الحوكمة الإلكترونية مدخل لتحسين أداء كليات جامعة الأزهر في ظل التحديات المعاصرة

إعداد

د/ محمد عباس محمد عبد الرحيم

أستاذ مساعد الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة

كلية التربية بتفهنا الأشراف ـ جامعة الأزهر

د/ السيد خيري عبد الرؤف داود

مدرس بقسم أصول التربية ، كلية التربية

بتفهنا الأشراف ـ جامعة الأزهر

الحوكمة الإلكترونية مدخل لتحسين أداء كليات جامعة الأزهر في ظل التحديات المعاصرة

محمد عباس محمد عبد الرحيم [١]، السيد خيري عبد الرؤف داود [٢].

[١] قسم الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة ، كلية التربية بتفهنا الأشراف ـ جامعة الأزهر.

[٢] قسم أصول التربية ، كلية التربية بتفهنا الأشراف ـ جامعة الأزهر.

[١]البريد الالكتروني: MohamedAbdelraheem1543.el@azhar.edu.eg

المستخلص:

هدف البحث إلى تعرف الأسس النظرية للحوكمة الإلكترونية وأداء الكليات وبعض التحديات المعاصرة، وتحديد مستوى (تطبيق الحوكمة الإلكترونية, ومعوقاتها) بكليات جامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس, والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة نحو (تطبيق الحوكمة الإلكترونية، ومعوقاتها) بكليات جامعة الأزهر التي تعزى لاختلاف متغيرات (الدرجة الوظيفية، والمنصب الإداري، وطبيعة الدراسة، واعتماد الكلية), ووضع تصور مقترح لتحسين أداء كليات جامعة الأزهر من خلال تطبيق الحوكمة الإلكترونية في ظل التحديات المعاصرة، ولتحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي، وتمَّ تصميم استبانة طبقت على عينة عشوائية قوامها (٣٧٩) عضوًا من أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة الأزهر.

وأظهرت نتائج البحث أن مستوى تطبيق الحوكمة الإلكترونية بكليات جامعة الأزهر من وجهة نظر أفراد العينة جاء (متوسطًا), حيث بلغ المتوسط الحسابي الموزون (١,٨٩)، كما أن مستوى معوقات تطبيق الحوكمة الإلكترونية بكليات جامعة الأزهر من وجهة نظر أفراد العينة جاء (كبيرًا), حيث بلغ المتوسط الحسابي الموزون (٢,٣٤)، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائيَّة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين استجابات أفراد العينة نحو (تطبيق الحوكمة الإلكترونية، ومعوقاتها) بكليات جامعة الأزهر تبعًا لمتغير (الدرجة الوظيفية) لصالح (أستاذ)، وتبعاً لمتغير(المنصب الإداري) لصالح (يشغل منصبًا إداريًا)، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيَّة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين استجابات أفراد العينة نحو (تطبيق الحوكمة الإلكترونية، ومعوقاتها) بكليات جامعة الأزهر تبعًا لمتغير (طبيعة الدراسة)، أما بالنسبة لمتغير(اعتماد الكلية) فتوجد فروق ذات دلالة إحصائيَّة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين استجابات أفراد العينة نحو (معوقات تطبيق الحوكمة الإلكترونية) بكليات جامعة الأزهر لصالح (غير معتمدة), ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائيَّة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين استجابات أفراد العينة نحو (تطبيق الحوكمة الإلكترونية) بكليات جامعة الأزهر. وفي الختام، قدم الباحثان تصورًا مقترحًا لتحسين أداء كليات جامعة الأزهر من خلال تطبيق الحوكمة الإلكترونية في ظل التحديات المعاصرة.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة الإلكترونية، أداء الكليات، جامعة الأزهر، التحديات المعاصرة.

Electronic governance is an entrance to improving performance of Al-Azhar University faculties in light of contemporary challenges

Mohamed Abbas Abdel Raheem [1], Alsayed Khairy Dawoud [2].
[1] Assistant Professor of Management &Planning, Faculty of Education in Daqahleia, Al-Azhar University.
[2] Lecturer of Foundations of Education, Faculty of Education in Daqahleia, Al-Azhar University.
[1]Email: MohamedAbdelraheem1543.el@azhar.edu.eg

ABSTRACT

The research aimed to identify the theoretical foundations of e-governance, the performance of colleges and some contemporary challenges, determine the level of (application of e-governance and its obstacles) in the colleges of Al-Azhar University from the point of view of faculty members, and reveal statistically significant differences between the average responses of sample members towards (application of e-governance, And its obstacles) in the faculties of Al-Azhar University, which are due to the differences in variables (job grade, administrative position, nature of study, and college accreditation), and developing a proposed vision to improve the performance of Al-Azhar University faculties through the application of e-governance in light of contemporary challenges. To achieve the research objectives, the descriptive approach was used. Design a questionnaire that was applied to a random sample of (379) faculty members at Al-Azhar University colleges.

The search results showed that the level of implementation of e-governance in the faculties of Al-Azhar University from the point of view of the sample members was (average), with the weighted arithmetic mean reaching (1.89), and the level of obstacles to the application of e-governance in the faculties of Al-Azhar University from the point of view of the sample members was (large). The weighted arithmetic mean reached (2.34), and the results also showed that there were statistically significant differences at the significance level (0.05) between the responses of the sample members towards (implementing e-governance and its obstacles) in the faculties of Al-Azhar University according to the variable (job grade) in favor of (professor), According to the variable (administrative position) in favor of (occupies an administrative position), there are no statistically significant differences at the level of significance (0.05) between the responses of the sample members towards (implementing e-governance and its obstacles) in the faculties of Al-Azhar University according to the variable (nature of the study). Regarding the variable (college accreditation), there are statistically significant differences at the significance level (0.05) between the responses of the sample members towards (obstacles to implementing e-governance) in the colleges of Al-Azhar University in favor of (not accredited), and there are no statistically significant differences at the significance level (0.05) between Responses of sample members towards (implementing electronic governance) in the faculties of Al-Azhar University. In conclusion, the two researchers presented a proposed vision for improving the performance of Al-Azhar University colleges through the application of electronic governance in light of contemporary challenges.

Keywords: Electronic governance, college performance, Al-Azhar University, contemporary challenges.

مقدمة البحث:

يعد مفهوم الحوكمة الإلكترونية من المفاهيم التي لاقت اهتمام العديد من المفكرين والاقتصاديين، نظراً لكثرة وتنوع استخداماتها من المؤسسات الاقتصادية إلى المؤسسات الحكومية إلى المستشفيات الاجتماعية وحتى المنظمات الخيرية، وبما أن مؤسسات التعليم العالي هي إحدى أهم القطاعات التي تكون منها الانطلاقة لتحقيق أهداف هذه المؤسسات والمنظمات باعتبارها تعتمد بشكل كبير على الأموال العامة، ومن ثم ينبغي عليها أن تستجيب لكل متطلبات المجتمع وسوق العمل. وفي هذا السياق، يتطلب التوجه نحو الحوكمة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي بمزيد من الشفافية والمساءلة، مع التركيز على تحقيق الاستقلالية وضمان إدارة أنظمة التعليم بطريقة فعالة (قايد، ٢٠١٨، ٤١)، كما أنها مناخ إداري للمؤسسة التعليمية، وجودة في الإنتاج والأداء، لذا تظهر الحاجة لقياس تطبيق الحوكمة كونها تختصر الكثير من الوقت والجهد والتكاليف، مما يؤدي إلى سهولة التعامل بين تلك المؤسسات والوحدات المرتبطة بها، وإنجاز مهامها عن طريق ما يسمى بالعمل الإلكتروني (رضا وصالح، ٢٠١٨، ٢٠٧).

ونظراً لأن الحوكمة الإلكترونية تتميز بتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ فإنها تسعى بذلك لمواكبة التطورات والتغييرات التي تجري في البيئات المحيطة للجامعات النظيرة، وتسخير الحوكمة الإلكترونية في سبيل التطوير لبنية المؤسسات التعليمية وربط الجامعات مع بعضها للنهوض بواقع البيئات التعليمية، ولتحقيق الجودة في التعليم العالي، واختيار الأساليب المناسبة والفاعلة لتمكين العاملين لتخفيض تكاليف الجودة باعتمادها الفلسفة الجديدة التي تتمثل في رسم رؤية مستقبلية واضحة تحقق هدف جودة التعليم.

كما تعد الحوكمة الإلكترونية من الأساليب الإدارية الأساسية في التغلب على التغيرات البيئية والتكنولوجية السريعة، من خلال تعزيز الشفافية وإزالة قيود الوقت، والمسافة، وتفويض الكادر الجامعي بالمشاركة في المسئولية بكافة أنواعها (كافي، ٢٠١٨، ٣٣)، ويرى (الفرا، ٢٠١٣، ٤٢) أن حوكمة الجامعات تظهر في الممارسة الرشيدة لسلطات الإدارة الجامعية وعملية صنع القرار، وذلك من خلال الارتكاز على القوانين والمعايير والقواعد الضابطة التي تحدد العلاقة بين إدارة المؤسسة والمنتفعين وأصحاب المصلحة فيها. وبذلك يمكن تعريف الحوكمة الإلكترونية في الجامعات بأنها: مبادئ ومعايير ونظم الجودة والتميز التي تحكم أداء الجامعات بما يضمن سلامة العملية التعليمية ونزاهة السلوكيات وتحقيق مبادئ المشاركة الإلكترونية والشفافية الإلكترونية والمساءلة الإلكترونية، وتقديم مصلحة الجماعة على مصلحة الأفراد، وتطبيق القوانين، والأنظمة في جميع العمليات الإدارية وغير الإدارية (ناصر الدين، ٢٠١٩، ٦١)، كما أشار (شاهد، ٢٠١٦، ٣٧) إلى أنها: "ثورة تقنية معلوماتية قادت إلى نقلة نوعية في تقدم الأجهزة الحكومية وأجهزة القطاع الخاص وتعتبر أسلوب جديد ومتطور، ويشار إليها بأنها تطبيق التقنيات على الإنترنت في القطاعات والأنشطة الحكومية وغير الحكومية التجارية".

والواقع أن الحوكمة الإلكترونية تساعد الجامعة على تحقيق أهدافها بأفضل السبل، وتضمن الالتزام بالقوانين والأنظمة المعمول بها، بالإضافة إلى ضمانها حماية موارد الجامعة في إطار من النزاهة والحيادية، من خلال تحديد مهام ومسؤوليات كل فرد مع معالجة الأخطاء أولا بأول وضمان الموازنة بين المسؤوليات الاستراتيجية طويلة المدى، والمسؤوليات التشغيلية على المدى القصير، وتبني علاقات عمل متميزة بين وحدات وأقسام الجامعة (مرزوق، ٢٠١٢، ٣٧)، وترى (العريني، ٢٠١٤، ١١٥) أن للحوكمة أهمية كبيرة في الجامعات؛ لأنها تسهم في إيجاد

مؤسسات مستقلة، وتساعد الجامعات في تحقيق الأهداف بأفضل الوسائل، بالإضافة أنها تفيد في الكشف عن أوجه القصور، وتساعد الحوكمة في تعزيز القدرة التنافسية وتضمن موارد الجامعات والاستثمار الأمثل لها، وتضمن حقوق ومصالح العاملين، إذ تعد الحوكمة نظام رقابة وإشراف ذاتي, ويرى (الهوش، ٢٠١٢، ٥٣) أن من أهم مزايا الحوكمة الإلكترونية هو تعزيز القدرة التنافسية؛ إذ تعمل على جذب الاستثمارات, أي أن الحوكمة الإلكترونية نفعها يعود على الجامعة، والطلبة، والكليات، ونظام التعليم بشكل عام (Shrivastava, et al., 2014, 62).

ونظراً للمكانة التي تتمتع بها جامعة الأزهر بما تحمله من رسالة عالمية كواحدة من الهيئات العلمية الإسلامية الكبرى التابعة للأزهر الشريف، والتي تقوم على حفظ التراث الإسلامي ودراسته وتجليته ونشره، وتحمل أمانة الرسالة الإسلامية إلى كل الشعوب، وتعمل على إظهار حقيقة الإسلام وأثره في تقدم البشرية ورقي الحضارة وكفالة الأمن والطمأنينة وراحة النفس لكل الناس في الدنيا وفي الآخرة، وتعمل على تزويد العالم الشريعة ولغة القرآن، كغاية علمية وعملية ومهنية في كل فروع العلم مثل الطب والهندسة والزراعة والتجارة واللغات الأجنبية وغيرها، وذلك لتأكيد الصلة بين الدين والحياة والربط بين العقيدة والسلوك وتأهيل علماء الدين للمشاركة في الدعوة إلى سبيل الله بالحكمة والموعظة الحسنة؛ فإن الأمر يتطلب البحث عن مداخل وآليات تساعد على تحقيق تقدمها وتميزها وفقاً لما تمليه عليها ظروف البيئة المحلية والدولية (جمهورية مصر العربية، ٢٠١٤، ٨).

وفي هذا الإطار تسعى جامعة الأزهر إلى تحقيق التميز في الأداء، والمتمثل في تحقيق نظام تعليمي متكامل يتصف بالجودة والتميز لتحسين جودة مخرجاتها التعليمية، ومواكبة الاتجاه العالمي المتزايد، والحصول على مركز متقدم في التصنيفات العالمية لأفضل الجامعات، حيث تم تخصيص جزء من ميزانية الجامعة لدعم إجراءات التميز الجامعي, بالإضافة إلى جهود تحقيق ضمان جودة واعتماد كليات الجامعة من قبل "الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد"، وإنشاء مركز ضمان الجودة بالجامعة، وأيضاً الوحدات التابعة له في كل كلية من كلياتها سعياً لاعتماد وضمان جودة تلك الكليات.

مشكلة البحث:

إن التطور الهائل والتقدم الكبير في نظم ووسائل الاتصال والانتقال جعل العالم كقرية صغيرة، مما أدى إلى ضرورة اللحاق بركب التطوير والاستخدام الأمثل للثروة التكنولوجية بطريقة تجسد أن الابتكار هو طريق التميز، والاهتمام بتطوير التعليم العالي بشكل خاص وصولاً إلى الريادة والتميز.

ونظراً للأهمية البالغة التي تتمتع بها الحوكمة الإلكترونية في تحسين استخدام موارد المجتمع الجامعية، وتدعيم قدراتها التنافسية بين الجامعات المحلية والعالمية، وتحقيق الثقة بين أعضاء هيئة التدريس وإدارة كليات الجامعة من خلال تحقيق أعلى معدلات الشفافية والرقابة في الجامعة.

ونظراً لاعتماد جامعة الأزهر في إجراءاتها الوظيفية بشكل كبير على العمل الورقي مع استعمالات محدودة للحاسوب في بعض الأقسام لأغراض إدخال البيانات والطباعة والمشكلة

الأكثر أهمية هي عدم وجود اتصال إلكتروني في الجامعة مع الجهات ذات العلاقة ومع التطور المتزايد في مجال استعمال الحوكمة الإلكترونية في العديد من مؤسسات الدولة ذات العلاقة بالجامعة، فيتطلب من الجامعة مواكبة تلك التطورات على جميع الأصعدة ومنها تقديم خدمات للموظفين من خلال التواصل بين كليات الجامعة والإدارة إلكترونيا وتسهيل مهمة الكوادر لتوفير الوقت والجهد, وبالرغم من جهود جامعة الأزهر في تطبيق الإدارة الإلكترونية إلا أنها لم تتمكن من التطبيق بشكل كامل، وهذا يرجع إلى انتشار كلياتها في جميع محافظات مصر وصعوبة توصيل الانترنت بها، وتمركز الإدارة في العاصمة وما تحويه من أرشيف وسجلات للعاملين بالجامعة, كل ذلك يعد عائقاً في تطبيق الأرشفة الإلكترونية والإدارة الإلكترونية بها (عبد الحميد، ٢٠١٤، ١٣٣).

وأوضحت العديد من الدراسات أن تطبيق نظام الحوكمة الإلكترونية سوف يوفر العديد من المزايا كما أشارت دراسة كل من (جفطة، ٢٠١٧)، (قايد، ٢٠١٨) والتي تتمثل في سرعة أداء الخدمات, حيث إنه بإحلال الحاسب الآلي محل النظام اليدوي التقليدي، فقد أحدث تطوراً في تقديم الخدمات وقلت الفترة الزمنية اللازمة لأداء الخدمة، هذا فضلاً عن الإنجاز الإلكتروني للخدمة الذي يخضع لرقابة أسهل وأدق من تلك التي تفرض على الموظف في أداء أعماله بنظام الادارة التقليدية، أما الميزة الثانية في تخفيض التكاليف حيث يُلاحظ أن أداء الأعمال الإدارية بالطريقة التقليدية يستهلك كميات كبيرة جداً من الأدوات الكتابية.

وأوصى مؤتمر حوكمة الجامعات العربية في عمان (٢٠١٦) والذى كان من أهم توصياته الإسراع في تطبيق مبادئ الحوكمة ومجالاتها في الجامعات العربية، وتتفق نتائج هذا المؤتمر مع بعض الدراسات المعاصرة كدراسة (الغزالي، ٢٠١٨)، ودراسة (الهروط، ٢٠١٨)، ودراسة (الراعي، ٢٠٢١)، والتي أوصت بضرورة تبنى الجامعات بوجه عام للحوكمة الإلكترونية، والتي تتميز بتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتتمكن من مواكبة التطورات والتغيرات التي تجرى في البيئة المحيطة للجامعات النظيرة، وتسخير الحوكمة الإلكترونية في سبيل التطوير لبنية المؤسسات التعليمية وربط الجامعات مع بعضها للنهوض بواقع البيئات التعليمية وتحقيق الجودة في التعليم العالي، واختيار الأساليب المناسبة والفعالة التي يمكن توظيفها لتخفيض تكاليف الجودة باعتمادها الفلسفة الجديدة التي تتمثل في رسم رؤية مستقبلية واضحة لتحقيق هدف جودة التعليم.

وتأسيساً على ذلك يتضح أن جامعة الأزهر كغيرها من الجامعات المصرية تسعى إلى تحقيق نوع من الجودة من أجل التميز والريادة المحلية والعالمية، بالتنسيق بين تحقيق أهدافها وقيمها وبين الارتقاء بمستوى الأداء الجامعي المتميز، والحرص على استثمار الفرص الناتجة عن التغيير والتي تضمن التحسين المستمر في الإدارة للتخلص من العشوائية، والاعتماد على أسس ومعايير ناجحة في تخطيط الأداء وإنجاز الأعمال، والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة في الإدارة والتعليم وخدمة المجتمع من أجل تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بين الجامعات.

وفي ضوء ما سبق يمكن تحديد مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

- **كيف يمكن تحسين أداء كليات جامعة الأزهر من خلال تطبيق الحوكمة الإلكترونية في ظل التحديات المعاصرة؟**

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

١- ما الأسس النظرية للحوكمة الإلكترونية وأداء الكليات وبعض التحديات المعاصرة؟

٢- ما مستوى (تطبيق الحوكمة الإلكترونية, ومعوقاتها) بكليات جامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
٣- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة نحو (تطبيق الحوكمة الإلكترونية، ومعوقاتها) بكليات جامعة الأزهر تعزى لاختلاف متغيرات (الدرجة الوظيفية، والمنصب الإداري، وطبيعة الدراسة، واعتماد الكلية)؟
٤- ما التصور المقترح لتحسين أداء كليات جامعة الأزهر من خلال تطبيق الحوكمة الإلكترونية في ظل التحديات المعاصرة؟

أهداف البحث:

سعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- تعرف الأسس النظرية للحوكمة الإلكترونية وأداء الكليات وبعض التحديات المعاصرة.
- تحديد مستوى (تطبيق الحوكمة الإلكترونية, ومعوقاتها) بكليات جامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة نحو (تطبيق الحوكمة الإلكترونية، ومعوقاتها) بكليات جامعة الأزهر التي تعزى لاختلاف متغيرات (الدرجة الوظيفية، والمنصب الإداري، وطبيعة الدراسة، واعتماد الكلية).
- وضع تصور مقترح لتحسين أداء كليات جامعة الأزهر من خلال تطبيق الحوكمة الإلكترونية في ظل التحديات المعاصرة.

أهمية البحث:

استمد هذا البحث أهميته من:

- أهمية الحوكمة الإلكترونية باعتبارها مدخل حديث من المداخل الإدارية المتقدمة المسايرة للتقدم التكنولوجي الذي يشهده القرن الحادي والعشرين، ومواكبة تلك التغيرات والتطورات التكنولوجية ومن بينها الكليات، وبما يتوافق مع متطلبات عصر التحول الرقمي.
- تطبيق نظام الحوكمة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي، وتحسين أداء الكليات للحصول على مراكز متقدمة في التصنيف العالمي للجامعات.
- أهمية الفئة التي استهدفها البحث وهم أعضاء هيئة التدريس في جامعة الأزهر، فهم أحد أهم مدخلات العملية التعليمية والعنصر الفعال والرئيسي في جودة البرامج والأنشطة على اختلاف أهدافها.
- يتوقع أن تكون نتائج البحث مفيدة للقائمين على التعليم الجامعي والمسارات المستقبلية له فيما يتعلق بتطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية والتعليم الذكي الإلكتروني، واستخدام ذلك من أجل تطوير العملية التربوية، ورفع مستوى الجودة وخفض الإنفاق، وتحقيق الشفافية والعدالة والمحاسبية في المؤسسات الجامعية.

منهج البحث وأداته وعينته:

اعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي الذي يقوم بوصف الحوكمة الإلكترونية، وأهميتها، وأهدافها، وأبعادها, ومكوناتها, ودواعي ومراحل ومتطلبات تطبيقها بالجامعات، وكذلك مفهوم أداء الكليات، وأهداف تحسينه، وعرض لبعض التحديات المعاصرة, وهي: تدويل التعليم الجامعي، والعولمة الثقافية، والتصنيف العالمي للجامعات, وكشف مستوى (تطبيق الحوكمة الإلكترونية, ومعوقاتها) بكليات جامعة الأزهر من خلال الإطار الميداني للبحث تمهيدًا لوضع تصور مقترح لتحسين أداء كليات جامعة الأزهر من خلال تطبيق الحوكمة الإلكترونية في ظل التحديات المعاصرة, وتمَّ تصميم استبانة طبقت على عينة عشوائية قوامها (٣٧٩) عضوًا من أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعات الأزهر.

حدود البحث:

تتمثل حدود البحث فيما يلي:

- **الحدود الموضوعية**: تتمثل في أبعاد الحوكمة الإلكترونية وهي: المساءلة الإلكترونية، الشفافية الإلكترونية، والمشاركة الإلكترونية، والاستقلالية، وكذلك معوقات تطبيق الحوكمة الإلكترونية بكليات جامعة الأزهر.
- **الحدود المكانية**: تمثلت في كليات جامعة الأزهر بالقاهرة والدقهلية وأسيوط.
- **الحدود البشريَّة**: تمثلت في عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر بلغ عددهم (٣٧٩).
- **الحدود الزمانية**: تمَّ تطبيق أداة البحث خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي (٢٠٢٢/٢٠٢٣م).

مصطلحات البحث:

- **الحوكمة الإلكترونية (Electronic Governance):**

تُعرَّف الحوكمة الإلكترونية إجرائياً بأنها: استخدام تقنيات الاتصالات وتسخيرها في ضبط المهام وتقديم الخدمات بمستوى يسهم في استخدام مكونات وبرامج الجامعة وتقديم الخدمات إلى مختلف المستفيدين.

- **أداء الكليات (Performance of faculties):**

يعرف أداء الكليات إجرائياً بأنه: السلوك الذي يتم اتخاذه كمدخل متكامل لإدارة الأداء التنظيمي بالكلية، وذلك لضمان الحصول على القيم المحسنة التي تضمن استمرار جودة العملية التعليمية.

- **التحديات المعاصرة (Contemporary Challenges):**

تُعرف التحديات المعاصرة بأنها: كل تغيير أو تحويل كمي أو نوعي يفرض متطلبات محددة قد تفوق الإمكانات المتاحة بكليات الجامعة، بحيث ينبغي مواجهتها واتخاذ الإجراءات الإدارية الحديثة التي تحقق أهداف ومتطلبات العملية التعليمية.

الدراسات السابقة:

فيما يلي عرضاً لأهم الدراسات السابقة العربيَّة والأجنبيَّة ذات الارتباط بموضوع الدراسة، والتي روعي في ترتيبها أن تكون من الأقدم إلى الأحدث:

- **دراسة صديقى (Seddiky, 2015)** بعنوان "تطبيق الحوكمة الإلكترونية لتعزيز جودة التعليم وتنمية الموارد البشرية"، وأجابت هذه الدراسة عن سؤال مؤداه "كيف وإلى أي مدى تعزز الحوكمة الإلكترونية جودة التعليم، وكذلك تنمية الموارد البشرية؟"، وأجريت هذه الدراسة باتباع منهج البحث النوعي والكمي القائم على البيانات الأولية والثانوية للتحقق من صحة بيانات البحث، وتم تطبيق استبيان شبه منظم لجمع البيانات من المستجيبين من خلال مقابلة وجهاً لوجه, وتم اختيار(١٢٠) فرداً من المعلمين والطلاب والمسؤولين في جامعة شاه جلال للعلوم والتكنولوجيا، وكشفت نتائج الدراسة أن الحوكمة الإلكترونية تساهم كثيراً في تحسين جودة التعليم وتطوير المهارات البشرية مما يجعلها مناسبة للسوق العالمي التنافسي.
- **دراسة (أبو شرحة والسريحي، ٢٠١٧)** بعنوان "حوكمة معلومات شبكات التواصل الاجتماعي في مؤسسات المعلومات"، وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد مفهوم حوكمة المعلومات وخصائصها وأهدافها ومبادئها، بالإضافة إلى التعرف على أهم السياسات والإجراءات المستخدمة لحوكمة معلومات شبكات التواصل الاجتماعي، واعتمدت الدراسة على منهج تحليل المحتوى، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك حاجة للتكامل بين التخصصات للخروج بإطار حوكمة المعلومات لشبكات التواصل الاجتماعي.
- **دراسة (قايد، ٢٠١٨)** بعنوان "تفعيل دور الحوكمة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة لجامعة برج بوعريريج " وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى إمكانية تطبيق الحوكمة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي، وتحديد متطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية بالجامعة الجزائرية، والمعوقات التي تحول دون ذلك، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والذي يهدف إلى تشخيص الظاهرة محل الدراسة، لذا تم تصميم استبيان لهذا الغرض وقد وزعت الاستمارات على الموظفين في الإدارات التابعة لجامعة برج بوعريريج بواقع (٤٠) استمارة، وتم استرداد (٣٧) منها صالحة للتحليل لتبلغ نسبة الاستجابة ٧٤، وتوصلت الدراسة إلى الارتقاء بوعي الموظفين في الإدارات المختلفة من خلال تشجيعهم على استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة لتوفير مناخ ملائم للاستثمار يعمل على تخفيض المعوقات والإجراءات التي تحول دون جذب المستثمرين وبما يوفر عامل جذب للشركات العاملة في مجال التكنولوجيا.
- **دراسة (المرداني، ٢٠١٩)** بعنوان "الحوكمة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الإداري بالأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية" وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ماهية الحوكمة الإلكترونية في الأندية الرياضية، ومتطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية لتحسين كفاءة الأداء الإداري بالأندية الرياضية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة الدراسة، واختارت الدراسة العينة العمدية العشوائية، حيث بلغ عدد العينة الأساسية (١٤٨) مفحوصًا، كما استخدم الباحث الاستبيان كأحد أدوات جمع البيانات، وكان من أهم النتائج أن الحوكمة

الإلكترونية بالأندية الرياضية هي مجموعة إجراءات المحاسبية والرقابة الداخلية والعمليات التي تتم من خلالها توجيه الأندية الرياضية للحد من الفساد المالي والإداري بها.

- **دراسة موثوسيلفي ورامجانيش (Muthuselvi & Ramganesh, 2019)** بعنوان "الإدارة الإلكترونية لتسهيل إدارة المعلومات في مؤسسات التعليم العالي" وكشفت هذه الدراسة عن مدى تطبيق الحوكمة الإلكترونية لإدارة المعلومات من قبل مديري مؤسسات التعليم العالي, واعتمدت الدراسة على المنهج المسحي الاستقصائي, وأجريت الدراسة على عينة مكونة من (١٩٦) موظفًا إداريًا على مستويات مختلفة من (١٦) كلية فنون وعلوم تابعة لجامعة Bharathidasan, ولتحقيق هذا الغرض، تم تطوير مقياس تطبيق الحوكمة الإلكترونية (EGAS) مع ثمانية مجالات وظيفية رئيسية للحوكمة الإلكترونية مثل نظام إدارة القبول، ونظام إدارة الحضور، ونظام إدارة المكتبات، ونظام إدارة الامتحانات، ونظام إدارة البنية التحتية، ونظام إدارة النقل، ونظام إدارة الضيافة، والاستعلام ونظام معالجة التظلمات من قبل المحققين, وتشير النتائج إلى أن استخدام الحوكمة الإلكترونية كان متوسطا, حيث لم يكن للمتغيرات (الجنس ونوع المؤسسة والموقع المحلي) تأثيراً كبيراً على استخدام الحوكمة الإلكترونية من قبل مديري مؤسسات التعليم العالي, وأخيرًا، انتهت الدراسة إلى أن الحوكمة الإلكترونية تستخدم كوسيلة لتسهيل إدارة المعلومات في مؤسسات التعليم العالي.

- **دراسة (الدهشان وجادالله، ٢٠٢٠)** بعنوان "تصور مقترح لمتطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية في جامعة أسيوط في ضوء الثورة الصناعية الرابعة"، وهدفت هذه الدراسة إلى وضع تصور مقترح لمتطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية في جامعة أسيوط في ضوء الثورة الصناعية الرابعة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي من خلال الاعتماد على أهم أدواته وهو الاستبيان، للتعرف على آراء أعضاء هيئة التدريس ببعض كليات جامعة أسيوط حول واقع التطبيق والمعوقات التي تحول دون تطبيقها بصورة جيدة، وتوصل البحث إلى أن واقع تطبيق الحوكمة بجامعة أسيوط جاء بدرجة متوسطة، وذلك من خلال متوسط استجابات أفراد العينة.

- **دراسة (عيسى، ٢٠٢١)** بعنوان "متطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية بوزارة الخدمة المدنية والتأمينات في الجمهورية اليمنية: دراسة ميدانية"، وهدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى جاهزية تطبيق الحوكمة الإلكترونية في وزارة الخدمة المدنية، واعتمدت منهجية التحليل الوصفي لقياس جاهزية الوزارة التنظيمية والقانونية والتقنية، وكذا قياس القدرة البشرية والتقنية، ووزعت استمارة الفحص على عينة ممثلة لمجتمع الدراسة وبنسبة بلغت ١٩% من كامل مجتمع الدراسة، وأكدت النتائج أن الوزارة ليست جاهزة كلياً لتطبيق الحوكمة الإلكترونية، وتمتلك جاهزية ضعيفة فيما يخص البني التحتية لتحديث وإعادة ترتيب تطبيق التقنية كأحد أهم العوامل الأساسية لتطبيق الحوكمة الإلكترونية، وأن الوزارة بحاجة إلى المعرفة والثقافة عبر إنشاء وحدة إدارية متخصصة في تطبيق الحوكمة الإلكترونية، كما أنه لا يوجد مواءمة بين الخطة الاستراتيجية للوزارة مع الخطة الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية.

- **دراسة (البلتاجي، ٢٠٢٢)** بعنوان "معوقات تطبيق الحوكمة الإلكترونية بجامعة المنوفية وسبل التغلب عليها"، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على معوقات تطبيق الحوكمة الإلكترونية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بجامعة المنوفية وسبل التغلب عليها، واستعانت الدراسة لتحقيق أهدافها بإجراءات المنهج الوصفي، مستخدمة الاستبانة التي تم إعدادها وتقنينها

وتطبيقها على عينة من القيادات الأكاديمية بجامعة المنوفية، حيث تمثلت عينة الدراسة في القيادات الأكاديمية (عميد، وكيل، رئيس قسم) بجامعة المنوفية، والتي بلغت (١٥٣)، بواقع تمثيل (٥٣٪) من المجتمع الأصلي للقيادات الأكاديمية بجامعة المنوفية, وتوصلت الدراسة إلى أن المعوقات تتوافر بدرجة كبيرة, وقدمت الدراسة عدة توصيات إجرائية لمواجهة هذه المعوقات تمثلت في: صياغة الجامعة لرؤية واضحة لتطبيق الحوكمة الإلكترونية بالجامعة، ويشترك فيها جميع أطراف العملية التعليمية من إداريين وأعضاء هيئة التدريس وطلاب وغيرهم، حتى تكون معبرة عن مضمونها وملزمة في تطبيقاتها لكل أطراف التفاعل، والتنسيق بين الوحدات الإدارية المختلفة الموجودة بالجامعة لتطبيق الحوكمة الإلكترونية، وتوفير المخصصات المالية للتحول نحو الحوكمة الإلكترونية، وعمل نشرات توضيحية باستمرار نحو أهمية التحول إلى الحوكمة الإلكترونية.

- **دراسة دار (Dar, 2022)** بعنوان "دور الحوكمة الإلكترونية في التعليم العالي في جامو وكشمير" وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الحوكمة الإلكترونية في التعليم العالي في ولاية جامو وكشمير, ولتحقيق هذا الغرض، استخدم الباحث كلاً من المنهج الاستقصائي المنهج الوثائقي لجمع معلومات حول دور الإدارة الإلكترونية في التعليم العالي في ولاية جامو وكشمير، والتي يتم تنفيذها في المناطق الحضرية والريفية, واعتمدت الدراسة المنهجين (النوعي والكمي) مع أخذ العينات الهادفة, ولجمع المعلومات تم استخدام استبانة مكونة من (٤٠٠) مشاركاً لاستطلاع آراء المواطنين من مختلف المصالح الحكومية والمجتمع الطلابي الذين يستخدمون خدمات الإدارة الإلكترونية باستخدام طرق المسح والتحليل لتحديد دور الإدارة الإلكترونية في التعليم العالي في ولاية جامو وكشمير وطبيعة الخدمات الإلكترونية, بالإضافة إلى ذلك، استخدمت الدراسة المنشورات الرسمية للحكومة الهندية، بالإضافة إلى البيانات الثانوية من الكتب والمجلات والإنترنت, وتوصلت الدراسة إلى أن الحوكمة الإلكترونية هي الأعلى في التعليم العالي في كشمير.
- **دراسة (عبد الجواد، ٢٠٢٣)** بعنوان "الحوكمة الإلكترونية للتنمية المهنية في ضوء معايير الجودة"، واستهدفت الدراسة بناء موقع إلكتروني مقترح للتنمية المهنية في الحوكمة الإلكترونية لمديري المؤسسات في ضوء معايير الجودة, وقامت الباحثة باستخدام المنهج شبة التجريبي ذي المجموعة الواحدة، وتوصلت إلى تحديد قائمة بمعايير الحوكمة الإلكترونية، وقائمة بالكفايات اللازمة لمديري المؤسسات في الحوكمة الإلكترونية، وقائمة برصد الاحتياجات التدريبية لمديري المؤسسات التي في ضوئها تم بناء الموقع الإلكتروني المقترح، كما قامت الباحثة بتطبيق أدوات البحث على عينة قوامها (٣٧) مديرا، وأظهرت نتائج البحث وجود ضعف في برامج التنمية المهنية الإلكترونية لمديري ووكلاء المؤسسات، وأوصت الباحثة بضرورة تنمية مهارات مديري المؤسسات في ضوء معايير الجودة.

دراسة نجوا (Ngwa, 2023) بعنوان "الحوكمة الإلكترونية وإدارة جامعات الكاميرون", استخدم الباحث المنهج المزجي (النوعي والكمي) وأحد أهم أدواته الاستبانة للكشف عن واقع الحوكمة الإلكترونية على عينة مكونة من (٨١٦) موظفًا وإداريًا, وتوصلت الدراسة إلي أن الجامعات المختلفة لديها استراتيجيات مختلفة لاعتماد سياسات وممارسات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ولديها أيضًا ثقافة مؤسسية مختلفة تجمع السلوك الفردي الذي يؤثر على إدارة هذه الجامعات, وتشير النتائج أيضًا إلى أن السياسة الأفضل قد تكون البدء في استخدام

الاتصالات الإلكترونية في الجامعات المختلفة بشكل مستمر، وسوف تساعد الإداريين المدنيين والمديرين والمواطنين على التعرف على النظام الجديد, وأوصت هذه الدراسة بتعزيز دور الحوكمة الإلكترونية والإدارة الفعالة في التعليم العالي.

التعليق على الدراسات السابقة:

من العرض السابق للدراسات السابقة يتبين أن الدراسات العربية في مجال تطبيق الحوكمة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي قليلة قياسًا إلى غيرها من البحوث والدراسات في المجالات التربوية الأخرى، فمن بين ما تم عرضه من دراسات دراسة كل من (أبو شرحة والسريحي, ٢٠١٧), (قايد, ٢٠١٨)، (الدهشان وجادالله, ٢٠٢٠) يمكن عزو ذلك إلى أن المجال لازال في مراحله الأولى منذ بداية الاهتمام بالإدارة الإلكترونية في نهايات القرن المنصرم, إضافةً إلى ذلك فثمة تطور متسارع للمفاهيم والجوانب المحورية المرتبطة بالحوكمة والإدارة الإلكترونية في هذا العصر.

بالإضافة إلى أن الدراسات التي تمت في مجال تطبيق الحوكمة الإلكترونية بمؤسسات التعليم العالي تناولتها بشكل خاص، مثل دراسات كل من (Muthuselvi & Ramganesh, 2019)، و(الدهشان وجادالله، ٢٠٢٠)، و(البلتاجي, ٢٠٢٢)، و(Ngwa, 2023) عن تطبيق الحوكمة الإلكترونية بالجامعات، وكذلك أيضاً تناولت دراسة كل من (عيسى، ٢٠٢١)، و(المرداني، ٢٠١٩) تطبيق الحوكمة الإلكترونية في وزارات مختلفة كالتأمينات والخدمة المدنية والأندية الرياضية وغير ذلك، أما دراسة (عبد الجواد, ٢٠٢٣)، ودراسة صديقى (Seddiky, 2015)، فقد تناولتا تطبيق الحوكمة الإلكترونية كمدخل لتحسين الجودة، ومدخل للتنمية المهنية في ضوء معايير الجودة، وأوصت تلك الدراسات جميعاً بضرورة الاهتمام بتطبيق الحوكمة الإلكترونية في تطوير المؤسسات، ولم يتطرق أحد الباحثين ـ في حدود علم الباحثين ـ إلى الكشف عن واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية بكليات جامعة الأزهر ووضع تصور مقترح لتحسين أداء تلك الكليات من خلال تطبيق الحوكمة الإلكترونية في ظل التحديات المعاصرة.

الجزء الثاني: الإطار النظري للبحث:

تناول الإطار النظري للبحث عددًا من المحاور؛ الأول يتضمن الأسس النظرية للحوكمة الإلكترونية، والثاني يتضمن الأسس النظريَّة لأداء الكليات، والثالث يتضمن الأسس النظريَّة لبعض التحديات المعاصرة، ويمكن عرض ذلك عن طريق ما يلي:

المحور الأول: الأسس النظرية للحوكمة الإلكترونية:

أولاً: مفهوم الحوكمة الإلكترونية:

تأتي كلمة حوكمة من الكلمة اللاتينية (gubernatio) واليونانية (kybernan) والتي تعني قيادة السفينة أو السيارة، وعلى الرغم من حداثة المصطلح إلا أن جذوره تعد قديمة من العصور الوسطى (Mayntz, 2003, 33), وتم تعريف الحوكمة بأنها: فن أو طريقة للحكم تهدف إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والدعم الاجتماعي والمؤسسي، وتعزيز التوازن السليم بين الدولة والمجتمع المدني وسوق الاقتصاد والعمل وتأثير الحكم أو الحوكمة (Heeks, 2001, 33), وبحسب (Chin & Hung, 2004) فقد عرف المصطلح من قبل العديد من الهيئات الدولية كالبنك الدولي من خلال التركيز على أربع سمات متداخلة للحوكمة الرشيدة (Good Governance)، وهي كما يلي (أحمد، ٢٠١٢, ٤١):

- **بناء القدرة Building Capacity**: توفير مستوى معين من الخدمات العامة بشكل كفء وفاعل.
- **المشاركة Participation**: القبول بالحكم المؤسسي وهو مدخل يسهم في دعم الفوائد والمنافع.
- **التنبؤية Predictability**: الأساس الذي يقوم عليه الإطار القانوني من قواعد وقوانين لتضييق النظم غير الرسمية.
- **الشفافية Transparency**: الانفتاح في القرارات والأفعال من خلال تدفق المعلومات حول القرارات التي تخص المواطنين، وتسهم الشفافية في دعم المتاح من المعلومات ودقتها وكلفتها المنخفضة.

ولقد ساهم التطور في مجالات العمل الاداري إلى إدخال مجموعة من الأسس والمفاهيم في جميع محاور العمل ومنها ادخال التكنولوجيا، لذا ظهر مفهوم الحوكمة الإلكترونية الذي نتج عن الحوكمة في جميع القطاعات الأخرى، وبذلك يمكن تعريف الحوكمة الإلكترونية بأنها استعمال تكنولوجيا المعلومات بهدف تغيير أداء الحوكمة وجعله أكثر كفاءة وفاعلية (Lanvin, 2002, 1)، كما تُعرف بأنها استعمال تقنيات الاتصال والمعلومات لتعزيز كفاءة العمل الحكومي وفاعليته والمساعدة في الوصول إلى الخدمات العامة بشكل أفضل, والسماح بحصول عامة الأفراد والمواطنين على أكبر معلومات ممكنة وجعل الحوكمة أكثر مسئولية أمام مواطنيها (Pacific council on International policy, 2002, 4)، ويقصد أيضاً بالحوكمة الإلكترونية أنها استخدام تكنولوجيا المعلومات في العمل الإداري بما يضمن صحة المدخلات ودقة المخرجات بناء على أسس سليمة للمعالجة وإجراءاتها في المؤسسات الحكومية.

وبنظرة مدققة يتضح أن الحوكمة الإلكترونية يقصد بها ما يلي (جمعة، ٢٠٢٠، ٥٥٤):

- استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لدعم الخدمات التي تقدمها المنظمة.
- التخفيف من الأعباء الإدارية والتنظيمية للمنظمة.
- رفع مستوى كفاءة وفاعلية الأداء في تقديم الخدمات بالمنظمة.
- تطوير وتحسين التقنيات المستخدمة بشكل مستمر بما يتوافق مع احتياجات المجتمع.

وبذلك يعد مفهوم الحوكمة الإلكترونية مفهوم أوسع من مفهوم الإدارة العامة الإلكترونية، والذي يتكون من استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لنشر وتقديم الخدمات العامة, وهي جعل الحكومة في متناول المواطن متى شاء (Heeks, 2001, 21)، وتمتلك الحكومة الإلكترونية العديد من الحلول البيئية والاقتصادية والاجتماعية والتشغيلية.

ثانياً: الحوكمة والحوكمة الإلكترونية:

الحوكمة (Governance) هي مجموعة من القوانين والقرارات والإجراءات التي تحكم بين الأطراف الرئيسية، وتهدف إلى توفير المعلومات بكل شفافية وتساعد في عملية اتخاد القرار، وتضمن تحقيق المؤسسة لأهدافها والتميز بالأداء (AL-Qatawneh, 2015, 7)، ويرى البعض أنها

نظام لإدارة المنظمة ورقابتها بطريقة أخلاقية وملتزمة باعتبارها شخصية معنوية مستقلة وقائمة بحد ذاتها، لها من الهيكل الإداري والأنظمة والقوانين الداخلة ما يكفل لها تحقيق أهدافها الرئيسية، بعيداً عن تضارب المصالح بين جميع الأطراف ذات العلاقة (Williamson, 2009, 18), والحقيقة أنها النظام الذي يتم من خلاله إدارة وتوجيه شركات الأعمال، وتحدد الحوكمة الحقوق والمسئوليات بين مختلف الأطراف ذات الصلة بنشاط الشركة مثل مجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح وتحدد اجراءات اتخاذ القرارات الصحيحة المتعلقة بشئون الشركة، والتي تزيد من قيمة الشركة، ووضع أهداف الشركة وطرق تحقيقها والرقابة على الأداء(Freeland, 2016, 38).

وتسعى الحوكمة من خلال الأهداف المحددة إلى تحقيق مبدأ الكفاءة في الأداء للمؤسسات ووضع الأنظمة التي تكفل تقليل أو تخفيف حالات الغش والتضارب في المصالح ووضع الأنظمة الرقابية المطلوبة على أداء المؤسسات، بالإضافة إلى الهيكل الذي يحدد توزيع شامل لكافة الحقوق والمسئوليات كما يضمن تحديد الإجراءات والقواعد والمخططات التي تتعلق بسير العمل، ومن هنا يمكن عرض الأهداف التي يمكن تحقيقها عند تطبيق نظام الحوكمة، وهي كالتالي (خالص، ٢٠١٣, ٤٤٥):

- تحقيق الشفافية والعدالة ومنح الكف في مساءلة إدارة المؤسسات للجهات المعنية.
- تحقيق الحماية اللازمة للملكية العامة مع مراعاة مصالح المتعاملين من مؤسسات الدولة المختلفة والحد من استغلال السلطة في تفضيل المصلحة العامة.
- تحقيق فرصة مراجعة الأداء من خارج أعضاء الإدارة التنفيذية تكون لها مهام واختصاصات وصلاحية لتخفيف رقابة فعالة ومستقلة.
- زيادة الثقة في إدارة الاقتصاد القومي بما يساهم في رفع معدلات الاستثمار وتحقيق معدلات مرتفعة في الدخل القومي.
- تجميع كافة الأنشطة والخدمات المعلوماتية في موضوع واحد.
- تحقيق سرعة وفعالية الربط والتنسيق والأداء والإنجاز.
- الاتصال الدائم.
- القدرة على تأمين كافة الاحتياجات.
- الشفافية في التعامل.
- كسر الحواجز الجغرافية وتنمية المهارات والمعارف.

أما الحوكمة الإلكترونية فهي استخدام التكنولوجيا الحديثة للاهتمام بالعمليات المتعلقة باستراتيجية المنظمة التي تستند على المعلوماتية والتي تتطابق أهدافها مع استراتيجية المنظمة العامة، وكذلك توفير القوانين التي تضمن عدم خروج الوحدات والأقسام العاملة في تقنيات المعلومات عن سير عمل المنظمة، وهي بذلك تكون بمثابة الوسيلة التي تكفل للمنظمة قيام الإدارة بالاهتمام بمصالح كافة الأطراف (Freeland, 2016, 8), وهذا يعني أنها نظام إلكتروني يعمل على زيادة الشفافية وتوفير المعلومات بسرعة ونشرها إلكترونيا، ورفع الكفاءة الإدارية والمالية في جميع أنشطة المنظمة.

تأسيساً على ما سبق يتضح أن الحوكمة الإلكترونية هي النموذج المتطور من الحوكمة باعتبارها جزء منها وامتداد لها، فهي تستخدم تكنولوجيا المعلومات المتطورة لدعم قواعد الحوكمة مما يضمن تحقيق الشفافية والانضباط والعدالة والمساءلة والمسئولية والاستقلالية في جمع أعمالها وتعزيز المسئولية الاجتماعية لدى العاملين اتجاه البيئة المنافسة، مما يكفل للمساهمين ضمان رفع مستوى الأداء في الشركات، وتحسين كفاءتها، وتعزيز فعاليتها، وتوسيع عملياتها، الأمر الذي يعزز من قوتها التنافسية.

ثالثاً: أهمية الحوكمة الإلكترونية:

تتمثل أهمية الحوكمة الإلكترونية فيما يلي (بومصباح وتناح، ٢٠١٦، ٥٨)، (زكي، ٢٠٠٩، ٩٥):

- وجود إطار وقوانين تحكم تصميم وإطلاق الخدمات الإلكترونية.
- التزام الإدارات والوزرات بالمخطط التوجيهي العام الصادر عن السلطة المنوطة بإدارة الحكومة الإلكترونية.
- المعايير والمقاييس التي يجب أن تعتمدها الجامعات في حال قررت بناء أنظمة الكترو-حكومية.
- جودة الخدمة التي تقدمها الجامعة وكيفية قياس مدى استخدامها من قبل الجمهور المستهدف.
- الأدوار التنظيمية والمسؤوليات في إطار إطلاق مشاريع الحكومة الإلكترونية، وهكذا فقد يؤدى انتشار الخدمات الإلكترونية الحكومية بطريقة عشوائية إلى المزيد من الإرهاق الإداري، ومن أجل الرد على هذا التحدي تأتى الحوكمة الإلكترونية كأداة فعالة من أجل التأكد من أن الخدمات الحكومية الإلكترونية المستهدفة سوف تدور في فلك التكامل والتجانس وترفع بأداء الحكومة الى مستويات أفضل من المستوى الحالي.
- استخدام البريد الإلكتروني لإيجاد قنوات اتصال بين الجامعة والطلاب، ومنظمات المجتمع المدني وكافة الأطراف المشاركة في صنع القرار السياسي.
- تنتقل مسئولية تطوير المنظمات الحكومية الى المواطن باعتباره مشاركاً في تقييم الأداء الحكومي للخدمات الحكومية الإلكترونية المقدمة على شبكة الانترنت.
- الشفافية بإتاحة المعلومات التفصيلية عن الأداء الجامعي على شبكة الإنترنت ومن ثم تحجيم الفساد الإداري وإعطاء المواطن الحق في مساءلة الجامعة.

ويعبر عن الحوكمة الإلكترونية بمجموعة القوانين والخطط لتنظيم العمل الإداري بالمؤسسات الحكومية والشركات الخاصة وغيرها، ويشترك فيها أصحاب المصالح أي أنها مجموعة من المنظمات فضلاً عن ذلك فإنها تعد وسيلة لتحسين الأداء المؤسسي بما يسهم في بناء الثقة بين الحوكمة والمستفيدين منها، وترتكز أهمية الحوكمة الإلكترونية في كونها تعالج مفاهيم جديدة لم تتبناها التكنولوجيا، حيث إنها تتضمن الآتي (مركز دراسات الحوكمة الإلكترونية، ٢٠٠٩، ٣):

١. وجود أسس وقوانين تحكم تصميم وإطلاق الخدمة الإلكترونية.

٢. جودة تلك الخدمة وكيفية قياسها من قبل الفئات المستهدفة.

٣. المحاور التنظيمية والجهات المسئولة عن إطلاق مشاريع الحوكمة الإلكترونية.

وبذلك يتضح أن أهمية الحوكمة الإلكترونية تنبثق من أنها تعتمد على الحوكمة وتكنولوجيا المعلومات وهما يعتبران من أهم الدعامات والأساسيات التي تواكب التطور وتدعم الانتقال إلى الفضاء الإلكتروني، وذلك لأن الحوكمة الإلكترونية تعتبر أرض خصبة لترسيخ القواعد الأساسية للحوكمة.

رابعاً: أهداف الحوكمة الإلكترونية:

يهدف تطبيق الحوكمة الإلكترونية إلى تحقيق مستوى مرتفع من الكفاءة والفاعلية في المؤسسات الخدمية بشكل عام والجامعات بشكل خاص من خلال وضع الأنظمة الكفيلة بربط وظائف الجامعة ككل الكترونيا فضلاً عن ربطها بمحيطها الخارجي، كما أن هذه الأنظمة تتضمن مجموعة من الأنظمة الرقابية لأغراض السيطرة وتحقيق العمل بجودة، ومما سبق يمكن تحديد العديد من الأهداف؛ والتي من أهمها ما يلي (البحطيطي، ٢٠٠٧, ٢١):

- تقليل الجهد والكلفة واعطاء معلومات بسرعة والدقة اللازمين.
- تحقيق الشفافية وتفادى المخاطر المحيطة بالعمليات والرتابة والأخطاء.
- ضمان حق المؤسسة من خلال سهولة ارجاع البيانات المفقودة وكذلك المساهمة في فتح آفاق جديدة مع مؤسسات اخرى في البيئة المحيطة.
- تحسين مستوى الخدمات المقدمة وتطوير أداء الإدارة المالية.
- استغلال تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها المختلفة لتطوير الإدارات العامة وذلك من خلال اتساع قاعدة المستفيدين من شبكات البيانات والخدمات الإلكترونية.
- التخلص من الإجراءات الروتينية والعمل على تقديم أفضل الخدمات وأقل التكاليف.

وتهدف الحوكمة الإلكترونية أيضاً إلى المشاركة في الفرص التي تتيحها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة (NICT)، ودمجها في إجراءاتها وأهدافها من أجل زيادة كفاءتها وفعاليتها واقتصادها وشرعيتها (Lopez & Tecco, 2003, 24), وتسعى الحوكمة الإلكترونية إلى تحسين إدارة العمليات والإجراءات في ظل وجود تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والإنترنت (Kalsi, et al., 2009, 21) ، من خلال تقديم المعلومات والخدمات الإلكترونية التي يجب أن تكون أكثر سهولة في الوصول إليها وأكثر ملاءمة واستجابة لاحتياجات المواطنين، مثل التواصل بين المؤسسات لتحسين أوجه استهلاكها من الخدمات العامة, كما تتضمن الحوكمة الإلكترونية تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من قبل الإدارة لتقديم الخدمات والمعاملات وتبادل المعلومات ودمج الخدمات المختلفة (Bhattacharya & Suri, 2017, 31), ومن هنا يتضح أن الهدف الرئيس من الحوكمة الإلكترونية هو تحسين تقديم الخدمات للمواطنين والشركات الأخرى.

خامساً: أبعاد الحوكمة الإلكترونية:

إن تطبيق الحوكمة الإلكترونية في المؤسسات لتحسين الأداء المؤسسي يتم من خلال تنفيذ أبعادها الأساسية بكفاءة وفاعلية، والتي من أهمها: المساءلة الإلكترونية, والشفافية الإلكترونية، والمشاركة الإلكترونية، والاستقلالية، ويمكن تلخيص أبعاد الحوكمة الإلكترونية فيما يلي:

أ- **المساءلة الإلكترونية (Electronic accountability):**

الجدير بالذكر أن الشفافية والمساءلة مفهومان مترابطان يعزز كل منهما الآخر ففي حالة غياب الشفافية والإفصاح لا يمكن تطبيق المساءلة، وما لم تكن هناك مساءلة فلن تكون للشفافية أية قيمة، ولقد زادت الحاجة إلى مفهوم المساءلة في السنوات الأخيرة، وذلك بحكم ظهور تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات التي رافقت الانتقال إلى عصر التدفق المستمر للمعلومات، والتطور الهائل في مصادر الحصول عليها، وأهمها الإنترنت، لابد من التأكد من دقة ومصداقية وشفافية هذه المعلومات لكونها عاملا حاسما في تحديد نجاح المؤسسات المعاصرة، وقدرتها على تحقيق أهدافها ويزداد هذا الأمر بالنسبة للمؤسسات المصرفية التي تحتاج إلى دقة عالية في التنسيق والتعاون والدقة والسرعة في الإجراءات، وتحقيق مبدأ المساواة والموضوعية والعدالة وتحمل المسئولية في أداء مهامها وإنجاز واجباتها على أكمل وجه بكفاءة عالية.

ويمكن الإشارة إلى أن المساءلة هي العلاقة بين المساهمين ومجالس الإدارة والموظفين وما يتضمنها لواجبات كل منهم، وبناءً على هذه الدعامة يحق للمساهمين مساءلة الإدارة التنفيذية والتحقق من ممارستها العمل بعناية والترفع عن المصالح الشخصية والتصرف بشكل فعال ضد الأفراد الذين يتجاوزون حدود مسئوليتهم، والتحقيق الفوري في حالة إساءة الإدارة العليا، ووضع آليات تسمح بفرض العقوبات أو فرض التكاليف أو إقالة المسئولين متمثلة بالموظفين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة في حالة تجاوز مسئولياتهم وسلطاتهم، وبسبب الأداء أو الإجراءات غير المرضية (Nginyo, et al.,2018, 36).

بالإضافة إلى أن المساءلة تتعلق بالمراقبة والتقييم والتحكم في الفعالية والأداء العادل للهيئات الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية، ويكون المديرون وحدهم المسئولين عن التنفيذ السليم للممارسات والعمليات الخاضعة للمساءلة التي تضمن التزام البنوك بقوانين حوكمة الشركات، ووفقا لتلك الدعامات الخاصة بحوكمة الشركات، ينصح وبشدة الإدارة ومجلس الإدارة بإظهار حسن النية والعناية الواجبة عند الاضطلاع على مسئولياتهم، ويجب أن يتوافق هذا لأنه من مصلحة الشركة تحقيق ميزة تنافسية مستدامة على منافسيها (Fallatah & Dickins, 2012, 125).

والجدير بالذكر أن متطلبات المساءلة تعتمد على ثلاثة أمور هي (بشير، ٢٠٠٩، ٦٣):

- أن تكون الاختصاصات والمسئوليات واضحة ومحددة بشكل دقيق.
- قدرة الوكلاء على القيام بما أوكل إليهم وفق اختصاصاتهم.
- التوازن بين السلطة والمسئولية.

أما أسباب فشل المساءلة الإدارية تتلخص في (Jemes & Robert, 2010, 22):

- عدم وضوح الأدوار والمسئوليات وتوقعات الأداء.
- عدم توافر آليات لتحقيق التغذية العكسية.
- عدم استخدام المتابعة والمكافآت والعقوبات، وعدم توافر سجلات أداء كافية ومستمرة ضمن التخطيط والتدريب، وغياب الوصف الوظيفي.

ب- الشفافية الإلكترونية (Electronic transparency):

تعتبر مواقع الويب أنظمة أساسية ذات كفاءة وفعالية لتقديم المعلومات والخدمات، ويمكن لأصحاب المصالح مثل شركات الأعمال والمساهمين والمودعين وغيرهم من الوكلاء والهيئات الأخرى الوصول بسهولة للمعلومات المتعلقة باحتياجاتهم من خلال النقر على روابط الويب المختلفة (Fatile, 2002, 9).

ولا شك أن تسجيل البيانات وإتاحتها على شبكة الإنترنت وإتاحة نظم الاتصال والاندماج مع هذه الشبكات يمكن أصحاب المصالح من الحصول على المعلومات التي يحتاجونها في الوقت الذي يناسبهم (جاد الرب، ٢٠١٠، ١٠٤) وأنه من خلال الإنترنت يتمكن أصحاب المصالح من التحكم بدرجة عالية في كم المعلومات التي يرغبون في الحصول عليها، وسهولة الانتقال من موقع لآخر من خلال نظام Hypertext، وهو مجموعة أوامر موجودة بالمواقع (جاد الرب، ٢٠١٣، ٢٣١).

ويتطلب إطار الحوكمة توفير درجة شفافية عالية عن كافة المعلومات الهامة والجوهرية بالنسبة للشركة بما يتمثل بالأداء المالي والإداري والمركز المالي وحقوق الملكية، وتشمل الشفافية النتائج التشغيلية للشركة وسياسة المكافآت والتعويضات ، ومن أهمية الشفافية أنها تعتبر أداة قوية للتأثير على أداء الشركات والحفاظ على حقوق المستثمرين، ولها القدرة في التأثير على سعر سهم الشركة، وهي تساعد الشركة على جذب رأس المال، والمحافظة على الثقة في أسواق رأس المال، وأن ضعف الشفافية يمكن أن يساهم في السلوك غير الأخلاقي، ويؤدي عدم كفاية المعلومات إلى إضعاف الأسواق وزيادة تكلفة رأس المال، الأمر الذي ينشا عنه ضعف في تخصيص الموارد (Freeland, 2016, 30).

ج- المشاركة الإلكترونية (Electronic participation):

إن العديد من المؤسسات العالمية تستفيد كثيراً من أدوات الويب(web)، والتي تعتبر هي الأساس الأكبر لتوزيع المعلومات إلكترونيا، وتمكن أصحاب المصلحة من تلقي الرسائل الإلكترونية والرسائل النصية وغيرها من الأشكال الإلكترونية، حيث رفعت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات توقعات أصحاب المصلحة تجاه المؤسسة، فأصحاب المصلحة يتوقعون المشاركة بشكل مباشر في تصميم الخطط والبرامج في مراحل مختلفة لعمليات وضع السياسات، والتصويت لتخطيط السياسات وتنفيذها، فأصبحت مشاركة أصحاب المصلحة متزايدة من خلال أدوات الويب التي تسمح للمؤسسات بتطوير الاتصالات ثنائية الاتجاه مع موكليها.

وحتى يتمكن أصحاب المصلحة من المشاركة في عمليات اتخاذ القرار، ورسم السياسات العامة، وتحديد الأهداف، فإن الأمر يتطلب قاعدة بيانات واسعة النطاق تتميز بالسرعة والتناسق والموثوقية حتى تكون إدارة قاعدة البيانات الموزعة أكثر فعالية لتعزيز الحوكمة، وهذا

الهدف يمكن أن ينجز عن طريق وسائل الاتصال التقليدية، ولكنه سيكون أكثر فعالية عن طريق الرسائل النصية (sms) (Mahbubur, 2012, 9).

د- الاستقلالية (Independence):

وتعني عدم وجود أي تأثيرات وضغوطات على العمل، وأن يكون الموظف محايداً وبعيداً عن أي تأثيرات جانبية، ويتمتع باستقلالية في جميع ما يتعلق بأعماله، وعدم خضوعه لأية ضغوط من مجلس الإدارة أو من المديرين التنفيذيين، وأن لا يكون له أية مصالح متعارضة في بيئة عمله، وأن تكون المعلومات محايدة وبعيدة عن أي تأثيرات قد تؤثر على طريقة أداء العمل (Nginyo, et al., 2018, 37).

ويجب أن يكون موظفو الإدارة غير متحيزين ووجوب احترامهم استقلالية جميع الموظفين، ولهذا فإن تطبيق العدالة يقدم أفضل الممارسات لأصحاب المصالح ويعزز من ثقتهم وإخلاصهم، وبالتالي المساهمة في دعم المزايا التنافسية مما يعزز الأداء المالي للمنظمة (Lipman & Lipman, 2016, 15).

سادساً: مكونات الحوكمة الإلكترونية:

تعتمد الحوكمة الإلكترونية على ثلاثة مكونات أساسية، والتي تتطلب أن تكون مترابطة بشكل وثيق (Bannisters & Connolly, 2012, 66)، وهذا هو المفهوم الأكثر تطوراً لتطبيق الحوكمة الإلكترونية التي وضعت حولها العديد من الاستراتيجيات والمناقشات وتم اعتمادها على المستوى الاستراتيجي لكي يتطور الأمر بدلاً من الاعتماد على مفهوم الحكومة الإلكترونية (الاسكوا، ٢٠١٤، ٢٠)، وبذلك يمكن عرض مكونات الحوكمة الإلكترونية، والتي تنقسم إلى مكونات أساسية ومكونات مساعدة، كما يلي:

أ- المكونات الأساسية للحوكمة الإلكترونية، وتشمل:

١- **الإدارة الإلكترونية**: وتمثل منهجية إدارية تقوم على الاستخدام الأمثل لوسائل تكنولوجيا المعلومات والطرق التي تتم بها ممارسة الوظائف الإدارية في المنظمات في ظل عمليات التغيير المستمر (السالمي والدباغ، ٢٠٠١، ٣٢٣).

٢- **الخدمات الإلكترونية**: ويقصد بها إتاحة تقديم الخدمات الإلكترونية للجميع، والاستثمار الحكومي في مجال تقديم الخدمة الإلكترونية.

٣- **المشاركة الإلكترونية**: وتهدف إلى مساهمة المستهدفين في صنع القرار من خلال المشاركة في المقترحات والملاحظات وإبداء الرأي باستخدام التكنولوجيا الحديثة وأدوات التفاعل (برنامج وزاري تطوير البنية التحتية، ٢٠١٤، ١)، بالإضافة إلى تعزيز التفاعل بين المؤسسة والفرد للحصول على أفضل سياسات وأعلى خدمات وبكفاءة عالية وأداء متميز.

ب- **المكونات المساعدة للحوكمة الإلكترونية** وتشمل:

١- **السياسات والإجراءات**: ويشمل عملية الاستثمار الحكومي لدعم تنفيذ المشاريع في مجال التكنولوجيا والتي ساهمت في عملية تنمية وتعزيز سياسات وتشريعات الحوكمة الإلكترونية وبناء القدرات الداخلية التي تختص بوضع السياسات ومراقبتها.

٢- **الوصول لتكنولوجيا المعلومات**: ويشمل عملية الاستثمار في البنية التحتية للقطاع العام والخاص، وضمان عملية الربط بالإنترنت من أجل تعزيز استخدام تكنولوجيا المعلومات من قبل المواطنين، ومن ضمنها المناطق النائية (Paul, 2007, 11).

٣- **النفاذ إلى الإنترنت**: ويتضمن عملية الاستثمار في التكنولوجيا من أجل تعزيز عمليات التحول الرقمي والمعلومات الحكومية من قبل المواطن، وترتبط بالتشريعات الوطنية المختصة بعمليات النفاذ إلى المعلومات الحكومية (Madon, 2009, 55).

مما سبق يتبين أن هذه المكونات تؤدي دورًا مهمًا في ضمان فعالية وشفافية العمليات الإلكترونية داخل المؤسسات، وتعزيز الثقة في استخدام التكنولوجيا الرقمية، وهذا يتطلب وضع بنية تحتية إلكترونية قوية قادرة على توفير كل البيانات عن الجامعة وأنشطتها وتكون قادرة أيضاً على إحداث التفاعل بين مجلس الأمناء ومجلس الجامعة ومجلس العمداء والكليات والأقسام والإدارة، وبين البنية الأساسية التحتية للحوكمة التي تشمل الأساس المعلوماتي والقاعدي والأخلاقي والقيمي.

سابعاً: دواعي تطبيق الحوكمة الإلكترونية بالجامعات:

أدى التقدم العلمي والتكنولوجي لاسيما في العقود الأخيرة إلى تغييرات في ميادين الحياة دفعت إلى إحداث تغيرات هائلة ومؤثرة نحو التحول إلى النمط الإلكتروني، ويمكن إيجاز تلك المسببات فيما يلي (بومصباح وتناح، ٢٠١٦, ٦١)، (الشريف، ٢٠١٣، ١٩٤):

- الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة المعاملات.
- القرارات والتوصيات الفورية والتي من شأنها إحداث عدم توازن في التطبيق.
- ضرورة توحيد البيانات على مستوى المؤسسة.
- صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء.
- ضرورة توفير قاعدة بيانات موحدة متداولة بين الكليات والجامعة لاختزال الوقت وتجنب
- الازدواجية في الإجراءات.
- التوجه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات.
- حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين المواطنين بالرغم من تحديات اتساع نطاق أعداد المستفيدين.
- ظهور معلومات جديدة وتقنية الاتصالات والحاسبات والمعلومات لديها الكثير من السمات التي تعمل على التشجيع لاستبدال النظم الهرمية التقليدية من خلال أنماط أكثر مرونة للتفاعل، وتساعد على إظهار قيمة مضافة للعمليات التي تميز الحكم الرشيد.

ثامناً: مراحل تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات:

هناك مجموعة من المراحل التي ينبغي أن تمر بها الجامعات عند تطبيق الحوكمة الإلكترونية بها، وهي (سيلالتى، ٢٠١٨، ١٣٠):

١. **مرحلة التعريف بالحوكمة الإلكترونية الجامعية**: وتعد أول مرحلة وأهم مرحلة من مراحل تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات، حيث يتم التفرقة بين الحوكمة الإلكترونية كثقافة وكأسلوب إداري يتم الالتزام به، ويتم أيضاً توضيح الحوكمة الإلكترونية ومنهجها وأهميتها وأدواتها ووسائلها.

٢. **مرحلة بناء البنية الأساسية للحوكمة الإلكترونية**: تحتاج الحوكمة الإلكترونية في الجامعات إلى بنية أساسية قوية، قادرة على التفاعل مع المستجدات والمتغيرات المحيطة بها.

٣. **مرحلة وضع برنامج معياري للحوكمة الإلكترونية وتحديد توقيتاته القياسية**: يحتاج تطبيق الحوكمة الإلكترونية إلى برنامج زمني، محدد الأعمال والمهمات والواجبات، ومن خلال نظم الطاعة والاتباع والالتزام تتحقق جميع الأهداف المتوقعة والمنشودة.

٤. **مرحلة تنفيذ الحوكمة الإلكترونية**: في هذه المرحلة تبدأ الاختبارات الحقيقية، وقياس مدى رغبة استعداد كافة الأطراف إلى تطبيق الحوكمة الإلكترونية.

٥. **مرحلة المتابعة والتطوير**: في هذه المرحلة يتم التأكد من حسن التنفيذ من خلال الرقابة والمراجعات الداخلية والخارجية والتدقيق في آلية تنفيذ الإجراءات والعمليات الإدارية.

تاسعاً: متطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات:

ومن أجل تطبيق الحكومة الإلكترونية في الجامعات، فقد حددها (الدهشان، ٢٠٢٠، ٣٤) في عدة أمور ينبغي توافرها، من أهمها ما يأتي:

- **نشر ثقافة الحوكمة الإلكترونية**، بما تتضمنه من مبادئ مثل الشفافية الإلكترونية والمساءلة الإلكترونية، والمشاركة الإلكترونية بين كل أعضاء مجتمع الجامعة، وفى هذا الإطار يجب على الجامعات أن تكون نموذجاً في تطبيق الحوكمة على نفسها أولا، حتى تستطيع المساعدة في حوكمة تلك المؤسسات وفقاً لمنهج علمي من ناحية، والتأسيس لتلك الثقافة والمعرفة من خلال المساقات التدريسية على مستوى البكالوريوس والماجستير والدكتوراه من ناحية أخرى، أي أنها قاعدة انطلاق للحوكمة التي لاتزال غائبة عن غالبية المؤسسات في البلاد العربية، وتبني القيادات في الجامعة لمبدأ الشفافية الإدارية من خلال خطط إجرائية تعزز سياسة الوضوح والإفصاح لجميع التعاملات الإدارية الأكاديمية بالجامعة فتح مجال المشاركة للعاملين بالجامعة وتشجيع روح المبادرة مما يرسخ قيم النزاهة ويمكن المستفيدين من المشاركة الحقيقية في صناعة القرارات لتحقيق أهداف الجامعة.

- **توفير بنية تحتية إلكترونية قوية**، بأن تكون قادرة على توفير كل البيانات عن الجامعة وأنشطتها وإحداث التفاعل بين مجلس الأمناء ومجلس الجامعة ومجلس العمداء والكليات والأقسام والإدارة، وبين البنية الأساسية التحتية للحوكمة الإلكترونية التي تشمل الأساس المعلوماتي والقاعدي والأخلاقي والقيمي، ودعم وتفعيل استخدام تكنولوجيا المعلومات في

الخدمات الجامعية بشكل مكثف من خلال تحويل المحتوى التعليمي بالمؤسسات التعليمية إلى محتوى رقمي والتوظيف الفعال لها في عمليات التدريس والتقويم.

- **وجود نظام للأرشفة الإلكترونية لكل أنشطتها:** إن نجاح أي تجربة للحوكمة الإلكترونية مرتبط بوجود نظام الأرشفة الإلكترونية، لأن وجود نظام أرشيف متكامل سيؤدي إلى فتح المجال أمام المواطنين للحصول على معلومات كافية لإنجاز معاملاتهم الإدارية، فضلاً عن إمكانية فتح الخدمة إلى فضاء أوسع من التصفح، اذ يمكن للمواطن أن يعتمد على الأرشيف الوطني بالتعريف بنفسه وتحميل وثائقه المطلوبة لإنجاز معاملات خاصة مثل، ترويج معاملة الحصول على جوازات السفر ودفع الفواتير وتسديد الغرامات ولتحقيق هذه الفعالية لابد من القيام بتنفيذ سلسلة من خطوات الأرشفة.

- **وضع الخطط الإجرائية للتنفيذ، ثم تطبيق معايير الحوكمة ومتابعة تنفيذها:** إن إعداد أدلة للحوكمة الإلكترونية يتضمن الخطوات الواجب اتباعها واعتماد معاييرها التي تعتبر اليوم ضرورية وحتمية لابد منها، كي تتمكن الجامعات من الدخول إلى التصنيفات الدولية كهدف مرتبط بقيمتها الحقيقية في بلدها، باعتبارها مؤسسة ذات أهمية فائقة في مسيرة التحديث والتطوير والتنمية والنهوض الكلي في الوطن العربي.

المحور الثاني: الأسس النظرية لأداء الكليات:

أولًا: مفهوم أداء الكليات:

تعرض مفهوم الأداء للدراسة والبحث في وقت مبكر، وذلك لأهميته التي فرضت ضرورة التركيز عليه من طرح مفاهيم بديله له ومحاولة الباحثين تحديده بدقة ودراسة العوامل المؤثرة فيه والمحددة له وقياسه، حيث يشير الأداء إلى مستوى تحقيق الأعمال المكونة لوظيفة العامل والكيفية التي يحقق فيها الفرد العامل متطلبات الوظيفة. ويعرف الأداء بأنه السلوك الذي يتخذه الفرد في أدائه للأنشطة والمهام المختلفة في عمله، حيث يركز هذا التعريف على سلوك العاملين في أداء وظائفهم مثل التضحية، الأمانة، الثقة بالنفس وغير ذلك (الملا ولفتة، ١٩٩٦، ١٢١)، وقد تطور المفهوم وتعرض له الكثير من الباحثين وبرزت مفاهيم متعددة منه متعلقة بالمؤسسات الجامعية يسمى أداء الكليات، والذي يعد من المفاهيم الحديثة التي لاقت اهتمامات كبيرة من قبل العديد من الكتاب والباحثين، والتي تهتم وتركز على أهمية التفكير لجعل أفراد المنظمة ينجزون الأعمال المنوطة بهم بطريقة تتناسب مع أهداف المنظمة بالكيفية التي تضمن الكلفة المنخفضة والوقت المناسب، دون المساس بجودة الأداء.

ويشير برنامج التميز العلمي (Baldrige, 2012, 63) إلى أن أداء الكليات يعد مدخلاً متكاملاً لإدارة الأداء التنظيمي لضمان الحصول على القيم المحسنة التي تضمن استمرار جودة العملية التعليمية وتحسين فاعلية المؤسسات التعليمية, ومن أجل تحسين أداء الكليات، فان هناك مجموعة من المقومات الداعمة، وهي (رشيد، والزيادي، ٢٠١٤, ١٦):

- البناء الاستراتيجي للتوجهات المستقبلية.
- الهيكل التنظيمي المرن والمتناسب مع التغييرات البيئية.
- نظم الجودة الشاملة.
- توفير نظام معلومات متكامل.

- نظام فعال لإدارة الموارد البشرية.
- الاهتمام بتقييم الأداء.

ثانيًا: أهداف تحسين أداء الكليات:

هناك العديد من الأهداف التي يمكن من خلالها تحسين أداء الكليات الجامعية، ذكرها كل من (جميل وسفير، ٢٠١١, ٣٧) في النقاط الآتية:

- إيجاد ثقافة تهتم وتركز على العملاء من أجل تحسين الثقة.
- تحسين نوعية المخرجات وتدريب العاملين على أفضل الأساليب لتطوير العمليات.
- تحسين المشاركة والفاعلية من أجل إرضاء العاملين.
- اتخاذ القرارات بناء على الحقائق وتنظيم وتحليل المشكلات والسيطرة عليها.
- زيادة الكفاءة وتحقيق الأهداف المحددة.
- متابعة وتطوير أدوات قياس الأداء.

المحور الثالث: الأسس النظريَّة لبعض التحديات المعاصرة:

لقد أصبح توجه الجامعات نحو تحقيق الميزة التنافسية أمراً حتمياً في ظل تزايد الطلب الاجتماعي على التعليم العالي، وزيادة حدة المنافسة بين الجامعات سواء على الصعيد المحلى أو الإقليمي أو الدولي، وكذلك الاتجاه نحو تدويل التعليم وعولمته، والتغير المستمر في احتياجات سوق العمل ومتطلباته، بالإضافة إلى تحول الأسواق المحلية إلى أسواق عالمية، واهتمام بعض المؤسسات العالمية بقياس القدرة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي. ومن أهم المتغيرات والتحديات المعاصرة ما يلي:

أولاً: تدويل التعليم الجامعي: Internationalization of university education:

يعد تدويل التعليم على درجة من الأهمية في عالم سريع التغير، بوصفه وسيلة لتحسين الجودة، ومدخلا لتحقيق التنافسية. وأصبحت معظم الجامعات في أنحاء العالم في الآونة الأخيرة تركز بشكل متزايد على الجهود في هذا المجال (رضوان، ٢٠١٣، ٣٢), فالتدويل هو جهد واع لدمج الثقافات العالمية من خلال بيئة التعليم الجامعي، التي ينبغي لضمان نجاحها أن تنطوي على المشاركة النشطة والمسئولة للمجتمع الأكاديمي في الشبكات العالمية وإقامة شراكات استراتيجية مع مجموعة من الجامعات العالمية (NAFSA, 2011, 7).

وفي الحقيقة أن تدويل التعليم الجامعي هو عملية دمج منظور دولي في التعليم، من خلال احتياجه إلى رؤية مؤسسية لتحفيز الناس على تغيير كامل، والتفكير عالميا وبشكل تعاوني. وهو وسيلة نحو البيئة الخارجية المتنوعة المتغيرة التي تركز على تيارات وطرائق البيئة العالمية (Mitra, 2010, 105).

كما يعرف بأنه "واحدة من الطرق التي يستجيب بها بلد ما إلى تأثير العولمة، مع احترام الشخصية الفردية للأمة" (Dinesh, 2010, 1).

وبالنظر إلى عملية إدماج البعد الدولي في التعليم العالي والبحث والخدمات، يتضح أن التكتلات في التعليم العالي قد أدت إلى التغيير في العلاقات بين التعليم العالي من جهة، والمجتمع والاقتصاد من جهة أخرى عندما أصبحت المعرفة المورد الرئيس في الاقتصاد المتقدم؛ أي ما يسمى بالاقتصاد العائم على القاعدة المعرفية. ويوجد حاليا في العالم ما يزيد على (٨٠٠٠) جامعة، و (٧٠٠٠) معهد للتعليم العالي بينها اعتراف متبادل، وأكثر من (٨٢) مليون طالب جامعي، ويتوقع أن يصبح العدد (١٠٠) مليون طالب عام ٢٠٢٥م. وفي ضوء التطورات التكنولوجية، فإن الجامعات التقليدية لم تعد وحدها المصدر للتعليم العالي، فظهرت جامعات جديدة للوفاء بالقيم والحاجات للطلبة وتعليمهم بكفاءة أعلى وفي برامج وموضوعات لها علاقة باحتياجات سوق العمل وبخاصة بعد أن تركت الحكومات لعامل السوق حرية العمل. ونتيجة خفض الإنفاق الحكومي على التعليم، تحول التعليم من كونه سلعة عامة؛ أي خدمة عامة إلى خدمة عن طريق السوق تحكمها قوى العرض والطلب، وأصبح مستقبل ووضع الجامعات مهددا وغير مضمون (العنزي، ٢٠١٥، ٥٢٧).

والجدير بالذكر أن أهداف تدويل التعليم الجامعي وفوائده لا تنفك عن مبررات التدويل ودواعيه، بمعنى أن التدويل وإن كان يكمن خلفه العديد من الضغوط والأسباب، فإن له أيضاً أهدافه وفوائده، إن لم تكن على المستوى الدولي أو العالمي، أقلها على المستوى الوطني أو المؤسسي أو الفردي.

والواقع أن أهداف تدويل التعليم الجامعي تتنوع وتتطور باستمرار، فهناك تثقيف المواطن العالمي وإعداده، وبناء القدرة على إجراء البحوث، والحصول على الدخل من الرسوم الدراسية للطلاب الأجانب، والسعي لتعزيز المكانة المؤسسية، من خلال فتح فروع للجامعات في الخارج وبرامج التعلم عن بعد، وهناك تعزيز تنقل الطلاب والموظفين، وتطوير المناهج، والروابط المؤسسية الدولية للتعليم والبحوث، وغيرها من أهداف الوصول إلى العالمية، فضلا عن أن التدويل يوفر الفرصة لوضع الأداء المؤسسي في سياق الممارسات الدولية الجيدة، وتحسين صنع السياسات المؤسسية، والإدارة، والخدمات الطلابية، والتوعية، وضمان الجودة، من خلال تبادل الخبرات عبر الحدود الوطنية (IAU, 2012, 2).

كما أن تدويل التعليم الجامعي يحقق العديد من الأهداف والفوائد، سواء على مستوى الفرد أو المؤسسة أو الدولة، كبناء وتنمية قدرات الطلاب وهيئة التدريس والقيادات والموظفين، وتطوير طرق التدريس والتعلم، وتعزيز إنتاج المعرفة والاستفادة منها، وبناء الشبكات والشراكات التعليمية والبحثية الدولية، والارتقاء بالقدرة التنافسية، وزيادة الوعي بالثقافات، وتحسين الجودة والحصول على الاعتراف والسمعة العالمية, وبمعنى آخر تمتد أهداف التدويل وأهميته لتغطي مختلف المستويات التنظيمية، وتتخلل انعكاساته الإيجابية مختلف وظائف المنظومة الجامعية، إضافة إلى تلبية العديد من الاحتياجات والأهداف الوطنية والدولية.

والحق أن تدويل التعليم الجامعي اليوم أصبح ينظر إليه على أنه من الطرق متعددة الاتجاهات؛ حيث يمكنه تحقيق العديد من الفوائد، سواء أكان على المستوى الفردي أم المؤسسي أم الوطني/ الحكومي، ومن ذلك (Hénard, et al., 2012, 8- 9), (Minh, 2013, 133):

١. **المستوى الفردي**: يمكن للتدويل أن يساعد الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والقيادات والموظفين على حد سواء. فهو يساعد الطلاب على تحقيق أهدافهم، من خلال الحصول على التعليم الجيد ومواصلة البحث، ومنحهم فرصة التعلم في العالم الحقيقي وفي الوقت

الحقيقي، خاصة في المناطق والمجالات التي يصعب أن تدرس أو تتوافر داخل بلدانهم، كما يساعد التدويل في تعزيز قدرات ومهارات أعضاء هيئة التدريس والقيادات والموظفين، وتحفيز التفكير الاستراتيجي، وكسب المزيد من الوعي بالقضايا العالمية، وكيف تعمل الأنظمة التعليمية في البلدان والثقافات المختلفة، وبالتالي يساعد على رفع المهارات الدولية والوعي العالمي لدى الطلاب والأساتذة والقيادات والموظفين بوجه عام.

٢. **المستوى المؤسسي**: يساعد التدويل على تعزيز المكانة والسمعة الدولية للمؤسسة، وتحسين نوعية برامجها، وتوفير الدخل، وتطوير الروابط والشبكات الدولية، وتعزيز القدرة المؤسسية والنفوذ، إضافة إلى وضوح الرؤية الوطنية والدولية، من خلال الشراكات الاستراتيجية، واتساع حجم المجتمع الأكاديمي وأنشطته، وتعبئة الموارد الفكرية الداخلية، وتطوير مجموعات بحثية أقوى.

٣. **المستوى الوطني/ الحكومي**: يمكن للتدويل أن يطور أنظمة الجامعة ضمن إطار عالمي أوسع، وإنتاج قوة عاملة ماهرة، مع زيادة الوعي العالمي، وتوفير الكفاءات متعددة الثقافات، واستخدام الأموال العامة للتعليم الجامعي في تعزيز المشاركة الوطنية في عالم اقتصاد المعرفة، وبالتالي تعزيز القدرة التنافسية الوطنية، وبناء الأمة، وبناء شبكة تحالفات جيوسياسية واقتصادية استراتيجية.

وبذلك يتبين أن تدويل التعليم الجامعي يحقق العديد من الأهداف والفوائد، سواء على مستوى الفرد أو المؤسسة أو الدولة، كبناء وتنمية قدرات الطلاب وهيئة التدريس والقيادات والموظفين، وتطوير طرق التدريس والتعلم، وتعزيز إنتاج المعرفة والاستفادة منها، وبناء الشبكات والشراكات التعليمية والبحثية الدولية، والارتقاء بالقدرة التنافسية، وزيادة الوعي بالثقافات، وتحسين الجودة والحصول على الاعتراف والسمعة العالمية. وبمعنى آخر تمتد أهداف التدويل وأهميته لتغطي مختلف المستويات التنظيمية، وتتخلل انعكاساته الإيجابية مختلف وظائف المنظومة الجامعية، إضافة إلى تلبية العديد من الاحتياجات والأهداف الوطنية والدولية.

وبالنظر إلى متطلبات نجاح جهود تدويل التعليم الجامعي، فقد قدم (Schoorman, 2000, 7- 12) داخل نموذجه/ إطاره المقترح للتدويل الفعال أربعة متطلبات أساسية، هي:

١- **الالتزام بالتدويل:** يعد الالتزام الإداري بالتدويل عنصراً جوهرياً في نجاح التدويل، ويجب أن يكون الالتزام واضحاً في مهمة المؤسسة الجامعية وسياساتها وأهدافها، وأن يؤكده قبول المشاركة في عملية التدويل، كما يجب أن يتجلى في وضع استراتيجية وجدول أعمال للتدويل، والتأكيد في الخطة الاستراتيجية على عدة جوانب منها: تقييم البيئات الخارجية (الوطنية والإقليمية والدولية)، وتعرف المصادر المحتملة للدعم، وتحديد الفرص والتحديات، والمبادئ التوجيهية لتحديد الأولويات، وأساليب توثيق عملية التدويل.

٢- **القيادة التنظيمية:** ينظر إلى القيادة الجامعية- كما سبقت الإشارة في أكثر من موضع- باعتبارها عاملا حاسما في نجاح التدويل، فالقيادة الناجحة هي التي تميل إلى تعظيم شأن كل نجاح صغير وتساعد على بناء قوة دافعة، وهي التي ترى أن الكثير يمكن أن يتحقق مع القليل جدا من التمويل، كما ينظر إلى الأدوار القيادية الحاسمة في نجاح التدويل من خلال عدد من كبار الإداريين، في مقدمتهم: رئيس الجامعة، ونائب الرئيس للشئون الأكاديمية،

والعمداء؛ حيث يناط بهم تبني عملية التدويل، وتشجيع هيئة التدريس على ممارسة التدويل، إضافة إلى التعبير عن رؤية المؤسسة التعليمية حول التدويل، وجمع الأموال لتحسين فرص التدويل وغيرها.

٣- **توافر الموارد**: من الأمور الضرورية لنجاح التدويل توافر الموارد البشرية والمالية والمادية والتقنية الموجهة نحو التدويل؛ حيث ينظر إلى التمويل- على سبيل المثال- باعتباره التحدي الأكثر أهمية لنشاط التدويل، ويصبح أكثر أهمية في سياق التغيير التنظيمي والابتكار كما في عملية التدويل.

٤- **التقييم المستمر لعملية تنفيذ التدويل**: أي تقييم ما بذل من جهود، وبمعنى آخر قياس التقدم المحرز، متضمنا دراسة التوازن الثقافي لدى الطالب الدولي ومجتمع أعضاء هيئة التدريس، ومدى تركيز المناهج على البعد الدولي، والدراسة في الخارج، ومواقع التعاون والشراكة.

وبذلك يتضح أن متطلبات التدويل تكاد تتفق على أن تحقيق التدويل الناجح للتعليم الجامعي يستلزم توافر مجموعة من المتطلبات الضرورية، التي أصبحت اليوم تشكل في جوهرها عصب الاتجاهات الحديثة في تدويل التعليم الجامعي، وفي مقدمتها: وجود رؤية واضحة للتدويل، واستراتيجية تحدد أهدافه ومساره وممارساته، مع التزام وثقافة وقناعة من قبل مختلف القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس والإداريين وأصحاب المصلحة، فضلا عن توفير الموارد والبنية الهيكلية والتنظيمية الدولية، وآليات التقويم والقياس المستمرة والموضوعية، وقبل هذا وذاك تحليل سياق البيئة الداخلية والخارجية، متضمنا ذلك السياسات والاستراتيجيات الوطنية، وأهداف المجتمع واحتياجاته، فضلاً عن أهداف الشركاء وتطلعاتهم.

ثانياً: العولمة الثقافية: Cultural globalizatio:

تعد العولمة الثقافية من أهم التحديات في هذا العصر والتي تهدد كيان الأمة العربية، ففي الوقت الذي تدعو فيه العولمة إلى تحرير رؤوس الأموال والسلع والخدمات، فإنها تدعو في الوقت نفسه إلى إيجاد ثقافة واحدة تجمع بين جميع البشر، ويعد أخطر ما في العولمة الثقافية هو سعيها إلى إلغاء التعددية الثقافية التي هي الرصيد الذي تتطور من خلاله مختلف الحضارات، ومحاولتها نزع الشعوب من هوياتها الثقافية واللغوية لصالح ثقافة مهيمنة مسيطرة على العالم، حيث السعي إلى نشر ثقافة العولمة ولغتها في الحياة على حساب الثقافات واللغات الأخرى.

ولعل من أهم ما تسعى إليه العولمة الثقافية فرض ثقافة الغرب ومحو الثقافات الأخرى التي تتعارض معها، وغالبًا ما تعجز هذه الدول عن وقاية نفسها من تأثيرات الثقافة الوافدة، فتضطر إلى التخلي عن سماتها وقيمها الثقافية لصالح الثقافة العالمية، بالتالي فإن العولمة الثقافية تؤدي إلى الانقسام والتفكك في الأبنية الثقافية للشعوب، فضلاً عن طمس معالم الثقافة الوطنية (رضوان، ٢٠٠٦، ٦٩).

ومن هذا المنطلق يمكن تعريف العولمة الثقافية بأنها: تعميم ثقافة واحدة وهيمنتها على غيرها من الثقافات، ومحاولة إحلال هذه الثقافة محل الثقافات الأخرى، ونشر مضمون تلك الثقافة ومحتواها من أساليب التفكير والتعبير وأنماط السلوك (وزير، ٢٠٠٣، ٩٧), كما يقصد بها أنها: مجموعة الظواهر المتعلقة بالجانب الثقافي، والمتمثلة في العادات والتقاليد والقيم واللغة والأنماط السلوكية، والتي تفرضها القوة المهيمنة على الشعوب الضعيفة من أجل إضعاف وإذابة

هويتها وانتمائها الوطني تحت أيديولوجية الثقافة الأقوى (الدويلة، ٢٠١٢، ٩٦), ولاشك أن للعولمة الثقافية العديد من الأخطار والتي تهدد التعليم بصفة عامة والجامعي منه بصفة خاصة، ومن أهمها (عطا، ٢٠٠٨، ٢٤٠):

١- **الخطر العقائدي: Ideological danger:** وهو أخطر ما تقوم به القنوات الفضائية والبث المباشر، حيث يؤدي دورًا خطيرًا في زعزعة العقيدة في نفوس المسلمين، وإضعاف عقيدة الولاء والبراء، والحب والبغض في الله في قلوب الناشئة.

٢- **الخطر الثقافي: Cultural danger**: عملت وسائل الاتصال الحديثة على انتشار الأفلام والبث الفضائي في كل بيت، مما كان له خطر كبير على الشباب، من حيث إضعاف مستوى التعليم لدى أفراد الأمة العربية، وشغلهم عن الدراسة، وتضييع أوقاتهم بلا فائدة، وإضعاف اللغة العربية لديهم، إضافة إلى تلقينهم مفاهيم وثقافة غربية عن المفاهيم والثقافة الإسلامية.

٣- **الخطر الأخلاقي والاجتماعي**: عن طريق الدعاية إلى الأمور المحرمة، وتغيير العادات والتقاليد الثابتة، وهجر الأخلاق الحميدة، ونبذ القيم والمثل العليا.

٤- **الغزو الفكري: intellectual invasion:** من أخطر وسائل العولمة الثقافية على الشباب في الوطن العربي، نظرًا لتأثيره المباشر على عقولهم وشخصياتهم، ذلك الغزو الموجه من قبل أصحاب العولمة يهدف إلى إثارة الشكوك عند الشباب العربي حتى يباعدوا بينهم وبين لغتهم الأصلية بالشبهات وقلب الحقائق، ومن ثم لا يستطيعون التعامل الجيد مع عصر العولمة، لذا كان على المجتمع بجميع مؤسساته دور في إعداد الأفراد وتكوين الكوادر التي تستطيع مواجهة هذا الغزو.

مما سبق يتضح أن العولمة الثقافية لها العديد من الوسائل والقنوات التي تعمل من خلالها على تهديد المجتمع بكل طوائفه في كل المجالات خاصة التعليم، فهناك الشبكة العنكبوتية التي حطمت كل الحدود الجغرافية وجعلت العالم كالقرية الصغيرة، والشركات عابرة القارات التي تمتلكها الدول الغنية المتقدمة والتي تسعى من خلالها إلى السيطرة على ممتلكات الدول النامية، ووسائل الاتصال التي دخلت كل بيت في الوطن العربي وعملت على التأثير على قيم وعادات وتقاليد ولغة العرب، ثم الغزو الفكري الذي يهدف إلى تشويه عناصر الثقافة العربية؛ ومن ثم أصبحت الحاجة ماسة إلى قيام التربية بدور واقعي لمواجهة تحديات هذه العولمة.

ثالثاً: التصنيف العالمي للجامعات: World ranking of universities:

إن التنافسية بين الجامعات في هذا العصر الرقمي يمكن أن تتحقق من خلال الحصول على مركز متقدم في التصنيفات العالمية للجامعات، والتي تجتهد بعض المؤسسات المعنية بشئون التعليم العالي والبحث العلمي بوضعها لقياس التميز في تلك الجامعات على المستوى المحلى أو المستوى الدولي، والتي تستهدف ترتيب الجامعات على مستوى العالم طبقا لأدائها الأكاديمي والبحثي. وأنها تساعد واضعي السياسات التعليمية الجامعية في تحديد نقاط القوة والضعف والقيود والمعوقات التي تواجهها الجامعات، وتحديد أفضل الطرق والممارسات لتطوير المستوى

التنافسي للجامعة؛ من خلال الاقتداء بأفضل جامعات العالم، ومن أشهر التصنيفات العالمية ما يلي:

١) تصنيف شنغهاي الصيني Shanghai:

يعد هذا التصنيف أكثر التصنيفات انتشاراً وقبولا في الأوساط الأكاديمية والمعرف باسم أرووARWU اختصارAcademic Ranking of World Universities، وتقوم بإصداره جامعة شانغهاي جياو تونج الصينية، وكان الهدف من إصداره معرفة موقع الجامعات الصينية بين الجامعات العالمية من حيث الأداء الأكاديمي والبحث العلمي، وتصدر نتائج هذا التصنيف على شبكة الإنترنت، ويقوم بالتركيز على أفضل ٥٠٠ جامعة في العالم (Ordorika, 2015, 7).

ويعتمد تصنيف شنغهاي في قياس تنافسية الجامعات وجودتها على أربعة معايير تم تصنيف الجامعات بناء عليها، وهي (دهان، ٢٠١٧، ١٥٧):

- **معيار جودة التعليم**: والتي تقاس من خلال أعداد خريجي الجامعة ممن فازوا بجائزة نوبل أو ميداليات وجوائز مرموقة في مختلف التخصصات، ويعطى لهذا المعيار وزن نسبي مقداره١٠% من التقييم .
- **معيار جودة أعضاء هيئة التدريس**: والتي تقاس من خلال مؤشرين هما: عدد أعضاء هيئة التدريس الحاصلين على جائزة نوبل أو ميداليات فليدز ويعطى لهذا المؤشر وزن نسبي مقداره٢٠% من التقييم، وعدد أعضاء هيئة التدريس الذين يتم الاستشهاد بهم في ٢١ تخصص علمي طبقا لعدد البحوث الأكثر وروداً في إحدى وعشرين قاعدة أبحاث علمية، ويعطى لهذا المؤشر وزن نسبي مقداره٢٠% من التقييم.
- **معيار جودة المخرجات البحثية:** والتي تقاس من خلال مؤشرين هما: عدد الأبحاث المنشورة في مجلتي العلوم Science والطبيعة Nature، وذلك خلال آخر خمس سنوات تسبق التصنيف، ويعطى لهذا المؤشر وزن نسبي مقداره٢٠% من التقييم. وعدد المقالات والبحوث العلمية المذكورة لكل جامعة في الأدلة العالمية للبحوث الأساسية، وتعتمد البحوث في السنة التي تسبق التصنيف، وذلك وفقا لموقع البحوث والمقالات المصنفة في دليل الفهرس الموسع للعلوم SCIE ودليل فهرس العلوم الاجتماعية، ويعطى لهذا المؤشر وزن نسبي مقداره٢٠% من التقييم.
- **معيار مستوى الأداء الأكاديمي العام للجامعة**: ويتم حسابه من خلال الدرجات التي تحصل عليها الجامعة في المعايير الثلاثة الأولى نسبة إلي عدد الكوادر الأكاديمية في الجامعة والامكانات البشرية المتوافرة للجامعة من أعضاء هيئة التدريس وإداريين والقوى البشرية والإمكانات المادية المتمثلة في المباني الدراسية والمعامل والملاعب والمساحات الخضراء والامكانات المتاحة للجامعة، ويعطى لهذا المعيار وزن نسبي مقداره ١٠% من التقييم.

٢) تصنيف الويب ماتريكس الإسبانيWeb metrics:

يعد تصنيف الويب ماتريكس الإسبانيWeb metrics نظاماً عالمياً لترتيب الجامعات من حيث شهرة الموقع الإلكتروني للجامعة على شبكة الإنترنت، ويصدر تصنيف الويب ماتريكس عن مركز أبحاث تابع لوزارة التربية والتعليم في مدريد بأسبانيا (بخيت، ٢٠١١، ١٤), ونشر هذا التصنيف للمرة الأولى في عام ٢٠٠٤م، وذلك بعد إطلاق تصنيف شنغهاي العالمي في عام٢٠٠٣م، ويصدر التصنيف بشكل نصف سنوي في شهري يناير ويوليه من كل عام، ويعد هذا التصنيف

أكبر تصنيف، حيث يغطي أكثر من ٢٠٠٠٠ جامعة ومعهد عالي على مستوى العالم، ويقوم بتصنيف أول ١٢٠٠ جامعة على مستوى العالم، وأول ١٠٠ جامعة حسب القارة أو المنطقة، ويشتمل التصنيف منذ عام ٢٠٠٨م بالإضافة للجامعات المستشفيات والمراكز البحثية والمستودعات الرقمية وكليات إدارة الأعمال (بية وآخرون، ٢٠١٧، ١٧٥).

ويعتمد هذا التصنيف في قياس تنافسية الجامعات وجودتها على أربعة معايير تصنف الجامعات بناءً عليها، وهي (رجب وعزازي، ٢٠١٦، ٣٧):

- **حجم الموقع Size على الإنترنت** (٢٠%): وهو عدد صفحات موقع الجامعة الإلكتروني التي يتم تداولها عبر محركات البحث المعروفة وهي (جوجل Google، ياهو Yahoo، لايف سيرش Live Search، إكساليد Exiled).
- **الرؤية / سهولة الاستخدام لموقع الجامعة Visibility (٥٠%):** ويقصد به عدد الروابط الخارجية (ومنها البحوث العلمية) التي لها رابط على موقع الجامعة ويتم الحصول على هذه المعلومات من محركات البحث (Yahoo Search, Live Search, Exiled, Msn).
- **الملفات الغنية Rich Files (١٥%):** حيث يتم حساب عدد الملفات "الإلكترونية" بأنواعها المختلفة التي تنتمي لموقع الجامعة عبر محرك البحث Google.
- **الأبحاث Scholar (١٥%):** حيث يتم حساب عدد الأبحاث والدراسات والتقارير المنشورة الكترونيا تحت نطاق موقع الجامعة والتي يأخذها من Google Scholar.

كما يقيس نظام التصنيف ظهور المحتوى الاكاديمي والأبحاث على شبكة الأنترنت لكل من الطلاب والاكاديميين والمراكز البحثية التابعة للجامعات وإتاحة الوصول إليها. أما الحضور الإلكتروني فيقاس بالنشاطات ومستوى متابعتها على مواقع الجامعات الإلكترونية وهو ما يعتبر مؤشر جيد يعكس مستوى تأثير الجامعات.

٣) تصنيف التايمز: (THE):

يعد تصنيف التايمز من التصنيفات المتميزة في الأوساط الأكاديمية العالمية، وكان أول ظهور له في عام ٢٠٠٤م، وعرف آنذاك بتصنيف "تايمز كيو إس" (The Times QS) نظراً لأنه كان يصدر مشاركة مع شركة " كواكرلي سيموند Quacquarelli Symonds المتخصصة في شئون التعليم والبحث العلمي حتى عام ٢٠٠٩م، ومنذ عام ٢٠١٠م اعتمدت مجلة التايمز معايير جديدة للتصنيف العالمي للجامعات، وذلك بعد مراجعة مستفيضة قامت بها المجلة لنوعية المعلومات التي تجمعها عن الجامعات العالمية وطرق تقييمها، وقامت بتطوير أساليب متعددة لزيادة الدقة والتوازن والشفافية لجداول المعلومات السنوية للجامعات، وعملت على إضافة مؤشرات أداء أكثر واقعية، وطرق تحليل أكثر تطوراً وعمقاً في تحليل المعلومات، ولزيادة المصداقية في تصنيفها للجامعات اعتمدت المجلة بشكل كبير على تعاونها الوثيق مع مؤسسة " تومسون رويترز Thomson Reuters" التي تعتبر الأولى عالمياً في مجال معلوماتية الأبحاث وتحليلها (عون وآخرون، ٢٠١٧، ٢٥٨), ويعتمد تصنيف التايمز على خمسة معايير رئيسية تتضح في الآتي (timeshighereducation.com/world-university-rankings, 2019):

١- **التدريس**: ويعتمد هذا المعيار على توافر خمس مؤشرات تتمثل في: تقييم أعضاء هيئة التدريس ونظرة اللجنة التقييمية من حيث البحث والتدريس، نسبة الطلبة إلي أعضاء هيئة التدريس، نسبة شهادات الدكتوراه إلي البكالوريوس، مدى التزام الأكاديميين ومدى قدرتها على جذب طلبة الجامعة في دعم الأجيال الجديدة من الدراسات العليا، دخل الجامعة مقارنة بالهيئة التدريسية.

٢- **إنتاج وسمعة البحث العلمي**: ويتضمن هذا المعيار على ثلاثة مؤشرات هي: سمعة الجامعة بين نظيرتها وتميز بحوثها، ويتم قياسها عن طريق الاستبانات التي يتم توزيعها، والعائد من البحث، فالبحوث العملية تكون ذات قيمة مادية أكبر من البحوث الإنسانية والاجتماعية، إنتاجية البحث، عن طريق مقارنة حجم البحوث المنشورة وعدد الهيئة التدريسية في الجامعة.

٣- **الاقتباسات العلمية**: وهذا المعيار يظهر دور الجامعة في نشر المعرفة والأفكار الجديدة، ويتم دراسته من خلال إثبات عدد المرات التي يشار فيها إلي عمل منشور من قبل الجامعة على المستوى العالمي، ويستثني من التصنيف الجامعات التي تنشر أقل من ٢٠٠ ورقة بحثية في السنة لضمان أن تكون البيانات كافية لإجراء مقارنات صحيحة إحصائيا.

٤- **الحضور الدولي في الجامعة للطلبة وأعضاء هيئة التدريس**: ويتضمن هذا المعيار على ثلاثة مؤشرات هي: نسبة الطلبة الأجانب إلي المحليين، نسبة الأساتذة الأجانب إلي المحليين، المنشورات البحثية للجامعة التي تملك على الأقل جائزة أو مكافآت دولية.

٥- **الابتكار والمردود المادي من التفاعل مع المؤسسات الصناعية**: ويؤكد هذا المعيار على قدرة الجامعة على المساهمة في الصناعة عبر الابتكارات كون الاختراعات والاستشارات أصبحت مهمة أساسية للجامعات المعاصرة، إضافة إلى تحديد مقدار دخل بحوث الجامعة الذي يكتسب من الصناعة مقارنة إلي عدد أعضاء هيئة التدريس في هذا المجال.

وتأسيساً على ما تقدم، يمكن القول بأن التصنيفات العالمية للجامعات صارت واقعاً مفروضا، أيا كان مدى الخلاف حول صدقها أو تعبيرها عن واقع الجامعات، وأيا كانت المؤشرات والمعايير أو المنهجيات التي تعتمد عليها، ورغم ما اتضح من تعدد سلبيات تلك التصنيفات سواء فيما يتعلق بتحيز بعضها أو عدم شمولية المعايير والمؤشرات التي يعتمد عليها البعض الآخر للتعبير عن واقع الجامعة التي يتم تصنيفها علاوة على أن بعض تلك التصنيفات تركز على الجانب البحثي بدرجة أعلى من الجانب التدريسي مما يجعل نتائج تلك التصنيفات لا تعبر عن مستوى الجامعة التدريسي بدرجة كافية.

الجزء الثالث: الإطار الميداني للبحث:

يتضمن الإطار الميداني للبحث بناء أداة البحث، واختيار عينته، والأساليب الإحصائية المستخدمة، وعرض نتائج البحث وتفسيرها كما يلي:

أولاً: بناء أداة البحث:

قاما الباحثان بإعداد استبانة لتحديد (واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية بكليات جامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس)، وللكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية بكليات جامعة الأزهر، والتي

تعزى لمتغيرات (الدرجة الوظيفية ـ المنصب الإداري ـ طبيعة الدراسة ـ اعتماد الكلية)، وقد مر إعداد هذه الاستبانة بالخطوات الآتية:

١- أعد الباحثان الصورة الأولية للاستبانة اعتماداً على ما توصل إليه في الإطار النظري، من أبعاد للحوكمة الإلكترونية، وكذلك اعتمادًا على الدراسات السابقة.

٢- تم عرض الاستبانة بعد إعدادها في صورتها الأولية على إحدى عشر محكمًا من المتخصصين في المجال من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية، وذلك لمعرفة وجهات نظرهم، والاستفادة من ملاحظاتهم فيما احتوته الاستبانة من محاور ومدى ملاءمتها لتحقيق أهداف الدراسة، ومدى ارتباط ومناسبة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه وللاستبانة ككل، ومناسبة صياغة كل عبارة.

وفى ضوء الآراء التي قدمها السادة المحكمون، تم تعديل بعض العبارات، وإضافة بعضًا آخر، كما تم حذف العبارات التي قلت فيها نسبة موافقة المحكمين عن ٨٠%, ومن خلال ذلك اطمأن الباحثان إلى أن الأداة تتمتع بدرجة مقبولة من الصدق الظاهري.

٣- تضمنت الاستبانة في صورتها النهائية جزئين، اختص الجزء الأول منها ببعض البيانات الأولية عن المستجيب، مثل: درجته الوظيفية، ومنصبه الإداري، وطبيعة دراسته، واعتماد كليته، واقتضت الإجابة على هذا الجزء وضع علامة (✓) في إحدى الخانات المناسبة المخصصة لذلك.

أما الجزء الثاني فتكون من (٣٢) عبارة، كما في الجدول رقم (١) الآتي:

جدول رقم (١) وصف أداة الدراسة

المحاور	عدد العبارات	إجمالي أداة الدراسة
المحور الأول: المساءلة الإلكترونية	٦	٣٢
المحور الثاني: الشفافية الإلكترونية	٦	
المحور الثالث: المشاركة الإلكترونية	٦	
المحور الرابع: الاستقلالية	٦	
المحور الخامس: معوقات تطبيق الحوكمة الإلكترونية	٨	

٤- للتحقق من صدق المحتوى (صدق الاتساق الداخلي) Internal Consistency Validity لمحاور الاستبانة تم حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والمحور الذي تنتمي له باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation)، وكذلك تم حساب معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الاستبانة والمحاور الأخرى، وذلك بعد تطبيق الاستبانة على

(٣٠) فردًا من أفراد مجتمع الدراسة، ويوضح الجدولان رقما (٣,٢) الآتيان نتائج حساب معاملات ارتباط محاور الاستبانة:

جدول رقم (٢)

معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبانة، وبين (إجمالي المحور الذي تنتمي له من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس)

المحور الأول: المساءلة الإلكترونية		المحور الثاني: الشفافية الإلكترونية		المحور الثالث: المشاركة الإلكترونية		المحور الرابع: الاستقلالية		المحور الخامس: معوقات تطبيق الحوكمة الإلكترونية	
م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
١	٠,٩٨	٧	٠,٩٨	١٣	٠,٩٠	١٩	٠,٩٦	٢٥	٠,٩٣
٢	٠,٩٥	٨	٠,٩٠	١٤	٠,٩١	٢٠	٠,٩٨	٢٦	٠,٩٠
٣	٠,٩١	٩	٠,٩٢	١٥	٠,٨٧	٢١	٠,٩٨	٢٧	٠,٩١
٤	٠,٩٣	١٠	٠,٩٦	١٦	٠,٩٨	٢٢	٠,٩٠	٢٨	٠,٩٨
٥	٠,٨٧	١١	٠,٩٨	١٧	٠,٩٥	٢٣	٠,٨٦	٢٩	٠,٩٠
٦	٠,٩٢	١٢	٠,٨٦	١٨	٠,٩٨	٢٤	٠,٩٢	٣٠	٠,٩٧
								٣١	٠,٩٠
								٣٢	٠,٨٦

يتضح من الجدول رقم (٢) السابق أن جميع عبارات الاستبانة ترتبط بالمحور الذي تنتمي له بمعامل ارتباط دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠,٠١)، حيث تراوحت القيم من (٠,٩٨) إلى (٠,٨٦)، وهو ما يؤكد صدق الاتساق الداخلي لكل محور من محاور الاستبانة.

جدول رقم (٣)

معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الاستبانة (واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية بكليات جامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس)، وبين (إجمالي المحاور الأخرى)

المحاور		المحور الأول: المساءلة الإلكترونية	المحور الثاني: الشفافية الإلكترونية	المحور الثالث: المشاركة الإلكترونية	المحور الرابع: الاستقلالية	إجمالي الحوكمة الإلكترونية	المحور الخامس: إجمالي المعوقات
المحور الأول: المساءلة الإلكترونية	معامل الارتباط	١	٠,٩٧	٠,٩٠	٠,٩٥	٠,٨٨	٠,٨٣

المحاور	المحور الأول: المساءلة الإلكترونية	المحور الثاني: الشفافية الإلكترونية	المحور الثالث: المشاركة الإلكترونية	المحور الرابع: الاستقلالية	إجمالي الحوكمة الإلكترونية	المحور الخامس: إجمالي المعوقات
المحور الثاني: الشفافية الإلكترونية	معامل الارتباط	١	٠,٩٣	٠,٩٠	٠,٧٥	٠,٨٧
المحور الثالث: المشاركة الإلكترونية	معامل الارتباط		١	٠,٩٧	٠,٦٦	٠,٨٥
المحور الرابع: الاستقلالية	معامل الارتباط			١	٠,٩١	٠,٨٩
إجمالي الحوكمة الإلكترونية	معامل الارتباط				١	٠,٨٧
المحور الخامس: إجمالي المعوقات	معامل الارتباط					١

يتضح من الجدول رقم (٣) السابق أن جميع محاور الاستبانة ترتبط بالمحاور الأخرى، بمعامل ارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠,٠١)، حيث تراوحت القيم من (٠,٩٧) إلى (٠,٦٦)، وهو ما يؤكد صدق الاتساق الداخلي للاستبانة ككل.

٥- للتحقق من ثبات الاستبانة Reliability استخدم الباحثان معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) (Johnson & Larry, 2013, 171) ، وذلك بعد تطبيق الاستبانة على العينة المشار إليها سابقًا في تحديد صدق الاتساق الداخلي، ويمكن أيضًا حساب الصدق الذاتي بأخذ الجذر التربيعي للثبات (علاء الدين، ٢٠٢٠، ٣٣)، كما هو موضح في الجدول رقم (٤) الآتي:

جدول رقم (٤)

ثبات وصدق أداة البحث بطريقة ألفا كرونباخ

المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ للثبات	درجة الصدق الذاتي	مستوى الثبات والصدق
المحور الأول: المساءلة الإلكترونية	٦	٠,٩٨٢	٠,٩٩١	مرتفع
المحور الثاني: الشفافية الإلكترونية	٦	٠,٩١٠	٠,٩٥٤	
المحور الثالث: المشاركة الإلكترونية	٦	٠,٩٨٢	٠,٩٩١	
المحور الرابع: الاستقلالية	٦	٠,٩٥٠	٠,٩٧٥	
إجمالي محاور الحوكمة الإلكترونية	٢٤	٠,٩١٠	٠,٩٥٤	
المحور الخامس: معوقات تطبيق الحوكمة الإلكترونية	٨	٠,٩٧٠	٠,٩٨٥	
إجمالي الاستبانة	٣٢	٠,٩٦٠	٠,٩٨٠	

يتضح من الجدول رقم (٤) السابق أن معاملات ثبات كل محور من محاور الاستبانة مرتفعة حيث تراوحت فيما بين (٠,٩٨٢)، و(٠,٩١٠)، وهذا يدل على إمكانية ثبات النتائج التي سيسفر عنها البحث الحالي، وبالتالي الثقة في نتائجها وسلامة البناء عليها، حيث إن معامل الثبات إذا تراوحت قيمته من (٠,٦٠ إلى ٠,٧٠) يكون عاليًا (أبو سمرة، والطيطي، ٢٠٢٠، ٧٠)، هذا إضافة لإشارة الجدول إلى ارتفاع معاملات الصدق الذاتي لكل محور من محاور الاستبانة والتي تراوحت فيما بين (٠,٩٩١)، و(٠,٩٥٤).

ثانيًا: مجتمع وعينة البحث:

نظرًا لصعوبة دراسة مجتمع بأكمله من كافة الجوانب، قاما الباحثان بأخذ عينة عشوائية ممثلة لهذا المجتمع، واعتمد الباحثان على أسلوب الرابطة الأمريكية لتحديد حجم العينة، وطبقًا لمعادلة Krejcie & Morgan (١٩٧٠م) تم سحب عينة عشوائية ممثلة لهذا المجتمع (Marguerite G., et al., 2006, 146)، وتكون المجتمع الذي اختيرت منه عينة البحث من أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة الأزهر للعام الجامعي ٢٠٢٣/٢٠٢٢م، والبالغ عددهم (١١٩٦١) عضوًا، منهم (٨٢٢١) عاملين, و(٣٧٤٠) متفرغين وغير متفرغين (جامعة الأزهر، ٢٠٢٣/٢٠٢٢)، وتم حساب الحد الأدنى للعينة العشوائية الممثلة للمجتمع والتي بلغت (٣٧٢) عضوًا، وهو العدد الذي يقل عن العدد الفعلي للاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي التي حصل عليها الباحثان بعد التطبيق وهو (٣٧٩) وهو عدد عينة البحث، ويوضح الجدول رقم (٥) الآتي توزيع أفراد العينة وفقًا لمتغيرات البحث:

جدول رقم (٥) توزيع أفراد العينة وفقًا لمتغيرات البحث

الدرجة الوظيفية	مدرس		أستاذ مساعد		أستاذ		الإجمالي	
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
	١٢١	٣١,٩٣	١٢٧	٣٣,٥١	١٣١	٣٤,٥٦	٣٧٩	١٠٠
المنصب الإداري	يشغل منصبًا إداريًا		لا يشغل منصبًا إداريًا		الإجمالي			
	العدد	%	العدد	%	العدد	%		
	٨٣	٢١,٩٠	٢٩٦	٧٨,١٠	٣٧٩	١٠٠		
طبيعة الدراسة	نظرية		عملية		الإجمالي			
	العدد	%	العدد	%	العدد	%		
	٢٣١	٦٠,٩٥	١٤٨	٣٩,٠٥	٣٧٩	١٠٠		
اعتماد الكلية	معتمدة		غير معتمدة		الإجمالي			
	العدد	%	العدد	%	العدد	%		
	١٢٧	٣٣,٥١	٢٥٢	٦٦,٤٩	٣٧٩	١٠٠		

يتضح من الجدول رقم (٥) السابق أن متغير الدرجة الوظيفية تضمن ثلاث فئات، ومتغيرات (المنصب الإداري، طبيعة الدراسة، اعتماد الكلية) تضمن كل منها فئتين.

ثالثًا: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

بعد تطبيق الاستبانة وتجميعها تم تفريغها في جداول لحصر التكرارات ومعالجتها إحصائيًا من خلال الأساليب الآتية:

- معامل ألفا كرونباخ α- chronbach coefficient واستخدمته الدراسة لقياس الثبات الكلي للاستبانة ومن ثم قياس الصدق الذاتي حيث إن (الصدق الذاتي = الجذر التربيعي للثبات).
- التكرارات والنسب المئوية للموافقة، والمتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، والمتوسط الحسابي الموزون للوقوف على مستوى ومدى التحقق لكل استجابة من الاستجابات الثلاث حيث بلغ المتوسط الحسابي الموزون لاستجابة كبيرة من ٢,٣٤ إلى ٣,٠، ولاستجابة متوسطة من ١,٦٧ إلى ٢,٣٣، ولاستجابة ضعيفة من ١ إلى ١,٦٦، واستخدم البحث المتوسط الحسابي في حساب المتوسط الحسابي الموزون لمحاور استبانة واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية بكليات جامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، بغرض ترتيب المحاور بالنسبة لبعضها، وذلك للإجابة عن سؤال البحث الثالث فيما يتعلق بإجمالي المحاور.
- اختبار مربع كاي لحسن المطابقة Chi square test for goodness of fit (X2)، ويستخدم للمقارنة بين (التكرارات) لاستجابات عينة البحث حول عبارات أداة البحث، واستخدمه

الباحثان لدراسة الفروق على إجمالي العبارة في مقياس ليكرت الثلاثي (ضعيفة – متوسطة – كبيرة)، وذلك للإجابة عن سؤال البحث الثاني، فيما يتعلق بعبارات كل محور.

- اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه 1-way ANOVA test بهدف المقارنة بين أكثر من مجموعتين حيث يتم حساب القيمة الفائية F ودراسة دلالتها الإحصائية، واعتبار الدلالة المساوية للقيم (٠,٠٥) أو التي أقل منها أساس للحكم بوجود فرق أو عدمه ويتم الترجيح لصالح المتوسط الحسابي الأعلى، وقد استخدمه الباحثان في المقارنة بين استجابات أعضاء هيئة التدريس حسب متغير الدرجة الوظيفية (مدرس – أستاذ مساعد – أستاذ)، وذلك للإجابة عن سؤال البحث الثاني فيما يتعلق بهذا المتغير من متغيرات البحث.
- اختبار التاء للعينات المستقلة Independent samples t test، وهو مثل الاختبار السابق إلا أنه يتم حساب القيمة التائية t في حالة المتغير الثنائي، وقد استخدمه الباحثان في المقارنة بين استجابات أعضاء هيئة التدريس حسب متغير المنصب الإداري (يشغل منصبًا إداريًا – لا يشغل منصبًا إداريًا)، طبيعة الدراسة (نظرية - عملية)، اعتماد الكلية (معتمدة – غير معتمدة)، وذلك للإجابة عن سؤال البحث الثاني فيما يتعلق بهذه المتغيرات من متغيرات البحث.
- استخدم الباحثان الدلالة الإحصائية Statistical significance عند مستوى (٠,٠٥) أو أقل في تحديد حجم العينة العشوائية من مجتمع الدراسة، وفي الاختبارات الإحصائية الثلاثة السابقة.
- تم تحليل النتائج باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية والمعروف باسم (Statistical Package of the Social Sciences) (SPSS) الإصدار العشرون للعام ٢٠١٣م.

رابعاً: نتائج البحث وتفسيرها:

١- النتائج الإجمالية الخاصة بتحديد مستوى (تطبيق الحوكمة الإلكترونية, ومعوقاتها) بكليات جامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس:

للإجابة عن السؤال الثاني، ولتحديد مستوى (تطبيق الحوكمة الإلكترونية, ومعوقاتها) بكليات جامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، قاما الباحثان بحساب الأوزان النسبية لمحاور الاستبانة كما بالجدول رقم (٦) الآتي:

جدول رقم (٦) الأوزان النسبية لمحاور الاستبانة

المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي الموزون	مستوى الممارسة	الترتيب
المحور الأول: المساءلة الإلكترونية	١١,٢٥	٤,٥١	١,٨٧	متوسطة	٤
المحور الثاني: الشفافية الإلكترونية	١١,٣٤	٤,٥١	١,٨٩	متوسطة	٢
المحور الثالث: المشاركة الإلكترونية	١١,٣٠	٤,٥١	١,٨٨	متوسطة	٣
المحور الرابع: الاستقلالية	١١,٤٠	٤,٥٠	١,٩٠	متوسطة	١
إجمالي محاور الحوكمة الإلكترونية	٤٥,٢٨	١٨,٠١	١,٨٩	متوسطة	
المحور الخامس: معوقات تطبيق الحوكمة الإلكترونية	١٨,٦٩	٥,٨٦	٢,٣٤	كبيرة	

يتضح من الجدول رقم (٦) السابق أن مستوى تطبيق الحوكمة الإلكترونية بكليات جامعة الأزهر من وجهة نظر أفراد العينة (ككل) جاء (متوسطًا)، حيث بلغ المتوسط الحسابي الموزون (١,٨٩) وهي درجة متوسطة أي أن مستوى ممارسة محاور الحوكمة الإلكترونية بكليات جامعة الأزهر غير مرضٍ والأمر يحتاج إلى بذل مزيد من الجهد لكي يصبح المستوى عاليًا.

كما يتضح من الجدول رقم (٦) السابق أن الأوزان النسبية لكل محور من محاور الحوكمة الإلكترونية جاء بدرجة (متوسطة)؛ وقد يرجع ذلك إلى ضعف توجه جامعة الازهر إلى مزيد من الأخذ بالشفافية الإلكترونية والمساءلة الإلكترونية والتحرك نحو الاستقلالية وضمان أن تتم إدارة أنظمة التعليم بطريقة فعالة عبر توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، كما يوضح ذلك ضعف جودة الأداء بداخلها، والحاجة لكثير من الوقت والجهد والتكاليف لتنفيذ العديد من المهام المتنوعة، ووجود صعوبة في التعامل بين الجامعة والمؤسسات والوحدات المرتبطة بها، وإنجاز المهام عن طريق ما يسمى بالعمل الإلكتروني.

كما يتضح أيضاً من الجدول رقم (٦) السابق أن مستوى معوقات تطبيق الحوكمة الإلكترونية بكليات جامعة الأزهر من وجهة نظر أفراد العينة (ككل) جاء (كبيرًا), حيث بلغ المتوسط الحسابي الموزون (٢,٣٤)، وهي درجة كبيرة، وقد يرجع السبب في ذلك إلى مقاومة بعض القيادات والعاملين بالجامعة للتغيير والتحول نحو تطبيق الحوكمة الإلكترونية، وذلك نتيجة فقدان بعض المزايا والسلطات التي يعطيها لهم التنظيم الإداري الحالي من جهة، وغياب الرؤية الاستراتيجية والنظرة المستقبلية لديهم من جهة أخرى، إضافة إلى قلة البيانات والمعلومات التي تساعد على تحسين الأداء الجامعي لكليات جامعة الأزهر، سواء المتعلقة بالمستفيدين (داخل الجامعة أو خارجها) أو بالمجتمع، أو الكليات المناظرة لها محلياً وإقليمياً وعالميا، وبالتالي تؤثر قلة هذه البيانات على تنفيذ استراتيجية الجامعة ومتابعتها.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (عبد الجواد، ٢٠٢٣)، والتي توصلت إلى وجود ضعف في برامج التنمية المهنية الإلكترونية لمنتسبي المؤسسات المختلفة. كما تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (البلتاجي، ٢٠٢٣)، والتي توصلت إلى أن المعوقات تتوافر بدرجة كبيرة بجامعة المنوفية.

٢- النتائج الخاصة بالكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة نحو (تطبيق الحوكمة الإلكترونية، ومعوقاتها) بكليات جامعة الأزهر التي تعزى لاختلاف متغيرات (الدرجة الوظيفية، والمنصب الإداري، وطبيعة الدراسة، واعتماد الكلية):

للإجابة عن السؤال الثالث، وللكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة نحو (تطبيق الحوكمة الإلكترونية، ومعوقاتها) بكليات جامعة الأزهر التي تعزى لاختلاف متغيرات (الدرجة الوظيفية، والمنصب الإداري، وطبيعة الدراسة، واعتماد الكلية), قاما الباحثان بحساب القيمة الفائية، والقيمة التائية لمحاور الاستبانة كما بالبنود التالية:

(٢ - ١) النتائج الخاصة بالكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة نحو (تطبيق الحوكمة الإلكترونية، ومعوقاتها) بكليات جامعة الأزهر التي تعزى لاختلاف متغير الدرجة الوظيفية:

يوضح الجدول رقم (٧) فيما يلي الفروق بين متوسط استجابات أفراد العينة نحو (تطبيق الحوكمة الإلكترونية، ومعوقاتها) بكليات جامعة الأزهر التي تعزى لاختلاف متغير الدرجة الوظيفية:

جدول رقم (٧)

الفروق بين متوسط استجابات أفراد العينة نحو (تطبيق الحوكمة الإلكترونية، ومعوقاتها) بكليات جامعة الأزهر تبعًا لمتغير الدرجة الوظيفية

المحاور	الدرجة الوظيفية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي الموزون	نسبة الموافقة	قيمة الفاء	الدلالة الإحصائية
المحور الأول: المساءلة الإلكترونية	مدرس	١٢١	٦,٣٧	٠,٤٩	١,٠٦	%٣٥	٧٤٧,٦	٠,٠٠
	أستاذ مساعد	١٢٧	١٠,٧٦	٢,٦٥	١,٧٩	%٦٠		
	أستاذ	١٣١	١٦,٢٢	٢,٢١	٢,٧٠	%٩٠		
المحور الثاني: الشفافية الإلكترونية	مدرس	١٢١	٦,٤٠	٠,٤٩	١,٠٧	%٣٦	٧٨١,٧	٠,٠٠
	أستاذ مساعد	١٢٧	١٠,٩٤	٢,٥٨	١,٨٢	%٦١		
	أستاذ	١٣١	١٦,٣٠	٢,١٨	٢,٧٢	%٩١		
المحور الثالث: المشاركة الإلكترونية	مدرس	١٢١	٦,٣٩	٠,٤٩	١,٠٦	%٣٥	٧٦٣,٧	٠,٠٠
	أستاذ مساعد	١٢٧	١٠,٨٥	٢,٦٢	١,٨١	%٦٠		
	أستاذ	١٣١	١٦,٢٦	٢,٢٠	٢,٧١	%٩٠		
المحور الرابع: الاستقلالية	مدرس	١٢١	٦,٤٢	٠,٥٠	١,٠٧	%٣٦	٨١٠,٦	٠,٠٠
	أستاذ مساعد	١٢٧	١١,٠٤	٢,٥٣	١,٨٤	%٦١		
	أستاذ	١٣١	١٦,٣٤	٢,١٦	٢,٧٢	%٩١		
إجمالي الحوكمة الإلكترونية	مدرس	١٢١	٢٥,٥٩	١,٩٢	١,٠٧	%٣٦	٧٨١,٨	٠,٠٠
	أستاذ مساعد	١٢٧	٤٣,٥٩	١٠,٣٢	١,٨٢	%٦١		

المحاور	الدرجة الوظيفية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي الموزون	نسبة الموافقة	قيمة الفاء	الدلالة الإحصائية
المحور الخامس: إجمالي المعوقات	أستاذ	١٣١	٦٥,١٢	٨,٧٣	٢,٧١	%٩٠	٦٥٤,٥	٠,٠٠
	مدرس	١٢١	١١,٦٠	٣,٢٦	١,٤٥	%٤٨		
	أستاذ مساعد	١٢٧	٢٠,١٣	٣,٥٧	٢,٥٢	%٨٤		
	أستاذ	١٣١	٢٣,٨٠	٠,٣١	٢,٩٨	%٩٩		

يتضح من الجدول رقم (٧) السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، بالنسبة لإجمالي محاور (تطبيق الحوكمة الإلكترونية) بكليات جامعة الأزهر بحسب متغير الدرجة الوظيفية لصالح درجة (أستاذ)؛ حيث بلغت قيمة الفاء (٧٨١,٨)، وبلغ المتوسط الحسابي الموزون له (٢,٧١)؛ وقد يرجع ذلك إلى أن غالبية القيادات التي تتولى المناصب القيادية داخل الجامعة هم من فئة أستاذ وبالتالي هم يريدون أن يوضحوا أن هناك جهوداً تبذل في الواقع لتطبيق محاور الحوكمة الإلكترونية سواءً من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لدعم الخدمات التي تقدمها جامعة الازهر أو عبر التخفيف من الأعباء الإدارية والتنظيمية للجامعة، لذا أعطى الأساتذة أعلى درجة لتوافر الحوكمة الإلكترونية في الواقع.

كما يتبين من الجدول رقم (٧) السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، بالنسبة لإجمالي (معوقات تطبيق الحوكمة الإلكترونية) بكليات جامعة الأزهر بحسب متغير الدرجة الوظيفية لصالح درجة (أستاذ)؛ حيث بلغت قيمة الفاء (٦٥٤,٥)، وبلغ المتوسط الحسابي الموزون له (٢,٩٨)؛ وقد يكون السبب في ذلك إدراك الأساتذة اكثر من غيرهم من الدرجات الوظيفية الأخرى بأن الجهود المبذولة لتطبيق الحوكمة الإلكترونية في جامعة الأزهر لازالت تحتاج للمزيد، خاصة فيما يتعلق برفع مستوى كفاءة وفاعلية الأداء في تقديم الخدمات والحاجة لتطوير وتحسين التقنيات المستخدمة بشكل مستمر بما يتوافق مع احتياجات المجتمع.

(٢ - ٢) النتائج الخاصة بالكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة نحو (تطبيق الحوكمة الإلكترونية، ومعوقاتها) بكليات جامعة الأزهر التي تعزى لاختلاف متغير المنصب الإداري:

يوضح الجدول رقم (٨) فيما يلي الفروق بين متوسط استجابات أفراد العينة نحو (تطبيق الحوكمة الإلكترونية، ومعوقاتها) بكليات جامعة الأزهر التي تعزى لاختلاف متغير المنصب الإداري:

جدول رقم (٨)

الفروق بين متوسط استجابات أفراد العينة نحو (تطبيق الحوكمة الإلكترونية، ومعوقاتها) بكليات جامعة الأزهر تبعًا لمتغير المنصب الإداري

المحاور	المنصب الإداري	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي الموزون	نسبة الموافقة	قيمة التاء	الدلالة الإحصائية
المحور الأول: المساءلة الإلكترونية	يشغل منصبًا إداريًا	٨٣	١٧,٧٨	٠,٦١	٢,٩٦	%٩٩	٤١,٧	٠,٠٠
	لا يشغل منصبًا إداريًا	٢٩٦	٩,٤٢	٣,٢٥	١,٥٧	%٥٢		
المحور الثاني: الشفافية الإلكترونية	يشغل منصبًا إداريًا	٨٣	١٧,٨٣	٠,٥٤	٢,٩٧	%٩٩	٤١,٦	٠,٠٠
	لا يشغل منصبًا إداريًا	٢٩٦	٩,٥٢	٣,٢٨	١,٥٩	%٥٣		
المحور الثالث: المشاركة الإلكترونية	يشغل منصبًا إداريًا	٨٣	١٧,٨١	٠,٥٧	٢,٩٧	%٩٩	٤١,٧	٠,٠٠
	لا يشغل منصبًا إداريًا	٢٩٦	٩,٤٧	٣,٢٧	١,٥٨	%٥٣		
المحور الرابع: الاستقلالية	يشغل منصبًا إداريًا	٨٣	١٧,٨٦	٠,٥٠	٢,٩٨	%٩٩	٤١,٥	٠,٠٠
	لا يشغل منصبًا إداريًا	٢٩٦	٩,٥٩	٣,٣٠	١,٦٠	%٥٣		
إجمالي الحوكمة الإلكترونية	يشغل منصبًا إداريًا	٨٣	٧١,٢٨	٢,١٦	٢,٩٧	%٩٩	٤١,٨	٠,٠٠
	لا يشغل منصبًا إداريًا	٢٩٦	٣٨,٠٠	١٣,٠٨	١,٥٨	%٥٣		
المحور الخامس: إجمالي المعوقات	يشغل منصبًا إداريًا	٨٣	٢٣,٧٩	٠,٠٠	٢,٩٧	%٩٩	٢٠,٢	٠,٠٠
	لا يشغل منصبًا إداريًا	٢٩٦	١٧,٤٠	٥,٨١	٢,١٨	%٧٣		

يتضح من الجدول رقم (٨) السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، بالنسبة لإجمالي محاور (تطبيق الحوكمة الإلكترونية) بكليات جامعة الأزهر بحسب متغير (المنصب الإداري) لصالح (يشغل منصبًا إداريًا)؛ حيث بلغت قيمة التاء (٤١,٨)، وبلغ

المتوسط الحسابي الموزون له (٢,٩٧)؛ وقد يرجع ذلك إلى رغبة أعضاء هيئة التدريس الذين يشغلون المناصب الإدارية بالجامعة في توضيح أنهم يبذلون جهودًا أكثر من غيرهم فيما يتعلق باستخدام التكنولوجيا الحديثة في العمليات المتعلقة باستراتيجية عمل جامعة الازهر بما يجعلها تستند على المعلوماتية، وكذلك توفير القوانين التي تضمن استخدام الوحدات والأقسام العلمية والإدارية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بما يضمن سير عمل الجامعة وفقًا للاستراتيجية الموضوعة، بما يكفل للجامعة الاهتمام بمصالح كافة الأطراف المعنية بسهولة ويسر.

كما يتبين من الجدول رقم (٨) السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، بالنسبة لإجمالي (معوقات تطبيق الحوكمة الإلكترونية) بكليات جامعة الأزهر بحسب متغير (المنصب الإداري) لصالح (يشغل منصبًا إداريًا)؛ حيث بلغت قيمة التاء (٢٠,٢)، وبلغ المتوسط الحسابي الموزون له (٢,٩٧)؛ وقد يكون السبب في ذلك رغبة من يشغلون المناصب الإدارية في الجامعة من أعضاء هيئة التدريس بيان ان الواقع بالجامعة يحتاج لمزيد من الجهود لتطبيق نظام إلكتروني يعمل على زيادة الشفافية الإلكترونية وتوفير المعلومات بسرعة ونشرها إلكترونيا، ورفع الكفاءة الإدارية والمالية في جميع أنشطة الجامعة.

(٢ - ٣) النتائج الخاصة بالكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة نحو (تطبيق الحوكمة الإلكترونية، ومعوقاتها) بكليات جامعة الأزهر التي تعزى لاختلاف متغير طبيعة الدراسة:

يوضح الجدول رقم (٩) فيما يلي الفروق بين متوسط استجابات أفراد العينة نحو (تطبيق الحوكمة الإلكترونية، ومعوقاتها) بكليات جامعة الأزهر التي تعزى لاختلاف متغير طبيعة الدراسة:

جدول رقم (٩)

الفروق بين متوسط استجابات أفراد العينة نحو (تطبيق الحوكمة الإلكترونية، ومعوقاتها) بكليات جامعة الأزهر تبعًا لمتغير طبيعة الدراسة

المحاور	طبيعة الدراسة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي الموزون	نسبة الموافقة	قيمة التاء	الدلالة الإحصائية
المحور الأول: المساءلة الإلكترونية	نظرية	٢٣١	١١,٢٩	٣,٧٦	١,٨٨	%٦٣	٠,٢	٠,٨٥
	عملية	١٤٨	١١,١٩	٥,٥٠	١,٨٦	%٦٢		
المحور الثاني: الشفافية الإلكترونية	نظرية	٢٣١	١١,٤٢	٣,٧٧	١,٩٠	%٦٣	٠,٤	٠,٦٩
	عملية	١٤٨	١١,٢٢	٥,٤٧	١,٨٧	%٦٢		
المحور الثالث: المشاركة الإلكترونية	نظرية	٢٣١	١١,٣٥	٣,٧٧	١,٨٩	%٦٣	٠,٣	٠,٧٧
	عملية	١٤٨	١١,٢٠	٥,٤٨	١,٨٧	%٦٢		

المحاور	طبيعة الدراسة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي الموزون	نسبة الموافقة	قيمة التاء	الدلالة الإحصائية
المحور الرابع: الاستقلالية	نظرية	٢٣١	١١,٥١	٣,٧٧	١,٩٢	%٦٤	٠,٥	٠,٥٩
	عملية	١٤٨	١١,٢٣	٥,٤٦	١,٨٧	%٦٢		
إجمالي الحوكمة الإلكترونية	نظرية	٢٣١	٤٥,٥٧	١٥,٠٤	١,٩٠	%٦٣	٠,٤	٠,٧٢
	عملية	١٤٨	٤٤,٨٤	٢١,٩١	١,٨٧	%٦٢		
المحور الخامس: إجمالي المعوقات	نظرية	٢٣١	١٨,٩١	٦,٥١	٢,٣٦	%٧٩	١,١	٠,٢٩
	عملية	١٤٨	١٨,٣٠	٤,٦٦	٢,٢٩	%٧٦		

يتضح من الجدول رقم (٩) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، بالنسبة لإجمالي محاور (تطبيق الحوكمة الإلكترونية) بكليات جامعة الأزهر بحسب متغير (طبيعة الدراسة)؛ حيث بلغت قيمة التاء (٠,٤)، بدلالة قدرها (٠,٧٢)؛ وقد يرجع ذلك إلى وجود اتفاق بين أعضاء هيئة التدريس عينة البحث حول واقع استخدم تكنولوجيا المعلومات المتطورة داخل كليات الجامعة النظرية والعملية، بما يشير إلى أن هناك تقارب في تطبيق قواعد الحوكمة من حيث تحقيق الشفافية الإلكترونية والانضباط والعدالة والمساءلة الإلكترونية والمسئولية والاستقلالية في جميع أعمال كليات الجامعة وتعزيز المسئولية الاجتماعية لدى العاملين بها اتجاه البيئة المنافسة، وبالتالي فممارسات الحوكمة الإلكترونية موجودة في الواقع بشكل متساوي تقريبًا بين الكليات النظرية والعملية نظرًا لوجودهم في بيئة تنظيمية واحدة ويعملون وفق استراتيجية عامة واحدة.

كما يتبين من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، بالنسبة لإجمالي (معوقات تطبيق الحوكمة الإلكترونية) بكليات جامعة الأزهر بحسب متغير (طبيعة الدراسة)؛ حيث بلغت قيمة التاء (١,١)، بدلالة قدرها (٠,٢٩)؛ وقد يكون السبب في ذلك اتفاق آراء عينة البحث من أعضاء هيئة التدريس في الكليات العلمية والنظرية حول ضرورة أن يكون هناك مزيد من الإسهامات لضمان رفع مستوى الأداء في كليات الجامعة العلمية والنظرية، وتحسين كفاءتها، وتعزيز فعاليتها، وتوسيع عملياتها، الأمر الذي يعزز من قوتها التنافسية خاصة وقوة الجامعة عامة.

(٢ - ٤) النتائج الخاصة بالكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة نحو (تطبيق الحوكمة الإلكترونية، ومعوقاتها) بكليات جامعة الأزهر التي تعزى لاختلاف متغير اعتماد الكلية:

يوضح الجدول (١٠) فيما يلي الفروق بين متوسط استجابات أفراد العينة نحو (تطبيق الحوكمة الإلكترونية، ومعوقاتها) بكليات جامعة الأزهر التي تعزى لاختلاف متغير اعتماد الكلية:

جدول (١٠)

الفروق بين متوسط استجابات أفراد العينة نحو (تطبيق الحوكمة الإلكترونية، ومعوقاتها) بكليات جامعة الأزهر تبعًا لمتغير اعتماد الكلية

المحاور	اعتماد الكلية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي الموزون	نسبة الموافقة	قيمة التاء	الدلالة الإحصائية
المحور الأول: المساءلة الإلكترونية	معتمدة	١٢٧	١١,٥٥	٤,٨٤	١,٩٣	٦٤%	٠,٩	٠,٣٦
	غير معتمدة	٢٥٢	١١,٠٩	٤,٣٤	١,٨٥	٦٢%		
المحور الثاني: الشفافية الإلكترونية	معتمدة	١٢٧	١١,٦٣	٤,٩٠	١,٩٤	٦٥%	٠,٩	٠,٣٩
	غير معتمدة	٢٥٢	١١,٢٠	٤,٢٩	١,٨٧	٦٢%		
المحور الثالث: المشاركة الإلكترونية	معتمدة	١٢٧	١١,٥٩	٤,٨٧	١,٩٣	٦٤%	٠,٩	٠,٣٨
	غير معتمدة	٢٥٢	١١,١٤	٤,٣١	١,٨٦	٦٢%		
المحور الرابع: الاستقلالية	معتمدة	١٢٧	١١,٦٨	٤,٩٤	١,٩٥	٦٥%	٠,٨	٠,٤١
	غير معتمدة	٢٥٢	١١,٢٥	٤,٢٦	١,٨٨	٦٣%		
إجمالي الحوكمة الإلكترونية	معتمدة	١٢٧	٤٦,٤٦	١٩,٥٤	١,٩٤	٦٥%	٠,٩	٠,٣٨
	غير معتمدة	٢٥٢	٤٤,٦٩	١٧,١٩	١,٨٦	٦٢%		
المحور الخامس: إجمالي المعوقات	معتمدة	١٢٧	١٧,٥٦	٧,٧٩	٢,٢٠	٧٣%	٢,٣	٠,٠٣
	غير معتمدة	٢٥٢	١٩,٢٤	٤,٤٨	٢,٤١	٨٠%		

يتضح من الجدول (١٠) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، بالنسبة لإجمالي محاور (تطبيق الحوكمة الإلكترونية) بكليات جامعة الأزهر بحسب متغير (اعتماد الكلية)؛ حيث بلغت قيمة التاء (٠,٩)، بدلالة قدرها (٠,٣٨)؛ وقد يرجع ذلك إلى ارتباط الحوكمة الإلكترونية في الجامعات بوجود إطار وقوانين تحكم تصميم وإطلاق الخدمات الإلكترونية بغض النظر عن تطبيقها لمعايير الاعتماد الاكاديمي من عدمه، إضافة لالتزام الإدارات بالمخطط التوجيهي العام الصادر عن رئاسة الجامعة المنوطة بإدارة الحوكمة الإلكترونية، وتطبيق المعايير والمقاييس التي يجب أن تعتمدها الجامعة في حال قررت بناء أنظمة الكترونية.

كما يتبين من الجدول (١٠) السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، بالنسبة لإجمالي (معوقات تطبيق الحوكمة الإلكترونية) بكليات جامعة الأزهر بحسب متغير (اعتماد الكلية) لصالح (غير معتمدة)؛ حيث بلغت قيمة التاء (٢,٣)، وبلغ المتوسط الحسابي الموزون لها (٢,٤١)؛ وقد يكون السبب في ذلك أن الكليات غير المعتمدة تكون جودة الخدمة التي تقدمها ضعيفة في الغالب، كما أن انتشار الخدمات الإلكترونية بها في الغالب يتم بطريقة عشوائية بما يؤدي إلى مزيد من الإرهاق الإداري، بما يجعل معوقات تطبيق الحوكمة الإلكترونية بها موجودة بشكل أكبر من الكليات التي حصلت على الاعتماد.

٣- النتائج التفصيلية الخاصة بتحديد مستوى (تطبيق الحوكمة الإلكترونية, ومعوقاتها) بكليات جامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس:

لتكملة الإجابة عن السؤال الثاني، ولتحديد مستوى (تطبيق الحوكمة الإلكترونية, ومعوقاتها) بكليات جامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بطريقة تفصيلية، قاما الباحثان بحساب الأوزان النسبية لعبارات الاستبانة، ويمكن توضيح ذلك في الآتي:

(٣ - ١) نتائج عبارات المحور الأول: مستوى تطبيق المساءلة الإلكترونية بكليات جامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس:

جاءت الأوزان النسبية لعبارات محور المساءلة الإلكترونية كما هو موضح بالجدول (١١) الآتي:

جدول (١١) الأوزان النسبية لعبارات المحور الأول: واقع تطبيق المساءلة الإلكترونية

م	العبارة		الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة	الترتيب	مربع كاي
			كبيرة	متوسطة	ضعيفة					
١	توفر الكلية نظاماً الكترونياً معلناً للشكاوي.	العدد	٧٥	١٣٩	١٦٥	١,٧٦	٠,٧٦	متوسطة	٥	٣٤,٠
		%	١٩,٨	٣٦,٧	٤٣,٥					
٢	توفر الكلية الحماية لمن يكشف عن المخالفات في الأداء.	العدد	٧٣	١٢١	١٨٥	١,٧٠	٠,٧٧	متوسطة	٦	٥٠,٠
		%	١٩,٣	٣١,٩	٤٨,٨					
٣	يوجد بالكلية قواعد بيانات شاملة ونظام حفظ وتداول واستدعاء الوثائق.	العدد	٨٩	١٢٣	١٦٧	١,٧٩	٠,٨٠	متوسطة	٤	٢٤,٢
		%	٢٣,٥	٣٢,٥	٤٤,١					
٤	تهتم الكلية بنظم المحاسبية والالتزام بإنجاز الأعمال.	العدد	٩٤	١٢٩	١٥٦	١,٨٤	٠,٨٠	متوسطة	٢	١٥,٣
		%	٢٤,٨	٣٤,٠	٤١,٢					
٥	تطبق الكلية نظام الثواب	العدد	٢٠٤	٩٩	٧٦	٢,٣٤	٠,٧٩	متوسط	١	٧٣,٧

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة	الترتيب	مربع كاي
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة					
	والعقاب وفقاً للضوابط القانونية.	% ٥٣,٨	٢٦,١	٢٠,١					
٦	تعلن الكلية لأعضاء هيئة التدريس لائحة حقوقهم وواجباتهم بوضوح.	العدد ٩١ % ٢٤,٠	١٢٦ ٣٣,٢	١٦٢ ٤٢,٧	١,٨١	٠,٨٠	متوسطة	٣	٢٠,٠

يتضح من الجدول (١١) السابق ما يلي:

جاءت قيمة مربع كاي دالة إحصائيًا لجميع عبارات المحور الأول (المساءلة الإلكترونية) عند مستوى دلالة (٠,٠١)، وذلك وفقًا للمقارنة بين التكرار المشاهد والتوزيع التكراري المتوقع للعينة، حيث تراوحت قيمتها بين (٧٣,٧) و(١٥,٣).

كما جاءت العبارة رقم (٥)، والتي تنص على (تطبق الكلية نظام الثواب والعقاب وفقاً للضوابط القانونية) في المرتبة الأولى من حيث المتوسط الحسابي لتحقق العبارات في هذا المحور، حيث تحققت بدرجة (٢,٣٤) وتعني توافر الممارسة بدرجة (متوسطة)، وقد يعزى ذلك إلى التزام إدارة الكلية بالقوانين واللوائح التي تنظم العمل والتي يمكن الاعتماد عليها في تطبيق نظام الثواب والعقاب، وبالتالي في حال مخالفتها لذلك يمكن ذهاب الافراد العاملين إلى الجهات الأعلى وتقديم شكوى بها كونها تخالف تطبيق القوانين المنصوص عليها مما قد يؤدي إلى عزلها من منصبها.

بينما العبارة رقم (٢)، والتي تنص على (توفر الكلية الحماية لمن يكشف عن المخالفات في الأداء) جاءت في المرتبة الأخيرة من حيث المتوسط الحسابي لتحقق العبارات في هذا المحور، حيث تحققت بدرجة (١,٧٠) وتعني توافر الممارسة بدرجة (متوسطة)، وقد يكون السبب في ذلك أن الكلية مسئولة في الأساس عن توفير الحماية لمن يكشف عن المخالفات في الأداء داخل الجامعة من خلال العديد من الوسائل أبرزها أفراد الأمن الإداريين الموجودين داخل الكلية باستمرار، أما خارج الكلية فيصعب عليها توفير الحماية كونها ليست ضمن اختصاصاتها.

كما جاءت باقي عبارات المحور في درجة (متوسطة)، وقد يعزو ذلك إلى تأكيد عينة البحث على اهتمام الكلية بنظم المحاسبية والالتزام بإنجاز الأعمال؛ وإعلان الكلية لأعضاء هيئة التدريس لائحة حقوقهم وواجباتهم بوضوح، وكذلك وجود قواعد بيانات شاملة بالكلية ونظام حفظ وتداول واستدعاء الوثائق؛ ومن ثمَّ يؤكد ذلك توفير تلك العبارات ذات الارتباط بتطبيق المساءلة الإلكترونية كأحد محاور الحوكمة الإلكترونية بكليات جامعة الأزهر، ويتفق ذلك مع نتائج دراسة (المرادني، ٢٠١٩)، ودراسة (Dar, 2022).

(٣ - ٢) نتائج عبارات المحور الثاني: مستوى تطبيق الشفافية الإلكترونية بكليات جامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس:

جاءت الأوزان النسبية لعبارات محور الشفافية الإلكترونية كما هو موضح بالجدول (١٢) الآتي:

جدول (١٢) الأوزان النسبية لعبارات المحور الثاني: واقع تطبيق الشفافية الإلكترونية

م	العبارة		الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة	الترتيب	مربع كاي
			كبيرة	متوسطة	ضعيفة					
٧	تنشر الجامعة الأنظمة والتعليمات الخاصة بالتعيين على موقعها الإلكتروني.	العدد	٧٧	١٤١	١٦١	١,٧٨	٠,٧٦	متوسطة	٥	٣٠,٥
		%	٢٠,٣	٣٧,٢	٤٢,٥					
٨	تضع الجامعة معايير الترقيات لأعضاء هيئة التدريس بشكل واضح.	العدد	٩١	١٢٥	١٦٣	١,٨١	٠,٨٠	متوسطة	٤	٢٠,٥
		%	٢٤,٠	٣٣,٠	٤٣,٠					
٩	تضع الكلية معايير واضحة لتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس.	العدد	٩٣	١٢٨	١٥٨	١,٨٣	٠,٨٠	متوسطة	٣	١٦,٨
		%	٢٤,٥	٣٣,٨	٤١,٧					
١٠	تنشر الجامعة بياناتها المالية على موقعها الإلكتروني.	العدد	٧٥	١٢٣	١٨١	١,٧٢	٠,٧٧	متوسطة	٦	٤٤,٦
		%	١٩,٨	٣٢,٥	٤٧,٨					
١١	تتسم لائحة العقوبات في الكلية بالعدالة.	العدد	٩٦	١٣١	١٥٢	١,٨٥	٠,٨٠	متوسطة	٢	١٢,٧
		%	٢٥,٣	٣٤,٦	٤٠,١					
١٢	تطبق الكلية الأنظمة والتعليمات على جميع الطلاب دون تمييز.	العدد	٢٠٦	١٠١	٧٢	٢,٣٥	٠,٧٨	كبيرة	١	٧٨,٧
		%	٥٤,٤	٢٦,٦	١٩,٠					

يتضح من الجدول (١٢) السابق ما يلي:

جاءت قيمة مربع كاي دالة إحصائيًا لجميع عبارات المحور الثاني (الشفافية الإلكترونية) عند مستوى دلالة (٠,٠١)، وذلك وفقًا للمقارنة بين التكرار المشاهد والتوزيع التكراري المتوقع للعينة، حيث تراوحت قيمتها بين (٧٨,٧) و(١٢,٧).

كما جاءت العبارة رقم (١٢)، والتي تنص على (تطبق الكلية الأنظمة والتعليمات على جميع الطلاب دون تمييز) في المرتبة الأولى من حيث المتوسط الحسابي لتحقق العبارات في هذا المحور حيث تحققت بدرجة (٢,٣٥) وتعني توافر الممارسة بدرجة (كبيرة)، وقد يرجع ذلك إلى حرص إدارة

الكليات على عدم التمييز بين الطلاب إلا في ضوء الأنظمة والتعليمات التي تنظم سير العمل، حتى لا تقع في المخالفات القانونية وتتعرض للفصل من منصبها.

بينما العبارة رقم (١٠) والتي تنص على (تنشر الجامعة بياناتها المالية على موقعها الإلكتروني) جاءت في المرتبة الأخيرة من حيث المتوسط الحسابي لتحقق العبارات في هذا المحور حيث تحققت بدرجة (١,٧٢) وتعني توافر الممارسة بدرجة (متوسطة)، وقد يكون السبب في ذلك رغبة الجامعة في جعل ما يصل إليها من تبرعات وهبات من الجهات المحلية والدولية غير معروف للعلن، وبالتالي لا يتم إظهاره إلا للجهات الحكومية المعنية بالرقابة المالية فقط، مما يجعلها لا تنشر بياناتها المالية على موقعها الإلكتروني.

كما جاءت باقي عبارات المحور في درجة (متوسطة)، وقد يعزو ذلك إلى تأكيد عينة البحث على أن لائحة العقوبات في الكلية تتسم بالعدالة؛ وأن هناك معايير واضحة لتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس بالكلية، وكذلك نشر الجامعة الأنظمة والتعليمات الخاصة بالتعيين على موقعها الإلكتروني؛ ومن ثمَّ يؤكد ذلك على توفير تلك العبارات المتعلقة بتطبيق الشفافية كأحد محاور الحوكمة الإلكترونية بكليات جامعة الأزهر، ويتفق ذلك مع نتائج دراسة (Muthuselvi & Ramganesh, 2019).

(٣ - ٣) نتائج عبارات المحور الثالث: مستوى تطبيق المشاركة الإلكترونية بكليات جامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس:

جاءت الأوزان النسبية لعبارات محور المشاركة الإلكترونية كما هو موضح بالجدول (١٣) الآتي:

جدول (١٣) الأوزان النسبية لعبارات المحور الثالث: واقع تطبيق المشاركة الإلكترونية

م	العبارة		الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة	الترتيب	مربع كاي
			كبيرة	متوسطة	ضعيفة					
١٣	تشرك الكلية منسوبيها في مناقشة المشكلات الأكاديمية التي تواجههم.	العدد	٩٥	١٣٠	١٥٤	١,٨٤	٠,٨٠	متوسطة	٢	١٣,٩
		%	٢٥,١	٣٤,٣	٤٠,٦					
١٤	تشرك الكلية العاملين بها في وضع الأنظمة.	العدد	٩٠	١٢٤	١٦٥	١,٨٠	٠,٨٠	متوسطة	٤	٢٢,٣
		%	٢٣,٧	٣٢,٧	٤٣,٥					
١٥	يشارك أعضاء هيئة	العدد	٢٠٥	١٠٠	٧٤	٢,٣٥	٠,٧٩	كبيرة	١	٧٦,٢

م	العبارة		الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة	الترتيب	مربع كاي
			كبيرة	متوسطة	ضعيفة					
	التدريس في وضع خطط تطوير البرامج التعليمية.	%	٥٤,١	٢٦,٤	١٩,٥					
١٦	تتيح الكلية لمنسوبها المشاركة في وضع معايير تقييم الأداء.	العدد	٧٦	١٤٠	١٦٣	١,٧٧	٠,٧٦	متوسطة	٥	٣٢,٢
		%	٢٠,١	٣٦,٩	٤٣,٠					
١٧	تشرك الكلية المجتمع الخارجي في برامج تطوير الخدمات التعليمية.	العدد	٧٤	١٢٢	١٨٣	١,٧١	٠,٧٧	متوسطة	٦	٤٧,٢
		%	١٩,٥	٣٢,٢	٤٨,٣					
١٨	يتضمن تشكيل مجلس الكلية أعضاء مستقلين من خارج الجامعة.	العدد	٩٢	١٢٧	١٦٠	١,٨٢	٠,٨٠	متوسطة	٣	١٨,٣
		%	٢٤,٣	٣٣,٥	٤٢,٢					

يتضح من الجدول (١٣) السابق ما يلي:

جاءت قيمة مربع كاي دالة إحصائيًا لجميع عبارات المحور الثالث (المشاركة الإلكترونية) عند مستوى دلالة (٠,٠١)، وذلك وفقًا للمقارنة بين التكرار المشاهد والتوزيع التكراري المتوقع للعينة، حيث تراوحت قيمتها بين (٧٦,٢) و(١٣,٩).

كما جاءت العبارة رقم (١٥)، والتي تنص على (يشارك أعضاء هيئة التدريس في وضع خطط تطوير البرامج التعليمية) في المرتبة الأولى من حيث المتوسط الحسابي لتحقق العبارات في هذا المحور حيث تحققت بدرجة (٢,٣٥) وتعني توافر الممارسة بدرجة (كبيرة)، وقد يرجع ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس هم المعنيين في الأساس بالتدريس في البرامج التعليمية، وبالتالي هم الأقدر على تطويرها، كما أن القيادات تكون مسئوليتهم في الأساس متعلقة بالإشراف والمتابعة، مما يجعل مشاركة أعضاء هيئة التدريس في وضع خطط تطوير البرامج التعليمية أمر لا مفر منه.

بينما العبارة رقم (١٧)، والتي تنص على (تشرك الكلية المجتمع الخارجي في برامج تطوير الخدمات التعليمية) جاءت في المرتبة الأخيرة من حيث المتوسط الحسابي لتحقق العبارات في هذا المحور حيث تحققت بدرجة (١,٧١) وتعني توافر الممارسة بدرجة (متوسطة)، وقد يكون السبب في ذلك هو ضعف التواصل بين الكلية والمجتمع الخارجي سواءً في تحديد القضايا التي ينبغي أن تركز عليها الجامعة أو المشاركة في المؤتمرات والندوات أو غيرها من الأمور مما يجعل هناك ضعف بمشاركتهم في برامج تطوير الخدمات التعليمية.

كما جاءت باقي عبارات المحور في درجة (متوسطة)، وقد يعزو ذلك إلى تأكيد عينة البحث على أن الكلية تشرك منسوبيها في مناقشة المشكلات الأكاديمية التي تواجههم؛ وأن تشكيل مجلس الكلية يتضمن أعضاء مستقلين من خارج الجامعة، وكذلك تتيح الكلية لمنسوبيها المشاركة في وضع معايير تقييم الأداء؛ ومن ثمَّ يؤكد ذلك على توفير تلك العبارات المتعلقة بتطبيق المشاركة الإلكترونية كأحد محاور الحوكمة الإلكترونية بكليات جامعة الأزهر، ويتفق ذلك مع نتائج دراسة (Ngwa, 2023).

(٣ - ٤) نتائج عبارات المحور الرابع: مستوى تطبيق الاستقلالية بكليات جامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس:

جاءت الأوزان النسبية لعبارات محور الاستقلالية كما هو موضح بالجدول (١٤) الآتي:

جدول (١٤) الأوزان النسبية لعبارات المحور الرابع: واقع تطبيق الاستقلالية

م	العبارة		الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة	الترتيب	مربع كاي
			كبيرة	متوسطة	ضعيفة					
١٩	تتمتع إدارة الجامعة باستقلالية تامة في استثمار مواردها المالية.	العدد	٧٦	١٢٤	١٧٩	١,٧٣	٠,٧٧	متوسطة	٦	٤٢,١
		%	٢٠,١	٣٢,٧	٤٧,٢					
٢٠	تخضع قرارات إدارة الكلية لاستقلالية كاملة.	العدد	٩٥	١٣٠	١٥٤	١,٨٤	٠,٨٠	متوسطة	٣	١٣,٩
		%	٢٥,١	٣٤,٣	٤٠,٦					
٢١	تتمتع إدارة الكلية باستقلالية في تعيين أعضاء هيئة التدريس.	العدد	٩٢	١٢٦	١٦١	١,٨٢	٠,٨٠	متوسطة	٤	١٨,٨
		%	٢٤,٣	٣٣,٢	٤٢,٥					
٢٢	تضع الأقسام والكليات موازناتها الخاصة وفقاً لاحتياجاتها.	العدد	٧٨	١٤٢	١٥٩	١,٧٩	٠,٧٦	متوسطة	٥	٢٨,٩
		%	٢٠,٦	٣٧,٥	٤٢,٠					
٢٣	تُعتمد أنظمة ولوائح الجامعة من قبل مجلس الجامعة والمجلس الأعلى للأزهر.	العدد	٢٠٧	١٠٢	٧٠	٢,٣٦	٠,٧٨	كبيرة	١	٨١,٣
		%	٥٤,٦	٢٦,٩	١٨,٥					
٢٤	تمتلك الكلية حرية نشر نتاجها العلمي دون قيود.	العدد	٩٧	١٣٢	١٥٠	١,٨٦	٠,٨٠	متوسطة	٢	١١,٥
		%	٢٥,٦	٣٤,٨	٣٩,٦					

يتضح من الجدول (١٤) السابق ما يلي:

جاءت قيمة مربع كاي دالة إحصائيًا لجميع عبارات المحور الرابع (الاستقلالية) عند مستوى دلالة (٠,٠١)، وذلك وفقًا للمقارنة بين التكرار المشاهد والتوزيع التكراري المتوقع للعينة، حيث تراوحت قيمتها بين (٨١,٣) و(١١,٥).

كما جاءت العبارة رقم (٢٣)، والتي تنص على (تُعتمد أنظمة ولوائح الجامعة من قبل مجلس الجامعة والمجلس الأعلى) في المرتبة الأولى من حيث المتوسط الحسابي لتحقق العبارات في هذا المحور حيث تحققت بدرجة (٢,٣٦) وتعني توافر الممارسة بدرجة (كبيرة)، وقد يرجع ذلك إلى وجود هذه المؤسسات في المستوى الأعلى للهيكل التنظيمي، مما يجعل المستويات التي تقع في المستوى الأوسط أو التي تقع في المستوى التنفيذي تحتاج لاعتماد أنظمتها ولوائحها من قبل مجلس الجامعة والمجلس الأعلى للأزهر، حتى يكون هناك عمل يتم بشكل مؤسسي.

بينما العبارة رقم (١٩) ، والتي تنص على (تتمتع إدارة الجامعة باستقلالية تامة في استثمار مواردها المالية) جاءت في المرتبة الأخيرة من حيث المتوسط الحسابي لتحقق العبارات في هذا المحور حيث تحققت بدرجة (١,٧٣) وتعني توافر الممارسة بدرجة (متوسطة)، وقد يُعزى ذلك إلى وجود العديد من الجهات الرقابية التي يجب الرجوع اليها قبل التصرف في الموارد المالية الموجودة بالجامعة، مما يجعل هناك عزوف من عدد كبير من القيادات لطول الإجراءات ومواجهات العديد من المسائلات القانونية مما يقلل تمتع إدارة الجامعة باستقلالية تامة في استثمار مواردها المالية.

كما جاءت باقي عبارات المحور في درجة (متوسطة)، وقد يعزو ذلك إلى تأكيد عينة البحث على أن الكلية تمتلك حرية نشر نتاجها العلمي دون قيود؛ وأن قرارات إدارة الكلية تخضع لاستقلالية كاملة، وكذلك تضع الأقسام والكليات موازناتها الخاصة وفقاً لاحتياجاتها؛ ومن ثمَّ يؤكد ذلك على توفير تلك العبارات المتعلقة بتطبيق الاستقلالية بكليات جامعة الأزهر، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الدهشان وجادالله، ٢٠٢٠م)، والتي توصلت إلى أن واقع تطبيق الاستقلالية كأحد محاور الحوكمة الإلكترونية بجامعة أسيوط جاء بدرجة متوسطة.

(٣ - ٥) نتائج عبارات المحور الخامس: معوقات تطبيق الحوكمة الإلكترونية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس:

جاءت الأوزان النسبية لعبارات محور معوقات تطبيق الحوكمة الإلكترونية كما هو موضح بالجدول (١٥) الآتي:

جدول (١٥) الأوزان النسبية لعبارات المحور الخامس: معوقات تطبيق الحوكمة الإلكترونية

م	العبارة		الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة	الترتيب	مربع كاي
			كبيرة	متوسطة	ضعيفة					
٢٥	التمييز والقصور في تطبيق الأنظمة على الجميع.	العدد	٢٠٥	١٠٤	٧٠	٢,٣٦	٠,٧٧	كبيرة	٦	٧٨,١
		%	٥٤,١	٢٧,٤	١٨,٥					
٢٦	الغموض والضبابية في القوانين والأنظمة والتشريعات.	العدد	٢٠٩	١٠٨	٦٢	٢,٣٩	٠,٧٥	كبيرة	٤	٨٩,٥
		%	٥٥,١	٢٨,٥	١٦,٤					
٢٧	التقيد بقانون تنظيم الأزهر والهيئات التابعة له.	العدد	٢٠٦	١٠٥	٦٨	٢,٣٦	٠,٧٧	كبيرة	٦ مكرر	٨٠,٨
		%	٥٤,٤	٢٧,٧	١٧,٩					
٢٨	غياب مشاركة جميع الأطراف المعنية في لجان وضع الخطط والأنظمة.	العدد	٢١٤	١١٣	٥٢	٢,٤٣	٠,٧٢	كبيرة	٢	١٠٦
		%	٥٦,٥	٢٩,٨	١٣,٧					
٢٩	افتقاد أعضاء هيئة التدريس لحرية النقد وطرح الرأي.	العدد	٢١١	١١١	٥٧	٢,٤١	٠,٧٤	كبيرة	٣	٩٦,٧
		%	٥٥,٧	٢٩,٣	١٥,٠					
٣٠	افتقار الكلية للبنية التحتية الداعمة لتكنولوجيا المعلومات.	العدد	٢١٦	١١٤	٤٩	٢,٤٥	٠,٧١	كبيرة	١	١١٢
		%	٥٧,٠	٣٠,١	١٢,٩					
٣١	افتقاد أعضاء هيئة التدريس للحرية الأكاديمية في النشر.	العدد	٢٠٧	١٠٦	٦٦	٢,٣٧	٠,٧٦	كبيرة	٥	٨٣,٦
		%	٥٤,٦	٢٨,٠	١٧,٤					
٣٢	قلة الموارد المالية يؤثر سلباً على تطبيق الحوكمة الإلكترونية.	العدد	١١٧	١١٥	١٤٧	١,٩٢	٠,٨٣	متوسطة	٨	٥,١
		%	٣٠,٩	٣٠,٣	٣٨,٨					

يتضح من الجدول (١٥) السابق ما يلي:

جاءت قيمة مربع كاي دالة إحصائيًا لجميع عبارات المحور الخامس (معوقات تطبيق الحوكمة الإلكترونية) عند مستوى دلالة(٠,٠١)، وفقًا للمقارنة بين التكرار المشاهد والتوزيع التكراري المتوقع للعينة، حيث تراوحت قيمتها بين (١١٢) و(٧٨,١)، ما عدا العبارة رقم (٣٢) حيث بلغت قيمة مربع كاي(٥,١).

كما جاءت العبارة رقم (٣٠)، والتي تنص على (افتقار الكلية للبنية التحتية الداعمة لتكنولوجيا المعلومات) في المرتبة الأولى من حيث المتوسط الحسابي لتحقق العبارات في هذا المحور حيث تحققت بدرجة (٢,٤٥) وتعني توافر الممارسة بدرجة (كبيرة)، وقد يرجع ذلك إلى ضعف الموارد المالية المخصصة لجامعة الازهر، مما يجعل قدرتها في الانفاق على التطوير ضعيفة، وبالتالي افتقار غالبية الكليات للبنية التحتية الداعمة لتكنولوجيا المعلومات.

بينما العبارة رقم (٣٢)، والتي تنص على (قلة الموارد المالية يؤثر سلباً على تطبيق الحوكمة الإلكترونية) جاءت في المرتبة الأخيرة من حيث المتوسط الحسابي لتحقق العبارات في هذا المحور حيث تحققت بدرجة (١,٩٢) وتعني توافر الممارسة بدرجة (متوسطة)، وقد يُعزى ذلك إلى أن ارتباط الحوكمة الإلكترونية بالتغيرات التكنولوجية هو وسيلة وليس غاية، ولكن اشد ما تحتاج إليه هو تطبيق مبادئ ومعايير ونظم الجودة والتميز التي يجب أن تحكم أداء الجامعات بما يضمن سلامة العملية التعليمية ونزاهة السلوكيات وتحقيق مبادئ المشاركة والشفافية والمساءلة، وتقديم مصلحة الجماعة على مصلحة الأفراد، وتطبيق القوانين، والأنظمة في جميع العمليات الإدارية وغير الإدارية.

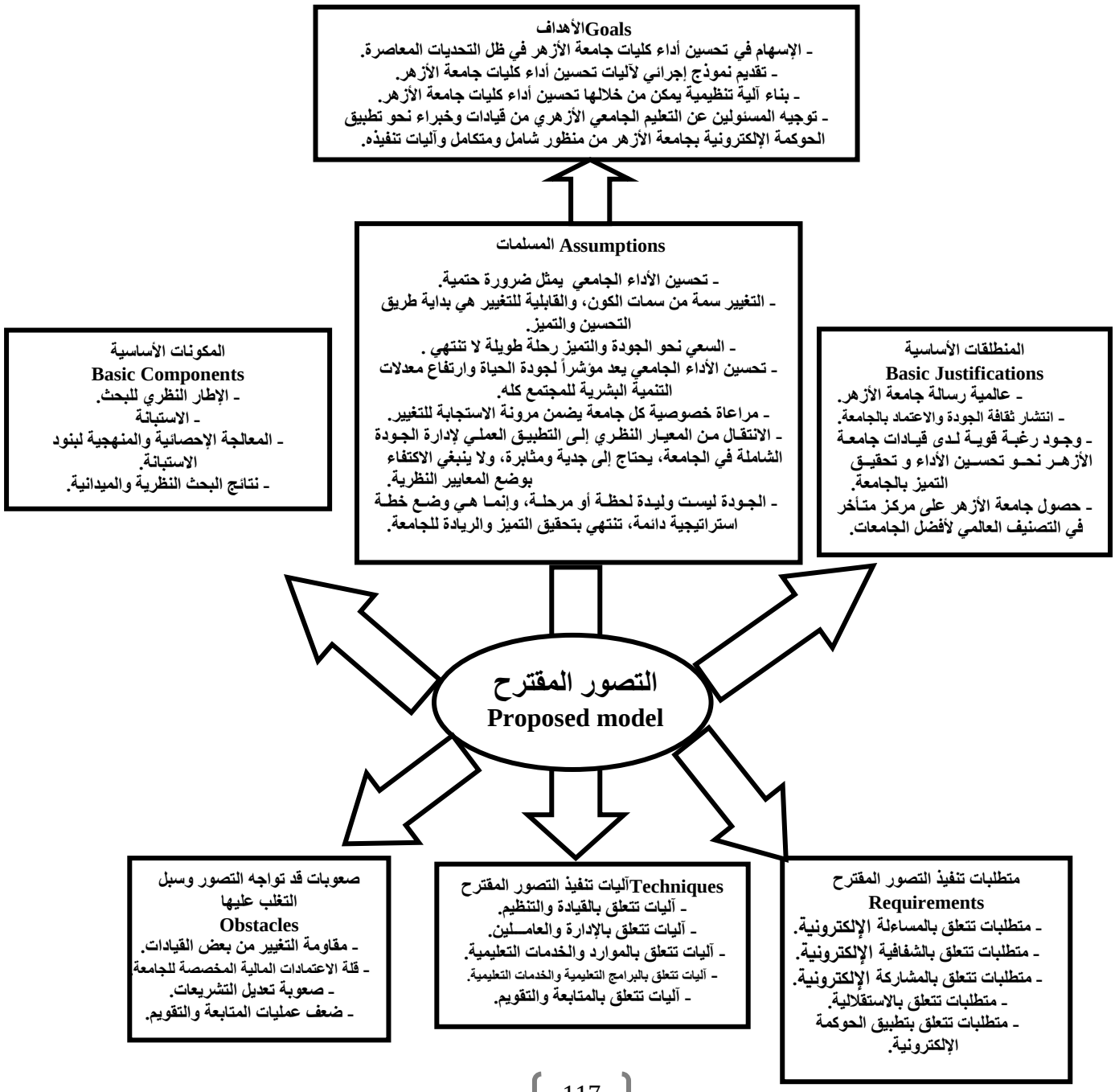
كما جاءت باقي عبارات المحور في درجة (كبيرة)، وقد يعزو ذلك إلى تأكيد عينة البحث على وجود تلك المعوقات التي تحول دون تطبيق الحوكمة الإلكترونية بكليات جامعة الأزهر؛ ومن ثمَّ تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (عيسى،٢٠٢١)، والتي توصلت إلى وجود العديد من المعوقات لتطبيق الحوكمة الإلكترونية بوزارة الخدمة المدنية والتأمينات في الجمهورية اليمنية، منها أن الوزارة ليست جاهزة كلياً لتطبيق الحوكمة الإلكترونية، وتمتلك جاهزية ضعيفة فيما يخص البنى التحتية لتحديث وإعادة ترتيب تطبيق التقنية كأحد أهم العوامل الأساسية لتطبيق الحوكمة الإلكترونية، كما أن الوزارة بحاجة إلى المعرفة والثقافة عبر إنشاء وحدة إدارية متخصصة في تطبيق الحوكمة الإلكترونية.

كما تتفق هذه النتيجة أيضًا مع نتيجة دراسة (قايد، ٢٠١٨)، والتي توصلت إلى وجود العديد من المعوقات لتطبيق الحوكمة الإلكترونية بمؤسسات التعليم العالي بجامعة برج بوعريريج.

الجزء الرابع: التصور المقترح:

في ضوء الهدف من البحث الحالي والمتمثل تعرف الأسس النظرية للحوكمة الإلكترونية وأداء الكليات وبعض التحديات المعاصرة ، وتحديد مستوى (تطبيق الحوكمة الإلكترونية, ومعوقاتها) بكليات جامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس, ووضع تصور مقترح لتحسين أداء كليات جامعة الأزهر من خلال تطبيق الحوكمة الإلكترونية في ظل التحديات المعاصرة ، لذا كان من المناسب لطبيعة البحث والهدف منه، أن يتم وضع هذا التصور المقترح, ولما كان بناء التصورات عملاً علمياً لا يعتمد على التخمين أو المحاولة والخطأ، فإن

البحث التزم منهجاً علمياً في تحديده للتصور المقترح لتحسين أداء كليات جامعة الأزهر من خلال تطبيق الحوكمة الإلكترونية في ظل التحديات المعاصرة, **والشكل التالي يوضح هيكل التصور الذي تم اقتراحه.**



ويؤسس التصور المقترح على ما تم عرضه من أسس نظرية للحوكمة الإلكترونية كما أشارت إليها الأدبيات التربوية المعاصرة، وما تشمله من أبعاد أهمها المساءلة الإلكترونية والشفافية الإلكترونية والمشاركة الإلكترونية والاستقلالية، والاستفادة من معايير ومؤشرات التميز في تلك التوجهات العالمية المعاصرة، وفي ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج ميدانية حول مستوى تطبيق الحوكمة الإلكترونية في كليات جامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة الأزهر، وبعد استطلاع آراء الخبراء حول التصور المقترح ومعرفة وجهة نظرهم وآرائهم حول مدى شمول التصور المقترح وتكامله، ومدى وضوحه وقابليته للقياس، وقابليته للتنفيذ، يمكن تقديم تصور مقترح لتعزيز دور الحوكمة الإلكترونية في تحسين أداء كليات جامعة الأزهر في ظل التحديات المعاصرة، وذلك على النحو التالي:

أولاً: أهداف التصور المقترح:

يهدف التصور المقترح إلى تحقيق ما يلي:

- الإسهام في تحسين أداء كليات جامعة الأزهر في ظل التحديات المعاصرة، والوصول بالجامعة إلى مستوى متقدم في أفضل الجامعات.
- تقديم نموذج إجرائي لآليات تحسين أداء كليات جامعة الأزهر تأسيساً واعتماداً على أسس علمية، ومرناً في التعامل مع التغيرات المجتمعية ومتطلبات المستقبل، وذلك في ضوء التوجهات المعاصرة، بما يحقق الجودة والتميز المؤسسي، وتوفير بيئة جامعية جاذبة ومحفزة ومبدعة.
- بناء آلية تنظيمية يمكن من خلالها تحسين أداء كليات جامعة الأزهر، تتضمن خطوات تفصيلية تتبعها الجامعة للوصول بها إلى معدلات أداء مرتفعة في تقديم خدمات جامعية متميزة، والإسهام في حل المشكلات التي تعوق ذلك، استناداً إلى إطار منهجي للحوكمة الإلكترونية.
- توجيه المسئولين عن كليات جامعة الأزهر من قيادات وخبراء نحو تطبيق أبعاد الحوكمة الإلكترونية من منظور شامل ومتكامل وآليات تنفيذه؛ باعتباره قضية حتمية للارتقاء بمستوى جودة كليات جامعة الأزهر المختلفة، وزيادة القدرة التنافسية للجامعة وتحقيق تميزها بين الجامعات المناظرة لها محلياً وإقليمياً وعالميا.

ثانياً: مسلمات التصور المقترح:

ينطلق التصور من مجموعة من المسلمات التي يمكن اعتبارها بدايات لابد من وضعها في الاعتبار عند بناء النماذج والتصورات, ويمكن إجمال تلك المسلمات فيما يلى:

- تحسين الأداء الجامعي يمثل ضرورة حتمية.
- التغيير سمة من سمات الكون، والقابلية للتغيير هي بداية طريق التحسين والتميز.
- السعي نحو الجودة والتميز رحلة طويلة لا تنتهي.
- تحسين الأداء الجامعي يعد مؤشراً لجودة الحياة وارتفاع معدلات التنمية البشرية للمجتمع كله.

- مراعاة خصوصية كل جامعة يضمن مرونة الاستجابة للتغيير.
- الانتقال من المعيار النظري إلى التطبيق العملي لإدارة الجودة الشاملة في الجامعة، يحتاج إلى جدية ومثابرة، ولا ينبغي الاكتفاء بوضع المعايير النظرية.
- الجودة ليست وليدة لحظة أو مرحلة، وإنما هي وضع خطة استراتيجية دائمة، تنتهي بتحقيق التميز والريادة للجامعة.

ثالثاً: منطلقات التصور المقترح:

يستند التصور المقترح إلى عدد من المنطلقات الأساسية، والتي تتمثل فيما يلي:

- عالمية رسالة جامعة الأزهر، ومكانتها في المجتمع، ودورها الفاعل في إحداث التنمية الشاملة وتحقيق التقدم، من خلال تقديمها خدمات غير تقليدية تساهم بشكل كبير في التنمية الشاملة.
- وجود رغبة قوية لدى قيادات جامعة الأزهر نحو تحسين أداء كليات جامعة الأزهر في ظل التحديات المعاصرة، والتي تظهر في مشاركة جميع العاملين بالجامعة في "جائزة مصر للتميز الحكومي"، وكذلك مشاركة الجامعة في التصنيفات العالمية للجامعات. بالإضافة إلى كون جامعة الأزهر أصبحت مقراً إقليمياً لاتحاد الجامعات الإفريقية.
- خلو جميع التصنيفات العالمية لأفضل الجامعات من إظهار الجامعات المصرية أو إظهارها في مراكز متأخرة على مستوى العالم، وأن الجامعات المصرية وخاصة جامعة الأزهر ليس لها وجود متقدم على خريطة التصنيفات العالمية للجامعات.
- الربط بين تقدم الإدارة الجامعية وحصول كليات الجامعة على الاعتماد، باعتباره مؤشراً يعبر عن المستوى الذي يتعلق بالجهد الناضج للجودة، والذي أصبحت فيه مبادئ الجودة جزء لا يتجزأ من ثقافة كل كلية؛ التي يتم من خلالها طرح الأفكار التطويرية بصورة منتظمة مستمرة وتكون الجودة طريق للحياة. وبناء عليه؛ فإن أي كلية من كليات جامعة الأزهر- في طريقها للاعتماد الأكاديمي أو لم تتقدم بعد - لابد من مراعاة تكامل اعتمادها إدارياً وأكاديمياً كي تصل جامعة الأزهر إلى الأداء الجامعي المتميز والمنشود محلياً وإقليمياً وعالميا.
- وجود فجوة بين صياغة السياسات والخطط الاستراتيجية بجامعة الأزهر وبين عمليات تنفيذ ومتابعة الخطط المنبثقة عن السياسات والخطط الاستراتيجية؛ وذلك يستدعي ضرورة فهم واستيعاب استراتيجية الجامعة والسعي في تنفيذها من خلال تحديد الصلاحيات والمسئوليات لكل فرد في انجاز العمليات بشكل واضح، كما يستدعي وجود معايير واضحة ومؤشرات محددة يتم من خلالها الحكم على تميز الأداء الجامعي، ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية لتعديل المسار أثناء تنفيذ الاستراتيجية.
- أهمية التكامل بين معايير ضمان جودة واعتماد مؤسسات التعليم العالي التي وضعتها الهيئة القومية، والتي تستخدم لتقويم واعتماد الجامعات المصرية محليا، وبين ما تتضمنه معايير إدارة الجودة الشاملة بما يحقق مستويات التميز في أداء جامعة الأزهر.

رابعاً: مجالات التصور المقترح:

يتضمن التصور المقترح عدداً من المجالات التي يمكن من خلالها تعزيز دور الحوكمة الإلكترونية وتحسين الأداء الجامعي لكليات جامعة الأزهر في ظل التحديات المعاصرة, وهي (المساءلة الإلكترونية، الشفافية الإلكترونية، المشاركة الإلكترونية، الاستقلالية)، وفيما يلي عرضاً لتلك المجالات الأربعة بشيء من التفصيل:

١- المساءلة الإلكترونية:

تشهد البيئة المحيطة بجامعة الأزهر في الوقت الراهن العديد من التغيرات غير المسبوقة في جوانبها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتقنية كافة، ومن ثم ينبغي أن يكون الالتزام بالتميز الإداري محل اهتمام قيادات الجامعة، والسعي نحو توفير موارد بشرية قادرة على تحمل المسئوليات، ورفع مستوى كفاءتها، ووضع خطط لتطوير أدائها، واكتساب معارف ومهارات عالية في مجال الإدارة الإلكترونية، وكذلك التركيز على جانب المسئولية من خلال توفير المؤشرات التالية:

- توفر الكلية نظاماً الكترونياً معلنا للشكاوي.
- توفر الكلية الحماية لمن يكشف عن المخالفات في الأداء.
- توجد بالكلية قواعد بيانات شاملة ونظام حفظ وتداول واستدعاء الوثائق.
- تهتم الكلية بنظم المحاسبية والالتزام بإنجاز الأعمال.
- تقوم الكلية بتطبيق نظام الثواب والعقاب وفقاً للضوابط القانونية.
- تعلن الكلية لأعضاء هيئة التدريس لائحة حقوقهم وواجباتهم بوضوح.

٢- الشفافية الإلكترونية:

يعد الانفتاح في اتخاذ القرارات وتطبيقها بكل وضوح من الأمور التي تحقق الشفافية والعدالة في إدارة المؤسسات، وذلك من خلال تدفق المعلومات حول القرارات التي تخص المواطنين، وأن الشفافية من الأمور التي تسهم في دعم المتاح من المعلومات ودقتها وكلفتها المنخفضة، كما ينبغي توافر العديد من المؤشرات التي تعمل على تحقيق الشفافية، ومن أهمها ما يلي:

- تنشر الجامعة الأنظمة والتعليمات الخاصة بالتعيين على الموقع الإلكتروني.
- تضع الجامعة معايير الترقيات لأعضاء هيئة التدريس بشكل واضح.
- تضع الكلية معايير واضحة لتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس.
- تنشر الجامعة بياناتها المالية على موقعها الإلكتروني.
- تتسم لائحة العقوبات في الكلية بالعدالة.
- تطبق الكلية الأنظمة والتعليمات على جميع الطلاب دون تمييز.

٣- **المشاركة الإلكترونية:**

لا شك أن مساهمة المستهدفين في صنع القرار من خلال المشاركة في المقترحات والملاحظات وإبداء الرأي باستخدام التكنولوجيا الحديثة وأدوات التفاعل، تعد من أهم أهداف الجامعات المتميزة، حيث تعكس جزءاً كبيراً من صورة الجامعة وترويج سمعتها محلياً وعالمياً، ووضع المؤشرات التالية موضع التنفيذ:

- تشارك الكلية منتسبيها في مناقشة المشكلات الأكاديمية التي تواجههم.
- تشارك الكلية العاملين بها في وضع الأنظمة.
- يشارك أعضاء هيئة التدريس في وضع خطط تطوير البرامج التعليمية.
- تتيح الكلية لمنتسبيها المشاركة في وضع معايير تقييم الأداء.
- تشارك الكلية المجتمع الخارجي في برامج تطوير الخدمات التعليمية.
- يتضمن تشكيل المجالس في الكلية أعضاء مستقلين من خارج الجامعة.

٤- **الاستقلالية:**

يعد استقلال تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها المختلفة عنصراً مهماً في تطوير الإدارات العامة وذلك من خلال اتساع قاعدة المستفيدين من شبكات البيانات والخدمات الإلكترونية، لذلك ينبغي على المسئولين والقائمين على تطوير الأداء الجامعي مراعاة ما يلي:

- تتمتع إدارة الجامعة باستقلالية تامة في استثمار مواردها المالية.
- تخضع قرارات إدارة الكلية لاستقلالية كاملة.
- تتمتع إدارة الكلية باستقلالية في تعيين أعضاء هيئة التدريس.
- تضع الأقسام والكليات موازناتها الخاصة وفقاً لاحتياجاتها.
- تعتمد أنظمة ولوائح الجامعة من قبل مجلسي الأمناء والإدارة في الجامعة.
- تمتلك الكلية حرية نشر نتاجها العلمي دون قيود.

خامساً: متطلبات تنفيذ التصور المقترح:

هناك مجموعة من المتطلبات اللازمة لتنفيذ التصور المقترح، والتي تتمثل في الشروط والإجراءات والتغييرات التي تساعد على تعزيز دور الحوكمة الإلكترونية في تحسين أداء كليات جامعة الأزهر، ومن أهم تلك المتطلبات ما يلي:

- وضع معايير علمية لاختيار القيادات الجامعية الإدارية والأكاديمية.
- وجود قيادة فعالة تتحمل المسئولية وتتولى وضع الأسس والمعايير وتوفر مقومات التنفيذ السليم.

- تهيئة مناخ يشجع على إقامة علاقات تعاونية، ويزيد من عمليات التفاعل بين الأقسام بالجامعة.
- تقييم أداء العاملين لتحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية.
- توفير الدعم المادي والمعنوي لتشجيع الكفاءات القيادية الجامعية.
- نشر ثقافة الحوكمة الإلكترونية لدى العاملين في الجامعة.
- تقديم مكافأة الأداء المتميز للكادر الإداري وتحفيزهم لمزيد من التفوق في الأداء.
- منح الحرية والاستقلالية الفردية للعاملين لتشجيعهم على الإبداع والابتكار.
- تحسين الرعاية الصحية والاجتماعية المقدمة للعاملين والتنمية الإدارية للعاملين بالجهاز الإداري.
- وجود نظام إداري الكتروني متكامل في كافة قطاعات الجامعة.

سادساً: آليات تنفيذ التصور المقترح:

يوجد مجموعة من الآليات يمكن من خلالها تنفيذ متطلبات التصور المقترح، من أهمها ما يلي:

- توظيف التقنية الإدارية الحديثة في تنظيم وإدارة العمل الجماعي.
- توظيف البحث العلمي في تطوير الإدارة وعلاج مشكلاتها.
- اختيار العاملين بالجهاز الإداري بدقة وكفاءة وتهيئة الظروف التي تمكنهم من رفع مستوى الأداء.
- تقديم برامج لتطوير مهارات العاملين بالجهاز الإداري مع توفر آليات للتطبيق الفعلي لها.
- تكوين هيكل إداري عالي الكفاءة لتيسير الإجراءات الإدارية وسرعتها بما يحقق أهداف الجامعة.
- تنمية أسلوب الرقابة الذاتية والتمتع بحرية التجريب والاكتشاف والتحرر من الخوف والتطبيق الحرفي للوائح الجامعية.
- تقديم خدمات مساندة لضمان بقاء المتميزين من العاملين وحسن أدائهم.

سابعاً: الصعوبات التي يمكن أن تواجه تنفيذ التصور المقترح وسبل التغلب عليها:

هناك مجموعة من الصعوبات التي يمكن أن تواجه تنفيذ التصور المقترح لتعزيز دور الحوكمة الإلكترونية في تحسين أداء كليات جامعة الأزهر، ومن أبرزها ما يلي:

- مقاومة بعض القيادات والعاملين بالجامعة للتغيير، نتيجة فقدان بعض المزايا والسلطات التي يعطيها لهم التنظيم الإداري الحالي من جهة، وغياب الرؤية الاستراتيجية والنظرة المستقبلية لديهم من جهة أخرى، ويمكن التغلب على ذلك من خلال وضع معايير وأسس موضوعية لاختيار القيادات الجامعية استناداً إلى كفاءتهم ودرجاتهم العلمية، وخبراتهم، وفعالية دوراتهم التدريبية، وبما يحقق التطور الاستراتيجي للجامعة، وكذلك استخدام أدلة

تعريفية لشرح مبادئ الإدارة الحديثة، وإقامة دورات تدريبية متخصصة في هذا المجال، كما يمكن تبادل الزيارات مع الجامعات التي طبقت مبادئ الإدارة الحديثة والحوكمة الإلكترونية وجنت ثمار هذا التطبيق.

- قلة البيانات والمعلومات التي تساعد على تحسين الأداء الجامعي لكليات جامعة الأزهر، سواء المتعلقة بالمستفيدين (داخل الجامعة أو خارجها) أو بالمجتمع، أو الكليات المناظرة لها محلياً وإقليمياً وعالميا، وبالتالي تؤثر قلة هذه البيانات على تنفيذ استراتيجية الجامعة ومتابعتها، ويمكن التغلب على ذلك من خلال توفير وحدة تنظيمية لأغراض دعم اتخاذ القرار بالمعلومات والبيانات، أو من خلال توفير قواعد بيانات متطورة، تضم مختلف الجوانب المؤسسية والإدارية والبشرية، وكذلك أنشطة الجامعة المختلفة، ورصد أداء الجامعات المناظرة، وإتاحتها للعاملين بالجامعة.

- صعوبة تعديل بعض التشريعات واللوائح المنظمة للعمل بكليات جامعة الأزهر، والتي تتطلب إجراء بعض التعديلات التشريعية التي تمنح للكليات مزيداً من الاختصاصات والصلاحيات في إطار دعم استقلالها المالي والإداري والأكاديمي، سواء في اختيار القيادات الجامعية، ووجود معايير موضوعية متعارف عليها في الأدبيات للاختيار، والتي تدخل في صميم اختصاصاتها، كتحديد أعداد الطلاب الملتحقين بالكلية، ومسئوليتها عن الكتب والامتحانات، ولوائح الجامعات والكليات، الأمر الذي يقلل من هيمنة الإدارة الجامعية على كثير من المهام التفصيلية الخاصة بالجامعة.

- ضعف الاعتمادات المالية المخصصة لمشروعات ضمان الجودة، وقلة الحوافز المادية المقدمة للقيادات والعاملين بكليات جامعة الأزهر، ويمكن التغلب على ذلك من خلال توفير الموارد المادية اللازمة للقيام بالأنشطة والمهام المخطط لها على أكمل وجه بالبحث عن مصادر ذاتية للتمويل من خلال استثمار رأس المال الفكري للجامعة، وتسويق منتجاتها وخدماتها التعليمية والاستشارية والتدريبية، وإعادة تنظيم موارد الجامعة المالية، وترشيد الانفاق.

- وجود اتجاهات سلبية لدى بعض المشاركين في تحقيق الجودة بكليات جامعة الأزهر؛ نتيجة لضعف معرفتهم الكاملة بها وعدم اقتناعهم بأهميتها، وإحساسهم بأن ذلك سيلقي عليهم أعباءً جديدة، وحرصهم على التمسك بالأساليب الإدارية التقليدية خوفاً على أمنهم الوظيفي، وكذلك عدم وجود مناخ عام داخل الكليات يشجع على تقبل الأفكار الجديدة المتعلقة بالتحسين والتطوير، وتصعيد كافة المشكلات التي تواجههم إلى إدارة الجامعة لاتخاذ القرارات اللازمة بشأنها. ويمكن التغلب على ذلك من خلال العمل على تنفيذ هذا التصور بشكل تدريجي حتى يمكن التأكد من تغيير المعتقدات والمفاهيم المتعلقة بتكامل ضمان جودة الأداء بكليات الجامعة، وتهيئة العاملين بإكسابهم المعارف والاتجاهات والقيم والمهارات التي تساعدهم على قبول هذا التصور المقترح باعتباره آلية لتعزيز دور الحوكمة الإلكترونية وتحسين الأداء الجامعي لكليات جامعة الأزهر.

- جمود مناخ العمل بكليات جامعة الأزهر بما لا يشجع على وتحسين الأداء الجامعي والالتزام بالحرفية الشديدة في عمليات ضمان الجودة، ويمكن التغلب على ذلك من خلال إعداد وتهيئة مسئولي تطبيق الحوكمة الإلكترونية عند إصدار أي تشريعات جديدة وتنظيم برامج تدريبية

لهم حتى يفهموا تلك القرارات فهماً جيدا، بالإضافة إلى منحهم قدراً مناسباً من المرونة في تنفيذ اللوائح والقوانين والقرارات، وتشجيعهم على الابتكار بما يحقق تميز الأداء الجامعي.

- ضعف عمليات المتابعة وتقويم الأداء بكليات جامعة الأزهر، ويمكن التغلب على ذلك بالتنسيق مع الجهات المسئولة والاتفاق على معايير محددة لتقييم الأداء المؤسسي، واستخدام أساليب قانونية رادعة لمن يثبت عليه التلاعب بنتائج الرقابة والتقييم، وكذلك اختيار أفراد يتميزون بالنزاهة والحيادية فضلاً عن استخدام أساليب الكترونية في التقييم منعاً للتواصل المباشر.

المراجع

أولا: المراجع العربية:

- أبو سمرة، محمود أحمد والطيطي، محمد عبد الإله (٢٠٢٠): مناهج البحث العلمي من التبيين إلى التمكين، عمان، دار اليازوردي.
- أبو شرحة، ماجد بن محمد والسريحي، حسن بن عواد (٢٠١٧): حوكمة معلومات شبكات التواصل الاجتماعي في مؤسسات المعلومات، المؤتمر الثامن والعشرون: شبكات التواصل الاجتماعي وتأثيرها في مؤسسات المعلومات في الوطن العربي، الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات، القاهرة.
- أحمد، مجد عصام (٢٠١٢): جاهزية الإدارات المحلية لاعتماد الحوكمة الإلكترونية دراسة حالة في ديوان محافظة نينوى"، مجلة الإدارة والاقتصاد، س٣٥، ع ٩٣.
- الاسكوا (٢٠١٤): الحكومة الإلكترونية السياسات والاستراتيجيات التطبيقية، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، الأمم المتحدة.
- البحطيطي, عبد الرحيم الشحات (٢٠٠٧): المخاطر المالية في نظام المدفوعات في التجارة الإلكترونية كأحد التحديات التي تواجه النظم البنكية، جامعة الملك عبد العزيز السعودية، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز: الاقتصاد والإدارة.
- بخيت، حيدر نعمة (٢٠١١): التصنيفات العالمية للجامعات وموقع الجامعات العربية والعراقية منها، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، جامعة الكوفة بالعراق، ع٢٠.
- برنامج وزاري تطوير البنية التحتية (٢٠١٤): الإمارات، متاح على الموقع التالي: (moid-gov.ae).
- بشير، العلاف (٢٠٠٩): أسس الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم، عمان: دار البازوري العلمية.
- البلتاجي، إيمان كامل عبد الحميد (٢٠٢٢): معوقات تطبيق الحوكمة الإلكترونية بجامعة المنوفية وسبل التغلب عليها، مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية، مج٣٧، ع١.
- بومصباح، صافية وتناح، راني (٢٠١٦): جاهزية الإدارات المحلية لاعتماد الحوكمة الإلكترونية: دراسة ميدانية في مقر ولاية برج بوعريرج، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، جامعة محد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير مخبر الدراسات والبحوث في التنمية الريفية، ع٤.
- بية، إيمان وآخرون (٢٠١٧): قراءة للقفزة النوعية المسجلة للجامعات الجزائرية في تصنيف webometrics 2015، هل يطرح ذلك محاذير؟، بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الدولي السابع لضمان جودة التعليم العالي، المنعقد في الفترة من ٢٠- ٢٢ فبراير، جامعة أسيوط.
- جاد الرب، سيد محمد (٢٠١٠): الأخلاقيات التنظيمية والمسئولية الاجتماعية في منظمات الأعمال العصرية، القاهرة، مكتبة الفكر العربي.

- جاد الرب، سيد محمد (٢٠١٣): نظم المعلومات الإدارية: الأساسيات والتطبيقات الإدارية، القاهرة، مكتبة الفكر العربي.
- جامعة الأزهر، مركز المعلومات والتوثيق، إدارة المعلومات والإحصاء، النشرة الإحصائية، بيان بأعداد أعضاء هيئة التدريس الموجودين في العام الجامعي ٢٠٢٢/٢٠٢٣م.
- جفطة، سناء (٢٠١٧): دور حوكمة الجامعات في تحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر الأطراف ذات الصلة دراسة حالة جامعة سطيف، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، الجزائر.
- جمعة، محمد جمعة علي (٢٠٢٠): متطلبات الحوكمة الإلكترونية لتطوير خدمات الرعاية الاجتماعية للمنظمات الأهلية، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية، ع٥٢، مج٢.
- جمهورية مصر العربية (٢٠١٤): قانون تنظيم الأزهر والهيئات التي يشملها رقم ١٠٣ لسنة ١٩٦١م ولائحته التنفيذية والقوانين المكملة له، القاهرة: دار الفكر العربي للنشر والتوزيع, مادة (٢).
- جميل، أحمد وسفير، محمد (٢٠١١): التميز في الأداء: ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في المنظمات. مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، ط٢.
- خالص، مريم (٢٠١٣): الحكومة الإلكترونية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الخاص بمؤتمر الكلية.
- دهان، محمد (٢٠١٧): التعليم العالي في الوطن العربي، دراسات العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، الأردن، مج٤٤، عدد خاص.
- الدهشان، جمال على خليل (٢٠٢٠): تطبيق الحوكمة الإلكترونية بجامعتنا العربية: المبررات المتطلبات، التحديات، المجلة العلمية للعلوم التربوية والصحة النفسية، المؤسسة العلمية للعلوم التربوية والتكنولوجية والتربية الخاصة، مج ٢، ع ٢.
- الدهشان، جمال على خليل و جادالله، باسم سليمان (٢٠٢٠): تصور مقترح لمتطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية بجامعة أسيوط في ضوء الثورة الصناعية الرابعة، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ج ٧٩.
- الدويلة، عبير عيد (٢٠١٢): الدور التربوي لأساتذة جامعة الكويت في مواجهة تحديات العولمة الثقافية، المجلة التربوية، مج٢٦، ع١٠٤، ج١، الكويت.
- الراعي، أسماء عيسى عناب (٢٠٢١): واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الأردنية الحكومية وعلاقتها بالتمكين الإداري لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية.

- رجب، مصطفى وعزازي، فاتن محمد (٢٠١٦): العلاقة بين العدل المعلوماتي الأكاديمي والتصنيف العالمي الأكاديمي للجامعات: دراسة استطلاعية، مجلة الثقافة والتنمية، جمعية الثقافة من أجل التنمية بسوهاج، س١٦، ع١٠٠.
- رشيد، صالح عبد الرضا والزيادي، صباح حسين (٢٠١٤): دور رأس المال الفكري في تحقيق الأداء الجامعي المتميز دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعة القادسية. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية مج (١٦)، ع (٣).
- رضا، إسماعيل وصالح، تقى (٢٠١٨): دراسة تحليلية لواقع تطبيق برنامج الحوكمة الإلكترونية لدى اتحاد بغداد الفرعي للتنس. مجلة كلية التربية الرياضية، جامعة بغداد مج (٣٠)، ع (٣).
- رضوان، حنان (٢٠١٣): تدويل التعليم العالي: الفوائد والمحاذير. متوافر على الرابط:- http://neweducatorshananradwan.blogspot.com/2013/03/internationalization-of-higher.html بتاريخ ٢٠٢٣/٤/١١م.
- رضوان، عبدالرحمن أبو المجد (٢٠٠٦): التعليم الجامعي الخاص "الواقع وتحديات المستقبل"، عالم الكتب، القاهرة.
- زكي، إيمان عبد المحسن (٢٠٠٩): الحكومة الإلكترونية: مدخل إداري متكامل، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- السالمي، علاء والدباغ، رياض (٢٠٠١): تقنيات المعلومات الإدارية، دار وائل، عمان.
- سيلالتى، ريما (٢٠١٨): الحوكمة والتخطيط الاستراتيجي في الجامعات اللبنانية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، مج ٣٨، ع ٢.
- شاهد، الياس (٢٠١٦): تقييم تجربة تطبيق الحكومة الإلكترونية في الجزائر. المجلة الجزائر ة للدراسات المحاسبية والمالية، ع (٣).
- الشريف، عمر أحمد أبو هاشم وآخرون (٢٠١٣): الإدارة الإلكترونية مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة، عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- عبدالجواد، وداد سامي (٢٠٢٣): الحوكمة الإلكترونية للتنمية المهنية في ضوء معايير الجودة. المجلة العربية للمعلوماتية وأمن المعلومات، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، مج (٤)، ع١٠.
- عبدالحميد، أسماء عبد الفتاح (٢٠١٤): وحدات ضمان الجودة بكليات جامعة الأزهر بين الواقع والمأمول "تصور مقترح للتطوير"، مجلة قطاع الدراسات التربوية بجامعة الأزهر، ع٤، ج١.
- العريني، منال (٢٠١٤): واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، مج (٣)، ع ١٢.

- عطا، عبدالقادر محمد (٢٠٠٨): دور بعض وسائل الإعلام في هدم قيم الإسلام، حولية كلية المعلمين بأبها، المملكة العربية السعودية، ع١٢.
- علاء الدين، رسلان (٢٠٢٠): أبحاث تطبيقية في الإدارة المعاصرة، دمشق، دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع.
- العنزي، سعود بن عيد (٢٠١٥): تطوير تدويل التعليم الجامعي السعودي في ضوء خبرات بعض الدول، مجلة التربية، جامعة الأزهر، ع ١٦٣، ج٢.
- عون، وفاء محمد وآخرون (٢٠١٧): تطوير أداء الجامعات السعودية في التصنيفات العالمية لتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ (التجربة الكندية أ نموذجا)، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، مج (٦)، ع٥.
- عيسى، محمد حسين (٢٠٢١): متطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية بوزارة الخدمة المدنية والتأمينات في الجمهورية اليمنية: دراسة ميدانية، مجلة جامعة البيضاء، اليمن، مج (٣)، ع٣.
- الغزالي، محمد (٢٠١٨): تطبيق الحوكمة الإلكترونية على جودة التعليم العالي من خلال التركيز على تكاليف الجودة "دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في جامعة الأنبار، المجلة المغاربية للاقتصاد والإدارة، مجلد ٥، العدد الأول.
- الفرا، ماجد (٢٠١٣): مفهوم الحوكمة وسبل تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي، ورشة حوكمة مؤسسات التعليم العالي، هيئة الاعتماد والجودة لمؤسسات التعليم العالي، غزة.
- قايد، فاطمة زهرة (٢٠١٨): تفعيل دور الحوكمة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة لجامعة برج بوعريريج)، ورقة مقدمة إلى المؤتمر التربوي "التعليم العالي في الوطن العربي: الوظائف والأدوار في ضوء الاقتصاد المبني على المعرفة"، جامعة برج بوعريريج، الجزائر.
- كافي، مصطفى (٢٠١٨): الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرة والتطبيق. دمشق: دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر.
- المرادني، أحمد رمضان توفيق (٢٠١٩): الحوكمة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الإداري بالأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان، ع ٨٧.
- مرزوق، فاروق (٢٠١٢): حوكمة التعليم المفتوح منظور استراتيجي. مصر: مكتبة الأنجلو المصرية.
- مركز دراسات الحوكمة الإلكترونية (٢٠٠٩): أهمية الحوكمة للحكومة الإلكترونية، مجلة دراسات البصرة، السنة التاسعة، ع١٨، متاح على الموقع التالي: https://www.egovconcepts.com.
- الملا، عبد الرحمن مصطفى ولفتة، عبد السلام (١٩٩٦): قياس ودراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي والإدارة في مصرف الرافدين، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مج (٤)، ع١٠.

- ناصر الدين، يعقوب (٢٠١٩): حوكمة التدريب، عمان: جامعة الشرق الأوسط.
- الهروط، العنود إبراهيم (٢٠١٨): الاتجاهات نحو تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الخاصة الأردنية وأثرها في تميز الأداء الجامعي: دراسة ميدانية، ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الاوسط، عمان، الأردن.
- الهوش، أبو بكر (٢٠١٢): الحوكمة الإلكترونية الواقع والآفاق. القاهرة: النيل العربية للنشر.
- وزير، محمد شكري (٢٠٠٣): تحديات العولمة وانعكاساتها على التعليم، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ع١١٣.

ثانياً: المراجع العربية مترجمة باللغة الإنجليزية:

Abu Samra, Mahmoud Ahmed & Al-Titi, Muhammad Abdul-Ilah (2020). Scientific research methods from clarification to empowerment, Amman, Dar Al-Yazurdi.

Abu Sharha, Majid bin Muhammad & Al-Sarihi, Hassan bin Awad (2017). Information Governance of Social Networks in Information Institutions, Twenty-Eighth Conference: Social Networks and their Impact on Information Institutions in the Arab World, Arab Federation for Libraries and Information, Cairo.

Ahmed, Majd Essam (2012). The readiness of local administrations to adopt electronic governance: a case study in the Nineveh Governorate Office," Journal of Administration and Economics, vol. 35, No. 93.

ESCWA (2014). E-Government Applied Policies and Strategies, Economic and Social Commission for Western Asia, United Nations.

Al-Bahtiti, Abdul Rahim Al-Shahat (2007). Financial risks in the payment system in electronic commerce as one of the challenges facing banking systems, King Abdulaziz University, Saudi Arabia, King Abdulaziz University Journal: Economics and Management.

Bakhit, Haider Nima (2011). International classifications of universities and the location of Arab and Iraqi universities among them, Al-Ghari Journal of Economic and Administrative Sciences, University of Kufa, Iraq, No. 20.

Ministerial Infrastructure Development Program (2014). UAE, available at the following website: (moid-gov.ae).

Bashir, Al-Alaf (2009). Foundations of Modern Management: Theories and Concepts, Amman: Al-Bazouri Scientific House.

Al-Beltagy, Iman Kamel Abdel Hamid (2022). Obstacles to implementing electronic governance at Menoufia University and ways to overcome them, Journal of the Faculty of Education, Menoufia University, vol. 37, No. 1.

Boumsbah, Safia & Tanah, Rani (2016). The readiness of local administrations to adopt e-governance: a field study at the Bordj Bou Arreridj state headquarters, Journal of Development Research and Studies, Mohamed Bachir Ibrahimi University, Bordj Bou Arreridj - Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences, Laboratory of Studies and Research in Rural Development.

Beyah, Iman, et al. (2017). A reading of the qualitative leap recorded for Algerian universities in the webometrics 2015 classification, does this raise caveats?, research presented to the Seventh Arab International Conference for Quality Assurance in Higher Education, held from February 20 to 22, Assiut University.

Gad Al-Rab, Sayed Muhammad (2010). Organizational Ethics and Social Responsibility in Modern Business Organizations, Cairo, Library of Arab Thought.

Gad Al-Rab, Sayed Muhammad (2013). Management Information Systems: Fundamentals and Administrative Applications, Cairo, Library of Arab Thought.

Al-Azhar University, Information and Documentation Center, Information and Statistics Department, Statistical Bulletin, statement of the numbers of faculty members present in the academic year 2022/2023 AD.

Jafta, Sanaa (2017). The role of university governance in improving the quality of higher education from the perspective of relevant parties, a case study of the University of Setif, Master's thesis, Faculty of Economic Sciences, University of Setif, Algeria.

Jumaa, Muhammad Jumaa Ali (2020). Electronic governance requirements for developing social welfare services for civil society organizations, Journal of Studies in Social Service and Human Sciences, No. 52, Volume 2.

Arab Republic of Egypt (2014). Law No. 103 of 1961 regulating Al-Azhar and the bodies included within it, its executive regulations and complementary laws, Cairo: Dar Al-Fikr Al-Arabi for Publishing and Distribution, Article (2).

Jamil, Ahmed & Safir, Muhammad (2011). Excellence in performance: what it is and how it can be achieved in organizations. Complex of interventions of the Second International Forum on the Distinguished Performance of Organizations and Governments, 2nd edition.

Khalis, Maryam (2013). Electronic Government, Journal of the Baghdad University College of Economic Sciences, Special Issue of the College Conference.

Dahan, Muhammad (2017). Higher Education in the Arab World, Studies in Educational Sciences, University of Jordan, Jordan, Volume 44, Special Issue.

Al-Dahshan, Jamal Ali Khalil (2020). Implementing electronic governance in our Arab University: justifications, requirements, challenges, Scientific Journal of Educational Sciences and Mental Health, Scientific Foundation for Educational Sciences, Technology, and Special Education, Volume 2, No. 2.

Al-Dahshan, Gamal Ali Khalil & Jadallah, Bassem Suleiman (2020). A proposed vision for the requirements for implementing electronic governance at Assiut University in light of the Fourth Industrial Revolution, Educational Journal, Faculty of Education, Sohag University, vol. 79.

Al-Duwailah, Abeer Eid (2012). The educational role of Kuwait University professors in facing the challenges of cultural globalization, Educational Journal, vol. 26, no. 104, vol. 1, Kuwait.

Al-Rai, Asmaa Issa Annab (2021). The reality of applying electronic governance in Jordanian public universities and its relationship to the administrative empowerment of faculty members from their point of view. Master's thesis, Middle East University, Faculty of Educational Sciences.

Ragab, Mustafa & Azazi, Faten Muhammad (2016). The relationship between academic information justice and the global academic classification of universities: an exploratory study, Journal of Culture and Development, Culture for Development Association in Sohag, vol. 16, p. 100.

Rashid, Saleh Abdul Redha & Al-Zayadi, Sabah Hussein (2014). The role of intellectual capital in achieving outstanding university performance, an analytical study of the opinions of university leaders in a sample of colleges at Al-Qadisiyah University. Al-Qadisiyah Journal of Administrative and Economic Sciences, Vol. (16), No. (3).

Reda, Ismail & Saleh, Taqi (2018). An analytical study of the reality of implementing the e-governance program at the Baghdad Sub-Tennis Federation. Journal of the College of Physical Education, University of Baghdad, Volume (30), Issue (3).

Radwan, Hanan (2013). The internationalization of higher education: benefits and caveats. Available at the link:

http://neweducatorshananradwan.blogspot.com/2013/03/internationalization-of-higher.html dated 4/11/2023 AD.

Radwan, Abdul Rahman Abu Al-Majd (2006). Private university education "Reality and Challenges of the Future", World of Books, Cairo.

Zaki, Iman Abdel Mohsen (2009). Electronic Government: An Integrated Administrative Approach, Cairo: Arab Organization for Administrative Development.

Al-Salmi, Alaa & Al-Dabbagh, Riyad (2001). Management Information Technologies, Dar Wael, Amman.

Silalti, Rima (2018). Governance and Strategic Planning in Lebanese Universities, Journal of the Association of Arab Universities for Research in Higher Education, vol. 38,No. 2.

Shahid, Elias (2016). Evaluating the experience of implementing e-government in Algeria. Algerian Journal of Accounting and Financial Studies, No.3.

Al-Sharif, Omar Ahmed Abu Hashem, et al. (2013). Electronic Administration: An Introduction to Modern Educational Administration, Amman, Jordan: Dar Al-Mahraj for Publishing and Distribution.

Abdel-Jawad, Widad Sami (2023). Electronic governance for professional development in light of quality standards. Arab Journal of Informatics and Information Security, Arab Foundation for Education, Science and Arts, Egypt, Volume (4), No. 10.

Abdel Hamid, Asmaa Abdel Fattah (2014). Quality assurance units in the faculties of Al-Azhar University between reality and hopes, "A proposed vision for development", Journal of the Educational Studies Sector at Al-Azhar University, No. 4, Part 1.

Al-Arini, Manal (2014). The reality of applying governance from the point of view of members of the administrative and academic bodies working at Imam Muhammad bin Saud Islamic University, International Specialized Educational Journal, Volume (3), No. 12.

Atta, Abdul Qadir Muhammad (2008). The role of some media in demolishing the values of Islam, Yearbook of the Teachers College in Abha, Kingdom of Saudi Arabia, No. 12.

Alaa Al-Din, Raslan (2020). Applied Research in Contemporary Management, Damascus, Raslan House for Printing, Publishing and Distribution.

Al-Enezi, Saud bin Eid (2015). Developing the internationalization of Saudi university education in light of the experiences of some countries, Education Journal, Al-Azhar University, No. 163, Part 2.

Aoun, Wafa Muhammad, et al. (2017). Developing the performance of Saudi universities in international classifications to achieve the Kingdom's Vision 2030 (the Canadian experience as a model), International Specialized Educational Journal, Volume (6), No. 5.

Issa, Muhammad Hussein (2021). Requirements for implementing electronic governance in the Ministry of Civil Service and Insurance in the Republic of Yemen: A field study, Al-Bayda University Journal, Yemen, Volume (3), No. 3.

Al-Ghazali, Muhammad (2018). Applying e-governance to the quality of higher education by focusing on the costs of quality "An analytical study of the opinions of a sample of employees at Anbar University," Maghreb Journal of Economics and Administration, Volume 5, Issue One.

Al-Farra, Majed (2013). The concept of governance and ways to apply it in higher education institutions, Governance of Higher Education Institutions Workshop, Accreditation and Quality Commission for Higher Education Institutions, Gaza.

Kayed, Fatima Zahra (2018). Activating the role of electronic governance in higher education institutions (a case study of Bordj Bou Arreridj University), paper presented to the educational conference "Higher Education in the Arab World: Functions and Roles in Light of the Knowledge-Based Economy", Bordj Bou Arreridj University, Algeria.

Kafi, Mustafa (2018). Administrative reform and development between theory and practice. Damascus: Raslan House and Foundation for Printing and Publishing.

Al-Maradani, Ahmed Ramadan Tawfiq (2019). Electronic governance and its role in improving administrative performance in sports clubs in the Arab Republic of Egypt, Scientific Journal of Physical Education and Sports Sciences, Faculty of Physical Education for Boys, Helwan University, No. 87.

Marzouk, Farouk (2012). Open education governance, a strategic perspective. Egypt: Anglo-Egyptian Library.

Center for Electronic Governance Studies (2009). The Importance of Governance for Electronic Government, Journal of Basra Studies, ninth year, no. 18, available at the following website: https://www.egovconcepts.com.

Al-Mulla, Abdul Rahman Mustafa & Lafta, Abdul Salam (1996). Measuring and studying the relationship between job satisfaction, organizational performance, and management in the Rafidain Bank, Journal of Economic and Administrative Sciences, Volume (4), No. 10.

Nasser Al-Din, Yaqoub (2019). Training Governance, Amman: Middle East University.

Al-Harout, Al-Anoud Ibrahim (2018). Trends towards implementing electronic governance in Jordanian private universities and its impact on excellence in university performance: a field study, Master's, College of Business, Middle East University, Amman, Jordan.

Al-Housh, Abu Bakr (2012). Electronic governance: reality and prospects. Cairo: Nile Arabic Publishing.

Wazir, Muhammad Shukri (2003). Challenges of globalization and their repercussions on education, Journal of the Faculty of Education, Al-Azhar University, No. 113.

ثالثاً: المراجع الأجنبية:

AL-Qatawneh, Aymn Sulieman Zamel (2015). "The Impact of Corporate Governance in Achieving Competitive Advantage - A Field Study of Jordanian Pharmaceutical Companies" European Journal of Business and Management vol.7, No.35.

Baldrige Performance Excellence Program 2011–2012 Education criteria for performance excellence Retrieved From: http://www.nist.gov/Baldrige/publications/UP load /2011-2012 education Criteria.

Bannisters, E. & Connolly, R. (2012). Defining e-governance. e-Service Journal: A Journal of Electronic Services in the Public and Private Sectors, Vol. 8, No.2.

Bhattacharya, A. K. & Suri, T. (2017). The Curious case of e - Governance. IEEE Internet Computing, Vol.21, No.1.

Chin Stephen WK. & Hung Evap W. (2004). Good Governance or Muddling Through? Layoffs and Employment Returning Socialist China, Communist and Post -Communist Studies.

Dar, S. A. (2022). Role of E-governance in Higher Education in Jammu and Kashmir. Journal of Psychology and Political Science (JPPS) ISSN 2799-1024, Vol. 2, No.4.

Dinesh, T. (2010). Universities, response to Internationalization: Case of University of Twente, is it truly International? Master Theo's, University of Twente, Netherlands.

Fallatah, Y. & Dickins, D. (2012). Corporate governance and firm performance and value in Saudi Arabia ' African Journal of Business Management, Vol.6, No. 36.

Fatile, Jacobolufemi (2002). Electronic governance: myth or opportunity for Nigerian public administration?, International journal of academic.

Freeland, C. (2016). Basel Committee Guidance on Electronic Corporate Governance for Banks, paper presented to:

Corporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development , a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7-8.

Heeks, R. (2001). Understanding e-governance for development. Manchester: Institute for Development Policy and Management.

Hénard, Fabrice, et al. (2012). Approaches to Internationalization and Their Implications for Strategic Management and Institutional Practice, OECD.

IAU (2012). Affirming Academic Values in Internationalization of Higher Education: A Call for Action, International Association of Universities.

Jemes E. Alt & Robert Clowry (2010). Transparency and accountability: Empirical Results for states, Journal of theoretical politics.

Johnson, B. & Larry C. (2013). Educational Research: Quantitative, Qualitative, and Mixed Approaches, (5th ed.), USA.

Kalsi, N. S.; Kiran, R. & Vaidya, S. C. (2009). Effective e-governance for good governance in India. International Review of Business Research Papers, Vol. 5, No.1.

Lanvin, Bruno (2002). The E-government hand book for developing countries, A project of info Dev and the center for Democracy and technology.

Lipman, F.D. & Lipman, L.K. (2016). "Corporate governance best practices: Strategies for Public, Private, and Not-for-Profit Organizations" John Wiley and Sons.

Lopez, Silvana & Tecco, Claudio (2003). "The role of formal institutions and informality in governance." Paper before the Second Ar- Administration of Public Administration "Rebuilding Statehood institutions and governance" Cördoba, November 27-29.

Madon, S. (2009). E-Governance for Development. The -Governance for Development, Palgrave Macmillan, London.

Mahbubur, Md. Rahman (2012). "An Effective Framework for Implementing Electronic Governance in Developing Countries: Bangladesh Perspective", IJCIT, Vol. 3, Issue 1.

Marguerite G., et al. (2006). Methods in educational research: from theory to practice, New York: John Wiley & Sons, Inc.

Mayntz, R. (2003). From government to governance: Political steering in modern societies. Summer Academy on IPP.

Minh, Quang Duong (2013). Internationalization of The Curriculum in Vietnamese Higher Education: Evidence trom Vietnam National University of Hanoi, Journal of Education and Sociology, Vol.4, No. 2.

Mitra, S. (2010). Internationalization of Education in India: Emerging Trends and Strategies, Asian Social Science, Vol. 6, No. 6.

Muthuselvi, L. & Ramganesh, E. (2019). e-Governance in Higher Education: Models, Benefits, Impact and Initiatives, Education, Computer Science, Political Science.

NAFSA. (2011). Contribution to Internationalization of Higher Education, Available at: *https://www.nafsa.org -File/ /2011_isn, contribution pdf* ?

Nginyo, J. M.; Ngui, T. K. & Ntale, J. F. (2018). Cooperate Governance Practices and Competitive Advantage of Kenolkobil Company Limited, Kenya International Journal of Business & Law Research, Vol. 6, No. 3.

Ngwa, P. (2023). E-Governance and Cameroon Universities' Management. International Journal of Scientific Advances, Vol. 4, No. 2.

Ordorika, Imanol (2015). Rankings universities, Journal of Revista de la Educación Superior, Vol.44, Issue 173.

Pacific council on international policy (2002). The western partner of the council on foreigner relations , Road map for E-government in the developing world: questions E-government Leaders should Ask Themselves, The working Group on E-government in the developing world, April.

Paul, S. (2007). A case study of E-governance initiatives in India. The International Information & Library Review, Vol. 39, No. 3-4.

Schoorman, Dilys (2000). How is Internationalization Implemented? A Framework for Organizational Practice, Paper on Internationalization, ERIC, ED444426.

Seddiky, Assraf (2015). Application of E-Governance in Education Sector to Enhance the Quality of Education and Human Resource Development in Bangladesh, European Scientific Journal February edition, Vol.22, No.1.

Shrivastava, R.; Raizada K. & Saxena, N. (2014). Role of E-governance to Strengthen Higher Education System in India. Journal of Research & Method in Education (IOSR-JRME),Vol. 4, No. 2.

Williamson, O. E. (2009). The Mechanism of Governance' Oxford University Press.

رابعاً: روابط المواقع الإلكترونية:

https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings