سيناريوهات مستقبلية بديلة للتحول للإدارة الإلكترونية بالجامعات السعودية

هيلة بنت عبدالله سليمان الفايز*

الملخص *_ هدفت الدراسة الحالية لبناء سيناريوهات مستقبلية بديلة للتحول للإدارة الإلكترونية بالجامعات السعودية، وذلك من خلال تحديد واقع مجالات التحول ودرجة توفر عوامل النجاح الحرجة لمشروعات الإدارة الإلكترونية في الجامعات السعودية للتحول للإدارة الإلكترونية. وتم استخدام المنهج الوصفي بأسلوب تحليل المحتوى الاستدلالي، ومنهج الدراسات المستقبلية بأسلوب السيناريوهات، ومن خلال تحليل نتائج الدراسات السابقة والتقارير ذات العلاقة تم تحديد مجالات التحول للإدارة الإلكترونية في الجامعات السعودية وأبرز معوقاته، كما صُممت استبانة لتحديد درجة توفر العوامل الحرجة اللازمة لنجاح مشروعات الإدارة الإلكترونية في الجامعات السعودية، استجاب لها عينة من القيادات وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية، وبعد تحليل نتائج الدراسة نوعياً وكمياً، وأشارت النتائج إلى أن واقع مجالات التحول للإدارة الإلكترونية تمثلت في ثلاث مجالات رئيسة هي: مستوى إعلامي، مستوى تفاعلي، مستوى إجرائي، وأن هناك العديد من المعوقات والتحديات في البيئة الداخلية والخارجية تواجه الجامعات السعودية في تحولها للإدارة الإلكترونية. وأن مستوى توفر العوامل الحرجة اللازمة لنجاح مشروعات الإدارة الإلكترونية في الجامعات السعودية كان متوسطاً حيث بلغ المتوسط العام لها (1.82من أصل 3). كما أشارت النتائج إلى أن السيناريوهات البديلة المقترحة لمستقبل التحول للإدارة الإلكترونية في الجامعات السعودية كانت ثلاث سيناريوهات تمثلت في: السيناريو المرجعي، والسيناريو الإصلاحي، والسيناريو الإبداعي.*

الكلمات المفتاحية: *الإدارة الإلكترونية، السيناريوهات المستقبلية، التحول الإلكتروني.*

* جامعة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية - المملكة العربية السعودية

سيناريوهات مستقبلية بديلة للتحول للإدارة الإلكترونية بالجامعات السعودية

1. المقدمة

تمثل الإدارة الإلكترونية اتجاهاً حديثاً نسبياً في المؤسسات التربوية، ظهرت آثاره بصورة ملموسة في تطوير المفاهيم الإدارية وتطبيقاتها، ثم أخذت بعداً أعمق في نسيج تلك المؤسسات حيث اعتبرت معياراً من معايير تقويم أداءها والحكم على جودة تعاملاتها، وفي سبيل ذلك سعت مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية إلى التحول التام نحو التعاملات الإلكترونية في جميع العمليات الإدارية والأكاديمية؛ إيماناً منها بأن ذلك سيقودها نحو تجويد العمل، وتحقيق متطلبات التنافسية عربياً وعالمياً .

وقد أولت حكومة المملكة العربية السعودية اهتماماً كبيراً بالتحول نحو التعاملات الإلكترونية، ولتيسير التحول إلى مجتمع المعلومات أنشأت وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات في عام 1426هـ برنامج التعاملات الإلكترونية الحكومية (يسّر)، كما صدرت ضوابط تطبيق التعاملات الإلكترونية الحكومية بقرار مجلس الوزراء رقم 40 وتاريخ 1427/2/27هـ الموافق 2006/3/27م، بشأن إقرار ضوابط تطبيق التعاملات الإلكترونية الحكومية في الجهات الحكومية، والتي جاء فيها:

- تعد المعلومات والبيانات الحكومية ثروة وطنية، يجب على الجهات الحكومية تنميتها.
- على كل جهة حكومية حفظ وثائقها إلكترونياً.
- على كل جهة حكومية تفادي الازدواجية والتكرار في قواعد المعلومات والبيانات.
- على كل جهة حكومية إتاحة البيانات المشتركة منها إلكترونياً للجهات الأخرى المستفيدة لتمكين تكامل البيانات بين الأجهزة الحكومية. [1]

كما تنامى اهتمام الجامعات بالمملكة العربية السعودية بالتحول نحو تطبيق التعاملات الإلكترونية، تحقيقاً للجودة ومتطلبات التنافسية واستجابة للتشريعات والأوامر الملكية المتضمنة دعم وتعزيز التحول نحو التعاملات الإلكترونية في جميع مؤسسات وقطاعات الأجهزة الحكومية؛ فقد صدر المرسوم الملكي الكريم رقم (م/18) بتاريخ 1428/3/8هـ والمتضمن نظام التعاملات الإلكترونية ولائحته التنفيذية، ثم قرار مجلس الوزراء رقم 252 وتاريخ 1431/7/16هـ بشأن دعم وتعزيز آلية التحول إلى تطبيق التعاملات الإلكترونية الحكومية كما تضمن القرار التأكيد على تفعيل قرار مجلس الوزراء رقم 240 وتاريخ 1428/7/23هـ والمتضمن تخصيص مناصب إدارية عليا لتقنية المعلومات في الأجهزة الحكومية، وحث المسؤولين على تقليص الفجوة بين إدارات تقنية المعلومات والإدارات العليا في الجهات الحكومية، ودعم مشاريع التعاملات الإلكترونية [1]. وتؤكد حويل [2] على أن تطوير الإدارة الجامعية للتحول للإدارة الإلكترونية أصبح مطلباً رئيساً لمؤسسات التعليم العالي لدعمها في مواكبة المتغيرات المعاصرة، ولزيادة كفاءة وجودة عملياتها الإدارية. كما أن نجاح الإدارات الجامعية في الانتقال التدريجي من الأسلوب التقليدي بالإدارة إلى الإدارة الإلكترونية يستلزم وجود استراتيجية محكمة، ذلك أن نجاح الإدارة الإلكترونية يعتمد على التخطيط الواعي والاستخدام الأمثل للإمكانات المادية والبشرية [3].

لذا فإن التحول للإدارة الإلكترونية في الجامعات السعودية يحتاج لمزيد من الدراسات المستقبلية التي تعين صناع القرار، ومتخذيه في الجامعات على تشخيص واقع التحول واتخاذ خطوات إصلاحية وتطويرية لمواجهة ما قد يعترض عملية التحول من معوقات أو تحديات.

2. مشكلة الدراسة

تناسب الإدارة الإلكترونية متطلبات القرن الحادي والعشرين، والذي يضع معايير مختلفة لكفاءة وفعالية المؤسسات التربوية لمواجهة التنافسية الداخلية والخارجية، والقدرة على تطوير اجراءاتها وتحقيق الشفافية والجودة في سائر عملياتها.

وبالرغم من المستوى الجيد الذي حققته بعض الجامعات المحلية في التحول للإدارة الإلكترونية؛ إلا أن مؤشرات قياس التحول لم تكن مرضية وملبية للتوقعات، فقد تبنى برنامج التعاملات الإلكترونية الحكومية "يسّر" متابعة قياس واقع التحول للتعاملات الإلكترونية في الجهات الحكومية بصفة دورية، ووفق منهجية محددة ومؤشرات قياس مستقاة من تجارب محلية وعالمية ورفع تقارير دورية للمسؤولين في الجهات الحكومية وتقرير عام يرفع للمقام السامي سنوياً وفق ما نصت عليه الضوابط؛ حيث جاء في نتائج التقرير الخامس لقياس التحول السنوي في تطبيق التعاملات الإلكترونية في الجامعات السعودية؛ حصولها على نسبة مئوية تراوحت بين (50.98%، 52.62%) في مستوى قياس مؤشرات التحول للتعاملات الإلكترونية وهي نسبة تقع في أدنى مستوى لفئة (جيد) وتتراوح هذه الفئة بين (50%- 75%)، وتعتبر نسبة غير مرضية لمتخذي القرار في ظل الإمكانات المادية المتوفرة لتلك المؤسسات؛ علماً أن عدد الجامعات التي طبق عليها المقياس تراوحت بين (23- 26) جامعة حكومية، في حين حصلت جهات حكومية غير الجامعات على نسب مئوية مرتفعة (جيد جداً).

كما تناولت العديد من الدراسات المحلية منها [4,5,6,7,8,9] تشخيص واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعات السعودية من حيث مستوى التطبيق ومعوقاته ومتطلباته، ومن خلال تحليل وتصنيف نتائج تلك الدراسات يُلحظ أن مستوى التطبيق لم يصل بعد للمستوى الذي يرضى به المستفيدين سواء كانوا إداريين أو أعضاء هيئة تدريس وطلبة أو مسؤولين وصناع قرار؛ وتؤيد نتائج تلك الدراسات ما ورد في التقرير الخامس (السابق ذكره) من نتائج قياس مستوى التحول للإدارة الإلكترونية في الجامعات السعودية وهو مستوى غير مرضي نسبياً في ظل الإمكانات والدعم المالي الذي تتلقاه تلك الجامعات.

وقد توصلت تلك الدراسات إلى وجود عدد من المعوقات والتحديات التي تؤخر الجامعات عن التحول الإلكتروني الشامل

والمتكامل لجميع عملياتها الإدارية؛ وأهم تلك المعوقات وأبرزها: عدم وجود تخطيط ورؤية استراتيجية للتحول نحو الإدارة الإلكترونية، وضعف الخطط المرنة والكافية لاستيعاب أية تغييرات لتفعيل برامج الإدارة الإلكترونية، ضعف الإلمام بالقوانين والتشريعات الكفيلة بتطبيق الإدارة الإلكترونية، وقلة توفر الأدلة الإرشادية، والكوادر البشرية المدربة والقادرة على قيادة التحول الإلكتروني وتفعيله، وقلة الفرص التدريبية للعاملين وضعف البنى التحتية في بعض الجامعات وخاصة الناشئة.

أما دراسة العريشي، والغانم [10] والتي تهدف لتقييم البوابات الإلكترونية للجامعات السعودية المتاحة على الأنترنت، فقد توصلت إلى أن مستوى تلك البوابات حصل على درجة تتراوح بين (74.2%،70%) وهي نسبة لا تتعدى المستوى الجيد؛ الأمر الذي يتطلب مزيداً من الاهتمام لكون البوابات الإلكترونية هي إحدى الواجهات الإعلامية لمستوى الإدارة الإلكترونية في الجامعات.

واستناداً لما سبق فإن التحول للإدارة الإلكترونية في الجامعات السعودية بحاجة لدراسات مستقبلية تتعدى تشخيص الواقع الحالي، وتسعى لاستشراف مستقبل التحول للإدارة الإلكترونية في الجامعات السعودية ورسم سيناريوهات مستقبلية بديلة تعتبر حجر الأساس للمخططين لبناء الخطط الاستراتيجية والتشغيلية للتحول للإدارة الإلكترونية في جميع التعاملات الإدارية والأكاديمية؛ وهذا ما تسعى الدراسة الحالية لتحقيقه.

أ. أسئلة الدراسة

سعت الدراسة الحالية للإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما واقع مجالات التحول للإدارة الإلكترونية في الجامعات السعودية من خلال التحليل النوعي لنتائج الدراسات المحلية السابقة؟
2. ما درجة توفر عوامل النجاح الحرجة لمشروعات الإدارة الإلكترونية في الجامعات السعودية للتحول للإدارة الإلكترونية من وجهة نظر القيادات وأعضاء هيئة التدريس؟
3. ما السيناريوهات المستقبلية البديلة للتحول للإدارة الإلكترونية بالجامعات السعودية؟

ب. أهداف الدراسة

هدفت الدراسة الحالية لبناء سيناريوهات مستقبلية بديلة للتحول للإدارة الإلكترونية وذلك من خلال ما يلي:

1. تحديد واقع مجالات التحول للإدارة الإلكترونية في الجامعات السعودية.
2. تحديد درجة توفر عوامل النجاح الحرجة لمشروعات الإدارة الإلكترونية في الجامعات السعودية للتحول للإدارة الإلكترونية.

ج. أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة العلمية والعملية فيما يلي:

- أن الإدارة الإلكترونية من الاتجاهات الإدارية الحديثة نسبياً، فالبحوث والدراسات التي تناولتها في الجامعات ركزت على واقع التطبيق ومعوقاته ومتطلباته، والمجال البحثي فيه خصباً لدراسات مستقبلية تتنقل فيه من الواقع للمستقبل لتحدد ملامح التحول وتتنبأ بصور مستقبلية تعين متخذي القرار على توجيه التحول ودعمه بالاتجاه الصحيح.
- أهمية موضوع التحول للإدارة الإلكترونية في الجامعات السعودية ودورها في تحقيق التنافسية المحلية والعربية والعالمية، مما يجعلها مجالاً خصباً وثرياً للبحث العلمي.
- دراسة الأسس الداعمة للتحول للإدارة الإلكترونية في الجامعات السعودية، والمساهمة في تشخيص أبرز التحديات التي تعوقها.
- يؤمل أن تقدم هذه الدراسة للمسؤولين السيناريوهات المستقبلية البديلة للتحول للإدارة الإلكترونية، والتي تعينهم على رسم الخطط الاجرائية وتسخير الإمكانات اللازمة لتحقيقها.
- من المؤمل أن تساهم هذه الدراسة في فتح المجال أمام الباحثين لاكتشاف فجوات بحثية جديدة في هذا الموضوع ومن ثم العمل على دعم المكتبة العلمية بمزيد من الأبحاث والدراسات الجيدة.

د. حدود الدراسة

اقتصرت هذه الدراسة في حدودها الموضوعية على تشخيص واقع مجالات التحول للإدارة الإلكترونية في الجامعات السعودية والعوامل الحرجة اللازمة لنجاح مشروعات الإدارة الإلكترونية في الجامعات السعودية ووضع السيناريوهات البديلة للتحول؛ أما الحدود المكانية والزمانية على الجامعات السعودية بالمملكة العربية السعودية للعام الجامعي 1436/ 1437هـ وتم تطبيق الدراسة على كلاً من (جامعة الملك سعود، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، جامعة أم القرى، جامعة تبوك، جامعة الدمام، جامعة جيزان، جامعة القصيم).

هـ. مصطلحات الدراسة

الإدارة الإلكترونية: عرفها الخمايسة [11] بأنها: "إستراتيجية إدارية لعصر المعلوماتية، تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين والمؤسسات، مع استغلال أمثل لمصادر المعلومات المتاحة، من خلال توظيف الموارد المادية والبشرية، والمعنوية المتاحة في إطار إلكتروني حديث، من أجل استغلال أمثل للوقت، والمال، والجهد، وتحقيقا للمطالب المستهدفة، وبالجودة المطلوبة".

وتُعرف اجرائياً في هذه الدراسة بأنها: تخطيط وتنظيم وتنفيذ جميع العمليات الإدارية والأكاديمية في الجامعات من خلال استخدام وتوظيف التقنية.

السيناريو: "وصف لوضع مستقبلي ممكن أو محتمل أو مرغوب فيه، مع توضيح لملامح المسار أو المسارات التي يمكن أن تؤدي إلى هذا الوضع المستقبلي، وذلك انطلاقاً من الوضع الحالي أو من وضع ابتدائي مفترض" [12].

وتعرف السيناريوهات المستقبلية البديلة في هذه الدراسة بأنها: تصورات وافتراضات مستقبلية ممكنة للتحول للإدارة الإلكترونية في الجامعات السعودية بناء على الوضع الحالي لمستوى توظيف الإدارة الإلكترونية في الجامعات السعودية.

3. الإطار النظري

تعتبر الإدارة الإلكترونية (Electronic Management) إحدى الاتجاهات الحديثة في الإدارة، ظهرت نتيجة توظيف الحاسب وتقنية المعلومات وقواعد البيانات في عمليات الإدارة واجراءاتها، كما يراها البعض أنها وسيلة لتطوير تلك العمليات وتحقيق معياري الفاعلية

والكفاءة وهما مؤشران حاسمان في تقييم جودة العمليات الإدارية؛ وبناء على هذه الرؤية فقد تعددت مفاهيم الإدارة الإلكترونية إلا أنها لم تخرج عن مضمون وصفها بأنها وسيلة لتجويد العمل وتيسير الاجراءات الإدارية. كما يؤكد نصار [13] أن فكرة الإدارة الإلكترونية تتعدى بكثير مفهوم الميكنة الخاصة بإدارات العمل داخل المؤسسة، إلى مفهوم تكامل البيانات والمعلومات بين الإدارات المختلفة والمتعددة واستخدام تلك البيانات والمعلومات في توجيه سياسات وإجراءات العمل نحو تحقيق الأهداف وتوفير المرونة اللازمة للاستجابة للمتغيرات المتلاحقة سواء الداخلية أو الخارجية.

وقد تناول العديد من الكتاب والباحثين في مجال الإدارة الإلكترونية مفهومها من زوايا متعددة: فيعرفها الخالدي [14] " بأنها وسيلة لرفع أداء وكفاءة الإدارة وليست بديلا عنها ولا تهدف إلى إنهاء دورها"، ويعرفها العمار [15] بأنها "استخدام الحاسب الآلي وشبكاته في تنفيذ الأعمال الإدارية وتقديم الخدمات بشكل واسع ومكثف، من خلال استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات في داخل المنظمة أو خارجها".

أما السالمي [16] فيعرف الإدارة الإلكترونية بأنها: "عملية مكننة جميع مهام ونشاطات المؤسسة الإدارية بالاعتماد على كافة تقنيات المعلومات الضرورية وصولاً إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين والاتخاذ السريع والدقيق للمهام والمعاملات لتكون كل إدارة جاهزة للربط مع الحكومة الإلكترونية لاحقاً".

ويضيف الكبيسي [17] أن المفهوم الحقيقي للإدارة الإلكترونية، هو استخدام نتاج الثورة التقنية في تحسين مستويات أداء الأجهزة الحكومية ورفع كفاءتها وفعاليتها في تحقيق الأهداف المرجوة منها، أما المكاوي [18] فيرى أن الإدارة الإلكترونية خليط من التقنيات لأداء الأعمال والإسراع بهذا الأداء وإيجاد آلية متقدمة لتبادل المعلومات داخل المؤسسات وخارجها.

كما يعرفها كافي [19] بأنها استراتيجية إدارية لعصر المعلومات، تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمستفيدين ومراكز مصادر المعلومات الخاصة والعامة، من خلال الاستثمار الأمثل لمصادر المعلومات المتاحة وتوظيف الموارد المادية والبشرية بإطار إلكتروني حديث توفيراً للوقت والجهد وتحقيقاً للمطالب المستهدفة وبالجودة المطلوبة .

وتعرفها جمعة [20] بأنها: " منظومة وظيفية وتقنية متكاملة لإدارة وتوجيه وتنفيذ الأعمال الإدارية إلكترونياً، سواء فيما يخص الأعمال المتعلقة بين الموظفين أو بينهم وبين المواطنين".

ومن خلال العرض السابق للمفاهيم يُلحظ تطور المضمون العلمي لمفهوم الإدارة الإلكترونية من كونها وسيلة فاعلة لزيادة كفاءة العمل وفاعليته إلى كونها استراتيجية إدارية تُحدث العمليات الإدارية في المؤسسة وتنقلها نقلة تطويرية تساهم في إعادة هندسة العمليات الإدارية وتنعكس إيجاباً على مستوى الكفاءة والتنافسية المؤسسية ككل.

وفي ذلك تشير قدوري [21] بأن الإدارة الإلكترونية لا تقتصر على إحداث تغييرات شكلية في أساليب تقديم المعاملات والخدمات والمنافع العامة للزبائن بل تعمل على إعادة آلية وهندسة الأنشطة والعمليات الادارية ذاتها تدعيماً للجودة التي تسعى لتحقيقها المؤسسات المختلفة.

ويرى البعض أن مفهوم الإدارة الإلكترونية أعم وأشمل من تطبيقاتها وأبرز تلك التطبيقات الحكومة الإلكترونية حيث يؤكد النمر [22] "بأن الحكومة الإلكترونية هي جزء من تطبيقات الإدارة الإلكترونية، بمعنى أن الإدارة الإلكترونية هي المظلة الكبيرة التي تتفرع عنها تطبيقات مختلفة مثل التجارة الإلكترونية وكذلك الحكومة الإلكترونية". وهذه العلاقة تستدعي مزيداً من الاهتمام والتركيز على تفعيل الإدارة الإلكترونية في جميع مؤسسات وقطاعات الدولة؛ لكونها وسيلة داعمة للتطبيق الناجح للحكومة الإلكترونية، الأمر الذي يؤكد أهمية التحول السريع والفاعل نحو الإدارة الإلكترونية.

أهداف وأهمية التحول للإدارة الإلكترونية:

الغاية الرئيسة من توظيف الإدارة الإلكترونية في المؤسسات هو زيادة كفاءة وفاعلية العمليات الإدارية، وحسن استثمار الإمكانات المادية والبشرية وتحقيق معدلات عالية من الإنتاجية والتنافسية المحلية والعالمية؛ واستناداً لهذه الغاية اتفق العديد من خبراء الإدارة على أهداف وأهمية الإدارة الإلكترونية، ومنهم [15.16،،17,19,22,23,24,25,26,27,28,29] وعملت الباحثة على تصنيف تلك الأهداف المتفق عليها في عدة مجالات رئيسة كالتالي:

1. أهداف الاقتصادية: وتتمثل في تقليل كلفة الإجراءات الإدارية، وإمكان إنجاز الأعمال عن بعد، والاستخدام الأمثل لموارد الجامعات ورفع مستوى الكفاءة بها، وترشيد الإنفاق المادي المهدر في العمليات الورقية وما تتطلبه من حفظ وتخزين، والمحافظة على البيئة من خلال انعدام وجود إتلاف لكم كبير من الملفات والورقيات.

2. أهداف معنوية وقيمة مضافة لمستوى الثقة التنظيمية داخل المؤسسة: وتتمثل في انجاز سريع للأعمال واختصار زمن التنفيذ في مختلف الإجراءات، والتقليل من الأخطاء المرتبطة بالعامل الإنساني ورفع مستوى الثقة التنظيمية بأداء وحدات وإدارات الجامعة، والتوافق مع جامعات دول العالم خصوصًا المتقدمة، وزيادة وتعزيز القدرة التنافسية للجامعات من خلال رفع مستوى الثقة بأدائها.

3. أهداف إدارية وتنظيمية: وتتمثل في إعادة هيكلة الجامعات والموارد البشرية المتاحة ورفع كفاءتها ومهارتها التقنية لربط أهداف الإدارة الإلكترونية في الأداء والتطبيق، وإعادة هندسة العمليات الإدارية وتقويمها واختصار العديد من الاجراءات الإدارية، وإعادة تصميم وتوصيف الوظائف الإدارية، وتطبيق الهياكل التنظيمية الأفقية وليست الرأسية، رفع كفاءة أداء الجهاز الإداري بالجامعة، وربط وحدات الجامعة بوسائل اتصال إلكترونية، وإلغاء نظام الأرشفة الورقي واستبداله بنظام إلكتروني.

ويؤكد [30] أن إدخال تقنية المعلومات على العمل الإداري يساهم إلى حد كبير في تعزيز جودة أداء الأعمال الإدارية.

4. أهداف بشرية: وتتمثل في الحفاظ على حقوق الموظفين من حيث الإبداع والابتكار، ورفع كفاءتهم وإنتاجيتهم، والمرونة في عمل الموظف، بحيث يتمكن من الدخول على الشبكة الداخلية وإنهاء عمله دون

التقيد بوقت محدد للعمل؛ مما يزيد من عامل المنافسة والتميز، واتباع أسلوب موحد للتعامل مع جميع الموظفين بما يحقق المساواة في مكافأتهم وتقييم أدائهم.

5. أهداف للتحول لمنظمة متعلمة: وتتمثل في تواصل أفضل وارتباط أكبر بين إدارات الجامعة، وتجميع البيانات من مصدرها الأصلي من خلال توظيف تقنية المعلومات وربطها وتكاملها وإتاحتها للمستفيدين، وحفظ وتوثيق كافة الأنشطة والممارسات، والوثائق، والبيانات الأساسية الخاصة بالجامعة إلكترونيا، وتوفير المعلومات وسهولة استدعائها وتقديمها للجهات الإدارية أو الجهات المستفيدة.

ويتضح مما سبق أن التحول للإدارة الإلكترونية يحقق للمؤسسات أهداف كبيرة وعميقة كفيلة بتحقيق الجودة والتميز وتحسين مستوى الأداء الفردي والمؤسسي.

وظائف الإدارة الإلكترونية:

ساهمت الإدارة الإلكترونية كنمط إداري جديد في تغيير محتوى وفلسفة الوظائف الإدارية، من تخطيط وتنظيم ورقابة، ويذكر نصار [13] هذه الوظائف كالتالي:

التخطيط الإلكتروني: يختلف التخطيط الإلكتروني عن التخطيط التقليدي بأنه أكثر ديناميكية وقابلة للتجديد بفضل سهولة تدفق المعلومات للمنظمة، مما يسمح بدقة أكثر في عملية التخطيط، وهنا يصبح كل العاملين مشتركين في التخطيط، أي أنه يسير باتجاه أفقي في المنظمة بدلاً من السير باتجاه عمودي كما في التخطيط التقليدي.

التنظيم الإلكتروني: تحدث تغيرات في مجال التنظيم الإلكتروني مقارنة بالتنظيم التقليدي، لتشمل الهيكل التنظيمي ليصبح تنظيم مصفوفي وأفقي، قائم على فرق العمل الجماعية، بدلاً من الوحدات الثابتة في المنظمة، ويتبع ذلك تغير في مركزية السلطة لتصبح موزعة ولامركزية وبإدارة ذاتية للفرق والوحدات في الهيكل التنظيمي.

الرقابة الإلكترونية: تصبح عملية الرقابة إلكترونياً أكثر قدرة على معرفة المتغيرات الخاصة بالتنفيذ أولاً بأول، مما يساعد على تفادي المشكلات وتصحيحها على الفور، وسرعة انتشار نتائج الرقابة ليعرفها الجميع.

معوقات التحول للإدارة الإلكترونية في الجامعات:

تواجه عمليات التحول لتطبيق الإدارة الإلكترونية بجملة من المعوقات والتحديات التي تؤثر سلباً على فاعلية ونضج واكتمال عملية التحول، وتنشأ تلك المعوقات والتحديات من البيئة الداخلية والخارجية للجامعات؛ فالتحول للإدارة الإلكترونية لا يعني فقط تنفيذ العمليات الإدارية تقنياً، وإنما يتضمن أبعاداً أعمق وأشمل من ذلك تتمثل في إعادة هندسة العمليات الإدارية، وتصميم وتوصيف الوظائف والهياكل التنظيمية، لتتناسب مع التغييرات الجذرية التي تحدثها الإدارة الإلكترونية، وقد تناولت كتابات العديد من خبراء الإدارة الإلكترونية، وكذلك نتائج الدراسات السابقة [4,5,19,20,23,24,27,31] عدداً من المعوقات والتحديات التي تواجه الجامعات في تحولها من الإدارة التقليدية للإدارة الإلكترونية؛ سيتم إيرادها مصنفة حسب مجالاتها كالتالي:

1. الافتقار إلى اللوائح والتشريعات المنظمة لبرامج الإدارة الإلكترونية، وتأخير في وضع الإطار القانوني والتنظيمي المطلوب الذي يشكل اساساً لأي عملية تنفيذ للإدارة الإلكترونية.
2. ضعف التخطيط الاستراتيجي للتحول للإدارة الإلكترونية فالعمليات تنفذ تلقائياً ووفق حدوثها دون رؤية مسبقة وتخطيط.
3. ضعف البنى التحتية التي تدعم التحول وتقلل مشكلاته.
4. ضعف اهتمام القيادة العليا بتقييم ومتابعة التحول للإدارة الإلكترونية؛ وغياب التنسيق بين الأجهزة والإدارات ذات العلاقة.
5. تعقيد الإجراءات الإدارية وتداخل مسئوليات اتخاذ القرار اللازم للتحول (قرار فني، إداري واستراتيجي).
6. اختلاف نظم الإدارة حتى داخل المؤسسة الواحدة. وضعف القناعة بدواعي التحول ومتطلباته.
7. قلة عدد الموظفين الملمين بالمهارات الأساسية لاستخدامات الحاسبات الآلية وشبكة الانترنت.
8. قلة برامج التدريب في مجال التقنية الحديثة المتطورة، وضعف مهارات اللغة الانجليزية لدى البعض والرهبة من التعامل مع الأجهزة الإلكترونية.
9. ضعف الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع العاملين في مجال نظم المعلومات الإدارية على التطوير ومتابعة التعليم والتدريب.
10. النظرة السلبية للإدارة الإلكترونية من حيث تقليصها للعنصر البشري واستغناءها عن العديد من الوظائف.
11. صعوبة تطوير وصيانة الأجهزة، وعدم وجود مواصفات ومعايير محلية قياسية للبرامج والتشغيل.
12. ارتفاع كلفة تطوير النظم في ظل قلة بيوت الخبرة والاستشارة، وضعف تقنية دعم اللغة العربية.

متطلبات التحول للإدارة الإلكترونية:

تستلزم عملية التحول للإدارة الإلكترونية في الجامعات توفر بيئة تشريعية وتنظيمية وتقنية وكوادر بشرية تشكل المقومات والمتطلبات اللازمة لهذا التحول؛ ويمكن تصنيف تلك المتطلبات وفق ما ورد في المراجع والدراسات السابقة [20,32,33,34,35,36] على النحو التالي:

المتطلبات التشريعية:

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى تشريعات خاصة وتنظيم قانوني وأمني مناسب يكفل تحقيق أهدافها على أفضل وجه ممكن، وإعادة صياغة اللوائح والأنظمة والتشريعات للتناسب مع التحول الإلكتروني.

المتطلبات التنظيمية والإدارية:

وتشمل تطوير التنظيم الإداري وفق تحول تدريجي من خلال إعداد الهياكل التنظيمية المرنة وإعادة هندسة العمليات الإدارية والتي يترتب عليها إعادة دمج وتوصيف الوظائف في ضوء التحول للإدارة الإلكترونية؛ كذلك وضوح الرؤية الاستراتيجية وخطة التحول وتشكيل إدارة أو هيئة لمتابعة وتنفيذ ووضع الخطط لمشروع الإدارة الإلكترونية، وتطوير الموارد البشرية وتدريبها لتساهم بصورة إيجابية في التحول الإلكتروني.

المتطلبات التقنية:

تشمل المتطلبات التقنية للإدارة الإلكترونية توفير البنية التحتية

وتشمل تطوير وتحسين شبكة الاتصالات، ضمان أمن وحماية المعلومات، توفير التطبيقات الإلكترونية والبرمجيات وقواعد البيانات، وأجهزة الحواسيب وملحقاتها وتوفير الشبكات الداخلية (الانترانت)، والخارجية الانترنت.

المتطلبات البشرية:

يحتاج نظام الإدارة الإلكترونية إلى كوادر مؤهلة ومدربة الأمر الذي يقتضي من الإدارات الجامعية المساهمة الفاعلة في تطوير كوادرها لتمكنهم من التعامل مع الإدارة الإلكترونية بفاعلية، ويلاحظ أن نظام الإدارة الإلكترونية كثيراً ما يُرهب الذين يتعاملون معه لأول مرة وغالباً ما يحاول البعض مقاومة ما يجهلون بدلاً من محاولة تعلمه والتجاوب معه.

المتطلبات الاجتماعية:

الإدارة الإلكترونية تستلزم توعية اجتماعية بثقافة الإدارة الإلكترونية ومتطلباتها، نظراً لأن التحول للإدارة الإلكترونية هو خليط فلسفي من القيم والأهداف والوسائل تحتاج إلى بذل جهود في رفع وعي المستفيدين منها وإعدادهم النفسي والسلوكي لهذا التحول.

ويضيف سعد [37] للمتطلبات السابقة عدداً من العوامل الحرجة اللازمة لنجاح مشروعات الإدارة الإلكترونية في الجامعات تتمثل في:

1. وجود رؤية استراتيجية لمشروعات الإدارة الإلكترونية واضحة ودقيقة، ويشارك جميع المستفيدين في صياغتها؛ يعتبر من أهم عوامل النجاح الجوهرية الحرجة للانطلاق بأنشطة مشروعات الإدارة الإلكترونية، وإلى جانب ضرورة وجود رؤية استراتيجية واضحة يعبر عنها باستراتيجيات مستقبلية ومسارات عمل أساسية لابد من وجود قيادات إدارية تستطيع إدارة وقياس قدرات الناس على المشاركة في الاقتصاد الرقمي وتحديد الفرص المتاحة للمنافسة محلياً وعالمياً.

المدخل المؤسسي لإدارة أنشطة التحول الإلكتروني حيث تعتمد جميع الدول الرائدة في حقل المعلومات المدخل التنظيمي المؤسسي لتخطيط وإدارة وتطبيق استراتيجيات التحول الإلكترونية من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، وبالتالي فإن عدم وجود إدارة متخصصة ذات قدرات وموارد كبيرة لتخطيط وتنفيذ أنشطة الإدارة الإلكترونية في الجامعات يشكل عنصر ضعف مهم يؤثر بالتأكيد على نجاح مشروعات التحول الإلكتروني.

3. تحفيز الاستثمار في مشروعات اقتصاد المعرفة فالدول التي نجحت في تطبيق نظم وتقنيات الإدارة الإلكترونية عملت على وضع استراتيجيات وسياسيات تحفيزية من خلال هيئات ووكالات حكومية متخصصة.

4. إنشاء حاضنات لدعم مشروعات الإدارة الإلكترونية.

5. تطوير رأس المال الفكري (صناع المعرفة) إن العامل الجوهري في نجاح استراتيجيات الإدارة الإلكترونية هو وجود الموارد البشرية من صانعي المعرفة وعلى وجه الخصوص التقنين والخبراء في حقل تكنولوجيا المعلومات وفي حقول إدارة الأعمال، ولذلك تهتم جميع الدول الرائدة في حقل المعلوماتية بالتعليم والتدريب وإعادة هندسة مهارات العاملين في القطاع العام والخاص من خلال هيئات ووكالات حكومية يعمل فيها أفضل العقول في مختلف تخصصات الإدارة وتكنولوجيا المعلومات.

6. البنية القانونية والتشريعية المتكاملة؛ فلابد من وجود هياكل قانونية وتشريعية داعمة لمشروعات الإدارة الإلكترونية ونظم إدارة المعرفة، وحزمة متكاملة من التشريعات للمشاريع الإلكترونية.

وتتعدد العوامل الحرجة لنجاح مشروعات الإدارة الإلكترونية بحسب بيئة المنظمات الداخلية والخارجية، فلكل منظمة عوامل خاصة بها ونقاط قوة وضعف تختلف بها عن غيرها، لكن الذي يؤخذ بالاعتبار العوامل الحرجة لنجاح مشروعات الإدارة الإلكترونية المشتركة بين مختلف المنظمات بغض النظر عن طبيعتها أو مجال عملها.

مراحل التحول للإدارة الإلكترونية:

تستلزم عملية التحول للإدارة الإلكترونية عدة مراحل إجرائية سابقة تهيأ البيئة الداخلية والخارجية للتحول والتفاعل الإيجابي معها، وبالتالي تحقيق أهدافها، وقد ذكر كلاً من [37,38,39] تلك المراحل وهي:

1. تهيئة البنية القانونية والتشريعية المتكاملة.
2. قناعة ودعم الإدارة العليا والرؤية الاستراتيجية الواضحة، والاستيعاب الشامل لضرورة التحول للإدارة الإلكترونية ومراحله من تخطيط وتنفيذ وإنتاج وتشغيل وتطوير.
3. اعتماد المدخل المؤسسي لإدارة أنشطة التحول الإلكترونية، لأن عدم وجود إدارة متخصصة لتخطيط وتنفيذ مهام الإدارة الإلكترونية يشكل عنصر ضعف يؤثر بالتأكيد على نجاح التحول الإلكتروني.
4. تطوير رأس المال البشري من خلال تدريب وتأهيل العاملين، واستقطاب الخبراء والمطورين.
5. توثيق وتطوير الإجراءات ومحاولة توضيحها للموظفين لإمكانية استيعابها، وتحديد الهدف لكل عملية إدارية تؤثر في سير العمل وتنفيذها بالطرق النظامية، مع الأخذ بالاعتبار قلة الكلفة وجودة الإنتاجية.
6. توفير البنية التحتية للإدارة من أجهزة الحاسب الآلي، وربط الشبكات الحاسوبية السريعة والأجهزة المرفقة معها، وتأمين وسائل الاتصال الحديثة، وتأمين وسائل حفظ سرية المعلومات.
7. البدء بتوثيق المعاملات الورقية القديمة إلكترونياً وتصنيفها ليسهل الرجوع إليها.
8. البدء ببرمجة المعاملات الأكثر انتشاراً وتداولاً في جميع الأقسام وتحويلها إلى معاملات إلكترونية.
9. التوثيق الكامل لأنشطة المؤسسة ومخرجاتها على مدار الأعوام وبناء ذاكرة مؤسسية معلوماتية حقيقية.
10. إنشاء حاضنات لدعم مشروعات الإدارة الإلكترونية.

وتؤكد الباحثة أن الخطوة الرئيسة في التحول للإدارة الإلكترونية بالجامعات السعودية تكمن في وضوح الرؤية الاستراتيجية؛ ودعم تنفيذها من خلال الاستفادة من الكفاءات الوطنية والشراكة الفاعلة مع القطاع الخاص، حيث لُوحظ من خلال تحليل نتائج الدراسات السابقة أن فقدان الرؤية الاستراتيجية للتحول للإدارة الإلكترونية من أهم معوقات التحول بالجامعات السعودية.

4. الدراسات السابقة

تعرض الباحثة في هذا الجزء الدراسات السابقة التي تناولت الإدارة

الإلكترونية في المؤسسات الجامعية المحلية والعربية والأجنبية؛ مرتبة وفق التسلسل الزمني لها من الأقدم للأحدث كالتالي:

توصلت دراسة بخش [40] إلى أن من أبرز متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية لتطوير كليات التربية للبنات بالمملكة العربية السعودية في ضوء التحولات المعاصرة هو وضع خطة استراتيجية، واستثمار الإمكانات المادية والبشرية، وتدريب الكوادر البشرية، وتعزيز المناخ التنظيمي للعمل بروح الفريق.

كما توصلت دراسة جاكسون [41] إلى أن إدارة الموارد البشرية في جامعة تكساس بالولايات المتحدة الأمريكية تقوم بتدريب أعضاء هيئة التدريس على التخطيط الإلكتروني، وتوظيف التقنية، بينما تدرب الإداريين على عمليات الإدارة بشكل عام، كما بينت النتائج أهمية وفاعلية استخدام الإدارة الإلكترونية في توفير الدقة والوقت، والجهد، وتوسيع العمل الإداري الإلكتروني، والتحول في إدارة عمليات الجامعة التقليدية للعمليات الإلكترونية.

أما دراسة التمام [42] فقد توصلت إلى أن الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية تطبق الإدارة الإلكترونية بدرجة متوسطة، وأن تطبيق الإدارة الإلكترونية يسهم في تحسين مستوى إدارة الكليات بدرجة عالية.

أما دراسة mellivell [43] فقد توصلت إلى أن الجامعات الغربية في هونج كونج تطبق الإدارة الإلكترونية بدرجة متوسطة في جميع العمليات، وبينت النتائج أن فاعلية توظيف الإدارة الإلكترونية في تجويد العمل الإداري جاء بدرجة متوسطة وذلك نتيجة لعدم التوظيف الكامل للإدارة الإلكترونية في مجالات العمل الإداري الجامعي، كما أظهرت النتائج وجود ضعف في النشرات والمحاضرات الخاصة بتوعية المستفيدين، والتعريف بأهمية استخدام البرمجيات الإلكترونية التي تنتجها الجامعة في مجال التدريس والعمل الإداري.

وتوصلت دراسة joseph [44] إلى أن من أبرز معوقات تطبيق التكنولوجيا في المدارس الثانوية ضعف البنية التحتية في المدارس، وضعف مصادر التمويل، ومقاومة الموظفين للتغيير.

وجاءت دراسة البشري [4] لتؤكد أن متوسطات معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارات جامعة أم القرى بمكة المكرمة كانت كبيرة، وجاء ترتيبها كالتالي: المعوقات الإدارية، ثم البشرية، فالتقنية، ثم المالية.

في حين توصلت دراسة العميري [5] إلى أن درجة توافر المتطلبات (البشرية، الإدارية، المادية والمالية، والتقنية) التي تشجع على استخدام الإدارة الإلكترونية في جامعة أم القرى تراوحت مابين قليلة إلى متوسطة وفق مقياس الدراسة، ومنها: المتطلبات البشرية توفرت بدرجة متوسطة، والمتطلبات الإدارية توفرت بدرجة قليلة، والمتطلبات المالية أيضاً توفرت بدرجة قليلة، أما المتطلبات الفنية فتوفرت بدرجة متوسطة.

وتوصلت دراسة صادق [45] إلى أن العديد من العاملين بالمؤسسات التقنية في الموصل يعتقدون أن الإدارة الإلكترونية لا تتعدى استخدام البريد الإلكتروني والأنترنت؛ وأن معظم المؤسسات الحكومية تولي الأصول الورقية أهمية إدارية كبيرة بالرغم من توفر البيئة التقنية، وأبرز المعوقات التي تواجه التحول للإدارة الإلكترونية هي ضخامة الأرشيف الورقي وهدر واستنزاف جهود العاملين في تكرار حفظ المعلومات.

أما دراسة علي وعبدالرحيم [46] فقد توصلت إلى أن درجة وجود بعض وظائف الإدارة الإلكترونية كالتخطيط والتنظيم، وصنع القرار والرقابة، متوسطة في جامعة تبوك.

وتوصلت دراسة كناني [47] إلى أن واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات السعودية الحكومية والخاصة، جاء بدرجة متوسطة، وكذلك علاقته بمستوى الفعالية التنظيمية جاء بمستوى متوسط.

أما دراسة felck [48] فقد أظهرت نتائجها أن ما نسبته ٦٧ %من رؤساء الأقسام الإدارية في الجامعات الأمريكية قيد الدراسة يمتلكون معرفة مناسبة بالحاسوب، ويرغبون بتطبيقه في عملهم الإداري، كما بينت النتائج أن الإدارة الإلكترونية تخفف من عبء العمل على رؤساء الأقسام، وتسرع من وتيرة العمل وتقلل الأخطاء.

أما دراسة السياري [6] فقد توصلت للكشف عن أبرز المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز دراسة الطالبات بجامعة الإمام، وجاءت مرتبة كالتالي: المعوقات الإدارية، ثم التقنية، ثم البشرية.

وأجرى Gorman [51] دراسة في الولايات أظهرت نتائجها أن قادة التعليم العالي لهم دور كبير في عملية التغيير في إداراتهم، كما بينت النتائج وجود تبني فعلي لاستخدام الإنترنت والاتصالات الإلكترونية في إدارة التعليم العالي في أمريكا.

كما جاء في دراسة العريشي، والغانم [10] التي هدفت لتقييم البوابات الإلكترونية للجامعات السعودية المتاحة على الأنترنت، أن البوابات الإلكترونية للجامعات السعودية قيد الدراسة توافقت مع المعايير العالمية للتقييم بنسبة تراوحت بين 74.2% وحصلت علها جامعة الملك سعود، ونسبة 70% وحصلت علها جامعة أم القرى؛ وأوصت الدراسة بأهمية الاهتمام بالبوابات الإلكترونية للجامعات بصفتها إحدى المنافذ الرئيسة لتقديم الخدمات الإلكترونية، وضرورة وضع استراتيجية لإنشاء معايير ومواصفات لتقييم وتطوير البوابات الإلكترونية.

وتوصلت دراسة حسنات [50] أن هناك مجموعة من المعوقات التي تحد من إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية، وقد تنوعت ما بين المعوقات التنظيمية والمالية والتقنية والبشرية، وأن هناك مجموعة من المتطلبات التنظيمية والتقنية والبشرية والمالية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

أما دراسة الشواورة [51] فقد أكدت نتائجها على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05% للإدارة الإلكترونية في رفع مستوى الرضا لدى طلبة جامعة مؤتة. وتوصلت دراسة الأغا [52] أن درجة توظيف الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزه بلغ (75.80%)، كما توجد علاقة ارتباطيه موجبة بين درجة توظيف الإدارة الإلكترونية ودرجة جودة الخدمة المقدمة لطلبة كليات التربية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة.

أما دراسة حسن [53] فقد توصلت إلى أن هناك أهمية لتطبيق

الإدارة الإلكترونية بجامعة صنعاء، وأن هناك معوقات لتطبيقها، بالإضافة إلى أنه لابد من وجود آليات يمكن من خلالها التغلب على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

وتوصلت دراسة عسيري [7] أن درجة مساهمة الإدارة الإلكترونية في تجويد العمل الإداري بجامعة الإمام كانت متوسطة، ومنها توفير خدمات الاتصال بالإنترنت وتنظيم المراسلات بين إدارات الجامعة، وأوصت الدراسة بوضع خطة لتفعيل الإدارة الإلكترونية للقادة والموظفين، وتوفير أنظمة لهم ليتم الاستفادة من الإدارة الإلكترونية بشكل أفضل.

أما دراسة الصالح [8] فقد توصلت إلى ضرورة تحسين البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في أقسام العلوم والدراسات الطبية بجامعة الملك سعود، والاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي للتحول نحو الإدارة الإلكترونية. في حين أكدت دراسة الطويل [9] على وجود معوقات تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن، وقد احتلت المعوقات الإدارية المرتبة الأولى تليها المعوقات التقنية، فالبشرية، ثم المعوقات المالية في المرتبة الأخيرة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

يُلاحظ أن جميع الدراسات السابقة هدفت للكشف عن واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات التربوية، في حين أن الدراسة الحالية هدفت لتقديم سيناريوهات مستقبلية بديلة للتحول للإدارة الإلكترونية في الجامعات السعودية؛ وتنفرد الدراسة الحالية بهذا الهدف مقارنة بجميع الدراسات السابقة؛ كما تختلف الدراسة الحالية من حيث منهجها البحثي وهو منهج الدراسات المستقبلية بأسلوب السيناريوها؛ في حين استخدمت الدراسات السابقة جميعها المنهج الوصفي؛ كما شكلت الدراسات السابقة خلفية علمية ونموذج تشخيصي لواقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات السعودية؛ انطلقت منه الدراسة الحالية واستفادت منه في الإجابة عن سؤالي الدراسة الأول والثاني، كما أضافت لها لرسم السيناريوهات المستقبلية البديلة.

5. الطريقة والإجراءات

أ. منهج الدراسة

تحقيقاً لأهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها استخدمت الدراسة الحالية ما يلي:

1. لمنهج الوصفي: الذي يهتم بوصف الظاهرة وتحليلها تحليلاً علمياً دقيقاً من جميع أبعادها، وهو بذلك يمكن أن يكون قنطرة للعبور بالظاهرة من الوضع الحالي للوضع المستقبلي فهو يهيأ لبناء افتراضات مستقبلية بناء على الوضع الراهن للظاهرة، كما استخدمت الباحثة ضمن المنهج الوصفي أسلوب تحليل المحتوى الاستدلالي الذي يتخطى مجرد وصف تحليل المحتوى إلى الخروج باستدلالات موضوعية حول المحتوى، وذلك للإجابة عن السؤال الأول للدراسة والسؤال الثاني.

2. منهج الدراسات المستقبلية بأسلوب السيناريوهات؛ والسيناريو هو: مجموعة من الافتراضات المتماسكة لأوضاع مستقبلية محتملة الوقوع في ظل معطيات معينة تسعى هذه الدراسة لتقديمها لوصف الأوضاع المستقبلية للتحول للإدارة الإلكترونية في الجامعات السعودية، وتم استخدام هذا المنهج للإجابة عن سؤال الدراسة الثالث.

ب. مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من:

• القيادات الأكاديمية والإدارية وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية قيد الدراسة وهم (جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، جامعة أم القرى، جامعة تبوك، جامعة الدمام، جامعة جيزان، جامعة القصيم) وبلغ عدد أفراد العينة (146 قيادة وعضو هيئة تدريس) وتمت الاستعانة بهم للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني والمتضمن الكشف عن درجة توفر العوامل الحرجة لمشروعات الإدارة الإلكترونية في الجامعات السعودية.

• عدد من خبراء الإدارة والقيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات السعودية لتحكيم السيناريوهات المستقبلية البديلة وبلغ عددهم (21) خبيراً؛ تمت الاستعانة بهم في أسلوب مسح الخبراء.

ج. أداة الدراسة

بعد مراجعة الدراسات السابقة وتحليل محتواها، والأبحاث ذات الصلة بالتحول للإدارة الإلكترونية في الجامعات السعودية، قامت الباحثة بتصميم استبانة للكشف عن درجة توفر عوامل النجاح الحرجة لمشروعات الإدارة الإلكترونية في الجامعات السعودية للتحول للإدارة الإلكترونية، وتكونت الاستبانة من جزأين الجزء الأول وتضمن بيانات مجتمع الدراسة وهي (الجامعة، العمل الحالي، سنوات الخبرة الإدارية في الجامعة) أما الجزء الثاني لتحديد درجة توفر العوامل الحرجة لمشروعات الإدارة الإلكترونية في الجامعات السعودية واشتمل على (22 عبارة)، واستخدمت الاستبانة مقياس ليكرت الثلاثي للاستجابة وفق التسلسل التالي: (درجة عالية 3، درجة متوسطة 2، درجة ضعيفة 1) وتم حساب طول الفئات واعتماد القيم في جدول (1) لتفسير نتائج الدراسة:

جدول 1

طول الفئة في مقياس ليكرت الثلاثي المستخدم في أداة الدراسة

طول الفئة (قيمة المتوسط الحسابي)	درجة الموافقة
3 -2.34	درجة عالية
2.33 -1.67	درجة متوسطة
1.66 -1	درجة ضعيفة

صدق أداة الدراسة وثباتها:

تم الحصول على الصدق الخارجي من خلال عرض الأداة على مجموعة من الخبراء والأكاديميين في الجامعات المحلية وصل عددهم لـ (8 محكمين)، وتم حساب معامل الارتباط الداخلي بين الفقرات، ومعامل الثبات ألفا كرونباخ، لحساب كلاً من صدق الاتساق الداخلي والثبات لأداة الدراسة، وجاءت النتائج كما في الجدول (2) كالتالي:

جدول 2

اختبارات الصدق والثبات لأداة الدراسة

معامل الاتساق الداخلي (ارتباط بيرسون)					
محور درجة توفر عوامل النجاح الحرجة لمشروعات الإدارة الإلكترونية في الجامعات السعودية للتحول للإدارة الإلكترونية					
1	**0.672	9	**0.678	16	**0.670
2	**0.681	10	**0.711	17	**0.659
3	**0.717	11	**0.704	18	**0.621
4	**0.683	12	**0.669	19	**0.745
5	**0.670	13	**0.706	20	**0.721
6	**0.704	14	**0.736	21	**0.722
7	**0.672	15	**0.659	22	**0.731
8	**0.686				
معامل الثبات ألفا كرونباخ 0.909					

يتضح من الجدول رقم (2) أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يشير إلى أن مستوى الاتساق الداخلي بين فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور بمستوى مقبول احصائياً، كما تشير قيمة معاملة الثبات ألفا كرونباخ إلى درجة ثبات عالية للأداة.

اجراءات الدراسة: بعد الحصول على استجابات عينة الدراسة، تمت معالجة نتائج الاستجابات احصائياً من خلال برنامج (SPSS) باستخدام الأساليب الاحصائية المناسبة.

ويوضح الجدول (3) وصف أفراد عينة الدراسة وفق متغيراتها كالتالي:

جدول 3

وصف خصائص عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات مجتمع الدراسة

المتغير		التكرار ن 146	النسبة (%)
الجامعة	جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية	46	%31.51
	جامعة أم القرى	26	%17.81
	جامعة تبوك	17	%11.64
	جامعة الدمام	21	%14.38
	جامعة جيزان	13	%8.90
	جامعة القصيم	23	%15.75
العمل الحالي	قيادة أكاديمية أو إدارية	36	%24.66
	عضو هيئة تدريس	110	%75.34
سنوات الخبرة الإدارية	أقل من 4 سنوات	43	%29.45
في الجامعة	4 – أقل من 8 سنوات	40	%27.40
	8 سنوات فأكثر	63	43.15
	المجموع الكلي	146	%100

6. النتائج ومناقشتها

السؤال الأول: ما واقع مجالات التحول للإدارة الإلكترونية في الجامعات السعودية؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة باستخدام أسلوب تحليل المحتوى النوعي الاستدلالي لتحليل نتائج الدراسات المحلية السابقة التي أُجريت على الجامعات السعودية، بالإضافة إلى نتائج التقرير الخامس لقياس التحول السنوي في تطبيق التعاملات الإلكترونية في الجامعات السعودية والذي قام به برنامج يُسر؛ وخلصت الدراسة الحالية إلى تصنيف التطبيقات البرامجية للإدارة الإلكترونية المطبقة فعلياً في الجامعات السعودية إلى ثلاث مستويات هي:

• مستوى إعلامي يتم من خلاله نشر البيانات والمعلومات حول اللوائح والأنظمة والبرامج وجميع العمليات الداخلية للجامعة؛ ومن أمثلته البوابات الإلكترونية الرئيسة والفرعية لجميع للجامعات ووكلاتها وكلياتها ووحداتها، وهذا المستوى متحقق بنسبة جيدة تقريباً في بعض الجامعات ومقبولة إلى ضعيفة في جامعات أخرى، حيث أن تلك البوابات الإلكترونية في غالبها لا تعكس الجهود الداخلية ولا المستوى التخطيطي والتنظيمي الذي وصلت إليه الجامعات الأمر الذي يؤثر سلباً على مستوى تنافسيتها وتصنيفها محلياً وإقليمياً وعالمياً.

• مستوى تفاعلي يقوم من خلاله منسوبي الجامعات بملئ النماذج الإلكترونية الخاصة بخدمة معينة وإعادة إرساله؛ ومن أمثلته ما تعلن عنه الجامعات من خلال بواباتها الإلكترونية ويمكن المستفيدين من الحصول على المعلومة والوقوف عند مرحلة التفاعل الأولي الذي يتمثل في إمكانية تعبئة النماذج وإرسالها فقط، وهذا المستوى متحقق بنسبة متوسطة في بعض الجامعات وضعيفة في جامعات أخرى.

• مستوى إجرائي يقوم من خلاله منسوبي الجامعات بعمل الإجراءات وتنفيذ الخدمات تقنياً دون الحاجة إلى مراجعة الجامعة ومن أمثلة ذلك الخدمات المقدمة للطلبة كالقبول والتسجيل، وخدمات الاتصالات الإدارية وإرسال المعاملات واستقبال الرد عليها، وخدمات الأعضاء المتمثلة في الحصول على تفرغ علمي أو انتداب أو حضور مناسبات علمية؛ وهذا المستوى متحقق بنسبة مقبولة إلى ضعيفة في الجامعات السعودية.

كما قامت الباحثة بحصر المعوقات والتحديات التي تواجه الجامعات السعودية في التحول للإدارة الإلكترونية مما ورد في نتائج الدراسات السابقة؛ وتوصلت إلى عدد من المعوقات المشتركة التي تواجه الجامعات السعودية في التحول للإدارة الإلكترونية تتمثل في:

• ضعف الاهتمام بتطبيق الإدارة الإلكترونية لدى بعض القيادات العليا، الأمر الذي أدى إلى مقاومة التغيير والتشبث بالنظم اليدوية.
• الافتقار إلى التشريعات واللوائح المنظمة للتعاملات الإلكترونية.
• ضعف التخطيط والتنسيق والمتابعة والتقويم على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الإلكترونية.
• الرؤية الضبابية للإدارة الإلكترونية وضعف استيعاب أهدافها.
• ضعف نضوج بعض العمليات الإدارية في بعض الجامعات بسبب حداثة تأسيس العديد من الكليات والإدارات والعمادات المساندة فيها.
• ضعف مرونة الإجراءات الإدارية بسبب ضعف الصلاحيات الإدارية المخولة للإدارات الوسطى والتنفيذية في الجامعات.
• قلة الموارد المالية اللازمة للبنية التحتية للتقنية وتدريب العاملين في مجال نظم المعلومات.
• ارتفاع تكاليف خدمة الصيانة وإكمال البنى التحتية.
• وجود فجوة رقمية بين المختصين والمتخصصات في مجال التقنية والآخرين ممن يفتقدون المهارات الرئيسة.
• ضعف تأهيل الكوادر البشرية وتدريبها على التحول للإدارة الإلكترونية.
• قلة الكوادر الفنية المتخصصة في مجال تطبيقات البرامج، وضعف مهارات اللغة الإنجليزية لدى البعض منهم.
• ضعف الوعي بالميزات المتوقعة من التحول للإدارة الإلكترونية.
• ضعف الأمن المعلوماتي.

السؤال الثاني: ما درجة توفر عوامل النجاح الحرجة لمشروعات الإدارة الإلكترونية في الجامعات السعودية للتحول للإدارة الإلكترونية من وجهة نظر القيادات وأعضاء هيئة التدريس؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري وجاءت درجة توفر عوامل النجاح الحرجة لمشروعات الإدارة الإلكترونية في الجامعات السعودية (قيد الدراسة) كما في الجدول (4) كالتالي:

جدول 4

استجابات عينة الدراسة حيال درجة توفر عوامل النجاح الحرجة لمشروعات الإدارة الإلكترونية في الجامعات السعودية للتحول للإدارة الإلكترونية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب
8	يوجد في الجامعة إدارة لتخطيط وتنفيذ أنشطة الإدارة الإلكترونية.	2.30	0.79	1
6	تقوم الجامعة بإجراءات التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية.	2.19	0.81	2
15	يتوفر في الجامعة الموارد البشرية من صانعي المعرفة.	2.15	0.75	3
17	تمتلك الجامعة أفراد لديهم تراكم في الخبرات والمعارف المرتبطة بالإدارة الإلكترونية.	2.12	0.72	4
3	تمتلك الجامعة مسارات عمل واضحة ورئيسة بخصوص عمل الإدارة الإلكترونية.	2.07	0.82	5
16	يوجد في الجامعة التقنيين والخبراء في حقل تقنية المعلومات والإدارة الإلكترونية.	2.01	0.80	6
21	تمتلك الجامعة نظم لإدارة المعرفة ضمن مشروعات الإدارة الإلكترونية.	1.99	0.79	7
4	تمتلك الجامعة قيادات إدارية قادرة على إدارة وقياس قدرات المشاركين في مشروعات الإدارة الإلكترونية.	1.88	0.79	8
1	وجود رؤية استراتيجية واضحة لمشروعات الإدارة الإلكترونية.	1.86	0.75	9
2	يوجد في الجامعة استراتيجيات مستقبلية تجاه الإدارة الإلكترونية.	1.82	0.73	10
5	تعتمد الجامعة على المدخل التنظيمي المؤسسي لتخطيط وإدارة وتطبيق استراتيجيات التحول الإلكتروني.	1.77	0.75	11
7	تتولى الجامعة عمليات تطوير وتطبيق نظام تقنيات الإدارة الإلكترونية.	1.75	0.77	12
18	تقوم الجامعة بتعليم وتدريب وإعادة هندسة مهارات العاملين لديها.	1.74	0.76	13
14	تقدم الجامعة مبالغ مالية لاحتضان شركات البرمجيات ذات العلاقة بمشروعات الإدارة الإلكترونية.	1.70	0.68	14
22	تمتلك الجامعة تشريعات وقوانين تنظم العلاقة مع مجتمع الأعمال الخاص بالإدارة الإلكترونية.	1.68	0.72	15
11	توجد بالجامعة وحدات مستقلة ذات إمكانيات ضخمة لتحفيز الاستثمار في مشروعات الإدارة الإلكترونية.	1.68	0.76	16
20	يوجد في الجامعة هياكل قانونية وتشريعية داعمة لمشروعات الإدارة الإلكترونية.	1.67	0.76	17
10	تمتلك الجامعة دائرة للبرمجيات محلية لتحفيز الاستثمار الوطني في مشروع الإدارة الإلكترونية.	1.62	0.77	18
9	تضع الجامعة استراتيجيات وسياسات تحفيزية لتطبيق نظم وتقنيات الإدارة الإلكترونية.	1.59	0.66	19
12	تساهم الجامعة بتقديم المبالغ المالية لتكوين حاضنات للأعمال والإدارة الإلكترونية.	1.56	0.74	20
13	تقدم الجامعة مساعدات مالية لتكوين مراكز للابتكار لتطوير الإدارة الإلكترونية.	1.48	0.66	21
19	تمتلك الجامعة وحدة إدارية يتوفر بها أفضل الكوادر في تخصصات الإدارة وتقنية المعلومات.	1.45	0.62	22

المتوسط الحسابي العام 1.823 والانحراف المعياري 0.746

يتضح من جدول (4) أن المتوسط الحسابي العام لدرجة توفر عوامل النجاح الحرجة لمشروعات الإدارة الإلكترونية في الجامعات السعودية للتحول للإدارة الإلكترونية بلغ (1.823) من أصل (3) وهو ينتمي لفئة موافقة بدرجة متوسطة لتوفر عوامل النجاح الحرجة لمشروعات الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر القيادات الإدارية وأعضاء هيئة التدريس (عينة الدراسة) في الجامعات السعودية (قيد الدراسة)، وبلغ الانحراف المعياري العام لدرجة توفر عوامل النجاح الحرجة لمشروعات الإدارة الإلكترونية (0,746) مما يشير لانخفاض درجة تشتت استجابات عينة الدراسة.

كما يلاحظ من الجدول (4) أن (17) عبارة حصلت على متوسط حسابي ينتمي لموافقة بدرجة متوسطة عن درجة توفر عوامل النجاح الحرجة لمشروعات الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر عينة الدراسة وهي العبارات التي حصلت على ترتيب من (1-17) وجاءت متوسطاتها ما بين (2.30) كأعلى قيمة وحصلت عليها العبارة (يوجد في الجامعة إدارة لتخطيط وتنفيذ أنشطة الإدارة الإلكترونية.) وبين (1.67) كأقل قيمة في فئة موافقة بدرجة متوسطة عن درجة توفر عوامل النجاح الحرجة لمشروعات الإدارة الإلكترونية وحصلت عليها العبارة (يوجد في الجامعة هياكل قانونية وتشريعية داعمة لمشروعات الإدارة الإلكترونية).

ويلاحظ من الجدول (4) أيضاً أن (5) عبارات حصلت على متوسط حسابي ينتمي لفئة موافقة بدرجة ضعيفة على درجة توفر عوامل النجاح الحرجة لمشروعات الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر عينة الدراسة وهي العبارات التي حصلت على ترتيب من (18-22) وجاءت متوسطاتها ما بين (1.62) كأعلى قيمة في هذه الفئة الضعيفة، وحصلت عليها العبارة (تمتلك الجامعة دائرة للبرمجيات محلية لتحفيز. الاستثمار الوطني في مشروع الإدارة الإلكترونية.) وبين (1.45) كأقل قيمة في فئة موافقة بدرجة ضعيفة على درجة توفر عوامل النجاح الحرجة لمشروعات الإدارة الإلكترونية وحصلت عليها العبارة (تمتلك الجامعة وحدة إدارية يتوفر بها أفضل الكوادر في تخصصات الإدارة وتقنية المعلومات). كما يلاحظ من جدول (4) أن قيم الانحرافات المعيارية لجميع العبارات كانت ضعيفة نسبياً مما يشير لانخفاض درجة تشتت متوسطات استجابات عينة الدراسة.

وترجع الباحثة النتائج السابقة إلى أن التحول للإدارة الإلكترونية لم يحظى بالدعم والتوجه الكافي واللازم من قبل الجامعات السعودية، الأمر الذي ترتب عليه ضعف الاهتمام بتوفير العوامل الحرجة اللازمة لنجاح التحول للإدارة الإلكترونية، وقد أشارت العديد من الدراسات السابقة إلى هذه العوامل تحت مسمى المتطلبات مثل دراسة [5,8,40] مما يعني أن الجامعات السعودية تحتاج للنظر بجدية عالية لمنهجية التحول الإلكتروني من خلال وضع رؤية واستراتيجية واضحة للتحول بعد أن تتبنى أحد السيناريوهات الرئيسة في هذه الدراسة.

السؤال الثالث: ما السيناريوهات المستقبلية البديلة للتحول للإدارة الإلكترونية بالجامعات السعودية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم بناء السيناريوهات البديلة في هذه الدراسة اعتماداً على نتائج الدراسة في سؤالها الأول والثاني؛ والتي جاءت لتؤكد على أن التحول للإدارة الإلكترونية في الجامعات السعودية لم يصل للمستوى المأمول فعلياً والذي تتطلع له القيادات والمسؤولين ومتخذي القرار، وتواجه عملية التحول جملة من المعوقات والتحديات المؤثرة على مستواه وشموليته، كما تفتقر الجامعات للعوامل الحرجة اللازمة لنجاح مشروعات الإدارة الإلكترونية كما جاء في نتائج الدراسة في سؤالها الثاني حيث بلغت درجة توفر العوامل الحرجة اللازمة لنجاح مشروعات الإدارة الإلكترونية في الجامعات السعودية درجة (1.823) من أصل (3) وهو ينتمي لفئة موافقة بدرجة متوسطة، وبناء على النتائج السابقة ستقدم الدراسة الحالية سيناريوهات مستقبلية بديلة للتحول للإدارة الإلكترونية في الجامعات السعودية كما يلي:

السيناريو: هو تصور ذهني وفكري يبنى على فرضية تم صوغها من تشخيص الواقع الراهن وينتج عن السيناريو مجموعة من الاحتمالات المتماسكة لأوضاع مستقبلية ممكنة في ظل المعطيات الحالية؛ وهو أسلوب لاستشراف المستقبل وهو من الأساليب البحثية الهامة جداً، لما له من قيمة في تصور الاحتمالات الممكنة للمستقبل في البيئات المختلفة، ويعتمد على جمع المعلومات عن الواقع الحالي ثم وضع احتمالات للمستقبل، وكل تصور أو احتمال يكون له ردود أفعال وانعكاسات وله طريقة للمعالجة والبلوغ، وله سياسات تنفيذية تساعد على بلوغه.

وبناء على نتائج الدراسة الحالية فقد تبنت الدراسة الحالية تصنيف عزازي [12] لخطوات بناء السيناريوهات وأنواعها؛ وسيتم اعتماد السيناريوهات الاستطلاعية التي تنطلق من الوضع الراهن لتضع عدة احتمالات وبدائل للمستقبل، والسيناريوهات الاستهدافية التي تنطلق من تحديد هدف مستقبلي ثم العودة إلى الحاضر لتحديد المسارات التي من المحتمل التي تقودنا تجاه تحقيق هذا الهدف، وتتضمن البدائل المحتملة للسيناريوهات الاستطلاعية في هذه الدراسة على بديلين هما: (سيناريو مرجعي، وسيناريو إصلاحي)، أما البدائل المحتملة للسيناريوهات الاستهدافية فستكون في (السيناريو الإبداعي) وبغض النظر عن نوع السيناريو فإن الخطوات الرئيسة لبناء السيناريوهات تتمثل في:

- وصف الوضع الراهن والاتجاهات العامة.
- تحديد وفهم ديناميكية النسق والقوى المحرّكة له.
- تحديد ثم كتابة السيناريوهات البديلة.

وبناء على ما سبق تتحدد السيناريوهات المقدمة في هذه الدراسة بما يلي:

أولاً: السيناريو المرجعي: وهو السيناريو الذي يفترض استمرار سيطرة الوضع الحالي للظاهرة موطن الدراسة، وهذا يستلزم استمرار نوعية ونسبة المتغيرات التي تتحكم في الوضع الراهن للظاهرة.

وبناء على الفرضية التي يقوم عليها السيناريو المرجعي فإن مستقبل التحول للإدارة الإلكترونية سيكون: استمرار النمط الحالي لمستوى التحول للإدارة الإلكترونية في الجامعات السعودية دون وجود تغييرات جوهرية، واعتبار الوضع الحالي مستمراً في خطوطه العامة من حيث مستوى التطبيق وجودته مع التوسع الكمي فيه؛ وفي ضوء هذا السيناريو المرجعي فإن مستقبل التحول للإدارة الإلكترونية في

الجامعات السعودية سيتحدد من خلال التصورات التالية:

• بقاء الوضع الحالي لمستوى توظيف الإدارة الإلكترونية في الجامعات السعودية في المجالات المحددة في هذه الدراسة دون تغيير نوعي.

• اتخاذ اجراءات تدعم الوضع الحالي القائم واستمراره.

• الاحتفاظ بمستوى متوازن من التوسع الكمي لمشروعات التحول للإدارة الإلكترونية.

متطلبات تنفيذ السيناريو المرجعي:

• المحافظة على مستوى التمويل الحالي لمشروعات التحول للإدارة الإلكترونية.

• متابعة تطوير الكوادر البشرية اللازمة لاستمرار عمليات التحول للإدارة الإلكترونية.

• استمرار النمط الإداري السائد لعمليات التحول للإدارة الإلكترونية الحالية.

معوقات السيناريو المرجعي:

• ضعف التطوير والتحسين النوعي في عمليات التحول للإدارة الإلكترونية.

• ضعف توظيف الإدارة الإلكترونية في جميع العمليات الإدارية والأكاديمية اللازمة بالرغم من توفر الدعم المالي.

• استمرار المعوقات والتحديات التي تواجه التحول في البيئات الداخلية والخارجية للجامعات السعودية.

• ضعف القدرة على المنافسة العربية والعالمية، والتأخر في الحصول على الاعتمادات المحلية والعالمية.

وترى الباحثة أن السيناريو المرجعي هو الأضعف في التنبؤ بمستقبل التحول للإدارة الإلكترونية في الجامعات السعودية، كما أنه يؤدي إلى إبقاءها بعيدة عن التنافسية العربية والعالمية، ويقلل من استفادتها من الإمكانات المادية والبشرية المتوفرة.

ثانياً: السيناريو الإصلاحي: على خلاف السيناريو الأول الذي ينطلق من فرضية بقاء الوضع الحالي للظاهرة قيد الدراسة، فإن هذا السيناريو يركز على حدوث تغيرات وإصلاحات على الوضعية الحالية للظاهرة موضوع الدراسة، وهذه الإصلاحات الكمية والنوعية قد تحدث كذلك ترتيبا جديداً في أهمية ونوعية المتغيرات المتحكمة في الظاهرة.

وبناء على الفرضية التي يقوم عليها السيناريو الإصلاحي فإن مستقبل التحول للإدارة الإلكترونية سيكون: الإصلاح لا التغيير التام؛ ويتضمن هذا السيناريو تعميق إيجابيات الواقع ودفعها للأمام في مجال التحول للإدارة الإلكترونية، مع إدخال الإصلاحات اللازمة لزيادة مساحة المستفيدين من التحول الإلكتروني في الجامعات السعودية، والحفاظ على الأهداف الحالية للتطبيق، وفي ضوء هذا السيناريو الإصلاحي فإن مستقبل التحول للإدارة الإلكترونية في الجامعات السعودية سيتحدد من خلال التصورات التالية:

• تعميق إيجابيات ونقاط قوة الوضع الحالي وإحداث إصلاحات في مجالات توظيف الإدارة الإلكترونية لتحقيق مزيداً من الأهداف.

• الالتفات إلى العوامل الحرجة اللازمة لمشروعات الإدارة الإلكترونية والعمل على توفيرها لدعم مشروعات الإدارة الإلكترونية.

• الانتقال من مرحلة التوسع الكمي لمرحلة التوسع النوعي في التحول للإدارة الإلكترونية.

متطلبات تنفيذ السيناريو الإصلاحي:

• الاستفادة القصوى من الإمكانات المادية والبشرية وحسن توظيفها.

• تأهيل الكوادر البشرية اللازمة ورفع مستوى قدراتهم للاستمرار في عمليات التحول للإدارة الإلكترونية وتطويرها.

• فتح قنوات تبادل وتعاون مع القطاع الخاص لدعم مروعات التحول للإدارة الإلكترونية وتخصيصها.

• تعديلات في أساليب وطرق العمل والوظائف الإدارية.

معوقات السيناريو الإصلاحي:

• مقاومة التغيير من بعض الفئات أو الكوادر البشرية في الجامعات.

• ضعف كفاية الموارد المالية اللازمة لدعم الإصلاحات.

• قلة الكوادر البشرية الخبيرة والتقنية لدعم عمليات الإصلاح والتطوير في التحول للإدارة الإلكترونية.

• بطء اجراءات الإصلاح بسبب تعقد بعض الأنظمة والروتين الإداري.

وترى الباحثة أن السيناريو الإصلاحي هو السيناريو الذي يحافظ على بقاء الجامعات السعودية في مستوى مقبول نسبياً في مجال توظيف الإدارة الإلكترونية، وأنه يمكن أن يكون مرحلة انتقالية يحدث من خلالها العديد من الإصلاحات تمهيداً للانتقال للسيناريو الابتكاري الذي يحقق الاستدامة للجامعات السعودية.

ثالثاً: السيناريو الإبداعي: وينطلق هذا السيناريو من فرضية حدوث تحول كيفي ونقلة نوعية من خلال إطلاق الطاقات الإبداعية والابتكارية الخلاقة.

وبناء على الفرضية التي يقوم السيناريو الإبداعي فإن مستقبل التحول للإدارة الإلكترونية سيكون: رؤية مستقبلية لتصدير تطبيقات الإدارة الإلكترونية؛ هذا السيناريو يتوجه نحو إحداث إصلاحات جذرية عميقة ونقلة نوعية من خلال إطلاق الطاقات والإبداعات التي تمتلكها الجامعات السعودية في طاقمها البشري، وتوظيف التراكم المعرفي والتقني وتحقيق ريادة تقنية للجامعات السعودية على مستوى مؤسسات التعليم العالي العربية والعالمية، وفي ضوء هذا السيناريو الإبداعي فإن مستقبل التحول للإدارة الإلكترونية في الجامعات السعودية سيتحدد من خلال التصورات التالية:

• تحولات جذرية عميقة في العمليات الإدارية والأكاديمية في الجامعات السعودية تقودها الإدارة الإلكترونية.

• إعادة تصميم وتوصيف الوظائف وتبني الهياكل التنظيمية الأفقية والتخلي عن الوظائف الروتينية التقليدية.

• تحقيق متطلبات المنظمة المتعلمة في ضوء التحول للإدارة الإلكترونية، من خلال توظيف المعرفة وتوليدها ونشرها .

• تحقيق مستويات متقدمة عربياً وعالمياً في توظيف الإدارة الإلكترونية.

متطلبات تنفيذ السيناريو الإبداعي:

• تبني رؤية واستراتيجية واضحة للتحول للإدارة الإلكترونية في الجامعات السعودية.

• تطوير مصادر الدخل لدى الجامعات السعودية.

• إعادة هندسة العمليات الإدارية في ضوء الإدارة الإلكترونية وأتمتة جميع العمليات الإدارية والأكاديمية .

• تعديل الأنظمة والتشريعات وإقرار نظم حوافز جديدة لتكون ميسرة للتحول للإدارة الإلكترونية.

• إعداد أدلة مرجعية ميسرة وموضحة لعمليات التحول ومتطلباتها.

معوقات السيناريو الإبداعي:

• بطء التعديلات التشريعية والتنظيمية وصعوبة تقبلها من قبل البعض.

• ارتفاع مستوى التمويل اللازم لتبني هذا السيناريو وتطبيقه.

• مقاومة التغيير الناتج من تعديل العمليات الإدارية والهياكل التنظيمية.

• الحاجة لخبراء في الإدارة والتقنيات لقيادة التحول في عملياته الاجرائية.

وترى الباحثة أن السيناريو الإبداعي هو الأفضل لمستقبل التحول للإدارة الإلكترونية في الجامعات السعودية بالرغم من ارتفاع تكاليفه والحاجة إلى إحداث تغييرات عميقة في التنظيم التشريعي والإداري للجامعات السعودية، لكنه في مقابل ذلك سيكون عوناً لها على تحقيق مكانة تنافسية عربية وعالمية في ضوء كفاءة وفاعلية عالية في الأداء.

7. التوصيات

سعت الدراسة الحالية لوضع سيناريوهات بديلة للتحول للإدارة الإلكترونية في الجامعات السعودية وذلك من خلال نتائج الدراسة النظرية والميدانية، وتوصلت إلى عدد من النتائج أهمها:

• أن واقع مجالات التحول للإدارة الإلكترونية تمثل في ثلاث مجالات رئيسة هي: مستوى إعلامي، مستوى تفاعلي، مستوى إجرائي، وأن هناك العديد من المعوقات والتحديات في البيئة الداخلية والخارجية تواجه الجامعات السعودية في تحولها للإدارة الإلكترونية.

• أن مستوى توفر العوامل الحرجة اللازمة لنجاح مشروعات الإدارة الإلكترونية في الجامعات السعودية كان متوسطاً حيث بلغ المتوسط العام لها (1.82من أصل 3).

• أن السيناريوهات البديلة المقترحة لمستقبل التحول للإدارة الإلكترونية في الجامعات السعودية كانت ثلاث سيناريوهات تم تصميمها بناء على نتائج الدراسة الحالية النظرية والميدانية وتمثلت تلك السيناريوهات في: السيناريو المرجعي، والسيناريو الإصلاحي، والسيناريو الإبداعي.

• وفي ضوء نتائج الدراسة السابقة توصي الباحثة بما يلي:

• تبني السيناريو الإصلاحي أو الإبداعي من قبل الجامعات السعودية للتحول للإدارة الإلكترونية في ضوء تحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعة.

• وضع رؤية واستراتيجية واضحة بناء على السيناريو الذي تتبناه الجامعة وإجراء التطوير التنظيمي اللازم لتنفيذها.

• تحديث وتطوير السياسات والتشريعات الإدارية لتتلاءم مع التحول للإدارة الإلكترونية.

• إعادة تخطيط وتصميم الوظائف وتوصيفها للتحول للإدارة الإلكترونية.

• فتح قنوات التواصل ومجالات الشراكة مع القطاع الخاص لدعم مشروعات التحول للإدارة الإلكترونية.

• إعداد الأدلة التنظيمية والتشغيلية اللازمة لشرح وتوضيح مراحل وخطوات التحول ومتطلباته.

المراجع

أ. المراجع العربية

[1] برنامج التعاملات الإلكترونية الحكومية بالمملكة العربية السعودية: http://www.yesser.gov.sa. تم الاسترجاع في 1437/8/27هـ.

[2] حويل، إيناس إبراهيم. (2009م). الإدارة الإلكترونية وجودة أداء الجامعة لوظائفها. الإسكندرية: مجلة كلية التربية في جامعة الإسكندرية، مجلد 25 ج 2.

[3] إدريس، ثابت عبدالرحمن. (2005م). نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الإسكندرية :الدار الجامعية.

[4] البشري، منى بنت عطية. (1430هـ)، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارات جامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر الإداريات وعضوات هيئة التدريس بالجامعة، بحث ماجستير جامعة أم القرى: كلية التربية؛ قسم الإدارة التربوية والتخطيط.

[5] العميري، حمود بن فواز. (1429هـ). الإدارة الإلكترونية في الجامعات السعودية دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى، بحث ماجستير، جامعة أم القرى: كلية التربية؛ قسم الإدارة التربوية والتخطيط.

[6] السياري، فاطمة ناصر. (1432هـ). واقع ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز دراسات الطالبات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. بحث ماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: كلية العلوم الاجتماعية؛ قسم الإدارة والتخطيط التربوي.

[7] عسيري، أحمد بن محمد. (1434هـ). درجة مساهمة الإدارة الإلكترونية في تجويد العمل الإداري بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. بحث ماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: كلية العلوم الاجتماعية؛ قسم الإدارة والتخطيط التربوي.

[8] الصالح، أماني ابراهيم. (1434هـ). واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في أقسام العلوم والدراسات الطبية بجامعة الملك سعود. بحث ماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: كلية العلوم الاجتماعية؛ قسم الإدارة والتخطيط التربوي.

[9] الطويل، ريم عبدالله. (1434هـ). معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية في الجامعة. بحث ماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: كلية العلوم الاجتماعية؛ قسم الإدارة والتخطيط التربوي.

[10] العريشي، جبريل بن حسن؛ والغانم، منى. (2011م). تقييم بوابات الجامعات السعودية المتاحة على الأنترنت في ضوء المعايير الدولية. الرياض، مجلة دراسات المعلومات، العدد11، مايو.

[11] الخمايسة، صدام. (2013م). الحكومة الإلكترونية الطريق نحو الإصلاح الإداري. الأردن: عالم الكتب الحديث.

[12] عزازي، فاتن محمد. (2012م). الدراسات المستقبلية وتطبيقاتها التربوية. الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية.

[13] نصار، عرفات علي محمد. (2012م). أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين وتطوير الأداء في الكليات التقنية في محافظات غزة. بحث للمؤتمر العلمي الأول، خان يونس: كلية العلوم والتكنولوجيا.

[14] الخالدي، محمد محمود. (2007). التكنولوجيا الإلكترونية. عمان: دار كنوز المعرفة.

[15] العمار، عبدالله سليمان. (2008م). الإدارة التقليدية والتحول الإلكتروني. ط1، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.

[16] السالمي، علاء عبد الرازق؛ والسليطي، خالد إبراهيم. (2008م). الإدارة الإلكترونية. عمان: دار وائل لنشر.

[17] الكبيسي، أمال بنت علي. (1431هـ). متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في كليات التربية للبنات بجدة .رسالة ماجستير. جدة: جامعة الملك عبدالعزيز، كلية الاقتصاد والإدارة.

[18] المكاوي، محمد محمود. (2011م). الإدارة الإلكترونية. دار الفكر والقانون. الإسكندرية.

[19] كافي، مصطفى يوسف. (2012). الإدارة الإلكترونية. دمشق: دار رسلان.

[20] جمعة، صفاء فتوح. (2014م). مسؤولية الموظف العام في إطار تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية. ط1. المنصورة: دار الفكر.

[21] قدوري، سحر. (2010م). الإدارة الإلكترونية وإمكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة. بغداد: مجلة المنصور، ع14، الجزء الأول.

[22] النمر، سعود، وخاشقجي، هاني، ومحمود، محمد، وحمزاوي، محمد. (2007م). الإدارة العامة: الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة. ط7. الرياض: مكتبة الشقري.

[23] عامر، طارق عبدالرؤوف. (2007م). الإدارة الإلكترونية "نماذج معاصرة". القاهرة: دار السحاب للنشر.

[24] أحمد، محمد سمير. (2009م). الإدارة الإلكترونية. عمان: دار المسيرة.

[25] السكارنة، بلال بن خلف. (2009م). التطوير التنظيمي والإداري. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

[26] إبراهيم، خالد ممدوح. (2010م). الإدارة الإلكترونية. الإسكندرية: الدار الجامعية.

[27] الحسن، حسين محمد. (2011م). الإدارة الإلكترونية المفاهيم "الخصائص" المتطلبات. عمان: مؤسسة الرواق للنشر والتوزيع.

[28] مطر، عصام عبدالفتاح. (2013م). الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق. الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة.

[29] المناعسة، أسامة أحمد؛ والزعبي، جلال محمد. (2013م). الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق. عمان: دار الثقافة لنشر والتوزيع.

[31] المغيرة، عبدالعزيز بن فهد. (2010م). معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إجراءات العمل الإداري من وجهة نظر موظفي ديوان وزارة الداخلية بالمملكة العربية السعودية، بحث ماجستير، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

[32] المير، إيهاب بن خميس. (2007م). متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، بحث ماجستير، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

[33] عبوي، زيد منير. (2007م). الإدارة واتجاهاتها المعاصرة "وظائف المدير". عمان: دار دجلة ناشرون وموزعون.

[34] الغامدي، عزلا محمد. (1430هـ). واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس تعليم البنين بمدينة ينبع الصناعية ودرجة مساهمتها في تجويد العمل الإداري. رسالة ماجستير، جامعة أم القرى: كلية التربية؛ قسم الإدارة التربوية والتخطيط.

[35] الأسمري، علي سعد. (1431هـ). تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية ومتطلبات تطويرها من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض. بحث ماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: كلية العلوم الاجتماعية؛ قسم الإدارة والتخطيط التربوي.

[36] الفاضل، مها وليد علي. (2012م). الادارة الإلكترونية في المكتبات ومراكز مصادر المعلومات، المجلد 47، العدد الثاني، عمان، جمعية المكتبات والمعلومات الأردنية.

[37] سعد، غالب ياسين. (2005م). الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية. الرياض: معهد الإدارة العامة؛ الإدارة العامة للطباعة والنشر.

[40] بخش، فوزية حبيب. (1427هـ). الإدارة الإلكترونية في كليات التربية للبنات بالمملكة العربية السعودية في ضوء التحولات المعاصرة "خطة مقترحة" رسالة دكتوراه، جامعة أم القرى: كلية التربية؛ قسم الإدارة التربوية والتخطيط.

[42] التمام، عبدالله بن علي. (1428هـ). الإدارة الإلكترونية كمدخل للتطوير الإداري -دراسة تطبيقية على الكليات التقنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية والتدريبية، رسالة دكتوراه، جامعة أم القرى: كلية التربية؛ قسم الإدارة التربوية والتخطيط.

[45] صادق، درمان سليمان. (2009م). عوامل النجاح الحرجة لمشروعات الإدارة الإلكترونية، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الثاني لكلية الأعمال، الأردن، الجامعة الأردنية.

[46] علي، محمد مسلم؛ وعبدالرحيم، محمد عباس. (2009م). الإدارة الإلكترونية كمدخل لتطوير بعض وظائف الإدارة بجامعة تبوك. القاهرة: جامعة الأزهر، مجلة كلية التربية، العدد(143)، الجزء الثالث.

[47] الكناني، محمد مربع. (2010م). واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات السعودية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين -دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والخاصة" . رسالة دكتوراة، الأردن، جامعة اليرموك.

[50] حسنات، ساري عوض. (2011م). معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة. القاهرة: جامعة عين شمس؛ كلية التربية.

[51] الشواورة، فيصل. (2011م). أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في رفع مستوى الرضا لدى الطلبة في جامعة مؤتة. الأردن: جامعة مؤتة؛ كلية إدارة الأعمال.

[52] الأغا، محمد أحمد. (2012م). درجة توظيف الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزه وعلاقتها بجودة الخدمة المقدمة للطلبة، رسالة ماجستير، غزة، الجامعة الإسلامية.

[53] حسن، محمد عبدالله. (2012م). إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة صنعاء. رسالة ماجستير غير منشورة، صنعاء: جامعة صنعاء.

ب. المراجع الاجنبية

[30] Sanchez, C & Rafael, A. (2011). *Effect of IT and Quality Management on Performance*. Industrial Management & Data Systems, 111 (6), 830-848.

[39] AlShihi, H. (2006). *Critical Factors in the Adoption and Diffusion of E-government Initiatives in Oman*. Thesis is submitted in fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy School of Information Systems Faculty of Business and Law. Victoria University.

[41] Jackson, H. (2006). *Perceived Technological Processes in Texas Technical University*. Higher Education, 9 (11), 292 - 329.

[43] Mellivell, L. (2007). *British University E- Management in Hong Kong Setting*. Higher Education in Hong Kong, 6 (2), 32 - 77.

ALTERNATIVE FUTURE SCENARIOS FOR THE TRANSITION TO ELECTRONIC MANAGEMENT IN SAUDI UNIVERSITIES

HAILA A. S. AL-FAYEZ
Imam Muhammad bin Saud Islamic University

ABSTRACT*: The present study aimed to build alternative future scenarios for the transition to electronic management in Saudi universities, through identifying the actual areas of transformation, and the degree of availability of critical success factors for Saudi universities to succeed in their transition to electronic management. Descriptive process through content analysis was used, along with the methodology of future studies in scenarios style. By analyzing the results of previous studies and related reports, the areas of transition to electronic management have been identified with its obstacles. A questionnaire has been designed in order to identify the degree of availability of the critical factors necessary for the success of electronic management projects. A sample from leaders and faculty members in Saudi universities responded to the questionnaire. After analyzing the results quantitatively and qualitatively, the following findings were noted: The actual transition to electronic management was represented in three main fields: media level, interactive level, and procedural level. There are many obstacles and challenges in both the internal and external environments that face Saudi universities in its transition to electronic management. The level of availability of the critical factors for the success of electronic management projects was average as the medial was (1.82 out of 3) and The suggested alternative scenarios for the future of electronic management in Saudi universities were three: the referential scenario, the corrective scenario, and the creative scenario.*

KEYWORDS: *electronic management, future scenarios, electronic transformation*