

## الحوكمة الرقمية والسمعة الاستراتيجية لجامعة سوهاج (دراسة تحليلية)

### إعداد

د. عبدالعاطي حلقان أحمد عبدالعزيز

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد

كلية التربية - جامعة سوهاج

مستخلص البحث

هدف البحث الحالي إلى تعزيز السمعة الاستراتيجية لجامعة سوهاج بأبعادها (الإبداع - جودة الخدمة - المسؤولية الاجتماعية - الأداء المالي للجامعة - بيئة العمل الجامعية) على ضوء أبعاد الحوكمة الرقمية (التخطيط والتنظيم الإلكتروني - المساءلة والمسؤولية الرقمية - الشفافية الرقمية - المشاركة الرقمية - الرقابة الإلكترونية) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي، واستعان بالاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة البحث، والتي بلغ عدد أفرادها (٧٠٠) عضو هيئة تدريس بالجامعة.

وخلص البحث إلى التأكيد على أهمية مدخل الحوكمة الرقمية في تعزيز السمعة الاستراتيجية لجامعة سوهاج من وجهة نظر عينة البحث. كما توصل البحث إلى أن أبعاد كل من الحوكمة الرقمية والسمعة الاستراتيجية تتم ممارستها في جامعة سوهاج - من وجهة نظر أفراد عينة البحث - بدرجة متوسطة؛ حيث حصل هذان المحوران بكافة عباراتهما على متوسط حسابي قدره (٣.٠٣)، (٢.٣٦) بالترتيب. بالإضافة إلى وجود علاقة موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الحوكمة الرقمية والسمعة الاستراتيجية بلغت (٠.٨٢٤)، وهي علاقة مرتفعة، تدل على تأثير الحوكمة الرقمية بالسمعة الاستراتيجية للجامعة، وعدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات عينة البحث بحسب متغير النوع (ذكور - إناث) في الاستبانة ككل، وكذلك في محورها (الحوكمة الرقمية - السمعة الاستراتيجية)، ووجود فرق دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات عينة البحث بحسب متغير المسمى الوظيفي (مدرس - أستاذ مساعد - أستاذ دكتور) في الاستبانة ككل، وكذلك في محورها (الحوكمة الرقمية - السمعة الاستراتيجية) لصالح المسمى الوظيفي الأعلى (أستاذ دكتور)، ووجود فرق دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات عينة البحث بحسب متغير عدد سنوات الخدمة (أقل من ٥ سنوات - من ٥ إلى ١٠ سنوات - أكثر من ١٠ سنوات) في الاستبانة ككل، وكذلك في محورها (الحوكمة الرقمية - السمعة الاستراتيجية) لصالح من تجاوزت مدة خدمتهم بالجامعة (١٠) سنوات.

وفي النهاية طرح الباحث مجموعة من الإجراءات المقترحة التي يمكن أن تفيدي في تعزيز السمعة الاستراتيجية لجامعة سوهاج من خلال تطبيق مدخل الحوكمة الرقمية، من أهمها: ضرورة إدراج معيار السمعة الاستراتيجية ضمن معايير قياس أداء الجامعة وكلياتها ووحداتها المختلفة، نشر ثقافة الابتكار المفتوح بين كافة أعضاء المجتمع الجامعي، الحرص على توافق الخدمات التي تقدمها الجامعة مع معايير الجودة العالمية، واستخدام التكنولوجيا في تقديم تلك الخدمات، استحداث إدارة للتسويق الإلكتروني للخدمات المقدمة بالجامعة، مع توظيف عدد من الكفاءات البشرية المتخصصة القادرة على بناء السمعة الاستراتيجية للجامعة، حرص الجامعة على تقديم كافة خدماتها بصورة رقمية وبمقابل ورسوم مناسبة تتلاءم ومستوى الخدمة المقدمة، إتاحة التقنيات الحديثة، وتطبيقات شبكات الاتصالات داخل بيئة العمل الجامعية.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة الرقمية - السمعة الاستراتيجية - جامعة سوهاج.

## The Digital Governance and Strategic Reputation of Sohag University (An Analytical Study) Abstract

The current research aims to enhance the strategic reputation of Sohag University in its dimensions (creativity - quality of service - social responsibility - financial performance of the university - university work environment) in light of the application of the dimensions of digital governance (electronic planning and organization - digital accountability and responsibility - digital transparency - digital participation - Electronic Monitoring). From the point of view of university faculty members. The researcher used the descriptive approach and used the questionnaire as a tool to collect data from the research sample, which consisted of (700) faculty members at the university.

The research concluded to emphasizing the importance of applying the digital governance approach in enhancing the strategic reputation of Sohag University from the point of view of the research sample. The research also found that the dimensions of both digital governance and strategic reputation are practiced at Sohag University - from the point of view of the research sample members - to a moderate degree. These two axes, with all their expressions, obtained an arithmetic mean of (3.03) and (2.36), respectively. In addition to the presence of a positive, statistically significant relationship at the level of significance ( $\alpha \leq 0.05$ ) between digital governance and strategic reputation, amounting to (0.824), which is a high relationship, indicating that digital governance is affected by the strategic reputation of the university, and the absence of statistically significant differences at the level of significance ( $\alpha \leq 0.05$ ). between the responses of the research sample according to the gender variable (males - females) in the questionnaire as a whole, as well as in its two axes (digital governance - strategic reputation), and the presence of a statistically significant difference at the level of significance ( $\alpha \leq 0.05$ ) between the responses of the research sample according to the job title variable (Teacher - Assistant Professor - Professor) in the questionnaire as a whole, as well as in its two



axes (Digital Governance - Strategic Reputation) in favor of the higher job title (Professor), and the presence of a statistically significant difference at the level of significance ( $\alpha \leq 0.05$ ) between the responses of the research sample according to the variable number of years Service (less than 5 years - from 5 to 10 years - more than 10 years) in the questionnaire as a whole, as well as in its axes (digital governance - strategic reputation) for the benefit of those whose service period at the university exceeded (10) years.

In the end, the researcher presented a set of procedural recommendations and proposals that could be useful in enhancing the strategic reputation of Sohag University through applying the digital governance approach, the most important of which are: the necessity of including the strategic reputation criterion within the standards for measuring the performance of the university and its various colleges and units, spreading the culture of open innovation among all members. The university community, ensuring that the services provided by the university are consistent with international quality standards, and the use of technology in providing those services, creating a department for electronic marketing for the services provided at the university, while employing a number of specialized human competencies capable of building the strategic reputation of the university, the university's keenness to provide all its services. Digitally and for appropriate fees and fees that are compatible with the level of service provided, the availability of modern technologies, and communications network applications within the university work environment.

**Keywords:** Digital Governance - Strategic Reputation - Sohag University.

## المبحث الأول: الإطار العام للبحث

### ١- مقدمة البحث:

يشهد العالم - حاليًا - العديد من التغيرات الكبيرة في مختلف مناحي الحياة، لا سيما تلك التغيرات التي ظهرت في إدارة المؤسسات بمختلف أنواعها، نتيجة عدة عوامل، منها: العولمة، والتغيرات العلمية والمعرفية والتكنولوجية، وزيادة التنوع الثقافي داخل المؤسسة الواحدة، والتقدم التكنولوجي. وقد أثرت تلك العوامل تأثيرًا كبيرًا على السمعة الاستراتيجية للمؤسسات، وعلى قدرتها التنافسية، على المستويين المحلي والعالمي. ويعد تحقيق المؤسسة لسمعة طيبة من أهم الأهداف التي تسعى إليها المؤسسات لتصبح متميزة، وهو ما يؤكد وجود علاقة وطيدة بين تميز المؤسسة وسمعتها الاستراتيجية، فالسمعة انعكاس يوضح الانطباع السائد لدى الجمهور عن المؤسسة، فكلما ارتفعت سمعة المؤسسة كان ذلك دليلًا على تميزها.

وتحرص السمعة الاستراتيجية للمؤسسة على تحسين الصورة الذهنية لدى العملاء وأصحاب المصلحة حول جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها، وتطور قدرتها على الاحتفاظ بالعاملين والموهوبين، ورفع روحهم المعنوية، بالإضافة إلى قدرتها على جذب أكبر عدد من المستثمرين وأصحاب المصالح (الزيادي، ٢٠٢٠، ١١-١٢). وهي تشير أيضًا إلى مزيج من التصورات والتوقعات الخاصة بالمؤسسة والآراء حولها، والتي تطورت بمرور الزمن من قبل العملاء والمستفيدين والعاملين والموردين والمستثمرين والجمهور بشكل عام فيما يخص سمات المؤسسة وخصائصها وسلوكها، اعتمادًا على الخبرة الشخصية، والإشاعات، والتجربة السابقة مع المؤسسة (Kawengian, et al., 2019, 63).

والسمعة الجيدة للمؤسسة تزيد من قدرتها التنافسية، خلاف السمعة السيئة للمؤسسة التي تضعف من قدراتها التنافسية (بني عيسى، ٢٠٢٠)، وهي بمثابة الانطباع والتصور الثابت في أذهان جميع أصحاب المصالح عن المؤسسة، خاصة أنه من الصعب تعديل أو تغيير هذه النظرة نحو المؤسسة؛ حيث تعد النظرة السلبية نحو المؤسسة أكبر المخاطر التي تهددها.

والسمعة الاستراتيجية ما هي إلا حصيلة رئيسة لمجموعة من التفاعلات التي تحققها المؤسسة مع عملائها أو مع أفراد المجتمع؛ حيث إنها تظهر من خلال ثلاثة مؤشرات، هي: الاحترام، والنقّة، والوعي تجاه المؤسسة (الفتلاوي، ٢٠١٧). وتشير السمعة أيضًا إلى أسلوب تفكير الأفراد داخل المؤسسة، والذي يمكن أن يعمل كدرع يحميها في حالة الأزمات، ويجعلها أكثر قوة (Tong, et al., 2019).

ونظراً لأن السمعة الاستراتيجية مفهوم متعدد الأبعاد؛ تحرص معظم المؤسسات على بذل جهود هائلة لتحقيق أبعادها، باعتبارها أداة تنافسية توفر لها فرصة أفضل للتعامل معها والاعتراف بها (Tong, et al., 2019)، وتخلق ميزة تنافسية في الأداء التنظيمي حيث البقاء، والتنمية، والتفوق (Deheshti, et al., 2019).

بالإضافة إلى ذلك، تمثل السمعة الاستراتيجية أهم الدوافع التي تحفز المؤسسات لتحقيق أهدافها وتطلعاتها المستقبلية، والتطبيق العملي لمضمون رسالتها في شتى المجالات (Gershenson, 2019). كما أنها تمثل أحد الموارد الفريدة التي يجب على المؤسسات المحافظة عليه، وتنميته وتطويره عن طريق مراعاة تصورات جميع منسوبيها حول أساليب وآليات تطوير السمعة الاستراتيجية، بوصفهم المستفيد الأول منها (Ryan, et al., 2005). ويسهم بناء السمعة الاستراتيجية وتطويرها وتحسينها في بقاء المؤسسة واستمراريتها، وزيادة قدرتها على مواجهة التحديات والأزمات التي تواجهها، كما أنها تمثل حافزاً يساعد المؤسسة على تحقيق مزيد من التميز في الأداء (Santos, et al., 2020). وهو أمر يحتاج إلى أن تسعى المؤسسة للتفاعل الإيجابي مع المجتمع المحيط بها بشكل يلبي احتياجات هذا المجتمع، وتحقيق جودة الخدمات المقدمة للعملاء وأصحاب المصالح، كما يتطلب ذلك أن تبادر المؤسسة إلى تشجيع الإبداع والابتكار بين كافة منسوبيها وقادتها، بما يُمكن المؤسسة من مواجهة مشكلاتها المختلفة بأسلوب جديد ومبتكر، ويخلق بيئة داعمة للابتكار والإبداع (Bustaman, et al., 2020).

وتأسيساً على ما سبق، يمكن القول إن تبني الجامعات لمفهوم السمعة الاستراتيجية يعود لارتكاز هذا المفهوم على عدد من المفاهيم الأخرى، كالثقة في الجامعة، واحترامها، بالإضافة إلى مصداقيتها بين غيرها من الجامعات الأخرى المتنافسة معها؛ حيث تعزز السمعة الجيدة مقدره الجامعة على استقطاب أفضل الطلبة وأفضل الكفاءات الوظيفية، والوصول إلى الاستدامة التي تمكنها من تحقيق المنفعة لأصحاب المصالح، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة، وتحسين علاقتها مع المجتمع المحلي، وتحقيقها لمركز تنافسي متقدم (درة وآخرون، ٢٠١٨)، بالإضافة إلى تحسين صورتها أمام الأطراف ذات العلاقة.

ويتفق بناء وتعزيز السمعة الاستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي - خاصة الجامعات - مع المهام التي تضطلع بها تلك المؤسسات، من خدمة للبيئة والمجتمع المحيط، وتقديم خدمات تعليمية وأكاديمية وبحثية بمستوى عالٍ، وتشجيع الإبداع في العمل الأكاديمي والبحثي بين كافة منسوبي الجامعة. ونظراً للدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تمكين القدرات وتطوير الأداء، فإنه يمكن دمجه مع أهداف الاستدامة، والاستعانة بها في خلق قيمة إيجابية، وتحقيق العديد من الفوائد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، فضلاً عن دورها المتوقع في دعم المنافسة وبناء السمعة

الاستراتيجية للمؤسسات (Vidmar, et al., 2021)، وهو ما دفع مؤسسات التعليم العالي للتوجه نحو استخدام هذه التكنولوجيا في تنفيذ كافة أعمالها وأنشطتها، وتقديم خدماتها، من أجل مواكبة التطورات التقنية المتسارعة، وتطوير أدائها في ظل الفجوة الرقمية الهائلة (رحراح وآخران، ٢٠٢٢).

وعليه، فقد بدأت معظم الدول ومؤسساتها بالتحول نحو الفضاء الإلكتروني بهدف توفير خدماتها على شبكة الإنترنت بشتى أدوات التكنولوجيا الحديثة، وبتكلفة أقل، وبشكل أسرع يحقق مفاهيم المساواة والعدالة والمشاركة والشفافية وتطبيق الأنظمة والقوانين (الدهشان، ٢٠٢٠، ٢٤).

وفي هذا الإطار، حرصت الدولة المصرية على التحول نحو المجتمع الرقمي، من خلال تحقيق التكامل بين كافة الجهات الحكومية، وتيسير عملية تقديم الخدمات؛ حيث دشنت الحكومة عام ٢٠٢٠م "بوابة مصر الرقمية" بغرض تحويل الخدمات الحكومية إلى خدمات رقمية، وتعزيز سرعة تقديم الخدمات ورفع كفاءتها، وزيادة مستوى رضا المواطنين عن الخدمات المقدمة (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ٢٠٢١، ٢٣٠). وفي هذا الإطار، أشار تقرير الأمم المتحدة عن مستقبل الحكومة الرقمية إلى أن مصر تقع ضمن الدول ذات التقييم المرتفع في مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية، والذي يضم (٧٣) دولة، منها: مصر، وقطر، والهند، والكويت، ورواندا، وإندونيسيا، وجنوب أفريقيا. كما أوضح التقرير أن مصر تقدمت (٨) مراكز خلال العامين الماضيين؛ حيث كان ترتيبها (١١١) عالمياً في تقرير عام ٢٠٢٠، في حين تقدمت إلى الترتيب (١٠٣) في تقرير عام ٢٠٢٢ (الأمم المتحدة، ٢٠٢٢، ٥-٧).

والحقيقة أن الأمر لم يقتصر على مبادرة الحكومة الإلكترونية، وما تتضمنه من تسهيل في تقديم الخدمات للمواطنين بشكل سريع، بل تعدى ذلك إلى ضرورة تحقيق درجة عالية من المساءلة والمحاسبية والشفافية ومشاركة المواطنين في تقييم تلك الخدمات، بهدف الوصول لرضا المواطنين وتحقيق التميز في الأداء والقضاء على المحسوبية. ومن ثم، فقد ظهرت الحوكمة الرقمية. وفي هذا الإطار، يلاحظ أن رؤية مصر ٢٠٣٠ تبنت الالتزام بتحقيق مستويات عالية من الشفافية والحوكمة، وتطوير معايير الحوكمة في أداء جميع القطاعات والمؤسسات الخدمية والاقتصادية (وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، ٢٠٢٣، ١٦٢-١٦٣). فضلاً عن أن مبادئ تلك الحوكمة يمكن تطبيقها والاستفادة منها في الجامعات.

لذلك، يلاحظ ظهور عدة توجهات نحو تحويل الجامعات في مصر إلى مؤسسات إلكترونية؛ فظهر ما يُعرف بالجامعة الإلكترونية، والتعليم الإلكتروني، والمكتبة الإلكترونية، والحكومة الإلكترونية، وغيرها من التوجهات التي تعتمد - بشكل رئيس - على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والحاسبات وشبكات الإنترنت.

كما ظهرت الحاجة إلى إدارة جامعية تعتمد على التكنولوجيا، ومن ثم، فقد توجهت الأنظار كافةً إلى الحوكمة الرقمية؛ نظرًا لقدرة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على توفير العديد من التسهيلات والإمكانات وتقديمها للمسؤولين التربويين لمساعدتهم في أداء مهامهم. فالحوكمة الرقمية تؤكد على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT) في التخطيط للبرامج والأنشطة والمشروعات الحكومية وتنفيذها، ومراقبتها، وبالتالي فهي تؤدي دورًا أساسيًا في دعم نظم التعليم من خلال التركيز على إدارة المعرفة (Muthuselvi & Ramaganesh, 2017).

وبالتالي، فقد أصبح لزامًا على الجامعات تبني تلك التوجهات، واتخاذ العديد من الإجراءات التي تضمن بها جودة برامجها الأكاديمية، وجودة مخرجاتها، وجودة إجراءاتها لتحقيق التنافسية والتميز المؤسسي؛ حيث لا يمكن تحقيق القدرة التنافسية أو تعزيز الإنتاجية أو الوصول لتميز الأداء بدون تطبيق الحوكمة الرقمية. ومن هنا تظهر أهمية الحوكمة الرقمية في الجامعات كوسيلة وأداة فعالة يمكن استخدامها للتأكد من وصول الخدمات الجامعية الإلكترونية الملائمة لأهدافها واستراتيجياتها إلى الفئات المستهدفة، في إطار من الشفافية، كما تؤدي الحوكمة الرقمية إلى الارتقاء بأداء الجامعات، وتحقيق الجودة والتميز والتنافسية، تحقيقًا لأغراض رؤية مصر التنموية ٢٠٣٠، والتي ركزت في البعد الاقتصادي على حوكمة المؤسسات ومكافحة الفساد.

وبناءً عليه، تُسهم الحوكمة الرقمية في تحقيق الشفافية، وتوفير متطلبات المساءلة والمحاسبية معن طريق الاستعانة بالطلول والأساليب المرتكزة على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل تحقيق الحوكمة الرشيدة، وتحقيق إدارة مثلى للموارد والسياسات (Algazo, et al., 2021, 20). كما تؤدي الحوكمة الرقمية إلى تحسين فاعلية وكفاءة الأداء الوظيفي في المؤسسات الإدارية الحديثة، وتقديم خدمات بجودة أفضل للمواطنين، والعمل على التقويم الدائم لتلك الخدمات، وتحقيق العدالة والمساواة، والتركيز على متطلبات الفرد والمجتمع (Gasser & Almeida, 2022. 31).

وفي نفس السياق، أكدت بعض الدراسات على أهمية استخدام التقنيات الحديثة في تحقيق مبادئ الحوكمة، ومنها: دراسة (Ibrahim, et al., 2022) التي أوصت بضرورة أن تهتم الجامعات بتطبيق الحوكمة الرقمية، لدورها في تحقيق قدرتها التنافسية، وتعزيز فرص التميز في أدائها. واقترحت الدراسة التوسع في تطبيق الحوكمة الرقمية، والاستعانة بها للتخلص من صعوبات العمل ومشكلاته وإجراءاته. وأكدت أيضًا على وجود حاجة ملحة لتوفير البيئة الملائمة لتحقيق التميز في الأداء الجامعي من خلال تجهيز البنية التحتية الملائمة، ومراعاة آراء وأفكار أعضاء هيئة التدريس ذات الصلة بتحقيق التميز في أدائهم لأعمالهم، والاهتمام بإعداد كوادر مدربة وقادرة على تحويل كافة

التعاملات في الجامعة إلى تعاملات رقمية، مع ضرورة صقل مهارات أعضاء هيئة التدريس ذات الصلة بكيفية التعامل مع شتى المعاملات الرقمية.

كما أشارت دراسة (الزميتي، ٢٠١٩، ٥٥) إلى مجموعة من المتطلبات الرئيسة اللازمة لتحقيق مبادئ الحوكمة الجامعية الفعالة، أهمها: الاعتماد على النظم والتكنولوجيا الرقمية في تسيير كافة الأعمال الإدارية والتعليمية، وضرورة تفعيل عملية التواصل عبر البوابة الإلكترونية للجامعة وصفحها الإلكترونية.

على ضوء ما سبق عرضه يتضح التأثير الإيجابي لتطبيق مدخل الحوكمة الرقمية في المؤسسات كافة، لا سيما في مؤسسات التعليم العالي والجامعي؛ لهذا سيحاول البحث الحالي اختبار تأثير هذا المدخل - بأبعاده المتعددة - في تعزيز السمعة الاستراتيجية لجامعة سوهاج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

## ٢- مشكلة البحث:

تواجه الجامعات في مصر العديد من المعوقات وأوجه القصور في اتجاهات وتصورات بعض أصحاب المصالح حول الجامعة، مما يؤثر سلباً على سمعتها الاستراتيجية. ومن مظاهر أوجه القصور الموجودة في تلك الجامعات: ضعف تصورات ومعتقدات العملاء وأصحاب المصالح حول الجامعة، وضعف قدرة الجامعة على خلق قيمة لهم عبر جودة الخدمات والإبداع والمسئولية الاجتماعية (هاشم وأخران، ٢٠٢٣). وفي هذا السياق توصلت دراسة (علي، ٢٠٢١) إلى ضعف السمعة الاستراتيجية للجامعات المصرية، وأن هذه السمعة تتأثر بالعديد من عناصر البيئة الداخلية للجامعة (العناصر المادية والتكنولوجية، العناصر المعنوية، العناصر البشرية)، وعناصر بيئتها الخارجية (العوامل السياسية والتشريعية، العوامل الديموغرافية والاجتماعية، العوامل التكنولوجية، العوامل المعلوماتية، تدويل التعليم الجامعي، التصنيفات العالمية للجامعات).

علاوة على ذلك، توجد العديد من معوقات تحقيق مجهودات جودة الخدمات لأهدافها بالجامعات المصرية، ومنها: قصور الالتزام المهني لدى بعض أعضاء هيئة التدريس، والمناخ التنظيمي غير الصحي للمؤسسة التعليمية، وإهمال الجانب الإنساني في تقديم الخدمة التعليمية، وضعف تطبيق مفهوم المنظمات المتعلمة، والقصور في دعم الإدارة العليا لمجهودات الجودة، وعدم الاهتمام بتهيئة الطالب للقيام بدوره في عملية تحقيق الجودة، والقصور في ثقافة الجودة، ومقاومة التغيير، وعدم الاهتمام باستخدام أدوات الجودة (الجبالي، ٢٠١٧، ١-١٢).

وفي دراسة مقارنة عن درجة ممارسة الجامعات للمسئولية المجتمعية في المجتمع المصري بين جامعة حكومية (جامعة المنوفية) وجامعة خاصة (جامعة ٦ أكتوبر)، خلصت نتائج الدراسة إلى أن

درجة ممارسة الجامعتين محل البحث للمسؤولية المجتمعية جاءت متوسطة في أربعة أبعاد، هي: المسؤولية تجاه المجتمع، المسؤولية تجاه البيئة، المسؤولية تجاه الموارد البشرية، المسؤولية تجاه المستفيدين (شريف، ٢٠٢٢). وتوصلت دراسة حجازي (٢٠١٩) إلى أن إحدى الجامعات المصرية (جامعة بنها) بكلياتها المختلفة تواجه العديد من المعوقات التي تحول دون قيامها بمسئوليتها المجتمعية تجاه مجتمعها المحيط على أكمل وجه وبشكل جيد ومرضى لكافة أبناء المجتمع. وتوصلت نتائج دراسة (رضوان، ٢٠٢١) إلى وجود قصور في تحقيق واقع أفضل للإبداع الإداري بكليات التربية في مصر.

كما أشارت دراسة خليل وآخرين (٢٠٢٠) إلى وجود العديد من الإشكاليات التي تواجه التعليم الجامعي، والتي قد تعوق تنمية الإبداع الإداري، من بينها: ممارسة القيادات الجامعية للأعمال بشكل روتيني نمطي خوفاً من الوقوع في الأخطاء، وضعف الرغبة والحماس في التغيير والتجديد والتمسك بما هو موجود ومجرب، وقلة المعلومات الإدارية، وضعف نظم الاتصال وافتقارها إلى التكنولوجيا الحديثة، وكثرة الأعباء الإدارية والروتينية الملقاة على عاتق القيادات الجامعية والمرؤوسين، ونقص الدعم والإمكانات اللازمة لإنجاز العمل داخل المؤسسة الجامعية.

وتسعى جامعة سوهاج لتحقيق ثمانية أهداف استراتيجية رئيسة تغطي مجموعة من القطاعات، هي: تعزيز البنية التحتية للجامعة للوصول الى المعايير المرجعية القومية للمنشآت التعليمية والبحثية، دعم القدرة المؤسسية للجامعة وتطوير الهيكل الإداري وتنمية القدرات الإدارية والبشرية للجهاز الإداري، تطوير البرامج الدراسية القائمة وإتاحة برامج دراسية جديدة تخدم المجتمع المحيط وتواكب التطورات على الساحة الإقليمية والعالمية، تنمية مهارات وقدرات أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم واستكمال سد العجز في أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بكليات الجامعة طبقاً لمتطلبات الجودة، دعم الخدمات والأنشطة الطلابية في المجالات الثقافية والرياضية والاجتماعية، تطوير منظومة الدراسات العليا والبحث العلمي بالجامعة، التوسع في تكنولوجيا المعلومات وميكنة الأعمال الإدارية بالجامعة، والتوسع في مجالات خدمة المجتمع وتنمية البيئة وزيادة الموارد الذاتية للجامعة (جامعة سوهاج، ٢٠٢٤ ج). وعلى الرغم من تعدد الأهداف الاستراتيجية للجامعة إلا أنها لم تتضمن هدفاً صريحاً يتناول تعزيز السمعة الاستراتيجية للجامعة؛ وإن كان معظمها أهدافاً تخدم بعض أبعاد السمعة الاستراتيجية للجامعات بشكل عام.

ومن المتعارف عليه أن وجود المؤسسات الجامعية في ترتيب مرتفع في التصنيفات العالمية يزيد من ثقة المجتمع في تلك المؤسسات، ويعزز من وضعها التنافسي، وبالتالي فهو يسهم في تحسين سمعتها

لدى أصحاب المصلحة؛ حيث تتضمن التصنيفات العالمية للجامعات عدداً من المعايير والمؤشرات التي تساعد في قياس وتقييم جودة الجامعات مقارنة بنظيراتها من مختلف دول العالم. لذلك، يُلاحظ أن تصنيف كيو إس (QS) للجامعات العالمية يعتمد على ستة معايير، منها معيار خاص بالسمعة الأكاديمية Academic Reputation أو الاستراتيجية، الذي يستند إلى إجراء استطلاعات لآراء الخبراء المختصين بشئون التعليم فيما يتعلق بجودة وكفاءة الخدمات التعليمية والبحثية التي تقدمها الجامعة، مما يتطلب أن يكون للجامعة سمعة أكاديمية حسنة في سوق العمل والتعليم العالمي. والواقع يشير إلى وجود خمس جامعات مصرية حكومية فقط في تصنيف (QS) منذ عام ٢٠١٩م، وهي: جامعة القاهرة، وجامعة عين شمس، وجامعة الإسكندرية، وجامعة الأزهر، وجامعة أسيوط، وجميعها يحتل مراكز تنافسية ضعيفة؛ حيث تقع جميعها في الفئة من (٥٥٠ إلى ١٠٠٠) (عبدالعال، ٢٠٢٤، ٨٢). أما جامعة سوهاج فلا يتضمنها ذلك التصنيف. وفي تصنيف التايمز (Times Higher Education) تقع جامعة سوهاج في الفئة (١٢٠١-١٥٠٠) وفقاً لتصنيف ٢٠٢٤م، وهو ترتيب متدني مقارنة ببقية الجامعات، ومقارنة بوجودها في الفئة (٦٠١-٨٠٠) وفقاً لتصنيف ٢٠١٧م؛ بينما تقع الجامعة في الفئة (٦١-٧٠) بين الجامعات العربية وفقاً لتصنيف ٢٠٢٤م (Times Higher Education, 2024). وفي تصنيف شانغهاي Shanghai Ranking لعام ٢٠٢٣م، لا وجود لجامعة سوهاج بين أفضل (١٠٠٠) جامعة على مستوى العالم، بينما تقع في الفئة (٤٠١-٥٠٠) في تخصص الرياضيات، وفي الفئة (٣٠١-٤٠٠) في تخصص العلوم الصيدلانية (Shanghai Academic Ranking of World Universities, 2023)، وفي تصنيف ويبومتريكس Webometrics لعام ٢٠٢٤م، جاءت جامعة سوهاج في المرتبة (٢٩٤٧) عالمياً، و (٢٧) محلياً (Webometrics, 2024).

وفي سياق محاولة الباحث السعي لتحديد مشكلة البحث، وصياغة أسئلته؛ قام بإجراء دراسة استطلاعية، عبارة عن مجموعة من المقابلات الشخصية أجراها مع عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج (مدرس - أستاذ مساعد - أستاذ)، قوامها (٥٠) عضواً، ورَع عليهم خلالها استبانة مصغرة مكونة من (٨) عبارات حول متغيري الدراسة، منها (٤) عبارات حول متغير السمعة الاستراتيجية لجامعة سوهاج، و (٤) عبارات أخرى حول متغير الحوكمة الرقمية في الجامعة. وقد تم تطبيق الدراسة الاستطلاعية خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ٢٠٢٣/٢٠٢٤م، بهدف استطلاع آراء العينة المشار إليها حول السمعة الاستراتيجية للجامعة، والوقوف على واقع تطبيق إدارة الجامعة لمدخل الحوكمة الرقمية، وتأثير ذلك على السمعة الاستراتيجية للجامعة، وقد تم تفسير نتائج الدراسة بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي SPSS، وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (1) نتائج الدراسة الاستطلاعية للكشف عن مدى رضا أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج عن السمعة الاستراتيجية للجامعة، وواقع تطبيق الجامعة لمدخل الحوكمة الرقمية

م	العبارة	عدد أفراد العينة		موافق		غير موافق	
		عدد	%	عدد	%	العدد	%
1	تستعين كافة الوحدات الإدارية بالجامعة بالتقنيات الرقمية في إنجاز أعمالها.	50	46	23	46	27	54
2	تعلن الجامعة للموظفين عن لائحة حقوقهم وواجباتهم على موقعها الإلكتروني.	50	38	19	38	31	62
3	تنشر الجامعة عبر موقعها الإلكتروني صورة حقيقية لكل ما يحدث بالجامعة.	50	44	22	44	28	56
4	تشجع الجامعة مشاركة كافة المستفيدين في وضع السياسات الخاصة بها.	50	40	20	40	30	60
5	يسهم نظام تقييم أداء العاملين في الجامعة في اكتشاف جوانب الإبداع.	50	36	18	36	32	64
6	تلتزم الجامعة بتقديم خدماتها في الوقت المحدد وبالذقة المطلوبة وفقا لخطط وبرامج مدروسة.	50	52	26	52	24	48
7	تشارك الجامعة في حل القضايا والمشكلات الاجتماعية والبيئية والثقافية.	50	54	27	54	23	46
8	تحرص الجامعة على اختيار الكفاءات المناسبة من أعضاء هيئة التدريس.	50	56	28	56	22	44

أسفرت نتائج تلك الدراسة عن عدم وضوح بعض المصطلحات المستخدمة في البحث لدى العديد من أعضاء هيئة التدريس عينة الدراسة الاستطلاعية، مثل: مصطلح السمعة الاستراتيجية والحوكمة الرقمية؛ بالإضافة إلى وجود حالة متوسطة من عدم رضاهم عن السمعة الاستراتيجية للجامعة، وضعف مساعيها لتبادل الخبرات بينها وبين الجامعات الأخرى، بالإضافة إلى العشوائية في محاولات الارتقاء بهذه السمعة، وضعف الآليات التي تستخدمها الجامعة لتسويق خدماتها، وضعف الجهود المبذولة لتوظيف ما تمتلكه الجامعة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للارتقاء بجودة الخدمات المقدمة.

وتعد الحوكمة الرقمية أحد المداخل المهمة التي تستعين بها المؤسسات الإنتاجية والخدمية على حد سواء في تطوير أدائها ورفع كفاءة نظمها المختلفة، وهو ما أكدت عليه نتائج العديد من الدراسات. فقد توصلت دراسة حسن وأمين (٢٠٢١) إلى أهمية الحوكمة الرقمية في تحسين أداء

الجامعة، وأكدت دراسة الشربيني (٢٠٢٢) على أهمية الحوكمة الرقمية للجامعة (مثل الموقع الإلكتروني) في تعزيز سمعتها لدى الجمهور من خلال السرعة والمصداقية في تقديم الأخبار والمعلومات، وتحديث المعلومات المتوفرة في الموقع الإلكتروني للجامعة بشكل مستمر، وتوفير المعلومات الضرورية. ونظرًا لأهمية تطبيق الحوكمة الرقمية، وفعاليتها في تطوير الأداء بالمؤسسات والمنظمات كافة، يحاول البحث الحالي اختبار فاعلية هذا المدخل - بأبعاده المتعددة - في تعزيز السمعة الاستراتيجية لجامعة سوهاج من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية.

### ٣- أسئلة البحث:

يحاول البحث الحالي الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: كيف يمكن تعزيز السمعة الاستراتيجية لجامعة سوهاج على ضوء ممارسة أبعاد مدخل الحوكمة الرقمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة؟

وتتفرع من هذا السؤال الأسئلة الآتية:

- أ- ما الإطار النظري للحوكمة الرقمية في الأدبيات التربوية المعاصرة؟
- ب- ما الإطار النظري للسمعة الاستراتيجية في الأدبيات التربوية المعاصرة؟
- ج- ما واقع ممارسة أبعاد الحوكمة الرقمية (التخطيط والتنظيم الإلكتروني - المساءلة والمسئولية الرقمية - الشفافية الرقمية - المشاركة الرقمية - الرقابة الإلكترونية) في جامعة سوهاج من وجهة نظر عينة البحث؟
- د- ما واقع ممارسة أبعاد السمعة الاستراتيجية (الإبداع - جودة الخدمة - المسئولية الاجتماعية - الأداء المالي للجامعة - بيئة العمل الجامعية) في جامعة سوهاج من وجهة نظر عينة البحث؟
- هـ- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين ممارسة أبعاد الحوكمة الرقمية كمتغير مستقل وممارسة أبعاد السمعة الاستراتيجية لجامعة سوهاج كمتغير تابع من وجهة نظر عينة البحث؟
- و- هل توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول أبعاد كل من الحوكمة الرقمية، والسمعة الاستراتيجية تعزى للمتغيرات الشخصية الآتية: (النوع - المسمى الوظيفي - عدد سنوات الخدمة)؟
- ز- ما الإجراءات المقترحة لتعزيز السمعة الاستراتيجية لجامعة سوهاج على ضوء ممارسة أبعاد مدخل الحوكمة الرقمية؟

#### ٤- أهداف البحث:

هدف البحث إلى الكشف عن تأثير ممارسة أبعاد مدخل الحوكمة الرقمية في تعزيز السمعة الاستراتيجية لجامعة سوهاج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وينبثق من هذا الهدف الرئيس مجموعة من الأهداف الفرعية التالية:

أ- تعرف الإطار النظري لكل من الحوكمة الرقمية والسمعة الاستراتيجية في الأدبيات التربوية المعاصرة.

ب- تحديد واقع ممارسة أبعاد الحوكمة الرقمية (التخطيط والتنظيم الإلكتروني - المساءلة والمسئولية الرقمية - الشفافية الرقمية - المشاركة الرقمية - الرقابة الإلكترونية) في جامعة سوهاج من وجهة نظر عينة البحث.

ج- تحديد واقع ممارسة أبعاد السمعة الاستراتيجية (الإبداع - جودة الخدمة - المسئولية الاجتماعية - الأداء المالي للجامعة - بيئة العمل الجامعية) في جامعة سوهاج من وجهة نظر عينة البحث.

د- الكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين ممارسة أبعاد الحوكمة الرقمية كمتغير مستقل والسمعة الاستراتيجية كمتغير تابع في جامعة سوهاج من وجهة نظر عينة البحث.  
هـ- رصد الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول أبعاد كل من: الحوكمة الرقمية، والسمعة الاستراتيجية تعزى للمتغيرات الشخصية الآتية: (النوع - المسمى الوظيفي - عدد سنوات الخدمة).

و- تقديم مجموعة من الإجراءات المقترحة لتعزيز السمعة الاستراتيجية لجامعة سوهاج على ضوء ممارسة أبعاد مدخل الحوكمة الرقمية.

#### ٥- أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث الحالي في جانبين هما:

#### أ- الأهمية النظرية:

- يعد موضوع البحث من الموضوعات الحديثة في مجال الإدارة التعليمية، سواء ما يتعلق بمتغير (الحوكمة الرقمية) أم بمتغير (السمعة الاستراتيجية)؛ حيث حظي هذا الموضوع - وما زال - باهتمام كبير من قبل الدارسين والباحثين في مجال الإدارة على حد سواء.
- يحاول البحث إيجاد حلول لإحدى التحديات التي تعاني منها الكثير من المؤسسات التربوية، والمتمثلة في بناء وتحسين السمعة الاستراتيجية للجامعة، حتى يمكنها تحقيق النجاح في مسيرتها العلمية والعملية، وأن تحل مركزا تنافسيا قويا، من خلال تقديمها لخدمات بديلة تجذب

إليها المستفيدين، والتخطيط لكافة خدماتها وعملياتها بشكل ممنهج، وتنظيم أعمالها ومهامها بشكل ممنهج، وتحديد مسئوليات كافة منسوبيها، ومساءلتهم على أي تقصير، بالإضافة إلى الحرص على توخي الشفافية في كل عملياتها وقراراتها، والاهتمام بالرقابة الإلكترونية عنكافة الأنشطة والعمليات الرقمية التي تتم فيها.

- من المتوقع أن تسهم أدبيات البحث في تزويد مكتبة الإدارة التعليمية بإطار نظري حول موضوع حيوي ومهم يرتبط بالحكمة الرقمية والسمعة الاستراتيجية، من خلال اطلاع الباحثين على العديد من المرتكزات الفلسفية، والأسس المفاهيمية الخاصة بالمتغيرين.
- يوفر البحث للباحثين والمهتمين بالإدارة التعليمية قاعدة من المعلومات حول اتجاهات أعضاء هيئة التدريس في جامعة سوهاج حول متغيري البحث (الحكمة الرقمية، والسمعة الاستراتيجية).

#### ب- الأهمية التطبيقية:

- يوفر البحث معلومات يمكن أن تساعد الإدارة العليا لجامعة سوهاج في تعزيز جوانب قوتها ومعالجة نواحي القصور أو الخلل فيها، من خلال تبني أحد المداخل الإدارية الحديثة، المتمثل في مدخل الحكمة الرقمية.
- قد يسهم البحث في تطوير الثقافة السائدة بين أعضاء هيئة التدريس في جامعة سوهاج، حول بيئة العمل في الجامعة، وهيكلها التنظيمي، والنظم وإجراءات العمل المتبعة فيها، لا سيما ما يتعلق بتطبيق أبعاد الحكمة الرقمية في كافة تعاملاتها.
- تقديم تصور للمسؤولين في الجامعة وإدارتها العليا عن أهمية تطبيق مدخل الحكمة الرقمية بأبعاده المتعددة في تعزيز السمعة الاستراتيجية للجامعة.
- يعد البحث بمثابة دعوة لمواكبة أحدث التطورات التقنية في ميدان الإدارة، والحرص على التفرّد في مجال الخدمات المقدمة، والتي من شأنها أن تجعل الجامعة في مركز تنافسي قوي يساعدها في تحسين سمعتها الاستراتيجية.
- من المتوقع أن يلفت هذا البحث نظر الباحثين في مجال الإدارة التعليمية لاستنباط موضوعات لدراسات وبحوث جديدة، يتم من خلالها إلقاء الضوء على أدوار أخرى للحكمة الرقمية على كافة العمليات الإدارية بالمؤسسات التعليمية.

#### ٦- منهج البحث:

يستخدم البحث المنهج الوصفي، لما له من دور مهم في فهم الظواهر التربوية والإدارية، وتوفيره لحقائق دقيقة، إلى جانب قدرته على استنباط العلاقات المهمة بين متغيرات البحث، وإسهامه في تفسير وتحليل العلاقة بين كل من متغير (الحكمة الرقمية) ومتغير (السمعة الاستراتيجية)

جامعة سوهاج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. وقد سار البحث باستخدام هذا المنهج وفق الإجراءات الآتية:

- التأسيس النظري لموضوع البحث، وتناول أهم المرتكزات الفلسفية، والأسس المفاهيمية لكل من الحوكمة الرقمية والسمعة الاستراتيجية.
- البحث الميداني، وفيه يتم إعداد أداة البحث الميداني، وتحليل نتائجه، وتفسيرها.
- عرض أهم نتائج البحث، ووضع تصور مقترح لتعزيز السمعة الاستراتيجية لجامعة سوهاج من خلال تطبيق الحوكمة الرقمية.

#### ٧- حدود البحث:

تمثلت حدود البحث في الآتي:

أ- **الحد الموضوعي:** اقتصر البحث على الكشف عن دور الحوكمة الرقمية بأبعادها (التخطيط والتنظيم الإلكتروني - المساءلة والمسئولية الرقمية - الشفافية الرقمية - المشاركة الرقمية - الرقابة الإلكترونية) في تعزيز السمعة الاستراتيجية لجامعة سوهاج بأبعادها (الإبداع - جودة الخدمة - المسئولية الاجتماعية - الأداء المالي للجامعة - بيئة العمل الجامعية). وقد تم تحديد أبعاد متغير الحوكمة الرقمية استناداً إلى ما اتفق عليه كل من (الراعي وأبو العلا، ٢٠٢٢)، (الدهشان، ٢٠٢٠)، (هيكل، ٢٠٢٢). أما أبعاد متغير السمعة الاستراتيجية فتم تحديدها استناداً إلى دراسة الشريف (٢٠٢٣)، (البشيتي وآخران، ٢٠٢٢)، (الحري، ٢٠٢١)، (جودة وورد، ٢٠٢١).

ب- **الحد البشري:** شمل مجتمع البحث الحالي جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج، والبالغ عددهم (١٧٢٣) عضواً، وقد أجاب على محاور الاستبانة (٧٠٠) عضواً منهم، يمثلون عينة طبقية عشوائية.

ج- **الحد الزمني:** طبقت أداة جمع البيانات (الاستبانة) خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ٢٠٢٣ / ٢٠٢٤ م.

#### ٨- مصطلحات البحث:

تمثلت مصطلحات البحث فيما يلي:

#### أ- الحوكمة الرقمية Digital Governance:

يعود أصل كلمة الحوكمة في اللغة إلى: حَكَمَ يَحْكُمُ، حُكْمًا وَحِكْمَةً، فهو حكيم، وحُكْمُ الشَّخْصِ: صار حكيمًا، بمعنى: أن تصدر أعماله وأقواله عن روية ورأي. وَبَحْكُمُ البِلَادَ، أي: يَتَوَلَّى تَسْيِيرَ شُؤُونِهَا وَإِدَارَتَهَا (مجمع اللغة العربية، ٢٠٠٤، ١٤٣).

وتعرف الحوكمة الرقمية اصطلاحاً بأنها: استخدام تكنولوجيا المعلومات الرقمية لتطوير إدارة المؤسسة وأدائها في إنجاز معاملاتها الإدارية، وتقديم خدماتها المرفقية، والتواصل مع الموظفين بمزيد من الديمقراطية (عبداللطيف ٢٠١٤، ٤٥).

والحوكمة الرقمية تعني: استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات لتعزيز القيمة العامة، من خلال العمليات والإجراءات التي تقوم بها المؤسسة لتحسين أدائها، وكذلك من خلال التعاون الخارجي بين أصحاب المصلحة الرئيسيين من العامة (شن، ٢٠٢٠، ٢٤).

وتعرف الحوكمة الرقمية إجرائياً بأنها: تطبيق جامعة سوهاج لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات على أدائها وكافة عملياتها، من أجل إخضاعها للمساءلة وجعلها متجاوبة وشفافة، بهدف تحسين الأداء، وتلبية تطلعات المستفيدين وتوقعاتهم واحتياجاتهم.

#### ب- السمعة الاستراتيجية Strategic Reputation:

السُّمعةُ لغوياً: من سَمِعَ، يَسْمَعُ، تَسْمِيعًا، فهو مُسَمَّعٌ، والمفعول مُسَمَّعٌ، وَسَمَعَهُ الكَلَامَ: أَسْمَعَهُ إِيَّاهُ، وهو هِيَ الصَّيِّتُ ما يُسْمَعُ عن شخص من ذِكرِ حسن أو سيِّئٍ، وهي تَقْيِيمٌ عامٌّ لما يَتَمَتَّعُ به الشَّخْصُ من إيجابيّاتٍ أو سلبيّاتٍ (مجمع اللغة العربية، ٢٠٠٤، ٤٥٠).

وتعرف السمعة الاستراتيجية اصطلاحاً بأنها: الانطباعات الذهنية الراسخة التي يدركها الأطراف أصحاب المصلحة عن المؤسسة ومنتجاتها وخدماتها وعلامتها التجارية وأنشطتها وأعمالها وممارساتها وسياساتها مقارنة بالمنافسين (قاسم، ٢٠٢٣، ٩٢).

وهي عبارة عن: التقدير الذي تحظى به المؤسسة من قبل أصحاب المصالح، والمصادقية التي تتمتع بها في سياساتها وأنظمتها وعملياتها وأدائها (محمد، ٢٠١٤، ١٤١).

وتعرف السمعة الاستراتيجية إجرائياً بأنها: قيمة استراتيجية تنسم بها جامعة سوهاج كأحد أهم أصولها الديناميكية وغير الملموسة، والتي تشكلت منذ إنشاء الجامعة وحتى وقتنا الراهن؛ انعكاساً لأنشطتها وأعمالها وممارساتها وسياساتها. وهي تعبر عن مجموعة من الانطباعات الراسخة في أذهان أصحاب المصلحة والمتعاملين مع الجامعة وخدماتها واسمها وعلامتها التجارية مقارنة بالجامعات المنافسة، وعلى ضوء ذلك تتحدد درجة ثقتهم فيها، ومستوى تعاملاتهم المستقبلية معها.

#### ٩- الدراسات السابقة:

يحاول البحث الحالي تناول أهم البحوث والدراسات السابقة التي يمكن أن تفيد موضوع البحث، وترتبط بمتغيراته، وقد قسمها الباحث إلى دراسات عربية وأخرى أجنبية تتناول متغيري البحث (السمعة الاستراتيجية بالمؤسسات التعليمية، والحوكمة الرقمية)، وربطها من الأقدم إلى الأحدث على النحو الآتي:

## أ- دراسات تناولت الحوكمة الرقمية بالمؤسسات التعليمية (١) الدراسات العربية:

❖ **دراسة الدهشان (٢٠٢٠):** بعنوان: تطبيق الحوكمة الإلكترونية بجامعة بني سويف العربية: المبررات، المتطلبات، التحديات. هدفت الدراسة إلى تناول مفهوم الحوكمة الإلكترونية، وأهدافها، وفوائدها، والمبررات، والأسباب التي تدعو إلى ضرورة تطبيقها في جامعاتنا العربية، والمتطلبات اللازمة لذلك، والتحديات التي تواجه ذلك التطبيق. وقد أكدت الدراسة على أهمية الحوكمة الإلكترونية باعتبارها ضرورة فرضت نفسها على كل القطاعات، ومن بينها قطاع الجامعات. ولذلك بدأت معظم الدول وحكوماتها ومؤسساتها الجامعية بالانتقال إلى الفضاء الإلكتروني، من أجل تقديم خدماتها وإدارة شئونها من خلال الإنترنت، وبمختلف وسائل التكنولوجيا الحديثة، بشكل أسرع وبتكلفة أقل، وأكدت على الحاجة الشديدة والضرورية لسرعة توفير المتطلبات اللازمة لتطبيقها، والعمل الدائم للتغلب على ما قد يواجه ذلك التطبيق من تحديات ومعوقات.

❖ **دراسة الدهشان وجادالله (٢٠٢٠):** بعنوان: تصور مقترح لمتطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية بجامعة أسيوط في ضوء الثورة الصناعية الرابعة. هدف الدراسة إلى وضع تصور مقترح لمتطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية في جامعة أسيوط في ضوء الثورة الصناعية الرابعة. واستخدم الباحثان المنهج الوصفي من خلال الاعتماد على أهم أدواته، وهو الاستبانة، للتعرف على آراء أعضاء هيئة التدريس ببعض كليات جامعة أسيوط حول واقع التطبيق والمعوقات التي تحول دون تطبيقها بصورة جيدة، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية بجامعة أسيوط جاء بدرجة متوسطة، وفي النهاية قدمت الدراسة تصورًا مقترحًا لمتطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية في جامعة أسيوط في ضوء الثورة الصناعية الرابعة.

❖ **دراسة حسن وأمين (٢٠٢١):** بعنوان: تفعيل الحوكمة الرقمية للجامعات المصرية في ضوء أبعاد اليقظة الاستراتيجية تصور مقترح. هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتفعيل الحوكمة الرقمية في ضوء أبعاد اليقظة الاستراتيجية للجامعات المصرية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت استبانة لأعضاء هيئة التدريس بجامعة بني سويف ودمهور. وتوصلت إلى تحقق أبعاد اليقظة الاستراتيجية بدرجة كبيرة وفق الترتيب التالي: البعد البيئي في الترتيب الأول، ثم البعد التكنولوجي، يليه البعد التنظيمي، ثم البعد التنافسي، وأخيرًا البعد التجاري، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية وفقا لدرجة التخصص لأعضاء هيئة التدريس (العلمي والأدبي

والتربوي) في مجال اليقظة الاستراتيجية، بأبعادها: التنافسي والتجاري والتكنولوجي والبيئي والتنظيمي، والدرجة الكلية للاستبانة.

❖ **دراسة العبيدي وآخران (٢٠٢١):** بعنوان: الحوكمة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الجامعي : دراسة تحليلية من وجهة نظر أكاديمية. هدفت الدراسة الى التعرف على دور الحوكمة الإلكترونية ومكوناتها في تحسين الأداء الجامعي. وقد تم تطبيق الدراسة وجمع البيانات من خلال اعتماد المسح الإلكتروني كأداة رئيسة من خلال عينة من الأساتذة الجامعيين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال تبني أنموذجا بنائيا فرضيا واختباره والتوصل إلى نتائجه. وتوصلت الدراسة إلى عدة استنتاجات أهمها: أن تبني الإدارة الإلكترونية والمشاركة الإلكترونية يعد من أولويات نجاح الحوكمة الإلكترونية وتحسين الأداء الجامعي.

❖ **دراسة الراعي وأبو العلا (٢٠٢٢):** بعنوان: واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الأردنية الحكومية وعلاقتها بالتمكين الإداري لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم. هدفت الدراسة إلى قياس درجة تطبيق الحوكمة الإلكترونية، وعلاقتها بدرجة ممارسة التمكين الإداري في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وقد تكونت عينة الدراسة من (٣٦٧) عضو هيئة تدريس. واستُخدم المنهج الكمي، وتم تطوير استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة أنّ درجة تطبيق الحوكمة الإلكترونية وممارسة التمكين الإداري لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظرهم كانت متوسطة. كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق الحوكمة الإلكترونية وممارسة التمكين الإداري تعزى لمتغيري الجنس والرتبة الأكاديمية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة (أقل من ٥)، ولصالح أعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة (أكثر من ١٠ سنوات). كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين درجة تطبيق الحوكمة الإلكترونية وعلاقته بدرجة ممارسة التمكين الإداري.

❖ **دراسة عبدالحميد (٢٠٢٢):** بعنوان: معوقات تطبيق الحوكمة الإلكترونية بجامعة المنوفية وسبل التغلب عليها. هدفت الدراسة إلى محاولة التغلب على المعوقات التي تواجه جامعة المنوفية لتطبيق الحوكمة الإلكترونية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة بالاستبانة لجمع البيانات من عينة من القيادات الأكاديمية (عميد، وكيل، رئيس قسم) بجامعة المنوفية، والتي بلغت (١٥٣)، بواقع تمثيل (٥٣%) من المجتمع الأصلي للقيادات الأكاديمية بجامعة المنوفية في العام الجامعي (٢٠٢٠/٢٠٢١م). وتوصلت الدراسة إلى وجود معوقات تحول دون

تطبيق القيادات الأكاديمية بجامعة المنوفية للحكمة الإلكترونية، وهي: "معوقات فنية وتكنولوجية" والتي جاءت في المركز الأول في الترتيب، كما جاءت المعوقات البشرية في المرتبة الأخيرة في الترتيب من وجهة نظر عينة الدراسة. وقدمت الدراسة عدة إجراءات مقترحة لمواجهة هذه المعوقات تمثلت فيما يلي: صياغة الجامعة لرؤية واضحة لتطبيق الحكمة الإلكترونية بالجامعة، يشترك فيها جميع أطراف العملية التعليمية من إداريين وأعضاء هيئة التدريس وطلاب وغيرهم، حتى تكون معبرة عن مضمونها وملزمة في تطبيقاتها لكل أطراف التفاعل، التنسيق بين الوحدات الإدارية المختلفة الموجودة بالجامعة لتطبيق الحكمة الإلكترونية، وتوفير المخصصات المالية للتحويل نحو الحكمة الإلكترونية.

❖ **دراسة هيكل (٢٠٢٢):** بعنوان: تصور مقترح لتفعيل الحكمة الإلكترونية في جامعة بنها كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي على ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠. هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتفعيل الحكمة الإلكترونية في جامعة بنها كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي على ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠، وتم استخدام المنهج الوصفي وأحد أهم أدوات الاستبانة للكشف عن واقع الحكمة الإلكترونية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنها. وتوصلت الدراسة إلى أن واقع الحكمة الإلكترونية في جامعة بنها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها جاء بدرجة متوسطة لأبعادها الأربعة (الشفافية - المسؤولية - المساءلة - الوعي الاجتماعي).

❖ **دراسة أبو عطا وحمدونة (٢٠٢٣):** بعنوان: الحكمة الرقمية ودورها في تطوير الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية العاملة بالمحافظات الجنوبية. هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الحكمة الرقمية في تطوير الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية العاملة بالمحافظات الجنوبية. وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة الدراسة (٢٦١) موظفاً من أصحاب المناصب الإشرافية بالجامعات المستهدفة وهي: (جامعة الأزهر - غزة، وجامعة الأقصى، وجامعة فلسطين). وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود مستوى مرتفع لأبعاد الحكمة الرقمية لدى الجامعات الفلسطينية العاملة بالمحافظات الجنوبية، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للحكمة الرقمية في تطوير الأداء المؤسسي لدى الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية.

❖ **دراسة عبدالرحيم وداود (٢٠٢٤):** بعنوان: الحكمة الإلكترونية مدخل لتحسين أداء كليات جامعة الأزهر في ظل التحديات المعاصرة. هدفت الدراسة إلى تعرف الأسس النظرية للحكمة الإلكترونية، وأداء الكليات، وبعض التحديات المعاصرة، وتحديد مستوى تطبيق الحكمة الإلكترونية، ومعوقات كليات جامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. ولتحقيق

أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وتمّ تصميم استبانة طبقت على عينة عشوائية قوامها (٣٧٩) عضوًا من أعضاء هيئة التدريس بكلّيات جامعة الأزهر. وأظهرت نتائج البحث أن مستوى تطبيق الحوكمة الإلكترونية بكلّيات جامعة الأزهر من وجهة نظر أفراد العينة جاء (متوسطًا)، وأن مستوى معوقات تطبيق الحوكمة الإلكترونية بكلّيات جامعة الأزهر من وجهة نظر أفراد العينة جاء (كبيرًا).

## (٢) الدراسات الأجنبية:

❖ **دراسة ويليامسون (Williamson, 2015):** بعنوان: أساليب الإدارة: مختبرات ابتكار السياسات والتصميم وعلوم البيانات في الحوكمة الرقمية للتعليم. هدفت الدراسة إلى تقديم وصف تاريخي ومفاهيمي للشكل التنظيمي لمختبرات ابتكار السياسات التعليمية، والكشف عن أسلوب تلك المختبرات في تعزيز استخدام تحليل البيانات الرقمية، والتقييم القائم على الأدلة، وتقنيات "التصميم من أجل السياسة" كطرق فعالة لإدارة التعليم. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى العديد من النتائج، أهمها: تعد مختبرات ابتكار السياسات التعليمية جهات فاعلة معرفية ناشئة تضم مجموعة من الخبراء في مجال تقنين إدارة التعليم، وهي مثال لتطبيق الحوكمة الرقمية في التعليم، كما تستخدم تلك المختبرات أساليب وتقنيات محددة للتصميم وعلوم البيانات والرقمنة في الخدمات التعليمية.

❖ **دراسة نوريكلايت وآخرون (Norreklit, et al., 2019):** بعنوان: التحرك نحو الحوكمة الرقمية لعلماء الجامعات: التحريض على ثقافة جامعية لما بعد الحقيقة. هدفت الدراسة إلى الكشف عن ما إذا كانت اللغة المتضمنة في إنتاج واستخدام البيانات الخاصة بنماذج الحوكمة القائمة على تكنولوجيا المعلومات تسهل ثقافة الحوكمة في الجامعات. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى أن اللغة الرقمية الاختزالية المتضمنة في مقاييس الأداء القائمة على تكنولوجيا المعلومات قد تدمر لعبة اللغة الحية التي من خلالها يمكن للعلماء في الجامعات إنتاج وتطوير مفاهيم نظرية ومعرفية معقدة. كما توصلت الدراسة إلى أنه يمكن للمديرين الذين يعيشون لغة التحكم الرقمية - التي يمكن الوصول إليها عبر تكنولوجيا المعلومات - استخدامها لإنشاء مسارات تشغيلية تزاخم البيئة المفاهيمية المعرفية الحرة للباحثين في الجامعة، وهو ما يشير إلى أن دور الجامعات كمؤسسات رئيسة مسؤولة عن مشروع التنوير والمجتمع القائم على المعرفة تحيط به العديد من التهديدات.

❖ **دراسة (وو) و (لي) (Wu & Li, 2023):** بعنوان: بحث حول المسار المنطقي واستراتيجية الترويج للحوكمة الرقمية في التعليم العالي الصيني. هدفت الدراسة إلى استكشاف المسار

المنطقي للحكومة الرقمية في التعليم العالي الصيني من منظور التطور التاريخي، والدوافع التتموية، والمنطقات المنطقية، والتزامات القيمة، بالإضافة إلى محاولة تحديد العناصر المختلفة المشاركة في الحكومة الرقمية في التعليم العالي، وتصنيفها إلى مستويات كلية ومتوسطة وجزئية، وإمكانية دمجها في إطار عمل التكنولوجيا والتنظيم والبيئة (TOE)، ومناقشة المأزق الحالي واستراتيجيات الحكومة الرقمية في التعليم العالي الصيني. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أن تحديث حوكمة التعليم العالي يعد عنصرًا أساسيًا في تحديث نظام الحوكمة الوطني وقدرات الحوكمة، كما أن الرقمنة، باعتبارها محركًا مهمًا لتحديث الحوكمة الوطنية، تثير أسئلة حول كيفية تحقيق التكامل مع حوكمة التعليم العالي، وبناء نماذج الحوكمة والأشكال التنظيمية القائمة على تدفق المعلومات وتبادلها، وتحسين أساليب إدارة التعليم العالي التقليدية القائمة على الخبرة، وتعظيم القيمة الدافعة للتكنولوجيا الرقمية لتحديث حوكمة التعليم العالي.

❖ **دراسة تشانج و لي (Zhang & Li, 2023):** بعنوان: منصة "One Form" ودورها في تمكين الحوكمة الرقمية للخدمات الجامعية عبر نموذج Seq2Seq. هدفت الدراسة إلى شرح القضايا الرئيسية المتعلقة بالحوكمة الرقمية، وكيف تكمل منصة "One Form" الحوكمة الرقمية للخدمات الجامعية، وكيفية مطابقة حقول البيانات المقابلة تلقائيًا في جداول مختلفة عبر نموذج Seq2Seq، وهو نموذج تعلم عميق معروف. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وخلصت إلى أنه وفي مرحلة التحول الرقمي للجامعات، يعد أسلوب تحقيق الحوكمة الرقمية للخدمات الجامعية موضوعًا مثيرًا للاهتمام لحل مشكلات تشتت البيانات وملئها بشكل متكرر، كما تعد منصة "One Form" وسيلة مهمة لتعزيز تحديث نظام إدارة الجامعة وقدرات الإدارة.

ب- دراسات تناولت السمعة الاستراتيجية للمؤسسات التعليمية

(١) الدراسات العربية:

❖ **دراسة جودة، و وُرد (٢٠٢١):** بعنوان: توظيف العدالة المدركة لنظم استرداد الخدمات التعليمية في تحسين سمعة المنظمة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة في الكلية الأهلية في محافظات الفرات الأوسط في العراق. هدفت الدراسة إلى تشخيص طبيعة العلاقة والتأثير بين العدالة المدركة لنظم استرداد الخدمات التعليمية وتحسين سمعة المؤسسة الجامعية. وتم استخدام المنهج الوصفي؛ وقد تمثلت عينة الدراسة في (٢٥٥) عضوًا من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات/الكليات الأهلية في العراق تم توزيع أداة الدراسة عليهم والخاصة بمتغير العدالة المدركة لنظم استرداد الخدمات التعليمية، أما أداة الدراسة المتعلقة

بسمعة المنظمة فتم توزيعها على الطلبة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: يدرك العاملون وجود العدالة المدركة لنظم استرداد الخدمات التعليمية بإبعاها المختلفة في مكان العمل، وهو ما سيؤدي إلى اندماجهم في المنظمة والتزامهم وشعورهم برضا وظيفي، واستقرار صحتهم النفسية، وعدم النية في ترك المنظمة.

❖ **دراسة الحربي (٢٠٢١):** بعنوان: تطوير إدارة السمعة الاستراتيجية بالجامعات السعودية ودور وسائل التواصل الاجتماعي في تعزيزها: دراسة ميدانية. وسعت الدراسة إلى تحديد متطلبات تطوير إدارة السمعة الاستراتيجية بالجامعات السعودية وفق الأبعاد الآتية: (الثقافة التنظيمية، والمسؤولية الاجتماعية، والأداء المالي)، وتحديد متطلبات تفعيل وسائل التواصل الاجتماعي في تعزيز إدارتها. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي (المسحي)، وتكونت عينتها من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الآتية: (الملك سعود - الملك عبد العزيز - الملك خالد الحدود الشمالية)، وتوصلت إلى وجود مجموعة من المتطلبات لتطوير إدارة السمعة الاستراتيجية بهذه الجامعات؛ أهمها متطلبات تطوير الثقافة التنظيمية، متمثلة في: (تحقيق العدل والمساواة بين المرؤوسين، والالتزام بالأنظمة المتعارف عليها في بيئة العمل، والاهتمام بتطوير المهارات المهنية للمرؤوسين، ومتطلبات تطوير المسؤولية الاجتماعية متمثلة في (توظيف البحث العلمي لخدمة قضايا المجتمع المختلفة، واستحداث تخصصات علمية جديدة وفقا لاحتياجات سوق العمل، وتعزيز التعاون والتفاهم بين الثقافات المتعددة)، ومتطلبات تطوير الأداء المالي متمثلة في: (تعزيز العلاقة مع الشركات الوطنية والدولية ورجال الأعمال، وتقديم الاستشارات والخدمات مدفوعة الأجر للشركات والمؤسسات الإنتاجية. أما فيما يخص متطلبات تفعيل وسائل التواصل الاجتماعي في تعزيز إدارة السمعة الاستراتيجية؛ فتمثل في (استخدام شبكات التواصل في التعرف على بعض الآراء عن المخرجات والخدمات التعليمية، والاهتمام بالتسويق الإلكتروني للبرامج والأبحاث، والمشاريع).

❖ **دراسة علي (٢٠٢١):** بعنوان: إدارة السمعة الاستراتيجية لجامعة مدينة السادات: دراسة استشرافية. هدفت الدراسة إلى التوصل إلى خطة استراتيجية لإدارة السمعة الاستراتيجية لجامعة مدينة السادات، واستخدمت أسلوب التحليل الرباعي (SWOT Analysis)، واستمارة تقييم عناصر البيئة الداخلية والخارجية بالجامعة، وتوصلت الدراسة إلى أن السمعة الاستراتيجية بالجامعة تتأثر بعناصر البيئة الداخلية (العناصر البشرية، العناصر المعنوية، العناصر المادية والتكنولوجية)، وعناصر البيئة الخارجية المؤثرة على السمعة الاستراتيجية وإدارتها بالجامعات المصرية: (العوامل

الديموغرافية والاجتماعية، العوامل السياسية والتشريعية، العوامل المعلوماتية، العوامل التكنولوجية، التصنيفات العالمية للجامعات المصرية، تدويل التعليم الجامعي).

❖ **دراسة أرشيد (٢٠٢٢):** بعنوان: أثر القيادة التحويلية في تعزيز السمعة الاستراتيجية للجامعات الخاصة في الأردن: الارتباط الوظيفي كمتغير وسيط. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية في تعزيز السمعة الاستراتيجية للجامعات الخاصة في الأردن بوجود الارتباط الوظيفي كمتغير وسيط لدى أعضاء الهيئة التدريسية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وتصميم أداة لقياس القيادة التحويلية وأداة لقياس السمعة الاستراتيجية وأداة لقياس الارتباط الوظيفي. وتكونت عينة الدراسة من (٢٥٠) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال. وقد أظهرت النتائج أن مستوى السمعة الاستراتيجية لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة كان مرتفعاً، كما أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a=0.05$ ) لممارسات القيادة التحويلية وأبعادها في التأثير على السمعة الاستراتيجية، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a=0.05$ ) للارتباط الوظيفي على السمعة الاستراتيجية للجامعات الخاصة الأردنية، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الارتباط الوظيفي في العلاقة بين القيادة التحويلية والسمعة الاستراتيجية.

❖ **دراسة البشيتي وآخران (٢٠٢٢):** بعنوان: دور الفاعلية الذاتية كمتغير وسيط في العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والسمعة الاستراتيجية في الجامعة الإسلامية. هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الفاعلية الذاتية كمتغير وسيط في العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والسمعة الاستراتيجية في الجامعة الإسلامية بالمحافظات الفلسطينية الجنوبية. وتكون مجتمع الدراسة من (٣٥٠) موظفاً من الجامعة الإسلامية. وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي؛ حيث تم استخدام أسلوب المسح الشامل في توزيع الاستبانة أداة الدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير بدرجة قوية جداً لأبعاد جودة الحياة الوظيفية في السمعة الاستراتيجية بالجامعة الإسلامية، ووجود تأثير بدرجة متوسطة للفاعلية الذاتية في السمعة الاستراتيجية. وتوصلت الدراسة إلى أن الفاعلية الذاتية تعتبر وسيطاً جزئياً بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية والسمعة الاستراتيجية من وجهة نظر موظفي الجامعة.

❖ **دراسة راضي (٢٠٢٢):** بعنوان: أثر أداء المزيج التسويقي على سمعة المؤسسة التعليمية ورضا الطلاب: دراسة تطبيقية على طلاب الجامعات الخاصة في دولة الكويت. هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة الارتباطية بين أداء المزيج التسويقي في الجامعات الخاصة بالكويت

وسمعة المؤسسات التعليمية الجامعية الخاصة والرضا الطلابي بدولة الكويت، وتمثلت أداة الدراسة في قائمة استقصاء لجمع البيانات، تم توزيعها على مجموعة بحثية من طلاب جامعة الخليج للعلوم، والجامعة الأهلية للعلوم الخاصة بدولة الكويت، بلغت (٣٨٤) قائمة، واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد المزيج التسويقي على أبعاد سمعة الجامعات الخاصة في دولة الكويت، يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد المزيج التسويقي على أبعاد رضا الطلاب في الجامعات الخاصة في دولة الكويت.

❖ **دراسة سعد (٢٠٢٢):** بعنوان: دور السمعة المؤسسية في تعزيز القدرة التنافسية لكليات التربية الرياضية بالجامعات المصرية على ضوء مبادئ التميز المؤسسي. هدفت الدراسة إلى: التعرف بدور السمعة المؤسسية في تعزيز القدرة التنافسية لكليات التربية الرياضية بالجامعات المصرية على ضوء مبادئ التميز المؤسسي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٧٥) من نواب الجامعة وأمناء عام الجامعة وعمداء الكليات. واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، منها: حرص الجامعة على تنوع مصادر إيراداتها المالية، وتخصيصها لموازنة كافية للإنفاق على البحث العلمي، كما تُسهم الجامعة في تحديد حاجات المجتمع والتخطيط لتلبيتها، وهي تقدم الرعاية بسخاء لعملائها، لبناء سمعة قوية.

❖ **دراسة الشربيني (٢٠٢٢):** بعنوان: دور العلاقات العامة الرقمية في إدارة سمعة الجامعات الخاصة المصرية: دراسة ميدانية. هدفت الدراسة إلى التعرف على دور العلاقات العامة الرقمية في إدارة سمعة الجامعات الخاصة المصرية، واعتمدت الدراسة على المنهج المسحي. وتمثل مجتمع الدراسة في عينة عمدية عشوائية قوامها (٤٥٠) مفردة من طلاب الجامعات المصرية، واستخدمت استمارة الاستبانة. وتوصلت الدراسة إلى أهمية الموقع الإلكتروني أو صفحات التواصل الاجتماعي للجامعة في تعزيز سمعتها لدى الجمهور من خلال السرعة والمصداقية في تقديم الأخبار والمعلومات التي تهتم الطلاب، وتحديث المعلومات المتوفرة في الموقع الإلكتروني وصفحات التواصل الاجتماعي للجامعة بشكل مستمر، وتوفير المعلومات الضرورية التي يحتاجها الطلاب عبر الموقع الإلكتروني وصفحات التواصل الاجتماعي للجامعة. وأوضحت النتائج ارتفاع درجة متابعة الباحثين للموقع الإلكتروني أو صفحات التواصل الاجتماعي الخاصة بالجامعة.

❖ **دراسة الشقيرات (٢٠٢٢):** بعنوان: أثر إدارة الجودة الشاملة في السمعة المنظمة : الدور المعدل المعايير الجودة في الجامعات الحكومية الأردنية. هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور المعدل لمعايير الجودة في أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على السمعة المنظمة للجامعات الحكومية الأردنية. ولتحقيق أهداف الدراسة وجمع بياناتها تم استخدام المنهج الكمي، من خلال تصميم استبانة تم توزيعها على (٤٠٠) عضو هيئة تدريس في خمس جامعات حكومية هي: الجامعة الأردنية، جامعة العلوم والتكنولوجيا جامعة البلقاء التطبيقية، جامعة مؤتة، والجامعة الألمانية. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها: وجود أهمية نسبية متوسطة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ولمعايير الجودة والسمعة المنظمة في الجامعات الحكومية الأردنية، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة في السمعة المنظمة للجامعات بأبعادها مجتمعة (الإبداع، جودة الخدمة، قوة المركز المالي، المسؤولية الاجتماعية، الجاذبية) في الجامعات الحكومية الأردنية.

❖ **دراسة الصبيحات (٢٠٢٢):** بعنوان: درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالسمعة الاستراتيجية من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين بجامعة آل البيت. هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالسمعة الاستراتيجية من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين بجامعة آل البيت، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (٢٥٠) من أصل (١٣٠٣) عضو هيئة تدريس وإداري في جامعة آل البيت. وتمت الاستعانة بالاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة. وأظهرت النتائج أن مستوى السمعة الاستراتيجية بجامعة آل البيت جاء بدرجة متوسطة بالمجمل، كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية موجبة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والسمعة الاستراتيجية بجامعة آل البيت. وخلصت الدراسة أيضا الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي في تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومستوى السمعة الاستراتيجية في جامعة آل البيت.

❖ **دراسة الشريف (٢٠٢٣):** بعنوان: آليات مقترحة لتحسين السمعة الاستراتيجية بجامعة تبوك من وجهة نظر المستفيدين. هدف الدراسة إلى التعرف على واقع السمعة الاستراتيجية بأبعادها الثلاثة: (المسؤولية المجتمعية، وجودة الخدمات المقدمة، والإبداع) لجامعة تبوك، وكذلك التعرف على واقع السمعة الاستراتيجية، وآليات تطويرها من وجهة نظر المستفيدين (الطلبة، وأعضاء هيئة التدريس، والإداريين، وأولياء أمور الطلبة)، البالغ عددهم (١٩٦٤) فردا. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتمت الاستعانة بالاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة

الدراسة. وأشارت النتائج إلى أن واقع السمعة الاستراتيجية لجامعة تبوك جاء متوسطاً، وأن هناك مجموعة من المعوقات التي تحول دون تحقيق السمعة الاستراتيجية تمثلت في المعوقات المجتمعية، منها: محدودية الأنشطة العملية التي يمارسها منسوبو الجامعة نحو خدمة المجتمع المحيط، والمعوقات المتعلقة بجودة الخدمات المقدمة، ومنها: ضعف الاستثمار في الاحتياجات المجتمعية، وضعف مهارات البحث العلمي لدى الطلبة، والمعوقات المتعلقة بالإبداع، ومنها: استئثار بعض القيادات الجامعية بالقرار دون الأخذ بتصورات أصحاب المصلحة والمستفيدين.

❖ **دراسة هاشم وآخرون (٢٠٢٣):** بعنوان: دراسة نظرية لعمليات إدارة سمعة الجامعات المعاصرة في ضوء بعض نماذج السمعة الاستراتيجية. هدفت الدراسة إلى التوصل إلى عمليات إدارية مقترحة لإدارة سمعة الجامعات في ضوء بعض نماذج إدارة السمعة الاستراتيجية، من خلال عرض الأسس النظرية للسمعة التنظيمية في المنظمات والجامعات، وأبعاد السمعة الاستراتيجية وخصائصها وأهميتها في الجامعات. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى مجموعة من نماذج إدارة السمعة الاستراتيجية، وتحليلها، والتوصل إلى اقتراح عمليات لإدارة سمعة الجامعات.

❖ **دراسة الخياط (٢٠٢٤):** بعنوان: درجة توافر أبعاد إدارة السمعة المؤسسية للجامعات المصرية في ضوء بعض النماذج العالمية. هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توافر أبعاد إدارة السمعة المؤسسية في الجامعات المصرية في ضوء بعض النماذج العالمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات بعد التحقق من صدقها وثباتها، وتوصلت إلى أن متوسط آراء الخبراء حول درجة توافر أبعاد إدارة السمعة المؤسسية للجامعات المصرية الحكومية من خلال أبعادها الستة والمتمثلة في (القيادة الاستراتيجية - بيئة العمل المؤسسية - التمكين المؤسسي - المسؤولية الاجتماعية - الابتكار - جودة الخدمات الجامعية) جاءت بدرجة "متوسطة"، وبمتوسط حسابي بلغ (٢٠٠٩)، وتم ترتيب الأبعاد ترتيباً تنازلياً تبعاً لمدى توافرها من وجه نظر السادة الخبراء كالتالي (جودة الخدمات الجامعية - المسؤولية الاجتماعية - بيئة العمل المؤسسية - التمكين المؤسسي - القيادة الاستراتيجية - الابتكار).

❖ **دراسة عبدالعال (٢٠٢٤):** بعنوان: آليات مقترحة لتحسين السمعة الاستراتيجية للجامعات على ضوء نموذج التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام (GRC). استهدفت الدراسة التوصل إلى آليات مقترحة لتحسين السمعة الاستراتيجية للجامعات المصرية على ضوء نموذج التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام GRC، وذلك من خلال التعرف على المرتكزات الفكرية للسمعة

التنظيمية بالجامعات والأسس النظرية لنموذج التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام. وتم استخدام المنهج الوصفي، وأسلوب دلفاي للتعرف على آراء الخبراء. وتم التوصل إلى مجموعة من الآليات المقترحة لتحسين مستوى السمعة الاستراتيجية للجامعات المصرية على ضوء نموذج التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام.

## (٢) الدراسات الأجنبية:

- ❖ **دراسة كاتانيو وآخران (Cattaneo, et al., 2016):** بعنوان: لماذا تدويل الجامعات؟ السمعة الاستراتيجية والشرعية. هدفت الدراسة إلى التعرف على ماهية تدويل التعليم العالي بالاعتماد على بعدين نظريين لتدويل الجامعات، هما: السمعة الاستراتيجية الدولية للمؤسسة والشرعية المحلية. وتم استخدام دراسة الحالة الاستكشافية، من خلال تناول جامعتين إيطاليتين وتسليط الضوء على الأسباب المختلفة التي تدفع الجامعات إلى اتباع استراتيجية التدويل. وتوصلت الدراسة إلى أن السمعة الاستراتيجية الدولية والشرعية المحلية تتخللان مبررات التطوير المؤسسي الدولي فيما يتعلق بالوضع المختلف للجامعة. كما أن الجامعات غير المصنفة لا تستغل فوائد التدويل لاكتساب سمعة دولية، كما تفعل الجامعات المصنفة؛ بل إنهم يفعلون ذلك في المقام الأول للحصول على الشرعية في السياق المحلي. وتعاني هذه المؤسسات من ارتفاع نسبة عدم التماثل المعلوماتي في الإفصاح عن قيمة خدماتها التعليمية، ومحاولة تقديم إشارة للطلبة وأسرهم ومساعدتهم على إدراك جودتها، كما أن الجامعات ذات التصنيفات المختلفة تسعى إلى التدويل لأغراض متباينة، إما للتميز على المستوى العالمي أو لتأمين مكان لها على الخريطة الوطنية.
- ❖ **دراسة ريزنك ويودينا (Reznik and Yudina, 2018):** بعنوان: المعالم الرئيسية في تطوير إدارة السمعة في الجامعات الروسية. هدفت الدراسة إلى النظر في أهمية إدارة السمعة لمؤسسة التعليم العالي لخلق سمعة إيجابية من خلال زيادة مسؤوليتها حول السمعة، وتحديد مخاطر السمعة، وغيرها من العوامل. واستخدمت الدراسة أساليب التحليل المقارن، بالإضافة إلى طريقة التحليل الإحصائي والاستبانة، وعينة من العاملين بالجامعة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى ضرورة إدارة السمعة؛ حيث تهدف إلى تطوير وتنفيذ استراتيجية التنمية طويلة الأجل للجامعة، وذلك من خلال دراسة البيئة الخارجية، مما سيسمح لإدارة الجامعة بتحديد مزايا وعيوب أنشطتها، مقارنة مع مؤسسات التعليم العالي الأخرى من نفس المستوى وبالتالي تحسين حالة الجامعة.
- ❖ **دراسة بولات وآخران (Polat, et al., 2019):** بعنوان: آثار السمعة الاستراتيجية للجامعة والجادبية التنظيمية على نية الطلاب في المتابعة. هدفت الدراسة إلى التعرف على آثار

السمعة الاستراتيجية للجامعة والجاذبية التنظيمية على نية الطلاب الدوليين لمتابعة التعليم العالي في الجامعة التي يدرسون فيها درجة البكالوريوس. واتبعت الدراسة نموذج البحث الوصفي الكمي. شملت عينة هذه الدراسة ٢٣١ طالبًا من ٦٧ دولة التحقوا بجامعة كوجالي Kocaeli في العام الدراسي ٢٠١٥-٢٠١٦. تم جمع البيانات باستخدام استبانة. وكشفت النتائج عن وجود علاقات إيجابية بين تصورات الطلاب الدوليين تجاه السمعة الاستراتيجية للجامعة، والنية في متابعة الدراسة الجامعية، والجاذبية التنظيمية. كما أظهرت النتائج أن الجذب التنظيمي يتوسط العلاقة بين السمعة الاستراتيجية والنية في السعي لتحقيقها.

❖ **دراسة الصالحي وآخرون (Al-salhi, et al., 2021):** بعنوان: تأثير استراتيجيات تنمية العلاقات على السمعة الاستراتيجية في مناطق النزاع: حالة الجامعات اليمنية الخاصة. هدفت الدراسة إلى فحص الارتباطات بين استراتيجيات تنمية العلاقات، ونتائج العلاقات، والسمعة في سياق مؤسسات التعليم العالي في مناطق النزاع. بالإضافة إلى مناقشة العوامل الظرفية التي أثرت على الطلاب، وتصورات السمعة الاستراتيجية، بدءًا من الصراع العسكري المستمر وتدهور الاقتصاد إلى التغيرات في الرسوم الدراسية. وتم استخدام المنهج الوصفي، والاستعانة بنمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لتحليل العلاقات بين بنيات النموذج. وقد تم إجراء مسح شمل ٤٥٠ طالبًا من جامعتين خاصتين في اليمن لاختبار نموذج الدراسة المقترح. وأكدت نتائج الدراسة على الدور الوسيط القوي لنتائج العلاقات في التنبؤ بالسمعة الاستراتيجية، ولكنها كشفت أيضًا عن أن استراتيجيات تنمية العلاقات يمكن أن يكون لها تأثيرات مباشرة على السمعة.

❖ **دراسة كاكار وآخرون (Kakar, et al., 2021):** بعنوان: هل السمعة الاستراتيجية مهمة في مؤسسات التعليم العالي في باكستان؟ الدور الوسيط لملاءمة الشخص والمنظمة وملاءمة مهنة الشخص بين السمعة الاستراتيجية ونية الدوران. بالاعتماد على نظرية الهوية الاجتماعية (SIT)، ونظرية الإشارة، ونموذج الجذب والاختيار والاستنزاف (ASA)، هدفت الدراسة إلى اقتراح وتطوير نموذج يربط السمعة الاستراتيجية بنية الدوران الوظيفي، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، من خلال ملاءمة الشخص للمهنة (P-V fit) وتناسب الشخص مع المنظمة (P-O fit). تم اختبار النموذج باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية للمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) على عينة مكونة من ٢٥٠ عضو هيئة تدريس بدوام كامل في مؤسسات التعليم العالي في باكستان. وقد دعمت نتائج الدراسة النموذج المقترح، ووجدت أن سمعة المنظمة كان لها تأثير سلبي ومباشر على نية الدوران الوظيفي، وتأثير إيجابي على

ملاءمة الشخص للمهنة (P-V fit) وتتاسب الشخص مع المنظمة (P-O fit). علاوة على ذلك، كشفت الدراسة أن كلا من تتاسب الشخص للمهنة وتتاسبه مع المنظمة يتوسط جزئياً في العلاقة السلبية بين السمعة الاستراتيجية ونية دوران أعضاء هيئة التدريس.

❖ **دراسة أنجولو-رويز وآخرون (Angulo-Ruiz, et al., 2022):** بعنوان: كيف تؤثر الأنشطة التسويقية على السمعة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي؟ منظور إدارة الانطباع عبر ثمانية بلدان. هدفت الدراسة إلى الكشف عن تأثير التسويق العلائقي والإعلان التقليدي على السمعة الاستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي، من خلال وساطة الانطباعات المرغوبة (مثل: جودة التعلم، وآفاق العمل، والأنشطة اللامنهجية) عبر البلدان، وتحديد الدور الوسيط للمتغيرات الثقافية. واستخدمت الدراسة مجموعة من النماذج التجريبية باستخدام بيانات المسح التي تضم ١٨٩٠ إجابة للطلاب من ١٠ جامعات في ٨ دول. كما تم استخدام تحليل العامل التأكيدي (CFA) ونماذج قياس الثبات، بالإضافة إلى المربعات الصغرى العادية ذات الأخطاء القياسية القوية لاختبار الفرضيات. وتوصلت الدراسة إلى أن الأنشطة التسويقية تؤثر على السمعة الاستراتيجية من خلال وساطة الانطباعات المرغوبة. فقد أظهرت النتائج أن التسويق العلائقي له تأثيرات مباشرة وغير مباشرة على سمعة المنظمة؛ كما يوجد للتسويق العلائقي تأثير أكبر على السمعة الاستراتيجية في البلدان ذات النزعة الفردية المنخفضة ودرجات الرجولة المنخفضة؛ وتتوسط جودة التعلم العلاقة بين الإعلان التقليدي والسمعة الاستراتيجية؛ وتتوسط جودة التعلم أيضاً العلاقة بين التسويق العلائقي والسمعة الاستراتيجية؛ وتتوسط آفاق العمل العلاقة بين التسويق العلائقي والسمعة الاستراتيجية؛ علاوة على أن الإعلانات التقليدية ليس لها تأثير مباشر، بل تأثير غير مباشر فقط، على سمعة المنظمة.

❖ **دراسة أناند وآخرون (Anand, et al., 2024):** بعنوان: تصنيف السمعة الاستراتيجية ونتائج التمويل العالمي للمنظمات التابعة: منظور التعليم العالي. هدفت الدراسة إلى تطوير إطار عمل لدراسة تأثيرات سمعة العلامة التجارية لمؤسسات التعليم العالي (كليات إدارة الأعمال) سواء على مستوى الكليات نفسها (المستوى الثانوي) أم على مستوى الجامعات الأم (المستوى الفوقي). واستعانت الدراسة بالمنهج الوصفي؛ حيث تم تحديد نموذج التأثيرات العشوائية على مجموعة بيانات مدتها ١٠ سنوات تضم ١٩٣ كلية إدارة أعمال، لمراعاة عدم التجانس غير الملحوظ، والتحيز المحتمل في الاختيار، والتجانس الداخلي للسمعة. وتوصلت الدراسة إلى أن سمات سمعة العلامة التجارية على المستويين الثانوي والفوقي تؤثر بشكل فردي وتأزري على المؤسسة،

وأن هوية الجهة المانحة تؤثر بشكل كبير في جهود التسويق التي تقوم بها مؤسسات التعليم العالي.

#### • تعقيب على الدراسات السابقة:

على ضوء ما تم عرضه من دراسات سابقة، يمكن توضيح ما يلي:

أ- أكدت نتائج الدراسات السابقة التي تناولت مدخل الحوكمة الرقمية على أهميته وتأثيره الإيجابي في كافة العمليات التي تتم داخل المؤسسات التعليمية في كل مستوياتها. فقد أظهرت دراسة (الدهشان، ٢٠٢٠) فوائد الحوكمة الإلكترونية، وأهدافها، والمبررات والأسباب التي تدعو إلى ضرورة تطبيقها في جامعاتنا العربية، والمتطلبات اللازمة لذلك، والتحديات التي تواجه ذلك التطبيق، وقدمت دراسة (حسن وأمين، ٢٠٢١) تصوراً مقترحاً لتفعيل الحوكمة الرقمية في ضوء أبعاد اليقظة الاستراتيجية للجامعات المصرية، وبيّنت دراسة (العبيدي وآخرون، ٢٠٢١) دور الحوكمة الإلكترونية ومكوناتها في تحسين الأداء الجامعي، وحاولت دراسة (الراعي وأبو العلا، ٢٠٢٢) قياس درجة تطبيق الحوكمة الإلكترونية، وعلاقتها بدرجة ممارسة التمكين الإداري في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، كما حاولت دراسة (عبدالحاميد، ٢٠٢٢) التغلب على المعوقات التي تواجه جامعة المنوفية لتطبيق الحوكمة الإلكترونية، وقدمت دراسة (هيكل، ٢٠٢٢) تصوراً مقترحاً لتفعيل الحوكمة الإلكترونية في جامعة بنها كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي على ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠، في حين قدمت دراسة (Williamson, 2015) وصفاً تاريخياً ومفاهيمياً للشكل التنظيمي لمختبرات ابتكار السياسات التعليمية، والكشف عن أسلوب تلك المختبرات في تعزيز استخدام تحليل البيانات الرقمية، والتقييم القائم على الأدلة، وتقنيات "التصميم من أجل السياسة" كطرق فعالة لإدارة التعليم، وكشفت دراسة (Norreklit, et al., 2019) عن ما إذا كانت اللغة المتضمنة في إنتاج واستخدام البيانات الخاصة بنماذج الحوكمة القائمة على تكنولوجيا المعلومات تسهل ثقافة الحوكمة في الجامعات، أما دراسة (Wu & Li, 2023) فاستكشفت المسار المنطقي للحوكمة الرقمية في التعليم العالي الصيني من منظور التطور التاريخي، والدوافع التنموية، والمنطلقات المنطقية، والتزامات القيمة، بالإضافة إلى محاولة تحديد العناصر المختلفة المشاركة في الحوكمة الرقمية في التعليم العالي، وسعت دراسة (Zhang & Li, 2023) لشرح القضايا الرئيسية المتعلقة بالحوكمة الرقمية، وكيف تكمل منصة "One Form" الحوكمة الرقمية للخدمات الجامعية.

ب- حاولت الدراسات السابقة التي تناولت السمعة الاستراتيجية والتنظيمية لمؤسسات التعليم الكشف عن ماهية السمعة الاستراتيجية ومتطلباتها، وأهم المعوقات التي تحول دون الوصول إلى سمعة

متميزة لتلك المؤسسات، بالإضافة إلى محاولة الكشف عن واقع السمعة الاستراتيجية في بعض المؤسسات التعليمية. فعلى سبيل المثال: حاولت دراسة (جودة، وورد، ٢٠٢١) تشخيص طبيعة العلاقة والتأثير بين العدالة المدركة لنظم استرداد الخدمات التعليمية وتحسين سمعة المنظمة، وسعت دراسة (الحري، ٢٠٢١) إلى تحديد متطلبات تطوير إدارة السمعة الاستراتيجية بالجامعات السعودية، وتوصلت دراسة (علي، ٢٠٢١) إلى وضع خطة استراتيجية لإدارة السمعة الاستراتيجية لجامعة مدينة السادات، وكشفت دراسة (أرشيد، ٢٠٢٢) عن أثر القيادة التحولية في تعزيز السمعة الاستراتيجية للجامعات الخاصة في الأردن بوجود الارتباط الوظيفي كمتغير وسيط لدى أعضاء الهيئة التدريسية، ورصدت دراسة (البشيتي وأخران، ٢٠٢٢) دور الفاعلية الذاتية كمتغير وسيط في العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والسمعة الاستراتيجية في الجامعة الإسلامية بالمحافظات الفلسطينية الجنوبية، أما دراسة (راضي، ٢٠٢٢) فحددت العلاقة الارتباطية بين أداء المزيج التسويقي في الجامعات الخاصة بالكويت وسمعة المؤسسات التعليمية الجامعية الخاصة والرضا الطلابي بدولة الكويت، وكشفت دراسة (سعد، ٢٠٢٢) عن دور السمعة المؤسسية في تعزيز القدرة التنافسية لكليات التربية الرياضية بالجامعات المصرية على ضوء مبادئ التميز المؤسسي، وكشفت دراسة (الشربيني، ٢٠٢٢) عن دور العلاقات العامة الرقمية في إدارة سمعة الجامعات الخاصة المصرية، وأوضحت دراسة (الشريف، ٢٠٢٣) واقع السمعة الاستراتيجية لجامعة تبوك، وآليات تطويرها من وجهة نظر المستفيدين، ورصدت دراسة (الشقيرات، ٢٠٢٢) ملامح الدور المعدل لمعايير الجودة في أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على السمعة المنظمة للجامعات الحكومية الأردنية، كما رصدت دراسة (الصبيحات، ٢٠٢٢) درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالسمعة الاستراتيجية من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين بجامعة آل البيت، وتوصلت دراسة عبدالعال (٢٠٢٤) إلى آليات مقترحة لتحسين السمعة الاستراتيجية للجامعات المصرية في ضوء نموذج التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام GRC، وحاولت دراسة (الخياط، ٢٠٢٤) التعرف على درجة توافر أبعاد إدارة السمعة المؤسسية في الجامعات المصرية في ضوء بعض النماذج العالمية. في حين أظهرت دراسة (Cattaneo, et al., 2016) ماهية تدويل التعليم العالي بالاعتماد على بعدين نظريين لتدويل الجامعات، هما: السمعة الاستراتيجية الدولية للمؤسسة والشرعية المحلية، وأوضحت دراسة (Reznik and Yudina, 2018) أهمية إدارة السمعة لمؤسسة التعليم العالي لخلق سمعة إيجابية من خلال زيادة مسؤوليتها حول السمعة، وحددت مخاطر السمعة، وغيرها من العوامل، وبيّنت دراسة (Polat, et al., 2019) آثار السمعة الاستراتيجية للجامعة والجاذبية التنظيمية على نية

الطلاب الدوليين لمتابعة التعليم العالي في الجامعة التي يدرسون فيها درجة البكالوريوس، وأوضحت دراسة (Bastedo & Bowman, 2010) التأثيرات المؤسسية لتصنيفات U.S. News & World Report للطلاب الجامعيين على تقييمات السمعة الاستراتيجية للمؤسسة التي أجراها كبار المسؤولين في الجامعات النظرية وكليات الفنون الحرة، وفحصت دراسة (AI-salhi, et al., 2021) الارتباطات بين استراتيجيات تنمية العلاقات، ونتائج العلاقات، والسمعة في سياق مؤسسات التعليم العالي في مناطق النزاع. بالإضافة إلى مناقشتها للعوامل الظرفية التي أثرت على الطلاب، وتصورات السمعة الاستراتيجية، بدءًا من الصراع العسكري المستمر وتدهور الاقتصاد إلى التغييرات في الرسوم الدراسية، بينما اقترحت دراسة (Kakar, et al., 2021) وطورت نموذجًا يربط السمعة الاستراتيجية بنية الدوران الوظيفي، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، من خلال ملائمة الشخص للمهنة (P-V fit) وتناسب الشخص مع المنظمة (P-O fit)، وكشفت دراسة (Angulo-Ruiz, et al., 2022) عن تأثير التسويق العلائقي والإعلان التقليدي على السمعة الاستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي، من خلال وساطة الانطباعات المرغوبة (مثل: جودة التعلم، وأفاق العمل، والأنشطة اللامنهجية) عبر البلدان، وتحديد الدور الوسيط للمتغيرات الثقافية، وحاولت دراسة (Anand, et al., 2024) تطوير إطار عمل لدراسة تأثيرات سمعة العلامة التجارية لمؤسسات التعليم العالي (كليات إدارة الأعمال) سواء على مستوى الكليات نفسها (المستوى الثانوي) أم على مستوى الجامعات الأم (المستوى الفوقي). أما دراسة (عبدالعال، ٢٠٢٤) فحاولت التوصل إلى آليات مقترحة لتحسين السمعة الاستراتيجية للجامعات المصرية في ضوء نموذج التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام GRC.

ج- هناك العديد من أوجه الاتفاق والاختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة تمثلت فيما يلي:

- **من حيث الهدف:** اتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة في (الهدف العام) منها، والذي تمثل في محاولة تطوير المؤسسات التعليمية بمختلف مستوياتها، والارتقاء بالعمليات الإدارية التي تمارس داخلها، وتحسين كافة الممارسات الإدارية التي تتم فيها، بالإضافة إلى الارتقاء بمهارات وقدرات العاملين بهذه المؤسسات. بينما اختلف البحث الحالي مع الدراسات السابقة في هدفه الخاص، والمتمثل في محاولة الكشف عن تأثير تطبيق الحوكمة الرقمية بجامعة سوهاج في سمعتها الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- **من حيث المنهج المستخدم:** اتفق البحث الحالي مع معظم الدراسات السابقة في استخدامه للمنهج الوصفي بمداخله المتعددة. في حين اختلف مع بعضها الآخر؛ فعلى سبيل المثال، اعتمدت دراسة الراعي وأبو العلا (٢٠٢٢) على المنهج الكمي، واستخدمت دراسة علي

(٢٠٢١) أسلوب التحليل الرباعي (SWOT Analysis)، واستخدمت دراسة الشربيني (٢٠٢٢) المنهج المسحي، بينما اعتمدت دراسة الشقيرات (٢٠٢٢) على المنهج الكمي، واستعانته دراسة (Cattaneo, et al., 2016) بدراسة الحالة الاستكشافية، واستخدمت دراسة (Reznik and Yudina, 2018) أساليب التحليل المقارن، وإلى جانب المنهج الوصفي اعتمدت دراسة عبدالعال (٢٠٢٤) على أسلوب دلفاي.

- **من حيث أدوات جمع البيانات:** اتفق البحث الحالي مع معظم الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة البحث، سواء تم توزيعها عليهم بصورة ورقية أم بصورة إلكترونية للاستجابة على عباراتها وأسئلتها، في حين اختلف مع بعض الدراسات التي استخدمت أدوات أخرى، فقد اعتمدت دراسة علي (٢٠٢١) على استمارة تقييم عناصر البيئة الداخلية والخارجية بالجامعة، واستخدمت دراسة (Al-salhi, et al., 2021) نمذجة المعادلات الهيكلية، أما دراسة (Angulo-Ruiz, et al., 2022) فاستعانته بمجموعة من النماذج التجريبية باستخدام بيانات المسح، كما استخدمت تحليل العامل التأكيدي (CFA) ونماذج قياس الثبات، بالإضافة إلى المربعات الصغرى العادية ذات الأخطاء القياسية القوية لاختبار الفرضيات (SEM).

د- **من حيث مجتمع البحث وعينته:** اختلف البحث الحالي مع جميع الدراسات السابقة من حيث: المجتمع والعينة؛ حيث إنه لا توجد أي دراسة من بين تلك الدراسات تم تطبيقها على أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج.

هـ- **استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في كثير من الأوجه، أهمها:**

- إثراء الإطار النظري للبحث الحالي بالعديد من المحاور والجوانب المهمة، سواء المتعلقة بالحوكمة الرقمية أم تلك المتعلقة بالسمعة الاستراتيجية.

- اختيار المنهج الأنسب والأكثر ملاءمة للبحث الحالي، وهو المنهج الوصفي، وتصميم خطواته بصورة علمية صحيحة.

- أسلوب اختيار عينة البحث، وتحديد عددها، وأسلوب التعامل معها، بالإضافة إلى اختيار أداة البحث، وكيفية تصميمها، وتطبيقها، وتحليل بياناتها، علاوة على اختيار الأساليب الإحصائية الأكثر ملاءمة لموضوع البحث.

و- وتميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة في كونه - على حد علم الباحث - البحث الوحيد حتى الآن الذي حاول الكشف عن دور الحوكمة الرقمية في تعزيز السمعة الاستراتيجية لجامعة سوهاج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

## ١٠- خطوات السير في البحث:

تمثلت خطوات البحث الحالي في الآتي:

أ- تم تحديد الإطار العام للبحث، واشتمل على العناصر الآتية: مقدمة البحث، مشكلة البحث، أسئلة البحث، أهداف البحث، أهمية البحث، حدود البحث، مصطلحات البحث، منهج البحث، الدراسات السابقة، خطوات السير في البحث.

ب- لإجابة السؤال الأول: تمت مراجعة الأدبيات التربوية ذات الصلة بمدخل الحوكمة الرقمية، وتم تخصيص محور في البحث بعنوان: "الإطار النظري للحوكمة الرقمية في الأدبيات التربوية المعاصرة". وقد تناول الباحث في هذا المحور: (مفهوم الحوكمة الرقمية، أهداف الحوكمة الرقمية في الجامعات، أهمية الحوكمة الرقمية في الجامعات، خصائص ومميزات الحوكمة الرقمية في الجامعات، أبعاد الحوكمة الرقمية في الجامعات، متطلبات تطبيق الحوكمة الرقمية في الجامعات، معوقات تطبيق الحوكمة الرقمية في الجامعات).

ج- لإجابة السؤال الثاني: تمت مراجعة الأدبيات التربوية ذات الصلة بالسمعة الاستراتيجية، وتم تخصيص محور في البحث بعنوان: "الإطار النظري للسمعة الاستراتيجية في الأدبيات التربوية المعاصرة". وقد تناول الباحث في هذا المحور: (مفهوم السمعة الاستراتيجية، أهداف السمعة الاستراتيجية للجامعات، أهمية السمعة الاستراتيجية للجامعات، خصائص السمعة الاستراتيجية للجامعات، أبعاد السمعة الاستراتيجية للجامعات، متطلبات تحقيق السمعة الاستراتيجية للجامعات، مخاطر وصعوبات تحقيق السمعة الاستراتيجية للجامعات).

د- لإجابة الأسئلة: الثالث والرابع والخامس والسادس: قام الباحث بإجراء بحث ميداني، من خلال إعداد استبانة تتضمن مجموعة من العبارات الخاصة بأبعاد متغيري: الحوكمة الرقمية، والسمعة الاستراتيجية، تم تطبيقها على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج للوقوف على ما يلي: واقع ممارسة أبعاد الحوكمة الرقمية في جامعة سوهاج، واقع ممارسة أبعاد السمعة الاستراتيجية في جامعة سوهاج، مدى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين الحوكمة الرقمية، والسمعة الاستراتيجية لجامعة سوهاج من وجهة نظر عينة البحث، مدى وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول أبعاد كل من الحوكمة الرقمية، والسمعة الاستراتيجية تُعزى للمتغيرات الشخصية الآتية: (النوع - المسمى الوظيفي - عدد سنوات الخدمة).

هـ- لإجابة السؤال السابع، اقترح الباحث مجموعة من الإجراءات لتعزيز السمعة الاستراتيجية لجامعة سوهاج على ضوء ممارسة أبعاد مدخل الحوكمة الرقمية.

## المبحث الثاني:

### الإطار النظري للحوكمة الرقمية والسمعة الاستراتيجية في الأدبيات التربوية المعاصرة

يمكن تناول متغيري البحث (الحوكمة الرقمية، والسمعة الاستراتيجية) على النحو التالي:

#### أولاً: الحوكمة الرقمية Digital Governance

يتناول البحث الحوكمة الرقمية على النحو التالي:

##### ١- مفهوم الحوكمة الرقمية:

الحوكمة لغوياً: من حَكَمَ يَحْكُمُ، حُكْمًا وَحَكْمَةً، فهو حَكِيمٌ، ويقال: حَكَمَ الشَّخْصُ، صار حَكِيمًا، وهو أن تصدر أعماله وأقواله عن روية ورأي. وَيَحْكُمُ الْبِلَادَ: يَتَوَلَّى تَسْيِيرَ شُؤُونِهَا وَإِدَارَتَهَا (مجمع اللغة العربية، ٢٠٠٤، ١٤٣). والحوكمة التعليمية تعني: الحكم والإدارة التكنولوجية للمؤسسات التعليمية. والحوكمة الرقمية، هي: استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل تعزيز القيمة العامة عن طريق الإجراءات والعمليات التي تنفذها المؤسسة لتطوير أدائها، وكذلك عن طريق التعاون الخارجي بين أصحاب المصلحة الرئيسيين (تشن، ٢٠٢٠، ٢٤).

ويقصد بها أيضاً: استخدام الجامعات لتقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال بهدف تطبيق مبادئ الحوكمة، والقيام بالأعمال وفق القوانين والتشريعات، وإشراك كافة الأطراف ذات العلاقة في اتخاذ القرارات ومساءلتهم عن أدوارهم في تلك العملية، من أجل رفع مستوى كفاءة الجامعات، وزيادة قدرتها على إنجاز أهدافها وتطوير أدائها، بهدف تأكيد جودة مخرجاتها، لمواجهة تحديات الثورة الصناعية الرابعة (الدهشان وصالح، ٢٠٢٠، ٢١٦١).

والحوكمة الرقمية مدخل يستخدم لتطوير إدارة المؤسسة، من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات الرقمية في إنجاز أي معاملات إدارية، وتقديم الخدمات المرفقية، والتواصل مع العاملين بشكل ديمقراطي (عبداللطيف، ٢٠١٤، ٤٥). وهناك من يرى أنها مفهوم جديد يستند إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل الوصول إلى الاستخدام الأمثل للموارد الحكومية، وضمان توفير خدمة مميزة للمواطنين، وأصحاب المصلحة (مطر، ٢٠٠٨، ٣٤).

أما الحوكمة الرقمية للجامعات فتعني: تأدية كافة العمليات الجامعية، ومعالجة كافة الاستفسارات بكفاءة وفاعلية، كما هو مطلوب من قبل المجتمع، من خلال استخدام شبكة الإنترنت، بالإضافة إلى تقديم التسهيلات في شكل حلول رقمية لأفراد المجتمع بشكل عام، وأصحاب المصلحة، كالطلاب وأعضاء هيئة التدريس بشكل خاص (Martínez, et al., 2023, 72). وهي تشير أيضاً إلى تهيئة الجامعات وتقديمها للمعلومات والخدمات بصورة إلكترونية رقمية في أي وقت وأي مكان، بهدف تيسير

الخدمات المقدمة للأفراد بأسرع وقت وأقل جهد وتكلفة، مع ضمان أمن وسرية المعلومات، بشكل يسهم في تحسين جودة أدائها ورفع كفاءتها (Nørreklit, et al., 2019, 871).

على ضوء ما سبق يتضح أن الحوكمة الرقمية تؤكد شمولية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المنتشرة على المواقع الإلكترونية، والإنترنت، والهواتف والأجهزة المحمولة. ومن ثم، تعد الحوكمة الرقمية نظام إدارة يعتمد على استخدام المبتكرات الإدارية الحديثة في مجال التواصل الإداري، كما تتيح الحوكمة الرقمية وفرة في المعلومات، ودقتها، وسرعة كبيرة في عملية اتخاذ القرارات بشكل سليم. علاوة على ذلك، تستعين الحوكمة الرقمية بالإنترنت وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في أداء مهامها. ومن ثم، فهي تعني في مؤسسات التعليم العالي والجامعي: عملية تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من قبل تلك المؤسسات في كافة عملياتها وخدماتها الموجهة لأصحاب المصلحة، من أجل إخضاعها للمساءلة، وجعلها أكثر شفافية، بهدف تطوير الأداء وتلبية توقعات وتطلعات واحتياجات أصحاب المصلحة.

## ٢- أهداف الحوكمة الرقمية في الجامعات:

- الحوكمة الرقمية نظام إداري متميز، له أهدافه الخاصة التي تميزه ويسعى لتحقيقها، والمتمثلة في الآتي (Biswas, Avijit, 2023):
- أ- بناء مجتمع مستنير: أي، مجتمع متمكن، يستطيع الأفراد من خلاله الاطلاع على المعلومات، مجتمع يوفر للجميع فرص الوصول إلى كل معلومة يحتاجها.
  - ب- تنفيذ إطار عمل للتغذية الراجعة، ومعرفة ردود فعل الناس، وتوعية المسؤولين بمشكلات الناس.
  - ج- الإسهام في تحقيق الديمقراطية بمعناها الحقيقي، عن طريق تحسين مشاركة المواطنين في الحكم، من خلال تحسين التغذية المرتدة، وتيسير الوصول للمعلومات، والمشاركة العامة في عملية صنع القرار.
  - د- شفافية عملية الحوكمة، عن طريق إتاحة البيانات والمعلومات.
  - هـ- خفض تكلفة الحوكمة، عن طريق تقليل الإنفاق على التسليم المادي للخدمات والمعلومات.
  - و- تقليل الزمن الذي تستغرقه الإدارات المختلفة في الرد على استفسارات المواطنين.
- وهناك من يقسم أهداف الحوكمة الرقمية إلى أهداف داخلية، وأخرى خارجية موجهة لتحقيق حاجات المجتمع، تتمثل فيما يلي (أحمية، ٢٠١٤، ٨؛ الخمايسة، ٢٠١٣، ٣٧):
- أ- الأهداف الداخلية: التي تركز على الأعمال الحكومية، والمتمثلة في الآتي:
    - زيادة فاعلية وكفاءة الوحدات المحلية، بصورة تؤدي لتوفير الوقت وخفض زمن إنجاز المعاملات.

- خلق مناخ أفضل للعمل، أي: الاستعانة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المؤسسات، وتوفير بنية تحتية للحكومة الإلكترونية تسهم في تيسير الأعمال.
- تحقيق العدالة والشفافية، ومنح الجهات المختصة الحق في مساعلة الإدارة.
- منح الفرصة لأفراد من خارج أعضاء الإدارة التنفيذية لمراجعة الأداء المؤسسي، يتم منحهم مهام وصلاحيات واختصاصات تسهم في تحقيق رقابة فعالة ومستقلة.
- تقليل فرص الفساد؛ ففي ظل الحوكمة الرقمية لن يكون هناك مجال للرشوة أو المحسوبية أو غيرها من الظواهر السلبية، نتيجة عدم احتكاك أصحاب المصلحة المباشر بالموظفين والاعتماد على الوسائل التكنولوجية عند التعامل مع المعاملات الحكومية.

### ب- الأهداف الخارجية: الموجهة للوفاء بحاجات وتوقعات المجتمع بطريقة مرضية، وتتمثل في الآتي:

- توفير الخدمات للمواطنين، وضمان حصولهم على الخدمة بشكل سريع وغير مكلف وفي أماكن تواجدهم بالشكل والأسلوب الأفضل.
- تحقيق فاعلية عملية الاتصال، والتقليل من أي تعقيدات إدارية.
- التواصل مع الجمهور والأعمال وكافة الأجهزة الحكومية بشكل سريع وأعلى كفاءة.
- تيسير استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تنفيذ العمليات الحكومية الداخلية.
- على ضوء ما سبق، يتبين أن للحوكمة الرقمية في الجامعات أهدافاً عديدة تسعى إلى تحقيقها، منها: تقليل الوقت والجهد اللازمين لأداء الأعمال وإنجاز المعاملات، وتوفير الشفافية والعدالة، ومنح الحق في مساعلة الجهات المختصة، علاوة على تقليل فرص الرشوة والفساد وغيرها من الظواهر الاجتماعية السلبية، وتحقيق فاعلية عملية الاتصال، والتقليل من التعقيدات الإدارية، واستخدام التكنولوجيا الحديثة في تطوير أداء الجامعة، وتطوير آليات جديدة تمكن الجامعة من التفاعل المباشر مع أصحاب المصلحة، والمحافظة على استدامة بقاء وتنافسية مؤسسات التعليم العالي، وإكسابها القدرة على مواجهة الأزمات، من أجل تحقيق متطلبات التنمية المستدامة.

### ٣- أهمية الحوكمة الرقمية في الجامعات:

للحوكمة الرقمية أهمية كبيرة سواء للمؤسسة أم للمواطنين، فهي تزيد من الشفافية ذات الصلة بأعمال الحكومة، وتقلل من فرص الفساد، كما تعزز من المصداقية، والمساءلة، والممارسات الديمقراطية داخل المؤسسات، من خلال التشاور والمشاركة العامة، وتطوير العمليات التنظيمية للمؤسسة، بالإضافة إلى تقديمها لمعلومات أفضل وخدمات أكثر فاعلية (الزعاير والطالب، ٢٠٢٠، ١٦٩). وتؤدي الحوكمة الرقمية أيضاً إلى تطوير المؤسسة، عن طريق استخدام الأدوات والوسائل التقنية ووسائل الاتصال وتكنولوجيا المعلومات لربط كافة المؤسسات ببعضها البعض وبالدولة

وأجهزتها المختلفة، من خلال نظام اتصال متميز يساعد في القضاء على الروتين والفساد الإداري والمالي، ويسهل إنجاز جميع المعاملات (Lee & Moon, 2020, 331). كما توفر الحوكمة الرقمية قنوات اتصال بين المؤسسة وأصحاب المصلحة، وتؤدي لضمان وجود إدارة سريعة، عن طريق توفير المعلومات الفورية الدقيقة التي يحتاجها متخذ القرار، والتخلص من كافة الأعمال الروتينية المعطلة للعمل، وتيسير الإجراءات (Timco, et al., 2019, 21).

علاوة على ذلك، يسرّع نظام الحوكمة الرقمية من أداء الخدمات بشتى أنواعها؛ حيث تسبب إحلال الحاسب الآلي محل النظام اليدوي التقليدي في تطوير عملية تقديم الخدمات؛ فقلت الفترة الزمنية المطلوبة لأداء الخدمة، فضلاً عن إنجاز إلكتروني للخدمة في ضوء رقابة أسهل وأدق من تلك التي يتم فرضها على الموظف في نظام الإدارة التقليدية. كما تؤدي الحوكمة الرقمية إلى تخفيض النفقات والتكاليف؛ فقد وُجد أن أداء الأعمال الإدارية بالطريقة التقليدية يستهلك كميات كبيرة من الأدوات الكتابية (بن قايد، ٢٠١٨؛ جفطة، ٢٠١٧).

وفي الجامعات، يُعد تطبيق الحوكمة الرقمية من أهم العوامل التي قد تساعد في توفير حلول للعديد من المشكلات التعليمية، مثل: إدارة اللقاءات والاجتماعات من خلال شبكة الإنترنت، والاستعانة بالبريد الإلكتروني للتواصل بين الجامعات ومنظمات المجتمع المدني ومنظمات الأعمال وجميع الأطراف المشاركة في صنع القرار. وفي ظل الحوكمة الرقمية يشارك المواطن في تقييم الخدمات الحكومية الإلكترونية المقدمة على شبكة الإنترنت، كما أنها توفر الشفافية من خلال إتاحة المعلومات التفصيلية عن الأداء الجامعي على شبكة الإنترنت، وبالتالي الحد من الفساد الإداري ومنح الطالب الحق في المساءلة (الدهشان وجاد الله، ٢٠٢٠، ٢١٣٧).

وتعد الحوكمة الرقمية أحد المداخل الإصلاحية الحديثة الفعالة التي تسهم في إحداث تغييرات عميقة في العملية التعليمية داخل الجامعة، والتأثير بإيجابية في المخرجات التعليمية بشكل يتوافق ومهارات القرن الحادي والعشرين. ومن ثم، تتضح أهمية الحوكمة الرقمية من خلال ما يلي (الحيول وفريمش، ٢٠٢١، ١٣٩١؛ بشير، ٢٠١٩، ٣٦):

- الإسهام في تحقيق أهداف الجامعة بأفضل الطرق الممكنة.
- ضمان الالتزام بكافة اللوائح والقوانين والأنظمة الجامعية.
- الإسهام في إيجاد مؤسسات جامعية مستقلة لها مجالس أو هيئات حاكمة تتحمل مسؤولية تحديد اتجاهها الاستراتيجي، ومراقبة سلامة عملياتها المالية، والتأكد من فاعلية وحداتها الإدارية.

- ضمان النزاهة والاستقامة لجميع العاملين في الجامعة، بدءًا من الإدارة ومديريها التنفيذيين إلى أقل عامل فيها، وتحديد مهام ومسئوليات كل موظف داخل الجامعة، بشكل يضمن تقليل الأخطاء.
  - خلق مناخ عمل محفز للعاملين، يساعدهم على الإسهام في تحقيق التميز المطلوب للجامعة.
  - تحقيق أقصى استفادة من نظم المحاسبة والرقابة الداخلية بالجامعة.
- على ضوء ما سبق يمكن القول: إن أهمية الحوكمة الرقمية تتمثل في مساعدة الجامعة على استثمار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل إتاحة الوصول إلى المعلومات من أي مكان بشكل مركزي، وتقديم العديد من الخدمات الرقمية عالية الجودة، كما تعزز الحوكمة الرقمية مكانة الجامعة، وتكسيبها ثقة أصحاب المصلحة، وتزيد من قدراتها التنافسية، وتعمل على تأمين قاعدة بيانات قوية وفعالة لها، وتحسين عملية صنع القرار بداخلها، علاوة على توفير عدد من الخدمات الجامعية الأخرى، وتيسير عملية تبادل البيانات الرقمية مع الجامعة، كما تمثل الحوكمة الرقمية وسيلة فعالة للرقابة على أداء الجامعات، وجعل الإدارة الجامعية أكثر شفافية وسرعة وخضوع للمساءلة. كذلك تسهم الحوكمة الرقمية في الجامعات في تحقيق الفاعلية والكفاءة التنظيمية، وتوفير تعليم جامعي قادر على المنافسة، والإسهام في مواجهة كافة التحديات المعاصرة التي تؤثر في مؤسسات التعليم العالي والجامعي.

#### ٤- خصائص ومميزات الحوكمة الرقمية في الجامعات:

- تتقاطع الحوكمة الرقمية في الجامعات في العديد من خصائصها المشتركة مع الحوكمة الرقمية بشكل عام، لعل أهمها ما يلي (حسن وأمين، ٢٠٢١، ٦٩-٧٠):
- الحوكمة الرقمية في الجامعات عبارة عن نظام معلوماتي يعتمد على البنية الرقمية، ويتم التعرف عليه من خلال نتائجه، ومن ثم لا يمكن لمس مكوناته.
  - هي مدخل إداري يمارس من خلاله الضبط والترشيد والاستثمار الأمثل لموارد الجامعة الداخلية والخارجية.
  - تسهم الحوكمة الرقمية في تحديد الاتجاه الاستراتيجي للجامعات، ورفع كفاءة وفاعلية الإدارة.
  - تسهم في الكشف عن جوانب ضعف الأداء الجامعي، وجوانب ضعف المخرجات الجامعية.
  - تضمن الالتزام باللوائح والقوانين والأنظمة الجامعية.
  - ترتبط بالرقابة الإلكترونية على الأداء الفردي والمؤسسي داخل الجامعات.
  - تهتم بآليات صنع القرار داخل الجامعة، وما يرتبط بها من إفصاح وشفافية.
  - تسهم في تعزيز القدرة التنافسية للجامعات.

- تسهم في تحسين الوضع المالي للجامعات.
  - تستند إلى تنظيم العلاقة بين كافة المستفيدين وأصحاب المصلحة داخل الجامعة وخارجها وفي كافة المستويات الإدارية.
  - تسهم في القضاء على أو الحد من الفساد، أو منع حدوث أزمات حادة في الجامعات.
- على ضوء ما سبق يتضح أن خصائص الحوكمة الرقمية في الجامعات تتمثل في كونها مدخل إداري لا يستعين بالأوراق في إتمام تعاملاته، ويستند إلى العمل عن بعد، مستعيناً ببعض الأدوات كالهاتف المحمول، والتلكس، وغيرها، وهو عملية متواصلة ودائمة، وغير مرتبطة بأوقات محددة للعمل، كما تعمل الحوكمة الرقمية من خلال مجموعة من المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية القائمة على صناعة المعرفة، وهي عبارة عن نظام معلوماتي يعتمد على البنية الرقمية، وتسعى للاستثمار الأمثل لموارد الجامعة الداخلية والخارجية، كما تسهم في تحديد الاتجاه الاستراتيجي للجامعات، ورفع كفاءة وفاعلية الإدارة، والكشف عن جوانب ضعف الأداء الجامعي، وتضمن الالتزام باللوائح والقوانين والأنظمة الجامعية، تهتم بالآليات صنع القرار داخل الجامعة، وتعزيز قدراتها التنافسية، وتحسين وضعها المالي، والقضاء على الفساد، أو منع حدوث أزمات حادة.

#### ٥- أبعاد الحوكمة الرقمية في الجامعات:

تتعدد أبعاد الحوكمة الرقمية اللازمة لتحقيق تميز الجامعة وتحقيق أهدافها، ومن أهم تلك الأبعاد: التخطيط والتنظيم الإلكتروني، والمساءلة والمسئولية الرقمية، والشفافية الرقمية، والمشاركة الرقمية، والرقابة الرقمية. ويمكن تناولها على النحو التالي:

#### أ- التخطيط والتنظيم الإلكتروني e-Planning and Organizing:

التخطيط بمفهومه التقليدي عبارة عن: وظيفة إدارية تحدد الأهداف العامة للمؤسسة والأهداف التفصيلية للإدارة، وإيجاد الأدوات والوسائل المناسبة اللازمة لتحقيقها (العياشي، ٢٠١٣، ٣٦)، وهو عملية يتم بموجبها رسم ووضع الخطط والسياسات، وتحديد الأهداف بعيدة وقريبة الأجل، وتحديد الإمكانيات والموارد المادية والبشرية، والكشف عن أهداف الجامعة لمسئوبيها، وتعريفهم بكيفية مشاركتهم في إنجاز الأدوار والخطط الجامعية (السلمي، ٢٠١٧، ١٧٥-١٧٦). في حين يشير التخطيط الإلكتروني E-Planning، إلى عملية ديناميكية ومستمرة في اتجاه تحديد ورسم الأهداف الواسعة والمرنة والآنية قصيرة ومتوسطة الأجل، بحيث تكون أهدافاً قابلة للتجديد والتطوير المستمر، خلافاً للتخطيط التقليدي الذي يهتم بتحديد أهداف المؤسسة من أجل تنفيذها خلال السنة القادمة (زرقين وتاوريريت، ٢٠٢٢، ٣١١).

ويتفق التخطيط الإلكتروني - من حيث التحديد العام - مع التخطيط التقليدي؛ فكلاهما يهتم بوضع الأهداف، وتحديد وسائل إنجازها. إلا أنهما يختلفان في ثلاثة مجالات رئيسية، هي (أبو عاشور والنمري، ٢٠١٣، ٢٠٠):

- التخطيط الإلكتروني عملية ديناميكية تسعى لتحقيق أهداف واسعة، مرنة، آنية، وقصيرة المدى، كما أنها عملية قابلة للتجديد والتطوير الدائمين، على عكس التخطيط التقليدي الذي يهتم بتحديد الأهداف لتنفيذها مستقبلاً.
- يؤدي التدفق المستمر للمعلومات في المؤسسة - بما في ذلك التخطيط - إلى تحويله من تخطيط منقطع إلى تخطيط مستمر.
- في الإدارة الإلكترونية يتم تجاوز فكرة تقسيم العمل الإداري التقليدي بين إدارة تخطط وعمال في الخط الأمامي ينفذون؛ فجميع العاملين يعملون عند الخط الأمامي، ويسهمون في التخطيط الإلكتروني.

ويعتمد التخطيط الإلكتروني - بصفة رئيسية - على التخطيط الاستراتيجي والأهداف الاستراتيجية. فهو عملية ديناميكية متجددة متطورة، تعتمد على الأهداف قصيرة ومتوسطة الأجل، كما يعزز التخطيط الإلكتروني مبدأ المشاركة؛ حيث يسهم جميع العاملين في عملية التخطيط وتوزيع الأعمال واتخاذ القرارات (المنصوري، ٢٠٢٢، ٧١).

أما التنظيم فيعرف بأنه الإطار الذي يتم بموجبه ترتيب جهود العاملين، وتنسيقها نحو تحقيق أهداف معينة تسعى المؤسسة إلى تحقيقها. ومن ثم، فالتنظيم عملية تحديد للأعمال وتوزيعها على الأفراد في سبيل تحقيق الأهداف (زرقين وتاوريريت، ٢٠٢٢، ٣١١)، وهو مجموعة من الممارسات التي يتم على ضوءها توزيع المسؤوليات وتحديد الاختصاصات، بما يتفق مع إمكانات الأفراد ورغباتهم، وعلى ضوء القوانين أو اللوائح التي تحكم العمل، وتوضيح كافة الإجراءات التي يمكن من خلالها إنجاز الأعمال (أبو صالح، ٢٠١٦، ٢٢).

وفي ظل التحول الإلكتروني والإدارة الإلكترونية أصبحت عملية التنظيم أكثر فاعلية وكفاءة، وأكثر قدرة على مسايرة مختلف المستجدات؛ فقد أضحت التنظيم - في صورته الإلكترونية - مرناً، يتيح الاتصال والتعاون بين جميع الأفراد، ويسمح بالنشيك الواسع بين جميع العاملين من خلال الشبكات الداخلية، بالإضافة إلى تحقيق العديد من التغيرات المهمة في قوة العمل، وهو ما ينعكس - بشكل كبير - على المؤسسة، واستخدام عاملين وموظفين ذوي تخصصات ومهارات عالية (نعيمة، ٢٠١٧، ٨٠-٨١). علاوة على ذلك، فدور القيادات يصبح استشارياً بانتهاء الشكل التقليدي للتنظيم الذي يستند إلى وجود مجموعة من الوحدات والأقسام والانتقال إلى تطبيق نظام فرق العمل، والتحول

من نظام سلسلة طويلة من الأوامر والتعليمات الإدارية الخطية إلى تطبيق نظام الوحدات المتنقلة، ومن مركزية الرئيس أو المدير إلى التنظيم متعدد الرؤساء والمديرين، تنظيم ذي سياسات مرنة (المنصوري، ٢٠٢٢، ٧١).

وبصفة عامة، يُعرّف بُعد التخطيط والتنظيم الإلكتروني بأنه: عملية يتم من خلالها التنسيق والترتيب والمواعمة الاستراتيجية بين أنشطة المؤسسة وأعمالها وبين تكنولوجيا المعلومات التي يتم استخدامها، وذلك من خلال التخطيط قصير ومتوسط الأجل (البصري ومحمد، ٢٠٢٠). وهو يمثل ركناً رئيساً في بناء الحوكمة الرقمية، والحوكمة الفعالة للمؤسسة كلها. ويتضمن بُعد التخطيط والتنظيم الإلكتروني عدداً من الأهداف، تتمثل في: تسويق التكنولوجيا وأنشطة المؤسسة عن طريق عملية التخطيط قصيرة أو متوسطة الأجل، وضمان إدارة تكنولوجيا المعلومات بشكل أكثر فاعلية، بالإضافة إلى تحسين وتطوير عملية المواعمة الاستراتيجية، ومنح إدارة المؤسسة القدرة على تحديد القرارات الحالية والاحتياجات المستقبلية للمؤسسة (Cadete, 2015).

ويتضمن هذا البعد أيضاً الاستراتيجية والتكتيك المتعلق بدور تكنولوجيا المعلومات، والاستخدام الأمثل لها داخل المؤسسات، بحيث يمكنها مساعدة هذه المؤسسات في تحقيق أهدافها العامة والخاصة، والوصول إلى النتائج المرجوة والأهداف الموضوعية (العتيبي، ٢٠١٤). وبالتالي، يجب التخطيط الجيد لأنشطة تكنولوجيا المعلومات، مع ضرورة أن تكون منظمة ومتصلة وتدار بشكل فعال، حتى يمكن تحقيق النتائج المرجوة (نصور، ٢٠١٥). علاوة على ذلك، من الضروري - لتحقيق الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة - تخطيط وجهات النظر المتنوعة والمتباينة، وإدارتها، والإبلاغ عنها، من أجل توفير بنية تحتية تنظيمية وتقنية ملائمة (الشجيري، ٢٠١٨، ٢٢).

على ضوء ما سبق يتضح أن بُعد التخطيط والتنظيم الإلكتروني من أهم عناصر الحوكمة الرقمية، وهو بُعد يعمل على دعم الأنظمة والقواعد الجامعية، ويهتم بتطبيق إجراءات الحوكمة الرقمية بشكل فعال، كما يهتم بتوفير فريق متخصص لمتابعة الحوكمة الرقمية وتطبيقاتها في الجامعة، بالإضافة إلى إتاحة استخدام التطبيقات الرقمية في التخطيط للأعمال وتوزيع المهام.

#### ب- المساءلة والمسئولية الرقمية Digital Accountability and Responsibility:

يقصد بالمساءلة، التزام الأفراد والسلطات المسؤولة عن إدارة الموارد العامة بإتاحة المعلومات ذات الصلة بإدارة تلك الموارد، بحيث يمكن استجوابهم بشأن قيامهم بالمهام والمسؤوليات الممنوحة لهم في الأمور المالية والبرامج وإدارة الأعمال (عبدالله وهادي، ٢٠١٧). وترتبط المساءلة بالرقابة والتقييم والأداء العادل للهيئات الإدارية والتحكم في الفاعلية من أجل تحقيق الميزة التنافسية، ويتحمل

المديرون وحدهم مسئولية تنفيذ الممارسات والعمليات الخاضعة للمساءلة، والتي تضمن التزام المؤسسات بقوانين الحوكمة (Dittmar, A. & Mahrt-Smith, 2005).

وتعد المساءلة وسيلة يتحمل من خلالها الأفراد والمؤسسات المسؤولية الكاملة عن أعمالهم، مما يخلق نوع من الاطمئنان لدى أصحاب المصلحة بأن كافة الأمور تحقق الصالح العام. وتستخدم المساءلة كألية فعالة لمراقبة المسؤوليات المتعلقة بكافة المجالات الإدارية، مثل: إدارة المخاطر، والمراجعة المالية، والإشراف على الكادر الإداري والأكاديمي، ومراقبة المسؤولية عن ممارسة الأعمال، واتخاذ القرارات بصورة مستقلة بدون أي ضغوط خارجية (الشمري والشامي، ٢٠١٩، ٣٨).

وبناءً على المساءلة، يحق لأصحاب المصلحة القيام بمساءلة الإدارة التنفيذية، والتحقق من ممارستها العمل بكفاءة، والبعد عن المصالح الشخصية، واتخاذ إجراءات فعالة ضد من يتجاوز حدود مسؤوليته، والتحقق مع الإدارة العليا في حالة إساءة استغلال سلطاتها، واعتماد إجراءات تتيح فرض عقوبات أو تكاليف أو إقالة مسؤولين بسبب تجاوزهم لمسؤولياتهم وصلاحياتهم، أو بسبب أدائهم السيء (Nginyo, et al., 2018).

وتهدف المساءلة الرقمية إلى التحول إلى نموذج المساءلة المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات، البعيدة عن التحيز الشخصي. وللمساءلة الرقمية فوائد تشمل فاعلية الاتصالات، وتخفيض التكلفة، والسلامة والشفافية، وتوفير الوقت، وغرس ثقافة الابتكار. ويمكن للمساءلة الرقمية أن تخفف من حدة مشكلة تخزين البيانات بصورة تقليدية، والإرسال، والسلامة، والكشف عن الخصوصية والبيانات في وقت قصير وبأكثر الطرق فاعلية وخفضاً للتكلفة (Odera, 2017, 5). كما تهدف المساءلة الإدارية إلى إصلاح النظام الإداري، وجعل الموظفين أكثر تحملاً لآثار ونتائج قراراتهم، ومنحهم القدرة على تبرير تصرفاتهم، وتوضيح آرائهم. كما تُعبر المساءلة عن التزام مؤسسات الإدارة العامة بتقديم حساب عن مدى ممارستها لأدوارها وواجباتها، بهدف زيادة كفاءة وفاعلية هذه المؤسسات، وهي منظومة تضم العديد من الآليات والعناصر التي تضمن النزاهة والشفافية، وتقضي على الفساد الإداري، وتحقق الصالح العام (بوسعدية، ٢٠٢٢، ٦٨).

علاوة على ذلك، توفر الحوكمة الرقمية هيكلًا تنظيميًا ملائمًا للإدارة أو للمؤسسة ييسر مساءلة المستويات الإدارية المختلفة، ويساعد العاملين على تقديم تقارير منتظمة عن نتائج أعمالهم، ومدى نجاحهم في تنفيذها، وتوفير المعلومات المطلوبة لتقييم المشاريع والبرامج والخطط، علاوة على المساعدة في انتظام الاجتماعات المختلفة داخل الإدارة أو المؤسسة وإمكانية عقدها عن بعد، وتسهيل عملية استقبال المقترحات والشكاوى من العاملين أو الجمهور أو عبر البريد الإلكتروني، أو من خلال صندوق الشكاوى عبر الموقع الإلكتروني للمؤسسة (بوسعدية، ٢٠٢٢، ٦٨-٦٩).

وبناءً عليه، يمكن تناول فوائد المساعلة داخل الجامعة على النحو التالي (العتابي والسراي، ٢٠١٦):

- تحديد مهام وأدوار ومسئوليات كافة العاملين في الجامعات.
- التركيز على مخرجات العملية التعليمية والتربوية.
- حث العاملين في الجامعات على تحسين أساليبهم وممارساتهم.
- تقويم أداء العاملين في الجامعات بصورة موضوعية ودقيقة.
- العمل على تطبيق مبدأ المحاسبة (الثواب والعقاب).

أما المسؤولية فيقصد بها، إدراك إدارة المؤسسة لحقوق كافة الأطراف ذوي المصلحة، والسعي لحمايتها، والعمل على تحقيق أهدافهم. وبالتالي، تركز المسؤولية على تعزيز الدور الرئيس للإدارة، والمتمثل في تطوير وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة (Font, et al., 2016, 178). وتهدف أنظمة الحوكمة إلى زيادة الشعور بالمسؤولية لدى كل من: مجلس إدارة المؤسسة وإدارتها التنفيذية، وأن يلتزم أعضاء مجلس الإدارة في تصرفاتهم بدرجة عالية من الأخلاق المهنية. بالإضافة إلى ذلك، ينبغي أن تكون المسؤولية أمام كافة الأطراف أصحاب المصلحة في المؤسسة (خليل والعشماوي، ٢٠٠٨، ٢٢).

على ضوء ما سبق يتضح أن المساعلة والمسؤولية الرقمية داخل الجامعات تؤدي إلى اتساق العمليات والقرارات وانسجامها مع التشريعات والأنظمة واللوائح والتعليمات الصادرة من الجهات ذات الصلة، والتي تتضمن الآليات والإجراءات المتبعة في تقويم العمل الجامعي، والالتزام بمعايير موضوعية للنزاهة تطبق على جميع العاملين، بالإضافة إلى مراقبة الالتزامات الأخلاقية الرقمية للعاملين في الجامعة، مثل: استخدامهم لشبكة الإنترنت، وخطوط التليفون لأغراض شخصية، أو للتزفيه خلال وقت الدوام الرسمي. وهو ما يعني ضرورة إعلان الجامعة - عبر موقعها الإلكتروني - وبشكل صريح عن القواعد والأسس والإجراءات المتبعة عند اتخاذ أي قرار، وأن يتاح على الموقع الإلكتروني للجامعة توصيفاً دقيقاً لمهام ومسئوليات كل تخصص وظيفي، وتحديدًا لجهات المساعلة.

### ج- الشفافية الرقمية Digital Transparency:

تُعرّف الشفافية عمومًا بأنها: إزالة اللبس والغموض من السياسات. وبناءً على ذلك، من الضروري أن تتسم الشفافية بالبساطة في الفهم والتطبيق. فالشفافية هي المناخ الملائم والمتطلب الرئيس لنجاح عمل الإدارات والمؤسسات؛ حيث إن الوضوح هو أساس نجاح المؤسسة، نظرًا لتوفر البيئة الملائمة للتفاهم بين كافة العاملين، وقدرتهم على التعبير عن همومهم ومشكلاتهم ومناقشة أساليب حلها (النسيبي، ٢٠١٧، ١٨٥).

وتشير الشفافية إلى تطبيق عملية صنع واتخاذ القرارات وتنفيذها بأساليب تقرها القوانين والأنظمة واللوائح والتعليمات، والإفصاح عن أي معلومات تهم الأطراف المعنية من خلال أجهزة الإعلام والإعلانات التي تصدرها المؤسسة (حمزة، ٢٠٢٣، ١٢٢). كما أنها تعنى: الوضوح بعيداً عن الغموض، وإتاحة الفرصة أمام الجمهور وأصحاب المصلحة لمعرفة الحقيقة دون إخفاء أو تزييف أو تضليل، من خلال التزام الجامعة وحرصها على مشاركة المعلومات الخاصة بأنشطتها وأعمالها، والإفصاح عنها بكل وضوح عبر وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المختلفة (أبو عطا وحمدونة، ٢٠٢٣، ٤٩).

وتعد الشفافية الإدارية وسيلة للرقابة الإدارية ومكافحة الفساد الإداري داخل المؤسسات. وهي أداة تستخدم لتحقيق التنمية والتطوير الإداري، فمن خلالها يتم نشر المعلومات والقرارات والقوانين والتشريعات على كافة الأصعدة بشكل صريح وواضح في المؤسسات، لا سيما ما يتعلق بوضع الخطط واتخاذ القرارات، وأساليب تنفيذها وتمويلها. وهي تتيح أيضاً فرص تعميم المعلومات ذات الصلة بالخدمات والأفراد (الشلفان، ٢٠٢١، ١٢١). والشفافية الإدارية من المفاهيم الحديثة في مجال الإدارة، وتهتم المنظمات والمؤسسات التي تبحث عن النجاح بتطبيقها نظراً لما تتضمنه من فرص لمقومات النجاح والحد من الفساد الإداري الذي ينشأ وينمو عادة في بيئات العمل ذات الأنظمة واللوائح الغامضة. كما تزيد الشفافية من مستوى ثقة أصحاب المصلحة في المؤسسات التي تطبقها (بوسعدية، ٢٠٢٢، ٦٦).

وفي هذا الإطار، تكاد تكون الشفافية الإدارية وسيلة مهمة من وسائل الرقابة، نظراً لما يترتب عليها من وضوح في إجراءات العمل، مما يزيد من كفاءة العمل وجودة إنتاجيته، والقدرة على اتخاذ قرارات صحيحة تحقق التطوير الإداري المطلوب، علاوة على ذلك، توفر الشفافية الإدارية الاقتصاد في المال والجهد والوقت (عبدالسيد، وإبراهيم، ٢٠١٩، ٦).

وتعمل الشفافية الإدارية وفق مستويين: مستوى ذاتي يتضمن شفافية القوانين والتشريعات والإجراءات الإدارية. وعليه، يجب على الجهة الإدارية في المؤسسة إعلان كافة التعليمات والقوانين واللوائح المعمول بها بأي وسيلة لجميع المواطنين وأصحاب المصلحة، كما يجب اختيار العاملين مبني على أسس ومعايير موضوعية وواضحة بعيداً عن المحسوبية والوساطة والمحاباة، بالإضافة إلى ضرورة توعية العاملين بحقوقهم وواجباتهم وتعريفهم بها، وتوفير كافة الآليات الواضحة للوصول إليها. أما المستوى الثاني، فهو مستوى شمولي يقتضي إجراء اجتماعات دورية ومنظمة بين الأجهزة المركزية المعنية والأجهزة الرقابية، بهدف تسهيل عمل تلك الأجهزة والنأي بها بعيداً عن أي مخالفات، ومحاربة الفساد، وتقييم أداء القيادات الإدارية (الصافي، ٢٠٢٠، ٦٩-٧٠). واليوم، أضحي مبدأ

الشفافية من المبادئ التي تنتهجها جميع الأنظمة، وأضحت السرية استثناءً محدوداً قابلاً للزوال يوماً بعد يوم لصالح الشفافية، ذلك لأن الشفافية شرط مهم ورئيس للتمتية الشاملة، والحكم الجيد (بوسعية، ٢٠٢٢، ٦٥).

والواقع يشير إلى حاجة إطار الحوكمة إلى توفير درجة عالية من الشفافية عن كل المعلومات المهمة الخاصة بالمؤسسة، لا يما ما يتعلق بأدائها المالي والإداري ومركزها المالي وحقوق الملكية. وتتضمن الشفافية كافة النتائج التشغيلية للمؤسسة، وسياسة الرواتب والمكافآت والتعويضات. وتعد الشفافية أداة قوية للتأثير على أداء المؤسسات والحفاظ على حقوق أصحاب المصلحة، وهي تساعد المؤسسة على المحافظة على ثقة أصحاب المصلحة فيها (Freeland, 2016).

على ضوء ما تقدّم، يمكن القول إن تطبيق الجامعة للشفافية الرقمية يؤدي إلى تقديمها للمعلومات دون تأخير وفي الوقت المناسب، كما يشجع الجامعة على الإفصاح عن برامجها واستراتيجياتها الخدمية عبر موقعها الإلكتروني بشكل دائم، ونشر صورة حقيقية لكل ما يحدث فيها، والتنبؤات بالمخاطر المستقبلية المحتملة، وكيفية مواجهتها عبر موقعها الإلكتروني وغيرها من المنصات. وبذلك تسهم الشفافية في منع العديد من الممارسات الإدارية الخاطئة، ودعم قدرة الأجهزة الإدارية في الجامعة على مواكبة كافة المستجدات والمتغيرات المحيطة بها، وتعزيز الرقابة الإدارية وزيادة فاعليتها وممارستها، والسعي نحو تحقيق التطور الإداري، ووضوح الخطط والأهداف، والمساعدة في سهولة تدفق المعلومات ووضوح الإجراءات، ونشر التقارير الإدارية والمالية وتداولها بشكل ميسر مع أصحاب المصلحة عبر الوسائل الإلكترونية.

#### د- المشاركة الرقمية Digital Participation:

تعد مشاركة المواطنين من العناصر الرئيسة في الحوكمة الديمقراطية، وهي مبدأ إداري يركز على تواصل الأفراد وتفاعلهم مع الحكومة عبر الإنترنت؛ حيث إن المشاركة الرقمية والشفافية الرقمية يكملان معاً عملية التواصل ثنائي الاتجاه المطلوب للحكومة الديمقراطية الفعالة. وقد أدى التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات - لا سيما الإنترنت وخدمات الشبكات والمنصات الاجتماعية - إلى زيادة مشاركة المواطنين، وخفض تكاليف تلك المشاركة (تشن، ٢٠٢٠، ١١٠). وتشير المشاركة إلى عملية إتاحة الفرصة أمام كافة أعضاء المؤسسة للمشاركة في رسم سياساتها واتخاذ القرارات الخاصة بها، واعتماد مجموعة من قواعد العمل في شتى المجالات، ووضع القوانين والتشريعات والنظم والسياسات. وتعد الآليات المتبعة في المشاركة من المعايير المطبقة عالمياً في تصنيف الدول وترتيبها، بل وحتى الجامعات؛ إذ إنها تعد آلية للوقوف على مستوى تطبيق الحوكمة في المجتمع (الطراونة، ٢٠١٦، ١٨).

ولكي يتمكن أصحاب المصلحة من المشاركة في عمليات صنع واتخاذ القرار، وتحديد الأهداف، ورسم السياسات العامة، يحتاج الأمر إلى وجود قاعدة بيانات على نطاق واسع، تتسم بالسرعة والموثوقية والتناسق، حتى تكون أكثر فاعلية من أجل دعم الحوكمة (Rahman & Rajon, 2011, 23).

وتتضمن المشاركة الرقمية قدرة الجامعات على التفاعل مع كافة الأطراف للحصول على خدمات عالية الكفاءة وأفضل سياسات؛ حيث تتيح المشاركة الرقمية فرصة كبيرة لدعم العلاقات بين الإدارة وأعضاء هيئة التدريس والطلاب، بحيث يصبحون جميعهم جزءاً من عملية صنع القرارات، من خلال إنشاء آلية رقمية تمكن الطلاب وأصحاب المصلحة من التعليق على تطوير السياسة التعليمية، والتزود بالمدخلات والملاحظات ذات الصلة بتقديم الخدمات الجامعية (Manoharan, et al., 2023, 269). وتسمح المشاركة الرقمية لجميع المعنيين وأصحاب المصلحة بالمشاركة في اتخاذ القرارات، وإبداء آرائهم وأفكارهم، من خلال تيسير حصولهم على المعلومات باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بهدف تقديم آرائهم ومقترحاتهم (Lee-Geiller & Lee, 2022, 862).

على ضوء ما سبق، يتضح أن المشاركة الرقمية تعد من أهم أبعاد الحوكمة الرقمية في الجامعات، والتي تتضمن المشاركة الإلكترونية لخطة الجامعة مكتوبة ومعلنة لكافة المستفيدين (الطلاب، العاملين، أولياء الأمور، المجتمع المحلي)، مع ضرورة توفر موارد كافية - تقنية ومالية وبشرية - بالجامعة لتنفيذ أنشطة المشاركة الرقمية، وتطويرها بشكل دائم. وفي هذا الصدد تهتم الجامعة بتشجيع مشاركة كافة المستفيدين في وضع السياسات الخاصة بها بكافة الوسائل، ومنها الوسائل التقنية.

#### هـ- الرقابة الإلكترونية Electronic Monitoring:

لقد تطور مفهوم الرقابة مؤخرًا، وتحولت الأنظمة الرقابية إلى استخدام وسائل وأدوات تكنولوجيا المعلومات الحديثة من أجل إتاحة قاعدة رقابية يمكن للإدارات المختلفة استخدامها بشكل سريع في اتخاذ الإجراءات العلاجية والتصحيحية في الوقت الملائم، وهو ما يطلق عليه "الرقابة الإلكترونية" (الحدراوي وشربة، ٢٠٢٢، ٢٦٧). وهي رقابة تعتمد على الاستعانة بالحاسب الآلي في القيام بالمهام الرقابية، وفقًا لمجموعة من البرامج المحوسبة المخصصة لهذا الهدف، من أجل تحقيق نتائج أكثر دقة والتقليل من المخاطر (خلاف، ٢٠٢٢). كما أنها عملية تستوجب التزام العاملين بقوانين ولوائح وتعليمات العمل، عن طريق مراقبة أدائهم بشكل إلكتروني، من أجل خلق مناخ يُشعرهم بأنهم مراقبون من خلال البرامج والأجهزة (المطيري، ٢٠٢١).

من خلال استقراء التعريفات السابقة للرقابة الإلكترونية يتضح أنها عملية يتم من خلالها الاعتماد على أنظمة الرقابة من خلال الحاسب الآلي في ممارسة عمليات الرقابة، والحد من المخاطر على قدر الإمكان، لتحقيق أهداف المؤسسة بأقل وقت وجهد ومال. وتتضمن الرقابة الإلكترونية توفر مجموعة من الأنظمة الرقابية، سواء كانت رقابة داخلية تتم ممارستها بموجب القوانين واللوائح الداخلية للمؤسسة، وتولي اهتمامًا كبيرًا بالتقييم المنصف للأنشطة والعمليات، وتحديد مدى التزام المؤسسة بتطبيق المعايير المحاسبية، أم رقابة خارجية، تضم مجموعة من المدققين الخارجيين يعتمد عملهم على الاستعانة بالمبادئ المحاسبية والأصول المعتمدة للمراجعة، وهي مراجعة تسهم في مكافحة الفساد وتعزيز الشفافية وحماية حقوق المؤسسة وكافة الأطراف ذات المصلحة (محمد، ٢٠٢٣، ٢٦).

واليوم، يبدو واضحًا تزايد الاتجاه نحو استخدام أساليب الرقابة الإلكترونية، نظرًا للسلبات الموجودة في الرقابة التقليدية، وكونها رقابة موجهة إلى الماضي، وهو ما يؤدي إلى عدم اكتشاف أخطاء التنفيذ بسرعة، فضلًا عن استناد الرقابة التقليدية إلى العلاقات والمساعدة الرسمية. في حين يتم تسجيل الأنشطة والعمليات والمعلومات في الرقابة الإلكترونية فور التنفيذ، مما يؤدي إلى اكتشاف ما يحدث من أخطاء بسرعة أكبر، واتخاذ ما يلزم لتصحيحها (الحدراوي وشربة، ٢٠٢٢، ٢٦٧). والرقابة الإلكترونية، منهج وأسلوب متكامل لميكنة الأعمال الرقابية بهدف تحقيق تدفق للعمليات المالية بصورة إلكترونية، وتوثيقها، بالاستعانة ببعض التطبيقات الإلكترونية الممنهجة (هذال، ٢٠١٦). وتعد الرقابة الإلكترونية أحد الأساليب الحديثة لحل المشكلات الناتجة عن التطور التكنولوجي والمستخدم في اكتشاف الأخطاء التي قد تحدث، ومراقبة الأنشطة داخل المؤسسات بغية التوصل إلى الأهداف والنتائج المرجوة، وتقليل التكلفة والجهد والوقت (آل طلحان، ٢٠٢٠).

وهناك تقسيمات متعددة للرقابة الإلكترونية، يمكن تناولها على النحو التالي:

- أ- الرقابة الإلكترونية حسب الزمن الذي تمارس فيه: ويقسم إلى رقابة إلكترونية سابقة، ومتزامنة، ولاحقة (عباس، ٢٠٢٣، ١٨١-١٨٤):
- الرقابة الإلكترونية السابقة (المبدئية أو الأولية أو الوقائية أو المانعة): تهدف إلى منع حدوث المخالفات والأخطاء.
- الرقابة الإلكترونية المتزامنة (الجارية): توصف بالغبلة، لاهتمامها بعمليات التفتيش للتأكد من استمرار العملية، وهي عملية مراقبة لعملية التنفيذ أولاً بأول.

- الرقابة الإلكترونية اللاحقة: تهتم بالكشف عن المخالفات التي وقعت بالفعل، وتتم بعد الانتهاء من العمل، وتنفيذ المهام، من أجل التأكد من مطابقتها لما هو مخطط له. ومن ثم، يمكن اتخاذ الإجراءات المناسبة بحق المخالفين.
- ب- الرقابة الإلكترونية حسب الطريقة التي يتم بها التنفيذ: وتقسّم وفقاً لذلك إلى رقابة إلكترونية مباشرة وغير مباشرة (الشيخ وآخرون، ١٩٩٥، ٢٥٧)
- الرقابة الإلكترونية المباشرة: قد تتضمن مقابلات شخصية وجهاً لوجه من أجل بتوجيه العمليات، أو قد تتضمن زيارات تقوم بها الإدارة للتعرف على المشكلات والسعي لإيجاد حلول لها، والكشف عن التحديات التي تواجه عملية التنفيذ.
- الرقابة الإلكترونية غير المباشرة: يتم من خلالها الاستعانة بالتقارير والأشكال والإحصاءات المكتوبة لإتمام الرقابة على الأنشطة والعمليات، مثل: الميزانية أو التقارير الإلكترونية الدورية الشهرية التي يتم إرسالها إلى الجهات الإدارية.
- ج- الرقابة المحاسبية الإلكترونية: تهدف إلى التحقق من سلامة الوضع المالي للمؤسسة والرقابة عليه، وبالتالي المحافظة على أموال المؤسسة، ورفع كفاءة استخدامها، وتحقيق درجة من الكفاءة والفاعلية لبلوغ الأهداف المالية المخطط لها، من خلال استخدام الأنظمة المحاسبية التقنية، وغيرها (سماره، ٢٠١٥). وتقسّم الرقابة المحاسبية الإلكترونية وفقاً للجهة التي تقوم بعملية الرقابة إلى: رقابة إلكترونية داخلية ورقابة إلكترونية خارجية، يمكن تناولها على النحو التالي:
- الرقابة الإلكترونية الداخلية: تهتم ببلوغ الأهداف المحاسبية. وهي عملية تمارس من قبل إدارة المؤسسة بشكل مستمر وفي جميع المستويات، من أجل الوقوف على مستوى أداء العاملين، والكشف عن مستويات الإنجاز، والتأكد من تنفيذ الأعمال وفقاً للخطة الموضوعية (عباس، ٢٠٢٣، ١٨٣).
- الرقابة الإلكترونية الخارجية: تُمارس من قبل أجهزة رقابية متخصصة تابعة للسلطة التشريعية، مثل: دواوين المحاسبة، والجهات القضائية التي تتولى النظر في الشكاوي الواردة ضد بعض العاملين (الشيخ وآخرون، ١٩٩٥، ٢٥٧).
- وتتكون الرقابة الإلكترونية من الأبعاد الآتية (حازم، ٢٠٢١، ١٦٦):
- أ- الرقابة على المدخلات: بهدف التأكد من قانونية المعلومات التي يتم تلقّيها لتشغيلها، وأنه قد تم تحويلها إلى لغة الحاسوب، ولم يتم التلاعب بها أو تغييرها بأي طريقة.

ب- الرقابة على العمليات: يتم بموجبها التأكد من التنفيذ الكامل لإجراءات التشغيل الموضوعية

من قبل الإدارة. وهي من أهم أنواع الرقابة بالحاسوب، وبدونها تتعرض المؤسسة لخسائر كبيرة جزاء التشغيل غير السليم، وصعوبة اكتشاف الانحرافات والأعطال.

ج- الرقابة على المخرجات: تهدف للتأكد من دقة المعلومات التي تم تفعيلها ومقولبتها، والمحافظة على سرية المعلومات وعدم وصولها إلا للأشخاص المُصرَّح لهم باستلامها.

د- الرقابة على الملفات: يتم بموجبها التأكد من أن جميع الملفات يتم تمييزها وتعريفها بالبيانات الآتية: اسم الملف، وتاريخ ووقت إنشائه، واسم العملية أو النشاط، من أجل التأكيد على أن عمليات التسجيل والتشغيل وكتابة التقارير قد تم تنفيذها بطريقة ملائمة في الحاسب الآلي.

على ضوء ما سبق تتضح أهمية الرقابة الرقمية كُبعد من أبعاد الحوكمة الرقمية بالجامعة؛ فهي عملية صُممت من أجل تحقيق أهداف الجامعة بطريقة فعالة، وتوفير دليل إلكتروني يساعد الجهات الرقابية في تقليل مخاطر أمن المعلومات الجامعية، وتنفيذ كافة التدابير اللازمة لمواجهة كافة المخاطر الرقمية. وعليه، فالحوكمة الرقمية في الجامعات من أهم المداخل التي تحقق مبدأ الشفافية والعدالة، وتحد من درجة المخاطر ذات الصلة بالفساد المالي والإداري، وتقلل من المحسوبية واستغلال النفوذ والسلطة، وتمنح أصحاب المصالح الحق في مساهلة الإدارة، وتضمن الالتزام بالقوانين والنظم وكافة المعايير الأخلاقية المطبقة بالمؤسسة، كما أنها تعمل على تفعيل نظم الرقابة الداخلية والخارجية، بشكل يسهم في زيادة فاعليتها وكفاءتها وتحسين جودة الأداء. كما يتضح أن الحوكمة الإدارية الرقمية تعتمد على استخدام الإنترنت وتكنولوجيا المعلومات في تحسين وتطوير الأداء، وتلبية تطلعات وتوقعات واحتياجات المجتمع، وتعزيز السمعة الاستراتيجية للجامعة، وتحسين انطباعات أصحاب المصلحة. لذا، يجب على الجامعة إجراء تقييم دوري لكفاءة وقوة ومثانة أنظمتها الرقابية الرقمية الداخلية للكشف عن أي انحرافات والعمل على تصحيحها.

#### ٦- متطلبات تطبيق الحوكمة الرقمية في الجامعات:

يحتاج تطبيق الحوكمة الرقمية في الجامعات إلى توفر المتطلبات الآتية (الزهيري؛ والقريشي،

٢٠١٧، ٧٩-٨٠):

#### أ- متطلبات تشريعية:

تشمل وضع القواعد القانونية ذات الصلة بالإجراءات المتعلقة بالحوكمة الرقمية، مثل: عمليات الدفع الإلكتروني، والتوقيع الإلكتروني، واعتماد مخرجات الحاسب الآلي من قبل الجهات الرسمية، وغيرها، وذلك بصورة تمنح هذه الإجراءات صفة الشرعية. كما تتطلب الحوكمة الرقمية للجامعات وجود نصوص قانونية صريحة وواضحة تعبر عن المسؤوليات والتوقعات، وأدوار ومسؤوليات كل من

وزارة التعليم العالي ومؤسسات التعليم الجامعي والإدارة والطلاب وكافة المستفيدين (الملكي، ٢٠١٧، ٥١).

#### ب- المتطلبات التنظيمية والإدارية:

تتضمن التعديلات الواجب إجراؤها على كافة البنى التنظيمية والهياكل الإدارية في الجامعة، بهدف زيادة مرونتها ورفع كفاءتها وفعاليتها وجعلها أكثر سهولة، وبشكل يتلاءم مع متطلبات التحول الرقمي واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، علاوة على ضرورة وضع مجموعة من المعايير والقواعد الخاصة بإنتاج البيانات، وسبل التعامل معها، وضبط عملية تبادلها.

#### ج- المتطلبات التقنية: يمكن تقسيمها إلى ثلاث فئات رئيسية، هي:

- متطلبات البنية التحتية الخاصة بشبكة الاتصالات والإنترنت: تتضمن توفير مراكز الخدمة لكافة المستفيدين الذين لا يمتلكون تجهيزات حاسوبية تمكنهم من الاستفادة من تسهيلات الحوكمة الرقمية.

- المتطلبات الخاصة بالبنية التحتية المعلوماتية: تشمل توفير أنظمة معلومات فعالة يمكنها تجميع البيانات من مصادرها، وضمان جودتها، ومعالجتها بما يتفق مع أهداف استخدامها.

- المتطلبات المتعلقة بالأدوات البرمجية: تتضمن توفير الموارد البشرية المؤهلة القادرة على التعامل مع أدوات الحوكمة الرقمية بكفاءة وفعالية، مثل: مخازن البيانات، قواعد وبنوك البيانات، أنظمة الأرشيف، أنظمة التنقيب عن البيانات، تطبيقات الإنترنت، نظم إدارة السجلات، نظم دعم القرار، ونظم المعلومات الجغرافية، وغيرها.

#### د- المتطلبات الثقافية:

تعد عملية تقبل المستفيدين لتطبيق الحوكمة الرقمية والتجاوب معها ليست بالأمر السهل؛ حيث إنه من الواجب مراعاة طبيعة السلوك الاجتماعي والنزعة البشرية لمقاومة التغيير إذا أردنا نجاح تجربة الحوكمة الرقمية. فمن الملائم - بداية - التركيز على مجموعة من التطبيقات المفيدة والسهلة والبسيطة والتي لها علاقة وثيقة بالحياة اليومية للأفراد، كما يجب أن يرافق ذلك القيام بحملات توعية وتنقيف وتشجيع للمستفيدين على التعامل مع هذه التطبيقات، على أن تتسم واجهات تلك التطبيقات بالجدبية وسهولة الاستخدام، وأن تكون بسيطة في محتواها. وفي هذا الإطار، أوضح (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ٢٠٢١، ٢٢٨) أن عملية التحول الرقمي تعد من أهم المتطلبات الداعمة للحوكمة المؤسسية، من خلال توفير وتهيئة البيئة الملائمة، سواء من ناحية البنية التحتية التقنية، أو من ناحية الموارد البشرية والمؤسسية والمادية، أو القوانين والتشريعات الخاصة بهذا النوع من التحول.

وتأسيساً على ما سبق يتبين أن من أهم متطلبات تطبيق الحوكمة الرقمية في الجامعات ضرورة وضع القواعد القانونية ذات الصلة بالإجراءات المتعلقة بالحوكمة الرقمية في الجامعة، مثل: عمليات الدفع الإلكتروني، والتوقيع الإلكتروني، وغيرها، وإجراء مجموعة من التعديلات على كافة البنى التنظيمية والهياكل الإدارية في الجامعة، بهدف زيادة مرونتها ورفع كفاءتها وفعاليتها وجعلها أكثر سهولة، وتوفير مراكز الخدمة لكافة المستفيدين الذين لا يمتلكون تجهيزات حاسوبية تمكنهم من الاستفادة من تسهيلات الحوكمة الرقمية، ومراعاة طبيعة السلوك الاجتماعي والنزعة البشرية لمقاومة التغيير، وتوفير أنظمة معلومات فعالة يمكنها تجميع البيانات من مصادرها، وضمان جودتها، ومعالجتها بما يتفق مع أهداف استخدامها، بالإضافة إلى توفير الموارد البشرية المؤهلة القادرة على التعامل مع أدوات الحوكمة الرقمية بكفاءة وفاعلية

#### ٧- التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة الرقمية في الجامعات:

على الرغم من أن تطبيق الحوكمة بوجه عام والحوكمة الرقمية على وجه الخصوص أصبح ضرورة ملحة تفرضها ظروف ومقتضيات العصر في جميع مؤسسات الدولة، ومنها الجامعات، إلا أن هذا التطبيق قد يواجه العديد من التحديات التي تقتضي ضرورة مواجهتها حتى يمكن التطبيق الأمثل للحوكمة الرقمية. وفيما يلي أهم تلك التحديات:

#### أ- التحديات الإدارية:

هناك العديد من القيادات الإدارية الجامعية مازالوا يجهلون موضوع الحوكمة الرقمية، حتى إن بعضهم يستغرب المصطلح نفسه؛ وهو ما يستدعي ضرورة توضيح المفهوم، وتهيئة المناخ الفكري له داخل الجامعات. بالإضافة إلى ذلك، تقتضي الحوكمة الرقمية إجراء الكثير من التغييرات داخل الجامعات والأقسام والشعب العلمية، وإعادة توزيع المسؤوليات والمهام والصلاحيات مما يستوجب تغييراً أيضاً في القيادات الإدارية (كافي، ٢٠٠٩، ٩٩).

#### ب- التحديات التنظيمية؛ تتمثل فيما يلي (الزعاير والطالب، ٢٠٢٠، ٢٢٧):

- غياب الهياكل التنظيمية المحددة المسؤولة عن تطبيق الحوكمة الرقمية.
- ضعف وضوح الرؤية، ونشنتها، فكل جامعة رؤيتها الخاصة، وهو ما يقلل من التكامل المنشود، ويؤدي إلى عدم التوافق.
- ضعف التكامل في مجال التخطيط، وغياب التوازن بين خطة الجامعة واستراتيجيتها الكلية.
- وجود ثقافة تنظيمية غير مرنة، وعدم تقبل منسوبي الجامعة لتطبيق الحوكمة الرقمية.
- مقاومة منسوبي الجامعة للتغيير، وتخوفهم من فقدان وظائفهم.
- عدم استمرار القيادات العليا في دعم ومساندة الحوكمة الرقمية.

- ج- عدم التدرج في تطبيق أنشطة وبرامج الحوكمة الرقمية.
- ج- التحديات البشرية؛ تتمثل فيما يلي (محمد، ٢٠٢٠، ٩٠):
- عدم استيعاب الكثير من منسوبي الجامعة لمفهوم الحوكمة الرقمية، وغموض المفهوم بالنسبة لهم.
  - نقص الكوادر البشرية المؤهلة لتطبيق الحوكمة الرقمية، لا سيما في البرمجيات الحاسوبية، سواء في مجال الصيانة أو البرمجة.
  - ضعف البرامج التدريبية المنفذة من قبل الجامعة في مجال تقنية المعلومات وتطبيقاتها.
  - ضعف مهارات الكثير من منسوبي الجامعة في مجال اللغة الإنجليزية، لا سيما أن معظم التطبيقات الإلكترونية وكافة المعلومات المتوفرة على شبكة الإنترنت تعتمد على اللغة الإنجليزية.
  - تخوف منسوبي الجامعة من تأثير تطبيقات وبرمجيات الحوكمة الرقمية على وظائفهم ومصالحهم، من تقليص لعدد العمالة، وخفض الحوافز، وزيادة الرقابة على أعمالهم.
- د- التحديات المادية؛ تتمثل فيما يلي (خنوش، ٢٠٢٠، ١٦٣):
- ضعف الدعم المالي والميزانيات المخصصة لتطبيق الحوكمة الرقمية.
  - عدم وجود استراتيجية مالية واضحة في الجامعة لدعم وتمويل أنشطة التحول الرقمي.
  - ارتفاع تكلفة الصيانة الخاصة بالأجهزة والشبكات الإلكترونية.
  - قلة المخصصات المالية اللازمة لتدريب منسوبي الجامعة على استخدام التقنيات الحديثة.
- هـ- التحديات الفنية والتكنولوجية؛ تتمثل فيما يلي (الزعاير والطالب، ٢٠٢٠، ٣٠):
- ضعف البنية الأساسية في ميدان الاتصالات، وزيادة تكلفة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.
  - الفقر المعرفي والمعلوماتي، إلى جانب الفقر المادي في بعض الدول، والذي أثر بالسلب على تطبيق الحوكمة الرقمية.
  - زيادة وعدم استقرار معدلات التغيير في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، في الوقت الذي ينشد فيه الأفراد استقراراً نسبياً.
  - غياب المستندات الورقية الرسمية في بعض الخدمات التي تُقدم إلكترونياً، وهو ما يثير العديد من المشكلات الخاصة بإثبات العقود وصحة التوقيعات، والتعاملات، وتوثيق الالتزامات والحقوق، والمحافظة على الملكية الفردية.

## و- التحديات التشريعية:

تحتاج عملية إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى الجامعات وتطبيق التحول الرقمي فيها إلى خضوع هذه البرامج والأنظمة لتشريعات وقوانين وقواعد تيسر عمل تلك البرامج، وتوفر لها الدعم القانوني اللازم، الأمر الذي يمنح العمل الحكومي الرقمي الشرعية والأمان والخصوصية (الزعاير والطالب، ٢٠٢٠، ٢٢٧-٢٣٠).

على ضوء ما سبق يتضح وجود العديد من التحديات التي تقف حجر عثرة أمام تطبيق الحوكمة الرقمية في الجامعات، لعل أهمها: غياب الهياكل التنظيمية المحددة المسئولة عن تطبيق الحوكمة الرقمية في الجامعة، وجود ثقافة تنظيمية غير مرنة، وعدم تقبل منسوبي الجامعة لتطبيق الحوكمة الرقمية، ومقاومتهم للتغيير، وتخوفهم من فقدان وظائفهم، عدم استمرار القيادات العليا في دعم ومساندة الحوكمة الرقمية، عدم التدرج في تطبيق أنشطة وبرامج الحوكمة الرقمية، عدم استيعاب الكثير من منسوبي الجامعة لمفهوم الحوكمة الرقمية، وغموض المفهوم بالنسبة لهم، نقص الكوادر البشرية المؤهلة لتطبيق الحوكمة الرقمية، ضعف البرامج التدريبية المنفذة من قبل الجامعة في مجال تقنية المعلومات وتطبيقاتها، ضعف الدعم المالي والميزانيات المخصصة لتطبيق الحوكمة الرقمية، عدم وجود استراتيجية مالية واضحة في الجامعة لدعم وتمويل أنشطة التحول الرقمي، ضعف البنية الأساسية في ميدان الاتصالات، وزيادة تكلفة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، غياب المستندات الورقية الرسمية في بعض الخدمات التي تُقدم إلكترونياً، وهو ما يثير العديد من المشكلات الخاصة بإثبات العقود وصحة التوقيعات، والتعاملات، وتوثيق الالتزامات والحقوق، والمحافظة على الملكية الفردية، علاوة على ذلك، تحتاج عملية إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى الجامعات وتطبيق التحول الرقمي فيها إلى خضوع هذه البرامج والأنظمة لتشريعات وقوانين وقواعد تيسر عمل تلك البرامج.

## ثانياً: السمعة الاستراتيجية للجامعات Strategic Reputation

يتناول البحث السمعة الاستراتيجية للجامعات على النحو التالي:

### ١- مفهوم السمعة الاستراتيجية:

تشير السمعة الاستراتيجية للمؤسسة إلى خاصية أو عدة خصائص تتعلق بالمؤسسة، وتم استنتاجها من الأعمال السابقة لها. وهي مفهوم عملاء المؤسسة والمنافسين وأصحاب الحصص والشركاء والطفاء حول خصائصها الاستراتيجية، بالإضافة إلى أحكام الجمهور المتراكم بمرور الزمن عن المؤسسة (سلطان وعثمان، ٢٠٢١، ٣٤٤). فهي أحكام جماعية لتقييم المؤسسة من قبل أصحاب المصالح من: الموظفين والعملاء والمستثمرين وكل من له علاقة صريحة بالمؤسسة نتيجة

معاملاتهم معها في فترات مختلفة. وهي عملية تشمل تقييم أداء المؤسسة، والخدمات، والمنتجات، والمسئولية الاجتماعية، والإبداع، وبيئة العمل (علاء الدين، ٢٠٢٠، ٧٩).

كما تُعرّف السمعة الاستراتيجية بأنها: الانطباعات الذهنية الراسخة لدى أصحاب المصلحة عن المؤسسة وخدماتها ومنتجاتها وعلامتها التجارية وممارساتها وأعمالها وأنشطتها وسياساتها مقارنة بمنافسيها. وعلى ضوء ذلك يمكن تحديد درجة ثقتهم في المؤسسة، ومستوى تعاملاتهم المستقبلية معها (قاسم، ٢٠٢٣، ٩٢). وهي تعبر عن تصور الموظفين والمستهلكين وأصحاب المصلحة الآخرين حول الاستقرار المالي للمؤسسة، وجودة منتجاتها وخدماتها، ومدى احتفاظها بموظفيها، وجودة إدارتها، وقيمة استثماراتها (Lomer, et al., 2023, 1044).

ويقصد بها أيضاً: مجموعة من القيم الخاصة بالمؤسسة، مثل: الأصالة والصدق والموثوقية والإبداع والنزاهة والمسئولية الاجتماعية، والتي يشعر بها الفرد تجاه المؤسسة، من خلال الصورة التي يرسمها عنها في ذهنه. والسمعة الاستراتيجية من الأصول المعنوية للمؤسسة، والتي تحمل قيمة ذاتية تؤدي إلى تحقيق العديد من المنافع التنافسية التي تشجع على الولاء للمؤسسة، وجذب العملاء، والتقليل من المخاطر التنافسية (عبدالعزیز، ٢٠٢٠، ٩٣).

وهناك من يرى أن السمعة الاستراتيجية عبارة عن تقدير أصحاب المصلحة للمؤسسة، ومقدار المصداقية التي تتمتع بها في أدائها وعملياتها وأنظمتها وسياساتها (محمد، ٢٠١٤، ١٤١). وهي عملية يتم من خلالها توليد قيمة تنافسية واستراتيجية للمؤسسة، وتنظيم مخطط ومتوازن يهدف لإضافة فعاليات وأنشطة شرعية لها من أجل التغلب على جميع الضغوط الداخلية والخارجية (Boon, 2023, 1115)، وهي إحدى الظواهر الاجتماعية المرغوبة التي تتمثل في الثقة والجدارة التي تبحث عنها المؤسسة بهدف تعزيز مكانتها وعلاقتها مع أصحاب المصلحة، وحماية علامتها التجارية، وتنفيذ ممارسات ذات جودة عالية (Aula & Mantere, 2008, 26).

على ضوء ما سبق يتضح أن السمعة الاستراتيجية للجامعة عبارة عن صورة ذهنية تتولد لدى أفراد المجتمع عنها، وعن قيمها، وما تقوم به من ممارسات وعمليات وأنشطة سابقة تتميز بالكفاءة، مثل: الأصالة والصدق والموثوقية والإبداع والنزاهة والمسئولية الاجتماعية، والتي يشعر بها الأفراد تجاه الجامعة، وتؤدي إلى تعزيز مكانتها، وتقوية علاقتها بالمستفيدين، وتجويد خدماتها، والاستمرارية، وزيادة التنافسية.

## ٢ - أهداف السمعة الاستراتيجية للجامعات:

تتضمن السمعة الاستراتيجية للمؤسسة عناصر المصداقية والثقة والمسئولية بكل ما له علاقة بالمفاهيم الرئيسية، وتكمن أهداف السمعة الاستراتيجية فيما يلي (فرج الله وآخرون، ٢٠١٩، ١٩١١)، (Esenyel, 2019, 24-91)، (Serrat, 2017, 481-487):

- الاعتماد على العنصر البشري في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل يلبي احتياجاته المختلفة.
- تحقيق تأثير ملموس للمؤسسات، من خلال تقديم خدمات متميزة تسهم في إضافة قيمة مضافة للمؤسسة.
- تبني صورة إيجابية في مخيلة أصحاب المصلحة والعاملين تحقق أهداف المؤسسة في البقاء والاستمرارية.
- تحقيق ولاء وانتماء العاملين للمؤسسة، عن طريق توفير البرامج التدريبية لهم، وحثهم ودعمهم مادياً ومعنوياً بشكل يزيد من كفاءتهم الإنتاجية.
- مواجهة مشكلة عدم توفر المعلومات والتي تسبب العديد من الأزمات داخل المؤسسة والعواقب المتتالية لها، علاوة على مواجهة مشكلة ضعف القدرة على التنبؤ نحو حركة الأزمة، مما يزيد من صعوبة اتخاذ وصنع القرار واختيار البديل الأفضل.
- وهو ما يعني أن هدف السمعة الاستراتيجية للجامعة يكمن في دعم قدرتها على جذب العاملين وأعضاء هيئة التدريس، ورفع مستوى جودة الخدمات التي تقدمها، من أجل تعزيز قدرتها التنافسية، وضمان استدامتها وتميزها.
- كما تسعى المؤسسات الناجحة من خلال سمعتها التنظيمية إلى الحفاظ على دورها الفاعل بالبقاء واستمرار نموها ومواجهة الأزمات التي تتعرض لها، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية (النجار، ٢٠١٨، ٣١-٣٢):
- تقديم خدمات و سلع تلبي، بل وتسبق، رغبات المستفيدين وأصحاب المصلحة.
- الوصول إلى اعتراف المجتمع وقبوله بمستوى عالٍ وبالصورة المنشودة للمؤسسة، وما تقدمه من خدمات.
- زيادة العائد، ومن ثم زيادة ربحية المؤسسة عن طريق تحقيق رضا أصحاب المصلحة وتحقيق الولاء للمؤسسة.
- وعليه، يمكن القول: إن السمعة الاستراتيجية للجامعة تسعى لتحقيق العديد من الأهداف، منها: تحفيز أداء العاملين ورفع روحهم المعنوية وولائهم للجامعة، وتعزيز استدامة مزاياها التنافسية، وتعزيز شراكتها وعلاقتها الإيجابية مع أطراف المجتمع المحلي، ومساعدة الجامعة في تحديد نقاط قوتها وضعفها، والعمل على علاجها، كما تسعى الجامعات لتكوين صورة ذهنية جيدة مستدامة لدى كافة المتعاملين معها، والحصول على القبول والاعتراف بدرجة عالية من قبل أفراد المجتمع ومؤسساته، وفي ذات الوقت تسعى السمعة الاستراتيجية للجامعة لزيادة رضا المعنيين والمستفيدين الداخليين والخارجيين وأصحاب المصلحة، وتحسين بيئة العمل، وما يترتب على ذلك من تحسين جودة

الخدمات والمخرجات التعليمية للجامعة، ومن ثم بقاء المؤسسة الجامعية واستدامة نجاحها الاستراتيجي.

### ٣- أهمية السمعة الاستراتيجية للجامعات:

تعتبر السمعة الاستراتيجية عن التصور الذهني والرؤية التي تتولد لدى أصحاب المصالح نحو المؤسسة، وتؤدي إلى ولائهم التنظيمي، وتحافظ على العلامة التجارية للمؤسسة، وتمكنها من تحسين قدرتها التنافسية. كما أنها تسهم في زيادة دافعية الأفراد العاملين داخل المؤسسة، مما يؤثر على أداء المؤسسة، وجودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها، كما تؤدي إلى كسب رضا العملاء المستفيدين من خدمات الجامعة وزيادة ثقتهم فيها. وعليه، تتمثل أهمية السمعة الاستراتيجية داخل المؤسسات بشكل عام فيما يلي (Esenyel, 2019, 36):

- أ- جذب أصحاب المصلحة الرئيسيين من الموظفين والمستثمرين والعملاء إلى المؤسسة والمحافظة على العناصر البشرية الموجودة.
- ب- القضاء على منافسي المؤسسة، من خلال زيادة الإيرادات أو خفض النفقات، والعمل على تحسين رضا العملاء وزيادة ولائهم.
- ج- تسمح سمعة المؤسسة بتمييزها، وجذب العاملين والموظفين المؤهلين والموهوبين إلى إليها، مما يزيد من سمعتها الطيبة.

والجامعات اليوم في سباق مستمر من أجل تحقيق التميز والوصول إلى سمعة جيدة ومكانة عالمية مرموقة توفر لها العديد من المزايا (Wong & Sultan, 2021, 348). فالجامعة التي تمتلك سمعة طيبة يمكنها جذب الطلاب والمستثمرين إليها. ومن ثم، تكمن أهمية السمعة الاستراتيجية الجامعية في تحقيق رضا المستفيدين، وتحسين موقف المجتمع تجاه الجامعة، والمحافظة عليه، كما تمكن السمعة الاستراتيجية الجامعة من المحافظة على الأصول المادية والبشرية للجامعة، وتكوين علاقات سليمة وفعالة مع أصحاب المصالح (عقيلات، ٢٠١٩).

كما يعد الحصول على سمعة رفيعة أمراً بالغ الأهمية في جذب أفضل الطلاب، بالإضافة إلى إتاحة فرصة لفرض مصروفات دراسية عالية (Engwall-A, 2020, 197). كما أن السمعة الاستراتيجية مهمة لتقييم البحث العلمي في الجامعة، نتيجة تطوير البحث العلمي للعديد من المعارف الجديدة، والتي تعد رصيماً إيجابياً في تحقيق مكانة وسمعة مرموقة للجامعة تميزها عن الجامعات الأخرى، كما أن أي ابتكار أو اختراع أو شيء جديد من إنتاج الجامعة يعد ميزة تنافسية لها، ورصيماً لسمعة الجامعة ومكانتها المحلية والدولية (Engwall-B, 2020, 7).

وهناك العديد من الفوائد التي تعود على الجامعات نتيجة سمعتها الإيجابية والتمتيز، ومنها ما يلي (Garvanova, 2020, 8551; Heffernan & Wilkins, 2018; Lo, 2014, 59-60; Angulo-Ruiz et al., 2016, 8)

- أ- تعد سمعة الجامعة مورداً استراتيجياً يحقق التنمية المستدامة والميزة التنافسية للجامعة.
- ب- تؤدي سمعة الجامعة إلى ثقة المستفيدين وأصحاب المصالح فيها على المستويين المحلي والدولي.
- ج- تحقيق رضا الطلبة، وزيادة ولائهم للجامعة، وفخرهم بها.
- د- تؤدي السمعة الاستراتيجية لجذب أفضل الطلاب المحليين والدوليين إلى الجامعة ممن يتمتعون بقدرات عالية و متميزة.
- هـ- جذب العاملين والموظفين المتميزين الأكفاء الذين يتمتعون بمهارات عالية.
- و- للسمعة التنافسية بين الجامعات تأثير كبير على اختيار الطلبة لجامعتهم المستقبلية. وعليه، تعد السمعة الاستراتيجية من أهم عوامل تحقيق تفوق المؤسسات، لاسيما التعليمية منها، للوصول إلى أعلى مستويات المنافسة، علاوة على توثيق العلاقة مع الأطراف ذات الصلة في المجتمع، ودعم أداء العاملين، ورفع روحهم المعنوية وولائهم للمؤسسة. كما تعد السمعة هدفاً أساسياً تسعى المؤسسة إلى تحقيقه عن طريق تحسين أدائها بصورة تتناسب مع احتياجات العاملين، وتتلاءم مع عصر الانفجار المعرفي والمعلوماتي، والذي أدى إلى تسابق الدول للتزود بالمعرفة والتكنولوجيا كي تتوافق مع الدور الاستراتيجي للمؤسسات، الذي يمكنها من المحافظة على سمعة طيبة في ظل منافسة الأطراف المؤثرة والمتأثرة بنشاطها.

#### ٤ - خصائص السمعة الاستراتيجية للجامعات:

- تتمتع السمعة الاستراتيجية بمجموعة من السمات والخصائص التي تميزها بوصفها أحد الأصول غير الملموسة للمؤسسات، والتي أضحت اليوم من أهم الأصول التي تهتم المؤسسات بتحسينها وإدارتها بشكل أفضل. وفيما يلي أهم هذه الخصائص:
- أ- السمعة ليست ظاهرة مؤقتة: يستغرق بناء وتطوير السمعة الاستراتيجية وقتاً كبيراً، إلا أنه يمكن فقدها في دقائق معدودة بسبب تصرفات سيئة (Davies, et al., 2003, 73). ويعد بناء السمعة مسعىً استراتيجياً طويل المدى، يضم العديد من العمليات المتواصلة، فهي ليست برنامجاً فردياً أو مبادرة أو حملة واحدة، كما أنها ليست حالة فردية، وإنما تضم العديد من الحالات والأشكال التي تتغير سريعاً بمرور الوقت، وبناء سمعة قوية ومرنة يتطلب قيادة

- فعالة، وسياسات مكتوبة، وتدريباً وحوافزاً وانضباطاً، بالإضافة إلى جعل السمعة جزء من ثقافة المؤسسة (Foster, 2016, 18).
- ب- السمعة أصل غير ملموس: فهي أهم الأصول غير الملموسة، ومن المزايا التنافسية الاستراتيجية (KP, 2012, 57-101)، وقد يؤدي عدم الاعتراف بالسمعة كأصل من أصول المؤسسة - عن طريق تجاهلها وتجاهل العوامل التي تضر بها أو تعينها على تحقيق أهدافها - إلى التسبب في الإضرار بمكانة المؤسسة وسمعتها أمام منافسيها (Doorley & Garcia, 2010, 86).
- ج- السمعة يمكن إدارتها: يؤدي الإشراف الناجح على السمعة إلى الحماية من الجوانب السلبية، وتعزيز قيمة المؤسسة، نتيجة إمكانية إدارة مكونات السمعة، ووضع خطة واستراتيجية لقياسها ومراجعتها وإدارتها بشكل مستمر (Doorley & Garcia, 2010, 86).
- د- السمعة يمكن قياسها: نتج عن ازدياد الاهتمام بسمعة المؤسسات إلى ظهور العديد من نماذج قياس السمعة، بهدف المحافظة على الميزة التنافسية للأصول غير الملموسة تزامناً مع الأصول الملموسة التي تملكها المؤسسة، لا سيما الجامعات التي أضحت السمعة بالنسبة لها مسألة وجود على الصعيد العالمي (Hawks & Samast, 2013, 30).
- هـ- السمعة يمكن بناؤها، لكن يمكن فقدانها بسهولة: تتحمل المؤسسة جنباً إلى جنب مع أصحاب المصلحة مسؤولية بناء السمعة الاستراتيجية للمؤسسة، عن طريق تطبيق المبادئ الرئيسة لبناء السمعة. وبدون هذا التعاون بين المؤسسة وأصحاب المصلحة ستصبح السمعة التي تم بناؤها هشة وقابلة للخسارة السريعة (Aula & Heinonen, 2016, 17).
- و- السمعة عبارة عن شراكة: يعتمد نجاح أي مؤسسة على بناء شراكات متميزة واستراتيجية بينها وبين المنافسين والموردين وأصحاب المصلحة والمجتمع ووسائل الإعلام، والعمل في إطار تلك الشراكات؛ فالشراكة المتميزة هي دائماً شراكة سمعة (Aula & Heinonen, 2016, 18).
- ز- للسمعة قيمة اقتصادية: لا يتم بناء السمعة وتطويرها فقط من خلال المهارات الشخصية أو الإدارية للمؤسسة؛ حيث يلعب النجاح الاقتصادي أيضاً دوراً رئيساً في بناء وتطوير السمعة. بالإضافة إلى ذلك، يؤدي انخفاض تدفق الأموال للمؤسسة إلى انخفاض قدرة المؤسسة على الإبداع والتحسين والتطوير المستمر، وتناقص الاستثمار في التطوير المستقبلي للمؤسسة، والتقليل من حصتها السوقية، والعكس صحيح تماماً، ومن ثم فالسمعة الطيبة للمؤسسة تخلق لها أيضاً قيمة اقتصادية (Wüst, 2012, 33).

ح- السمعة غير قابلة للتكرار أو التقليد: تعد سمعة المؤسسة أصلاً غير ملموس يصعب تقليده أو تكراره، فهي عملية معقدة ومتعددة الأبعاد، وهي أحد الموارد النادرة فيما بين المنافسين الحقيقيين أو المحتملين، كما لا توجد لها بدائل إستراتيجية مكافئة داخل المؤسسة (Wong & Sultan, 2021, 348).

وبناءً عليه، تتميز السمعة الاستراتيجية للجامعات بجملة من الخصائص، من أبرزها ما يلي (عبدالعال، ٢٠٢٤، ٣٧-٣٨):

أ- السمعة الاستراتيجية للجامعة أصل استراتيجي غير ملموس، يتم بناؤه بمرور الزمن، ويصعب تكراره أو تقليده، وبالتالي فهي تعزز مزاياها التنافسية، وتعكس - في نفس الوقت - مسؤوليتها الاجتماعية.

ب- السمعة عبارة عن تصورات ذهنية إجمالية وليست فردية: فهي مفهوم جماعي يخص أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين.

ج- السمعة الاستراتيجية عملية نسبية متغيرة: قد تتمتع بعض الجامعات بسمعة متميزة في جانب ما، إلا أن سمعتها في جانب آخر تكون غير جيدة. وبالتالي، تعتمد سمعة الجامعة على أصحاب المصلحة، من حيث الفئات التي ينتمون إليها وعلى القضية التي يحدونها.

د- السمعة الاستراتيجية مفهوم أوسع وأعم وأشمل من مفهوم هوية المؤسسة أو صورتها الذهنية.

هـ- السمعة الاستراتيجية معيار مهم من معايير تقييم الجامعات، وهي مؤشر تنافسي قوي جداً يشير إلى اعتراف العملاء وأصحاب المصالح والمجتمع بتميز الجامعة في مجال عملها.

و- تشير السمعة الاستراتيجية إلى جملة الآراء التي يبينها الأفراد أو المؤسسات عن جامعة ما. وتتأثر سمعة الجامعات من خلال مجموعة المعارف والآراء والمعتقدات حول جودة الخدمات التعليمية التي تقدمها الجامعة والتي يصعب تقييمها.

يتضح مما سبق أن للسمعة الاستراتيجية للجامعة خصائص عديدة تميزها عن غيرها من الأصول غير الملموسة للمؤسسات الأخرى؛ وأهم تلك الخصائص أن للسمعة الاستراتيجية للجامعة قيمة اقتصادية، وقيمة تنافسية كبيرة للجامعات، ولكل جامعة سمعة غير قابلة للتقليد، وعليه، تعد السمعة الاستراتيجية مورداً يميز كل جامعة عن الأخرى، نتيجة عدم وجود تشابه بين المؤسسات في سمعتها مهما تقاربت. كما قد تتمتع بعض الجامعات بسمعة متميزة في جانب معين، لكن سمعتها في جانب آخر قد تكون غير جيدة. وبالتالي، تعتمد سمعة الجامعة على أصحاب المصلحة، من حيث الفئات التي ينتمون إليها وعلى القضية التي يحدونها، هذا بالإضافة إلى أن السمعة الاستراتيجية مفهوم أوسع وأعم وأشمل من مفهوم هوية الجامعة أو صورتها الذهنية.

## ٥ - أبعاد السمعة الاستراتيجية للجامعات:

تتمثل السمعة الاستراتيجية للجامعة في رؤية وتصورات العملاء عنها، من خلال إبداعها، وجودة خدماتها، ومسئوليتها الاجتماعية، وأدائها المالي، وطبيعة بيئة العمل فيها؛ ويمكن توضيح تلك الأبعاد على النحو التالي:

### ١ - الإبداع Innovation:

يعرّف الإبداع بأنه عملية جماعية تؤدي لاكتشاف العديد من الأفكار الجديدة والفريدة، التي تسهم في تطوير قدرات وإمكانيات الأفراد والمؤسسة من أجل تحقيق التميز، والإبداع غير قاصر على الأفكار بل يمكن تحقيقه أيضاً بواسطة مجموعة من الأساليب الإدارية المبدعة (ناصر وعبدالمحسن، ٢٠١٨، ٤٢٢).

ويعد الإبداع أحد مداخل نجاح المؤسسات، وتفوقها، وتطوير قدراتها التنافسية، كما أنه يسهم في تحديد المدخلات الرئيسية والبديلة التي تحسن العمليات الإدارية في المؤسسة، وتسهم في تحديد أنشطة الإبداع وتنمية الموارد البشرية، وتطوير تنفيذ المهام والأعمال، ومتابعة كافة الأنشطة التي يمارسها القادة نحو الإبداع (مرزوق، ٢٠٢٣، ١٧١). ويكون الإبداع في المؤسسة عن طريق تحويل الأفكار الخلاقة للعاملين إلى واقع، أو عن طريق خدمة أو إنتاج شيء جديد ومفيد قد يكون خدمة أو سلعة أو فكرة أو نشاط أو عملية تتم داخل المؤسسة، أو من خلال السلوكيات المتميزة التي يمارسها الأفراد، مثل: تبني عملية التغيير في المؤسسة، وتشجيع الابتكار، والاستعانة بطرق وأساليب حديثة في تنفيذ الأعمال، وتحفيز المناظرة والتجريب، وعدم اتباع التعليمات والأوامر التي تحد من التفكير، والقدرة على التكيف والعمل بمرونة، والإسهام في حل المشكلات (كافي، ٢٠٢٠، ٢٥٩).

وعليه، فالإبداع عملية تشير إلى قدرة قادة الجامعة على إنتاج أشياء جديدة ومفيدة قد تتضمن: أفكاراً، أو حلولاً، أو خدمات، أو منتجات، أو أساليب عمل أكثر فاعلية وكفاءة، تساعد في تحقيق أهداف الجامعة.

ويعد الإبداع سمة تنظيمية ذات أبعاد عديدة، فهو يتضمن: المجازفة والمخاطرة، وتقبل التغيير والانفتاح عليه، والتوجه المستقبلي، والاستباقية والعمل على الحل السريع للمشكلات، والاستجابة السريعة للمعلومات الجديدة. ويمكن تنفيذ تقييم للإبداع التنظيمي بالمؤسسات وفقاً للأبعاد الخمسة التالية (Boroujerdi, et al., 2019, 446):

- الإبداع السلوكي: يتضمن نيل المزيد من الفرص، وتوليد أفكار جديدة، كما يتضمن سلوكيات وممارسات تهدف إلى إجراء عملية التغيير، واستخدام المعلومات والمعارف الجديدة،

بالإضافة إلى قدرة الأفراد والمديرين والجماعات على خلق ثقافة الابتكار وقبول الأفكار الجديدة والمبتكرة على مستوى المؤسسة.

- إبداع المنتجات: يشمل إنشاء ومتابعة تقديم منتجات أو خدمات، بشكل جديد أو متقدم عن المنتجات أو الخدمات السابقة.

- إبداع العمليات: يعني تنفيذ أسلوب جديد في تقديم الخدمات أو تقديم نفس الخدمة بصورة متطورة ومحسنة بشكل كبير، من خلال إجراء تغييرات كبيرة على المعدات أو التقنيات أو البرامج. كما يشمل استخدام أساليب جديدة في الإنتاج، وأساليب إدارية جديدة، وتقنيات جديدة يمكن الاستعانة بها في تحسين عمليات الإدارة.

- إبداع التسويق: يتضمن التوجه نحو دمج التقدم في علوم التسويق أو الهندسة أو التكنولوجيا بغرض الحصول على فاعلية وكفاءة تسويقية من أجل زيادة الميزة التنافسية للمؤسسة، وكسب القيمة لأصحاب المصلحة والمساهمين.

- الابتكار الاستراتيجي: يقصد به، قيام المؤسسة بتشجيع التقدم التقني أو الخدمات، ويتم ذلك عادة - عن طريق الاستثمار في الأنشطة الخاصة بالبحث والتطوير.

وفي المؤسسات الجامعية، يعتمد تحقيق التميز في الأداء المؤسسي والحفاظ على الموقع التنافسي للجامعة على المستويين المحلي والعالمي على الإبداع في تنفيذ العمليات والأنشطة الإدارية وتقديم الخدمات، والإبداع الإداري - بشكل عام - داخل الجامعة؛ حيث تؤدي قدرة العاملين على توليد أفكار جديدة واتخاذ قرارات مبتكرة، وتنفيذ عمليات التجديد والابتكار إلى زيادة قدرة الجامعة على تعزيز سمعتها الاستراتيجية. ويشير الإبداع إلى القدرة على توليد أفكار جديدة وتنفيذها بأسلوب فريد. ويقصد بالمهارات الإبداعية: تلك السلوكيات التي تتضمن أساليب للمعرفة المتخصصة، وطريقة استخدامها، وتطبيقها بفاعلية وكفاءة من أجل إنجاز أعمال روتينية أو مبتكرة (صلاح الدين، ٢٠٢٢، ٤٥).

ويتم تحقيق الإبداع داخل المؤسسات الجامعية من خلال (خليل وآخران، ٢٠٢٠، ٢١):

- توليد الأفكار أو توفير الأشياء الجديدة القابلة للتنفيذ والتطبيق.
- اكتشاف أساليب إبداعية، ومداخل لتنفيذ التغيير نحو الأفضل.
- الإيمان بالأفكار الجديدة، وتبنيها، والاستفادة منها، واستثمارها بكفاءة.
- الحرص على إدارة وتنمية الإبداع، سواء عن طريق التدريب أو عن طريق توفير بيئة مشجعة على الإبداع.
- تبني بدائل وحلول مبتكرة للمشكلات والقضايا التي تواجه مؤسسات التعليم الجامعي.

- تهيئة بيئة تشجع العاملين وتحفزهم على الابتكار والإبداع الإداري.
- تطوير وتحسين النظم القائمة بالفعل، وتطبيق مفاهيم وأساليب عملية لتنفيذ المهام والأعمال بكفاءة وفاعلية.

على ضوء ما سبق، يمكن القول: إن الجامعات تلجأ لتبني بُعد الإبداع لتوفير مناخ وبيئة مناسبة للإبداع، تسهم في استحداث أفكار خلاقة، والتعامل مع العديد من المشكلات بطريقة مبتكرة، وتنفيذ حلول وتدابير خلاقة تساعد في تطوير الخدمات والعمليات التشغيلية داخل الجامعة بأسلوب يزيد من فاعلية الجامعات في تحقيق أهدافها الرئيسية، ويحقق لها العديد من النجاحات الاستراتيجية، ويزيد من فرص الجامعة التنافسية. وتتمثل أهم الممارسات الإبداعية داخل المؤسسات الجامعية في: وجود نظام واضح ومرن للحوافز والمكافآت المشجعة على الابتكار والإبداع في العمل، وتخصيص ميزانية لتنفيذ كافة الأفكار والمقترحات المبدعة، وتبني أنماط قيادية تشجع العاملين على اتباع بعض الطرق الجديدة المدروسة بدون أي تخوف من الفشل، ومحاولة الاستفادة من نتائج المبادرات السابقة التي أثبتت فشلها.

## ٢- جودة الخدمة Quality of Service:

تشير جودة الخدمة إلى مجموعة من السمات وميزات السلع أو الخدمات التي تؤثر في قدرة المؤسسة على الوفاء باحتياجات العملاء، والتي تكون بلا أي عيوب (Razak, 2016, 61). وهي تعني قيام المؤسسة بتقديم خدمات بمواصفات عالية تحقق المؤسسة من خلالها الثقة، والتعاطف، والاستجابة والملموسية، والتي تتلاءم وحاجات وأهداف وتطلعات المستفيدين المتعاملين مع المؤسسة. وتتمثل جودة الخدمات في ملاءمة ما تقدمه المؤسسة لعملائها، ومدى إسهامها في تلبية حاجاتهم ورغباتهم بشكل يلبي طموحاتهم مقارنة بالسعر الذي دفعوه في المقابل، علاوة على الإقصاد عن مواصفات تلك الخدمات بمصدقية وشفافية (De Moortel & Crispeels, 2018, 146).

أما جودة الخدمة في التعليم العالي فتُعرّف بأنها: الفرق بين ما يتوقع الطالب أن يتلقاه وتصوراتته بشأن الخدمة الفعلية (O'Neill & Palmer, 2004, 36). حيث يقع على عاتق الجامعة مسؤولية تلبية احتياجات ورغبات الطلاب وأصحاب العمل.

وتتحقق السمعة الجيدة لخدمات المؤسسة من خلال اهتمامها بتقديم خدمة متميزة، يتم تطويرها بشكل مستمر، وتلبي حاجات ومتطلبات العملاء. ويتم تبني السمعة الجيدة لخدمات المؤسسة من خلال الثقة، والمصدقية، والشفافية والوضوح، والمسؤولية. ويؤدي تطبيق تلك المعايير إلى تنمية سمعة المؤسسة وتطويرها، فالثقة؛ تنمو وتتطور عن طريق الاهتمام بالعملاء والخدمات المقدمة لهم، ودعم تلك الخدمات. والمصدقية تنشأ من خلال الجودة الموجودة في المنتجات والخدمات، علاوة

على وجود علامة تجارية مميزة للمؤسسة. أما الشفافية فتتحقق عن طريق الالتزام والاتساق الذي ينشأ من المستوى القياسي للجودة، وتُفرض إلى فاعلية وكفاءة عالية وتكاليف منخفضة (سلطان وعثمان، ٢٠٢١، ٣٤٤).

وعليه، يمكن القول: إن جودة الخدمة التعليمية التي تقدمها الجامعات كفيلة باستدامة نموها وتميزها، والمحافظة على الميزة التنافسية، وتحقيق سمعتها الاستراتيجية؛ حيث إن الاهتمام بجودة الخدمة المقدمة من أهم عوامل تحقيق الأفضلية لمؤسسات التعليم العالي والجامعي، وإنتاج مخرجات تعليمية ذات مستوى متميز محلياً وعالمياً.

وبعد الأداء الجامعي من أهم الخصائص المستخدمة في قياس السمعة؛ حيث يحرص أصحاب المصلحة في الجامعة على تقييم الخدمات والمنتجات والدرجات العلمية المقدمة من الجامعة. لذلك، قد يرى مسؤولو الجامعة أهمية تقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية، والعمل على جذب المزيد من الطلاب للقيّد والتسجيل بالجامعة (Angliss, 2022, 36). وبذلك، تتحقق السمعة والمكانة الرائدة للجامعة داخل المجتمع اعتماداً على ما تقدمه من خدمات عالية الجودة وبحوث ذات مكانة علمية مرموقة.

واليوم، يُنظر إلى التعليم على أنه أحد الخدمات التي يمكن تسويقها والمنافسة عليها؛ بغرض جذب الطلاب وأعضاء هيئة التدريس ذوي الكفاءة العالية. بالإضافة إلى ذلك، تقدم الجامعات خدمات مهمة داخل المجتمع، فهي أحد الشركاء الأساسيين في تحقيق التنمية المستدامة، كما ينبغي على الجامعات تقديم خدمات بمواصفات عالية، تحقق من خلالها ثقة المستفيدين المتعاملين معها، والاستجابة لحاجاتهم وتطلعاتهم ورغباتهم، في محاولة لتمييز نفسها عن بقية منافسيها (Ngan & Khoi, 2020, 1885)، علاوة على ذلك، تؤثر جودة خدمة الطالب تأثيراً معنوياً غير مباشر على ولاء الطالب من خلال السمعة الاستراتيجية للمؤسسة. ويمكن لهذه النتائج أن تساعد الجامعات على وضع خطط استراتيجية متميزة بغرض زيادة ولاء الطلاب لجامعتهم من خلال تحسين جودة الخدمة والارتقاء بسمعة الجامعة (Bakrie, et al., 2022, 461).

وهو ما يعني أن جودة الخدمات عملية بنائية مستمرة تهدف لتحسين المُخرج النهائي عن طريق التحسين الدائم للخدمة. كما تعد جودة الخدمة وسيلة لتمكين الجامعات من الحصول على رضا العملاء وأصحاب المصلحة وكافة المستفيدين، وتحقيق التميز الذي يسهم في بناء سمعة أكاديمية للجامعة بين منافسيها من المؤسسات الجامعية الأخرى. ولجودة الخدمة التعليمية تأثير أكثر فاعلية على الطلاب واختيارهم لمؤسسة جامعية بعينها دون غيرها لالتحاق بها، كما تؤثر جودة الخدمة

التعليمية أيضاً على إشباع العلماء، ورضا الطلاب والباحثين عن الخدمات الجامعية، وولائهم مستقبلاً للجامعة (Phonthanukitithaworn, et al., 2022, 12).

على ضوء ما سبق يتضح أن جودة الخدمات التي تقدمها الجامعة تعد من أهم المكونات التي تعتمد عليها في بناء سمعة استراتيجية متميزة. فمن المعروف أن السمعة الطيبة لمؤسسات التعليم العالي وتمتعها بميزة تنافسية عالية تتحقق عندما تقدم الجامعة خدماتها بجودة عالية وبأسلوب متميز يلبي حاجات ورغبات العملاء، وأن تنتم تلك الخدمات بمواصفات جيدة مقارنة بما يدفعه هؤلاء العملاء. وتتمثل الخدمات التي تقدمها الجامعات في قيامها بنقل المعرفة عن طريق وظيفة التدريس، وإنشاء المعرفة عن طريق البحث العلمي، بالإضافة إلى توظيف المعرفة لخدمة المجتمع، بالإضافة إلى ما يتخلل ذلك من عمليات وخدمات تقدم بجودة عالية للعملاء والمستفيدين لتعزيز القدرة التنافسية للجامعة، وضمان بقائها ونموها. لذلك، فالأمر يقتضي أن تضع الجامعة مجموعة من القواعد الواضحة بغرض تحسين السمعة الاستراتيجية للجامعة، وتحديد أساليب واستراتيجيات تعزيز سمعتها الأكاديمية، وتحديد آليات قياسها، وأساليب تطبيقها على أرض الواقع.

### ٣- المسؤولية الاجتماعية Social Responsibility:

تشير المسؤولية الاجتماعية إلى مجموعة متنوعة من الأنشطة المهمة التي يجب على كل المؤسسات القيام بها سواء بصورة طوعية أم بصورة إجبارية، لأنها تمنح المؤسسة قيمة، وتعزز من سمعتها الاستراتيجية بشكل مباشر أو غير مباشر. لذلك، فمن الضروري اعتراف المؤسسات كافة بمسئولياتها الاجتماعية والبيئية، ودعمها لقضايا المجتمع، لأهمية ذلك في تمكينها من تحقيق سمعة متميزة (الفتلاوي، ٢٠١٧، ١٣-١٤). وتُعرّف المسؤولية الاجتماعية بأنها: تحمل المؤسسة مسؤوليتها نحو المجتمع المحيط بها، بشكل يتجاوز التزامها المباشر نحو العملاء وأصحاب المصلحة. والواقع يشير إلى وجود علاقة مباشرة وقوية بين قيام المؤسسة بمسئولياتها الاجتماعية وبين تحقيقها لسمعة استراتيجية متميزة (الرميدي، ٢٠١٩، ٤٩١).

أما المسؤولية الاجتماعية للجامعة فيمكن تعريفها بأنها: سلسلة من المسؤوليات التي تضطلع بها الجامعة وتضمن فاعليتها من الناحية التشغيلية، وتؤدي لازدهارها في الأنشطة البحثية، وإدارة أصحاب المصلحة بكفاءة وفاعلية، والالتزام بالتشريعات والقوانين، والأخلاقيات، ومشاركة العبء عن طريق تنفيذ المبادرات الخيرية وتحقيق المشاركة المجتمعية (Latif, 2018, 539). وهي مفهوم وممارسة تقدمية تساعد الجامعات على تحقيق التنمية والاستدامة والميزة التنافسية (Alzyoud & Bani-Hani, 2015, 125). وبالتالي، يمكن فهم المسؤولية الاجتماعية للجامعة على أنها المسؤولية المشتركة بين

كافة الجامعات في الإسهام في التطوير الاجتماعي، عن طريق المسؤولية الاجتماعية المتكاملة في الإدارة الجامعية، والتدريس، والبحث والخدمات، والأنشطة العامة (Shek, et al., 2017, 2).

وتجدر الإشارة إلى أن الاهتمام الأكاديمي بالمسؤولية الاجتماعية لمؤسسات التعليم العالي بدأ في أواخر عقد التسعينيات من القرن الماضي، عندما تم التركيز - بصورة أولية - على مسؤولية الجامعات نحو حماية البيئة، كنوع من الاستجابة للنداء العالمي للتنمية المستدامة (Lo, 2017, 41). ومن ثم، فقد أصبحت المسؤولية الاجتماعية للجامعات ذات أهمية بين الأكاديميين نتيجة تأثيرها على سمعة الجامعة وأدائها العام. علاوة على ذلك، فقد عززت الأزمة الاجتماعية والبيئية التي شهدتها العديد من المؤسسات في العقود الماضية مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات - لا سيما مؤسسات التعليم العالي - بسبب تزايد اهتمام أصحاب المصلحة بالأدوار والتأثيرات الاجتماعية والبيئية كافة المؤسسات في المجتمع، وهو ما أدى لاتجاه العديد من المؤسسات نحو زيادة الاستثمار في برامج وأنشطة المسؤولية الاجتماعية التي تقوم بها كنوع من الجهود ذات الصلة ببناء تصور إيجابي نحوها لدى أصحاب المصلحة، وكسب ثقتهم، من أجل تعزيز سمعتها الاستراتيجية (Ajayi & Mmutle, 2021, 9). وبما أن الجامعات إحدى المؤسسات المجتمعية، يقع على كاهلها مسؤولية تجاوز وظائفها الأساسية المتمثلة في التدريس والبحث والخدمة إلى العمل على تعزيز الصالح العام والاهتمام بالبيئة والمجتمع الذي تنتمي إليه.

وبالتالي، فالمسؤولية الاجتماعية تتضمن مجموعة كبيرة من الأنشطة التي تضطلع بها مؤسسات التعليم العالي، بما في ذلك التدريس، والبحث العلمي، والتفاعل مع المجتمع المحيط، والحوكمة، مع التركيز على الاستدامة البيئية والاجتماعية (Menezes, et al., 2017, 2540). وتتضح المسؤولية الاجتماعية للجامعات من خلال ما تقوم به من دور فريد في مناطقها؛ حيث تقوم الجامعات بدعم الصناعات المحلية من خلال ما تقدمه من ابتكارات تكنولوجية وتطبيقية، كما أنها تتعاون مع الحكومات المحلية من أجل تحسين جودة أسواق العمل، وتعزيز الوعي بالمسؤولية الاجتماعية لدى الأجيال الناشئة (Muijen, 2004, 245).

علاوة على ذلك، ترتبط المسؤولية الاجتماعية بقضية المشاركة الاجتماعية، أو ما يسمى بـ "المهمة الثالثة" للجامعات، وهي "خدمة المجتمع"، والتي تربطها بالأنشطة والعمليات التي تؤثر بشكل إيجابي على المجتمع. فالمسؤولية الاجتماعية للجامعة تقرر بضرورة تقديم الجامعة للعديد من الفوائد للمجتمع بدلاً من السعي خلف الربح؛ حيث تتحمل الجامعة مسؤوليات عدة تجاه عملائها وأصحاب المصلحة، فهي تسهم في تحقيق جودة حياتهم، وفي تعزيز التنمية الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع المحلي (Bartroli, 2021, 10).

وبناءً على ما تقدم، يتضح مقدار المسؤولية التي تضطلع بها الجامعات تجاه المجتمع، وأنه كلما زاد قبول الجامعات لمسئوليتها تجاه مجتمعها كلما زادت فرصها في الاعتراف والتقدير. وتجدر الإشارة إلى أن الجامعات التي تتخذ إجراءات فعالة نحو القيام بمسئوليتها الاجتماعية، تكون لديها فرصة أفضل لتحقيق سمعة متميزة بين الجامعات الأخرى، وفي المجتمع المحيط بها بشكل عام. والمسئولية الاجتماعية للجامعة تعبر عن مجموعة من الممارسات الجامعية نحو البيئة والمجتمع بهدف تحقيق التنمية المستدامة للمجتمع، من خلال تبني مبادرات قابلة للتطبيق لحل مشكلات المجتمع، وتشجيع العمل المجتمعي الخدمي التطوعي، والدعم الإيجابي للقضايا والظواهر المجتمعية، بالإضافة إلى استحداث تخصصات علمية جديدة يحتاجها سوق العمل، وتوجيه أنشطتها البحثية للكشف عن احتياجات المجتمع، وكيفية استثمار ثرواته وموارده، وتقديم الاستشارات العلمية المطلوبة لمؤسسات المجتمع المدني، وأفراده، من أجل تحسين نوعية الحياة فيه وتلبية احتياجات أفراده ومؤسساته، وهو ما يؤدي في النهاية إلى بناء سمعة طيبة ومتميزة لتلك الجامعات بوصفها مؤسسات تتحمل مسئوليتها تجاه مجتمعها.

#### ٤- الأداء المالي للجامعة :The University's Financial Performance

يمثل الأداء المالي للمؤسسة أحد مكونات سمعتها الاستراتيجية؛ حيث يحقق لها السمعة المتميزة، ويسهم في تطوير وتحسين أعمالها، وتحقيقها للربحية، كما يؤدي إلى سلامة مركزها المالي، وإلى ثقة العملاء وأصحاب المصلحة في قدراتها. وتجدر الإشارة إلى أن لاتصالات المؤسسة دور مهم في تعريف العملاء والمستفيدين بمركزها المالي، من خلال التقارير المالية السنوية التي تزيد من إيجابيتها، فالسمعة الإيجابية للمؤسسة تؤدي إلى جذب العملاء إليها، وتحسين أدائها المالي (Shah, et al., 2021, 5).

والأداء المالي عبارة عن مفهوم شامل يتضمن السلوك المتبع من قبل المؤسسة في استثمار مواردها المتاحة، بموجب معايير محددة واعتبارات ذات صلة ببعض العوامل الداخلية والخارجية التي يتم التفاعل معها من أجل ضمان فاعلية العمليات وبقائها في سوق العمل (الدليمي وصلاح، ٢٠١٧، ٦٥). ويرى (Lu & Taylor, 2016, 6) أن الأداء المالي للمؤسسة عبارة عن الوضع المالي الراهن في المؤسسة خلال فترة زمنية محددة، لجزء معين من أداء المؤسسة أو لأدائها الكلي.

وتأسيساً على ما سبق، يمكن تعريف الأداء المالي للجامعة بأنه: ذلك الأداء المرتبط بنجاح الجامعة وتحقيقها للأرباح المتعلقة بالأنشطة التنظيمية بشكل عام، وزيادة قدرة الجامعة على التغلب على الأزمات والتغيرات البيئية العامة، وقدرتها على الوفاء بالتزاماتها المالية، ويُعدها عن العسر

المالي، وتحقيق الكفاءة التي تؤدي إلى خفض التكاليف والمدخلات، وزيادة جودة الخدمات المقدمة، وتعزيز سمعتها الاستراتيجية.

والواقع يؤكد محافظة المؤسسات التي تتمتع بأداء مالي متميز على سمعتها بين كافة منافسيها؛ حيث تشجع الموارد المالية المتوفرة على توجه المؤسسة نحو الفرص الاستثمارية، مما يعظم من قيمة المؤسسة في السوق، ويزيد من ثقة العملاء وجميع أصحاب المصالح فيها، ويتسبب في بناء سمعة استراتيجية متميزة لها (عصام، ٢٠١٢، ٦٠).

ويعطي الأداء المالي للمؤسسة صورة عن وضعها المالي، كما يؤدي إلى إنتاج مخرجات يمكن من خلالها الكشف عن حقيقة الوضع المالي لكل أصحاب المصالح عن طريق زيادة العوائد والقيمة الاقتصادية. لذلك، من الضروري أن تلتزم كافة المؤسسات بتضمين خططها الاستراتيجية الأداء المالي الذي سوف تسير عليه (Larkin, 2003).

ويُسهّم تطوير وتحسين الأداء المالي للجامعة في زيادة إنتاجيتها وتطوير خدماتها، ومن ثم تعزيز سمعتها الاستراتيجية، من خلال ما يلي (أبو الخير، ٢٠١٦):

- تطوير أنظمتها وسياساتها بشكل يتلاءم مع أهدافها ومبادئها، وشمول وتكامل مناهجها من الناحيتين: النظرية والتطبيقية، وبما يتناسب مع متطلبات سوق العمل، بالإضافة إلى رسم خريطة لخصائصها تتوافق مع خريطة التنمية داخل المجتمع.
- توفير مصادر البحث العلمي لديها، وتطوير تلك المصادر، عن طريق استثمار طاقات كافة العاملين بها في البحث العلمي، وإجراء أبحاث متميزة تتعلق باحتياجات قطاع الإنتاج.
- تعزيز الشراكات، وتطوير العلاقات بين الجامعات أو الكليات وكافة مؤسسات المجتمع؛ مما يحقق التنمية المستدامة، والارتقاء بالاقتصاد المحلي، والإسهام في مواكبة مخرجات مؤسسات التعليم العالي لاحتياجات سوق العمل.
- تسويق كافة الأنشطة الإنتاجية والخدمية، والبحوث العلمية التطبيقية، والابتكارات التي تتم بالجامعة؛ بهدف تطبيقها على أرض الواقع العملي، وتوفير البديل المحلي بدلاً من الاعتماد على الخبرات الخارجية والمنتجات الأجنبية.

يتضح مما سبق أن الأداء المالي للجامعة يرتبط بنجاحها وتحقيقها للأرباح ذات الصلة بالأنشطة التنظيمية، وزيادة قدرتها على التغلب على الأزمات، والوفاء بالتزاماتها المالية، وبعدها عن المشكلات المالية، وتحقيق الكفاءة التي تؤدي إلى خفض التكاليف، وزيادة جودة الخدمات المقدمة، وتعزيز سمعتها الاستراتيجية. ويُسهّم تطوير وتحسين الأداء المالي للجامعة في زيادة إنتاجيتها وتطوير خدماتها، ومن ثم تعزيز سمعتها الاستراتيجية، من خلال تطوير أنظمتها وسياساتها بشكل

يتلاءم مع أهدافها ومبادئها، وتكامل مناهجها من الناحيتين: النظرية والتطبيقية، وبما يتناسب مع متطلبات سوق العمل، كما يسهم في توفير مصادر البحث العلمي لديها، وتطوير تلك المصادر، وتعزيز الشراكات، وتطوير العلاقات بين الجامعات أو الكليات وكافة مؤسسات المجتمع، وتسويق كافة الأنشطة الإنتاجية والخدمية، والبحوث العلمية التطبيقية، والابتكارات التي تتم بالجامعة؛ بهدف تطبيقها على أرض الواقع العملي.

#### ٥- بيئة العمل الجامعية University Work Environment:

تعرف بيئة العمل بأنها، كل ما يحيط بالعمل من أشياء مادية كالحرارة، والإضاءة، والضوضاء، أو غيرها، أو معنوية كالعلاقات داخل إطار العمل، سواء كانت علاقات عمودية أم أفقية مع الإدارة، أو غيرها، والتي تؤثر إيجاباً أو سلباً على الأداء (Jones, 2021). وهو ما يعني أن بيئة العمل تشمل كافة الظروف المحيطة بالأفراد العاملين سواء كانت تنتمي للبيئة الداخلية أو البيئة الخارجية، والتي تؤثر على سلوكياتهم وتوجهاتهم في كافة مؤسسات الأعمال.

وتمثل بيئة العمل ومكانه عنصراً مهماً في بناء السمعة الاستراتيجية للمؤسسة؛ حيث إنها توفر للعاملين مناخاً مناسباً لأداء العمل، سواء في البنية التحتية للمؤسسة أو العلاقات بين العاملين، بالإضافة إلى إدراك الجمهور الإيجابي لبيئة العمل داخل المؤسسة، ورؤيتهم وتصوراتهم لها (العبادي والطائي، ٢٠١١، ٤٢٧).

وتعد الجامعة - بما تتضمنه من أنشطة ومرافق وأندية وغيرها - بمثابة صورة مصغرة من المجتمع الأكبر. والحياة الجامعية ليست مجرد أسانذة وقاعات تدريسية ومحاضرات، إنما هي حافلة بتفاعل بين كافة مكونات العمل الجامعي. والبيئة الجامعية تسهم في تكوين شخصية الأفراد بما تلعبه من دور مؤثر في قيمهم، ويُعزى هذا التأثير لمجموعة من العوامل، منها ما يرتبط بالمناهج، وأعضاء هيئة التدريس، والعلاقات في المحيط الجامعي، وغيرها. ولذلك، تعددت تصنيفات عناصر ومكونات البيئة الجامعية؛ فتم تصنيفها إلى: الإدارة الجامعية، وهيئة التدريس، والطلاب، والإمكانات والتسهيلات الجامعية، والمجتمع، على النحو الآتي (العساف، ٢٠٠٨، ٥٦٨-٥٧٠؛ سالم، ٢٠٢١، ٣٦٧-٣٦٨؛ صادق، ٢٠٢٠، ٣٦٤):

- الإدارة الجامعية: تتكون من رئيس الجامعة، ونوابه، ومعاونيه، وعمداء الكليات، ورؤساء الأقسام. وتضم الجامعة ثلاثة أنواع من المجالس (مجلس الجامعة، ومجلس الكلية، ومجلس القسم)، وتشير الإدارة الجامعية إلى مجموعة الممارسات والجهود التي يضطلع بها كافة المسؤولين عن تسيير شؤون العمل الجامعي على كافة المستويات، من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية.

• هيئة التدريس: تتحمل فئة أعضاء هيئة التدريس العبء الأكبر فيما يتعلق بالتدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، ويجب عليهم مواكبة كافة المستجدات العلمية في مجال تخصصهم، وتزويد الطلاب بالعلوم والمعارف، وتشكيل وعيهم، ومراعاة الفروق الفردية فيما بينهم، من أجل توفير بيئة تعليمية ملائمة لهم.

• الطلاب: هم الركيزة والمُدخل الرئيس في نظام التعليم الجامعي، وهم المستهدفون الأساسيون بكل المدخلات الأخرى وكافة العمليات التي تتم داخل الجامعة، وهم أيضاً مخرجها الرئيس.

• الإمكانيات والتسهيلات الجامعية: تشير إلى كافة الإمكانيات والتسهيلات العلمية التي تتيحها الجامعة للطلاب وأعضاء الهيئة التدريسية من وسائل تقنية، ومعامل، ومكاتب، وفصول وقاعات، وقاعات إنترنت، وقواعد بيانات، ومنشورات، ومجلات، وصحف، وعيادات للرعاية الصحية، ومصليات، وملاعب رياضية، ومطعم، وكافيتريات، ودورات مياه.

• المجتمع: تتطرق علاقة الجامعة بالمجتمع الخارجي من الداخل؛ حيث يتوجب على الجامعة البدء ببناء شخصية الطالب بوصفه حلقة الوصل بين كل من الجامعة والمجتمع. ولكي تحقق الجامعة التفاعل الإيجابي مع المجتمع الخارجي يجب عليها تصميم تخصصاتها ومناهجها وبرامجها لتتواءم مع احتياجات سوق العمل، وتنظيم الأعمال التطوعية والخدمية التي تدعم الولاء والانتماء للمجتمع.

وهناك من صنّف مكونات البيئة الجامعية إلى مكونات مادية وبشرية. ويتضمن كل منها العديد من الجوانب التي تتفاعل مع بعضها من أجل تحقيق الأهداف المرجوة. وتشمل المكونات المادية للبيئة الجامعية: المباني الجامعية وتجهيزاتها، والمختبرات الإلكترونية والعلمية، ومرافق الأنشطة الترفيهية، والمكتبات، والكافيتريا، والمرافق الصحية. أما المكونات البشرية للبيئة الجامعية فتشمل: أعضاء هيئة التدريس، والخطط والبرامج الدراسية، والمناهج والمقررات الدراسية، وأساليب وطرق التدريس (كاظم، ٢٠٢٠، ١٩٤). كما صنّفت مكونات البيئة الجامعية إلى مكونات مادية، وأخرى أكاديمية وإدارية، ويتضمن كل منهما العديد من الجوانب المتفاعلة والتي تسعى لتحقيق الأهداف المنشودة (Kaushal & Ali, 2020, 256).

وتتبع أهمية بيئة العمل من كونها أحد أهم العوامل التي تسهم في زيادة الإنتاجية واستمرارية التطور، وتشجيع كافة العاملين على التكيف مع أي ظروف جديدة أو طارئة، وزيادة دافعيتهم نحو تعلم مهارات جديدة تمكنهم من تطوير أنفسهم وقدراتهم (حمدي وقوريش، ٢٠١٤). كما توفر بيئة العمل الجامعية كافة الأدوات والمعدات واللوازم، والخدمات والمرافق التي يحتاجها العاملون، وهي

الركيزة الأساسية في نجاح المؤسسة الجامعية، والعنصر المهم المحفز لإنجاز المهام، وتحسين أداء العاملين، وزيادة فاعليتهم وكفاءتهم في العمل (Vidaver-Cohen, 2007).  
وبعد الشعور بالأمان في بيئة العمل أحد العوامل المهمة التي تُفضي إلى الإحساس بالراحة، والانتماء لبيئة العمل، والاستقرار، والاطمئنان، وهو أحد متطلبات استمرار السلوك البشري واستقراره، كما أنه يُسهم في رفع الروح المعنوية للعاملين، وتحسين مستوى أدائهم، وزيادة الإنتاجية، وتحسين مستوى ونوعية الخدمة المقدمة (Mahapatro, 2010). وللظروف الطبيعية في بيئة العمل (كدرجة الحرارة، والتهوية، والضوضاء، ودرجة الإضاءة، وتوفير الوسائل اللازمة، والترتيب الجيد) تأثير على ضمان بيئة عمل متميزة للحفاظ على أداء عالٍ، وتحقيق راحة العاملين داخل المؤسسة؛ حيث إنه كلما كانت الظروف المادية (الفيزيائية) للعمل ملائمة كان استعدادهم للعمل أفضل بكثير (الدحوح، ٢٠١٥).

لذا، تعمل المؤسسات - لا سيما المؤسسات الجامعية - جاهدةً من أجل توفير مناخ ملائم للعمل، بغرض تعزيز ولاء وانتماء العاملين للمؤسسة، وخفض التكاليف، وتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، وتمكين المؤسسة من تطوير وتحسين أداء منسوبيها، والارتقاء بهم نحو الأفضل، وتشجيع الإبداع لدى العاملين، وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة، والتقليل من التوتر الذي يؤثر سلباً على معنويات العاملين وحالتهم النفسية مما يؤثر بدوره على الإنتاجية (مليك، ٢٠١٨).

على ضوء ما سبق، يتضح أن الجامعات التي تسعى للوصول إلى تحقيق السمعة الحسنة والمتميزة لكافة أعمالها الداخلية والخارجية، يجب عليها تركيز جُل اهتماماتها على توفير بيئة عمل آمنة ومستقرة؛ تمكنها من مواجهة كافة أوجه القصور الموجودة في خدماتها، أو أي تغيرات إدارية وتنظيمية، واقتصادية، وتكنولوجية قد تهدد قدرات منسوبيها وموظفيها على إنجاز أعمالهم. بالإضافة إلى ذلك، من الضروري أن تهتم الجامعات بتوفير المكان الملائم للعمل، بعيداً عن أي مخاطر قد تسبب للعاملين أضراراً جسيمة داخل المؤسسة الجامعية، بالإضافة إلى ضرورة سعيها لاكتساب السمعة الجيدة بين الجامعات المنافسة.

## ٦- متطلبات تحقيق السمعة الاستراتيجية للجامعات:

تستند متطلبات تحقيق السمعة الاستراتيجية للجامعات على مبدأ التنافسية بينها؛ إذ تحتاج الجامعات التي ترغب في تعزيز سمعتها الاستراتيجية إلى تحقيق تميز تنافسي، من خلال توفير مجموعة من المتطلبات، أهمها (Aula, 2015) :

أ- تقبل الأعمال والمهام الصعبة، والحرص على تطوير كافة العمليات والأنشطة الإدارية، والشروع في العمل من نقطة البداية.

- ب- امتلاك القيادات المثالية، ذات الكفاءات العالية، التي يُحْتَدَى بها، والتي تَحْرَص على أن يكون لها دور مهم في تطوير وتميز الجامعة.
- ج- القدرة على تحمل المصاعب والعراقيل، والعوائق التي تواجهها، مما قد يسهم في تميزها بين كل الجامعات المنافسة.
- د- توفر الموارد البشرية المؤهلة والمدرّبة التي تعمل خارج الجامعة؛ لا سيما في مجال خدمة المجتمع، مما يسهم في تقديم العديد من الفرص المتميزة للمؤسسة.
- هـ- الدقة في العمل الجامعي، بمعنى: تطوير دقة نظام التنبؤ الخاص بالجامعة؛ من خلال اختيار أفضل الطرق والأساليب والوسائل التي يُستعان بها في أداء المهام بدقة عالية. ومن متطلبات تحقيق السمعة الاستراتيجية المتميزة للجامعة، والاستمرار في منافسة الجامعات الأخرى ما يلي (الصالح، ٢٠١٢):
- أ- تحسين القدرات التنظيمية: تعمل الجامعات المتميزة - بشكل دائم - على دعم وتحسين قدراتها، من خلال وجود إدارة فعالة تؤثر على التغيير داخل وخارج الحدود التنظيمية للجامعة.
- ب- تحفيز الإبداع، وتبنيه: تَحْرَص الجامعات المتميزة على ابتكار قيم ومستويات أداء متميز عديدة، من خلال التطوير والتنمية المستدامة، ودعم الإبداع، وخلق مناخ وبيئة تسعى باستمرار لتبني كل ما هو جديد.
- ج- الالتزام بروؤية الجامعة ورسالتها: تَحْرَص الجامعات المتميزة على وجود مجموعة من القادة الإداريين أصحاب الرؤى التقدمية المستقبلية، الذين يهتمون بتحقيق رؤاهم وتطلعاتهم من خلال الالتزام برسالة الجامعة، وأهدافها، وقيمها، وتطلعاتها.
- د- التخطيط الاستراتيجي المرن: تمتلك الجامعات المتميزة القدرة على الاستجابة بفعالية وكفاءة من أجل امتلاك مجموعة من الفرص المتميزة، والتخلص من التهديدات أو التعامل معها بشكل يخدم مصالح الجامعة، وتحويل تلك التهديدات والعقبات إلى فرص للتميز.
- يتضح مما سبق ضرورة توفر مجموعة من المتطلبات اللازمة لتعزيز السمعة الاستراتيجية للجامعات، منها: الحرص على تطوير كافة العمليات والأنشطة الإدارية، امتلاك القيادات المثالية، ذات الكفاءات العالية، القدرة على تحمل المصاعب والعراقيل، والعوائق التي تواجهها، توفر الموارد البشرية المؤهلة والمدرّبة التي تعمل خارج الجامعة، الدقة في العمل الجامعي، تحسين القدرات التنظيمية، تحفيز الإبداع، وتبنيه، الالتزام بروؤية الجامعة ورسالتها، والتخطيط الاستراتيجي المرن.

## ٧- مخاطر وصعوبات تحقيق السمعة الاستراتيجية للجامعات:

تحاول المؤسسات - عن طريق إدارتها وتعزيزها لسمعتها - التحكم في تلك السمعة بطريقة غير مباشرة، لكنها تواجه مجموعة من الصعوبات أثناء ذلك، تتمثل فيما يلي (حامد، ٢٠١٨، ٢٨١؛ بهريز وعبدالسلام، ٢٠١٧، ٤٩٩-٥٥٤):

- قيام الإدارة بالتحكم في تصورات العاملين ومدرّكاتهم حول المؤسسة.
- لا توجد أي مؤسسة عامة أو خاصة أو أهلية آمنة من تغيرات وآثار السمعة، سواء بصورة إيجابية أم سلبية. وتعد جميع المشروعات التي تنفذها المؤسسات وكافة مخرجاتها وإنجازاتها وملاحم تفردها من بين عوامل صناعة سمعتها الاستراتيجية.
- وجود قصور في الاهتمام بالعاملين، وضعف توفير بيئة ملائمة ومناخ داعم يحقق رضا العاملين، ويشعرهم بالولاء للمؤسسة والفخر للعمل فيها.
- ضعف التفاعل بين المؤسسة والبيئة المحيطة بها، نتيجة تدهور وتناقص الثقة التنظيمية لدى العاملين، الأمر الذي يؤدي إلى ضعف التزامهم وولائهم للمؤسسة التي يعملون فيها، مما ينعكس على فاعليتها وكفاءتها.

وتتمثل المخاطر التي تهدد السمعة الاستراتيجية للجامعة وتؤثر على أصحاب المصالح، والسلطات، والعاملين في قلة التفاعل بين الجامعة والبيئة المحيطة، والفشل في توفير خدمات تقابل احتياجات العملاء والمستفيدين، بالإضافة لوجود مشكلات في الإجراءات الرسمية والقانونية (Krzakiewicz & Cyfert, 2015).

يتضح مما سبق أن مؤسسات التعليم العالي والجامعي تواجه العديد من المخاطر والتحديات التي تهدد سمعتها الاستراتيجية، وتؤثر على استدامة تميزها، من بينها: الفشل في توفير خدمات تقابل احتياجات العملاء والمستفيدين وأصحاب المصالح، ووجود قصور في الاهتمام بالعاملين من قبل تلك المؤسسات، وضعف توفير بيئة ملائمة ومناخ داعم يحقق رضاهم، ويشعرهم بالولاء للجامعة والفخر للعمل فيها، بالإضافة إلى ضعف التفاعل بين الجامعة والبيئة المحيطة بها، نتيجة تدهور الثقة التنظيمية لدى العاملين، الأمر الذي يؤدي إلى ضعف التزامهم وولائهم لها، مما ينعكس على فاعلية وكفاءة الجامعة.

## ثالثاً: العلاقة بين الحوكمة الرقمية والسمعة الاستراتيجية للجامعات

تتضح أهمية الحوكمة الرقمية في فاعلية المؤسسات الجامعية، وجودة مخرجاتها، وتحقيق مزايا تنافسية؛ حيث يؤدي تطبيق نظام الحوكمة الرقمية في الجامعات إلى تطوير مستويات العمل والإنجاز، والإسهام في نشر مفاهيم النزاهة والشفافية والمساواة والعدالة بين الطلاب وأعضاء هيئة

التدريس (حمائل والسعود، ٢٠٢٣، ٣٤٨). كما تعمل الحوكمة الرقمية على تحقيق أهداف التعليم من أجل التنمية المستدامة، وهي مدخل مهم للإصلاح التعليمي. والحوكمة في التعليم عبارة عن استراتيجية ترسم عمل الإدارة الجامعية في إطار استخدام نظام إداري وعلمي وأخلاقي لتحقيق التميز والجودة للجامعات، ويحقق التنمية المستدامة عن طريق تحقيق مبدأ المسألة والشفافية والمشاركة، وهو ما ينعكس بصورة إيجابية على الأداء المرضي لتوقعات أصحاب المصلحة (كريري، ٢٠٢١، ٢٧٧).

وبالتالي، فالحوكمة الرقمية ليست مجرد نظام متكامل لإدارة الجامعة، إنما هي مفهوم أوسع وأشمل يضم مجموعة من التشريعات واللوائح التي تهدف إلى تنفيذ عمليات وتحقيق مخرجات ذات جودة عالية، إلى جانب أداء إداري وأكاديمي متميز. كما تعد الحوكمة الرقمية مزيجاً متكاملًا من الموارد البشرية والمواد الإنتاجية التي تحافظ على انسجام وتوازن المؤسسة، وبشكل عام، تستند الحوكمة الرقمية على عدة مبادئ، منها: المساءلة والشفافية والمشاركة، بالإضافة إلى ذلك، تهدف الحوكمة الرقمية إلى تحديد الاستراتيجيات الخاصة بالجامعات، عن طريق السماح لها باتخاذ وصنع القرارات الملائمة لحماية ثروتها وممتلكاتها ومصالحها المادية والمعنوية (Areiqat, et al., 2020, 955).

وقد يؤدي عدم الاستعانة بالحوكمة الرقمية في المؤسسات المختلفة إلى تراجع ثقة عملائها فيها، وتفتي أنواع كثيرة من المخالفات والفضائح في إعداد التقارير المالية، وإساءة التعامل مع الموظفين، وغيرها، مما يخلق حالة ضعف أو سوء سمعة للمنظمة وتشكيك في مصداقيتها، بصورة تجعلها تواجه صعوبات في الحصول على الموارد اللازمة أو الدعم اللازم من أصحاب المصلحة (Okhmatovskiy & Shin, 2019, 170-171). فقد أكدت العديد من الأزمات التي مرت بها العديد من الجامعات حول العالم أن من بين أسباب ظهورها الفشل في تطبيق قواعد الحوكمة الرقمية، بالإضافة إلى سوء تقدير الجهات التنظيمية والإشرافية والرقابية على عمل الجامعات في تقدير حجم المخاطر بصورة سليمة. لذا، كانت الحوكمة الرقمية السبيل الأنجع لضمان حسن سير العمل في مؤسسات التعليم العالي والجامعي بشكل سليم وآمن وتجنبه المخاطر. كما يسهم تطبيق الحوكمة الرقمية في بناء وتقوية الانضباط والمساءلة والشفافية والإفصاح وسلامة البيانات وضمان العدالة، وحماية جميع العملاء وأصحاب المصالح (عبدالحفيظي وصديقي، ٢٠١٩، ٢٤٩-٢٥٠).

ويمكن توضيح العلاقة بين الحوكمة الرقمية والسمعة الاستراتيجية للمؤسسات بأبعادها المختلفة من خلال تناول النقاط التالية:

## أ- العلاقة بين الحوكمة الرقمية و "الإبداع" كبعد من أبعاد السمعة الاستراتيجية:

من أهم التحديات التي يطرحها الإبداع والابتكار فيما يتعلق بمسألة الحوكمة الرقمية للمؤسسات قضية "حدائثة الابتكار والإبداع"، وهل ينطوي منتج ما أو عملية ابتكار وإبداع ما على طرق جديدة جذرية لتنظيم تطوره أو إنتاجه، أو تقنيات جديدة جذرية، و/ أو أسواق جديدة جذابة؟ بالإضافة إلى الحاجة إلى "إعادة تنظيم المؤسسة" وتحقيق التحول الداخلي والخارجي اللازم للتجديد الجذري من أجل النجاح في الإبداع والابتكار؛ والذي سيواجهه بطبيعة الحال مقاومة قوية من داخل المؤسسة. هذا إلى جانب قضية "رؤية الإبداع والابتكار"، ومدى سهولة عملية التحكم في الإبداع والابتكار أو جهات التمويل التي لا تشارك في إدارة تطوير منتج أو عملية جديدة من أجل الحكم على الموارد التي يتم تخصيصها لها ومدى كفاءتها؛ حيث إنه كلما كان مستوى رؤية الإبداع والابتكار أقل كلما زاد عدد المراقبين الذين يحتاجون إلى معرفة محددة للمؤسسة. علاوة على مدى "ملاءمة الإبداع والابتكار"، وهل يمكن للمؤسسة - عن طريق البراءات - ضمان أن الجزء الأكبر من العوائد سيعود للمساهمين (Tylecote & Ramirez, 2006, 164).

ويرتبط الإبداع في حوكمة الجامعة بثلاث طرق، في الحالة الأولى، يُنظر إلى الإبداع على أنه مخرجات للجامعات، ومن هذا المنظور تعد الجامعات مراكزًا للتفكير الإبداعي، ومصادرًا للنماذج والمنتجات الجديدة، وحاضنات للإنجازات العلمية والتكنولوجية، ولذلك تأتي التحديات من الطريقة التي توجه بها حوكمة الجامعة، وتدعم دورها كمركز فعال للتفكير والعمل الإبداعي. أما النوع الثاني، فيتعلق بالإبداع في إدارة الجامعة؛ وهنا يقع عبء الإبداع على الحوكمة ذاتها مع التركيز بشكل خاص على إبداع الممارسات والسلوكيات والهيكل في تمكين الإبداع داخل الجامعات. أما النوع الثالث، فيشير إلى أسلوب تأسيس الحوكمة الإبداعية التي تمكن وتدعم الإبداع في الجامعات (Drori, 2018, 103).

والحقيقة أن الإبداع يتطلب جهدًا مستمرًا، غير أن النتيجة لا تكون مؤكدة. لذا، يجب أن تتوافق نظرية الحوكمة الرقمية للمؤسسات مع طبيعة الإبداع، كما يجب معرفة كيف يمكن لإدارة المؤسسات المختلفة تهيئة الظروف المؤسسية الداعمة للالتزام باستثمارات إبداعية وابتكارية دائمة ولا رجعة فيها (Miozzo & Dewick, 2002).

علاوة على ذلك، تستخدم الابتكارات الجذرية أصولًا قابلة للتسويق، مثل: رأس المال البشري العام أو المعرفة الخارجية، بدلاً من الأصول الخاصة بالمؤسسة والمعرفة التي يجب تطويرها داخليًا. كما تعمل الابتكارات المتزايدة على إيجاد توازن في فرص التمويل طويلة الأجل، من أجل تلبية المتطلبات الخاصة بالعملاء وأصحاب المصلحة. وتجدر الإشارة هنا إلى أنه على الرغم من أن

أنظمة الحوكمة الرقمية للمؤسسات قد تكون متماثلة بشكل واسع في العديد من البلدان إلا أن وجود اختلافات في سمات معينة تميز كل مؤسسة عن الأخرى، مثل: الملكية، والتمويل، والهياكل التنظيمية والإدارية، وآليات نشر المعرفة داخل المؤسسة قد تؤدي إلى أنواع متباينة من أنشطة الابتكار (صحراوي وآخرون، ٢٠١٨، ٤٨٦).

والجدير بالذكر أن القيود المالية قد تكون سبباً مهما لضعف تطبيق الحوكمة الرقمية للمؤسسات، مما يؤدي ضعف أنشطة الإبداع وبراءات الاختراع. ومن ثم، فالحوكمة الرقمية السيئة تؤدي إلى ابتكار أقل بكثير في مجال التكنولوجيا. ويتسق هذا الرأي مع مفهوم "الحياة الهادئة"، الذي يُقر بأن أعضاء الهيئة الإدارية للمؤسسات ذات الحوكمة السيئة يحصلون على منافعهم الخاصة من خلال الابتعاد عن الأنشطة التي تشكل تحدياً صعباً بالنسبة لهم أو تتضمن تعطيلاً منهجياً. كما يتسق هذا الرأي مع تفسير القيود المالية؛ حيث تواجه المؤسسات ذات الإدارة السيئة - من خلاله - صعوبات كبيرة في تمويل والاستثمار في مشاريع باهظة التكاليف، كمشاريع التقنيات الخضراء على سبيل المثال. وعليه، فالمؤسسات الأفضل حوكمة تنتج ابتكارات أفضل (Amore & Bennedsen, 2016, 61).

#### ب- العلاقة بين الحوكمة الرقمية و "جودة الخدمة" كبعد من أبعاد السمعة الاستراتيجية:

يعد قطاع المعلومات والاتصالات - حالياً - من أهم القطاعات النابضة؛ حيث أصبحت المجتمعات المتقدمة في هذا المجال تلقب بـ "مجتمعات المعلومات" تمييزاً لها عن المجتمعات الأخرى المتخلفة عنها في هذا المجال. وبسبب ما أحدثته الثورة الهائلة في مجال تكنولوجيا المعلومات من تفاوتات خارجية كبيرة بين دول العالم نتيجة التقنيات الحديثة والتحكم فيها، لم يعد قياس تقدم الدول - فقط - بمستوى ناتجها المحلي أو دخلها القومي، بل أيضاً بإجمالي ناتجها المعلوماتي. وهو ما يفرض على دول العالم ضرورة الاستفادة من التطور الهائل في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، لتقوم بوظائفها المختلفة، التي يأتي على رأسها توفير خدمات متميزة لمواطنيها وتحقيق رضاهم عن أداء تلك الخدمات من جهة، ومن جهة أخرى تحقيق كفاءة النظام المسئول عن تقديم تلك الخدمات، من حيث توازن نفقاته مع الخدمة المقدمة، ومدى قدرته على رسم استراتيجيات مستقبلية تضمن الاستقرار والتطور المستمر لعمل المؤسسات، وزيادة جودة الخدمات المقدمة. وإن هذا لن يتحقق إلا من خلال تطبيق الحوكمة الرقمية التي من شأنها إرساء مبادئ الشفافية والرشادة والرقابة والمحاسبية في تسيير عمل المؤسسات (تلي، ٢٠٢١، ٦٧).

وتأسيساً عليه، تتضح أهمية تطبيق الحوكمة الرقمية في دورها الذي تلعبه في القضاء على البيروقراطية، والتقليل من الإجراءات الروتينية، وتقليص حجم وعدد الأوراق المطلوبة من العميل،

والذي سيتمكن بفضل تطبيق الحوكمة الرقمية من الحصول على معظم الخدمات عن طريق البريد الإلكتروني، أو البوابة الإلكترونية للمؤسسة على شبكة الإنترنت، وهو ما سيسهم في تخفيف المعاناة والضغوط التي كان يواجهها في السابق، ويقلص من المدة الزمنية الطويلة التي كان ينتظرها للحصول على الخدمة التي يحتاجها (مسعودي ومكاوي، ٢٠٢٠، ٢١٣).

### ج- العلاقة بين الحوكمة الرقمية و "المسؤولية الاجتماعية" كبعد من أبعاد السمعة الاستراتيجية:

يشير مصطلح المسؤولية الاجتماعية إلى التزام منظمات المجتمع بكافة بكف الأذى عن المجتمع أو إزالته في حالة تسببها فيه، وأن تسهم في خدمة المجتمع، وتحسين نوعية وجودة الحياة الإنسانية لمواطنيه، عن طريق احترام بالقوانين والالتزام بها، وضمان حقوق العاملين، والحفاظ على البيئة (يماني، ٢٠١٨، ٧٦٤).

وبناءً على مفهوم المسؤولية الاجتماعية ينبغي على المؤسسات التي تسعى لتعظيم قيمتها الاجتماعية أن تفكر بشكل يتجاوز بياناتها المالية، مثل: التكاليف، والفوائد (Said, et al., 2009). ولقد أجمع معظم رجال وعلماء الإدارة على أنه من غير المقبول في العصر الحديث أن تقتصر مساعي وأهداف أي مؤسسة فقط على تحقيق الأرباح، بل يجب أن تضطلع بمسئوليتها تجاه مجتمعها حتى يتحقق التوافق بين اهتمامها بالمشروعات التي تنفذها والمجتمع أو البيئة التي تعمل فيها. وبالتالي، يمكن القول إن المسؤولية الاجتماعية تتركز بصورة رئيسة في مطلبين يجب أن تلتزم بهما كافة المؤسسات أمام المجتمع، وهما: مسئوليتها المباشرة عن الأضرار التي قد تلحق بالبيئة نتيجة ممارستها لبعض الأنشطة، سواء كانت تلك الأضرار منظورة أم غير منظورة. أما المطلب الثاني فيتمثل في مسئوليتها عن علاج بعض المشكلات التي يعاني منها المجتمع، ولا يكون للمؤسسة دخل في وجودها أصلاً، مثل: مشكلة الأمية، والمشكلة الصحية، وغيرها (يماني، ٢٠١٨، ٧٦٤). ويمكن للمؤسسات المختلفة الاستعانة بالبرمجيات والتطبيقات الرقمية للمساعدة في تنفيذ تلك الأنشطة.

### د- العلاقة بين الحوكمة الرقمية و "الأداء المالي للمؤسسة" كبعد من أبعاد السمعة الاستراتيجية:

يمكن للمؤسسة الربط بين أدائها المالي وقواعد الحوكمة الرقمية الجيدة، من أجل جذب مزيد من الاستثمارات، وزيادة دخلها، وتعزيز قدرتها التنافسية، مما يؤدي إلى تحسين أدائها المالي، وخفض معدل الأزمات المالية، وزيادة قيمة المؤسسة، وتحسين علاقتها مع جميع أصحاب المصالح، وذلك عن طريق التأكيد على تحقيق الشفافية في كافة معاملات المؤسسة، لضمان حقوق العملاء، ورسم خطة استراتيجية قائمة على أسس سليمة (Shahwan, 2017).

والواقع يشير إلى وجود العديد من النتائج الفعالة لتطبيق الحوكمة الرقمية، والخاصة بتحسين كفاءة مؤشرات الأداء المالي للمؤسسات؛ حيث إنها تمثل وسيلة رئيسة للرقابة، من خلال عملية تقييم

أداء المؤسسة، والوقوف على جوانب القوة والضعف فيه. كما يعتمد عليها الملاك والعملاء والمستثمرون في اتخاذ القرارات، عن طريق ما توفره من بيانات مالية تساعد في معرفة الاتجاهات المستقبلية للمؤسسة، ومدى قدرتها على البقاء (الرواشدة، ٢٠٢٣، ٢٢). كما يسهم تبني تطبيق ممارسات الحوكمة الرقمية للمؤسسات في وجود قيم إضافية للعملاء وأصحاب المصالح، عن طريق ما تسهم به في ترشيد استغلال الموارد المتاحة، وهو ما من شأنه تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات (Mohamed & Elewa, 2016, 32). بالإضافة إلى ما تقوم به الحوكمة الرقمية من دور فاعل في تحقيق الهدف الرئيس الذي تسعى إليه أي مؤسسة اقتصادية، وهو تحقيق الربح؛ وذلك عن طريق تطبيق آليات الحوكمة الرقمية بشكل سليم يتمنع التلاعب والغش، ويقضي على مشكلات تضارب المصالح، من أجل تحقيق التوازن بين أهداف أصحاب المصالح وبين مساعدة المؤسسة على التقدم وزيادة قدرتها التنافسية، لضمان بقائها (Wautelet, 2019, 464). ومن ثم، يمكن القول بوجود علاقة ارتباط طردية بين كل من الحوكمة الرقمية والأداء المالي للمؤسسة. فالمؤسسات التي تطبق مبادئ الحوكمة الرقمية تطبيقاً فعالاً يمكنها تعزيز مستوى الثقة والاطمئنان لدى العديد من الأطراف داخل المؤسسة، مما ينعكس بالإيجاب على أدائها في كافة المجالات الإدارية التشغيلية أو المالية (القحطاني والشهري، ٢٠٢٢، ٩٨).

#### هـ- العلاقة بين الحوكمة الرقمية و "بيئة العمل المؤسسية" كبعد من أبعاد السمعة الاستراتيجية:

تمثل الحوكمة الرقمية أحد العناصر المهمة لمراقبة المؤسسات، وكافة أعمالها، ووسيلة لتطبيق القوانين التي يمكن أن تساعد في تسيير أعمالها، ومحاربة الفساد المالي والأخلاقي، والمواعمة بين كافة عناصر بيئة العمل. بالتالي، فالحوكمة الرقمية تعد من أهم عوامل توفير مناخ عمل تنظمي مناسب وسليم؛ حيث إنها تعمل على ضبطه، وزيادة حالة الرضا والانسجام داخل بيئة العمل، وبالتالي إلى تحسين الأداء المؤسسي. وقد أصبح تطبيق الحوكمة الرقمية في الجامعات من الأمور الضرورية والملحة بسبب ما يلاحظ من فروق بين الأهداف التي تضعها المؤسسات الجامعية وبين المخرجات التي لا تحقق هذه الأهداف. لذا، فإن تطبيق مبادئ الحوكمة الرقمية يسهم في التأكد من ملاءمة مخرجات العملية التعليمية لاحتياجات السوق ومتطلبات المجتمع، كما أنها تضمن تحقيق المؤسسات الجامعية مستويات عالية من الأداء والفاعلية، وتساعد في تقوية بنيتها وإجراء تحسينات وتعديلات على نظمها وبرامجها وأدواتها (قرواني، ٢٠١٦).

لذلك، تسعى الحوكمة الرقمية إلى إدارة الموارد المتاحة في الجامعات بشكل أفضل، وتشجيع مشاركة المجتمع المحلي وأولياء الأمور في رسم السياسات العامة للجامعات بأقصى درجة ممكنة من النزاهة والشفافية، وتشجيع حرية الرأي، وتوزيع المسؤوليات والسلطات بشكل مهني، مما يشجع على

التواصل الفعال، ويوفر مناخ من الثقة، وهو ما يجعل الطالب قادراً على الإبداع والابتكار، ويؤثر إيجابياً على المناخ التنظيمي السائد في الجامعات (أبو صلاح، ٢٠٢١، ٤٣).

على ضوء ما سبق يتضح أن الحوكمة الرقمية تسهم في ردم الفجوة بين توقعات العميل وأداء وانجاز الجامعة؛ فالإحباط يتولد لدى العميل عندما تفوق توقعاته أداء وانجاز الجامعة، وبالتالي فالضبط والحوكمة الرقمية تعد أحد أهم أصول إدارة السمعة المؤسسية، والتي تهدف إلى عدم توسيع الهوة بين "التوقع والإنجاز"، وتمنع وصول العميل إلى حالة من الإحباط. بالإضافة إلى ذلك، فالسمعة الاستراتيجية للجامعات تتولد من خلال المزايا العديدة والفريدة التي يحققها تطبيقها للحوكمة الرقمية، من خلال ما توفره من وسائل حاسمة للتعامل مع المتغيرات التي تشهدها المجتمعات المعاصرة، والحفاظ على الكيان المؤسسي للجامعات، وإظهار فاعليتها في تنفيذ عمليات الإصلاح الشاملة، وفي علاج مشكلات سوء الإدارة، ومكافحة الفساد، وتطبيق النهج الديمقراطي، وتوسيع قاعدة المشاركة المجتمعية في صنع واتخاذ القرار، وترسيخ مبادئ الشفافية، وتطبيق مبدأ المساءلة، والتأكيد على حق المواطنين في امتلاك ونشر المعلومات.

### رابعاً: واقع تطبيق الحوكمة الرقمية في جامعة سوهاج وعلاقتها بسمعتها الاستراتيجية ١- واقع تطبيق الحوكمة الرقمية بجامعة سوهاج:

شملت السياسات العامة التي تتبناها جامعة سوهاج ضمن خطتها الاستراتيجية أحد البنود التي تشير إلى تبني الجامعة لسياسة تطبيق الحوكمة الرقمية، والذي ينص على: دعم التوجه إلى الإدارة الإلكترونية لتحسين الخدمات وسهولة الوصول إلى المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية (جامعة سوهاج، ٢٠١٥، ٤٢). كما نص الهدف الاستراتيجي السابع من الأهداف الاستراتيجية للجامعة على: سعي الجامعة للتوسع في تكنولوجيا المعلومات وميكنة الأعمال الإدارية (جامعة سوهاج، ٢٠١٥، ٤٣).

وتضمنت الخطة التنفيذية للخطة الاستراتيجية لتطوير تكنولوجيا المعلومات لجامعة سوهاج مجموعة من الأهداف التي تمهد لتطبيق الحوكمة الرقمية داخل الجامعة، من أهمها: تطوير نظم المعلومات الإدارية ودعم اتخاذ القرار، وتطوير المكتبة الرقمية والمستودع الرقمي، واستكمال وتطوير البنية التحتية لشبكة المعلومات، وتطوير التدريب على استخدام تكنولوجيا المعلومات، وتطوير التعلم الإلكتروني، والبوابة الإلكترونية للجامعة، وتقديم خدمات تكنولوجيا المعلومات للأطراف المستفيدة داخل الجامعة، وخارجها (جامعة سوهاج، ٢٠١٢، ١٠٦-١١٣).

وفي إطار توجه الدولة نحو التحول الرقمي وميكنة كافة أعمال ومراسل إعداد وتنفيذ الموازنة العامة للدولة، تقوم وزارة المالية بنشر وتعميم نظام ميكنة أجور العاملين بالجهاز الإداري للدولة

Oracle Payroll على كافة جهات الدولة، ومن بينها جامعة سوهاج. وهو أحد تطبيقات Oracle ERP، ويستخدم لإعداد وإدارة مرتبات ومستحقات العاملين بالجهاز الإداري للدولة بطريقة إلكترونية، ويتميز هذا التطبيق بقدرته على تحقيق الدقة في احتساب مستحقات العاملين مع توحيد طريقة الحساب من خلال مراعاة القوانين واللوائح والقرارات المنظمة للصرف، واحتساب الاستقطاعات القانونية بشكل صحيح طبقاً للقوانين المنظمة لذلك مثل: قانون الضرائب أو التأمينات، وضمان إحكام الرقابة على بنود الصرف فيما يخص الباب الأول لأجور وتعويضات العاملين، كما أنه يوفر قدرًا كبيرًا جداً من البيانات والتقارير عن العاملين بالجهاز الإداري للدولة (وزارة المالية، ٢٠٢٢).

بالإضافة إلى ذلك، فقد قامت الجامعة بإعداد وتجهيز البنية الأساسية للنظام، والتي شملت مجموعة من الخوادم، وأجهزة الحاسب الآلي، والطابعات، تم توزيعها على الإدارات المعنية، كما تم تدريب بعض العاملين بإدارات الجامعة المختلفة على أنظمة التشغيل، والانتهاء من رقمنة بيانات أعضاء هيئة التدريس وطلاب الدراسات العليا والعاملين بالجامعة، وتفعيل التطبيقات في الكليات للاستعانة بها في أعمال الكنترول والرفع الإلكتروني (جامعة سوهاج، ٢٠١٢، ب، ٢٩).

أما فيما يتعلق بتطوير المكتبة الرقمية والمستودع الرقمي والنشر الإلكتروني، فقد قامت الجامعة بإنشاء الفهرس الموحد للمكتبات بالجامعة لخدمة الطلاب والباحثين، كما تم الانتهاء من ميكنة مكتبات كليات الجامعة كاملة (جامعة سوهاج، ٢٠١٢، ب، ٣١)، والتي بلغ عدد مقتنياتها (١٩٩٨٨١) وعاء معلوماتي، بالإضافة إلى الانتهاء من عمليات المسح الرقمي لعدد كبير من الرسائل الجامعية. ويتم الآن تحديث بيانات مقتنيات الكليات وإجراء عمليات ضبط الجودة للتسجيلات الجديدة، علاوة على إعداد قاعدة بيانات بالمستعيرين وبياناتهم. كما تم تفعيل عمليات الاستعارة الآلية في بعض الكليات، وتم الانتهاء أيضاً من رفع ٩٠% من الرسائل الورقية بالمكتبات لتكون في صورة إلكترونية متاحة للطلاب والباحثين (جامعة سوهاج، ٢٠١٥، ٢٦).

وفي مجال استكمال وتطوير البنية التحتية لشبكة المعلومات، تم دعم وتطوير مركز المعلومات بالجامعة بأجهزة حماية البيانات، بالإضافة إلى دعم أمن الشبكات بمجموعة من أجهزة FortiGate التي تعمل كجدار ناري، وأجهزة IPS، وأجهزة Symantec Web Gateway، وأجهزة IPQ، وأجهزة NAC، بالإضافة إلى دعم وتطوير مركز المعلومات بالجامعة بأجهزة سيرفرات وأجهزة تخزين متعددة للبيانات، كما تم دعم الكليات بأجهزة ربط شبكي Distribution Switches ذات مواصفات عالية، وتدريب بعض الكوادر بالجامعة في مجال إدارة وصيانة ومتابعة تشغيل شبكات المعلومات، ورفع القدرة على تخزين ومعالجة البيانات، كما تم تركيب شبكة الفيديو كونفرانس بالجامعة (جامعة سوهاج، ٢٠١٢، ب، ٣٣).

ويهدف مشروع تطبيقات نظم المعلومات الإدارية MIS إلى تفعيل ميكنة المعلومات الإدارية بالجامعة، والاعتماد على البيانات الإلكترونية بدلاً من البيانات الورقية، مما يتيح التيسير والرؤية الشاملة للقيادات الجامعية ولمتخذي القرار بالجامعة، كما يتيح المشروع التواصل مع قواعد بيانات المجلس الأعلى للجامعات لتسهيل التواصل الإلكتروني للبيانات وإتاحتها. وقد اهتمت الجامعة بتوطين تطبيقات نظم المعلومات الإدارية، ووفرت جميع الإمكانيات من خدمات تشغيل قواعد البيانات وأجهزة الحاسب الآلي المتطورة، ومهندسين أكفاء على مستوى عالٍ (جامعة سوهاج، ٢٠١٥، ٢٧).

أما مشروع التعلم الإلكتروني فيهدف - بشكل عام - للنهوض بجودة التعليم العالي، من خلال إدراج التعلم الإلكتروني كأحد الأنماط الأساسية للتعليم في مصر، ويسعى مركز التعلم الإلكتروني بالجامعة لتحسين نواتج التعلم المستهدفة، وذلك من خلال التوظيف الفعال لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في دعم استراتيجيات التعليم والتعلم. كما يقوم المركز بتحويل المقررات الدراسية من الشكل التقليدي للشكل الإلكتروني طبقاً لأحدث الطرق العلمية الحديثة، وتفعيل استخدام هذه المقررات بعد إنتاجها، وكذا تسويق المقررات من الجامعات الأخرى في الجامعة، وإتاحة المقررات الإلكترونية للطلاب لرفع مستواهم التعليمي، وإتاحة التفاعل بينهم وبين أساتذتهم والتغلب على قيود الزمان والمكان والتكلفة المادية (جامعة سوهاج، ٢٠١٥، ٢٨).

ولعل أهم جهود الجامعة في مجال الحوكمة الرقمية إنشاء البوابة الإلكترونية للجامعة باللغتين العربية والإنجليزية، بهدف تقديم عدد من الخدمات التي تقدم للطلاب وأعضاء هيئة التدريس والموظفين بالجامعة، بل تمتد خدماتها إلى المجتمع المدني، حيث تقدم البوابة الإلكترونية عدة خدمات ثنائية اللغة، ومنها تصميم مواقع شاملة للكليات، وتنظيم صلاحيات نشر محتوى الأخبار والإعلانات، وإتاحة الخدمات المقدمة لطلاب المرحلة الجامعية الأولى وطلاب مرحلة الدراسات العليا وأعضاء هيئة التدريس، والسماح للقطاع الخاص والمجتمع المدني بالاستفادة من الخدمات المقدمة (جامعة سوهاج، ٢٠١٥، ٢٩). وذلك من خلال التحديث والمتابعة لمواقع كليات الجامعة باللغة العربية، وتحديث ومتابعة المواقع الإلكترونية لمشاريع الجودة بالكليات المختلفة، ومواصلة نشاط جمع وإرسال الأخبار عبر البريد الإلكتروني الجامعي المقدم من مشروع ICTP، واستكمال إنشاء موقع السيرة الذاتية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم (جامعة سوهاج، ٢٠١٢، ٣٨).

وقد حرصت الجامعة على إنشاء مركز للتدريب على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، يهدف إلى تدريب أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والعاملين بالجامعة على مهارات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، لتعظيم الاستفادة من الإمكانيات الحالية والمستقبلية لهذا المجال في الارتقاء بمستوى

الأداء في العملية التعليمية والبحثية والإدارية بالجامعة، بالإضافة إلى تدريب أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والموظفين بالمعاهد العليا والمتوسطة والكليات التكنولوجية على مهارات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ومساعدة الجامعة في خلق منظومة متكاملة من الكوادر البشرية المدربة على نظم وتكنولوجيا المعلومات بالجامعة، تستطيع توظيف تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات داخل الجامعة وخارجها (جامعة سوهاج، ٢٠١٥، ٣٠).

بالإضافة إلى ذلك، فقد اهتمت الجامعة بميكنة المستشفيات الجامعية، وتوفير قواعد بيانات معلومات صحيحة كافية لمهام سير العمل العادية والمعقدة، والمصممة لتوفير مزيد من الوقت للعاملين للقيام على رعاية المرضى وتوسيع نطاق الخدمات، وتوفير بيئة تتميز بالمرونة والتدرج لتقارير شاملة ورسومات تفاعلية يمكن من خلالها تبسيط البيانات المعقدة، وتقديم خدمات استعلام للمستخدمين في كافة أرجاء مصر، واستمرارية الرعاية الصحية والاحتفاظ بالتاريخ المرضي، ورصد وتسجيل مسار المريض بالوحدات العلاجية المختلفة، وتوفير البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية والطبية، واستخراج مؤشرات أداء المستشفيات وفقا للمتطلبات المعيارية للجودة، وإتاحة بيانات دقيقة لخدمة الأغراض التعليمية والبحثية، وتيسير التعامل مع المؤسسات الصحية والبحثية محلياً وعالمياً، وحسن إدارة الموارد وسد منافذ إهدار المال العام، وضمان تطبيق قواعد أداء الخدمات الصحية (جامعة سوهاج، ٢٠١٥، ٣٢).

وحرصت الجامعة أيضاً على إنشاء مركز النشر العلمي عام ٢٠١٣م بهدف نشر الأبحاث العلمية في صورة مجلات علمية يشرف على إصدارها المركز، لتسهم في رفع شأن الجامعة وقيمتها في الأوساط العلمية. ويهدف المركز بشكل خاص إلى استحداث وإخراج عدد من المجالات العلمية المتخصصة والمتقدمة في تخصصات عديدة، علمية وأدبية (جامعة سوهاج، ٢٠١٥، ٣٤).

كما تقدم الجامعة من خلال بوابتها الإلكترونية مجموعة من الخدمات الرقمية، سواء للطلاب أو أعضاء هيئة التدريس أو لطلاب الدراسات العليا، مثل: إمكانية الدخول على مواقع أعضاء هيئة التدريس، مركز النشر العلمي، منصة ثينكي، منصة زاد، حساب جامعة سوهاج على بوابة الباحثين Research Gate، موقع Scopus، اتحاد مكنتات الجامعات المصرية، بنك المعرفة المصري، حساب جامعة سوهاج على الباحث العلمي Google Scholar، موقع الإدارة المركزية للبعثات والشئون الثقافية بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وإمكانية قيام الطلاب بسداد الرسوم والمصروفات الدراسية إلكترونياً، والتقدم على السكن الجامعي من خلال موقع الزهراء للمدن الجامعية، والدخول على موقع التنسيق الإلكتروني، وتسجيل اختبارات القدرات للكليات، بالإضافة إلى إتاحة مجموعة من النماذج والاستمارات الإلكترونية سواء لطلاب المرحلة الجامعية الأولى أو لطلاب الدراسات العليا، كما تقدم

الجامعة على بوابتها الإلكترونية معلومات كافية حول البرامج الأكاديمية واللوائح والمقررات الدراسية ومحتواها، والقواعد العامة للدراسات العليا، وإتاحة الفرصة لطلاب الدراسات العليا للتسجيل الإلكتروني على الموقع (جامعة سوهاج، ٢٠٢٤).

وتتوفر لدى الجامعة بعض الأنظمة الإدارية الرقمية، التي تعد شكلاً مهماً من أشكال الحوكمة الرقمية المطبقة في الجامعة، لعل منها: "نظام الفاروق لإدارة الموارد البشرية"، الذي يعد أحد الأنظمة الإلكترونية المهمة بالجامعة والتابعة لوحدة نظم المعلومات الإدارية (MIS)؛ حيث يعمل النظام على إدارة الموارد البشرية بالجامعة إلكترونياً، من حيث: إدخال البيانات الوظيفية، النقل النذب، الإعاره، كشوف المرتبات والمكافآت والعلاوات، وجهات الصرف والتسوية الضريبية. علاوة على "نظام الأمين للمخازن والعهد"، الذي تم إنشاؤه لمتابعة حركة المخازن داخل الجامعة، وإضافة الأصناف الجديدة أو تكميلها، واستخراج تقارير بأصناف الموردين وتقارير بانتهاء صلاحية الأصناف، كما يعمل على إضافة العهد الفرعية والشخصية، ونقل العهد، وإعداد تقارير الجرد وكشوف العهدة. أما "نظام زاد للتعلم الإلكتروني" فهو عبارة عن برنامج قائم علي ميكنة الأعمال الإدارية للجامعات والكليات والمعاهد العلمية؛ حيث يقوم النظام على إدارة شؤون الطلاب، وإدارة أعمال الكنترول والتصحيح الإلكتروني وخدمات التعليم عن بعد، ويدعم النظام جميع اللوائح الدراسية، ويعمل النظام متكامل مع قواعد البيانات الخاصة بشؤون الطلاب تحت إطار وحدة نظم المعلومات الإدارية بالجامعة. أما "نظام الزهراء لإدارة المدن الجامعية" فيعمل بجامعة سوهاج منذ عام ٢٠٠٩م ضمن منظومة الجامعات المصرية المطبقة له. ويقوم النظام بإدارة العمل بالمدن الجامعية إلكترونياً، بداية من تقديم الطلاب للالتحاق بالمدن الجامعية حتى تسكينهم في الغرف (جامعة سوهاج، ٢٠٢٤).

على ضوء ما سبق، يتبين مدى اهتمام جامعة سوهاج بتطبيق الحوكمة الرقمية في العديد من المجالات داخل الجامعة، والموجهة لخدمة كافة منسوبي الجامعة والمجتمع المحلي، من بينها على سبيل المثال: تبني الجامعة - ضمن خطتها الاستراتيجية - لسياسات دعم التوجه إلى الإدارة الإلكترونية لتحسين الخدمات وسهولة الوصول إلى المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية. كما نص الهدف الاستراتيجي السابع من الأهداف الاستراتيجية للجامعة على سعي الجامعة للتوسع في تكنولوجيا المعلومات وميكنة الأعمال الإدارية، وقامت الجامعة كذلك بإعداد البنية الأساسية للنظام، والتي شملت توفير مجموعة من الخوادم، وأجهزة الحاسب الآلي، والطابعات، وغيرها، والالتزام لرقمنة الأعمال الإدارية بالجامعة، فضلاً عن تطبيق الجامعة لنظام ميكنة أجور العاملين بالجهاز الإداري للدولة Oracle Payroll، وتطوير المكتبة الرقمية والمستودع الرقمي والنشر الإلكتروني، واستكمال وتطوير البنية التحتية لشبكة المعلومات، ودعم وتطوير مركز المعلومات بالجامعة بأجهزة

حماية البيانات، بالإضافة إلى دعم أمن الشبكات بمجموعة من الأجهزة، وتفعيل ميكنة المعلومات الإدارية بالجامعة، والاعتماد على البيانات الإلكترونية بدلاً من البيانات الورقية، والتوظيف الفعال لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في دعم استراتيجيات التعليم والتعلم، وإنشاء البوابة الإلكترونية للجامعة باللغتين العربية والإنجليزية، بهدف تقديم عدد من الخدمات التي تقدم للطلاب وأعضاء هيئة التدريس والموظفين بالجامعة، بل تمتد خدماتها إلى المجتمع المدني، وتدريب أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والعاملين بالجامعة على مهارات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وميكنة المستشفيات الجامعية، وتوفير قواعد بيانات معلومات صحيحة كافية لمهام سير العمل، وإنشاء مركز النشر العلمي عام ٢٠١٣م بهدف نشر الأبحاث العلمية في صورة مجلات علمية يشرف على إصدارها المركز، وتقديم البوابة الإلكترونية للجامعة مجموعة من الخدمات الرقمية، سواء للطلاب أو أعضاء هيئة التدريس أو لطلاب الدراسات العليا، وتوفير بعض الأنظمة الإدارية الرقمية، التي تعد شكلاً مهماً من أشكال الحوكمة الرقمية المطبقة في الجامعة، منها: نظام الفاروق لإدارة الموارد البشرية، نظام الأمين للمخازن والعهد، نظام زاد للتعليم الإلكتروني، ونظام الزهراء لإدارة المدن الجامعية.

## ٢- السمعة الاستراتيجية لجامعة سوهاج:

اعتمد الباحث في تحليله للسمعة الاستراتيجية لجامعة سوهاج على موقع الجامعة في أشهر التصنيفات العالمية للجامعات، ومدى توفر أبعاد السمعة الاستراتيجية في الخطة الاستراتيجية للجامعة، علاوة على ما ستسفر عنه إجراءات البحث الميداني من نتائج تخص واقع ممارسة أبعاد السمعة الاستراتيجية داخل الجامعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

وبناءً عليه، يلاحظ أن الخطة الاستراتيجية لجامعة سوهاج تضمنت ثمانية أهداف استراتيجية رئيسة تغطي مجموعة من القطاعات، وهي: تعزيز البنية التحتية للجامعة للوصول إلى المعايير المرجعية القومية للمنشآت التعليمية والبحثية، دعم القدرة المؤسسية للجامعة وتطوير الهيكل الإداري وتنمية القدرات الإدارية والبشرية للجهاز الإداري، تطوير البرامج الدراسية القائمة وإتاحة برامج دراسية جديدة تخدم المجتمع المحيط وتواكب التطورات على الساحة الإقليمية والعالمية، تنمية مهارات وقدرات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم واستكمال سد العجز في أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بكليات الجامعة طبقاً لمتطلبات الجودة، دعم الخدمات والأنشطة الطلابية في المجالات الثقافية والرياضية والاجتماعية، تطوير منظومة الدراسات العليا والبحث العلمي بالجامعة، التوسع في تكنولوجيا المعلومات وميكنة الأعمال الإدارية بالجامعة، والتوسع في مجالات خدمة المجتمع وتنمية البيئة وزيادة الموارد الذاتية للجامعة (جامعة سوهاج، ٢٠١٥، ٤٣). وعلى الرغم من تعدد الأهداف

الاستراتيجية للجامعة إلا أنها لم تتضمن هدفاً صريحاً يتناول تعزيز السمعة الاستراتيجية للجامعة؛ وإن كان معظمها أهدافاً تخدم بعض أبعاد السمعة الاستراتيجية للجامعات بشكل عام. ومن المتعارف عليه أن وجود المؤسسات الجامعية في ترتيب مرتفع في التصنيفات العالمية يزيد من ثقة المجتمع في تلك المؤسسات، ويعزز من وضعها التنافسي، وبالتالي فهو يسهم في تحسين سمعتها لدى أصحاب المصلحة؛ حيث تتضمن التصنيفات العالمية للجامعات عدداً من المعايير والمؤشرات التي تساعد في قياس وتقييم جودة الجامعات مقارنة بنظيراتها من مختلف دول العالم. لذلك، يُلاحظ أن تصنيف كيو إس (QS) للجامعات العالمية يعتمد على ستة معايير، منها معيار خاص بالسمعة الأكاديمية Academic Reputation أو الاستراتيجية، الذي يستند إلى إجراء استطلاعات لآراء الخبراء المختصين بشؤون التعليم فيما يتعلق بجودة وكفاءة الخدمات التعليمية والبحثية التي تقدمها الجامعة، مما يتطلب أن يكون للجامعة سمعة أكاديمية حسنة في سوق العمل والتعليم العالمي. والواقع يشير إلى وجود خمس جامعات مصرية حكومية فقط في تصنيف (QS) منذ عام ٢٠١٩م، وهي: جامعة القاهرة، وجامعة عين شمس، وجامعة الإسكندرية، وجامعة الأزهر، وجامعة أسيوط، وجميعها يحتل مراكز تنافسية ضعيفة؛ حيث تقع جميعها في الفئة من (٥٥٠) إلى (١٠٠٠) (عبدالعال، ٢٠٢٤، ٨٢). أما جامعة سوهاج فلا يتضمنها ذلك التصنيف. وفي تصنيف التايمز (Times Higher Education) تقع جامعة سوهاج في الفئة (١٢٠١-١٥٠٠) وفقاً لتصنيف ٢٠٢٤م، وهو ترتيب متدني مقارنة ببقية الجامعات، ومقارنة بوجودها في الفئة (٦٠١-٨٠٠) وفقاً لتصنيف ٢٠١٧م؛ بينما تقع الجامعة في الفئة (٦١-٧٠) بين الجامعات العربية وفقاً لتصنيف عام ٢٠٢٤م (Times Higher Education, 2024). وفي تصنيف شانغهاي Shanghai Ranking لعام ٢٠٢٣م، يلاحظ عدم وجود جامعة سوهاج بين أفضل (١٠٠٠) جامعة على مستوى العالم، بينما تقع في الفئة (٤٠١-٥٠٠) في تخصص الرياضيات، وفي الفئة (٣٠١-٤٠٠) في تخصص العلوم الصيدلانية (Shanghai Academic Ranking of World Universities, 2023)، وفي تصنيف ويبوميتريكس Webometrics لعام ٢٠٢٤م، جاءت جامعة سوهاج في المرتبة (٢٩٤٧) عالمياً، و (٢٧) محلياً (Webometrics, 2024).

مما سبق يتضح تندي التصنيف العالمي لجامعة سوهاج داخل أشهر التصنيفات العالمية للجامعات، وهو ما يدعو إلى ضرورة تبني إدارة الجامعة للعديد من مداخل التحسين للارتقاء بسمعة الجامعة على كافة المستويات، ومنها مدخل الحوكمة الرقمية. فعلى الرغم من جهود المبذولة حالياً للارتقاء بالسمعة الاستراتيجية للجامعة إلا أن الوضع يحتاج إلى بذل المزيد.

### المبحث الثالث: إجراءات البحث الميداني

تتضمن إجراءات البحث الميداني: هدف البحث الميداني، ومجتمع البحث وعينته، وأداة البحث الميداني، والأساليب الإحصائية المستخدمة؛ على النحو التالي:

#### أولاً: هدف البحث الميداني

هدف البحث الميداني إلى رصد وتحليل آراء أفراد عينة البحث (مدرس - أستاذ مساعد - أستاذ دكتور) حول واقع ممارسة أبعاد كل من الحوكمة الرقمية (التخطيط والتنظيم الإلكتروني - المساءلة والمسئولية الرقمية - الشفافية الرقمية - المشاركة الرقمية - الرقابة الإلكترونية)، والسمعة الاستراتيجية (الإبداع - جودة الخدمة - المسئولية الاجتماعية - الأداء المالي للجامعة - بيئة العمل الجامعية) في جامعة سوهاج، والعلاقة بين المتغيرين من وجهة نظر عينة البحث، ورصد الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث، وتحديد ما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية للحوكمة الرقمية على السمعة الاستراتيجية لجامعة سوهاج، والتعرف على الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول أبعاد كل من الحوكمة الرقمية، والسمعة الاستراتيجية تُعزى للمتغيرات الشخصية الآتية: (النوع - المسمى الوظيفي - عدد سنوات الخدمة).

#### ثانياً: مجتمع البحث، وعينته

يتضمن مجتمع البحث جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج، والبالغ عددهم (1723) عضواً؛ منهم (900) مدرساً، و (474) أستاذاً مساعداً، و (349) أستاذ دكتور؛ وقد تم استخدام أسلوب المسح الشامل لأفراد المجتمع. أما عن حجم عينة البحث فقد تم تحديده اعتماداً على الغرض من البحث، وعلى طبيعة مجتمعه، بالإضافة إلى عدد وطبيعة متغيراته، والمنهج المستخدم. ولتحديد حجم العينة استخدم الباحث المعادلة الآتية لـ "ستيفن ثومبسون Steven K. Thompson" (بشماتي، ٢٠١٤، ٩١):

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[ \left[ N - 1 \times (d^2 \div z^2) \right] + p(1-p) \right]}$$

#### حيث إن:

N: حجم المجتمع.

z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95)، وتساوي (1.96).

d: نسبة الخطأ، وتساوي (0.05).

p: نسبة توفر الخاصية والمحايدة، وتساوي (0.05).

وبعد الانتهاء من تطبيق تلك المعادلة بلغ عدد أفراد العينة الكلية الملائم (315) عضو هيئة تدريس. ومن أجل استيفاء العدد المطلوب من الاستبانات تم نشر الاستبانة إلكترونياً على المجموعات الرسمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة على تطبيقات التواصل الاجتماعي على الإنترنت، لا سيما تطبيق (Whats app)، وعلى البريد الإلكتروني الخاص ببعضهم، والجدول التالي يوضح مجتمع البحث وعينته، وبيانات بعدد الاستبانات الموزعة والمستلمة.

### جدول رقم (2) مجتمع البحث وعينته، وعدد الاستبانات الموزعة والمستلمة

عدد	مجتمع البحث	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المفقودة	عينة البحث	النسبة المئوية من مجتمع البحث
مدرس	900	420	70	350	38.8%
أستاذ مساعد	474	250	50	200	42.19%
أستاذ دكتور	349	165	15	150	42.97%
المجموع	1723	835	135	700	

يوضح الجدول السابق رقم (2) أن أداة البحث (الاستبانة) وُزعت على (835) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في جميع كليات جامعة سوهاج، وقد بلغ عدد الاستبانات المستلمة منها والصالحة للتحليل (700) استبانة، تُمثّل نحو (40.62%) من مجتمع البحث، استجاب على عباراتها (350) مدرس، بنسبة (38.8%) من مجتمع البحث، و(200) أستاذ مساعد، بنسبة (42.19%) من مجتمع البحث، و(150) أستاذ دكتور، بنسبة (42.97%) من مجتمع البحث. وقد راعى الباحث عند توزيع الاستبانة أن توزع على أعضاء هيئة التدريس في جميع كليات الجامعة، بما في ذلك من يشغلون منهم مناصب إدارية أو من لا يشغلونها.

### ثالثاً: أداة البحث الميداني

لتحقيق أهداف البحث الميداني قام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة البحث.

#### ١- بناء أداة البحث (الاستبانة):

قام الباحث بإعداد وبناء أداة البحث بعد الرجوع للأدب التربوي المتعلق بموضوع البحث. وفي ضوء الدراسات السابقة والأدبيات العلمية المتخصصة في مجال البحث، قام الباحث بتصميم استبانة تضمنت جزأين رئيسيين، هما:

- الجزء الأول: البيانات الأساسية للمستجيبين (النوع - المسمى الوظيفي - عدد سنوات الخدمة).

- الجزء الثاني: محاور الاستبانة؛ والتي اشتملت على محورين، هما: المحور الأول: الحوكمة الرقمية؛ وتكون من خمسة أبعاد، هي: التخطيط والتنظيم الإلكتروني (10) عبارات، والمساءلة والمسئولية الرقمية (10) عبارات، والشفافية الرقمية (9) عبارات، والمشاركة الرقمية (10) عبارات، والرقابة الإلكترونية (11) عبارة. أما المحور الثاني (السمعة الاستراتيجية) فاشتمل أيضًا على خمسة أبعاد، هي: الإبداع (10) عبارات، وجودة الخدمة (10) عبارات، والمسئولية الاجتماعية (10) عبارات، والأداء المالي للجامعة (10) عبارات، وبيئة العمل الجامعية (10) عبارات. وقام الباحث بتحكيم الاستبانة بتقنين الاستبانة.
- اعتمد البحث على "مقياس ليكرت Likert Scale" خماسي الدرجات (غير موافق جدًا - غير موافق - لا أدري - موافق - موافق جدًا)، وذلك لقياس استجابات المفحوصين على عبارات الاستبانة، والذي يتراوح مدى درجاته بين (1-5)، وتمثل الدرجة (5) مستوى الاتفاق بدرجة عالية إذا كانت آراء العينة مؤيدة بدرجة كبيرة للعبارة المطروحة. أما الدرجة (1) فتمثل المستوى المرتفع من عدم الاتفاق، والدرجة (2) تمثل الوسط المعياري للمقياس، وهي الدرجة التي تقع بين التأييد من عدمه، أما الدرجة (3) فتشير إلى المستوى الطبيعي من عدم الاتفاق، والدرجة (4) فتشير إلى المستوى الطبيعي من الاتفاق.
- تم تفسير قيم المتوسط الحسابي كما في جدول رقم (3) وفقًا لطول الفئة على النحو الآتي:  
طول الفئة = طول المقياس المستخدم / عدد المستويات المطلوبة.

$$1.33 = 3/4 = 3 / (1-5)$$

### جدول رقم (3) تفسير قيم المتوسط الحسابي

التقدير اللفظي	المتوسط
منخفض	من 1 إلى أقل من 2.33
متوسط	من 2.34 إلى أقل من 3.66
مرتفع	من 3.67 إلى أقل من 5

توضح القراءة المتأنية للجدول السابق رقم (3) أنه في حالة ما إذا كان متوسط الوزن النسبي للعبارة يقع بين (2.33 : 1) تكون درجة أهميتها منخفضة، وإذا كان الوزن النسبي للعبارة يقع بين (3.66 : 2.34) تكون درجة أهميتها متوسطة، وإذا كان الوزن النسبي للعبارة يقع بين (5 : 3.67) تكون درجة أهميتها مرتفعة.

### ٢- تقنين أداة البحث:

قام الباحث بتقنين أداة البحث (الاستبانة) من خلال تحديد صدقها وثباتها، كما يلي:

## أ- صدق أداة البحث:

ويشمل صدق المحكمين، صدق الاتساق الداخلي؛ كما يلي:

### (١) الصدق الظاهري "صدق المحكمين":

تم عرض الاستبانة على (11) محكم من أساتذة كلية التربية والمتخصصين في الإدارة التعليمية، لاستطلاع آرائهم، والاستفادة من خبراتهم وملاحظاتهم حول بنود الاستبانة، ومدى مناسبتها لغرض البحث وأبعادها وأهدافها، وقد تم تعديل الأداة وفق ملاحظات المحكمين المعتبرة المتعلقة بإعادة صياغة بعض العبارات، وحذف العبارات التي قلّت نسبة الاتفاق فيها عن 90%.

### (٢) صدق الاتساق الداخلي Internal Validity:

يشير صدق الاتساق الداخلي إلى مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع البعد والمحور الذي تنتمي إليه؛ وقد تم ذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محاور الاستبانة والدرجة الكلية للمحور نفسه، كما يلي:

### - صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول (الحوكمة الرقمية):

تم حسابه عن طريق إيجاد معامل الارتباط بين كل عبارة ودرجة البعد الذي تنتمي إليه، والجدول التالي يوضح ذلك:

### جدول رقم (4) نتائج صدق الاتساق الداخلي في المحور الأول: الحوكمة الرقمية، وأبعاده المختلفة

الارتباط ببعد م	التخطيط والتنظيم الإلكتروني	م	المساعدة والمسئولية الرقمية	م	الشفافية الرقمية	م	المشاركة الرقمية	م	الرقابة الإلكترونية
1	*0.638	11	*0.737	21	*0.763	30	*0.754	40	*0.609
2	*0.695	12	*0.705	22	*0.766	31	*0.679	41	*0.679
3	*0.755	13	*0.708	23	*0.787	32	*0.689	42	*0.724
4	*0.730	14	*0.685	24	*0.789	33	*0.730	43	*0.746
5	*0.718	15	*0.737	25	*0.776	34	*0.751	44	*0.756
6	*0.709	16	*0.694	26	*0.756	35	*0.731	45	*0.728
7	*0.753	17	*0.767	27	*0.738	36	*0.685	46	*0.715
8	*0.636	18	*0.784	28	*0.730	37	*0.683	47	*0.704
9	*0.665	19	*0.829	29	*0.694	38	*0.713	48	*0.667
10	*0.698	20	*0.677			39	*0.740	49	*0.746
						50		50	*0.738

\* دال إحصائيًا عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$

يتضح من الجدول السابق رقم (4): أن عبارات المحور الأول (الحوكمة الرقمية)، وعددها (50) عبارة جميعها دالة عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ، وهو ما يؤكد صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور.

#### - صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني (السمعة الاستراتيجية):

تم حسابه عن طريق إيجاد معامل الارتباط بين كل عبارة ودرجة البعد، والجدول التالي يوضح ذلك:

#### جدول رقم (5) نتائج صدق الاتساق الداخلي في المحور الأول: السمعة الاستراتيجية، وأبعاده المختلفة

بيئة العمل الجامعي	م	الأداء المالي للجامعة	م	المسئولية الاجتماعية	م	جودة الخدمة	م	الإبداع	الارتباط بعدد
									م
*0.800	41	*0.804	31	*0.670	21	*0.711	11	*0.613	1
*0.748	42	*0.800	32	*0.797	22	*0.777	12	*0.724	2
*0.792	43	*0.777	33	*0.752	23	*0.756	13	*0.685	3
*0.725	44	*0.738	34	*0.811	24	*0.714	14	*0.768	4
*0.751	45	*0.756	35	*0.845	25	*0.778	15	*0.740	5
*0.761	46	*0.749	36	*0.836	26	*0.739	16	*0.756	6
*0.710	47	*0.751	37	*0.821	27	*0.731	17	*0.742	7
*0.730	48	*0.702	38	*0.793	28	*0.759	18	*0.766	8
*0.782	49	*0.651	39	*0.790	29	*0.680	19	*0.796	9
*0.796	50	*0.711	40	*0.759	30	*0.776	20	*0.752	10

\* دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$

يتضح من الجدول السابق رقم (5): أن عبارات المحور الثاني (السمعة الاستراتيجية)، وعددها (50) عبارة جميعها دالة عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ، وهو ما يوضح صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور.

#### ب- ثبات أداة البحث Reliability:

قام الباحث بالتأكد من ثبات أداة البحث (الاستبانة) من خلال الاستعانة باختبار ألفا كرونباخ، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (6) معاملات ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لقياس ثبات أداة البحث

المحور/ البعد	عدد العبارات	معامل الثبات	المحور/ البعد	عدد العبارات	معامل الثبات
التخطيط والتنظيم الإلكتروني	(10) عبارات	*0.884	الإبداع	(10) عبارات	*0.904
المساعدة والمسئولية الرقمية	(10) عبارات	*0.904	جودة الخدمة	(10) عبارات	*0.909
الشفافية الرقمية	(9) عبارات	*0.906	المسئولية الاجتماعية	(10) عبارات	*0.931
المشاركة الرقمية	(10) عبارات	*0.893	الأداء المالي للجامعة	(10) عبارات	*0.910
الرقابة الإلكترونية	(11) عبارة	*0.900	بيئة العمل الجامعية	(10) عبارات	*0.917
محور الحوكمة الرقمية	(50) عبارة	*0.969	محور السمعة الاستراتيجية	(50) عبارة	*0.978
الاستبانة ككل	(100) عبارة	*0.985			

يتضح من الجدول السابق رقم (6): أن قيمة معامل ألفا كرونباخ جاءت مرتفعة لكل محور من محاور الاستبانة، فقد تراوحت ما بين (0.884) و (0.906) في أبعاد محور الحوكمة الرقمية، وتراوحت ما بين (0.904) و (0.931) في محور السمعة الاستراتيجية؛ وهو ما يؤكد ارتفاع ثبات الاستبانة ودلالته إحصائياً. وبذلك تصبح الاستبانة - في صورتها النهائية - قابلة للتوزيع، ويمكن الاعتماد عليها في قياس ما صممت لأجله، كما يمكن من خلالها الوثوق في نتائج البحث الميداني، ومن ثم تعميم نتائجها.

٣- اختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution Test:

استعان الباحث باختبار كولموجوروف - سمرنوف Kolmogorov-Smirnov (K-S) Test للتأكد من اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي، وجاءت نتائج تطبيق الاختبار على النحو الآتي:

جدول رقم (7) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي كولموجوروف - سمرنوف

محاور الاستبانة	قيمة اختبار (K-S)	القيمة الاحتمالية (Sig.)
أبعاد الحوكمة الرقمية	0.764	0.701
التخطيط والتنظيم الإلكتروني	0.621	0.587
المساعدة والمسئولية الرقمية	0.766	0.653
الشفافية الرقمية	0.678	0.690
المشاركة الرقمية	0.690	0.731
الرقابة الإلكترونية	0.740	0.561
أبعاد السمعة الاستراتيجية	0.746	0.662

محاور الاستبانة	قيمة اختبار (K-S)	القيمة الاحتمالية (Sig.)
الإبداع	0.722	0.543
جودة الخدمة	0.637	0.600
المسؤولية الاجتماعية	0.833	0.702
الأداء المالي للجامعة	0.790	0.560
بيئة العمل الجامعية	0.612	0.688
<b>جميع المجالات معاً</b>	<b>0.715</b>	<b>0.644</b>

يتضح من الجدول رقم (7) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لمحاور الاستبانة جميعها جاءت أعلى من مستوى الدلالة (0.05)، وهو ما يعني أن توزيع البيانات في كل منها يتبع التوزيع الطبيعي.

#### رابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث

اعتمد البحث في تفرغ وتحليل بيانات الاستبانة على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، الإصدار 28.0.1، واستعان بالأساليب الإحصائية الآتية:

- جداول التوزيعات التكرارية، والنسب المئوية لتمثيل الخصائص الشخصية للأفراد عينة البحث.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية لقياس الأهمية النسبية لاستجابات العينة عن كل عبارة.
- اختبار Cronbach's Alpha لمعرفة ثبات عبارات الاستبانة.
- اختبار كولموجوروف - سمرنوف Kolmogorov-Smirnov (K-S) Test للتأكد من مدى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لحساب الاتساق الداخلي، والصدق البنائي للاستبانة، والكشف عن العلاقة بين محاورها.
- اختبار (T) لعينة واحدة، للوقوف على ما إذا كان المتوسط الحسابي لدرجة الاستجابة قد بلغ الدرجة المتوسطة، أم قل، أو زاد عنها. وقد استخدم من قبل الباحث للتأكد من دلالة المتوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات الاستبانة.
- اختبار (T) لعينتين، لمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance – ANOVA)، لمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.

### خامساً: نتائج البحث الميداني، وتحليلها

للإجابة عن أسئلة البحث، قام الباحث بتحليل محاور الاستبانة للتعرف على درجة الأهمية النسبية لمحوري (الحوكمة الرقمية - السمعة الاستراتيجية). وقد تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بمحوري البحث والأبعاد الخاصة بهما. وفيما يلي عرض للنتائج المستخلصة من إجابة أفراد عينة البحث عن عباراته:

١- **إجابة السؤال الثالث**، والذي ينص على: ما واقع ممارسة أبعاد الحوكمة الرقمية (التخطيط والتنظيم الإلكتروني - المساءلة والمسئولية الرقمية - الشفافية الرقمية - المشاركة الرقمية - الرقابة الإلكترونية) في جامعة سوهاج من وجهة نظر عينة البحث؟  
ولإجابة هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب، وهو ما يتضح من خلال الجداول التالية:

#### أ) تحليل عبارات بُعد: التخطيط والتنظيم الإلكتروني

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لمعرفة النتائج المتعلقة ببُعد التخطيط والتنظيم الإلكتروني، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية وترتيب إجابات أفراد عينة البحث في تقديرهم لعبارات محور الحوكمة الرقمية، البُعد الأول (التخطيط والتنظيم الإلكتروني).

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار (T)	درجة الأهمية	الترتيب
1	يُسَهِّلُ الهيكل التنظيمي للجامعة تطبيق الحوكمة الرقمية.	3.59	0.830	35.89	*12.87	متوسطة	3
2	تنفذ الجامعة استراتيجيات استثمارية متنوعة في مجال تكنولوجيا المعلومات.	2.30	0.715	23.01	*11.39	منخفضة	7
3	تدعم أنظمة وقواعد الجامعة تطبيق إجراءات الحوكمة الرقمية بشكل فعال.	3.61	0.841	36.09	*13.24	متوسطة	2
4	يتوفر بالجامعة فريق متخصص لمتابعة تطبيق	3.55	0.760	35.48	*12.44	متوسطة	4

						الحكومة الرقمية.
5	متوسطة	*11.72	33.41	0.753	3.34	تستعين كافة الوحدات الإدارية بالجامعة بالتقنيات الرقمية في إنجاز أعمالها.
6	متوسطة	*11.65	27.50	0.737	2.75	تستخدم الجامعة التطبيقات الرقمية في تنفيذ أنظمة الجودة الشاملة في كافة خدماتها.
10	منخفضة	*10.38	20.89	0.661	2.09	تحرص الجامعة على ابتكار خدمات معلوماتية متطورة للحفاظ على استمراريتها في المنافسة.
1	مرتفعة	*14.04	37.32	0.893	3.73	تمتلك الجامعة بنية تحتية جيدة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
9	منخفضة	*10.64	20.53	0.663	2.05	تتوفر لدى الجامعة خطط استراتيجية واضحة ومحددة لضمان فاعلية استخدام الحكومة الرقمية.
8	منخفضة	*11.22	21.41	0.703	2.14	تتوافق الخطط الاستراتيجية للحكومة الرقمية مع الأهداف والخطط الاستراتيجية العامة للجامعة.
	متوسطة	*12.47	29.81	0.765	2.98	الدرجة الكلية

\* دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

يتضح من الجدول السابق رقم (8) أن بُعد التخطيط والتنظيم الإلكتروني جاء بمتوسط حسابي قدره (2.98)، وانحراف معياري قدره (0.765)، وقيمة اختبار T بلغت (12.47)؛ وهو ما يؤكد موافقة أفراد عينة البحث على عبارات هذا البُعد بدرجة أهمية (متوسطة). وقد تراوح المتوسط الحسابي لاستجابات عينة البحث على العبارات بين (2.09 - 3.73). وبترتيب العبارات تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي يلاحظ الآتي:

حصلت العبارة رقم (8)، والتي تنص على "تمتلك الجامعة بنية تحتية جيدة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات" على الترتيب الأول، بمتوسط حسابي قدره (3.73)، بدرجة أهمية مرتفعة، وهو ما يدل على قوة البنية التكنولوجية لجامعة سوهاج من أجهزة ومعدات وشبكات إنترنت سريعة.. وغيرها، وقد يرجع ذلك إلى اهتمام إدارة الجامعة بتوفير كافة الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لهذا الأمر.

وحصلت العبارة رقم (7)، والتي تنص على "تحرص الجامعة على ابتكار خدمات معلوماتية متطورة للحفاظ على استمراريتها في المنافسة" على الترتيب الأخير، بمتوسط حسابي قدره (2.09)، بدرجة أهمية منخفضة، وهو ما يدل على ضعف وندرة الخدمات المعلوماتية المتطورة بالجامعة، والتي تواكب الجديد في المجال التقني، وتمنح الجامعة قوة المنافسة مع مؤسسات التعليم العالي الأخرى، وترفع من تصنيفها

إقليمياً وعالمياً. وربما يعود السبب في ذلك إلى إحساس عينة البحث بأن معظم الخدمات المعلوماتية المتوفرة بالجامعة - رغم كثرتها - ليست من إنتاج الجامعة، فهي إما خدمات تم شراؤها من مصدر آخر أو خدمات متاحة من خلال التعاون مع جهات أخرى.

بالإضافة إلى ذلك، تشير نتائج الجدول السابق إلى أن الممارسات الآتية لُعد التخطيط والتنظيم الإلكتروني في جامعة سوهاج تتم بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة البحث، وهي: دعم أنظمة وقواعد الجامعة لتطبيق إجراءات الحوكمة الرقمية بشكل فعال، تسهيل الهيكل التنظيمي للجامعة لتطبيق الحوكمة الرقمية، وجود فريق متخصص بالجامعة لمتابعة تطبيق الحوكمة الرقمية، استعانة كافة الوحدات الإدارية بالجامعة بالتقنيات الرقمية في إنجاز أعمالها، استخدام الجامعة للتطبيقات الرقمية في تنفيذ أنظمة الجودة الشاملة في كافة خدماتها. هذا في الوقت الذي تقوم فيه الجامعة بتنفيذ الممارسات الآتية بدرجة منخفضة، من وجهة نظر أفراد عينة البحث، وهي: تنفيذها للعديد من الاستراتيجيات الاستثمارية المتنوعة في مجال تكنولوجيا المعلومات، بالإضافة إلى توافق الخطط الاستراتيجية للحوكمة الرقمية مع الأهداف والخطط الاستراتيجية العامة للجامعة، ووجود خطط استراتيجية واضحة ومحددة لدى الجامعة لضمان فاعلية استخدام الحوكمة الرقمية.

ويُرجع الباحث أسباب التقييم المتوسط من قبل أفراد عينة البحث لواقع تطبيق بُعد التخطيط والتنظيم الإلكتروني بجامعة سوهاج إلى ضعف المعايير، وندرة الخطط الواضحة في الجامعة ذات الصلة بتطبيق الحوكمة الرقمية، وقلة اهتمام العاملين بالنتائج والأداء، بالإضافة إلى ضعف إحساس أعضاء هيئة التدريس بوجود تخطيط علمي واستراتيجي واضح يبين مستقبل تطبيق الحوكمة الرقمية في الجامعة، من بنية تحتية وأجهزة وبرامج رقمية، وشبكات إنترنت سريعة، هذا إلى جانب قلة المخصصات المالية الموجهة لتطبيق الحوكمة الرقمية؛ مع هذا فالجامعة تخطو خطوات جادة في هذا الصدد. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة هيكل (٢٠٢٢).

#### ب) تحليل عبارات بُعد: المساعلة والمسئولية الرقمية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لمعرفة النتائج المتعلقة ببُعد المساعلة والمسئولية الرقمية، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية وترتيب إجابات أفراد عينة البحث في تقديرهم لعبارات محور الحوكمة الرقمية، البُعد الثاني (المساعلة والمسئولية الرقمية).

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار (T)	درجة الأهمية	الترتيب
11	تطبق الجامعة معايير موضوعية للنزاهة على العاملين من مختلف المستويات.	3.50	0.879	35.02	*13.15	متوسطة	3
12	تعلن الجامعة عبر موقعها الإلكتروني عن القواعد والأسس المتبعة في اتخاذ القرارات.	3.51	0.934	35.11	*13.38	متوسطة	2
13	تعلن الجامعة للموظفين عن لائحة حقوقهم وواجباتهم على موقعها الإلكتروني.	3.34	0.821	33.43	*12.64	متوسطة	5
14	يوفر الموقع الإلكتروني للجامعة معلومات حول رسالتها، ورؤيتها، وقيمتها، والوضع القانوني الخاص بها.	4.11	0.961	41.09	*14.23	مرتفعة	1
15	تتوفر بالجامعة تطبيقات جاهزة للرقابة الإلكترونية لتبنيه إدارة الجامعة حول ما يحدث واتخاذ إجراءات سريعة حيالها.	2.11	0.719	21.12	*11.76	منخفضة	7
16	تراقب إدارة الجامعة الالتزامات الأخلاقية الرقمية للعاملين، مثل: استخدامهم للإنترنت وخطوط الهاتف لأغراض شخصية، أو للترفيه خلال الوقت الرسمي للعمل.	2.77	0.817	27.69	*12.61	متوسطة	6
17	تطبق الجامعة إجراءات النسخ الاحتياطي للحفاظ على البيانات المهمة.	3.46	0.865	34.59	*12.88	متوسطة	4
18	يتيح الموقع الإلكتروني للجامعة توصيفا دقيقا لمسؤوليات كل تخصص وظيفي، وتحديدًا لجهات المساعدة.	2.08	0.683	20.81	*11.67	منخفضة	8
19	توفر الجامعة نظاما إلكترونيًا معلنًا للشكاوي.	1.92	0.660	19.23	*11.61	منخفضة	9
20	يتم التحقق من جميع الشكاوى المقدمة من خلال الموقع الإلكتروني للجامعة.	1.79	0.657	17.89	*10.61	منخفضة	10
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.07</b>	<b>0.883</b>	<b>30.69</b>	<b>*12.65</b>	<b>متوسطة</b>	

\* دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

يتضح من الجدول السابق رقم (9) أن بُعد المساءلة والمسئولية الرقمية جاء بمتوسط حسابي قدره (3.07)، وانحراف معياري قدره (0.883)، وقيمة اختبار T بلغت (12.65)؛ وهو ما يؤكد موافقة

أفراد عينة البحث على عبارات هذا البُعد بدرجة أهمية (متوسطة). وقد تراوح المتوسط الحسابي لاستجابات عينة البحث على العبارات بين (1.79 - 4.11). وبترتيب العبارات تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي يلاحظ الآتي:

حصلت العبارة (14)، والتي تنص على "يوفر الموقع الإلكتروني للجامعة معلومات حول رسالتها، ورؤيتها، وقيمتها، والوضع القانوني الخاص بها" على الترتيب الأول، بمتوسط حسابي قدره (4.11)، بدرجة أهمية مرتفعة، وهو ما يدل على زيادة اهتمام إدارة الجامعة بالبوابة الإلكترونية للجامعة، وحرصها على تحديثه باستمرار، ورفع كافة المعلومات والأخبار المهمة التي تحدث في الجامعة عليه، بالإضافة إلى حرص المجتمع المحلي والجامعي على متابعة الموقع الإلكتروني للجامعة، وتقتهم فيما ينشر عليه.

وحصلت العبارة (20)، والتي تنص على "يتم التحقق من جميع الشكاوى المقدمة من خلال الموقع الإلكتروني للجامعة" على الترتيب الأخير، بمتوسط حسابي قدره (1.79)، بدرجة أهمية منخفضة، وهو ما يدل على ضعف متابعة المسؤولين عن الموقع الإلكتروني بالجامعة للصفحة المخصصة للشكاوى على الموقع، أو البريد الإلكتروني المخصص لتلقي التظلمات أو الشكاوى أو الملاحظات، علاوة على قلة الموظفين المسؤولين عن تلقي الشكاوى الإلكترونية عبر الموقع، والرد عليها، كما قد يكون هناك اعتقاد لديهم بعدم مساعتهم من قبل إدارة الجامعة أو رؤسائهم عن تصديرهم في هذا الأمر. وهنا يجب التنويه إلى ضرورة الاهتمام بالشكاوى الإلكترونية، وتفعيلها لدى كل الأقسام والوحدات الإدارية التابعة للجامعة، وتشجيع المجتمع الجامعي على الاعتماد عليها كبديل للشكاوى الورقية.

بالإضافة إلى ذلك، تشير نتائج الجدول السابق إلى أن الممارسات الآتية لُبُد المساعلة والمسئولية الرقمية في جامعة سوهاج تتم بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة البحث، وهي: قيام الجامعة بالإعلان عبر موقعها الإلكتروني عن القواعد والأسس المتبعة في اتخاذ القرارات، تطبيق الجامعة لمعايير موضوعية للنزاهة على العاملين من مختلف المستويات، تطبيق الجامعة لإجراءات النسخ الاحتياطي للحفاظ على البيانات المهمة، إعلان الجامعة للموظفين عن لائحة حقوقهم وواجباتهم على موقعها الإلكتروني، مراقبة إدارة الجامعة الالتزامات الأخلاقية الرقمية للعاملين، مثل: استخدامهم للإنترنت وخطوط الهاتف لأغراض شخصية، أو للترفيه خلال الوقت الرسمي للعمل. هذا في الوقت الذي تقوم فيه الجامعة بتنفيذ الممارسات الآتية بدرجة منخفضة، من وجهة نظر أفراد عينة البحث، وهي: توفير تطبيقات جاهزة للرقابة الإلكترونية لتبنيه إدارة الجامعة حول ما يحدث واتخاذ إجراءات

سريعة حيالها، إتاحة الموقع الإلكتروني للجامعة توصيفاً دقيقاً لمسئوليات كل تخصص وظيفي، وتحديدًا لجهات المساءلة، توفير نظام إلكتروني معن للشكاوي.

ويُرجع الباحث أسباب التقييم المتوسط من قبل أفراد عينة البحث لواقع تطبيق بُعد المساءلة والمسئولية الرقمية بجامعة سوهاج إلى حاجة أعضاء هيئة التدريس إلى وضع مجموعة من المعايير الموضوعية للمساءلة والمسئولية تطبق على كافة العاملين بالجامعة، بالإضافة إلى ضرورة وجود لائحة تنص على حقوقهم وواجباتهم تتم إتاحتها على الموقع الإلكتروني للجامعة ويطلع عليها الجميع، مع توفير الجامعة لمجموعة من التطبيقات الجاهزة للرقابة الإلكترونية لتبنيه إدارة الجامعة والمسؤولين حول ما يحدث واتخاذ إجراءات سريعة حيالها، وتوفير توصيف دقيق لمسئوليات كل تخصص وظيفي، وتحديد جهات المساءلة يتم نشره على الموقع الإلكتروني للجامعة. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الراعي وأبو العلا (٢٠٢٢)، ونتائج دراسة هيكل (٢٠٢٢).

### ج) تحليل عبارات بُعد: الشفافية الرقمية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لمعرفة النتائج المتعلقة ببُعد الشفافية الرقمية، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية وترتيب إجابات أفراد عينة البحث في تقديرهم لعبارات محور الحوكمة الرقمية، البُعد الثالث (الشفافية الرقمية).

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار (T)	درجة الأهمية	الترتيب
21	تفصح الجامعة عن برامجها واستراتيجياتها الخدمية عبر موقعها الإلكتروني بشكل مستمر.	3.21	0.721	32.12	*13.61	متوسطة	5
22	يوفر الموقع الإلكتروني للجامعة أدوات لقياس رضا المستفيدين عن الخدمات الإلكترونية المقدمة.	2.01	0.617	20.11	*11.21	منخفضة	8
23	تلطن الجامعة عبر موقعها الإلكتروني عن نتائج رضا المستفيدين عن الخدمات الإلكترونية المقدمة.	1.47	0.609	14.73	*10.66	منخفضة	9
24	تنشر الجامعة عبر موقعها الإلكتروني صورة حقيقية لكل ما يحدث بالجامعة.	3.58	0.756	35.82	*13.83	متوسطة	4
25	تفصح الجامعة عبر موقعها الإلكتروني عن التنبؤات بالمخاطر المستقبلية المحتملة وكيفية مواجهتها.	3.14	0.673	31.40	*12.84	متوسطة	6

7	منخفضة	*12.60	22.21	0.639	2.22	توفر الجامعة أدلة إرشادية رقمية حول الخدمات الإلكترونية المتاحة للمستخدمين.	26
2	مرتفعة	*14.38	39.11	0.843	3.91	تنشر الجامعة عبر موقعها الإلكتروني قرارات مجالسها، وإجراءات الرقابة الداخلية.	27
1	مرتفعة	*14.67	41.19	0.861	4.12	تحرص الجامعة على تحديث المعلومات المنشورة على موقعها الإلكتروني بشكل مستمر.	28
3	متوسطة	*14.04	36.92	0.770	3.69	يؤدي تطبيق الجامعة للحكومة الرقمية إلى تقديم المعلومات في الوقت المناسب ودون تأخير.	29
	متوسطة	*13.35	30.18	0.743	3.02	الدرجة الكلية	

\* دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

يتضح من الجدول السابق (10) أن بُعد الشفافية الرقمية جاء بمتوسط حسابي قدره (3.02)، وانحراف معياري قدره (0.743)، وقيمة اختبار T بلغت (13.35)؛ وهو ما يؤكد موافقة أفراد عينة البحث على عبارات هذا البُعد بدرجة أهمية (متوسطة). وقد تراوح المتوسط الحسابي لاستجابات عينة البحث على العبارات بين (1.47 - 4.12). وبترتيب العبارات تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي يلاحظ الآتي:

حصلت العبارة (28)، والتي تنص على "تحرص الجامعة على تحديث المعلومات المنشورة على موقعها الإلكتروني بشكل مستمر" على الترتيب الأول، بمتوسط حسابي قدره (4.12)، بدرجة أهمية مرتفعة، ويعزو الباحث ذلك إلى ما توليه إدارة الجامعة من اهتمام كبير بموقعها الإلكتروني، وأهمية المعلومات المنشورة عليه، وحرص أعضاء المجتمعين الجامعي والمحلي، والطلاب على الدخول باستمرار عليه لمتابعة آخر المستجدات، فهو يمثل أداة ووسيلة مهمة تستخدمها الجامعة للوصول إلى كافة أصحاب المصلحة والمهتمين.

وحصلت العبارة (23)، والتي تنص على "تعلن الجامعة عبر موقعها الإلكتروني عن نتائج رضا المستخدمين عن الخدمات الإلكترونية المقدمة" على الترتيب الأخير، بمتوسط حسابي قدره (1.47)، بدرجة أهمية منخفضة، وهو ما يشير إلى ضرورة اهتمام المسؤولين عن الموقع الإلكتروني بمعرفة نتائج التغذية المرتدة من المستخدمين من الموقع أو متصفحيه، وربما يرجع ذلك أيضاً إلى قلة المقاييس والأدوات المتوفرة بالجامعة لقياس رضا هؤلاء المستخدمين، وقلة الموظفين المؤهلين والمدربين على تنفيذ هذه المهمة.

بالإضافة إلى ذلك، تشير نتائج الجدول السابق إلى أن جامعة سوهاج تهتم - بدرجة مرتفعة - بنشر قرارات مجالسها، وإجراءات الرقابة الداخلية عبر موقعها الإلكتروني. أما الممارسات الآتية لُبُد

الشفافية الرقمية في جامعة سوهاج فتمت بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة البحث، وهي: أن تطبيق الجامعة للحوكمة الرقمية يؤدي إلى تقديم المعلومات في الوقت المناسب ودون تأخير، بالإضافة إلى قيام الجامعة بنشر صورة حقيقية لكل ما يحدث فيها عبر موقعها الإلكتروني، وإفصاحها عن برامجها، واستراتيجياتها الخدمية، وكافة التنبؤات بالمخاطر المستقبلية المحتملة، وكيفية مواجهتها عبر موقعها الإلكتروني بشكل مستمر. هذا في الوقت الذي تقوم فيه الجامعة بتنفيذ الممارسات الآتية بدرجة منخفضة، من وجهة نظر أفراد عينة البحث، وهي: توفير أدلة إرشادية رقمية حول الخدمات الإلكترونية المتاحة للمستخدمين، توفير موقعها الإلكتروني أدوات لقياس رضا المستخدمين عن الخدمات الإلكترونية المقدمة.

ويُرجع الباحث أسباب التقييم المتوسط من قبل أفراد عينة البحث لواقع تطبيق بُعد الشفافية الرقمية بجامعة سوهاج - على الرغم من اهتمام الإدارة العليا بالجامعة بتطبيق مبدأ الشفافية - إلى وجود بعض القصور المتمثل في قلة نشر التقارير عن إنجازات الجامعة والتحديات التي تواجهها والإخفاقات التي تعرضت لها بشكل دائم، وعدم معرفة العديد من أعضاء هيئة التدريس بالسياسة المتبعة في الإدارة الجامعية، وأهم البرامج الخدمية الموجهة لهم، بالإضافة إلى تجاهل المسؤولين عن الخدمات الإلكترونية بالجامعة لقياس رضا المستخدمين من تلك الخدمات. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الراعي وأبو العلا (٢٠٢٢)، ونتائج دراسة هيكل (٢٠٢٢).

#### د) تحليل عبارات بُعد المشاركة الرقمية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لمعرفة النتائج المتعلقة ببُعد المشاركة الرقمية، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية وترتيب إجابات أفراد عينة البحث في تقديرهم لعبارات محور الحوكمة الرقمية، البُعد الرابع (المشاركة الرقمية).

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار (T)	درجة الأهمية	الترتيب
30	تتوفر لدى الجامعة خطة للمشاركة الإلكترونية مكتوبة ومعلنة للمستخدمين (الطلاب، العاملين، أولياء الأمور، المجتمع المحلي).	2.24	0.714	22.41	*10.63	منخفضة	9
31	يتوفر مسؤول عن تطبيق استراتيجية المشاركة	2.77	0.776	27.70	*12.34	متوسطة	6

						الإلكترونية بالجامعة.	
1	مرتفعة	*14.62	39.82	0.862	3.98	يتوفر موقع إلكتروني للجامعة على شبكة الإنترنت.	32
2	مرتفعة	*14.51	37.63	0.854	3.76	تتوفر بالجامعة موارد كافية - تقنية ومالية وبشرية - لإجراء أنشطة المشاركة الإلكترونية.	33
5	متوسطة	*12.88	31.51	0.787	3.15	تشجع الجامعة مشاركة كافة المستخدمين في وضع السياسات الخاصة بها.	34
4	متوسطة	*14.11	34.29	0.836	3.43	تتوفر تطبيقات جاهزة للمشاركة الإلكترونية الفعالة (مثل: برنامج النشر المكتبي، برامج معالجة النصوص وتحرير الصور).	35
8	متوسطة	*11.47	25.32	0.752	2.53	تستجيب الجامعة في الوقت المحدد وتخصص الوقت الكافي للإجابة على أي استفسار أو لحل مشكلة معينة تواجه المستخدمين.	36
10	منخفضة	*10.33	21.49	0.663	2.15	تطور الجامعة أنشطة المشاركة الإلكترونية بشكل مستمر بما يزيد من جودة الخدمة المقدمة.	37
7	متوسطة	*11.55	25.73	0.761	2.57	تعزز الجامعة ثقة المستخدمين بأن مساهماتهم ستكون ذات تأثير.	38
3	متوسطة	*14.42	35.51	0.844	3.55	توفر الجامعة نظم خاصة لحماية أمن وخصوصية المعلومات التي تتم مشاركتها من قبل المستخدمين.	39
	متوسطة	*12.82	32.41	0.825	3.24	الدرجة الكلية	

\* دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

يتضح من الجدول السابق (11) أن بُعد المشاركة الرقمية جاء بمتوسط حسابي قدره (3.24)، وانحراف معياري قدره (0.825)، وقيمة اختبار T بلغت (12.82)؛ وهو ما يؤكد موافقة أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد بدرجة أهمية (متوسطة). وقد تراوح المتوسط الحسابي لاستجابات عينة البحث على العبارات بين (2.15 - 3.98). وبترتيب العبارات تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي يلاحظ الآتي:

حصلت العبارة رقم (32)، والتي تنص على "يتوفر موقع إلكتروني للجامعة على شبكة الإنترنت" على الترتيب الأول، بمتوسط حسابي قدره (3.98)، بدرجة أهمية مرتفعة، وقد يرجع السبب في ذلك إلى أهمية الموقع الإلكتروني للجامعة بشكل عام، فهو نافذتها على العالم، ومن خلاله تؤكد تواجدها بين مختلف الجامعات المحلية والإقليمية، فهو يعكس صورتها، ونشاطها التربوي والتعليمي والمجتمعي والبحثي والخدمي، كما يسهم في ضمان جودة التعليم بالجامعة، وربطها ببقية مؤسسات التعليم العالي، وتوصيل المعارف والثقافة لكل أفراد المجتمع وليس لمنسوبيها فقط.

وحصلت العبارة رقم (37)، والتي تنص على "تطور الجامعة أنشطة المشاركة الإلكترونية بشكل مستمر بما يزيد من جودة الخدمة المقدمة" على الترتيب الأخير، بمتوسط حسابي قدره (2.15)، بدرجة أهمية منخفضة، وهو ما يشير إلى انخفاض الاهتمام بأنشطة المشاركة الإلكترونية بجامعة سوهاج، ناهيك عن قلة الوعي بأهمية تلك المشاركة، ووضع استراتيجيات لتفعيلها وتطويرها.

بالإضافة إلى ذلك، تشير نتائج الجدول السابق إلى أن الممارسات الآتية لُبعد المشاركة الرقمية في جامعة سوهاج تتم بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة البحث، وهي: قيام الجامعة بتوفير موارد كافية - تقنية ومالية وبشرية - لإجراء أنشطة المشاركة الإلكترونية. أما الممارسات الآتية لُبعد المشاركة الرقمية فتتم بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة البحث: توفر الجامعة نظم خاصة لحماية أمن وخصوصية المعلومات التي تتم مشاركتها من قبل المستخدمين، بالإضافة إلى توفير تطبيقات جاهزة للمشاركة الإلكترونية الفعالة (مثل: برنامج النشر المكتبي، برامج معالجة النصوص وتحرير الصور)، وتشجيعها لمشاركة كافة المستخدمين في وضع السياسات الخاصة بها، توفير مسؤول عن تطبيق استراتيجية المشاركة الإلكترونية بالجامعة، وقيامها بتعزيز ثقة المستخدمين بأن مساهماتهم ستكون ذات تأثير، واستجابتها في الوقت المحدد وتخصيصها الوقت الكافي للإجابة على أي استفسار أو لحل مشكلة معينة تواجه المستخدمين. هذا في الوقت الذي تقوم فيه الجامعة بتنفيذ الممارسات الآتية بدرجة منخفضة، من وجهة نظر أفراد عينة البحث، وهي: توفيرها خطة للمشاركة الإلكترونية مكتوبة ومعلنة للمستخدمين (الطلاب، العاملين، أولياء الأمور، المجتمع المحلي).

ويرجع الباحث أسباب التقييم المتوسط من قبل أفراد عينة البحث لواقع تطبيق لُبعد المشاركة الرقمية بجامعة سوهاج إلى حاجة أعضاء هيئة التدريس بالجامعة إلى قيام المسؤولين عن الخدمات الإلكترونية بالجامعة بوضع خطة للمشاركة الإلكترونية يتم الإعلان عنها ونشرها على الموقع الإلكتروني للجامعة، وعلى الرغم من توفر تطبيقات جاهزة للمشاركة الإلكترونية الفعالة (مثل: برنامج النشر المكتبي، برامج معالجة النصوص وتحرير الصور) بالجامعة إلا أن تفعيل لُبعد المشاركة الإلكترونية بالجامعة غير ملموس من قبل أفراد عينة البحث. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الدهشان وجادالله (٢٠٢٠)، ونتائج دراسة الراعي وأبو العلا (٢٠٢٢).

#### ٥) تحليل عبارات لُبعد الرقابة الإلكترونية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لمعرفة النتائج المتعلقة بلُبعد الرقابة الإلكترونية، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية وترتيب إجابات أفراد عينة البحث في تقديرهم لعبارات محور الحوكمة الرقمية، البُعد الخامس (الرقابة الإلكترونية).

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار (T)	درجة الأهمية	الترتيب
40	يتوفر في الجامعة إطار عام للرقابة الرقمية يتناسب مع خططها الاستراتيجية.	3.46	0.921	34.61	*13.77	متوسطة	1
41	تنفذ الوحدات الإدارية الخطط الأمنية والتدابير اللازمة لمواجهة كافة أنواع المخاطر الرقمية.	2.76	0.719	27.60	*12.36	متوسطة	5
42	تقوم الجامعة بالتقييم الدوري لكفاءة وقوة ومثانة أنظمة الرقابة الرقمية الداخلية لتحديد الانحرافات الخاصة بها.	3.25	0.764	32.49	*13.24	متوسطة	4
43	يتوفر بالجامعة دليلا إلكترونيا لمساعدة الجهات الرقابية في الحد من مخاطر أمن المعلومات الجامعية.	2.11	0.760	21.12	*10.70	منخفضة	11
44	تستخدم الجامعة لغة الترميز الموسعة (XML) لتنسيق الملفات وتخطيط المستندات من أجل تحقيق الرقابة الإلكترونية عليها.	2.17	0.654	21.71	*11.72	منخفضة	10
45	تستخدم الوحدات الإدارية بالجامعة جدران الحماية لمنع الوصول غير المصرح به إلى البيانات.	3.41	0.911	34.11	*13.68	متوسطة	2
46	تحظر الجامعة على العاملين مشاركة أو تبادل الوثائق الحكومية السرية عبر أدوات المشاركة المجتمعية الإلكترونية.	3.38	0.870	33.79	*13.54	متوسطة	3
47	يُمنع دخول الأشخاص غير المصرح لهم إلى غرفة أجهزة الحواسيب المركزية والخوادم.	2.54	0.676	25.40	*11.64	متوسطة	7
48	تضع الجامعة مجموعة من الإجراءات والمسؤوليات الخاصة بتصميم الخدمات الإلكترونية.	2.14	0.665	21.42	*12.29	منخفضة	9
49	يتم التنسيق بين كافة الدوائر والأقسام المختلفة عند	2.43	0.671	24.31	*11.64	متوسطة	8

						تصميم وإطلاق الخدمات الرقمية الجامعية.	
6	متوسطة	*11.64	26.63	0.678	2.66	تتأكد الجامعة عند إطلاق الخدمات الإلكترونية من مطابقتها للمعايير الموضوعية.	50
	متوسطة	*12.31	29.21	0.883	2.92	الدرجة الكلية	

\* دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

يتضح من الجدول السابق (12) أن بُعد الرقابة الإلكترونية جاء بمتوسط حسابي قدره (2.92)، وانحراف معياري قدره (0.883)، وقيمة اختبار T بلغت (12.31)؛ وهو ما يؤكد موافقة أفراد عينة البحث على عبارات هذا البُعد بدرجة أهمية (متوسطة). وقد تراوح المتوسط الحسابي لاستجابات عينة البحث على العبارات بين (2.11 - 3.46). وبترتيب العبارات تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي يلاحظ الآتي:

حصلت العبارة (40)، والتي تنص على "يتوفر في الجامعة إطار عام للرقابة الرقمية يتناسب مع خطتها الاستراتيجية" على الترتيب الأول، بمتوسط حسابي قدره (3.46)، بدرجة أهمية متوسطة، ويعزو الباحث ذلك إلى وجود استراتيجية عامة للجامعة نصت صراحة على أن من نواحي القوة في جامعة سوهاج توفر البنية التحتية الإلكترونية، من قواعد بيانات إلكترونية، ومعامل للحاسب الآلي وتكنولوجيا المعلومات، وخدمة الإنترنت، وإتاحتها لجميع الفئات، ووجود مكتبة إلكترونية مركزية رقمية. كما نصت الاستراتيجية على مجموعة من السياسات العامة التي تتبناها الجامعة، منها: دعم التوجه إلى الإدارة الإلكترونية لتحسين الخدمات وسهولة الوصول إلى المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات التربوية.

وحصلت العبارة رقم (43)، والتي تنص على "يتوفر بالجامعة دليلاً إلكترونياً لمساعدة الجهات الرقابية في الحد من مخاطر أمن المعلومات الجامعية" على الترتيب الأخير، بمتوسط حسابي قدره (2.11)، بدرجة أهمية منخفضة، ويمكن إرجاع ذلك إلى قلة الاهتمام بوضع مثل ذلك الدليل الذي يتضمن معلومات مهمة حول خطط الدراسة في جميع الكليات والأقسام، واللوائح والأنظمة الجامعية، علاوة على أهم أخبار التنسيق، ودليل لقاءات الامتحانات. كما يوفر التطبيق المرتبط بهذا الدليل خياراً أمام الطلاب للتحقق من نتائج اختبارات القبول، ومعلومات عن كافة الكليات ومراكز الجامعة والأنشطة الجامعية. كما يمكن لهذا الدليل مساعدة الطلاب وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة على الوصول إلى جميع المعلومات اللازمة في مكان واحد. فهو - في العادة - يتضمن واجهة مستخدم سهلة الاستخدام ومحتوى شامل يجعله أداة مهمة ولا غنى عنها لأي شخص يبحث عن معلومات تتعلق بالجامعة.

بالإضافة إلى ذلك، تشير نتائج الجدول السابق إلى أن الممارسات الآتية لبُعد الرقابة الإلكترونية في جامعة سوهاج تتم بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة البحث، وهي: استخدام الوحدات الإدارية بالجامعة جدران الحماية لمنع الوصول غير المصرح به إلى البيانات، حظر الجامعة على العاملين مشاركة أو تبادل الوثائق الحكومية السرية عبر أدوات المشاركة المجتمعية الإلكترونية، التقييم الدوري لكفاءة وقوة ومثانة أنظمة الرقابة الرقمية الداخلية لتحديد الانحرافات الخاصة بها، تنفيذ الوحدات الإدارية الخطط الأمنية والتدابير اللازمة لمواجهة كافة أنواع المخاطر الرقمية، التأكد عند إطلاق الخدمات الإلكترونية من مطابقتها للمعايير الموضوعية، منع دخول الأشخاص غير المصرح لهم إلى غرفة أجهزة الحواسيب المركزية والخوادم، التنسيق بين كافة الدوائر والأقسام المختلفة عند تصميم وإطلاق الخدمات الرقمية الجامعية.

هذا في الوقت الذي تقوم فيه الجامعة بتنفيذ الممارسات الآتية بدرجة منخفضة، من وجهة نظر أفراد عينة البحث، وهي: وضع مجموعة من الإجراءات والمسؤوليات الخاصة بتصميم الخدمات الإلكترونية.

ويُرجع الباحث أسباب التقييم المتوسط من قبل أفراد عينة البحث لواقع تطبيق بُعد الرقابة الإلكترونية بجامعة سوهاج إلى ضعف أنظمة الرقابة الرقمية الداخلية والتدابير اللازمة لمواجهة كافة أنواع المخاطر الرقمية في الجامعة، بالإضافة لضعف الاهتمام بوضع إطار عام للرقابة الرقمية، وربما يرجع السبب في ذلك أيضاً إلى حاجة المسؤولين عن الخدمات الإلكترونية بالجامعة إلى نوع خاص من التدريب على سياسات الرقابة الإلكترونية والبرامج المطبقة فيها. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الدهشان وجادالله (٢٠٢٠).

#### (و) تحليل جميع عبارات محور: الحوكمة الرقمية

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات أفراد عينة البحث، وترتيب كل بُعد من أبعاد محور الحوكمة الرقمية:

جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لأبعاد محور الحوكمة الرقمية

درجة الأهمية	الترتيب	قيمة اختبار (T)	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
متوسطة	4	*12.47	29.81	0.765	2.98	التخطيط والتنظيم الإلكتروني
متوسطة	2	*12.65	30.69	0.883	3.07	المساعلة والمسئولية الرقمية

درجة الأهمية	الترتيب	قيمة اختبار (T)	الوزن النسبي	الاعتراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
متوسطة	3	*13.35	30.18	0.743	3.02	الشفافية الرقمية
متوسطة	1	*12.82	32.41	0.825	3.24	المشاركة الرقمية
متوسطة	5	*12.31	29.21	0.883	2.92	الرقابة الإلكترونية
متوسطة		*12.41	30.31	0.842	3.03	جميع عبارات أبعاد الحوكمة الرقمية

\* دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

ينتضح من الجدول السابق (13) أن محور الحوكمة الرقمية بكافة عباراته حصل على متوسط حسابي قدره (3.03)، وهي درجة أهمية متوسطة؛ كما حصل جميع أبعاد المحور على نفس الأهمية المتوسطة. وجاء ترتيب أبعاد محور الحوكمة الرقمية كالتالي: جاء بُعد المشاركة الرقمية في الترتيب الأول بمتوسط حسابي قدره (3.24)، ثم بُعد المساءلة والمسئولية الرقمية في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي قدره (3.07)، وفي الترتيب الثالث جاء بُعد الشفافية الرقمية بمتوسط حسابي قدره (3.02)، وجاء بُعد التخطيط والتنظيم الإلكتروني في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي قدره (2.98)، وأخيراً جاء بُعد الرقابة الإلكترونية في الترتيب الخامس والأخير بمتوسط حسابي قدره (2.92). ويعزو الباحث درجة الممارسة المتوسطة لمحور الحوكمة الرقمية وأبعاده الخمسة في جامعة سوهاج من وجهة نظر أفراد عينة البحث إلى النشأة الحديثة لجامعة سوهاج بعد انفصالها عن جامعة جنوب الوادي، ومن ثم قلة المخصصات المالية للجامعة التي تساعد على التطبيق الحقيقي والكامل للحوكمة الرقمية في هذه الفترة البسيطة بعد أن أصبحت جامعة مستقلة لها ميزانيتها الخاصة، وهو ما أثر بالطبع على قدرة الجامعة الناشئة على تطبيق المساءلة والمسئولية الرقمية، أو المشاركة الإلكترونية مع كافة الأطراف، أو تحقيق الشفافية الرقمية، أو كفاءة التخطيط والتنظيم الإلكتروني، أو القيام بالرقابة الإلكترونية على أكمل وجه؛ إلا أن الواقع يشير إلى تحسن متوقع في القدرات والتوجهات الرقمية للجامعة. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من: الدهشان وجادالله (٢٠٢٠)، الراعي وأبو العلا (٢٠٢٢)، هيكل (٢٠٢٢)، عبدالرحيم وداود (٢٠٢٤). في حين تختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة أبو عطا وحمدونة (٢٠٢٣)، والتي خلصت إلى ارتفاع ممارسة مدخل الحوكمة الرقمية في المؤسسة المبحوثة.

٢- **إجابة السؤال الرابع**، والذي ينص على: ما واقع ممارسة أبعاد السمعة الاستراتيجية (الإبداع - جودة الخدمة - المسؤولية الاجتماعية - الأداء المالي للجامعة - بيئة العمل الجامعية) في جامعة سوهاج من وجهة نظر عينة البحث؟

ولإجابة هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب، وهو ما يتضح من خلال الجداول الآتية:

**(أ) تحليل عبارات بُعد: الإبداع**

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لمعرفة النتائج المتعلقة ببُعد الإبداع؛ والجدول التالي يوضح ذلك:

**جدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية وترتيب إجابات أفراد عينة البحث في تقديرهم لعبارات محور "السمعة الاستراتيجية"، البُعد الأول (الإبداع).**

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار (T)	درجة الأهمية	الترتيب
1	توفر إدارة الجامعة البيئة والتسهيلات التي تشجع العاملين على الإبداع والتميز.	1.51	0.605	15.11	*10.01	منخفضة	10
2	تحرص الجامعة على بناء ثقافة تنظيمية قوية داعمة للإبداع والابتكار.	2.42	0.678	24.20	*10.37	متوسطة	5
3	تهتم الجامعة بتطوير خطة استراتيجية واضحة للإبداع وتسعى لتطبيقها.	1.55	0.621	15.49	*10.04	منخفضة	9
4	توجد بالجامعة إدارة تهتم بتشجيع الابتكار والإبداع والريادة.	1.76	0.660	17.62	*10.12	منخفضة	8
5	تحرص الجامعة على استقطاب المبدعين وعلى استمرارهم في العمل.	2.76	0.730	27.61	*12.34	متوسطة	2
6	تحرص الجامعة على تقديم أساليب جديدة لإنجاز العمل بطريقة مثلى.	1.21	0.664	12.10	*10.12	منخفضة	7
7	يسهم نظام تقييم أداء العاملين بالجامعة في اكتشاف جوانب الإبداع.	2.31	0.671	23.09	*10.31	منخفضة	6
8	يوجد بالجامعة نظام مطبق لمكافأة العاملين أصحاب الأفكار والمقترحات الإبداعية.	3.11	0.732	31.12	*12.61	متوسطة	1

3	متوسطة	*11.67	25.41	0.727	2.54	9	تحرص الجامعة على توفير فرص جادة ومتكافئة لتطوير المستقبل الوظيفي للعاملين.
4	متوسطة	*11.62	26.63	0.722	2.66	10	تتناسب التعليمات والقواعد والإجراءات والسياسات المطبقة في الجامعة مع متطلبات الإبداع.
	منخفضة	*10.42	21.41	0.852	2.14		الدرجة الكلية

\* دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

يتضح من الجدول السابق (14) أن بُعد الإبداع جاء بمتوسط حسابي قدره (2.14)، وانحراف معياري قدره (0.852)، وقيمة اختبار T بلغت (10.42)؛ وهو ما يؤكد موافقة أفراد عينة البحث على عبارات هذا البُعد بدرجة أهمية (منخفضة). وقد تراوح المتوسط الحسابي لاستجابات عينة البحث على العبارات بين (3.11 - 1.51). وبترتيب العبارات تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي يلاحظ الآتي:

حصلت العبارة رقم (8)، والتي تنص على "يوجد بالجامعة نظام مطبق لمكافأة العاملين أصحاب الأفكار والمقترحات الإبداعية" على الترتيب الأول، بمتوسط حسابي قدره (3.11)، بدرجة أهمية متوسطة، وهو ما يدل على الممارسة المتوسطة من قبل الجامعة - من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (عينة البحث) - في تشجيع العاملين بها على التعبير عن آرائهم وعرض مقترحاتهم الإبداعية. وهو ما يحتم على الجامعة أن تلعب دوراً رائداً في بناء مجتمع المعرفة، وتوفير بيئات بحثية وأكاديمية واجتماعية تدعم إبداع أعضاء هيئة التدريس وكافة العاملين بها، وهو ما يتطلب تلقى هؤلاء دعماً مناسباً من الجامعة. كما يمكن أن تحفز تلك النتيجة إدارة الجامعة على تبني مجموعة من الأفكار والمنهجيات والمشاريع التي تدعم أعضاء هيئة التدريس والعاملين المبدعين والمبتكرين، فبدون الإبداع والابتكار لن تتمكن مؤسسات التعليم العالي بصفة عامة من البقاء والمنافسة في ظل ظاهرة العولمة، وسياسة الانفتاح الاقتصادي، وتطور التقنيات المعلوماتية والتقدم في مجال تكنولوجيا الاتصالات.

وحصلت العبارة رقم (1)، والتي تنص على "توفر إدارة الجامعة البيئة والتسهيلات التي تشجع العاملين على الإبداع والتميز" على الترتيب الأخير بمتوسط حسابي قدره (1.51)، بدرجة أهمية منخفضة، ويعزو الباحث ذلك إلى نمط العمل التقليدي الذي ما زال شائعاً في جامعاتنا بشكل عام، وضعف التشريعات التي تشجع على الإبداع، واقتصار عمل الموظفين بالجامعة - وحتى أعضاء هيئة التدريس - على أداء أعمالهم فقط دون ابتكار أو إبداع، بالإضافة إلى ضعف المكافآت المالية التي تشجعهم على الإبداع.

بالإضافة إلى ذلك، تشير نتائج الجدول السابق إلى أن الممارسات الآتية لبُعد الإبداع في جامعة سوهاج تتم بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة البحث، وهي: حرص الجامعة على

استقطاب المبدعين وعلى استمرارهم في العمل، وعلى توفير فرص جادة ومتكافئة لتطوير المستقبل الوظيفي للعاملين، وبناء ثقافة تنظيمية قوية داعمة للإبداع والابتكار، تتأسب التعليمات والقواعد والإجراءات والسياسات المطبقة في الجامعة مع متطلبات الإبداع. هذا في الوقت الذي تقوم فيه الجامعة بتنفيذ الممارسات الآتية بدرجة منخفضة، من وجهة نظر أفراد عينة البحث، وهي: إسهام نظام تقييم أداء العاملين بالجامعة في اكتشاف جوانب الإبداع، حرص الجامعة على تقديم أساليب جديدة لإنجاز العمل بطريقة مثلى، واهتمامها بتطوير خطة استراتيجية واضحة للإبداع وتوسعي لتطبيقها، ووجود إدارة تهتم بتشجيع الابتكار والإبداع والريادة.

ويرجع الباحث أسباب التقييم المنخفض من قبل أفراد عينة البحث لواقع تطبيق بُعد الإبداع بجامعة سوهاج إلى اتباع الأساليب التقليدية في الإدارة الجامعية، وشعور الكثير من العاملين بالجامعة بأن العمل الجامعي لا يستلزم الإبداع الإداري، بالإضافة إلى ضعف السياسات والتدريبات الجامعية المتبعة التي تشجع على الإبداع والابتكار، وقلة الحوافز المقدمة للمبدعين. وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة الخياط (٢٠٢٤)، ونتائج دراسة الصبيحات (٢٠٢٢)، والتي توصلت إلى وجود تقييم متوسط من قبل أفراد عينة البحث لواقع تطبيق بُعد الإبداع في المؤسسات المبحوثة، كما تختلف أيضاً مع نتائج دراسة أرشيد (٢٠٢٢)، التي توصلت إلى وجود تقييم مرتفع من قبل أفراد عينة البحث لواقع تطبيق بُعد الإبداع في المؤسسات المبحوثة.

#### ب) تحليل عبارات بُعد: جودة الخدمة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لمعرفة النتائج المتعلقة ببعد جودة الخدمة؛ والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية وترتيب إجابات أفراد عينة البحث في تقديرهم لعبارات محور "السمعة الاستراتيجية"، البعد الثاني (جودة الخدمة).

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار (T)	درجة الأهمية	الترتيب
11	تركز الجامعة على تقديم خدمات عالية الجودة طبقاً لاحتياجات عملائها.	3.51	0.765	35.12	*13.77	متوسطة	3
12	تهتم الجامعة بالأفكار والمقترحات الجديدة لتحسين جودة خدماتها المقدمة للمستفيدين.	2.73	0.766	27.30	*13.65	متوسطة	5

6	متوسطة	*13.60	24.92	0.761	2.49	تقدم الجامعة معلومات كافية لعملائها عن الخدمات التي تقدمها بكل صدق وشفافية.	13
1	مرتفعة	*14.72	36.89	0.887	3.69	تتولى الإدارة العليا للجامعة التخطيط لتحسين جودة خدماتها.	14
4	متوسطة	*13.71	31.01	0.844	3.10	تلتزم الجامعة بتقديم خدماتها في الوقت المحدد وبالدفقة المطلوبة وفقا لخطط وبرامج مدروسة.	15
2	مرتفعة	*14.64	35.77	0.876	3.58	تمتلك الجامعة كافة التسهيلات اللازمة لتقديم الخدمة من مبان، حواسيب، أماكن انتظار، وغيرها).	16
8	منخفضة	*12.44	23.00	0.699	2.30	توفر الجامعة رعاية خاصة للمستفيدين من خدماتها من ذوي الاحتياجات الخاصة.	17
10	منخفضة	*11.68	20.49	0.660	2.05	تتوافق الخدمات التي تقدمها الجامعة مع معايير الجودة العالمية.	18
7	متوسطة	*12.61	24.21	0.732	2.42	تستخدم الجامعة التكنولوجيا في تقديم كافة الخدمات الموجهة للمستفيدين.	19
9	منخفضة	*11.98	21.21	0.673	2.12	تحرص الجامعة على استحداث برامج أكاديمية وخدمية مستمدة من احتياجات المجتمع المحلي والعالمية.	20
	متوسطة	*12.26	28.91	0.769	2.89	الدرجة الكلية	

\* دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

يتضح من الجدول السابق (15) أن بُعد جودة الخدمة جاء بمتوسط حسابي قدره (2.89)، وانحراف معياري قدره (0.769)، وقيمة اختبار T بلغت (12.26)؛ وهو ما يؤكد موافقة أفراد عينة البحث على عبارات هذا البُعد بدرجة أهمية (متوسطة). وقد تراوح المتوسط الحسابي لاستجابات عينة البحث على العبارات بين (2.05 - 3.69). وبترتيب العبارات تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي يلاحظ الآتي:

حصلت العبارة رقم (14)، والتي تنص على "تتولى الإدارة العليا للجامعة التخطيط لتحسين جودة خدماتها" على الترتيب الأول، بمتوسط حسابي قدره (3.69)، بدرجة أهمية مرتفعة، ويعزو الباحث ذلك إلى ما تبذله إدارة الجامعة من جهود لتحسين مستوى خدماتها الجامعية، واعتبارها عامل مهم لتمكين العاملين من تحقيق التميز؛ علاوة على توفير كافة التسهيلات اللازمة لتقديم الخدمة من مبان، حواسيب، أماكن انتظار، وغيرها، والتركيز على تقديم خدمات عالية الجودة طبقاً لاحتياجات العاملين في الوقت المحدد وبالدفقة المطلوبة.

وحصلت العبارة رقم (18)، والتي تنص على "تتوافق الخدمات التي تقدمها الجامعة مع معايير الجودة العالمية" على الترتيب الأخير بمتوسط حسابي قدره (2.05)، بدرجة أهمية منخفضة، ويُرجع الباحث هذه النتيجة إلى أن وصول الخدمات المقدمة من قبل الجامعة إلى مستوى توافرها مع معايير الجودة العالمية يحتاج إلى إمكانيات وتجهيزات مادية كبيرة قد لا تتوفر في الوقت الراهن، إلا أن الواقع يشير إلى أنها خدمات تتطور باستمرار.

بالإضافة إلى ذلك، تشير نتائج الجدول السابق إلى أن الممارسات الآتية لُبعد جودة الخدمة في جامعة سوهاج تتم بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة البحث، وهي: امتلاك الجامعة لكافة التسهيلات اللازمة لتقديم الخدمة من مبان، حواسيب، أماكن انتظار، وغيرها). أما الممارسات الآتية لُبعد جودة الخدمة فتتم بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة البحث: التزام الجامعة بتقديم خدماتها في الوقت المحدد وبالذقة المطلوبة وفقا لخطط وبرامج مدروسة، وتركيزها على تقديم خدمات عالية الجودة طبقاً لاحتياجات عملائها، وتقديم معلومات كافية لعملائها عن الخدمات التي تقدمها بكل صدق وشفافية، واهتمامها بالأفكار والمقترحات الجديدة لتحسين جودة خدماتها المقدمة للمستفيدين، بالإضافة إلى استخدامها للتكنولوجيا في تقديم كافة الخدمات الموجهة للمستفيدين. هذا في الوقت الذي تقوم فيه الجامعة بتنفيذ الممارسات الآتية بدرجة منخفضة، من وجهة نظر أفراد عينة البحث، وهي: توفير الجامعة رعاية خاصة للمستفيدين من خدماتها من ذوي الاحتياجات الخاصة، وحرصها على استحداث برامج أكاديمية وخدمية مستمدة من احتياجات المجتمعين المحلي والعالمي. ويُرجع الباحث أسباب التقييم المتوسط من قبل أفراد عينة البحث لواقع تطبيق بُعد جودة الخدمة بجامعة سوهاج إلى قلة البرامج الأكاديمية والخدمية المستمدة من احتياجات المجتمعين المحلي والعالمي، ومحدودية الرعاية الخاصة المقدمة للمستفيدين من خدماتها من ذوي الاحتياجات الخاصة، وضعف استخدام الجامعة للتكنولوجيا في تقديم كافة الخدمات الموجهة للمستفيدين، إلى جانب ضآلة المعلومات التي تقدمها الجامعة لعملائها عن تلك الخدمات. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الصبيحات (٢٠٢٢)، ونتائج دراسة الخياط (٢٠٢٤). بينما تختلف تلك النتيجة مع ما توصلت إليه نتائج دراسة الحربي (٢٠٢١)، ونتائج دراسة أرشيد (٢٠٢٢)، والتي توصلت إلى وجود تقييم مرتفع من قبل أفراد عينة البحث لواقع تطبيق بُعد جودة الخدمة في المؤسسات المبحوثة.

### ج) تحليل عبارات بُعد: المسؤولية الاجتماعية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لمعرفة النتائج المتعلقة بُبعد المسؤولية الاجتماعية؛ والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية وترتيب إجابات أفراد عينة البحث في تقديرهم لعبارات محور "السمعة الاستراتيجية"، البُعد الثالث (المسؤولية الاجتماعية).

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار (T)	درجة الأهمية	الترتيب
21	تشارك الجامعة في حل القضايا والمشكلات الاجتماعية والبيئية والثقافية.	3.72	0.826	37.21	*13.45	مرتفعة	5
22	تحرص الجامعة على إقامة علاقات وشراكات جيدة مع منظمات المجتمع المدني.	4.31	0.967	43.10	*14.77	مرتفعة	1
23	لا تشارك الجامعة في أي نشاط يتعارض مع قيم المجتمع وأخلاقه.	4.19	0.961	41.90	*14.34	مرتفعة	2
24	توظف الجامعة أنشطتها وبرامجها الأكاديمية والمهنية والبحثية في خدمة المجتمع وتلبية احتياجات سوق العمل.	3.69	0.822	36.92	*12.70	مرتفعة	6
25	تحرص الجامعة على تفعيل سياسات العمل التطوعي بما يلبي احتياجات المجتمع.	3.33	0.763	33.29	*11.72	متوسطة	8
26	تقدم الجامعة استشارات علمية لمؤسسات وأفراد المجتمع.	3.88	0.830	38.83	*13.64	مرتفعة	4
27	تقدم الجامعة محاضرات وورش عمل وندوات موجهة لأفراد المجتمع في مجالات مختلفة.	4.07	0.956	40.71	*13.87	مرتفعة	3
28	تقدم الجامعة منحا وامتيازات مالية وتعليمية للمتفوقين من أفراد المجتمع المحلي.	2.11	0.723	21.11	*11.31	منخفضة	10
29	تنظم الجامعة قوافل خدمية موجهة للمجتمع المحلي تضم نخبة من الأساتذة في كافة التخصصات.	3.54	0.809	35.40	*12.61	متوسطة	7
30	تصدر الجامعة تقريراً سنوياً عن أنشطتها وممارساتها ذات الصلة بالمسؤولية الاجتماعية.	2.12	0.744	21.22	*11.34	منخفضة	9
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.69</b>	<b>0.872</b>	<b>36.8</b>	<b>*13.21</b>	<b>مرتفعة</b>	

\* دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

يتضح من الجدول السابق (16) أن بُعد المسؤولية الاجتماعية جاء بمتوسط حسابي قدره (3.69)، وانحراف معياري قدره (0.872)، وقيمة اختبار T بلغت (13.21)؛ وهو ما يؤكد موافقة أفراد عينة البحث على عبارات هذا البُعد بدرجة أهمية (مرتفعة). وقد تراوح المتوسط الحسابي لاستجابات

عينة البحث على العبارات بين (4.31 - 2.11). وبترتيب العبارات تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي يلاحظ الآتي:

حصلت العبارة رقم (22)، والتي تنص على "تحرص الجامعة على إقامة علاقات وشراكات جيدة مع منظمات المجتمع المدني" على الترتيب الأول بمتوسط حسابي قدره (4.31)، بدرجة أهمية مرتفعة، وهو ما يشير إلى دور الجامعة كأحد أهم مراكز تحديث المجتمع، ودورها في التكوين الفكري والثقافي للفرد والمجتمع بأكمله. وربما ترجع هذه النتيجة إلى ما تقوم به الجامعة من دور في تقديم الاستشارات العلمية لمؤسسات المجتمع وأفراده، وتنظيمها لبرامج التدريب والتعليم المستمر المقدم لكوادرها الوظيفية، علاوة على إنتاج البحوث التطبيقية التي تهدف لدراسة مشكلات المجتمع وكافة مؤسساته والعمل على إيجاد حلول لها، وقيامها بنشر المعارف والعلوم بين أبناء المجتمع المحلي من خلال المحاضرات والندوات وبرامج التعليم المستمر، وما تقوم به من نقد اجتماعي بناء لتوجيه حركة المجتمع في إطار الأهداف المجتمعية.

وحصلت العبارة رقم (28)، والتي تنص على "تقدم الجامعة منحاً وامتيازات مالية وتعليمية للمتفوقين من أفراد المجتمع المحلي" على الترتيب الأخير بمتوسط حسابي قدره (2.11)، بدرجة أهمية منخفضة. ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى قلة عدد المنح والامتيازات والبرامج المقدمة من الجامعة للمتفوقين من أبناء المجتمع المحلي، والتي من شأنها ضمان إتاحة التعليم بالجامعة لأفضل الطلاب غير القادرين مادياً الذين لن يمكنهم الالتحاق بها بدون الحصول على الدعم المادي، مما سيزيد من تنوع الطلاب في الحرم الجامعي.

بالإضافة إلى ذلك، تشير نتائج الجدول السابق إلى أن الممارسات الآتية لبُعد المسؤولية الاجتماعية في جامعة سوهاج تتم بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة البحث، وهي: عدم مشاركة الجامعة في أي نشاط يتعارض مع قيم المجتمع وأخلاقه، وتقديمها لمحاضرات وورش عمل وندوات موجهة لأفراد المجتمع في مجالات مختلفة، واستشارات علمية لمؤسسات وأفراد المجتمع، ومشاركتها في حل القضايا والمشكلات الاجتماعية والبيئية والثقافية، وتوظيف أنشطتها وبرامجها الأكاديمية والمهنية والبحثية في خدمة المجتمع وتلبية احتياجات سوق العمل. أما الممارسات الآتية لبُعد المسؤولية الاجتماعية فتتم بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة البحث: تنظم الجامعة قوافل خدمية موجهة للمجتمع المحلي تضم نخبة من الأساتذة في كافة التخصصات، وحرصها على تفعيل سياسات العمل التطوعي بما يلبي احتياجات المجتمع، وإصدارها تقريراً سنوياً عن أنشطتها وممارساتها ذات الصلة بالمسؤولية الاجتماعية.

ويُرجع الباحث أسباب التقييم المرتفع من قبل أفراد عينة البحث لواقع تطبيق بُعد المسؤولية الاجتماعية بجامعة سوهاج إلى حرص الجامعة على مشاركة مجتمعها المحلي في القضايا والمشكلات الاجتماعية والبيئية والثقافية، وإقامة علاقات وشراكات جيدة مع منظمات المجتمع المدني، بالإضافة إلى توظيف أنشطتها وبرامجها الأكاديمية والمهنية والبحثية في خدمة المجتمع، وتقديمها للعديد من المحاضرات وورش العمل والندوات الموجهة لأفراد المجتمع، وتنظيمها لعدد من الفعاليات الخدمية المخصصة للمجتمع المحلي. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من: جودة، وورد (٢٠٢١)، الحربي (٢٠٢١)، أرشيد (٢٠٢٢). في حين تختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة كل من: الشقيرات (٢٠٢٢)، الصيحات (٢٠٢٢)، الخياط (٢٠٢٤)، والتي توصلت إلى وجود تقييم متوسط من قبل أفراد عينة البحث لواقع تطبيق بُعد المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات المبحوثة.

#### د) تحليل عبارات بُعد: الأداء المالي للجامعة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لمعرفة النتائج المتعلقة ببُعد الأداء المالي للجامعة؛ والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية وترتيب إجابات أفراد عينة البحث في تقديرهم لعبارات محور "السمعة الاستراتيجية"، البُعد الرابع (الأداء المالي للجامعة).

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار (T)	درجة الأهمية	الترتيب
31	تمتلك الجامعة الموارد المالية اللازمة لمواجهة الأزمات وحالات الطوارئ.	2.08	0.689	20.80	*11.23	منخفضة	6
32	تلتزم الجامعة بتسديد كافة التزاماتها المالية في الوقت المحدد.	1.87	0.651	18.72	*11.04	منخفضة	7
33	تستثمر الجامعة مرافقها ومبانيها كمراكز إنتاج متقدمة لزيادة موازنتها العامة.	2.51	0.726	25.12	*11.70	متوسطة	4
34	تحرص الجامعة على إعادة هيكلة وحداتها الإدارية لتقليل النفقات.	1.26	0.635	12.59	*10.22	منخفضة	10
35	تلتزم الجامعة بالمخصصات المالية المعتمدة في بنود موازنتها.	3.72	0.917	37.21	*12.80	مرتفعة	1
36	تحرص الجامعة على تنويع مصادر إيراداتها المالية.	3.21	0.731	32.11	*12.61	متوسطة	3

8	منخفضة	*10.59	15.42	0.644	1.54	تتعاون الجامعة مع مؤسسات القطاع الخاص بما يدعم اقتصادها.	37
5	منخفضة	*11.62	21.12	0.722	2.11	تخصص الجامعة موازنة كافية للإتفاق على البحث العلمي.	38
9	منخفضة	*10.47	13.01	0.640	1.30	توظف الجامعة نتائج البحوث التطبيقية كجزء من اقتصاديات المعرفة.	39
2	متوسطة	*12.74	34.63	0.860	3.46	تقدم الجامعة خدماتها التعليمية بأسعار ملائمة تتناسب مع مستوى الخدمة.	40
	منخفضة	*11.11	21.61	0.731	2.16	الدرجة الكلية	

\* دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

يتضح من الجدول السابق (17) أن بُعد الأداء المالي للجامعة جاء بمتوسط حسابي قدره (2.16)، وانحراف معياري قدره (0.731)، وقيمة اختبار T بلغت (11.11)؛ وهو ما يؤكد موافقة أفراد عينة البحث على عبارات هذا البُعد بدرجة أهمية (منخفضة). وقد تتراوح المتوسط الحسابي لاستجابات عينة البحث على العبارات بين (1.26 - 3.72). وبترتيب العبارات تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي يلاحظ الآتي:

حصلت العبارة رقم (35)، والتي تنص على "تلتزم الجامعة بالمخصصات المالية المعتمدة في بنود موازنتها" على الترتيب الأول، بمتوسط حسابي قدره (3.72)، بدرجة أهمية مرتفعة، ويعزو الباحث ذلك إلى قلة تنوع مصادر الدخل الإضافية للجامعة، كإقامة معارض تسويقية لمنتجاتها، وتسويق خدماتها، ومخترعاتها واكتشافاتها العلمية، وتقديم الاستشارات العلمية في كافة المجالات للمستفيدين، بالإضافة إلى اكتفاء الجامعة بالتمويل المقدم من الحكومة، وضعف استفادتها من مواردها المادية والبشرية في زيادة ميزانيتها.

وحصلت العبارة رقم (34)، التي تنص على "تحرص الجامعة على إعادة هيكلة وحداتها الإدارية لتقليل النفقات" على الترتيب الأخير بمتوسط حسابي قدره (1.26)، بدرجة أهمية منخفضة. ويعزو الباحث ذلك إلى ضعف جهود الجامعة ذات الصلة بإعادة هيكلة وحداتها الإدارية، ووضع آليات لاختيار مديري المراكز والوحدات والبرامج الخاصة بالجامعة وتقييمهم، وإجراء دراسة جدوى اقتصادية لتلك المراكز والوحدات الجامعية، ووضع هيكل تنظيمي مالي وإداري لها، إلى جانب تحديد التوصيف الوظيفي داخلها، والذي يتضمن اللوائح والقرارات المنظمة لعمل تلك المراكز والوحدات؛ على الرغم من جدوى تلك الهيكلة وأهميتها في تحقيق النزاهة والشفافية والموضوعية، وتطبيق مدخل الإدارة بالأهداف،

والارتقاء بكفاءة المنظومة الإدارية، وزيادة الإنتاجية من خلال ربط المكافآت بالأداء الإداري، وتوسيع دائرة المشاركة وزيادة الولاء والانتماء.

بالإضافة إلى ذلك، تشير نتائج الجدول السابق إلى أن الممارسات الآتية لُبعد الأداء المالي للجامعة في جامعة سوهاج تتم بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة البحث، وهي: تقديم الجامعة خدماتها التعليمية بأسعار ملائمة تتناسب مع مستوى الخدمة، وحرصها على تنويع مصادر إيراداتها المالية، واستثمار مرافقها ومبانيها كمراكز إنتاج متقدمة لزيادة موازنتها العامة. هذا في الوقت الذي تقوم فيه الجامعة بتنفيذ الممارسات الآتية بدرجة منخفضة، من وجهة نظر أفراد عينة البحث، وهي: تخصيص الجامعة موازنة كافية للإنفاق على البحث العلمي، وامتلاكها الموارد المالية اللازمة لمواجهة الأزمات وحالات الطوارئ، والتزامها بتسديد كافة التزاماتها المالية في الوقت المحدد، وتعاونها مع مؤسسات القطاع الخاص بما يدعم اقتصادها، بالإضافة إلى توظيف الجامعة نتائج بحوثها التطبيقية كجزء من اقتصاديات المعرفة.

ويُرجع الباحث أسباب التقييم المنخفض من قبل أفراد عينة البحث لواقع تطبيق بُعد الأداء المالي بجامعة سوهاج إلى ضعف توظيف الجامعة لنتائج البحوث التطبيقية كجزء من اقتصاديات المعرفة، وضعف تنويع الجامعة لمصادر تمويلها، وضعف الشراكة مع مؤسسات القطاع الخاص بما يدعم اقتصادها. وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة جودة، و وُرد (٢٠٢١) من وجود تقييم مرتفع من قبل أفراد عينة البحث لواقع تطبيق بُعد الأداء المالي في المؤسسات المبحوثة.

#### هـ) تحليل عبارات بُعد: بيئة العمل الجامعية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لمعرفة النتائج المتعلقة ببُعد بيئة العمل الجامعية؛ والجدول التالي يوضح ذلك:

**جدول (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية وترتيب إجابات أفراد عينة البحث في تقديرهم لعبارات محور "السمعة الاستراتيجية"، البُعد الخامس (بيئة العمل الجامعية).**

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار (T)	درجة الأهمية	الترتيب
41	توفر الجامعة بيئة ملائمة لجذب الطلاب وكافة منسوبيها إليها.	3.52	0.955	35.21	*13.70	متوسطة	2
42	توفر الجامعة فرصاً جادة ومكافئة لمنسوبيها لتطوير مستقبلهم.	3.45	0.912	34.49	*12.99	متوسطة	3

4	متوسطة	*12.81	32.51	0.885	3.25	تصمم الجامعة إجراءات واضحة لبرنامج الصحة والسلامة المهنية لكافة منسوبيها.	43
1	مرتفعة	*13.76	37.82	0.961	3.78	توفر الجامعة فرصاً تدريبية لمنسوبيها من أجل تحسين أدائهم.	44
10	منخفضة	*10.06	20.31	0.657	2.03	توفر الجامعة كافة المستلزمات المادية ووسائل الراحة المناسبة في مكان العمل.	45
7	متوسطة	*11.60	26.70	0.741	2.67	تقدم الجامعة العديد من المزايا والخدمات المتنوعة للاحتفاظ بالعاملين.	46
5	متوسطة	*11.77	29.31	0.852	2.93	تحرص الجامعة على اختيار الكفاءات المناسبة من أعضاء هيئة التدريس.	47
8	منخفضة	*11.33	22.11	0.734	2.21	تهتم الجامعة بدراسة وحل المشكلات التي تواجه منسوبيها.	48
6	متوسطة	*11.69	31.47	0.7814	2.75	تهتم الجامعة بشكل كبير باختيار موقع تنفيذ أنشطتها المختلفة.	49
9	منخفضة	*10.12	21.20	0.691	2.12	تعزز الجامعة ثقافة العمل الفريقي والمشاركة والتعاون بين العاملين.	50
	متوسطة	*11.15	27.11	0.762	2.71	الدرجة الكلية	

\* دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

يتضح من الجدول السابق (18) أن بُعد بيئة العمل الجامعية جاء بمتوسط حسابي قدره (2.71)، وانحراف معياري قدره (0.762)، وقيمة اختبار T بلغت (11.15)؛ وهو ما يؤكد موافقة أفراد عينة البحث على عبارات هذا البُعد بدرجة أهمية (متوسطة). وقد تراوح المتوسط الحسابي لاستجابات عينة البحث على العبارات بين (2.03 - 3.78). وبترتيب العبارات تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي يلاحظ الآتي:

حصلت العبارة رقم (44)، والتي تنص على "توفر الجامعة فرصاً تدريبية لمنسوبيها من أجل تحسين أدائهم" على الترتيب الأول بمتوسط حسابي قدره (3.78)، بدرجة أهمية مرتفعة، ويعزو الباحث ذلك إلى ما توليه الجامعة من رعاية خاصة بتدريب أعضاء هيئة التدريس وكافة منسوبيها، وتوفير فرص النمو المهني لهم. حيث يوجد بالجامعة مركز لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، بالإضافة إلى العديد من المراكز والوحدات الأخرى التي تقدم هذه الخدمات لأعضاء هيئة التدريس سواء على مستوى الجامعة أم على مستوى الكليات. وتهدف تلك المراكز والوحدات إلى تزويد أعضاء هيئات التدريس بالمهارات والمعارف اللازمة لتطبيق أحدث التقنيات والأساليب التدريسية في مجالاتهم، ومشاركة طلابهم بفعالية في سوق العمل، ومساعدتهم في بناء مستقبل مشرق، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى تحسين جودة التعليم وزيادة فعاليته.

وحصلت العبارة رقم (45)، والتي تنص على "توفر الجامعة كافة المستلزمات المادية ووسائل الراحة المناسبة في مكان العمل" على الترتيب الأخير، بمتوسط حسابي قدره (2.03)، بدرجة أهمية منخفضة. ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى قلة اهتمام الجامعة بتوفير المرافق والخدمات والامتيازات التي تجعل مكان العمل أكثر ملاءمة وراحة لمنسوبيها، مثل: توفير أنشطة ترفيهية لهم، توفير مكافآت مقابل الجهود المبذولة منهم، تحقيق التوازن بين حياتهم الشخصية وأعمالهم الوظيفية، إبراز الدعم والتقدير لهم، توفير مساحة عمل مُريحة لهم، الاهتمام بصحتهم، توفير مساحة عمل خضراء وهادئة، توفير مساحة عمل بإضاءة ودرجة حرارة مناسبة، الاهتمام بنظافة ونظام مساحة العمل.. وغيرها. وهي كلها أمور تؤدي إلى كفاءة في العمل، وإنتاج أفضل، وإبداع وابتكار أكثر، وصحة نفسية أفضل للعاملين، وتحقيق الرضا الوظيفي لهم، وإتاحة فرص أكثر أمامهم للنمو، ومن ثم تحقيق سمعة أفضل للجامعة.

بالإضافة إلى ذلك، تشير نتائج الجدول السابق إلى أن الممارسات الآتية لُبعد بيئة العمل الجامعية في جامعة سوهاج تتم بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة البحث، وهي: توفير الجامعة بيئة ملائمة لجذب الطلاب وكافة منسوبيها إليها، وتوفيرها فرصًا جادة ومتكافئة لمنسوبيها لتطوير مستقبلهم، وتصميمها إجراءات واضحة لبرنامج الصحة والسلامة المهنية لكافة منسوبيها، وحرصها على اختيار الكفاءات المناسبة من أعضاء هيئة التدريس، واهتمامها بشكل كبير باختيار موقع تنفيذ أنشطتها المختلفة، علاوة على تقديمها العديد من المزايا والخدمات المتنوعة للاحتفاظ بالعاملين. هذا في الوقت الذي تقوم فيه الجامعة بتنفيذ الممارسات الآتية بدرجة منخفضة، من وجهة نظر أفراد عينة البحث، وهي: اهتمام الجامعة بدراسة وحل المشكلات التي تواجه منسوبيها، وتعزيزها ثقافة العمل الفريقي والمشاركة والتعاون بين العاملين.

ويُرجع الباحث أسباب التقييم المتوسط من قبل أفراد عينة البحث لواقع تطبيق بُعد بيئة العمل بجامعة سوهاج إلى حاجة أعضاء هيئة التدريس بالجامعة إلى بيئة ملائمة للعمل، وإجراءات واضحة لبرنامج الصحة والسلامة المهنية لهم، ووسائل راحة مناسبة لهم في مكان العمل، ودراسة وحل المشكلات التي تواجههم، وإلى تقديم العديد من المزايا والخدمات المتنوعة للاحتفاظ بهم. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الخياط (٢٠٢٤). بينما تختلف مع ما توصلت إليه دراسة جودة، و ورد (٢٠٢١)، ودراسة الحربي (٢٠٢١) من وجود تقييم مرتفع من قبل أفراد عينة البحث لواقع تطبيق بُعد بيئة العمل في المؤسسات المبحوثة.

## (و) تحليل جميع عبارات محور: السمعة الاستراتيجية

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات أفراد عينة البحث، وترتيب كل بُعد من أبعاد محور السمعة الاستراتيجية:  
جدول (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لأبعاد محور السمعة الاستراتيجية

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار (T)	الترتيب	درجة الأهمية
الإبداع	2.14	0.883	21.41	*10.42	5	منخفضة
جودة الخدمة	2.89	0.769	28.91	*12.26	2	متوسطة
المسؤولية الاجتماعية	3.68	0.872	36.8	*13.21	1	مرتفعة
الأداء المالي للجامعة	2.16	0.731	21.61	*11.11	4	منخفضة
بيئة العمل الجامعية	2.71	0.762	27.11	*11.15	3	متوسطة
جميع عبارات أبعاد السمعة الاستراتيجية	2.36	0.766	23.62	*10.79	متوسطة	متوسطة

\* دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

يتضح من الجدول السابق (19) أن محور السمعة الاستراتيجية بكافة عباراته حصل على متوسط حسابي قدره (2.36)، وهي درجة أهمية متوسطة. وجاء ترتيب أبعاد محور السمعة الاستراتيجية كالتالي: جاء بُعد المسؤولية الاجتماعية في الترتيب الأول بمتوسط حسابي قدره (3.68)، بدرجة أهمية مرتفعة، ثم بُعد جودة الخدمة في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي قدره (2.89)، بدرجة أهمية متوسطة، وفي الترتيب الثالث جاء بُعد بيئة العمل الجامعية بمتوسط حسابي قدره (2.71)، بدرجة أهمية متوسطة، وجاء بُعد الأداء المالي للجامعة في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي قدره (2.16)، بدرجة أهمية منخفضة، وأخيراً جاء بُعد الإبداع في الترتيب الخامس والأخير بمتوسط حسابي قدره (2.14)، بدرجة أهمية منخفضة. ويعزو الباحث درجة الممارسة المتوسطة لمحور السمعة الاستراتيجية لجامعة سوهاج من وجهة نظر أفراد عينة البحث إلى النشأة الحديثة لجامعة سوهاج بعد انفصالها عن جامعة جنوب الوادي، ومن ثم فهي كانت تابعة لجامعة أخرى لها سمعتها الاستراتيجية الخاصة بها، وهو ما اقتضى من الجامعة الناشئة العمل حثيثة على إنشاء سمعتها الاستراتيجية،

وبالتبع هي الآن في طور إنشاء مثل هذه السمعة. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة البشيتي وآخران (٢٠٢٢)، دراسة الشقيرات (٢٠٢٢)، دراسة الصبيحات (٢٠٢٢)، دراسة الشريف (٢٠٢٣)، دراسة الخياط (٢٠٢٤). في حين تختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة جودة، و وُرد (٢٠٢١)، دراسة الحربي (٢٠٢١)، دراسة علي (٢٠٢١)، ودراسة أرشيد (٢٠٢٢)، والتي توصلت إلى وجود تقييم مرتفع لمحور السمعة الاستراتيجية من قبل أفراد عينة البحث.

**٣- إجابة السؤال الخامس،** والذي ينص على: هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين ممارسة أبعاد الحوكمة الرقمية كمتغير مستقل وممارسة أبعاد السمعة الاستراتيجية لجامعة سوهاج كمتغير تابع من وجهة نظر عينة البحث؟

ولإجابة هذا السؤال استخدم الباحث اختبار "مُعامل ارتباط بيرسون" للكشف عن العلاقة الارتباطية بين متغيري البحث، وهو ما يوضحه الجدول الآتي:

**جدول (20) معامل الارتباط بين الحوكمة الرقمية والسمعة الاستراتيجية لجامعة سوهاج من وجهة نظر عينة البحث**

المحور/البعد	الإبداع	جودة الخدمات	المسئولية الاجتماعية	الأداء المالي	بيئة العمل	السمعة الاستراتيجية	الاستبانة ككل
التخطيط والتنظيم الإلكتروني	*0.602	*0.601	*0.577	*0.523	*0.524	*0672	*0.746
المساعدة والمسئولية الرقمية	*0.621	*0.588	*0.547	*0.531	*0.530	*0.661	*0.583
الشفافية الرقمية	*0.680	*0.616	*0.683	*0.616	*0.610	*0.740	*0.824
المشاركة الرقمية	*0.827	*0.741	*0.758	*0.734	*0.724	*0.816	*0.898
الرقابة الإلكترونية	*0.865	*0.840	*0.707	*0.719	*0.746	*0.840	*0.885
الحوكمة الرقمية	*0.841	*0.737	*0.776	*0.718	*0.773	*0.824	*0.952
الاستبانة ككل	*0.829	*0.858	*0.884	*0.869	*0.837	*0.965	

\* دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتضح من الجدول السابق (20) وجود علاقة موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الحوكمة الرقمية والسمعة الاستراتيجية بلغت (0.824)، وهي علاقة مرتفعة، تدل على تأثر الحوكمة الرقمية بالسمعة الاستراتيجية للجامعة؛ فكلما زاد معدل تطبيق الحوكمة الرقمية في الجامعة زادت سمعتها الاستراتيجية، والعكس صحيح؛ فتطبيق الحوكمة الرقمية في إدارة الجامعة وتحقيق الشفافية والمساعدة والمشاركة الرقمية وتطبيق القوانين والأنظمة، والبساطة والدقة، وزيادة كفاءتها وفعاليتها وقدرتها التنافسية، وتحسين جودة الخدمات المقدمة فيها، وضمان جودة مخرجاتها، واستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات في العمليات والإجراءات التي تقوم بها الجامعة لتحسين أدائها يعمل

على تحسين الانطباعات الذهنية الراسخة التي يدركها أصحاب المصلحة عن الجامعة ومنتجاتها وخدماتها وعلامتها التجارية وأنشطتها وأعمالها، وتتحدد درجة ثقتهم فيها، ومستوى تعاملاتهم المستقبلية معها.

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة العبيدي وآخران (٢٠٢١)، والتي أكدت على أهمية استخدام مدخل الحوكمة الرقمية في تحسين الأداء الجامعي بشكل عام وتطوير كافة العمليات الجامعية، ومنها دوره في تعزيز سمعة الجامعة، من خلال السرعة والمصادقية في تقديم الأخبار والمعلومات التي تهم الطلاب وأعضاء هيئة التدريس وكافة العاملين، وتوفير المعلومات الضرورية التي يحتاجونها عبر الموقع الإلكتروني للجامعة، مما يؤدي إلى شفافية العمل بالجامعة، ووصول كافة الأخبار والمعلومات عنها للمجتمع ككل.

٤- **إجابة السؤال السادس**، والذي ينص على: هل توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول أبعاد كل من الحوكمة الرقمية، والسمعة الاستراتيجية لجامعة سوهاج تُعزى للمتغيرات الشخصية الآتية: (النوع - المسمى الوظيفي - عدد سنوات الخدمة)؟  
ولإجابة هذا السؤال، استخدم الباحث الاختبارات الآتية:

أ- اختبار (T) لعينتين مستقلتين، للكشف عن الفروق الدالة إحصائياً بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول علاقة الحوكمة الرقمية، بالسمعة الاستراتيجية لجامعة سوهاج تُعزى لمتغير (النوع)، والذي نتضح نتائجه من خلال الجدول الآتي:

**جدول (21) نتائج اختبار (T) لاستجابات أفراد عينتين مستقلتين عن كل محور من محاور البحث تبعاً لمتغير النوع.**

المحور/المجال	النوع	العدد	م. الوزن النسبي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	درجة الحرية	قيمة (ت)	الدلالة
الحوكمة الرقمية	ذكور	346	1.61	*0.432	منخفضة	698	0.793	0.428
	إناث	354	1.58	*0.421	منخفضة			
السمعة الاستراتيجية	ذكور	346	1.63	*0.465	منخفضة	698	1.73	0.83
	إناث	354	1.57	*0.444	منخفضة			
الاستبانة ككل	ذكور	346	1.62	*0.429	منخفضة	698	1.34	0.179
	إناث	354	1.57	*0.411	منخفضة			

\* غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتضح من الجدول السابق (21) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات عينة البحث بحسب متغير النوع (ذكور - إناث) في الاستبانة ككل وكذلك في محورها

(الحوكمة الرقمية - السمعة الاستراتيجية). وقد يرجع ذلك إلى الظروف المتشابهة التي تتعرض لها كافة الكوادر البشرية في الجامعة دون التفرقة بين الذكور والإناث منهم، ومعرفتهم بنفس نواحي القوة والضعف الموجودة في جامعتهم، ذات الصلة بواقع ممارسة كل من أبعاد الحوكمة الرقمية والسمعة الاستراتيجية في الجامعة. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الراعي وأبو العلا (٢٠٢٢)، دراسة أرشيد (٢٠٢٢)، ودراسة الصبيحات (٢٠٢٢) في محوري الاستبانة.

ب- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، للكشف عن الفروق الدالة إحصائياً بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول علاقة الحوكمة الرقمية، بالسمعة الاستراتيجية لجامعة سوهاج تُعزى لمتغير (المسمى الوظيفي)، والذي تتضح نتائجه من خلال الجدول الآتي:

جدول (22) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابات أفراد عينتين مستقلتين عن كل محور من محاور البحث تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

البعد	المسمى الوظيفي	العدد	متوسط الوزن النسبي	مجموعات	مجموع متوسطات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدالة
الرقمية الحوكمة	مدرس	350	1.48	بين مجموعات	8.930	2	4.465	26.243	*0.00
	أستاذ مساعد	200	1.70	داخل	118.595	697	0.170		
	أستاذ دكتور	150	1.72	الكل	127.525	699	-		
الاستراتيجية السمعة	مدرس	350	1.51	بين مجموعات	5.738	2	2.869	14.335	*0.00
	أستاذ مساعد	200	1.66	داخل	139.491	697	0.200		
	أستاذ دكتور	150	1.71	الكل	145.229	699	-		
الاستبانة ككل	مدرس	350	1.49	بين مجموعات	7.218	2	3.609	21.597	*0.00
	أستاذ مساعد	200	1.68	داخل	116.480	697	0.167		
	أستاذ دكتور	150	1.72	الكل	123.699	699	-		

\* دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتضح من الجدول السابق (22) وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات عينة البحث بحسب متغير المسمى الوظيفي (مدرس - أستاذ مساعد - أستاذ دكتور) في الاستبانة ككل، وكذلك في محوريها (الحوكمة الرقمية - السمعة الاستراتيجية) لصالح المسمى

الوظيفي الأعلى (أستاذ دكتور). وقد يرجع ذلك إلى الخبرة العملية التي اكتسبها من هم في وظيفة أستاذ الدكتور عن من هم في وظيفة مدرس، هذا بالإضافة إلى كثرة فرص ممارسته للعديد من الأعمال القيادية بالجامعة، بالإضافة إلى الدورات التدريبية والمؤتمرات العلمية التي حضرها. وتتفق هذه النتيجة نتائج دراسة كل من: حسن وأميين (٢٠٢١)، ودراسة عبدالرحيم وداود (٢٠٢٤) في محور الحوكمة الرقمية، ودراسة أرشيد (٢٠٢٢) في محور السمعة الاستراتيجية. في حين تختلف تلك النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الصبيحات (٢٠٢٢) من عدم وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات عينة البحث بحسب متغير المسمى الوظيفي (مدرس - أستاذ مساعد - أستاذ دكتور) في محور السمعة الاستراتيجية.

ج- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، للكشف عن الفروق الدالة إحصائياً بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول علاقة الحوكمة الرقمية بالسمعة الاستراتيجية لجامعة سوهاج تُعزى لمتغير (عدد سنوات الخدمة)، والذي تتضح نتائجه من خلال الجدول الآتي:

جدول (23) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابات أفراد عينة البحث عن محاورها تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة

الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع متوسطات	مجموعات	متوسط الوزن النسبي	العدد	سنوات الخدمة	البعد
0.713 *	0.338	0.062	2	0.124	بين مجموعات	1.62	205	أقل من ٥ سنوات	الحوكمة الرقمية
		0.183	697	127.402	داخل	1.59	164	من ٥ إلى ١٠ سنوات	
		-	699	139.525	الكل	1.76	331	أكثر من ١٠ سنوات	
*0.32	1.16	0.232	2	0.463	بين مجموعات	1.57	205	أقل من ٥ سنوات	السمعة الاستراتيجية
		0.208	697	144.765	داخل	1.57	164	من ٥ إلى ١٠ سنوات	
		-	699	153.229	الكل	1.74	331	أكثر من ١٠ سنوات	
0.825 *	0.193	0.034	2	0.068	بين مجموعات	1.59	205	أقل من ٥ سنوات	الاستبانة

البعد	سنوات الخدمة	العدد	متوسط الوزن النسبي	مجموعات	مجموع متوسطات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدلالة
ككل	من ٥ إلى ١٠ سنوات	164	1.58	داخل	123.630	697	0.177		
	أكثر من ١٠ سنوات	331	1.73	الكل	141.699	699	-		

\* غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتضح من الجدول السابق (23) وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات عينة البحث بحسب متغير عدد سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات - من 5 إلى 10 سنوات - أكثر من 10 سنوات) في الاستبانة ككل، وكذلك في محورها (الحكومة الرقمية - السمعة الاستراتيجية) لصالح من تجاوزت مدة خدمتهم بالجامعة (١٠) سنوات. وقد يرجع ذلك إلى الخبرة العملية التي اكتسبها من تجاوزت مدة خدمتهم بالجامعة (١٠) سنوات عن من تراوحت مدة خدمتهم بين (١ إلى ١٠) سنوات، هذا بالإضافة إلى كثرة فرص ممارستهم للعديد من الأعمال القيادية بالجامعة، بالإضافة إلى الدورات التدريبية والمؤتمرات العلمية التي حضروها. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الراعي وأبو العلا (٢٠٢٢)، في محور الحكومة الرقمية، ومع نتائج دراسة ودراسة أرشيد (٢٠٢٢) في محور السمعة الاستراتيجية، من وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات عينة البحث بحسب متغير عدد سنوات الخدمة، لصالح من تجاوزت سنوات خبرتهم (٥) سنوات. بينما تختلف تلك النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة سعد (٢٠٢٢)، ودراسة الصبيحات (٢٠٢٢) في محور السمعة الاستراتيجية، من عدم وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات عينة البحث بحسب متغير عدد سنوات الخدمة.

### المبحث الرابع: نتائج البحث

تتمثل أهم نتائج البحث فيما يلي:

#### ١- النتائج النظرية للبحث:

- توصل البحث - من خلال ما تم تناوله في الإطار النظري - إلى مجموعة من النتائج، أهمها:
- تعد الحكومة الرقمية استثماراً أمثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصال للوصول المركزي إلى المعلومات من أي مكان وفي أي وقت، وتقديم خدمات رقمية عالية الجودة، فهي تكسب الجامعة ثقة أصحاب المصلحة، وتزيد من قدراتها وميزاتها التنافسية.

- يشمل تطبيق الحوكمة الرقمية فى جامعة سوهاج: التخطيط والتنظيم الإلكتروني، والمساءلة والمسئولية الرقمية، والشفافية الرقمية، والمشاركة الرقمية، والرقابة الإلكترونية.
- تشير السمعة الاستراتيجية إلى التصور والآراء والإنطباعات الذهنية التي تتكون لدى أصحاب المصالح تجاه الجامعة، وتؤدي إلى الولاء التنظيمي، وتجعل للجامعة علامة تجارية مقارنة بالمنافسين.
- يشمل تطبيق السمعة الاستراتيجية فى جامعة سوهاج: الإبداع، وجودة الخدمة، والمسئولية الاجتماعية، والأداء المالي للجامعة، وبيئة العمل الجامعية.

## ٢- نتائج البحث الميداني:

- توصل البحث - بعد تطبيق الجانب الميداني - إلى مجموعة من النتائج، أهمها:
- ممارسة الحوكمة الرقمية في جامعة سوهاج من وجهة نظر أفراد عينة البحث بدرجة متوسطة؛ حيث حصل هذا المحور بكافة عباراته على متوسط حسابي قدره (3.03)، وهي درجة أهمية متوسطة حسب تفسير الدراسة لقيم المتوسط الحسابي.
- تحقق بُعد التخطيط والتنظيم الإلكتروني - ضمن أبعاد محور الحوكمة الرقمية - بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة البحث؛ حيث حصل على متوسط حسابي قدره (2.98)، وانحراف معياري قدره (0.765)، وقيمة اختبار T بلغت (12.47). وقد تراوح المتوسط الحسابي لاستجابات عينة البحث على عبارات هذا البعد بين (2.09 - 3.73).
- تحقق بُعد المساءلة والمسئولية الرقمية - ضمن أبعاد محور الحوكمة الرقمية - بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة البحث؛ حيث حصل على متوسط حسابي قدره (3.07)، وانحراف معياري قدره (0.883)، وقيمة اختبار T بلغت (12.65). وقد تراوح المتوسط الحسابي لاستجابات عينة البحث على عبارات هذا البعد بين (1.79 - 4.11).
- تحقق بُعد الشفافية الرقمية - ضمن أبعاد محور الحوكمة الرقمية - بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة البحث؛ حيث حصل على متوسط حسابي قدره (3.02)، وانحراف معياري قدره (0.743)، وقيمة اختبار T بلغت (13.35). وقد تراوح المتوسط الحسابي لاستجابات عينة البحث على عبارات هذا البعد بين (1.47 - 4.12).
- تحقق بُعد المشاركة الرقمية - ضمن أبعاد محور الحوكمة الرقمية - بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة البحث؛ حيث حصل على متوسط حسابي قدره (3.24)، وانحراف معياري قدره (0.825)، وقيمة اختبار T بلغت (12.82). وقد تراوح المتوسط الحسابي لاستجابات عينة البحث على عبارات هذا البعد بين (2.15 - 3.98).

- تحقق بُعد الرقابة الإلكترونية - ضمن أبعاد محور الحوكمة الرقمية - بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة البحث؛ حيث حصل على متوسط حسابي قدره (2.92)، وانحراف معياري قدره (0.883)، وقيمة اختبار T بلغت (12.31). وقد تراوح المتوسط الحسابي لاستجابات عينة البحث على عبارات هذا البعد بين (2.11 - 3.46).
- ممارسة جميع أبعاد محور السمعة الاستراتيجية لجامعة سوهاج من وجهة نظر أفراد عينة البحث بكافة عباراته بدرجة متوسطة؛ حيث حصل هذا المحور بجميع عباراته على متوسط حسابي قدره (2.36)، وهي درجة أهمية متوسطة حسب تفسير الدراسة لقيم المتوسط الحسابي.
- تحقق بُعد الإبداع - ضمن أبعاد محور السمعة الاستراتيجية - بدرجة منخفضة من وجهة نظر أفراد عينة البحث؛ حيث حصل على متوسط حسابي قدره (2.14)، وانحراف معياري قدره (0.852)، وقيمة اختبار T بلغت (10.42). وقد تراوح المتوسط الحسابي لاستجابات عينة البحث على عبارات هذا البعد بين (1.51 - 3.11).
- تحقق بُعد جودة الخدمة - ضمن أبعاد محور السمعة الاستراتيجية - بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة البحث؛ حيث حصل على متوسط حسابي قدره (2.89)، وانحراف معياري قدره (0.769)، وقيمة اختبار T بلغت (12.26). وقد تراوح المتوسط الحسابي لاستجابات عينة البحث على عبارات هذا البعد بين (2.05 - 3.69).
- تحقق بُعد المسؤولية الاجتماعية - ضمن أبعاد محور السمعة الاستراتيجية - بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة البحث؛ حيث حصل على متوسط حسابي قدره (3.69)، وانحراف معياري قدره (0.872)، وقيمة اختبار T بلغت (13.21). وقد تراوح المتوسط الحسابي لاستجابات عينة البحث على عبارات هذا البعد بين (2.11 - 4.31).
- تحقق بُعد الأداء المالي للجامعة - ضمن أبعاد محور السمعة الاستراتيجية - بدرجة منخفضة من وجهة نظر أفراد عينة البحث؛ حيث حصل على متوسط حسابي قدره (2.16)، وانحراف معياري قدره (0.731)، وقيمة اختبار T بلغت (11.11). وقد تراوح المتوسط الحسابي لاستجابات عينة البحث على عبارات هذا البعد بين (1.26 - 3.72).
- تحقق بُعد بيئة العمل الجامعية - ضمن أبعاد محور السمعة الاستراتيجية - بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة البحث؛ حيث حصل على متوسط حسابي قدره (2.71)، وانحراف معياري قدره (0.762)، وقيمة اختبار T بلغت (11.15). وقد تراوح المتوسط الحسابي لاستجابات عينة البحث على عبارات هذا البعد بين (2.03 - 3.78).

- وجود علاقة موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الحوكمة الرقمية والسمعة الاستراتيجية بلغت (0.824)، وهي علاقة مرتفعة، تدل على تأثير الحوكمة الرقمية بالسمعة الاستراتيجية للجامعة؛ فكلما زاد معدل تطبيق الحوكمة الرقمية في الجامعة زادت سمعتها الاستراتيجية، والعكس صحيح.
- عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات عينة البحث بحسب متغير النوع (ذكور - إناث) في الاستبانة ككل، وكذلك في محورها (الحوكمة الرقمية - السمعة الاستراتيجية).
- وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات عينة البحث بحسب متغير المسمى الوظيفي (مدرس - أستاذ مساعد - أستاذ دكتور) في الاستبانة ككل، وكذلك في محورها (الحوكمة الرقمية - السمعة الاستراتيجية) لصالح المسمى الوظيفي الأعلى (أستاذ دكتور).
- وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات عينة البحث بحسب متغير عدد سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات - من 5 إلى 10 سنوات - أكثر من 10 سنوات) في الاستبانة ككل، وكذلك في محورها (الحوكمة الرقمية - السمعة الاستراتيجية) لصالح من تجاوزت مدة خدمتهم بالجامعة (10) سنوات.

### المبحث الخامس: الإجراءات المقترحة لتعزيز السمعة الاستراتيجية لجامعة سوهاج على ضوء ممارسة أبعاد مدخل الحوكمة الرقمية

تأسيساً على ما سبق عرضه من نتائج نظرية وميدانية؛ يمكن تقديم مجموعة من الإجراءات المقترحة التي يمكن أن تفيد في تعزيز السمعة الاستراتيجية لجامعة سوهاج على ضوء ممارسة أبعاد مدخل الحوكمة الرقمية بالجامعة، على النحو التالي:

#### أولاً: الإجراءات المقترحة لدعم تطبيق وممارسة مدخل الحوكمة الرقمية بجامعة سوهاج من أجل تعزيز سمعتها الاستراتيجية

يقترح البحث الإجراءات التالية لدعم تطبيق وممارسة مدخل الحوكمة الرقمية بجامعة سوهاج من أجل تعزيز سمعتها الاستراتيجية:

- ١- إجراءات عامة:
  - يجب على الجامعة تبني مدخل الحوكمة الرقمية بوصفه منهجية فعالة للتحسين المستمر وتحقيق تميزها في كافة المجالات.
  - تقديم القيادات الجامعية الدعم المستمر من أجل تذليل كافة المعوقات والصعوبات، وتوفير الموارد اللازمة والدعم المعنوي لتيسير تطبيق الحوكمة الرقمية.

- توفير كافة التطبيقات الرقمية والبرامج التقنية الحديثة اللازمة لتمكين الجامعة من تقديم الخدمات بصورة رقمية لعملائها.
- الحرص على اتخاذ القرارات وإصدار اللوائح ذات الصلة بسياسات وآليات تطبيق مبادئ الحوكمة الرقمية في الجامعة.
- العمل على إعادة النظر في جميع القرارات واللوائح الداخلية والسياسات والأساليب والاستراتيجيات المستخدمة، وتطويرها بما يتلاءم وسياسات الحوكمة الرقمية.
- وضع نظام متميز وقابل للتطبيق لمكافأة العاملين بالجامعة وتزويدهم بالدعم والحوافز اللازمة، من أجل تشجيعهم على تطبيق الحوكمة الرقمية والارتقاء بأدائهم عند تنفيذ المهام المكلفين بها.
- التزام الجامعة بتوفير الميزانيات والمخصصات المالية اللازمة لتطبيق وتطوير الحوكمة الرقمية في إدارتها وأقسامها المختلفة.
- إنشاء مركز للحوكمة الرقمية في الجامعة، يتولى مهمة تطبيق مبادئ الحوكمة الرقمية وآلياتها، بالإضافة إلى رقابة ومتابعة الأداء، بحيث يتبعه عدد من الوحدات الإدارية في جميع كليات الجامعة وإداراتها المختلفة.
- إصدار الجامعة لدليل استرشادي إلكتروني يتناول معايير الحوكمة الرقمية وآلياتها المختلفة.
- ٢- إجراءات مقترحة لدعم تطبيق وممارسة بُعد (التخطيط والتنظيم الإلكتروني) بوصفه أحد أبعاد الحوكمة الرقمية بجامعة سوهاج من أجل تعزيز سمعتها الاستراتيجية:
- أن تسعى إدارة الجامعة - بشكل مستمر - إلى الانتقال من تقديم الخدمات بصورة تقليدية إلى تقديمها بصورة إلكترونية (رقمية).
- تشكيل فريق عمل استشاري يضم قائمة من الخبراء من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة يتولى مسؤولية تقييم درجة تطبيق الحوكمة الرقمية في الجامعة، من أجل وضع خطة تحسينية لرفع درجة تطبيق الحوكمة الرقمية في الجامعة.
- وضع خطة واضحة للتنمية المهنية للعاملين من قبل إدارة الجامعة، بهدف الارتقاء بقدراتهم ومهاراتهم في استخدام التقنيات الرقمية.
- زيادة وعي وثقافة كافة منسوبي الجامعة فيما يتعلق بالحوكمة الرقمية في جميع إدارات الجامعة وأقسامها المختلفة، بحيث تصبح الحوكمة الرقمية أداة لتحقيق التنافسية بين هذه الأقسام والإدارات الجامعية.
- العمل على خلق بيئة ملائمة لتطوير العديد من الأنشطة الإلكترونية المستحدثة بالجامعة، والتي تسهم في تنفيذ آليات الحوكمة الرقمية.

- وضع الموظف المناسب في المكان المناسب، والحرص على فاعلية التنظيم الجامعي، وتحسين وظائف الهياكل الجامعية التي تقدم الخدمات الإلكترونية للمستفيدين من الخدمات الجامعية.
- تخفيف الأعباء الإدارية الثقيلة من على كاهل العاملين بكافة الإدارات والأقسام الجامعية، والتي قد تشكل عائقاً أمام تنفيذهم للحوكمة الرقمية.
- اهتمام إدارة الجامعة بكافة العاملين المسؤولين عن تقديم الخدمات الإلكترونية الجامعية للمستفيدين وأصحاب المصلحة، من حيث توفير كافة احتياجاتهم اللازمة لتقديم تلك الخدمات، والاهتمام بتحفيظهم مادياً ومعنوياً.
- الحرص على ترابط نظم الخدمات الإلكترونية التي تقدمها الجامعة في جميع كلياتها وأقسامها الإدارية، والعمل على تحسينها بشكل مستمر.
- تكليف وحدات التخطيط الاستراتيجي بالجامعة وكلياتها المختلفة لوضع خطط استراتيجية لعملية التحول الرقمي وتطبيق الحوكمة الرقمية.
- وضع الجامعة لخطة متكاملة للاتصالات الشاملة والسريعة بين كافة إداراتها وأقسامها المختلفة.
- خفض حدة الأنشطة والتعاملات البيروقراطية في الممارسات الجامعية، والحرص على إصلاح كافة الإجراءات والعمليات الإدارية عن طريق تبسيط تلك الإجراءات، والعمل على تدفق مهام العمل.
- توفير البنية التحتية اللازمة لبيئات التعلم الذكية بالجامعة، وتطوير الأجهزة التكنولوجية وإنترنت الأشياء، والشبكات الجامعية.
- الحرص على التطوير الدائم للبوابة الإلكترونية للجامعة، وتقديم المزيد من الخدمات الإلكترونية لكافة المستفيدين عليها.
- التوسع في إنشاء مراكز التدريب على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في كليات الجامعة المختلفة، وعقد برامج تدريبية لمحو الأمية الإلكترونية لكافة منسوبي الجامعة، والحرص على بناء القدرات الرقمية لدى الكوادر العليا بالجامعة وكذلك الباحثين والموظفين والطلاب وأعضاء هيئة التدريس في مجال التعامل الرقمي والبحث العلمي والنشر لتحقيق التنافسية والتميز المؤسسي.
- إنشاء مراكز بكليات الجامعة المختلفة لإنتاج وتسويق المقررات الإلكترونية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وإتاحتها بصورة رقمية على البوابة الإلكترونية للجامعة.

- العمل على بناء مستودع رقمي يضم الإنتاج العلمي لجميع أعضاء هيئة التدريس والباحثين بالجامعة.
- توفير شبكة إنترنت قوية بالجامعة، ذات سرعات فائقة، يمكنها ربط كافة خوادم شبكة الإنترنت بالكليات والمراكز الجامعية المختلفة.
- تشجيع منسوبي الجامعة في المستويات الإدارية والأكاديمية المختلفة على المشاركة في عملية التخطيط الإلكتروني للجامعة، مع ضرورة توفير كافة المعلومات والبيانات اللازمة للتخطيط الإلكتروني الفعال.
- الحرص على الاستفادة من نتائج البحوث المحلية والدولية لتطوير نظم العمل الإلكتروني بالجامعة.
- قيام الجامعة بصياغة رؤية واضحة وشاملة لتطبيق الحوكمة الرقمية بالجامعة، بمشاركة جميع أطراف العملية التعليمية (أعضاء هيئة التدريس - إداريين - طلاب، وغيرهم) كي تعبر عن مضمونها، وتكون ملزمة في تطبيقها لكل الأطراف.
- وضع خطة شاملة وواضحة من أجل تحفيز القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس والإداريين لتطبيق الحوكمة الرقمية في كافة تعاملاتهم.
- ضرورة إيمان القيادات الجامعية بأهمية وضع خطة تنفيذية منبثقة من الخطة الاستراتيجية للجامعة، ومتوافقة مع إمكانات وطموحات جميع الأطراف والشركاء وأصحاب المصلحة.
- تشكيل فريق عمل يضطلع بمسئولية وضع الخطة الاستراتيجية الإلكترونية للجامعة، والتي يتم من خلالها تحديد الفرص والتهديدات، ووضع أولويات الخدمات الرقمية المقدمة.
- الحرص على وجود نظام للتوقيع الإلكتروني قانوني ومعترف به في الجامعة.
- توفير نظام لسداد الفواتير والرسوم المختلفة عبر الإنترنت لعملاء الجامعة وأصحاب المصلحة بشكل قانوني ومعترف به.
- من الضروري الاعتراف القانوني والرسمي بكافة الخدمات الرقمية التي تقدمها الجامعة.
- ٣- إجراءات مقترحة لدعم تطبيق وممارسة بُعد (المساءلة والمسئولية الرقمية) بوصفه أحد أبعاد الحوكمة الرقمية بجامعة سوهاج من أجل تعزيز سمعتها الاستراتيجية:
- وضع سياسة عامة واضحة ومعلنة للمساءلة الرقمية داخل الجامعة ووحداتها المختلفة.
- منح أعضاء هيئة التدريس الصلاحيات الكافية اللازمة للتعامل مع المشكلات التعليمية والبحثية، وأداء مهامه الوظيفية دون الرجوع إلى رؤسائه في العمل.

- أن تتمتع إدارة الجامعة باستقلالية تامة في اتخاذ قراراتها واستثمار كافة مواردها المالية، لا سيما فيما يتعلق بتكلفة تطبيق الحوكمة الرقمية.
- تعزيز مبادئ الديمقراطية الرقمية، عن طريق تفعيل عملية المحاسبية والمساءلة في كافة الأمور والممارسات التي تتم عبر الإنترنت.
- التأكيد على التزام الإدارة العليا للجامعة بدعم وتبني منهجية الإدارة بالحوكمة الرقمية.
- الحرص على تطبيق كافة الأنظمة والقوانين المتعلقة بالمساءلة الرقمية على جميع العاملين بالجامعة دون تمييز.
- تنمية المسؤولية الذاتية الرقمية لدى جميع العاملين بالجامعة من خلال غرس الشعور والإحساس بالواجب في نفوسهم.
- توفير آليات ولوائح وقوانين واضحة وعادلة تسمح بمساعدة أعضاء الإدارة العليا للجامعة أو القيادات في حالة ثبوت مخالفتهم لها، ويتم نشرها على البوابة الإلكترونية للجامعة.
- توفير مجموعة من الآليات والإجراءات التي تضمن عدم تعارض مصالح الجامعة مع مصالح الأطراف المجتمعية المختلفة، ويتم نشرها على البوابة الإلكترونية للجامعة.
- وضع المعايير والمقاييس الملزمة واللائمة لتقييم الأداء العام للجامعة من قبل المستفيدين وأصحاب المصالح المختلفة.
- توقيع الجزاءات والعقوبات المقررة والمنشورة على البوابة الإلكترونية للجامعة، لمحاسبة منسوبي الجامعة ممن يستخدمون سلطاتهم في تحقيق مصالح خاصة على حساب مصالح الآخرين.
- متابعة عملية فحص الشكاوي المقدمة بصورة إلكترونية، واتخاذ المسؤولين للقرارات اللازمة بشأنها.
- تعيين استشاريين متخصصين في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خارج الجامعة في مجالها بهدف إضافة مصداقية أعلى للجامعة لدى المجتمع وكافة المستفيدين وأصحاب المصلحة.
- ٤- إجراءات مقترحة لدعم تطبيق وممارسة بُعد (الشفافية الرقمية) بوصفه أحد أبعاد الحوكمة الرقمية بجامعة سوهاج من أجل تعزيز سمعتها الاستراتيجية:
- إنشاء لجنة أو وحدة للشفافية والنزاهة الرقمية في الجامعة وفي كلياتها المختلفة، وتفعيل دورها الرقابي.
- إعداد مجموعة من التقارير الدورية الشهرية والسنوية عن أنشطة لجنة الشفافية والنزاهة الرقمية في الجامعة وفي كلياتها المختلفة، وعن دورها في مكافحة الفساد ومعاينة المخالفين.

- نشر ثقافة الحوكمة الرقمية، وزيادة مستوى الوعي والمعرفة بها لدى كافة العاملين والمستفيدين من الخدمات الجامعية.
- الحرص على التعامل بوضوح ودقة مع جميع المستفيدين من الخدمات الإلكترونية الجامعية.
- التأكيد على الثقة الإلكترونية داخل كافة قطاعات الجامعة وبينها وبعضها البعض، ومع جميع المستفيدين من الخدمات الجامعية.
- منح الصفة والشكل القانوني لكل ما يتم نشره من معلومات عبر الإدارة بالحوكمة الرقمية الجامعية.
- إتاحة الفرص الكاملة أمام كافة منسوبي الجامعة للحوار والنقاش الإلكتروني البناء وإبداء الرأي حول عملية اتخاذ القرارات المؤثرة على سير العمل الجامعي.
- اضطلاع منسوبي الجامعة بمسئولية بث الثقة في نفوس المستفيدين من الخدمات الجامعية وأصحاب المصلحة نحو الخدمات الجامعية المقدمة إلكترونياً.
- نشر كل ما له علاقة باللائحة المالية لجميع الأنشطة التدريبية والمجتمعية، والإعلان عن موازنة الجامعة وأوجه إنفاقها لكافة الأنشطة الإدارية والأكاديمية، والإعلان عن الرسوم والمصروفات المتعلقة بجميع الأنشطة التعليمية والخدمية والإنتاجية على البوابة الإلكترونية للجامعة.
- الإفصاح الإلكتروني عن التقارير الجامعية الدورية المتعلقة بنتائج أداء الجامعة في كافة المجالات وعلى كل المستويات، وانعكاس هذا الأداء على المستفيدين وأصحاب المصالح.
- الإعلان عن نتائج تقييم أداء جميع أعضاء هيئة التدريس وكافة العاملين بالجامعة على بوابتها الإلكترونية.
- الإعلان عن معايير وآليات اختيار القيادات الجامعية على البوابة الإلكترونية للجامعة.
- نشر الإفراز بالذمة المالية الخاص بجميع القيادات الأكاديمية والإدارية وأعضاء هيئة التدريس في الجامعة بصورة إلكترونية.
- نشر المعايير والإجراءات الخاصة بمنح المكافآت والحوافز لأعضاء هيئة التدريس والقيادات وجميع أعضاء المجتمع الجامعي بصورة إلكترونية.
- نشر قوائم المكافآت المالية على البوابة الإلكترونية للجامعة.
- الإعلان عن السياسات والإجراءات ذات الصلة بالمناقصات والمشتريات الجامعية على البوابة الإلكترونية للجامعة.

- رفع توصيفات واضحة وشاملة لكافة البرامج والمقررات الدراسية الجامعية على البوابة الإلكترونية للجامعة.
- الحرص على وضوح جميع الأنظمة واللوائح والقوانين المطبقة في الجامعة، خاصة تلك المتعلقة بتطبيق الحوكمة الرقمية.
- نشر كافة اللوائح والقوانين والقرارات المنظمة للشئون الأكاديمية والإدارية على البوابة الإلكترونية للجامعة.
- نشر كل المعلومات وتقارير الأداء الدورية المتعلقة بالجامعة على بوابتها الإلكترونية، وإرسالها على البريد الإلكتروني لأعضاء هيئة التدريس.
- وضع ميثاق أخلاقي للتعاملات الإلكترونية، ونشره على البوابة الإلكترونية للجامعة.
- الحرص على نشر أي إجراءات قانونية تم اتخاذها ضد القيادات الجامعية وكافة أعضاء المجتمع الجامعي المخالفين للقوانين واللوائح المنظمة للعمل.
- ٥- إجراءات مقترحة لدعم تطبيق وممارسة بُعد (المشاركة الرقمية) بوصفه أحد أبعاد الحوكمة الرقمية بجامعة سوهاج من أجل تعزيز سمعتها الاستراتيجية:
- تبني سياسة نشر أي معلومات إلكترونية تخص الجامعة بصورة مفهومة ومنتاسقة، وتتنوع وسائل نشرها والإعلان عنها بالجامعة.
- إتاحة كافة المعلومات الخاصة بالجامعة بصورة إلكترونية واضحة، وإتاحتها للجميع.
- الحرص على مشاركة الطلاب والخريجين وأعضاء هيئة التدريس والمستفيدين وجميع أطراف المجتمع المحيط بالجامعة في التقييم الإلكتروني لمدى تحقق أهداف برامج الجامعة.
- تشجيع الطلاب على المشاركة الرقمية في إبداء الرأي واتخاذ القرارات الجامعية ذات الصلة بتطوير برامجها التعليمية والبحثية والخدمية.
- الاهتمام بالدراسة الإلكترونية لحاجات العملاء والمستفيدين من الخدمات الجامعية وأصحاب المصلحة، والعمل على إشباعها.
- توسيع المشاركة الرقمية من خلال تشجيع مشاركة كافة المستفيدين وأصحاب المصلحة في المسائل المطروحة.
- إظهار الجوانب الإيجابية للتغيير نحو تطبيق إدارة الحوكمة الرقمية، وإشراك جميع منسوبي الجامعة في هذا التحول نحو الحوكمة الرقمية.
- الاهتمام بالاتجاه نحو تحقيق التعاون والعمل الجماعي الرقمي بالجامعة.

- نشر كل ما له علاقة بالمشاركة الرقمية بين القيادات والمستفيدين على كافة المستويات بالجامعة.
- ضرورة توافر القناعة الكاملة لدى أطراف المجتمع الجامعي بأن المشاركة الرقمية حق مكفول لكل الأطراف داخل الجامعة (القادة والمستفيدين).
- وجود استراتيجية تنموية إلكترونية محددة لدى كل طرف من أطراف المجتمع الجامعي تتضمن أهدافاً مرحلية قريبة المدى، وأخرى بعيدة المدى.
- تبني منهجية واضحة للتسويق المجتمعي الإلكتروني لمنظومة التعليم في الجامعة، بواسطة الاعتماد على أدوات التقنية الحديثة.
- التطوير الدائم للبوابة الإلكترونية للجامعة وكلياتها المختلفة، بشكل يوفر تعريف شامل بالجامعة وأنشطتها الأكاديمية والبحثية وخبرات أعضاء هيئتها التدريسية.
- إعداد نشرات توضيحية بشكل مستمر للتعريف بأهمية التحول إلى الحوكمة الرقمية.
- تطوير شبكات الاتصال الرقمي داخل الجامعة وكلياتها المختلفة والأقسام العلمية والإدارات المختلفة، من أجل إتاحة المزيد من مشاركة المعلومات والبيانات فيما بينها بصورة رقمية.
- إنشاء بريد إلكتروني لكافة أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة على البوابة الإلكترونية للجامعة، مع تفعيل استخدامه من أجل تيسير تبادل المعلومات والمشاركة في تقييم أداء الجامعة.
- إنشاء قاعدة بيانات إلكترونية تضم جميع المستفيدين من الخدمات التي تقدمها الجامعة، وأصحاب المصلحة.
- العمل على أرشفة جميع البيانات الجامعية بصورة رقمية أولاً بأول، تيسيراً للرجوع إليها عند الحاجة.
- إنشاء إدارة متخصصة في تصاميم الويب، تتولى مسؤولية البوابة الإلكترونية للجامعة، وتحديثها بشكل مستمر، على أن يكون منتسبوا من المتخصصين في مجال الحوكمة الرقمية وتصميم وبرمجة مواقع الويب.
- الاهتمام بتسهيل عملية تبادل ومشاركة المعلومات عبر الإنترنت بين كافة الأطراف في إطار قانوني.
- ٦- إجراءات مقترحة لدعم تطبيق وممارسة بُعد (الرقابة الإلكترونية) بوصفه أحد أبعاد الحوكمة الرقمية بجامعة سوهاج من أجل تعزيز سمعتها الاستراتيجية:

- تفعيل لجنة الرقابة والمتابعة الإلكترونية بالجامعة، وإعداد تقارير دورية عنها، وعن مدى الاستخدام الأمثل للموارد المادية والمالية المتاحة بالجامعة.
- الاهتمام بالدور الرقابي الإلكتروني للجان الداخلية والخارجية بالجامعة، وتهيئة كافة الظروف المناسبة لها للعمل بدون أي ضغوط، ومنحها جميع الصلاحيات التي تساعدها على القيام بدورها الرقابي بصورة رقمية، مع ضرورة الإعلان عن نتائج المتابعة أيًا كانت.
- توفير تشريعات وقواعد واضحة لتنظيم الدور الرقابي الإلكتروني لمجالس الجامعة وكلياتها المختلفة.
- تشكيل مجموعة من اللجان المتخصصة والمستقلة في الجامعة بهدف متابعة تنفيذ مبادئ وممارسات الحوكمة الرقمية.
- الاهتمام بإجراء دراسة متكاملة للإجراءات ومعدلات الأداء الجامعي عبر الوسائل الإلكترونية المختلفة.
- إصدار ميثاق أخلاقي خاص بالتعاملات الإلكترونية داخل الجامعة، وفرض حد أدنى من المعايير الأخلاقية في تلك التعاملات.
- إتاحة نظام تقييم إلكتروني حقيقي يمكنه قياس مهارات أعضاء المجتمع الجامعي في حل المشكلات الجامعية المختلفة.
- الرقابة الإلكترونية على مدى تحقيق الهيكل التنظيمي بالجامعة لاحتياجات المستفيدين وأصحاب المصالح.
- الرقابة الإلكترونية على مدى تناسق الوظائف الجامعية وتوازنها داخل الهيكل التنظيمي للجامعة.
- الاهتمام بالمتابعة الإلكترونية لمستوى تأهيل شاغلي الوظائف الرئيسية بالجامعة.
- متابعة مدى دقة أهداف الجامعة نحو تحقيق وتنفيذ الحوكمة الرقمية وتحديثها.
- توضيح اختصاصات الأجهزة المسؤولة عن الرقابة والمتابعة الرقمية بالجامعة لكافة الأطراف.
- تصميم وبناء نظام رقمي فعال لتقويم الأداء الإداري والأكاديمي للجامعة بمختلف كلياتها ووحداتها وأقسامها الأكاديمية والإدارية.
- إنشاء مركز متخصص يتولى مهمة تطوير الحوكمة الرقمية بالجامعة، عن طريق متابعة تطبيقها - بشكل دوري - وفقاً لمنهجية واضحة ومؤشرات قياس عالمية.
- تطبيق نظام فعال وواضح للإشراف الدائم على كل ما يخص الحوكمة الرقمية بالجامعة.

- تضمين البوابة الإلكترونية للجامعة على شبكة الإنترنت روابط فعالة لتلقي شكاوى ومقترحات المستفيدين وأصحاب المصالح.
- تضمين اللوائح والقواعد والقرارات الجامعية عقوبات رادعة لكافة منسوبي الجامعة حال العبث بالخدمات الرقمية أو الاستخدام السيء لها.
- توفير أنظمة رقمية سرية لحفظ الملفات والوثائق الجامعية، مع الحرص على تأمينها وأرشفتها لضمان عدم اختراقها.
- توفير برامج حماية محدثة، لصد خطر الفيروسات، ومواجهة أي اختراق للمعلومات والبيانات المحفوظة.
- تطبيق نظام إلكتروني محكم وجيد لتأمين كافة المعلومات والبيانات الخاصة بالجامعة.
- التصدي للرسائل الإلكترونية التي تتضمن مخالفات صريحة لأهداف الجامعة وأمنها الرقمي.
- حصر الجامعة للأدوات والتطبيقات الرقمية غير الآمنة، لتجنب استخدامها.
- استخدام الأدوات الرقمية اللازمة للتحقق من درجة مصداقية البيانات والمعلومات الواردة للجامعة.
- ضرورة التأكد من أمن قنوات الاتصال المستخدمة في البريد الإلكتروني الخاص بمنسوبي الجامعة.
- استخدام الأدوات والتطبيقات اللازمة لتأمين كافة حسابات شبكات التواصل الاجتماعي الرسمية الخاصة بالجامعة.

## ثانياً: الإجراءات المقترحة لتعزيز السمعة الاستراتيجية لجامعة سوهاج على ضوء ممارسة أبعاد مدخل الحوكمة الرقمية

يقترح البحث الإجراءات التالية لتعزيز السمعة الاستراتيجية لجامعة سوهاج على ضوء ممارسة أبعاد مدخل الحوكمة الرقمية:

- ١- إجراءات عامة:
  - تبني إدارة الجامعة لمسألة السمعة الاستراتيجية المؤسسية، بهدف زيادة قيمتها لدى المستفيدين وأصحاب المصالح، وتعزيز ميزتها التنافسية.
  - ضرورة إدراج معيار السمعة الاستراتيجية ضمن معايير قياس أداء الجامعة وكلياتها ووحداتها المختلفة. والتعامل معه كأحد المعايير الرئيسة في الخطط الاستراتيجية للجامعة، مع صياغة مجموعة من الآليات التي تهدف إلى تطويرها وتحسينها بشكل مستمر.

- ينبغي على الجامعة تحديد مجال السمعة الاستراتيجية والصورة الذهنية التي ترغب في بنائها داخل المجتمع الأكاديمي أو المجتمع بشكل عام، كما يجب عليها تحديد رؤيتها ورسالتها وأهدافها حتى يعمل الجميع على تحقيقها.
- الاهتمام باختيار القيادات الجامعية الإدارية والأكاديمية، والتأكد من كفاءتهم وامتلأهم للسمات والخصائص القيادية التي تمكنهم من المشاركة في تعزيز السمعة الاستراتيجية للجامعة.
- الحرص على بناء علاقات تعاونية تستند إلى العطاء المعرفي مع العديد من الجامعات العالمية الرائدة، والاستفادة من تلك العلاقة في اكتساب قيمة حقيقية للجامعة، وتطوير إمكانياتها، ومساعدتها على مواكبة التقنيات الحديثة الداعمة، وتبادل المعرفة، والارتقاء بالمستوى التعليمي، وزيادة الإبداع والابتكار المشترك.
- إجراء استطلاع سنوي لمعرفة آراء أعضاء المجتمع الجامعي، وأعضاء المجتمع المحيط بالجامعة تجاه الجامعة، وكيفية تعزيز نواحي القوة وعلاج نواحي الضعف الموجودة.
- من الضروري وضع رؤية ورسالة واضحة للقيادة الجامعية، والاهتمام بجودة الخدمات التي تقدمها الجامعة، وتعزيز مبادئ النزاهة والشفافية التي تسهم مباشرة في تقوية السمعة الاستراتيجية للجامعة.
- خلق بيئة جامعية عادلة، من خلال التزام الإدارة الجامعية بالأسس والمعايير الأخلاقية تجاه الطلاب وأعضاء هيئة التدريس وكافة أطراف المجتمع الجامعي.
- اهتمام إدارة الجامعة بتطوير وتحسين الصورة الذهنية عن الجامعة، والتي تتولد من المعلومات التي يحصل عليها الطلاب وأولياء أمورهم وأعضاء المجتمع المحلي عن الجامعة من المصادر الخارجية، ومن التجارب، والتصورات، والمعارف، والقيم الخاصة بهم.
- تزويد كافة منسوبي الجامعة بأحدث المعايير والمقاييس التي تسهم في الحفاظ على السمعة الاستراتيجية للجامعة.
- إنشاء مركز متخصص يتولى مسئولية إدارة السمعة الاستراتيجية للجامعة، وتفعيل دوره في عملية التخطيط لإدارة السمعة الاستراتيجية، وفي عملية تنظيمها، وتقييمها، ومنحه الدعم المادي والمعنوي اللازم لتحقيق الهدف من إنشائه.
- تشجيع كليات الجامعة للحصول على الاعتماد المؤسسي والأكاديمي، الذي يسهم في الارتقاء بسمعة الجامعة كلها وسمعة هذه الكليات، بالإضافة إلى ضرورة دعم حصولها على شهادات الأيزو ISO التي تزيد مستوى سمعتها الاستراتيجية.

- ٢- إجراءات مقترحة لتعزيز بُعد (الإبداع) بوصفه أحد أبعاد السمعة الاستراتيجية لجامعة سوهاج على ضوء ممارسة أبعاد مدخل الحوكمة الرقمية:
- استحداث برامج أكاديمية ومهنية جديدة تتماشى مع التوجهات العالمية المعاصرة، وتلبي احتياجات المجتمع وسوق العمل، وتسهم في تطلع الجامعة للمستقبل بخطى واثقة.
  - إنشاء مركز جامعي أو وحدة ذات طابع خاص تضطلع بمهام رعاية الأعمال المبتكرة والإبداعية التي ينفذها منسوبو الجامعة أو أعضاء المجتمع المحلي.
  - الاهتمام بتسويق الأبحاث العلمية المتميزة لأعضاء هيئة التدريس، والباحثين بالجامعة، بالإضافة إلى تشجيع كافة منسوبي الجامعة وأعضاء المجتمع المحلي على إجراء بحوث علمية تلبي احتياجات المجتمع، وتؤدي لتطويره، مع توفير الدعم المادي والمعنوي لهذه البحوث العلمية بما يحقق السمعة الاستراتيجية للجامعة.
  - التركيز عند تعيين القيادات الجامعية الإدارية والأكاديمية على اختيار الأشخاص أصحاب المبادرات الفريدة، والأفكار الإبداعية.
  - تنظيم العديد من البرامج والدورات التدريبية لمنسوبي الجامعة في كافة المجالات والتخصصات، بهدف إكسابهم مهارات وخبرات جديدة، تمنحهم مستوى عالٍ من الأداء يسهم في الارتقاء بسمعة الجامعة.
  - توفير مناخ جامعي ملائم يعزز التعاون والعلاقات الطيبة بين كافة منسوبي الجامعة، تمهيداً للاستفادة من معارفهم وخبراتهم ومهاراتهم لصالح الجامعة والمؤسسات الأخرى الموجودة في المجتمع، للوصول إلى تحقيق الإبداع والابتكار غير المسبوق، وحل المشكلات، وجذب أفكار ومعارف جديدة تسهم في رفع مستوى السمعة الاستراتيجية للجامعة.
  - الحرص على استقطاب العناصر المتميزة للعمل في الجامعة في كافة القطاعات، والعمل على تطوير تلك العناصر وتميئتها من كل الجوانب، والمحافظة على الموهوبين والمبدعين منهم في كافة التخصصات والمجالات.
  - رفع إنتاجية الجامعة من البحث العلمي المتميز، عن طريق عقد العديد من الشراكات البحثية مع قطاعات وجهات بحثية متميزة، مع ضرورة تفعيل عملية استضافة مجموعة من الأساتذة الزائرين المعروفين بتميزهم البحثي، وإقامة العديد من الدورات التدريبية الرائدة بهدف تطوير المهارات البحثية لدى الباحثين وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة.
  - مكافأة أصحاب الأفكار الجديدة الإبداعية والخلاقة، ممن يمتلكون أفكاراً غير مسبوقة ورائدة ومعارف مفيدة تمنح الجامعة قفزة نوعية رائدة في كافة المجالات، والعمل على الارتقاء

بمستواهم العلمي، وتوفير فرص النمو المهني والأكاديمي لهم، والحرص على تطبيق مبادئ النزاهة والشفافية في الترقيات الجامعية، بحيث تستند إلى الكفاءة والمهارة.

- نشر ثقافة الابتكار المفتوح بين كافة أعضاء المجتمع الجامعي، وتحديد مزايا العمل به، والاهتمام بالأصول الجامعية غير الملموسة، نظراً لكونها مصدراً للقيمة ونقطة قوة بالنسبة للجامعة، ومورداً استراتيجياً مهماً لها، يُمكنها من بناء سمعة استراتيجية متميزة لدى كل من يتعامل معها.

٣- إجراءات مقترحة لتعزيز بُعد (جودة الخدمة) بوصفه أحد أبعاد السمعة الاستراتيجية لجامعة سوهاج على ضوء ممارسة أبعاد مدخل الحوكمة الرقمية:

- تحسين جودة الخدمات المقدمة لمنسوبي الجامعة، وكافة المستفيدين وأصحاب المصالح، على كافة المستويات طبقاً لاحتياجاتهم.

- الحرص على توافق الخدمات التي تقدمها الجامعة مع معايير الجودة العالمية، واستخدام التكنولوجيا في تقديم تلك الخدمات.

- تطوير إدارة الجودة داخل الجامعة، عن طريق التركيز على الطلاب، وتلبية احتياجاتهم ورغباتهم المتغيرة بشكل سريع يتجاوز توقعاتهم، من خلال جمع المعلومات والحقائق اللازمة لتكوين رؤية سليمة وواضحة لدى متخذي القرار، مع مراعاة ضرورة دعم الإدارة العليا لعمليات التحسين المستمر بالجامعة، وتطوير أنظمة المعلومات بها، والتي تعد من أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة، نظراً لتأثيرها الإيجابي في توفير الوقت والمال، وتحقيق الكفاءة والفاعلية، مما ينعكس على نوعية وجودة الخدمات المقدمة.

- تيسير إجراءات حصول كليات الجامعة على الاعتماد الأكاديمي والمؤسسي، مع تقديم كل أنواع الدعم اللازم لها في هذا الشأن.

- تفعيل أدوار مراكز الاعتماد الأكاديمي والجودة بالجامعة، وتزويدها بالدعم المالي والمادي والبشري اللازم، مع إجراء تدقيق وتقييم دوري لغايات التحسين المستمر. بالإضافة إلى ضرورة توفير نموذج لقياس جودة الخدمات الجامعية، وإجراء تغذية راجعة دورية لهذا النموذج، لتحديد نواحي القوة وتعزيزها ونواحي الضعف والعمل على تحسينها وتطويرها من أجل كسب رضا المستفيدين وأصحاب المصالح من تلك الخدمات.

- إنشاء مجموعة من منصات التدريب عن بعد موجهة للطلاب وأعضاء هيئة التدريس والهيئة الإدارية، تتناول العديد من الموضوعات التي تسعى لتنمية مهارات جميع منسوبي الجامعة ممن لهم علاقة بالنواحي الأكاديمية والبحثية والإدارية.

- إنشاء منظومة عمل إلكترونية تتولى مسئولية تنظيم عمليات قبول الطلاب وتوزيعهم على التخصصات المختلفة، وتقييمهم، وسدادهم للرسوم الجامعية .. وغيرها من الخدمات الموجهة للطلاب.
- الاهتمام بذوي الاحتياجات الخاصة من المستفيدين من الخدمات التي تقدمها الجامعة، وتقديم الرعاية اللازمة لهم.
- الاهتمام بنشر الخدمات التي تقدمها جامعة سوهاج والعمل على تسويقها بكل صدق وشفافية، بشكل يسهم في جذب الطلاب والمستثمرين إليها بصورة أكبر، وتحسين الصورة الذهنية العامة للجامعة في أذهانهم، وإبراز العلامة التجارية للجامعة.
- التزام الإدارة العليا للجامعة بوضع الخطط اللازمة لتحسين جودة خدماتها، وتقديم تلك الخدمات في الوقت المحدد وبالذقة المطلوبة وفقا لخطط وبرامج مدروسة.
- ضرورة الاهتمام بالأفكار والمقترحات الجديدة التي تسهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة من الجامعة للمستفيدين وأصحاب المصالح.
- تشجيع أعضاء المجتمع على استخدام المرافق الجامعية، وتنظيم مجموعة من ورش العمل والبرامج التدريبية الموجهة لأبناء المجتمع، وتسهيل دخولهم لمقر الجامعة والاستفادة من كافة مرافقها، بالإضافة إلى تقديم مجموعة من البرامج الدراسية الأكاديمية المعاصرة لأبناء المجتمع، والاستعانة بالخبراء والمتخصصين للتدريس فيها، والاستفادة من تجارب الدولة المتقدمة الرائدة في هذا المجال، علاوة على تقديم عدد من برامج التنقيف الاجتماعي لأبناء المجتمع من خلال تنفيذ عدد من الندوات واللقاءات والمحاضرات والحوارات، والحرص على تقديم الاستشارات العلمية للمجالس المحلية في مجال تحديد احتياجات المجتمع.
- تقديم حزمة متميزة من الخدمات الصحية لكافة منسوبي الجامعة، والاهتمام بتسهيل إجراءات تلقي العلاج الملائم.
- تقديم كافة الخدمات للطلاب بصورة إلكترونية.
- توفير كافة التجهيزات الجامعية الحديثة المواكبة للعصر، والكشف بصفة دورية عن الأجهزة والمعدات التقنية المتوفرة في المختبرات، والاستعانة بأصحاب الخبرة في إجراء هذا الكشف.
- ضرورة توفير كافة التسهيلات اللازمة لتقديم الخدمة الجامعية، سواء كانت مبان، أم حواسيب، أم أماكن انتظار، وغيرها.
- العمل على تطوير مكتبة الجامعة، وكافة الخدمات الإلكترونية المقدمة، وفتح المكتبة أمام المستفيدين من أعضاء المجتمع من خارج الجامعة، مع تشجيعهم على الاستفادة من كافة

الخدمات التي توفرها المكتبة، مثل: البحث في فهرس المكتبة وقوا عد المعلومات الخاصة بها، وخدمات التدقيق اللغوي والترجمة .. وغيرها من الخدمات المميزة التي تعزز اسم الجامعة وترتقي بسمعتها في الأوساط المحلية والإقليمية والعالمية.

- العناية بالبوابة الإلكترونية للجامعة بشكل أكبر، وتحسين محتواها، وإتاحة العديد من الخدمات الرقمية عليها والموجهة لكافة الأطراف، مما يؤثر مستقبلاً بطريقة إيجابية على السمعة الاستراتيجية للجامعة.

٤- إجراءات مقترحة لتعزيز بُعد (المسئولية الاجتماعية) بوصفه أحد أبعاد السمعة الاستراتيجية لجامعة سوهاج على ضوء ممارسة أبعاد مدخل الحوكمة الرقمية:

- استحداث إدارة للتسويق الإلكتروني للخدمات المقدمة بالجامعة، مع توظيف عدد من الكفاءات البشرية المتخصصة القادرة على بناء السمعة الاستراتيجية للجامعة من خلال جذب الطلاب المتفوقين والموهوبين للدراسة بالجامعة، والاهتمام بتوفير فرص عمل للخريجين المتميزين منهم، وتنظيم مجموعة من الدورات التدريبية وورش العمل على كافة المستويات في موضوعات حديثة ومهمة.

- الاهتمام بتوفير آليات لزيادة الدخل المادي للجامعة، من خلال عقد شراكات مع هيئات ومؤسسات رائدة، والتعاون مع ممثلي السوق الخارجي.

- إنشاء مركز لخدمة المجتمع وتنمية البيئة بالجامعة يضطلع بمسئولية إدارة مجموعة من المشروعات الصغيرة والمتوسطة، لنشر ثقافة ومهارات العمل الخاص لدى الطلاب الشباب وأعضاء المجتمع المحلي.

- الاهتمام بالأنشطة الخاصة بالمسئولية الاجتماعية، واعتبارها من الأنشطة الملزمة للجامعة وتضمينها في الأهداف الاستراتيجية للجامعة، من أجل بناء السمعة الاستراتيجية المتميزة للجامعة، وكسب احترام كافة المستفيدين وأصحاب المصالح.

- ضرورة إفصاح الجامعة عن كافة الأنشطة التي تقوم بها في مجال المسئولية الاجتماعية خلال العام الجامعي، لتشجيع الجامعات الأخرى لتحذو حذوها.

- الالتزام بتنفيذ أبعاد المسئولية الاجتماعية، لا سيما البعد القانوني والبعد الأخلاقي، من خلال تطبيق كافة المبادئ والمعايير الأخلاقية والقوانين البيئية، والالتزام بالتشريعات الحكومية المنظمة للعمل.

- زيادة مشاركة الجامعة ومنسوبيها في كافة الأعمال التطوعية التي تتم في المجتمع، وأن يتعدى دورها في خدمة المجتمع تلك المساهمات التي تقدم للبيئة المحيطة بها فقط، بحيث تصل تلك الخدمات إلى المجتمع الوطني والإقليمي والعالمي.
- دعم التعاون والشراكة التي تتم بين الباحثين والأكاديميين داخل الجامعة وخارجها، للحصول على المعارف، ومضاغفة قيمتها، وتفعيلها، لا سيما وأن قيمة تلك المعارف تصبح أكثر أهمية عند استخدامها في حل المشكلات التي يعاني منها المجتمع بأفراده ومؤسساته المختلفة.
- وضع استراتيجيات وخطط وبرامج فعالة من أجل تهيئة إمكانيات الجامعة وبيان قدراتها الداخلية تمهيداً لتفعيلها خارجياً، بهدف بناء هوية وتصورات ذهنية إيجابية عالية المستوى عنها لدى كافة الأطراف الخارجية، مما يرفع من قيمة تعامل وتفاعل تلك الأطراف مع الجامعة، وجذب أطرف جديدة تؤدي إلى تحقيق ميزتها التنافسية.
- دعم الجامعة لعملية التواصل الإلكتروني مع أعضاء المجتمع الخارجي ومؤسساته المختلفة وأولياء أمور الطلاب.
- مرونة إدارة الجامعة في تعاملها مع كافة التغيرات البيئية التي تحدث في المجتمع الخارجي، وتنظيم مجموعة من الأنشطة والفعاليات للتعريف بتلك التغيرات وكيفية التعامل معها.
- الحرص على التواصل الدائم مع أعضاء ومؤسسات المجتمع المدني، وتنظيم زيارات ولقاءات دورية معهم، وتعريفهم بإمكانيات الجامعة وما يمكن أن تقدمه من خدمات للمجتمع، والتعرف على الخدمات التي يمكن لتلك المؤسسات تقديمها للجامعة.
- التواصل مع المؤسسات الإعلامية الرسمية والخاصة، لتوفير مساحات إعلامية على قنواتها وصفحاتها المختلفة، للتعريف بالجامعة ودورها الخدمي في المجتمع، وأهم الأنشطة والفعاليات التي تقوم بها في هذا الصدد.
- إبرام اتفاقيات وعقد شراكات مع المؤسسات والهيئات المدنية والشركات الموجودة في المجتمع المحلي، بهدف تدريب طلاب الجامعة وإكسابهم المهارات الرئيسة التي يحتاجها سوق العمل العالمي.
- مشاركة الجامعة في الأعمال الخيرية التي تتم في المجتمع، من خلال تنظيم مجموعة من القوافل الخدمية المتخصصة في العديد من المجالات التي تساعد الجامعة على تحقيق أحد أهدافها ووظائفها الرئيسة المتمثل في خدمة المجتمع المحلي، وبشكل ينعكس على بناء السمعة الاستراتيجية للجامعة.

- حرص إدارة الجامعة - عند اتخاذ أي قرارات أو رسم أي سياسات خدمية وأكاديمية - على مراعاة تصورات مؤسسات المجتمع المدني المحيط حول تلك القرارات والسياسات المراد اتخاذها.
- عقد الجامعة لمجموعة من الندوات واللقاءات والمحاضرات والمناقشات التي تسهم في تحديد حاجات المجتمع والتخطيط لتلبيتها، وفي دعم الأنشطة الموجهة لخدمة البيئة، وفي توجيه أنشطة الأكاديمية والمهنية للجامعة لخدمة المجتمع المحلي.
- ضرورة إشراك أفراد المجتمع في البحوث والدراسات الموجهة لخدمة المجتمع، عن طريق تشجيع الباحثين وطلاب الدراسات العليا على بحث ودراسة قضايا المجتمع ومشكلاته.
- الحرص على التواصل مع مؤسسات المجتمع المحلي، وتنظيم العديد من الدورات الموجهة لتنمية المجتمع وتطويره، مع عقد مجموعة من اللقاءات الدورية مع أفراد المجتمع، وأبرز قياداته، وممثلي الأسواق المحلية، وأرباب العمل، وممثلي القطاع الخاص، بهدف التعرف على الاحتياجات الوظيفية المطلوبة، على أن تؤخذ كافة مقترحاتهم وتوصياتهم بعين الاعتبار.
- ٥- **إجراءات مقترحة لتعزيز بُعد (الأداء المالي للجامعة) بوصفه أحد أبعاد السمعة الاستراتيجية لجامعة سوهاج على ضوء ممارسة أبعاد مدخل الحوكمة الرقمية:**
- تنوع مصادر تمويل الجامعة، عن طريق تشجيع الاستثمارات التي تتم داخل الجامعة وخارجها، والاستفادة من المنشآت الجامعية في زيادة العائدات المالية.
- توفير بيئة ومناخ ملائمين للمستثمرين الراغبين في الاستثمار في العمل الجامعي، ومنحهم كافة التسهيلات اللازمة، مع وضع خطط طموحة لتنفيذ استثمارات منخفضة المخاطر، وتوفير خبراء ومتخصصين لدراسة الاستثمارات قبل تنفيذها.
- تخصيص جزء من الموارد المالية للجامعة لمواجهة الأزمات وحالات الطوارئ التي من المحتمل أن تواجهها.
- تخصيص ميزانية مستقلة ومشجعة وكافية للإنفاق على أنشطة البحث العلمي بالجامعة، مع ضرورة تسهيل إجراءات حصول الباحثين على الدعم اللازم لإجراء بحوثهم في كل المجالات، علاوة على ضرورة توظيف نتائج البحوث التطبيقية كجزء من اقتصاديات المعرفة.
- التزام الجامعة بسداد كافة التزاماتها المالية في الوقت المحدد، مع توفير الموارد المالية اللازمة لذلك.
- تقديم الجامعة لعدد من الحوافز المادية والمعنوية لمنسوبيها، بما يسهم في تشجيعهم على تقديم أفكارهم الإبداعية والمبتكرة، وبالتالي تطوير مستويات الأداء الجامعي.

- حرص الجامعة على تقديم كافة خدماتها بصورة رقمية وبمقابل ورسوم مناسبة تتلاءم ومستوى الخدمة المقدمة.
- الحرص على استثمار الجامعة لمرافقها ومبانيها، واعتبارها مراكز إنتاج متقدمة تسهم في زيادة موازنتها العامة.
- ضرورة التزام الجامعة بالمخصصات المالية المعتمدة والواردة في بنود موازنتها، وعدم تجاوز تلك المخصصات.
- عقد الجامعة لشراكات قائمة على المنفعة المتبادلة مع القطاع الخاص، بما يدعم اقتصادها ويزيد من ميزانيتها، مع استغلال مصادرها المتاحة الاستغلال الأمثل.
- العمل على إعادة هيكلة الوحدات الإدارية التابعة للجامعة من أجل تقليل النفقات.
- ٦- إجراءات مقترحة لتعزيز بُعد (بيئة العمل الجامعية) بوصفه أحد أبعاد السمعة الاستراتيجية لجامعة سوهاج على ضوء ممارسة أبعاد مدخل الحوكمة الرقمية:
  - الحرص على إتاحة التقنيات الحديثة، وتطبيقات شبكات الاتصالات داخل بيئة العمل الجامعية، لأهميتها في تعزيز التواصل على كافة المستويات سواء داخل أم خارج الجامعة، من أجل بناء علاقات إيجابية تهدف إلى تفعيل المعارف والابتكارات والأفكار، وتحقيق تكاملها، وزيادة تفاعل كافة المتعاملين معها.
  - الاهتمام بجودة تصميم المباني والمرافق الجامعية، وصيانتها، وتجديدها بشكل دوري، مع الاهتمام بنظافتها بشكل دائم.
  - توفير المعامل المجهزة والأمنة اللازمة لتدريب الطلاب وكافة منسوبي الجامعة.
  - توفير عدد كافٍ من التجهيزات التعليمية داخل القاعات والمختبرات وكافة المرافق الجامعية اللازمة للعملية التعليمية والبحثية بالجامعة.
  - الحرص على وجود وسائل أمان وحماية مناسبة ضد كافة المخاطر التي من المحتمل حدوثها داخل المرافق الجامعية.
  - الاهتمام بوجود مساحات خضراء كافية داخل الحرم الجامعي، وحجرات لممارسة الأنشطة الجامعية.
  - تزويد المباني والمرافق الجامعية بالأجهزة والمعدات والتقنيات الحديثة الداعمة للعملية التعليمية والمحقة لأهداف الجودة، مع دعم البنية التقنية والرقمية للجامعة، وتوصيلها بشبكة إنترنت فائق السرعة.

- الحرص على إقامة العديد من الأنشطة والفعاليات والحفلات في المناسبات السنوية (دينية، وطنية، اجتماعية) بالجامعة، مع ضرورة حضورها من قبل قيادات الجامعة.
- إضفاء طابع المرونة إلى وقت العمل ومكانه، لا سيما في المهام التي تسمح بذلك، عن طريق تطبيق إدارة الكترونية متميزة، وتعزيز أسلوب المتابعة من خلال حجم الإنجاز، مع عدم تقييد العاملين بساعات معينة للعمل، خاصة من يعاني منهم من ضغوط مهنية أو أسرية عالية؛ حيث تؤدي الضغوط إلى اللامبالاة، والتسرب الوظيفي والغياب المتكرر، ومن ثم يصبح الأداء سيئاً مفتقداً للتطوير، مما يضر بالسمعة الاستراتيجية للجامعة.
- عقد مجموعة من الدورات التدريبية لكافة منسوبي الجامعة، وتنميتهم مهنيًا في كل الجوانب، بهدف زيادة دافعيتهم نحو العمل عن فهم ووعي وإدراك، بالإضافة إلى ضرورة استحداث أساليب ووسائل جديدة لإنجاز العمل تركز على النواحي الإبداعية في الأداء ونقل من معدلات الملل والروتين فيه.
- تفعيل نظام عادل للترقيات في الجامعة، يستند لمعايير وأنظمة وقوانين منصفة، حتى لا يشعر العاملون في الجامعة بالظلم، ومن ثم سيغيب الحافز لديهم للارتقاء بمهاراتهم وقدراتهم، وستعتمد دافعيتهم لتنفيذ المهام بكفاءة وفاعلية، بالإضافة إلى زيادة معدلات تسربهم الوظيفي وتغييبهم عن العمل، مما يؤثر بالسلب على التزامهم المهني.
- من الضروري استجابة الجامعة للاحتياجات الرئيسة لمنسوبيها بقدر معقول، وإشباع جميع متطلباتهم الاجتماعية والفسولوجية، وإشعارهم بالأمن والاستقرار الوظيفي.
- توفير بيئة عمل تتسم بالتعاون، والتنسيق، والتوافق بين الأهداف الشخصية للعاملين والأهداف التنظيمية للعمل الجامعي، مع تنمية شعور العاملين بالرقابة الذاتية، بهدف تعزيز الثقة بينهم وإدارة الجامعة، وكذلك تحقيق الولاء للجامعة والاندماج الوظيفي مع العمل فيها. كما ينبغي تكليفهم بمهام تتسم بالاستقلالية وتثير فيهم روح التحدي، مع الاهتمام بمنح جوائز تشجيعية للمتميزين منهم.
- الحرص على تحقيق علاقات إنسانية طيبة مع كافة منسوبي الجامعة، والتعامل بإيجابية معهم، وزيادة الامتيازات الوظيفية المقدمة لهم، مع الاهتمام بتحقيق الإنصاف والعدالة الوظيفية في محيط العمل، وبناء الثقة المتبادلة بين إدارة الجامعة وبين جميع منسوبيها، من خلال المعاملات الأخلاقية التي يسودها الصدق والشفافية والنزاهة.
- تطوير بيئة تعليمية مفيدة وجاذبة للطلاب وكافة منسوبي الجامعة، والتدقيق في اختيار أعضاء هيئة التدريس، من خلال وضع معايير فعالة لاختيارهم، وزيادة الحوافز والمكافآت المقدمة لهم

- من أجل استقطاب المتميزين منهم، مع فتح قنوات فعالة للتواصل مع خريجي الجامعة، وتتبع أخبارهم باستمرار، وعقد العديد من اللقاءات معهم.
- اهتمام الإدارة العليا للجامعة بحل المشكلات التي تواجه منسوبي الجامعة، عن طريق التواصل معهم، والوقوف على أبرز المشكلات التي تواجههم.
  - الاهتمام بتفعيل الأنشطة الجامعية المقدمة للطلبة وكافة منسوبي الجامعة، وتوفير البيئة الآمنة والملائمة لتنفيذها، مع اختيار المواقع الحيوية والجاذبة للتنفيذ، بعيداً عن أي ضوضاء أو مصادر للإزعاج، والحرص على تقديم التسهيلات المناسبة للقيام بهذه الأنشطة، وتوفير التمويل اللازم لها، والتخلص من أية عراقيل قد تمنع تنفيذها.
  - تعزيز الارتباط الوظيفي لدى كافة منسوبي الجامعة، وتنمية إحساسهم بالفخر للانتماء إليها، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم، ويجعلهم يتفانون في تحقيق أهدافها، وتعزيز سمعتها الاستراتيجية.
  - تشجيع كافة منسوبي الجامعة على المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، والإدلاء برأيهم في كل ما يخص عملهم الجامعي.
  - استخدام الجامعة لأحدث الأساليب المستخدمة في تقييم أداء منسوبيها، مع مراعاة الفروق الفردية بينهم.
  - زيادة فاعلية عملية التواصل بين كافة منسوبي الجامعة وإدارتها وقياداتها العليا، عن طريق تيسير تبادل المعلومات، وتمكين منسوبي الجامعة من المشاركة في اتخاذ القرارات التي تمكنهم من إنجاز أعمالهم والارتقاء بمستوى أدائهم.

## مراجع البحث

### أولاً: المراجع العربية

- ١- أبو صلاح، بشرى نافز محمود. (٢٠٢١). واقع الحوكمة الإدارية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر مديري المدارس أنفسهم. رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، نابلس، فلسطين.
- ٢- أبو عطا، عاهد عبدالقادر عبدالفتاح؛ وحمدونة، علاء سعيد عبدالفتاح. (٢٠٢٣). الحوكمة الرقمية ودورها في تطوير الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية العاملة بالمحافظات الجنوبية. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، اتحاد الجامعات العربية، الأمانة العامة، مجلد (٤٣)، عدد خاص، ص ص ٤٥-٦١.
- ٣- أبو الخير، رابوية حسن. (٢٠١٦). مدى توافر متطلبات الجامعة المنتجة وعلاقتها بالفعالية التنظيمية في الكليات التقنية بمحافظات غزة. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأزهر.
- ٤- أبو صالح، محمد حسين. (٢٠١٦). التخطيط الاستراتيجي القومي منهج المستقبل. عمان: دار الجنان للنشر.
- ٥- أبو عاشور، خليفة مصطفى؛ والنمري، ديانا جميل. (٢٠١٣). مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإداريين. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، ٩(٢)، الأردن.
- ٦- أحمية، فاتح. (٢٠١٤). الحوكمة الرقمية: الإطار المفاهيمي والتنظيمي. الملتقى العلمي الدولي حول جودة الخدمة العمومية في ظل الحوكمة الإلكترونية: حالة البلدان العربية، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ٢٩-٣٠ أكتوبر.
- ٧- أرشيد، معاذ علي. (٢٠٢٢). أثر القيادة التحويلية في تعزيز السمعة التنظيمية للجامعات الخاصة في الأردن: الارتباط الوظيفي كمتغير وسيط. رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن.
- ٨- آل ظلحان، أحمد حسين. (٢٠٢٠). الرقابة الإلكترونية وعوامل نجاحها من وجهة نظر العاملين في جوازات محافظة جدة. المجلة العربية للدراسات الأمنية، ٣٦(١)، ص ص ٥٩-٧٣.
- ٩- الأمم المتحدة. (٢٠٢٢). مسح الحكومة الإلكترونية: الحكومة الرقمية ٢٠٢٢: مستقبل الحكومة الرقمية. دائرة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية، نيويورك.
- ١٠- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. (٢٠٢١). تقرير التنمية البشرية في مصر ٢٠٢١: التنمية حق للجميع - مصر المسيرة والمسار. القاهرة: وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية.
- ١١- بشماتي، شقيب. (٢٠١٤). دراسة تحليلية مقارنة للصيغ المستخدمة في حساب حجم العينة العشوائية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، جامعة تشرين، سوريا، ٣٦(٥).
- ١٢- البشيتي، سها عمر؛ وأبو سعدة، عبدالله حسن؛ وأبو سويرح، أيمن سليمان سلام. (٢٠٢٢). دور الفاعلية الذاتية كمتغير وسيط في العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والسمعة التنظيمية في الجامعة الإسلامية. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، جامعة القدس المفتوحة، ٧(١٧)، ص ص ٩٥-١١٦.
- ١٣- بشير، محمد حسن. (٢٠١٩). الأسس والمبادئ النظرية للحوكمة ومتطلبات تطبيقها في التعليم العام بالسودان. مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث غزة، ٣(٦).

- ١٤- البصري، عبد الرضا شفيق؛ ومحمد، عدنان ياسر. (٢٠٢٠). تأثير إطار عمل (COBIT5) في كفاءة وفاعلية تقنية المعلومات: دراسة تحليلية تطبيقية لعينة من المصارف المساهمة الخاصة العراقية. *مجلة التقني،* ٢(٢).
- ١٥- بن قايد، فاطمة زهرة. (٢٠١٨). تفعيل دور الحوكمة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة لجامعة برج بوعرييج. ورقة مقدمة إلى المؤتمر التربوي التعليم العالي في الوطن العربي الوظائف والأدوار في ضوء الاقتصاد المبني على المعرفة، في الفترة من ٢٣-٢٥ أبريل، جامعة جدارا، كلية العلوم التربوية، إربد، الأردن.
- ١٦- بني عيسى، اعتدال محمد. (٢٠٢٠). مهندات السمعة المؤسسية في القطاع العام الأردني. رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- ١٧- بهريز، أحمد يوسف؛ وعبد السلام، محمد علي. (٢٠١٧). توسيط جودة الخدمة الإلكترونية في العلاقة بين إدارة علاقات العملاء إلكترونيا وسمعة المؤسسة: بحث تطبيقي لعينة من مستخدمي موقع شركة فودافون من طلاب جامعة المنصورة. *مجلة الدراسات والبحوث التجارية،* جامعة بنها، كلية التجارة، ٣٧(٢).
- ١٨- بوسعيدية، رؤوف. (٢٠٢٢). أثر الحوكمة الرقمية في مكافحة الفساد الإداري. *مجلة طنبه للدراسات العلمية الأكاديمية،* المركز الجامعي سي الحواس بركة، ٥(١)، يونيو.
- ١٩- تشن، يونشي. (٢٠٢٠). *إدارة الحوكمة الرقمية: القضايا والتحديات والحلول.* ترجمة: العلوان، جعفر بن أحمد، الرياض: مركز البحوث والدراسات.
- ٢٠- ثلي، مريم. (٢٠٢١). الحوكمة الرقمية كآلية لتحسين جودة الخدمة الصحية: مع الإشارة إلى تجربة الجزائر. *مجلة الحوكمة، المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة،* المركز الجامعي أحمد زبانة غليزان - معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ٣(٢).
- ٢١- جامعة سوهاج. (٢٠١٢). *الخطة الاستراتيجية لتطوير نظم وتكنولوجيا المعلومات بجامعة سوهاج ٢٠١٢-٢٠١٧.* سوهاج.
- ٢٢- جامعة سوهاج. (٢٠١٢). *الخطة التنفيذية للخطة الاستراتيجية لتطوير تكنولوجيا المعلومات بجامعة سوهاج.* سوهاج.
- ٢٣- جامعة سوهاج. (٢٠١٥). *الخطة الاستراتيجية لجامعة سوهاج ٢٠١٥-٢٠٢٠.* سوهاج.
- ٢٤- جامعة سوهاج. (٢٠٢٤). *الخدمات الإلكترونية.* متاح على: <https://www.sohag-univ.edu.eg/ar> تاريخ الدخول: ٢٠٢٤/٠٥/١٦.
- ٢٥- جامعة سوهاج. (٢٠٢٤). *أنظمة الجامعة الإلكترونية.* متاح على: <https://www.sohag-univ.edu.eg/ar> تاريخ الدخول: ٢٠٢٤/٠٥/١٦.
- ٢٦- جامعة سوهاج. (٢٠٢٤). *الرؤية والرسالة والأهداف.* متاح على: [https://www.sohag-univ.edu.eg/ar/mission\\_vision](https://www.sohag-univ.edu.eg/ar/mission_vision) تاريخ الدخول: ٢٠٢٤/٠٧/١٢.
- ٢٧- الجبالي، سعد أحمد. (٢٠١٧). تأملات في شأن الجودة في الجامعات المصرية: نظرة تحليلية متكاملة من أرض الواقع. *مجلة كلية التربية بالإسماعيلية،* جامعة قناة السويس، العدد ٣٨(١).

- ٢٨- جرجس، نبيل سعد؛ وشحاته، عبد الباسط محمد؛ وحامد، ياسر رفعت. (٢٠٢٠). معوقات تحفيز الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية في مصر. مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، العدد (٣).
- ٢٩- جفطة، سناء. (٢٠١٧). نور حوكمة الجامعات في تحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر الأطراف ذات الصلة: دراسة حالة جامعة سطيف-١، رسالة ماجستير، جامعة فرحات سطيف-١، الجزائر.
- ٣٠- جودة، زينب سلطان؛ وورد، حسين فلاح. (٢٠٢١). توظيف العدالة المدركة لنظم استرداد الخدمات التعليمية في تحسين سمعة المنظمة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة في الكلية الأهلية في محافظات الفرات الأوسط في العراق. مجلة الدراسات المستدامة، الجمعية العلمية للدراسات التربوية المستدامة، مجلد (٣)، ملحق، ص ص ٥٧٠-٥٩٧.
- ٣١- حامد، مؤيد علي إسماعيل. (٢٠١٨). أثر محددات التجارة الإلكترونية على سمعة المؤسسة من خلال إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية: دراسة ميدانية في شركات السياحة والسفر في عمّان - الأردن. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، عمّان، الأردن.
- ٣٢- حجازي، هناء شحات السيد إبراهيم. (٢٠١٩). تصور مقترح لتفعيل المسؤولية المجتمعية للجامعات المصرية: جامعة بنها نموذجاً. مجلة كلية التربية، جامعة بنها، ٣٠(١٢٠)، ص ص ٢٣٧-٣٥٠.
- ٣٣- الحدراوي، حامد كريم؛ شرية، حسن عبد الأمير محمد. (٢٠٢٢). دور الرقابة الإلكترونية في الحد من الفساد المالي والإداري. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة - كلية الإدارة والاقتصاد، ١٨(٣)، ٢٦١-٢٩٢.
- ٣٤- الحزبي، ندى مقبل عايض. (٢٠٢١). تطوير إدارة السمعة التنظيمية بالجامعات السعودية ودور وسائل التواصل الاجتماعي في تعزيزها: دراسة ميدانية. مجلة جامعة حفر الباطن للعلوم التربوية والنفسية، جامعة حفر الباطن، العدد (٣٨)، أكتوبر، ص ص ١٦٣-٢٠٣.
- ٣٥- حسن، رحومة أحمد؛ وأمين، ومصطفى أحمد. (٢٠٢١). تفعيل الحوكمة الرقمية للجامعات المصرية في ضوء أبعاد اليقظة الاستراتيجية تصور مقترح. مجلة البحث العلمي في التربية، ٢٢(٩)، ص ص ٥٦-١١٠.
- ٣٦- حمائل، ثائر عايد؛ والسعود، راتب سلامة. (٢٠٢٣). درجة تطبيق معايير الحوكمة في الجامعات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. المجلة التربوية الأردنية، ٨(٣).
- ٣٧- حمدي، فهيمة؛ وقوريش، عمار. (٢٠١٤). أثر ضغوط العمل على أداء المورد البشري. عمّان: دار المسيرة.
- ٣٨- حمزة، محمد سليمان. (٢٠٢٣). الحوكمة الرشيدة: الأهداف، المعايير، المتطلبات، العناصر، الفوائد والمركزات. لندن: دار إي-كُتب للنشر والتوزيع.
- ٣٩- الحوري، سليمان؛ والزيود، حسين؛ ومطابس، آمال. (٢٠١٢). قياس جودة الخدمات التعليمية المقدمة لطلاب الدراسات العليا في كلية إدارة المال والأعمال: دراسة ميدانية على جامعات إقليم الشمال. مجلة المنارة للبحوث والدراسات، ١٨(١).
- ٤٠- الحبول، آمنة؛ وفريمش، مليكة. (٢٠٢١). الحوكمة الجامعية من أجل الجودة: الجامعة الجزائرية أنموذجاً. مجلة جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية، جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية، ٣٤(٣).
- ٤١- خلاف، شيماء. (٢٠٢٢). رأس المال الفكري كألية لتطوير الأداء المؤسسي في الجامعات المصرية. دراسات في الخدمة الاجتماعية، ٥٩(٢).

- ٤٢- خليل، عطاءه واردة؛ والعشماوي، محمد عبد الفتاح. (٢٠٠٨). الحوكمة المؤسسية: المدخل لمكافحة الفساد في المؤسسات العامة والخاصة. صنعاء: مكتبة الحرية للنشر والتوزيع.
- ٤٣- خليل، نبيل سعد؛ وشحاته، عبد الباسط محمد نياح؛ وحامد، ياسر رفعت عبد الرحمن. (٢٠٢٠). معوقات تحفيز الإبداع الإداري لدي القيادات الجامعية في مصر. مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، جامعة سوهاج، كلية التربية، العدد (٣).
- ٤٤- الخميسة، صدام. (٢٠١٣). الحوكمة الإلكترونية: الطريق نحو الإصلاح الإداري. القاهرة: دار الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
- ٤٥- خنوش، صليحة. (٢٠٢٠). معوقات تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الإدارة المحلية من وجهة نظر موظفي عينة مختارة من بلديات المدينة. مجلة اقتصاد المال والأعمال، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، مجلد، (١)٥.
- ٤٦- الخياط، وئام محمد كامل. (٢٠٢٤). درجة توافر أبعاد إدارة السمعة المؤسسية للجامعات المصرية في ضوء بعض النماذج العالمية. مجلة كلية التربية بدمياط، ٣٩ (٨٨-ج ٥)، يناير، ص ص ٢٢٢-٢٨٢.
- ٤٧- النحوح، حسني. (٢٠١٥). جودة الحياة الوظيفية لدى معلمي المرحلة الأساسية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى أدائهم. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التربية، غزة.
- ٤٨- درة، عمر محمد؛ والتيجاني، محمد عثمان؛ وحنواي، سوزان إلياس. (٢٠١٨). المسؤولية المجتمعية للجامعات العمانية الخاصة ودورها في دعم السمعة التنظيمية: جامعة ظفار نموذجا. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٢ (١٠).
- ٤٩- دقي، نعيمة. (٢٠١٧). تطبيقات الإدارة الإلكترونية في تسيير الجماعات المحلية بالجزائر: دراسة حالة بلدية الشلالة - ولاية البيض في الفترة ما بين ٢٠١٣-٢٠١٧. رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة.
- ٥٠- الدليمي، عراك عبود عمير؛ وصلاح، أحمد ضياء الدين. (٢٠١٧). انعكاس إدارة علاقات الزبون في تعزيز سمعة المؤسسة: دراسة استطلاعية لعينة من المصارف العراقية الخاصة في مدينة بغداد. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، ٢٥ (٣).
- ٥١- الدهشان، جمال علي خليل. (٢٠٢٠). تطبيق الحوكمة الإلكترونية بجامعتنا العربية: المبررات، المتطلبات، التحديات. المجلة العلمية للعلوم التربوية والصحة النفسية، المؤسسة العلمية للعلوم التربوية والتكنولوجية والتربية الخاصة، ٢ (٢)، يونيو، ص ص ٢٠-٤٤.
- ٥٢- الدهشان، جمال علي خليل؛ وجادالله، باسم سليمان صالح. (٢٠٢٠). تصور مقترح لمتطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية بجامعة أسبوط في ضوء الثورة الصناعية الرابعة. المجلة التربوية، جامعة سوهاج، كلية التربية، العدد (٧٩)، نوفمبر، ص ص ٢١٠٥-٢٢٠٤.
- ٥٣- راضي، فراج عبدالطيف. (٢٠٢٢). أثر أداء المزيج التسويقي على سمعة المؤسسة التعليمية ورضا الطلاب: دراسة تطبيقية على طلاب الجامعات الخاصة في دولة الكويت. رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة المنصورة.

- ٥٤- الراعي، أسماء عيسى عناب؛ وأبو العلا، ليلي محمد حسني. (٢٠٢٢). واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الأردنية الحكومية وعلاقتها بالتمكين الإداري لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي*، اتحاد الجامعات العربية - الأمانة العامة، ٤٢(٢)، ص ص ٤٥٩-٤٨٣.
- ٥٥- رحراح، عبدالقادر؛ وقرشي، حليلة السعدية؛ وشطبية، زينب. (٢٠٢٢). تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأثرها على الأداء التسويقي: مؤسسة اتصالات الجزائر مديرة تيازة أنموذجاً. *مجلة أداء المؤسسات الجزائرية*، ١٠٠(٢)، ص ص ٥٧-٧٠.
- ٥٦- رضوان، وائل وفيق. (٢٠٢١). متطلبات تنمية الإبداع الإداري بالمؤسسات الجامعية بمصر: كليات التربية نموذجاً. *مجلة تطوير الأداء الجامعي*، ١٤(١)، ص ص ٧٩-١١٠.
- ٥٧- الرميدي، بسام سمير عبد الحميد. (٢٠١٩). الدور الوسيط للتمائل التنظيمي في العلاقة بين القوة التنظيمية والسمعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على شركات السياحة المصرية. *مجلة الباحث الاقتصادي*، جامعة ٢٠ اوت ١٩٥٥ سكيكدة، ٧(١).
- ٥٨- الرواشدة، إيمان محمد. (٢٠٢٣). أثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات على الأداء المالي للشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة عمان من وجهة نظر المحاسبين القانونيين الأردنيين. رسالة ماجستير، جامعة الزرقاء، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن.
- ٥٩- زرقين، سلمى؛ تاويريت، نور الدين. (٢٠٢٢). مستوى تطبيق أبعاد الإدارة الإلكترونية ببلدية بسكرة. *مجلة علوم الإنسان والمجتمع*، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، ١١(٢)، يونيو.
- ٦٠- الزعاري، راکز على محمود؛ والطالب، غسان. (٢٠٢٠). الإدارة الإلكترونية والتسويق الإلكتروني لمنظمات الأعمال المعاصرة. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- ٦١- الزميتي، أحمد فاروق علي. (٢٠١٩). واقع تطبيق مبادئ الحوكمة بجامعة العريش: دراسة ميدانية. *مجلة كلية التربية*، جامعة بورسعيد، العدد (٢٥)، يناير.
- ٦٢- الزهيرى، طلال ناظم؛ والقريشي، فاضل عبد علي. (٢٠١٧). الحوكمة الإلكترونية في المؤسسات الأكاديمية: المفاهيم وآليات التطبيق. *مجلة الاقتصاد الحيوي والسياسات البيئية الحيوية*، دار نشر علماء الشباب، روسيا، ١(٣).
- ٦٣- الزيايدي، بسنت عادل رمضان. (٢٠٢٠). أثر الرسوخ الوظيفي في دعم سمعة المنظمة: دراسة ميدانية. *المجلة العربية للإدارة*، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٤١(٤).
- ٦٤- سالم، هايدي جميل. (٢٠٢١). دور الإدارة الجامعية في تعزيز الوعي بمتطلبات تدويل التعليم بجامعة المنوفية. *مجلة كلية التربية*. جامعة المنوفية، ٣٦(٣).
- ٦٥- سعد، محمود صديق عبدالواحد. (٢٠٢٢). دور السمعة المؤسسية في تعزيز القدرة التنافسية لكليات التربية الرياضية بالجامعات المصرية على ضوء مبادئ التميز المؤسسي. *المجلة العلمية لعلوم التربية البنينة والرياضية المتخصصة*، جامعة أسوان، كلية التربية الرياضية، ١٣(٣)، سبتمبر، ص ص ٨٣١-٨٩١.
- ٦٦- سلطان، حكمت رشيد؛ وعثمان، محمود محمد أمين. (٢٠٢١). مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية. عمان: شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع.

- ٦٧- السلمي، علي. (٢٠١٧). *الإدارة في عصر المعرفة والعولمة*. القاهرة: دار سما للنشر والتوزيع.
- ٦٨- سمارة، منير محمود. (٢٠١٥). أثر تطبيق الرقابة المحاسبية الداخلية على كفاءة وفاعلية قرارات الاستثمار في البنوك الإسلامية في الأردن. رسالة ماجستير، جامعة عمّان العربية، عمّان، الأردن.
- ٦٩- الشجيري، مصطفى محمد إبراهيم. (٢٠١٨). *تقييم واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الإدارات المحلية لمحافظة بغداد*. رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن.
- ٧٠- الشربيني، أحمد خالد أحمد. (٢٠٢٢). *نور العلاقات العامة الرقمية في إدارة سمعة الجامعات الخاصة المصرية: دراسة ميدانية*. رسالة ماجستير، كلية الآداب، جامعة المنصورة.
- ٧١- الشريف، عبدالله بن عبدالعزيز بن عبدالمطلب. (٢٠٢٣). آليات مقترحة لتحسين السمعة التنظيمية بجامعة تبوك من وجهة نظر المستفيدين. *مجلة العلوم التربوية*، جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز، كلية التربية، ٩(٣)، فبراير، ص ص ٤٢١-٤٥٨.
- ٧٢- شريف، عبير فؤاد أحمد. (٢٠٢٢). *المسؤولية المجتمعية للجامعات في المجتمع المصري: دراسة ميدانية مقارنة بين جامعتين حكومية وخاصة*. مجلة بحوث كلية الآداب، جامعة المنوفية، ٣٣(١٢٨-٣)، ص ص ٤٥-٣.
- ٧٣- الشقيرات، إيناس أحمد عودة الله. (٢٠٢٢). *أثر إدارة الجودة الشاملة في السمعة المنظمة: الدور المعطل للمعايير الجودة في الجامعات الحكومية الأردنية*. رسالة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، كلية الدراسات العليا، عمّان، الأردن.
- ٧٤- الشلفان، عادل بن أحمد. (٢٠٢١). *نور الحوكمة والشفافية في الحد من الفساد الإداري*. *المجلة العربية للإدارة*، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٤١(٢).
- ٧٥- الشمري، مايج شبيب؛ والشامي، حسين علي. (٢٠١٩). *الحوكمة والنمو الاقتصادي*. عمّان: دار غيداء للنشر والتوزيع.
- ٧٦- شن، يونثي. (٢٠٢٠). *إدارة الحوكمة الرقمية: القضايا، والتحديات، والحلول*. ترجمة: جعفر بن أحمد العلواني، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر.
- ٧٧- الشيخ، فؤاد؛ ومخامرة، محسن؛ والدهان، أميمة. (١٩٩٥). *المفاهيم الإدارية الحديثة*. ٥٥، عمّان: مركز الكتب الأردني.
- ٧٨- صادق، فاطمة السيد. (٢٠٢٠). *تطوير سياسات قبول الطلاب في التعليم الجامعي*. مجلة كلية التربية، جامعة بنها، ٣١(١٢٢).
- ٧٩- الصافي، هشام عبدالسيد. (٢٠٢٠). *الشفافية الإدارية ومكافحة الفساد الإداري*. مجلة البحوث والدراسات القانونية والسياسية، ١٠(١)، ديسمبر.
- ٨٠- الصالح، عثمان بن عبدالله. (٢٠١٢). *بناء الميزة التنافسية في الجامعات السعودية الحكومية*. رسالة دكتوراه، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
- ٨١- الصبيحات، هديل سليمان عبيد. (٢٠٢٢). *درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالسمعة التنظيمية من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين بجامعة آل البيت*. رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، كلية العلوم التربوية، الأردن.

- ٨٢- صحراوي، جلييلة؛ وتوتة، نوال؛ وجديدين، لحسن. (٢٠١٨). حوكمة الشركات ودورها في تعزيز الإبداع والابتكار: دراسة مقارنة بين الجزائر وبعض الدول العربية. *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال*، مركز رفاة للدراسات والأبحاث، ٥(٣)، ديسمبر.
- ٨٣- صلاح الدين، نسرین صالح. (٢٠٢٢). دور الرقابة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين براءة الجامعة وسمعتها التنظيمية: دراسة تطبيقية على جامعة السلطان قابوس. *مجلة كلية التربية، جامعة الإسكندرية*، ٣٢(٢).
- ٨٤- الطراونة، حاكم عبد الرحمن. (٢٠١٦). تطبيق مبادئ حوكمة الجامعات وأثره على الالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية الحكومية في جنوب الأردن: دراسة ميدانية. رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.
- ٨٥- العبادي، هاشم فوزي دباس؛ والطائي، يوسف حجيم سلطان (٢٠١١). *التعليم الجامعي من منظور إداري*. عمّان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- ٨٦- عباس، علي. (٢٠٢٣). *أساسيات علم الإدارة*. ط ١٢، عمّان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- ٨٧- عبدالحفيظي، امحمد؛ وصديقي، مليكة. (٢٠١٩). دور الحوكمة في الحد من مخاطر السمعة في البنوك التجارية الجزائرية. *مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة زيان عاشور بالجلفة*، ٥(٢).
- ٨٨- عبدالحמיד، إيمان كامل. (٢٠٢٢). معوقات تطبيق الحوكمة الإلكترونية بجامعة المنوفية وسبل التغلب عليها. *مجلة كلية التربية جامعة المنوفية*، ١(١)، ص ص ١٦٣-٢٤٠.
- ٨٩- عبدالرحيم، محمد عباس؛ وداود، السيد خيرى عبد الرؤف. (٢٠٢٤). الحوكمة الإلكترونية مدخل لتحسين أداء كليات جامعة الأزهر في ظل التحديات المعاصرة. *مجلة التربية، جامعة الأزهر، كلية التربية*، ٤٣(٢٠٢)، الجزء الأول، أبريل، ص ص ٦٥-١٣٦.
- ٩٠- عبدالسيد، سهام؛ وإبراهيم، سلوى. (٢٠١٩). الشفافية الإدارية ودورها في الحد من الفساد الإداري من وجهة نظر موظفي هيئة الرقابة الإدارية بمدينة الكفرة. *المؤتمر العلمي النولي الثالث لكلية الاقتصاد والتجارة: المؤسسات وإشكاليات التنمية في النول النامية (لبيا أنموذجاً)*. جامعة بنغازي، ليبيا.
- ٩١- عبدالعال، نجلاء عبد التواب عيسى. (٢٠٢٤). آليات مقترحة لتحسين السمعة التنظيمية للجامعات على ضوء نموذج التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام (GRC). *مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف*، ج (١)، يناير، ص ص ١٢-١١٢.
- ٩٢- عبدالعزيز، زواتيني. (٢٠٢٠). *تنمية المورد البشري في التنظيم*. عمّان: مركز الكتاب الأكاديمي.
- ٩٣- عبداللطيف، هبة محمد. (٢٠١٤). الحوكمة الإدارية كمدخل لتطوير الإدارة المدرسية. *تكنولوجيا التربية، دراسات وبحوث المؤتمر العلمي العاشر: آفاق في تكنولوجيا التربية*، في الفترة من ٢-٤ مارس، (عدد خاص)، جامعة القاهرة.
- ٩٤- عبدالله، طه محسن؛ وهادي، سالم عواد. (٢٠١٧). دور إجراءات المساعدة في تعزيز نتائج الموازنة الاتحادية في وحدات الإنفاق الحكومي. *مجلة دراسات محاسبية ومالية*، ١٢(٤٠).

- ٩٥- العبيدي، أوردان حاتم خضير؛ والحدراوي، رافد حميد عباس؛ والجناي، سجاد محمد عطية (٢٠٢١). الحوكمة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الجامعي : دراسة تحليلية من وجهة نظر أكاديمية. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، مج ١٧، عدد خاص، ص ص ١٦-٢٥.
- ٩٦- العتايي، سلام عياض؛ والسراي، عبد كاطع سموم. (٢٠١٦). المساعلة الإدارية لدى عمداء كليات جامعة ميسان من وجهة نظر الهيئة التدريسية. *لارك للفلسفة واللسانيات والعلوم الاجتماعية*، العدد (٢٢).
- ٩٧- العنبي، محمود. (٢٠١٤). تقييم مستوى حاكمية تكنولوجيا المعلومات في جامعة الطائف باستخدام مقياس كويت. *مجلة دراسات: العلوم الإدارية*. ٤١(١).
- ٩٨- العساف، ليلي موسى. (٢٠٠٨). مؤشرات قياس البيئة الجامعية النموذجية: حالة دراسية جامعة عمان العربية للدراسات العليا. *مجلة اتحاد الجامعات العربية*، اتحاد الجامعات العربية. الأمانة العامة. عمان، (٥١).
- ٩٩- عصام، عباسي. (٢٠١٢). تأثير جودة المعلومة المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية واتخاذ القرارات: دراسة حالة لينفر غاز ٢٠٠٩-٢٠١١. رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
- ١٠٠- عقيلات، هند ناصر. (٢٠١٩). أثر الرقابة الاستراتيجية على السمعة الجامعية في الجامعات الأردنية الخاصة. *مجلة كلية التربية*، جامعة أسيوط، ٣٥(٩).
- ١٠١- علاء الدين، نرمين. (٢٠٢٠). *إدارة استراتيجيات تواصل المنظمات عبر وسائل التواصل الاجتماعي*. القاهرة: دار الفكر العربي للنشر والتوزيع.
- ١٠٢- علي، أسماء شعبان. (٢٠٢١). *إدارة السمعة التنظيمية لجامعة مدينة السادات: دراسة استشرافية*. رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة مدينة السادات.
- ١٠٣- العياشي، زرزار. (٢٠١٣). أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على كفاءة العمليات الإدارية. *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، جامعة القادسية - كلية الإدارة والاقتصاد، ١٥(١)، العراق.
- ١٠٤- الفتلاوي، ميثاق هاتف. (٢٠١٧). العلاقة بين القيادة الرشيدة وبناء السمعة التنظيمية من خلال الدور الوسيط للالتزام التنظيمي: بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة السيارات - العراق. *مجلة المثلى للعلوم الإدارية والاقتصادية*، جامعة المثلى، كلية الإدارة والاقتصاد، ٧(٤).
- ١٠٥- فرج الله، أحمد موسى؛ وأبو حشيش، بسام محمد؛ وعبد، سكر ناجي رجب. (٢٠١٩). أثر المهارات القيادية الناعمة على بناء السمعة التنظيمية من خلال اليقظة الاستراتيجية كمتغير وسيط: دراسة حالة جامعة الأقصى. *مجلة جامعة الأقصى للعلوم التربوية والنفسية*، عمادة البحث العلمي، جامعة الأقصى، ٢(٢)، يونيو.
- ١٠٦- فروانة، حازم أحمد. (٢٠٢١). أثر الرقابة الإلكترونية على سرعة إنجاز المعاملات في البنك الإسلامي. *مجلة الباحث للعلوم الرياضية والاجتماعية*. جامعة زيان عاشور الجلفة بالجزائر، ٤(٨).
- ١٠٧- قاسم، رائد حمود محمد. (٢٠٢٣). دور التوجه الاستراتيجي في البراعة التنظيمية وتأثيرهما في السمعة الاستراتيجية: دراسة ميدانية على شركات الاتصالات اليمنية. رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة عدن.

- ١٠٨- الفحطاني، محمد ناصر؛ والشهري، صالحة محمد عبدالعزيز. (٢٠٢٢). أثر تطبيق حوكمة الشركات على تحسين كفاءة مؤشرات الأداء المالي في البنك الأهلي السعودي. *المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد (٣٣)، مايو، لبنان.
- ١٠٩- القدوة، محمود. (٢٠١٠). *الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة*. عمّان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- ١١٠- قرواني، خالد. (٢٠١٦). مدى ممارسة الحوكمة في المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس*، ١٤ (٤).
- ١١١- كاطع، سناء جبار. (٢٠٢٠). البيئة الجامعية وعلاقتها بمستوى التقييم الأكاديمي لتدريسي كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة في جامعة بابل. *المجلة الأوروبية لتكنولوجيا علوم الرياضة*، الأكاديمية الدولية لتكنولوجيا الرياضة، (٢٨).
- ١١٢- كافي، مصطفى يوسف. (٢٠٠٩). *الحكومة الإلكترونية في ظل الثورة العلمية التكنولوجية المعاصرة*. دمشق: دار رسلان للنشر والتوزيع.
- ١١٣- كافي، مصطفى يوسف. (٢٠٢٠). *الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق*. دمشق: دار رسلان للنشر والتوزيع.
- ١١٤- كريري، عصام محمد علي. (٢٠٢١). تطوير أداء القيادات التربوية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان في ضوء نموذج GRC. *مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية*، جامعة تعز، فرع التربية، دائرة الدراسات العليا والبحث العلمي، ٦ (١٥).
- ١١٥- مجمع اللغة العربية. (٢٠٠٤). *المعجم الوجيز*. القاهرة: المطابع الأميرية.
- ١١٦- محمد، ماهر جابر. (٢٠٢٣). *حوكمة الجامعات العالمية والعربية*. القاهرة: وكالة الصحافة العربية.
- ١١٧- محمد، محمد هاني. (٢٠١٤). *إدارة الموارد البشرية*. عمّان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- ١١٨- محمد، نهلة كمال الدين. (٢٠٢٠). العوامل المؤثرة على تطبيق الحوكمة الإلكترونية: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم الخرطوم - السودان. *مجلة العلوم الهندسية وتكنولوجيا المعلومات*، المركز القومي للبحوث، فلسطين، ٤ (١)، مارس.
- ١١٩- مرزوق، سارة إبراهيم. (٢٠٢٣). *أثر التمكين على الإبداع لدى العاملين*. القاهرة: دار الخليج.
- ١٢٠- مسعودي، آمنة؛ ومكاوي، سيدي محمد. (٢٠٢٠). دور الحوكمة الرقمية في تحسين جودة الخدمات الصحية وتطوير أداء المستشفيات الجزائرية. *مجلة الباحث في العلوم القانونية والسياسية*، العدد (٣).
- ١٢١- مطر، عصام عبدالفتاح. (٢٠٠٨). *الحكومة الإدارية بين النظرية والتطبيق*. الإسكندرية: دارالجامعة الجديدة.
- ١٢٢- المطيري، علياء. (٢٠٢١). الرقابة الإلكترونية والتمكين الإداري للقيادات النسائية بالقطاعات الحكومية بمكة المكرمة. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، ٤ (٤٢).
- ١٢٣- مليك، وفاء. (٢٠١٨). *أثر التنظيم الإداري على فعالية أداء العاملين داخل المؤسسة: دراسة ميدانية على عمال إدارة المؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجبلاني بالوادي*. رسالة ماجستير، جامعة الوادي، الجزائر.
- ١٢٤- المليكي، محمد عبد الجليل. (٢٠١٧). *أتمودج مقترح لحوكمة الجامعات اليمنية*. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة إب، اليمن.

- ١٢٥- المنصوري، فاطمة يوسف. (٢٠٢٢). الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بجودة الخدمات التعليمية: دراسة ميدانية على كلية الاقتصاد جامعة بنغازي. مجلة جامعة بنغازي العلمية، ٣٥(٢).
- ١٢٦- ناصر، خلف لطيف؛ وعبدالمحسن، علي برهان. (٢٠١٨). توظيف رأس المال النفسي في تعزيز متطلبات بناء سمعة المؤسسة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في المديرية العامة لتربية صلاح الدين. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، ٤(٤٤).
- ١٢٧- النجار، محمد سمير. (٢٠١٨). أثر إدارة المواهب في تحسين السمعة التنظيمية: الدور المعدل للثقة التنظيمية: دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمان. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- ١٢٨- النسيبي، فلاح بن فرج. (٢٠١٧). أثر تطبيق الشفافية الإدارية في الحد من الفساد الإداري. المجلة العربية للإدارة، ١٧(١)، مارس.
- ١٢٩- نصور، ريم محمد. (٢٠١٥). أثر حوكمة تكنولوجيا المعلومات على جودة التقارير المالية: دراسة ميدانية. رسالة دكتوراه، جامعة تشرين، دمشق، سوريا.
- ١٣٠- هاشم، نهلة عبدالقادر؛ وهلال، ومحمد سعيد؛ والكاش، محمد ناصر. (٢٠٢٣). دراسة نظرية لعمليات إدارة سمعة الجامعات المعاصرة في ضوء بعض نماذج السمعة التنظيمية. مجلة الإدارة التربوية، ٣٨(٣٨)، ص ٧٠-١٣.
- ١٣١- هذال، فهد عبد الله. (٢٠١٦). تقييم الإجراءات الرقابية الإلكترونية من وجهة نظر مدققي ديوان المحاسبة الكويتي. رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
- ١٣٢- هيكل، هناء محمد محمدى. (٢٠٢٢). تصور مقترح لتفعيل الحوكمة الإلكترونية في جامعة بنها كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي على ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠. مجلة كلية التربية، جامعة بنها، ٢٣(١٢٩)، ص ٥٨٦-٤٩١.
- ١٣٣- وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية. (٢٠٢٣). رؤية مصر ٢٠٣٠: الأجندة الوطنية للتنمية المستدامة. القاهرة.
- ١٣٤- وزارة المالية. (٢٠٢٢). نظام ميكنة أجور العاملين بالجهاز الإداري للدولة Oracle Payroll. متاح على: <https://mof.gov.eg>، تاريخ الدخول: ٢٠٢٤/٠٥/١٥.
- ١٣٥- يمانى، عبدالله بن قاسم حسن. (٢٠١٨). أثر الحوكمة على الوفاء بالمسؤولية الاجتماعية لدى شركات المساهمة السعودية. الفكر المحاسبي، جامعة عين شمس، كلية التجارة، ٢٢(٢)، يوليو.

### ثانياً: المراجع الأجنبية

- 136- Ajayi, O. A., & Mmutle, T. (2021). Corporate Reputation through Strategic Communication of Corporate Social Responsibility. *Corporate Communications: An International Journal*, 26(5).
- 137- Algazo, F. A.; Ibrahim, S. & Yusoff, W. S. (2021). Digital Governance Emergence and Importance. *Journal of Information System and Technology Management*, 6(24).
- 138- Al-Rubaie, F. (2010). Public Relations Programs and the Strategy of Building and Strengthening the Institution's Reputation. *Journal of the Media Researcher*, 1(8).

- 139- Al-salhi, H. A.; El Damanhoury, K. & Alawadly, S. (2021). The Effect of Relationship Cultivation Strategies on Organizational Reputation in Conflict Zones: The Case of Yemeni Private Universities. *Public Relations Review*, 47(1), PP. 1-6.
- 140- Alzyoud, Sukaina A. & Bani-Hani, Kamal. (2015). Social Responsibility in Higher Education Institutions: Application Case from the Middle East. *European Scientific Journal*, 11(8).
- 141- Amore, M. D. & Bennesen, M. (2016). Corporate Governance and Green Innovation. *Journal of Environmental Economics and Management*, 75.
- 142- Anand, A.; Kumar, V. & Lahiri, A. (2024). Categorization of Organizational Reputation and Subordinate Organizations' Global Funding Outcome: A Higher Education Perspective. *Industrial Marketing Management*, Vol. (116), January, PP. 130-144.
- 143- Angliss, Katie. (2022). An Alternative Approach to Measuring University Reputation. *Corporate Reputation Review*. Vol. 25, March.
- 144- Angulo-Ruiz, F.; Pergelova, A. & Cheben, J. (2016). the Relevance of Marketing Activities for Higher Education Institutions. In: Wu, T., Naidoo, V. (eds) *International Marketing of Higher Education*. New York: Palgrave Macmillan.
- 145- Angulo-Ruiz, F.; Pergelova, A.; Cheben, J. & Angulo-Altamirano, E. (2022). How do Marketing Activities Influence Organizational Reputation in Higher Education Institutions? An Impression Management Perspective across eight Countries. *International Marketing Review*, 39(4), PP. 984-1021.
- 146- Areiqat, A. Y., Zamil, A. M., Fathi, A., Ahmad, M. M., & Abushaar, H. M. (2020). The Concept of Governance in Universities: Reality and Ambition. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 13(1).
- 147- Aula, H. (2015). *Constructing Reputation in A University Merger*. Aalto University, Espoo, Finland.
- 148- Aula, P., & Heinonen, J. (2016). Reputation. In: *The Reputable Firm. Management for Professionals*. Springer, Cham.
- 149- Aula, P., & Mantere, S. (2008). *Strategic Reputation Management: Towards A Company of Good*. London: Routledge.
- 150- Bakrie, M.; Widayatsih, T. & Herlina, N. (2022). Service Quality and Institutional Reputation on Student's Loyalty. *Jurnal Konseling dan Pendidikan*, 10(3).
- 151- Bălan, D. A. (2020). Corporate Reputation: A Review of its Importance and The Relation to Business Performance. *Revista de Stiinte Politice*, 4(68), PP. 22-34.
- 152- Bartroli, A. (2021). The University Social Responsibility Framework by the International Federation of Catholic Universities: A Case of "Intelligent" Co-creation. In: Tauginienė, L. & Pučėtaitė, R. (eds). *Managing Social Responsibility in Universities*. Palgrave Macmillan, Cham.
- 153- Bastedo, M. N. & Bowman, N. A. (2010). U.S. News & World Report College Rankings: Modeling Institutional Effects on Organizational Reputation. *American Journal of Education*, 116(2), February, PP. 163-183.
- 154- Biswas, Avijit. (2023). *E-Governance: Meaning, Objectives, Features, and 4 Types*. Available Online at: <https://schoolofpoliticalscience.com/what-is-e-governance>, Accessed Date: 01 May 2024.

- 155- Boon, J. (2023). Reputation Management as An Interplay of Structure and Agency: A Strategic-relational Approach. *Regulation & Governance*, 17(4).
- 156- Boroujerdi, S. S.; Hasani, K., & Delshab, V. (2019). Investigating the Influence of Knowledge Management on Organizational Innovation in Higher Educational Institutions. *Kybernetes*, 49(2).
- 157- Bustaman, H.; Nor. M.; Taha. A. & Zakaria. M. (2020). Job Seeker Attraction to Organizational Justice mediated by Organizational Reputation. *Journal of Cogent Psychology*, 8(1), PP. 7-18.
- 158- Cadete, G. (2015). *Using Enterprise Architecture for COBIT 5 Process Assessment and Process Improvement*. Master Thesis, Technical Superior Institute, Lisbon, Spain.
- 159- Cattaneo, M.; Meoli, M. & Paleari, S. (2016). Why do Universities Internationalize? Organizational Reputation and Legitimacy. *University Evolution, Entrepreneurial Activity and Regional Competitiveness*, Vol. (32), PP. 327-346.
- 160- Davies, Gary; Chun, Rosa; Da Silva, Rui Vinhas & Roper, Stuart. (2003). *Corporate Reputation and Competitiveness*. London: the Taylor & Francis e-Library.
- 161- De Moortel, K., & Crispeels, T. (2018). International University-university Technology Transfer: Strategic Management Framework. *Technological Forecasting and Social Change*, 135.
- 162- Deheshti, M.; Azimzadeh, S. M.; Zadeh, M.; Sadat, Z. & Alimohammadi, H. (2019). Designing the Competitive Advantage Model to Iranian Football Clubs based on Teams' Reputation. *Sportk: Revista Euroamericana de Ciencias del Deporte*, 8(1).
- 163- Dittmar, A. & Mahrt-Smith, Jan. (2005). Corporate Governance and the Value of Cash Holdings. *SSRN Electronic Journal*, 83(3).
- 164- Doorley, John and Garcia, Helio Fred. (2010). *Reputation Management: The Key to Successful Public Relations and Corporate Communication*. 2<sup>nd</sup> edition, London: Routledge.
- 165- Drori, G. S. (2018). Creativity and the Governance of Universities: Encounters of the Third Kind. *European Review*, 26(S1).
- 166- Engwall, L. (2020-A). the Future of Universities. In: Engwall, L. (eds) *Missions of Universities: Past, Present, Future*. Higher Education Dynamics, Vol. 55. Springer, Cham.
- 167- Engwall, L. (2020-B). the Governance and Missions of Universities. In Engwall, L. (eds) *Missions of Universities: Past, Present, Future*. Higher Education Dynamics, Vol. 55. Springer, Cham.
- 168- Esenyel, V. (2019). The Influence of Corporate Reputation on Affective Organizational Commitment: The Role of Value Congruence as Mediator, *International Journal of Organizational Leadership*, Canadian Institute for Knowledge Development Publishing, Consulting and Training Institute, Vancouver, British Columbia, 8(3).
- 169- Font, X.; Guix, M. & Bonilla-Priego, M. J. (2016). Corporate Social Responsibility in Cruising: Using Materiality Analysis to create shared Value. *Tourism Management*, 5(3).

- 170- Foster, Chris. (2016). *Reputation Strategy and Analytics in a Hyper-Connected World*. John Wiley. USA.
- 171- 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.*
- 172- Garvanova, Magdalena. (2020). *The Significance of Reputation in Choosing and Recommendation a University*. The Mattingly Publishing Co., Inc. Vol. 83, PP. 8545-8553.
- 173- Gasser, U., & Almeida, V. (2022). Futures of Digital Governance. *Communications of the ACM*, 65(3).
- 174- Gershenson, C. (2019). Organizational Reputation and the Securities and Exchange Commission's Failed Regulatory Revolution. *Journal of Sociological Forum*, 34(4), PP. 643- 663.
- 175- Hawks, B. Baybars & Samast, O. (2013). *New Challenges, New Opportunities: Interdisciplinary Perspectives on Reputation Management*, Turkey, Reputation Management Institute, Boston, Massachusetts.
- 176- Hefferman, Troy; Wilkins, Stephen & Butt, Muhammad, (2018). Transnational Higher Education: the Importance of Institutional Reputation, Trust and Student-university Identification in International Partnerships. *International Journal of Educational Management*, 32(2), PP. 227-240.
- 177- Ibrahim, Neveen M.; Soliman, Manal K.; Abdelrahman, Tarek A. & Albekheit, Fatheya A. (2022). E-Governance and University of Ha'il Excellence in the Light of the Kingdom's Vision 2030: An Empirical Study on Faculty Members. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 9(3).
- 178- Jones, G. R. (2021). *Organizational Theory, Design, and Change*. 7<sup>th</sup> edition, New York: Pearson.
- 179- Kakar, A. S.; Mansor, N. A. & Saufi, R. A. (2021). Does Organizational Reputation Matter in Pakistan's Higher Education Institutions? The Mediating Role of Person-organization Fit and Person-vocation fit between Organizational Reputation and Turnover Intention. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 18(1), PP. 151-169.
- 180- Kaushal, V., & Ali, N. (2020). University Reputation, Brand Attachment and Brand Personality as Antecedents of Student Loyalty: A Study in Higher Education Context. *Corporate Reputation Review*, 23.
- 181- Kawengian, K. D.; Pangemanan, S. S., & Tielung, M. V. (2019). The Influence of Reputation, Distance and Involuntary Switching on Customer Switching Behavior at PT. Jne in Manado. *Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 7 (1).
- 182- KP, Wiedmann. (2012). Ansatzpunkte zur Messung der Unternehmensreputation als Grundlage einer Erfolg Versprechenden Reputation Smanagementplanung - Das RepTrak-Konzept als Ausgangspunkt und Skizzen zur relevanten Weiterentwicklung. In: Wüst C., Kreutzer R. (eds) *Corporate Reputation Management*. Gabler Verlag, Wiesbaden. PP. 57-101.

- 183- Krzakiewicz, K., & Cyfert, S. (2015). Organizational Reputation Risk Management as A Component of the Dynamic Capabilities Management Process. *Management*, 19(1).
- 184- Larkin, J. (2003). *Strategic Reputation Risk Management*. New York: Palgrave Macmillan.
- 185- Latif, Khawaja, F. (2018). The Development and Validation of Stakeholder-Based Scale for Measuring University Social Responsibility (USR). *Social Indicators Research: An International and Interdisciplinary Journal for Quality-of-Life Measurement, Springer*, 140(2), November.
- 186- Lee, J., & Moon, M. J. (2020). *E-government and Digital Governance*. London: Routledge.
- 187- Lee-Geiller, S., & Lee, T. (2022). How does Digital Governance contribute to Effective Crisis Management? A Case Study of Korea's Response to COVID-19. *Public Performance & Management Review*, 45(4).
- 188- Lo, Carlos Wing-Hung; Pang, Rose Xue; Egri, Carolyn P. & Li, Pansy Hon- Ying. (2017). University Social Responsibility: Conceptualization and an Assessment Framework. In: Shek, D. & Hollister, R. (eds) *University Social Responsibility and Quality of Life*. Quality of Life in Asia, Vol. 8. Springer, Singapore.
- 189- Lo, William Yat Wai. (2014). Theorizing University Rankings. In: *University Rankings: Implications for Higher Education in Taiwan*. Springer, Singapore.
- 190- Lomer, S.; Mittelmeier, J., & Courtney, S. (2023). Typologising Internationalisation in UK University Strategies: Reputation, Mission and Attitude. *Higher Education Research & Development*, 42(5).
- 191- Lu, W., & Taylor, M. E. (2016). Which Factors moderate the Relationship between Sustainability Performance and Financial Performance? A Meta-analysis Study. *Journal of International Accounting Research*, 15(1).
- 192- Mahapatro, B. (2010). *Human Resource Management*. Delhi: New Age International Ltd. Publishers.
- 193- Manoharan, A. P.; Melitski, J., & Holzer, M. (2023). Digital Governance: An Assessment of Performance and best Practices. *Public Organization Review*, 23(1).
- 194- Martínez, E. G.; Vázquez, E. S.; Aguja, F. A. P.; Guerrero, L. M. B. & Mican, E. O. C. (2023). Perspective of Governance in University Institutions in Virtual Digital Environments. *Human Review. International Humanities Review/Revista Internacional de Humanidades*, 21(1).
- 195- Menezes, Isabel; Coelho, Márcia & Amorim, José. (2017). Social and Public Responsibility, Universities. In: Teixeira, P.N. & Shin, J. C. (eds) *Encyclopedia of International Higher Education Systems and Institutions*. Springer.
- 196- Miozzo, M. & Dewick, P. (2002). Building Competitive Advantage: Innovation and Corporate Governance in European Construction. *Research Policy*, 31(6).
- 197- Mohamed, W. S. & Elewa, May, M. (2016). The Impact of Corporate Governance on Stock Price and Trade Volume. *International Journal of Accounting and Financial Reporting*, 6(2).
- 198- Muijen, Heidi S. C. (2004). Corporate Social Responsibility Starts at University. *Journal of Business Ethics*, 53(1/2).

- 199- Muthuselvi, L. & Ramaganesh, E. (2017). Use of eGovernance by Administrators of Higher Learning Institutions. *International Journal of Emerging Trends in Social Sciences*, 1(2).
- 200- Ngan, N. T. & Khoi, B. H. (2020). University Reputation in the Relationship between Service Quality and Learner's Behavioural Intention. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(4).
- 201- Nginyo, J. M.; Ngui, T. K. & Ntale, J. F. (2018). Corporate Governance Practices and Competitive Advantage of Kenolkobil Company Limited, Kenya. *International Journal of Business & Law Research*, 6(3), July-Sept.
- 202- Nørreklit, L.; Jack, L. & Norreklit, H. (2019). Moving towards Digital Governance of University Scholars: Instigating A Post-truth University Culture. *Journal of Management & Governance*, 23(4), PP. 869-899.
- 203- Odera, Richard (2017). The Speed of Adopting Digital Accountability in Public Institutions in India. *Vidhyavadhaka First Grade College National Conference*, Vol.1, February, Mysore, India.
- 204- Okhmatovskiy, I., & Shin, D. (2019). Changing Corporate Governance in Response to Negative Media Reports. *British Journal of Management*, 30(1).
- 205- O'Neill, Martin A. & Palmer, Adrian. (2004). Importance-performance Analysis: A Ueful Tool for Directing Continuous Quality Improvement in Higher Education. *Quality Assurance in Education*, 12(1).
- 206- Phonthanukitithaworn, C.; Wongsachia, S.; Naruetharadhol, P.; Thipsingh, S., Senamitr, T. & Ketkaew, C. (2022). Managing Educational Service Quality and Loyalty of International Students: A Case of International Colleges in Thailand. *Cogent Social Sciences*, 8(1).
- 207- Polat, S.; Guncavdi, G. & Arslan, Y. (2019). The Impacts of a University's Organizational Reputation and Organizational Attraction on Students' Intention to Pursue. *Eurasian Journal of Educational Research*, Issue (84), PP. 213-236.
- 208- Rahman, Md. Mahbubur & Rajon, S. A. Ahsan. (2011). An Effective Framework for Implementing Electronic Governance in Developing Countries: Bangladesh Perspective. *14<sup>th</sup> International Conference on Computer and Information Technology*, 22-24 December, Dhaka, Bangladesh.
- 209- Razak, Ismail. (2016). The Impact of Product Quality and Price on Customer Satisfaction with the Mediator of Customer Value. *An International Peer-reviewed Journal*, Vol. (30).
- 210- Reznik, S. & Yudina, T. (2018). Key Milestones in the Development of Reputation Management in Russian Universities. *European Journal of Contemporary Education*, 7(2), PP. 379-391.
- 211- Rimkutè, D. (2018). Organizational Reputation and Risk Regulation: The Effect of Reputational Threats on Agency Scientific Outputs. *Public Administration*, 96(1), PP. 70-83.
- 212- Ryan, M.; Horvath, M. & Kriska, D. (2005). The Role of Recruiting Source Informativeness and Organizational Perceptions in Decisions to apply. *International Journal of Selection & Assessment*, 13, PP. 235-249.
- 213- Said, R.; Zainuddin, Y. H. & Haron, H. (2009). The Relationship between Corporate Social Responsibility Disclosure and Corporate Governance

- Characteristics in Malaysian Public listed Companies, *Social Responsibility Journal*, 5(2), PP. 212-226
- 214- Santos,, M.; Laureano, R. & Moro, S. (2020). Unveiling Research Trends for Organizational Reputation in the Nonprofit Sector. *International Journal of Voluntary and Non-profit Organizations*, 31(1).
- 215- Serrat, O. (2017). *Managing Corporate Reputation, Knowledge Solutions*. Asian Development Bank, Mandaluyong, Philippines, Knowledge Solutions Proposition.54, May.
- 216- Shah, S. A.; Shoukat, M. H.; Ahmad, M. S. & Khan, B. (2021). Role of Social Media Technologies and Customer Relationship Management Capabilities 2.0 in Creating Customer Loyalty and University Reputation. *Journal of Marketing for Higher Education*, 28 Oct.
- 217- Shahwan, Y. (2017). *Corporate Governance, Risk Management, and Corporate Social Responsibility: Evidence from Jordan*. Doctorate Thesis, Universiti Malaysian Terengganu.
- 218- Shanghai Academic Ranking of World Universities. (2023). *Sohag University*. Available Online at: <https://www.shanghairanking.com/institution/sohag-university>, Accessed Date: 22/04/2024.
- 219- Shek, Daniel T. L.; Yuen-Tsang, Angelina W. K. & Eddie, C. W. Ng. (2017). USR Network: A Platform to Promote University Social Responsibility. In: Shek, D. & Hollister, R. (Eds) *University Social Responsibility and Quality of Life*. Quality of Life in Asia, Vol. 8. Springer, Singapore.
- 220- Shinohara, A.; Kanakogi, Y., & Myowa, M. (2019). Strategic Reputation Management: Children Adjust their Reward Distribution in Accordance with an Observer's Mental State. *Cognitive Development*, 50.
- 221- Šontaitė-Petkevičienė, M. (2019). Dimensions and Attributes Building Corporate Reputation of Rural Businesses. *Research for Rural Development*, Vol. 2.
- 222- Timco, C.; Bugaian, L. & Turcanu, D. (2019). Governance of the Technical University of Moldova in the Digital Era. *Journal of Social Sciences*, (2).
- 223- Times Higher Education. (2024). *Sohag University*. Available Online at: <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/sohag-university>, Accessed Date: 22/04/2024.
- 224- Tong, C.; Wong, A. T. & Cheng, T. (2019). Do Corporate Social Responsibility and Safety of Food Affect Reputation? A Study of Fast-food Restaurants Industry in Hong Kong. *Journal of Economics, Management and Trade*, 22(3).
- 225- Tylecote, A. & Ramirez, P. (2006). Corporate Governance and Innovation: The UK compared with the US and 'Insider' Economies. *Research Policy*, 35(1).
- 226- Vidaver-Cohen, D. (2007). Reputation Beyond the Rankings: A Conceptual Framework for Business School Research. *Corporate Reputation Review*, 10, PP. 278-304.
- 227- Vidmar, D.; Marolt, M. & Pucihar, A. (2021). Information Technology for Business Sustainability: A Literature Review with automated Content Analysis. *Sustainability, MDPI*, 13(3), January, PP. 1-24.
- 228- Wautelet, Y. (2019). A Model-driven IT Governance Process based on the Strategic Impact Evaluation of Services. *Journal of Systems and Software*, 194.

- 229- Webometrics. (2024). *Sohag University*. Available Online at: <https://webometrics.info/en/detalles/02wgx3e98>, Accessed Date: 19/05/2024.
- 230- Williamson, B. (2015). Governing Methods: Policy Innovation Labs, Design and Data Science in the Digital Governance of Education. *Journal of Educational Administration and History*, 47(3), PP. 251-271.
- 231- Wong, H. Yin & Sultan, Parves. (2021). Service Quality in Higher Education: Where are we and where to Go? In: Branch, J. D. & Christiansen, B. (eds) *The Marketization of Higher Education. Marketing and Communication in Higher Education*. Palgrave Macmillan, Cham. PP. 343-369.
- 232- Wu, M. & Li, Yu. (2023). Research on the Logical Path and Promotion Strategy of Digital Governance in Chinese Higher Education. *ACM International Conference Proceeding Series, 6th International Conference on Big Data and Education*, 16-18 June, Jinan, New York, PP. 85-91.
- 233- Wüst, C. (2012). Corporate Reputation Management. In: Wüst, C., Kreutzer, R. (eds) *Corporate Reputation Management*. Gabler Verlag, Wiesbaden.
- 234- Zhang, L. & Li, Lin. (2023). "One Form" Empowers Digital Governance of University Services via Seq2Seq Model. *3<sup>rd</sup> International Conference on Digital Society and Intelligent Systems (DSInS)*, 10-12 November, Chengdu.