموارد البشرية، والمادية، والمالية، لتلبية متطلبات أهداف الإدارة الإلكترونية وأنشطتها<sup>(٢٩)</sup>.

## ٤. التقييم:

يرتبط التقييم بالخطوات السابقة، ولاسيما تطبيق الإدارة الإلكترونية، إذ يتم في هذه المرحلة التأكد من مدى تحقيق مجموعة الأهداف والأغراض الموضوعية، فضلاً عن التأكد من أن الأنشطة الإلكترونية للمؤسسة قد تطابقت مع ما هو مخطط لها، وعليه تحتاج مرحلة التقييم إلى وضع أدوات لقياس الإنجاز الحالي للإدارة الإلكترونية، وتحديد المعايير المستهدفة، لتحديد حجم الفجوة في الأداء الإلكتروني للمؤسسة.

## ٥. المتطلبات الفنية والإدارية والتنظيمية:

يرتبط تطور تطبيق الإدارة الإلكترونية بتوافر مجموعة من المتطلبات الضرورية واللازمة لهذا التطور، إن هذه المتطلبات التي يجب توافرها لتحقيق الإدارة الإلكترونية، يمكن تصنيفها إلى نوعين هما:

**الأول:** المتطلبات الفنية: وهي تتركز عند تطبيق الإدارة الإلكترونية في

توافر جانبين مهمين هما:

- الجانب البرمجي، المتمثل في تصميم برمجيات نظم قواعد البيانات مثل أوراكل Oracle.
- الجانب المادي، المتمثل في شبكة الحواسيب والمتطلبات الإدارية والتنظيمية.

- الفهم الواضح لطبيعة المشكلات والعقبات التي سوف تظهر نتيجة لاستخدام التقنية الحديثة داخل المؤسسة، وما إذا كان للمؤسسة تحضيرات سابقة صادقة في التغلب على تلك المشكلات والعقبات.

### متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي:

يعتبر تطبيق الإدارة الإلكترونية في التخطيط الاستراتيجي هدفاً ووسيلة من أهداف ووسائل الإدارة الناجحة، لذلك ينبغي توفر متطلبات، لتتواءم الإدارة الإلكترونية مع مضمون الإدارة الحديثة، وهذه المتطلبات تتمثل في:

## ١. صياغة الأهداف:

وتبدأ من تحديد واضح مفصل للأهداف، لغرض تقديم الأنشطة والأعمال والخدمات إلكترونياً بنوعية عالية، لذا تشق أهداف الإدارة الإلكترونية من الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، مع الأخذ بالحسبان متغيرات مثل القدرات التنظيمية الموجودة، والموارد المالية، لتقرر بعد ذلك مراحل تطوير أهدافها، ومداخل تنفيذها<sup>(٣٠)</sup>.

ويراعى في صياغة الأهداف ما يلي:

- تبسيط أسلوب تقديم الخدمات.
- السرعة في إنجاز الأعمال من خلال تحديد مسار تدفق العمل والمعلومات.
- تحسين جودة الخدمات المقدمة، وتحسين الاتصال بين الجهات المتعاملة.
- تخفيض التكلفة وتقليل الأعمال الورقية من خلال إعداد الطرائق والأنظمة الإلكترونية اللازمة لذلك<sup>(٣١)</sup>.

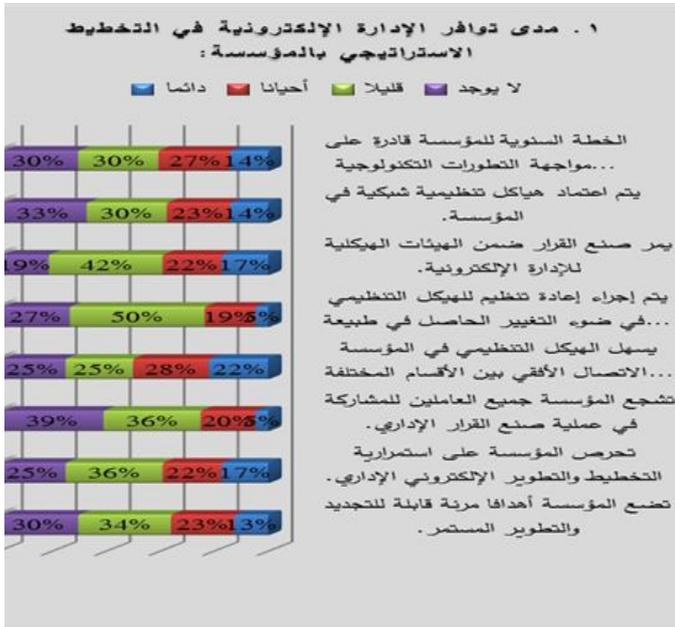
## ٢. تصميم النظم وتطويرها:

تقوم المؤسسة في هذه المرحلة بمجموعة من الأنشطة التي تساعد في تصميم الأنظمة والبرامج الملائمة للخدمات الإلكترونية وتطويرها، وبما يحقق أهداف المؤسسة، ومن أجل تنفيذ تلك الأنشطة يجب أخذ ما يأتي في الاعتبار عند إعداد الخطة الاستراتيجية للمؤسسة:

- فهم النظام الداخلي للمؤسسة وتحليله، وتقدير المتطلبات المطلوبة من الأنظمة الإلكترونية.
- معرفة وتحديد مواقع إجراء التحسينات على العمليات.
- إن قرار الدخول في الإدارة الإلكترونية يجب أن يتوافق مع رغبة المسؤولين والعاملين في داخل المؤسسة.
- يستلزم نجاح تطوير استراتيجية الإدارة الإلكترونية، إشراك العاملين في المؤسسة في عملية التطوير.
- إجراء تحليلات للمنفعة والتكاليف للتقنيات المستخدمة في تطبيق استراتيجية الإدارة الإلكترونية، لغرض تقييمها واختيار أنسبها<sup>(٣٢)</sup>.

المجال الأول: ١. مدى توافر الإدارة الإلكترونية في التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي.

جدول ٢ المجال الأول: ١. مدى توافر الإدارة الإلكترونية في التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي.



يتضح من الجدول (٢) أن نسبة توافر الإدارة الإلكترونية في التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ضعيفة جداً في كل فقرات هذا المجال، حيث كانت أعلى نسبة في كل الفقرات ٢٢% مما يدل على ضعف توافر الإدارة الإلكترونية في التخطيط الاستراتيجي.

المجال الثاني: مدى فاعلية الإدارة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي.

جدول ٣ المجال الثاني: مدى فاعلية الإدارة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي.



الثاني: المتطلبات الإدارية والتنظيمية:

عند تطبيق المؤسسات للإدارة الإلكترونية، لابد لها من توفير عدد من المتطلبات الإدارية والتنظيمية وهي: الجهاز الوظيفي المطلوب، التنظيم الداخلي، هيكله التكاليف.

منهج البحث:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

إجراءات البحث والنتائج:

ومن أجل التعرف إلى واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الخطط الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي، فقد قامت الباحثة بإعداد استبيان تضمن خمسة مجالات، هي:

١. مدى توافر الإدارة الإلكترونية في التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي.

٢. مدى فاعلية الإدارة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي.

٣. مدى توافر برامج الإدارة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي.

٤. مدى فاعلية منسوبي المؤسسة في استخدام الإدارة الإلكترونية.

٥. مدى فاعلية المؤسسة في حفظ وصيانة وتطوير الإدارة الإلكترونية.

وقد عرض الاستبيان في صورته الأولية على مجموعة من المحكمين، وتم التعديل في فقراته بناءً على آرائهم، وبهذا يكون قد تحقق صدق الاستبيان، ومن أجل التحقق من ثباته فقد تم استخدام معادلة ألفا كرونباخ، وقد تبين ثبات الاستبيان كما في الجدول (١):

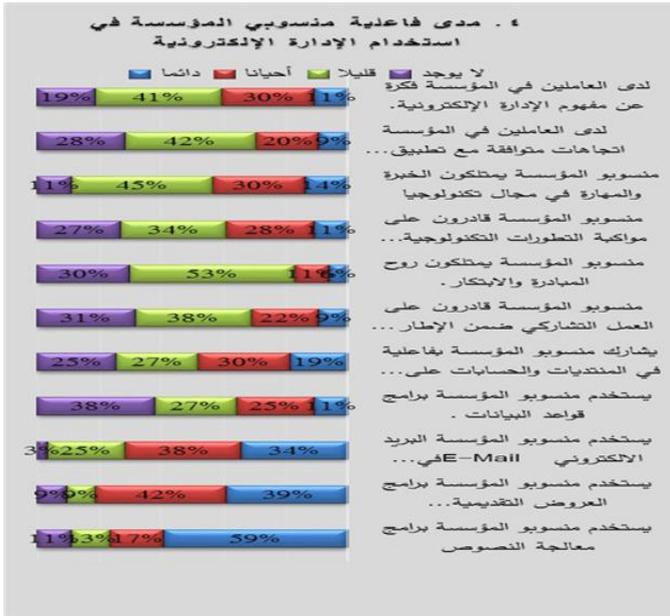
جدول ١ معامل الثبات لفقرات الاستبيان باستخدام معادلة ألفا كرونباخ

العناصر	عدد الفقرات	الثبات
١. مدى توافر الإدارة الإلكترونية في التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي.	8	0.87
٢. مدى فاعلية الإدارة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي.	9	0.91
٣. مدى توافر برامج الإدارة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي.	9	0.93
٤. مدى فاعلية منسوبي المؤسسة في استخدام الإدارة الإلكترونية.	11	0.86
٥. مدى فاعلية المؤسسة في حفظ وصيانة وتطوير الإدارة الإلكترونية.	8	0.88
درجة ثبات الاستبيان	45	0.89

وبعد الاطمئنان إلى صدق وثبات الاستبيان فقد تم تطبيقه على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية وبعض الجامعات في المملكة العربية السعودية، عبر وسائل الاتصال والبريد الإلكتروني، وقد بلغ عدد من أعاد الاستبيان بعد الإجابة على كل فقراته وعناصره ٦٤ عضواً من أعضاء هيئة التدريس.

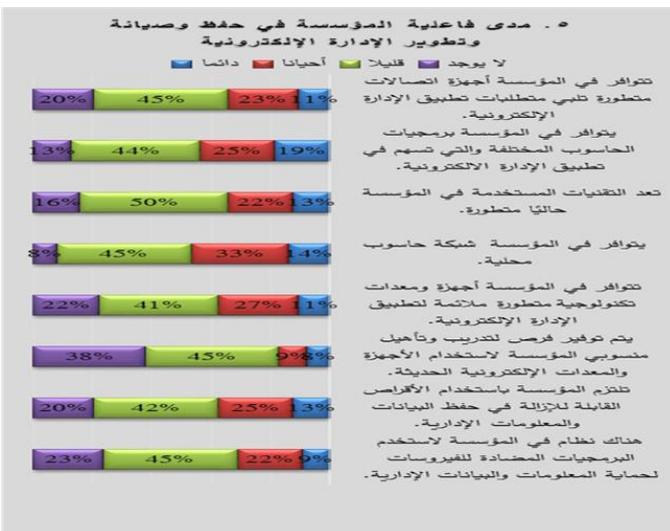
وكانت نتائج المعالجة الإحصائية كما يلي:

جدول ٥ المجال الرابع: ٤. مدى فاعلية منسوبي المؤسسة في استخدام الإدارة الإلكترونية.



المجال الخامس: ٥. مدى فاعلية المؤسسة في حفظ وصيانة وتطوير الإدارة الإلكترونية.

جدول ٦ المجال الخامس: ٥. مدى فاعلية المؤسسة في حفظ وصيانة وتطوير الإدارة الإلكترونية.



يتضح من الجدول (٦) أن نسبة فاعلية المؤسسة في حفظ وصيانة وتطوير الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ضعيفة جداً في كل فقرات هذا المجال حيث كانت أعلى نسبة في كل الفقرات ١٩%، مما يدل على ضعف فاعلية المؤسسة في حفظ وصيانة وتطوير الإدارة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي.

وفيما يلي جدول مجمع يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لكل عناصر الاستبيان:

يتضح من الجدول (٣) أن نسبة فاعلية الإدارة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ضعيفة جداً في كل فقرات هذا المجال، حيث كانت أعلى نسبة في كل الفقرات ٥٠% مما يدل على ضعف فاعلية الإدارة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي. المجال الثالث: مدى توافر برامج الإدارة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي.

جدول ٤ المجال الثالث: مدى توافر برامج الإدارة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي.



يتضح من الجدول (٤) أن نسبة توافر برامج الإدارة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ضعيفة جداً في كل فقرات هذا المجال، حيث كانت أعلى نسبة في كل الفقرات ٥٢% مما يدل على ضعف توافر برامج الإدارة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي.

المجال الرابع: ٤. مدى فاعلية منسوبي المؤسسة في استخدام الإدارة الإلكترونية.

يتضح من الجدول رقم (٥) أن نسبة فاعلية منسوبي مؤسسات التعليم العالي في استخدام الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ضعيفة، حيث بلغت في فقرة واحدة من فقرات هذا المجال ٥٩% وفي أغلب الفقرات بلغت ما بين ٦% إلى ٣٩% مما يدل على ضعف نسبة فاعلية منسوبي مؤسسات التعليم العالي في استخدام الإدارة الإلكترونية.

جدول 7 المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لواقع تطبيق الإدارة الإلكترونية

العناصر	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مستوى التطبيق
١. مدى توافر الإدارة الإلكترونية في التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة	8.5	3.9	13%	ضعيف جدا
٢. مدى فاعلية الإدارة الإلكترونية في المؤسسة	15.9	9.5	25%	ضعيف جدا
٣. مدى توافر برامج الإدارة الإلكترونية في المؤسسة	13.6	9.3	21%	ضعيف جدا
٤. مدى فاعلية منسوبي المؤسسة في استخدام الإدارة الإلكترونية	13	10.7	20%	ضعيف جدا
٥. مدى فاعلية المؤسسة في حفظ وصيانة وتطوير الإدارة الإلكترونية	7.75	2.1	12%	ضعيف جدا
الدرجة الكلية لعناصر واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية	11.7	7.1	18%	ضعيف جدا

أشارت النتائج إلى أن الإدارة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي غير فعالة بدرجة كبيرة حيث بلغت نسبة تطبيق هذا المجال ٢٥% وهي نسبة ضعيفة جداً، ويعزى ذلك إلى عدم اهتمام منسوبي مؤسسات التعليم العالي بتفعيل استخدام الحاسوب والإدارة الإلكترونية، وعدم الجدية في التعامل مع متطلبات الإدارة الإلكترونية.

وللإجابة عن التساؤل الفرعي الثالث وهو "هل تتوفر برامج الإدارة الإلكترونية بمؤسسات التعليم العالي؟ أشارت النتائج إلى أن برامج الإدارة الإلكترونية غير متوفرة بدرجة كبيرة حيث بلغت نسبة تطبيق هذا المجال ٢١% وهي نسبة ضعيفة جداً، ويعزى ذلك إلى عدم اهتمام المسؤولين بمؤسسات التعليم العالي بتوفير برامج الإدارة الإلكترونية، وعدم الاهتمام بتطوير البرامج القديمة.

وللإجابة عن التساؤل الفرعي الرابع وهو "هل يدرك أعضاء هيئة التدريس ومنسوبي المؤسسات التعليمية أهمية الإدارة الإلكترونية؟

أشارت النتائج إلى أن أعضاء هيئة التدريس ومنسوبي المؤسسات التعليمية لا يدركون أهمية الإدارة الإلكترونية حيث بلغت نسبة تطبيق هذا المجال ٢٠% وهي نسبة ضعيفة جداً، ويعزى ذلك إلى عدم توفير برامج تدريبية لتدريب أعضاء هيئة التدريس ومنسوبي مؤسسات التعليم العالي على استخدام برامج الإدارة الإلكترونية.

وللإجابة عن التساؤل الفرعي الخامس وهو "ما مدى فاعلية المؤسسات التعليمية في حفظ وإدارة وصيانة الإدارة الإلكترونية؟ أشارت النتائج إلى عدم اهتمام مؤسسات التعليم العالي بحفظ وإدارة وصيانة الإدارة الإلكترونية حيث بلغت نسبة تطبيق هذا المجال ١٢% وهي نسبة ضعيفة جداً، ويرجع ذلك إلى قلة اهتمام مؤسسات التعليم العالي بوضع خطط الصيانة والتشغيل لبرامج الإدارة الإلكترونية.

### التوصيات Recommendations :

بناء على نتائج هذا البحث التي أشارت إلى أن الواقع الفعلي لتطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي ضعيف جداً، فقد توصلت الباحثة إلى أهمية الأخذ بالتوصيات التالية:

١. أهمية وضع خطة الإدارة الإلكترونية عند وضع الخطة الاستراتيجية للمؤسسة، مع وضع خطة متابعة لها.
٢. ضرورة اهتمام مسؤولي التعليم العالي بتوفير برامج الإدارة الإلكترونية وتحديث البرامج القديمة.
٣. أهمية تدريب أعضاء هيئة التدريس ومنسوبي مؤسسات التعليم العالي على استخدام الإدارة الإلكترونية.
٤. ضرورة عمل خطط متابعة وصيانة للأجهزة والبرامج الخاصة بالإدارة الإلكترونية.
٥. اختيار ذوي الكفاءات في استخدام الإدارة الإلكترونية في المناصب القيادية.

يتضح من الجدول رقم (٧) أن الدرجة الكلية لواقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت ١٨%، مما يدل على أن الواقع الفعلي لتطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ضعيف جداً.

### تفسير النتائج Interpretation of Results :

للإجابة عن التساؤل الرئيس للبحث وهو "ما واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي؟" فقد أشارت النتائج إلى أن الواقع الفعلي لتطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ضعيف جداً حيث بلغت النسبة المئوية للتطبيق ١٨% ويعزى هذا إلى عدة أسباب منها: ضعف الثقة في تطبيق برامج الإدارة الإلكترونية والافتقار عنها باستخدام الأوراق المكتوبة والمطبوعة، وربما يعود ذلك إلى الرغبة في عدم التطوير والافتقار بالأعمال الروتينية السابقة.

وللإجابة عن التساؤل الفرعي الأول وهو "هل تهتم مؤسسات التعليم العالي بالإدارة الإلكترونية عند وضع الخطة الاستراتيجية؟ أشارت النتائج إلى أن مؤسسات التعليم العالي لا تهتم بالإدارة الإلكترونية عند التخطيط الاستراتيجي حيث بلغت نسبة تطبيق هذا المجال ١٣% وهي نسبة ضعيفة جداً، ويعود ذلك إلى عدم إدراك واضعي الخطط الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي بأهمية الإدارة الإلكترونية وأساليب تطبيقها، وكيفية تنفيذها.

وللإجابة عن التساؤل الفرعي الثاني وهو "ما مدى فاعلية الإدارة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي؟

العالي، واتضح من البحث ضعف تطبيق الإدارة الإلكترونية وضعف التخطيط لها في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مما يدعونا إلى الاهتمام بالتخطيط الجيد للإدارة الإلكترونية لما لها من تأثير كبير في فاعلية تطبيق نظم الجودة.

## References :

1. Al-Dosari, Dina, Extent of Application of Electronic Management at King Faisal University, Riyadh, Dar Al Kifah Publishing and Distribution, 2010.
2. Kadouri, Sahar, "Electronic Management and its Potential for Achieving Total Quality", Al-Mansour Magazine, No. 14, Part I, 2010.
3. Al-Walid, Bashar, Administrative Information System, Amman, Dar Al-Raya, 2009.
4. Aljonde, Adel, "Strategic Planning and its Role in Improving the Efficiency and Effectiveness of Educational Systems", Journal of the Future of Arab Education. No. 16, January 1999.
5. Zahrani, Saad Abdullah Baradi, "Strategic Planning for Higher Education Institutions" Makkah Al Mukarramah, Educational and Psychological Research Center, Umm Al-Qura University, 1416.
6. Attia, Mohsen Ali, Total Quality and Methodology, Amman, Dar Al-Mahaach, 2007.
7. Al-Najjar, Farid, "Electronic Operations, Strategic Planning and IT Effectiveness" Cairo, Arab Organization for Administrative Development, 2008.
8. Dessler, G., A framework For Management. Prentice Hall. New Jersey, 2000.
9. Tawfiq, Abdulrahman, Senior Management Approach: Strategic Planning and Creative Thinking. 3, Cairo: The Center for Professional Experiences of Management «BMIC» 2004.
10. Al-Walid, Bashar, 2009. Previous reference.
11. Najem, Najem, Electronic Management: Strategy, Jobs and Areas. Amman. Dar Al Yazuri, 2000.
12. Najem, Najem, 2000. Previous reference.
13. Keller. George, Academic Strategy, Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1983.
14. Steiner. G. A., Strategic Planning: What Every Manager Must Know, New York, The Free Press, Macmillan Co., pp: 12-16, 1979.
15. Zahrani, Saad Abdullah Baradi, 1416. Previous reference.
16. Ghubban, Mahrous Ben Ahmed, "The Globalization of the Economy and Higher Education in Saudi Arabia: Impacts and Implications", Makkah Al-Makrama, Center for Educational and Educational Research, University of Al-Maqali, 1424/2003.

## : Conclusion الخلاصة

إن الإدارة الإلكترونية أصبح لا غنى عنها في العصر الحالي ويجب أن يتم التخطيط الجيد لها عند إعداد الخطة الاستراتيجية لمؤسسات التعليم

17. Arabiyat, Sulaiman, The Strategy of Higher Education in the Shadow of Globalization, Mu'tah, Mutah University, 2003.
18. Al-Rubaie, Said Bin Hamad, Project for the Development of Education in the Sultanate of Oman, 2006-2020 (presentation), Muscat: Ministry of Higher Education, 2006.
19. Zahrani, Saad Abdullah Baradi, 1416. Previous reference.
20. Al-Mafriji, Adel, Saleh, Ahmed, Al-Bayati, Ghaida, "Electronic Management: A Critical Commitment and the Requirements for Establishing a Process", Tunis: Arab Organization for Administrative Development, 2008.
21. Keller. George. 1983. Previous reference.
22. Forman, C., "Geographic Location and the Diffusion of Internet Technology," Electronic Commerce Research and Applications 4(1): 1-10, 2002.
23. Al-Salami, Alaa Al-Dabbagh, Riyadh, Management Information Technologies. Amman, Darwail, 2001.
24. Edwards, C. & John, A., The Essence of IS. 2nd ed., Prentice Hall of India Privata Limited, New Delhi 2003.
25. Kenny, D. & Marshail, J., Contextual Marketing the Real Business of the Internet, HBR, 2000.
26. Minister, P., E-C Services for the 21st Century, 2000.
27. Al-Masaoood, Khalifa, "The Human and Physical Requirements for Implementing Electronic Management in Public Schools from the Perspective of School Directors and Their Agents in Al-Rama". Unpublished Master Thesis. Umm Al Qura University, Saudi Arabia, 2008.
28. Younis, Tariq, A Strategic Vision Towards Rehabilitating the Academic Leadership of E-Management: Inclusions and Possibilities. Arab Forum for Developing Performance Mechanisms of Management and Trade in Arab Universities, Aleppo, Syrian Arab Republic, 2003
29. Hamdi, Moussa, "Difficulties in the Use of Electronic Management in the Administration of Secondary Schools for Boys in the City of Makkah, from the Point of View of School Principals and their Agents," a master's thesis, University of the Kingdom, Saudi Arabia, 2008.