



**تصور مقترح لتفعيل الحوكمة الإلكترونية في جامعة بنها
كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي على ضوء رؤية مصر
٢٠٣٠**

إعداد

د/ هناء محمد محمدي هيكل

مدرس أصول التربية
كلية التربية – جامعة بنها

تصور مقترح لتفعيل الحوكمة الإلكترونية في جامعة بنها كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي على ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠

الملخص

هدف البحث إلى وضع تصور مقترح لتفعيل الحوكمة الإلكترونية في جامعة بنها كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي على ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠، وتم استخدام المنهج الوصفي وأحد أهم أدواته الاستبانة للكشف عن واقع الحوكمة الإلكترونية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنها من خلال توزيع استبانة بطريقة عشوائية وتم تطبيقها إلكترونياً باستخدام نماذج جوجل. وتوصل البحث إلى أن واقع الحوكمة الإلكترونية في جامعة بنها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها جاء بدرجة متوسطة لأبعادها الأربعة (الشفافية - المسؤولية - المساءلة - الوعي الاجتماعي)، وانتهى البحث بوضع تصور مقترح لتطوير الأبعاد الأربعة للحوكمة الإلكترونية في جامعة بنها ومتطلبات تنفيذ هذا التصور وأيضاً المعوقات التي قد تعوق تنفيذ هذا التصور.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة الإلكترونية، التميز المؤسسي، رؤية مصر ٢٠٣٠

E-governance at Benha University is an introduction to achieving institutional excellence in the light of Egypt Vision 2030
Dr. Hanaa Mohammed Mohamady Hekal

Abstract

The research aimed to investigate the reality of e-governance at Benha University as an input to achieve institutional excellence in the light of Egypt's Vision 2030, and the descriptive approach was used and one of its most important tools is the questionnaire to reveal the reality of e-governance from the point of view of faculty members at Benha University by distributing a questionnaire in a random way and it was applied electronically using Google forms.

The research concluded that the reality of e-governance at Benha University from the point of view of its faculty members came to a moderate degree for its four dimensions (transparency - responsibility - accountability - social awareness), and the research ended with the development of a proposed vision for the development of the four dimensions of e-governance at Benha University and the requirements for the implementation of this vision as well as the obstacles that may hinder the implementation of this vision.

Keywords: e-governance, institutional excellence, Egypt Vision 2030

المقدمة:

يشهد العالم منذ بداية العقد الأول من الألفية الثالثة العديد من التطورات والمستجدات السريعة والمتلاحقة، والتحديات الداخلية والخارجية؛ والتي أسهمت فيها وبدور كبير ثورة تكنولوجيا المعلومات وأصبحت هذه الثورة تفرض تغيرات جذرية في كافة مناحي الحياة، وعلى أساسها يتم توزيع ثروة العالم؛ فلم تعد الثروة تعتمد على الموارد الطبيعية ولكنها تعتمد وبشكل أساسي على العلم والمعرفة.

وقد كان لهذه التطورات السريعة أثر عميق على الطريقة التي يعمل ويتواصل بها الأفراد في شتى بقاع الأرض، مما يتطلب تطوير طرق التفاعل بين المواطنين وأجهزة الحكومة المختلفة. ولذلك ظهرت الحكومة الإلكترونية، وهي نمط إداري متطور يتم من خلاله رفع مستوى الأداء والكفاءة الإدارية وتحسين مناخ العمل لتسهيل كافة الخدمات والأعمال التي تقدمها المؤسسات الحكومية للمواطنين. ومن خلال هذا النمط الجديد من العمل يتمكن المواطن من إنجاز كافة المعاملات الحكومية وإصدار الوثائق الرسمية عبر الوسائل الإلكترونية مثل الإنترنت والهواتف المحمولة والأرضية وبسرعة وفعالية عالية.

وعليه فقد أدركت معظم دول العالم الأهمية البالغة في إنشاء الحكومات الإلكترونية وذلك لما لها من دور رئيس في دفع عجلة التنمية، وتعزيز الاقتصاد الوطني، وفتح قنوات جديدة للاستثمار وإيجاد فرص وظيفية جديدة للمواطنين، ولهذا فقد بدأ العالم بالتحول الآلي أملاً في تحقيق التقدم والرفي.

وتبدو الحكومة الإلكترونية في ظاهرها أحد انعكاسات التطور التكنولوجي في أداء الأعمال المصاحب لعصر المعرفة، إلا أنها تنطوي في حقيقة الأمر على فكر وفلسفة إدارية جديدة أعمق من مجرد استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تقديم الخدمات الحكومية للمواطنين إلكترونياً، ويتطلب الأمر التخلي عن النموذج التقليدي والذي شكل السمات الأساسية للمنظمات الحكومية، وعبر لفترة طويلة عن نموذج مثالي للمنظمات، حيث إن الحكومة الإلكترونية فكر جديد يمزج بين نتائج التطبيق العملي لتجارب الإصلاح الإداري وبين المداخل الإدارية الحديثة مثل: الجودة الشاملة وإعادة هندسة نظم العمل وإعادة تشكيل الحكومة والتي شكلت ملامح الفكر الإداري المعاصر. (بومروان، ٢٠١٤، ٦٧)

وبطبيعة الحال إن الحكومة الإلكترونية هي نتيجة طبيعية لثورة المعلومات وبزوغ فجر مجتمع المعرفة، لهذا فإن تفعيل الحكومة الإلكترونية في كافة مرافق الدولة هو جزء من السعي إلى الولوج إلى عالم المعلومات والاتصالات الحديثة من أوسع الأبواب وجزء لا يتجزأ من العمل على بناء الاقتصاد القائم على المعرفة والتفاعل مع العولمة. (معهد البحوث والاستشارات، ٢٠٠٦، ٤)

وفي هذا الإطار سعت الدولة المصرية إلى التحول نحو مجتمع رقمي من خلال تحقيق التكامل بين الجهات الحكومية وتسهيل تقديم الخدمات، حيث أطلقت الحكومة في عام ٢٠٢٠ "بوابة مصر الرقمية" بهدف تحويل الخدمات الحكومية إلى خدمات رقمية لتعزيز سرعة تقديم الخدمات وكفاءتها ورفع مستوى رضا المواطنين. وتقدم البوابة حزمة من الخدمات مثل خدمات نيابة الأسرة والتوثيق والتموين والضرائب العقارية والشهر العقاري والمحاكم وخص المركبات وغيرها. وتخطط الحكومة المصرية لتقديم ٩٠% من الخدمات الحكومية عبر هذه البوابة بحلول عام ٢٠٢٣. (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ٢٠٢١، ٢٣٠)

وأشار تقرير الأمم المتحدة (الأمم المتحدة، ٢٠٢٠، ٤٦) أن مصر من ضمن ثماني دول انتقلت من المجموعة المتوسطة إلى المجموعة المرتفعة في مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية؛ وهذه الدول هي: ناميبيا، كابو فيردي، مصر، غابون، بوتسوانا، كينيا، الجزائر، زيمبابوي.

وعلى الرغم من هذه المساعي لتطبيق الحكومة الإلكترونية إلا أن هناك العديد من المشكلات التي ظهرت في جميع مؤسسات المجتمع، وقد ترجع هذه المشكلات إلى عدم الفهم الجيد لكيفية التطبيق وغياب المحاسبية لأنه بالأساس لا توجد أية مقاييس لقياس النجاح والفشل، أو لعدم وجود رؤية واضحة في إطار من الشفافية والمحاسبية لتطبيق الحكومة الإلكترونية، لأن هذه النقلة على المستوى التكنولوجي والتقني لم تقابلها نقلة مناسبة على المستوى الإداري والتنظيمي.

ولهذا لم يتوقف الأمر على الحكومة الإلكترونية وما تتضمنه من تيسير تقديم الخدمات للمواطنين في أسرع وقت، بل تعدى ذلك إلى ضرورة تحقيق مستويات عالية من الشفافية والمساءلة والمحاسبية ومشاركة المواطنين في تقييم الخدمات المقدمة وذلك بهدف تحقيق التميز في الأداء ورضا المواطنين والقضاء على المحسوبية والوساطة، فظهرت الحكومة الإلكترونية، وفي هذا الإطار تبنت رؤية مصر ٢٠٣٠ الالتزام بتحقيق أعلى مستويات الشفافية والحكومة، وتحسين معايير الحكومة في أداء جميع القطاعات الخدمية والاقتصادية.

وتعد الجامعات حجر الأساس ومعقل الفكر لكل تغيير وتطوير في أي مجتمع من المجتمعات؛ ظهر العديد من التوجهات نحو تحول الجامعات إلى مؤسسات إلكترونية؛ فظهر ما يُعرف بالجامعة الإلكترونية والمكتبة الإلكترونية والتعليم الإلكتروني والحكومة الإلكترونية، وغيرها من التوجهات التي تعتمد وبشكل رئيس على استخدام الحاسبات وشبكات الإنترنت.

وفي إطار التغييرات والمستجدات التكنولوجية شهد قطاع التعليم العالي نمواً هائلاً في السنوات الأخيرة من أجل الحفاظ على البيئة التنافسية العالمية وتحمل النمو الغزير لقطاع التعليم العالي، وظهرت الحاجة الماسة إلى إدارة قائمة على التكنولوجيا، ولذلك توجهت الأنظار إلى الحوكمة الإلكترونية، حيث توفر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات العديد من التسهيلات والإمكانات للمسؤولين التربويين للقيام بمهامهم، فالحوكمة الإلكترونية تؤكد على استخدام تقنية المعلومات والاتصالات (ICT) لتخطيط وتنفيذ ومراقبة البرامج والمشروعات والأنشطة الحكومية، وبالتالي تؤدي دوراً رئيساً في تعزيز نظام التعليم من خلال التركيز على إدارة المعرفة. (Muthuselvi & Ramaganesh, 2017)

وأصبح لزاماً على الجامعات أن تتبنى هذه التوجهات وتتجه نحو اتخاذ العديد من الإجراءات لضمان جودة البرامج الأكاديمية وجودة المخرجات وجودة الإجراءات لتحقيق التنافسية والتميز المؤسسي، حيث إن القدرة التنافسية وتعزيز الإنتاجية وتميز الأداء لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال تطبيق الحوكمة الإلكترونية.

ومن هنا تظهر أهمية الحوكمة الإلكترونية في الجامعات كأداة فعالة للتأكد من وصول الخدمات الإلكترونية الجامعية والملائمة لأهدافها واستراتيجياتها إلى فئاتها المستهدفة في إطار متكامل ومتجانس يسوده الشفافية وتؤدي إلى رفع أداء الجامعات إلى أفضل المستويات وتحقيق الجودة والتنافسية والتميز، وذلك تحقيقاً لأهداف رؤية مصر ٢٠٣٠ وتركيزها في بعدها الاقتصادي لتحقيق التنمية الاقتصادية المنشودة على حوكمة المؤسسات ومكافحة الفساد.

مشكلة البحث:

تُعد الحوكمة إحدى الوسائل المهمة والهادفة إلى تحقيق التنمية المجتمعية الشاملة والمستدامة وإرساء قيم الديمقراطية والشفافية والعدالة والمساواة وتعزيز سيادة القانون. حيث تحرص أية إدارة ناجحة على تحقيق التنافس للوصول إلى التميز في وظائفها وفق تنظيم واضح واتصال فعال

وقرارات سليمة وتقويم موضوعي ورقابة مستمرة وأسلوب وتخطيط إداري ومالي سليم، وإذا لم تعتمد هذه الأسس في وظائف الإدارة فإنها ستفشل في تحقيق أهدافها. (العوضي، ٢٠٢٠، ٣٢)

ولقد أكدت دراسة (المليجي، ٢٠١١) إلى أن الحوكمة تساعد في تحسين وتطوير أداء المؤسسة التعليمية، وتجنبها أية مخاطر أو صراعات تعوق جودة أدائها، بما يحقق مركزاً تنافسياً بالنسبة لمثيلاتها في سوق التعليم العالمية.

وانتقل مفهوم الحوكمة إلى الجامعات عام ١٩٨٣ ليعبر عن الأزمة الحقيقية التي تمر بها والحلول المقترحة لها، تلك الأزمة التي تتمثل في أن هناك إدارات جامعية وضعتها السلطة التنفيذية فوق الطلاب وأعضاء هيئة التدريس لتكون مهمتها اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون هؤلاء، دون أن يكون لأي منهم رأي حول مناقشة هذه القرارات أو الاعتراض عليها. وهو ما يضعف تطور الجامعة - بوصفها المؤسسة الأكاديمية المفترض فيها إعادة صياغة التوجهات الثقافية والمعرفية والعلمية للمجتمع-، بسبب وضع القرار في يد طرف واحد من أطراف المؤسسة الجامعية، وجعل بقية الأطراف من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس في وضع المتلقي لهذه القرارات والملتزم بتنفيذها دون مناقشة (عبد العالي، ٢٠١٧، ٩٦).

وقد خلص العديد من المؤتمرات العربية والأجنبية الباحثة في موضوع حاكمية الجامعات إلى أهمية تطبيقها فيها بهدف تحسين أدائها وضمان جودة مخرجاتها، للوصول إلى المراكز الأولى في تصنيف الجامعات العالمي، إن موضوع حاكمية الجامعات ينطلق من استخدام مفاهيم الشفافية والنزاهة والمشاركة والوضوح وتطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات والمساءلة لتطوير المجتمعات وبنائها وإحداث تغييرات إيجابية في الدول الضامة لهذه الجامعات، وإعداد أجيال قادرة على مواكبة الانفجار المعرفي والتقني وتلبية احتياجات مجتمعاتها بما يساير العصر (ناصر الدين، ٢٠١٥، ٣).

وأكدت دراسة (برقعان؛ والقرشي، ٢٠١٢) على أن الحوكمة الجيدة للجامعات تيسر اتخاذ قرارات تتسم بالعقلانية والاستنارة والشفافية وتؤدي إلى تحقيق الكفاءة والفعالية على المستوى التنظيمي. وتشكل حوكمة الجامعات دافعاً هاماً لإحداث التغيير ومواجهة التحديات، ذلك أن كيفية

إدارة المؤسسات تعد من بين العوامل الأكثر حسماً في تحقيق أهدافها، وتمثل حوكمة الجامعات أيضاً عنصراً حيوياً من شأنه أن يسمح للقائمين عليها بتصميم وتنفيذ ورصد وتقييم كفاءة وفاعلية الأداء.

وأكدت أيضاً دراسة (عراية؛ وبن عيسى، ٢٠١٧) ضرورة حوكمة الجامعات حيث إنه في إطار الانفتاح والعولمة التي تشهدها جميع القطاعات، فإن مؤسسات التعليم العالي مدعوة للاهتمام بطلابها من حيث الاستجابة إلى احتياجاتهم بشكل أفضل، وذلك تحسباً للمنافسة المرتقبة على المستويين الوطني والمحلي وأيضاً الدولي مستقبلاً.

ولذلك أصبحت الحوكمة الجامعية اليوم معياراً مهماً على جميع المستويات المحلية والعربية والدولية، وأحد أهم الأسباب التي تحول دون ارتقاء غالبية جامعتنا العربية في سلم التصنيفات الدولية هو غياب الحوكمة، من حيث إنها القاعدة التي تبنى عليها القيمة الأكاديمية والبحثية التنافسية لأية جامعة، وهي المحرك لعناصر التميز والإبداع والابتكار وتعزيز قدرتها التنافسية. (الدهشان، ٢٠٢٠، ٢٣)

إن تطبيق الحوكمة في الجامعات يؤدي إلى تعزيز مبدأ الشفافية والمساءلة والمشاركة في كل نشاطات العملية التعليمية بطريقة تحمي حقوق أصحاب المصالح وفق ما توصلت إليه دراسة (الشباطات، ٢٠١٨) من أهمية مفهوم الشفافية في استخدام الطريقة العلنية في مناقشة الموضوعات وحرية تداول المعلومات ومراقبتها ومتابعتها وأن توافرها في الجامعة كميّار للحوكمة له الأثر الكبير في العملية الإدارية والتنظيمية للجامعة والارتقاء بمستوي إدارتها، كما أكد علي ضرورة وجود مؤشرات للمساءلة الأكاديمية توضح حدود المساءلة علي كافة المستويات (أعضاء هيئة التدريس والمديرون والموظفون الإداريون)، كما تتطلب الحوكمة تفعيل مبدأ المشاركة والذي يدعو إلي تعدي الفجوة القائمة بين القيادة العليا للجامعة وأعضاء الهيئة التدريسية والطلاب بداية من صنع السياسات إلي تصميم البرامج واتخاذ القرارات.

ويعد إرساء قواعد الحاكمية في إدارة شؤون الجامعات مع ترك مساحة لكل جامعة لتبني سمعتها من خلال أدائها ومعاييرها الخاصة من شأنه الارتقاء بالنظامين: التعليمي والإداري في

الجامعة إلى مستويات أفضل، وتحتاج حاكمية الجامعات إلى إدارة التغيير أكثر من التغيير نفسه لأن كثيراً من المتطلبات لا تحتاج إلى تعديل التشريعات القانونية، بل إلى تفعيل ما هو موجود وتطبيقها بشفافية وذلك ضمن سياسة تعظيم الإنجاز وتوسيع باب المساءلة ومراقبة الأداء للسير في إصلاح التعليم الجامعي بمنهج رشيد تكون الواقعية من مقوماته، والرؤية المستقبلية من مستلزماته. (ناصر الدين، ٢٠١٥، ٢)

وللحوكمة الجامعية دور كبير في تعزيز الوضع التنافسي بين الجامعات، حيث أظهرت دراسة "مونيونكو" (Monyoncho, 2015) أن ضعف الحوكمة أدى إلى وجود قيادة ضعيفة وقرارات بيروقراطية مما أثر بدوره على جودة الخدمات الجامعية، وأوصت الدراسة بضرورة إعادة هيكلة الإدارة لتحسين العمليات الإدارية وكيفية اتخاذ القرارات الجامعية وذلك من خلال إعادة بناء قدرات القيادات الجامعية فيما يتعلق بمهارات القيادة والإدارة، وكان لنتائج هذه الدراسة عظيم الأثر وذلك بإدخال معيار التنافسية في اختيار وتعيين القيادات الجامعية وقد عزز ذلك إلى حد كبير أداء الجامعات في كينيا وتحسين وضعها التنافسي المحلي والإقليمي.

وبالنظر إلى أحوال التعليم العالي في الوطن العربي نجد أنه يعاني العديد من الإشكاليات التي تعوق تطبيق الحوكمة كما أوضحته دراسة (الخطيب، ٢٠١٨، ٥-٦) منها: غياب النخب القيادية، النمطية، قصور البحث العلمي، البيروقراطية الإدارية، ارتفاع كلفة البنى التحتية للجامعات والهدر في إنشاء المباني عالية الكلفة، انخفاض معدلات الاستثمار في الموارد البشرية والمادية والتقنية، عجز التمويل، بطالة المتخرجين، التوسع العشوائي في قبول الطلاب وضعف بعض أعضاء هيئة التدريس وقدم وتخلف المناهج الدراسية، التركيز على الجوانب الكمية وإهمال الجوانب المتعلقة بالتنوع أو الجودة أو التميز، تقادم التشريعات والقوانين والأنظمة، زيادة الطلب الاجتماعي على التعليم العالي.

وأشارت دراسة (المليجي، ٢٠١٣) أن هناك مجموعة من المعوقات التي تحد من الحرية الأكاديمية وحوكمة الجامعات المصرية ومنها: غياب المبادئ الخاصة بالشفافية والمساءلة وضعف مشاركة أصحاب المصالح في صنع القرارات الجامعية من خلال حوار مجتمعي حول

الأسلوب الأمثل لإدارة وتخطيط الجامعات وأنشطتها وفرض بعض القيود على حرية عضو هيئة التدريس في البحث العلمي وممارساته التربوية. وأكدت ذلك أيضًا بعض دراسات الحوكمة التي أجريت في الجامعات المصرية، حيث أوضحت أن هناك تحديات تعوق تطبيقها على الرغم من أهميتها في توافر الوضوح والشفافية في كل نشاطات العملية التعليمية بطريقة تحمي مصالح وحقوق جميع الأطراف المشاركة فيها، وتحديد أداء الجامعات ضمانًا للجودة والتنافسية والتميز. ومن ذلك ما توصلت إليه نتائج دراسة (عبد الحكيم، ٢٠١١) من الجمود والبطء في اتخاذ الإجراءات الإدارية والمركزية في صناعة القرارات الخاصة بالتعليم العالي وأكدت على ضرورة توفير الكوادر الإدارية والفنية وتطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة.

كما أوضحت دراسة (محمود، ٢٠١١) أن من أهم معوقات تطبيق الحوكمة في الجامعات المصرية غياب المساءلة ونقشي بعض مظاهر الفساد وضعف استقلال الجامعات المصرية، وفقدان الحرية الأكاديمية.

وبناء على ما سبق يتضح أن هناك ضرورة لتطبيق الحوكمة في الجامعات المصرية لتحقيق التميز في الأداء وجودة المخرجات والقضاء على الفساد وتعزيز مبادئ الحوكمة من شفافية ومسؤولية ومساءلة، وفي ظل ما شهده ويشهده العالم من ثورة تكنولوجية ومعلوماتية حولت مسار العالم إلى الأخذ بكل الوسائل التكنولوجية والمعلوماتية الحديثة في إدارة جميع المؤسسات الحكومية والخاصة ومنها الجامعات، فقد ظهرت الدعاوي بأهمية تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات.

وفي هذا الإطار أكد بعض الدراسات على أهمية استخدام التكنولوجيا في تحقيق مبادئ الحوكمة ومنها: دراسة "أشري وآخرين" (Ashree et al., 2015) والتي هدفت إلى التعرف على أهمية ودور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق أهداف الحوكمة، وأوضحت العوامل المسؤولة عن إنشاء بيئة فعالة وناجحة لتنفيذ الحوكمة الإلكترونية، ومن أهم نتائجها: أنه من

الضروري لتنفيذ الحوكمة الالكترونية التركيز على الوعي بفوائد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطوير البنية التحتية وتوفير ما يكفي من رأس المال.

كما أوضحت دراسة "تيلاهن وشرما" (Tilahun & Sharma, 2015) كيف يمكن أن يؤدي تبني التكنولوجيا الرقمية ودمجها بطريقة مناسبة في عمليات الإدارة الى مشاركة الأفراد في الحكم وحل قضايا بلادهم، وفي مجال الحوكمة الإلكترونية تحتوي مواقعها على ميزات تسهل على الأفراد المشاركة بنشر آرائهم أو تعليقاتهم من أجل تحسين النظام والوصول الى أفضل أداء. وكذلك دراسة "فقيه" (Fakeeh, 2016) التي أكدت أنه من خلال الحوكمة الإلكترونية تحسنت العلاقة بين المواطنين والحكومة بشكل كبير، حيث تعزيز الرقابة الديمقراطية على السياسات الاجتماعية والاقتصادية، ويدرك المسؤولون أن أفعالهم تخضع لمراقبة جيدة من المواطنين والمجتمعات المدنية وبالتالي يتعين عليهم توخي الحذر الشديد وهذا أمر مهم لتشكيل حوكمة رشيدة فعالة.

وأوصت دراسة "إبراهيم وآخرين" (Ibrahim et al., 2022) بأن تولي الجامعات اهتماماً لممارسة الحوكمة الإلكترونية لأنها تزيد من قدرتها التنافسية وتعزز فرص التميز في الأداء. واقترحت الدراسة توسيع أساليب الحوكمة الإلكترونية واستخدامها للتخلص من المشكلات والعقبات المتعلقة بالعمل وإجراءاته. وأكدت أن هناك حاجة ماسة لإيجاد البيئة المناسبة لتحقيق التميز في الأداء المؤسسي للجامعة من خلال إعداد البنية التحتية المناسبة، والأخذ في الاعتبار آراء أعضاء هيئة التدريس فيما يتعلق بتحقيق التميز في مجال عملهم، واهتمام الجامعات بإعداد كوادر تدريبية قادرة على تحويل جميع التعاملات الجامعية إلى تعاملات إلكترونية، إضافة إلى التحقق من ضرورة صقل مهارات أعضاء هيئة التدريس فيما يتعلق بالتنفيذ والتعامل مع مختلف المعاملات الإلكترونية.

وكذلك أشارت دراسة (الزميتي، ٢٠١٩، ٥٥) أن الاعتماد على النظم الإلكترونية في تسيير الأعمال الإدارية والتعليمية وتفعيل التواصل عبر موقع الجامعة وصفحتها الإلكترونية وتوفير نظام

فعال لمساءلة ومحاسبة جميع العاملين بالجامعة والتصدي لجميع أشكال الفساد الإداري والمالي وكذلك تقييم كفاءة العاملين وفق معايير محددة وربط صرف المستحقات المالية بمدى جودة وكفاءة العمل كل ذلك من العناصر والمتطلبات الأساسية لتحقيق مبادئ الحوكمة الجامعية الفعالة من شفافية ومسؤولية ومساءلة.

كما أكدت دراسة (قايد، ٢٠١٨) أن هنالك العديد من العوائق التي تبطئ من تبني الحوكمة الإلكترونية في إدارات الجامعة منها ضعف الاعتمادات المالية المخصصة لعملية التحول إلى النظم الإلكترونية وحاجة الموظفين إلى التدريب عليها وكذلك القصور في فهم وإدراك مفهوم الحوكمة الإلكترونية من قبل إدارات الجامعة ومقاومة التغيير مما يحول دون التوجه لتطبيق الحوكمة الإلكترونية.

وعلى الرغم من الجهود المبذولة لتفعيل الحوكمة الإلكترونية في الجامعات المصرية إلا أنها لا تزال في مستوى أقل مما هو متطلع الوصول إليه لتحقيق التميز المؤسسي وفق ما ذكر في دراسة: (عبد الحكيم، ٢٠١١)، (محمود، ٢٠١١)، (المليجي، ٢٠١٣)، (الزميتي، ٢٠١٩)، (الدهشان؛ وجاد الله، ٢٠٢٠).

وتعد جامعة بنها من الجامعات التي تسعى دائماً للحصول على مكانة وترتيب أفضل بين الجامعات المصرية، وذلك بمحاولة رفع مستوى جودة الأداء وتحقيق التميز، وتتميز بإملاكها لبعض مقومات الحوكمة الإلكترونية والتي تضمنتها رؤية مصر ٢٠٣٠، والتي تتمثل فيم أكدته خطتها الإستراتيجية على ضرورة التحول الرقمي لجميع أنشطتها وخدماتها، ونجاحها في إنشاء موقعاً إلكترونيًا متميزاً يتبوء ترتيباً متقدماً ضمن تصنيف "ويب ماتريكس العالمي"، وإنشائها أيضاً لوحدة النزاهة والشفافية لمكافحة الفساد في الجامعة.

وعلى الرغم من كل ذلك فمازال تطبيق جامعة بنها مثلها كمثيلاتها من الجامعات المصرية يشوبه بعض جوانب القصور؛ نظراً لعدم توافر كل متطلبات التطبيق، الأمر الذي يتطلب دراسة واقع الحوكمة الإلكترونية في جامعة بنها والوقوف على مدى تحقيقها لأبعادها، حيث يعتبر

تشخيص الواقع ركيزة أساسية للتطوير والوصول إلى تصور مقترح لتفعيل الحوكمة الإلكترونية، ومن هنا تتبلور مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:
كيف يمكن تفعيل الحوكمة الإلكترونية في جامعة بنها كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠؟

- ويتفرع عن هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات كما يلي:
- ١- ما الإطار الفكري للحوكمة الإلكترونية للجامعات؟
 - ٢- ما مرتكزات رؤية مصر ٢٠٣٠ فيما يخص الحوكمة؟
 - ٣- ما الأسس النظرية للتميز المؤسسي للجامعات؟
 - ٤- ما دور الحوكمة الإلكترونية في تحقيق التميز المؤسسي للجامعات؟
 - ٥- ما واقع الحوكمة الإلكترونية في جامعة بنها في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠؟
 - ٦- ما ملامح التصور المقترح لتفعيل الحوكمة الإلكترونية في جامعة بنها كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠؟

أهداف البحث:

- هدف البحث الحالي إلى:
- ١- التعرف على الإطار الفكري والمفاهيمي للحوكمة الإلكترونية.
 - ٢- الوقوف على أهم مبررات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات.
 - ٣- تحديد مرتكزات رؤية مصر ٢٠٣٠ فيما يخص الحوكمة.
 - ٤- التعرف على ماهية التميز المؤسسي ودور الحوكمة الإلكترونية في تحقيقه.
 - ٥- رصد وتشخيص واقع الحوكمة الإلكترونية في جامعة بنها في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠.
 - ٦- وضع تصور مقترح لتفعيل الحوكمة الإلكترونية بجامعة بنها كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠.

أهمية البحث:

تمثلت أهمية البحث فيما يلي:

- ١- مواكبة موضوع البحث للمتغيرات العالمية الحادثة من حيث التحول الرقمي في التعليم وإدارة جميع قطاعات الدولة رقمياً وحرص الدولة المصرية على إرساء مبادئ الحكومة الإلكترونية والتحول الرقمي للمصالح الحكومية وكذلك الجامعات.
- ٢- تأكيدها لرؤية مصر ٢٠٣٠ والتي ترسخ أبعاد الحوكمة ومكافحة الفساد في جميع قطاعات الدولة.
- ٣- تبني جامعة بينها ضمن غايتها الرئيسة في خطتها الاستراتيجية هدف استراتيجي "جامعة رقمية"، وذلك من خلال التحول الرقمي للجامعة وكلياتها المختلفة وإرساء مبادئ الحوكمة الإلكترونية وذلك اعتماداً على التقنيات التكنولوجية الحديثة ووسائل التواصل الإلكترونية الفعالة.
- ٤- تقديم بعض المقترحات لصانعي القرار في التعليم الجامعي التي قد تسهم في رفع كفاءة جميع عناصر منظومة التعليم الجامعي وتحقيق التميز وجودة الأداء التعليمي والبحثي بما يتوافق مع رؤية مصر ٢٠٣٠.

منهج البحث وأدواته:

اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي، حيث يعد من أنسب المناهج البحثية لملاءمة لطبيعة البحث، من حيث التعرف على الأسس النظرية للحكومة الإلكترونية في الجامعات ومبررات ومتطلبات تطبيقها، وكذلك رصد واقع الحوكمة الإلكترونية بجامعة بينها تمثيلاً مع رؤية مصر ٢٠٣٠. وتم استخدام أحد أدوات المنهج الوصفي وهي الاستبانة وذلك للتعرف على واقع الحوكمة الإلكترونية بجامعة بينها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها.

مجتمع البحث وعينته:

تكون مجتمع البحث من أعضاء هيئة التدريس في جامعة بينها، وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية من ذلك المجتمع وسيتم تناول ذلك بالتفصيل في الجزء الخاص بالإطار الميداني.

حدود البحث:

الحد الموضوعي: التعرف على واقع الحوكمة الإلكترونية في جامعة بنها على ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠ (من خلال التركيز على أربعة أبعاد للحوكمة وهي: الشفافية والمساءلة والمسؤولية والوعي الاجتماعي)، وعلاقتها بالتميز المؤسسي وصولاً لوضع تصور مقترح لتفعيل الحوكمة الإلكترونية في جامعة بنها.

الحد المكاني: تقتصر الدراسة الميدانية على جامعة بنها بكلياتها المختلفة.

الحد البشري: تمثل في أعضاء هيئة التدريس في كليات جامعة بنها، وذلك لخبرتهم الكافية ووعيهم وإدراكهم لنظام الجامعة والقوانين السائدة فيها، وتقديمهم لتقييم صادق وموضوعي لواقع الحوكمة الإلكترونية في الجامعة.

الحد الزمني: تم تطبيق أداة البحث في الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي ٢٠٢١/٢٠٢٢.

مصطلحات البحث:

Governance

الحوكمة:

ويمكن تعريف الحوكمة بأنها: "مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء الإداري عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف أي عمل منظم سواء في وحدات القطاع الخاص أو في وحدات القطاع العام". (غادر، ٢٠١٢، ١٣)

E-governance

الحوكمة الإلكترونية:

يمكن النظر إلى الحوكمة الإلكترونية على أنها: "استخدام التكنولوجيا الحديثة في تفعيل الدور الرقابي على عمل الإدارة وتحسين أدائها والإسهام في بناء الشفافية بينها وبين العملاء، واستغلالها في تطوير النشاط الإنتاجي للمؤسسة والارتقاء بوضعيتها المالية والمحافظة على مصالح مختلف الأطراف المتعاملة معها" (لواطى، ٢٠١٥، ٣٧).

Universities Governance

حوكمة الجامعات:

ويمكن تعريف حوكمة الجامعات بأنها: "تحقيق الشفافية والعدالة لما يجري داخل الجامعة ومنح حق مساءلة إدارة الجامعة ومحاسبة الشخص المسئول ومراقبة أعماله وتصرفاته وتحقيق المشاركة في تطوير وتحسين العملية التعليمية برمتها بأحقية الجميع في المشاركة في اتخاذ القرار" (الشباطات، ٢٠١٨، ٥).

الحكومة الإلكترونية للجامعات: Universities E-governance

تعرف حوكمة الجامعات إلكترونياً على أنها "قدرة الجامعات على استخدام تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتطبيق مبادئ الحوكمة فيها بما يمكن أن يسهم في توفير الثقة بين كل من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس داخل الجامعة، وأداء الأعمال وفق التشريعات والقوانين، ومشاركة ومساءلة كافة الأطراف ذات الصلة في اتخاذ القرارات لرفع مستوى كفاءة الجامعات وزيادة قدرتها على تحقيق أهدافها وتحسين أدائها لضمان جودة مخرجاتها".

(الدهشان؛ وجاد الله، ٢٠٢٠، ٢١٢١)

ويعرف البحث الحالي إجرائياً الحوكمة الإلكترونية للجامعات: بأنها توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحقيق أبعاد الحوكمة من شفافية ومسؤولية ومساءلة لزيادة الثقة بين الجامعة وجميع منتسبيها بهدف تعزيز القدرة التنافسية للجامعة وتحقيق الجودة والتميز في أدائها التعليمي والبحثي وتنمية مواردها الذاتية.

التميز المؤسسي: Institutional Excellence

ويمكن النظر إلى التميز المؤسسي على أنه: "حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المؤسسة، بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضى عنها المستفيدون وكافة أصحاب المصلحة في المؤسسة. (المليجي، ٢٠١٢، ١٢).

رؤية مصر ٢٠٣٠: Egypt Vision 2030

هي أجندة وطنية أطلقت في فبراير ٢٠١٦، تعكس الخطة الاستراتيجية طويلة المدى للدولة لتحقيق مبادئ وأهداف التنمية المستدامة في كل المجالات، وتوطينها بأجهزة الدولة المصرية المختلفة. وتستند رؤية مصر ٢٠٣٠ على مبادئ "التنمية المستدامة الشاملة" و"التنمية الإقليمية المتوازنة"، وتعكس الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة: البعد الاقتصادي والبعد الاجتماعي والبعد البيئي. كما تركز الرؤية على حوكمة مؤسسات الدولة والمجتمع من خلال الإصلاح الإداري وترسيخ الشفافية، ودعم نظم المتابعة والتقييم وتمكين الإدارات المحلية. وتأتي كل هذه الأهداف

المرجوة في إطار ضمان السلام والأمن المصري وتعزيز الريادة المصرية إقليمياً ودولياً. (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، ٢٠١٦)

إجراءات البحث:

تمثلت إجراءات البحث الحالي في الخطوات التالية:

الخطوة الأولى: الإطار النظري للبحث: وتناول عرض مفاهيم الحوكمة والحكومة الإلكترونية والحوكمة الإلكترونية وحوكمة الجامعات والحوكمة الإلكترونية للجامعات، وكذلك توضيح الفرق بين الحوكمة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية، وأهمية الحوكمة الإلكترونية ومبررات ومتطلبات ومعوقات تطبيقها في الجامعات، وعرض لماهية التميز المؤسسي ودور الحوكمة الإلكترونية في تحقيقه، وكذلك عرض مرتكزات رؤية مصر ٢٠٣٠ فيما يخص الحوكمة.

الخطوة الثانية: الإطار الميداني للبحث: وتناول إجراءات الدراسة الميدانية وعرض نتائج الدراسة وتفسيرها. **الخطوة الثالثة:** تصور مقترح لتطوير الحوكمة الإلكترونية في جامعة بنها كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي على ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠.

الإطار النظري للبحث

وفي هذا الإطار يتم تناول ثلاثة محاور رئيسة هي: المحور الأول؛ الإطار المفاهيمي والفلسفي للحوكمة الإلكترونية المحور الثاني؛ مرتكزات رؤية مصر ٢٠٣٠ فيما يخص حوكمة المؤسسات والمحور الثالث؛ الأسس النظرية للتميز المؤسسي للجامعات ودور الحوكمة الإلكترونية في تحقيقه.

المحور الأول: الإطار المفاهيمي والفلسفي للحوكمة الإلكترونية

الحوكمة الإلكترونية أحد الأساليب الإدارية الهامة في تحقيق التنافسية وإرساء قيم الشفافية وتحقيق الجودة والتميز، وفي هذا المحور سيتم عرض إطار مفاهيمي عن الحوكمة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية وتوضيح الفرق بينهما، وأيضاً أبعاد الحوكمة الإلكترونية وأهميتها، ثم الحوكمة الإلكترونية للجامعات وأهميتها وكذلك مبررات ومتطلبات ومعوقات تطبيقها في الجامعات.

أولاً: الإطار المفاهيمي:

يُعد مفهوم الحوكمة والحوكمة الإلكترونية من المفاهيم الحديثة التي أثارت جدلاً واسعاً بخصوص معناها على الرغم من أهميتها في ظل التنافسية العالمية لتحقيق الجودة والتميز بين كافة القطاعات الخدمية والإنتاجية والتعليمية، ولقد أثير الجدل حول تحديد مفهوم الحوكمة

والحوكمة الإلكترونية من جهة، ومفهوم الحكومة الإلكترونية من جهة أخرى، وهو ما سيتم تناوله فيما يلي:

Governance

١- مفهوم الحوكمة:

بدأ ظهور مفهوم الحوكمة منذ عام (١٩٨٩) في منشورات البنك الدولي وتقاريره بوصفها وسيلة لتحقيق التنمية الاقتصادية ومحاربة الفساد في الدول الإفريقية من جهة، ولمواجهة القلق المتزايد من جانب أصحاب المصالح إزاء أسلوب ممارسة السلطة في الشركات الحديثة وفقدان الرؤية الإستراتيجية والنفوذ الواسع الذي يتميز به كبار المديرين التنفيذيين من جهة ثانية. (ناصر الدين، ٢٠١٩، ٩١)

وتعرف الحوكمة لَعَةً: بأنها " حكم الشيء وأحكمه أى منعه من الفساد ". (ابن منظور، ٢٠١٠، ٩٥٣)

أما اصطلاحًا فتعددت تعريفات الحوكمة، ومنها ما ينظر إليها على أنها: "نظام يتم من خلاله إخضاع نشاط المؤسسات إلى مجموعة من القوانين والأنظمة والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط المؤسسة وأهدافها وضبط العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء". (ناصر الدين، ٢٠١٢، ٨٠)

وعليه فإن الحوكمة تتعلق في مفهومها الواسع بتحديد الأولويات ووضع السياسات وإدارتها والتفكير استراتيجيًا وإتخاذ القرارات والبحث عن الفرص التي يمكن الاستفادة منها، أي أن الحوكمة تتعلق بالدرجة الأولى بالخيارات وحسن استخدامها. (توق، ٢٠١٤، ٣٨)

E-Governance

٢- الحوكمة الإلكترونية:

ينظر إلى الحوكمة الإلكترونية على أنها: استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مختلف المستويات والقطاعات العام والخاص لتعزيز الحوكمة، وتنطوي الحوكمة الإلكترونية أيضًا على أساليب وطرق جديدة في القيادة وكيفية اتخاذ القرارات الخاصة بالسياسات والاستثمارات، وطرق جديدة لمعرفة ووضع آراء الناس في الاعتبار وتنظيم وتقديم المعلومات والخدمات باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وكل هذا يؤدي إلى تحسين

المعلومات وتشجيع المواطنين على المشاركة في اتخاذ القرارات وجعل الحكومة أكثر شفافية وفاعلية وخضوعاً للمساءلة. (Kevreamsey & et al., 2015, 168)

ويرى (الدهشان؛ وجاد الله ٢٠٢٠، ٢١٢٩) أنها "نظام افتراضي يمكن الأجهزة الإدارية للمؤسسات التعليمية من تأدية التزاماتها لجميع المستفيدين باستخدام التقنيات الإلكترونية المتطورة متجاهلة المكان والزمان مع تحقيق الجودة والسرية والأمن في تبادل المعلومات وتقديم الخدمات فيما بينها وبين المواطنين وقطاع الأعمال بسرعة ودقة عاليتين".

وتتكون الحوكمة الإلكترونية من مجموعة من العناصر الأساسية، هي: (العبيدي، وآخرون، ٢٠٢١، ١٩)

- الإدارة الإلكترونية: وتقوم على الاستخدام الواعي لوسائل تكنولوجيا المعلومات والطرق التي من خلالها

يتم ممارسة الوظائف الإدارية في المنظمات في ظل عمليات التغيير المستمر.

- الخدمات الإلكترونية: ويقصد بها إتاحة الخدمات الإلكترونية للجميع مع الاستثمار الحكومي في مجال تقديم هذه الخدمة.

- المشاركة الإلكترونية: وتهدف إلى إسهام المستهدفين من الخدمة في صنع القرار من خلال المشاركة

في المقترحات والملاحظات وإبداء الرأي باستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة، إضافة إلى تعزيز

التفاعل بين المؤسسة والفرد للحصول على أفضل سياسات وأعلى خدمات بكفاءة عالية وأداء متميز.

E-Government

٣- الحكومة الإلكترونية:

تعرف الحكومة الإلكترونية، بأنها: قدرة القطاعات الحكومية المختلفة على توفير الخدمات الحكومية التقليدية للمواطنين وإنجاز المعاملات عبر شبكة الإنترنت بسرعة ودقة

متاهيتين وبتكاليف ومجهود أقل ومن خلال موقع واحد على الشبكة، وذلك لتعزيز الحصول على المعلومات الحكومية وتوصيل الخدمات إلى المواطنين وقطاع الأعمال والموظفين والهيئات الأخرى والكيانات الحكومية لبناء علاقة أفضل بين الحكومة والجمهور من خلال جعل التفاعل مع المواطنين أكثر سلاسة وسهولة وأكثر كفاءة. (العبود، ٢٠١٦، ٢٨)

ويمكن تعريفها أيضًا بأنها: القدرة على التخطيط والتنفيذ لتحسين نوعية الخدمات العامة عن طريق استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على نحو سليم لتحقيق نتائج فعالة وذو كفاءة في كل مهام ومسؤوليات الحكومة. وباختصار، فهذا يعني أنها وسيلة لتحقيق الحوكمة الرشيدة بالاستعانة بالتكنولوجيا. (Kim, 2018, 15)

ويركز نظام الحكومة الإلكترونية على ثلاثة أهداف أساسية هي:

- رفع كفاءة الأداء بالجهاز الحكومي؛ ويتم ذلك عن طريق توفير أحدث وأشمل المعلومات المطلوبة، مع تيسير الحصول على أي منها بعد تصنيفها إلكترونياً، وكذلك تسهيل تبادل المعلومات وسبل الاتصالات الإلكترونية بين الإدارات المختلفة.
- أداء الخدمات للجمهور وللمستثمرين؛ وذلك عن طريق شبكة المعلومات دون حاجة إلى التوجه إلى الإدارة المعنية، مثل تجديد الرخص ودفع فواتير استهلاك المياه والكهرباء والبطاقات الصحية عن طريق الإنترنت وكذلك تيسير المعاملات التجارية للمستثمرين.
- ممارسة الديمقراطية الإلكترونية؛ من خلال إسهام المواطنين في عملية اتخاذ القرار وتوجيه العمل العام عن طريق استعمال وسائل الاتصال الإلكترونية كالبريد الإلكتروني. (بومروان، ٢٠١٤، ٢٠-٢١)
- وتوجد أيضًا أهداف إضافية للحكومة الإلكترونية، هي كما يلي: (رفيقة، ٢٠٢١، ١١٠-١١١)
- تحسين مستوى الخدمات المقدمة للجمهور.

- التقليل من التعقيدات الإدارية.

- تخفيض التكاليف.

- تحقيق الإفادة القصوى لعملاء الحكومة الإلكترونية.

٤- الفرق بين الحكومة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية:

وضح (الزهيري)، - [http://drtazzuhairi.blogspot.com/2016/03/blog-](http://drtazzuhairi.blogspot.com/2016/03/blog-post.html)

(post.html) الفرق بين الحكومة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية، كما يلي:

الحكومة الإلكترونية : هي سلسلة العمليات والإجراءات المحاطة بإطار قانوني والتي تهدف إلى تنظيم المعاملات والمعلومات والمخاطبات والمستندات الرسمية وغير الرسمية بين الحكومة والمواطن وتأمين سبل حفظها وأرشفتها ورقمنتها وتوفير آلية لاسترجاعها بالاعتماد على تطبيقات تكنولوجيا المعلومات.

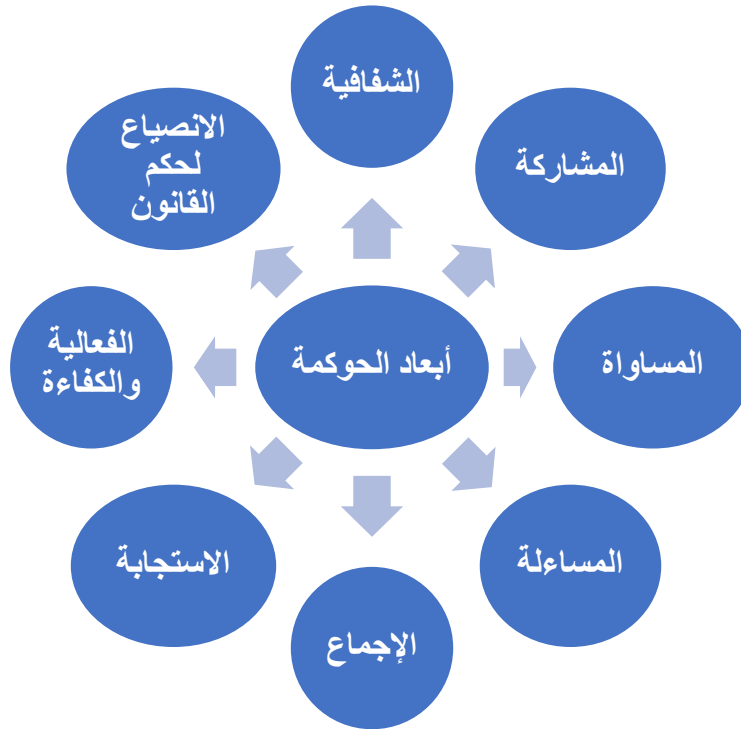
أما الحكومة الإلكترونية. فهي خدمة إلكترونية مقدمة من الحكومات لمواطنيها بالاعتماد على مخرجات عملية الحكومة الإلكترونية وتهدف إلى تبسيط إجراءات إنجاز التعاملات الرسمية بين الحكومة من جهة ومواطنيها على مستوى الأفراد والمنظمات والدوائر الحكومية الأخرى بشفافية عالية، بالاعتماد على البوابات الإلكترونية التفاعلية المؤمنة بشكل كامل وتغذى بشكل مستمر بمنتجات عمليات الحكومة .

وأوضحت دراسة (باسي، ٢٠٢٠، ٣٣٥) أن الحكومة طريقة قيادة مجتمع لتحقيق أهدافه، أما الحكومة فهي الجهاز المساعد على تحقيق ذلك وتعتبر الحكومة الإلكترونية مصطلح أشمل من الحكومة الإلكترونية، ذلك لسماحها بإحداث تغييرات في الطرق التي تصل بين المواطنين والحكومات، فالحكومة هي المجموعة الفرعية التي تعمل بالسلطة والتزامات رسمية أما الحكومة لا تقتصر على الحكومة فقط بل تمس وتشارك فيها المؤسسات الخاصة، وعلى هذا الأساس اعتبرت الحكومة الإلكترونية استخدام تكنولوجيا المعلومات في تقديم الخدمات الحكومية للمواطنين (أفراد المجتمع) وقطاع الأعمال ومؤسسات المجتمع المدني، أما الحكومة فهي استخدام تكنولوجيا المعلومات لتحسين وتعزيز ركائز الحكم الرشيد، وقد أضافت الحكومة عناصر رئيسة أخرى وهي الفعالية والكفاءة والاقتصادية والشفافية في استخدام الموارد.

وعليه يمكن القول أنه للاحكومة إلكترونية بدون وجود حوكمة إلكترونية، ومن أهم ركائز الحكومة الإلكترونية وجود إدارة إلكترونية متكاملة قائمة على نظام أرشيف إلكتروني، ومن أهم عوامل نجاح الحكومة الإلكترونية توفر الوعي المعلوماتي للمواطنين وتكامل البنية الأساسية لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات.

ثانياً: الحوكمة الإلكترونية (الأبعاد والأهمية):

١- أبعاد الحوكمة: للحوكمة مجموعة من الأبعاد أو المرتكزات الأساسية تقوم عليها سواء بصورتها التقليدية أو الإلكترونية وهي موضحة في الشكل التالي:



شكل رقم (١) يوضح أبعاد الحوكمة

الشكل من تصميم الباحثة

Transparent

١:١ الشفافية:

الشفافية والمشاركة من الأبعاد الأساسية للحكومة، وعادة ما يُنظر إلى الشفافية والمشاركة جنباً إلى جنب مع المساءلة نظرًا إلى ارتباط بعضها الشديد ببعض، فتعزيز الشفافية يقوي من المشاركة ومن ثمّ يسمح بالمساءلة. وتعزز الشفافية والمشاركة من الثقة بين المواطنين والحكومة،

كما تؤدي إلى إحراز نتائج تنموية أفضل من خلال تحقيق المشاركة الفعالة لفئات المجتمع المختلفة. (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ٢٠٢١، ٢٢٣)

وتساعد الشفافية على الحد من الفساد، وجعل الحكومات أكثر احترافية وقابلية للمحاسبة كما أن الشفافية تساعد على تمكين المواطنين، وتوفير المعلومات اللازمة للرقابة على الأنشطة الحكومية.

والشفافية كما أشارت إليه (مركز أبوظبي للحكومة، د.ت، ١٠) هي: "الانفتاح والتخلي عن الغموض والسرية والتضليل، وجعل كل شيء قابلاً للتحقق والرؤية السليمة"، وهذا يمكن ان يتحقق من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تسهل الوصول الى المعلومات وتوفرها على شبكة الانترنت".

وهناك ثلاثة أنواع من الشفافية الحكومية (تشن، ٢٠٢٠، ١٠٨-١١٠):

- **شفافية اتخاذ القرار؛** فإن عرض اجتماعات مجالس الحكومة عبر الإنترنت يتيح درجة عالية من الشفافية في اتخاذ القرار، كما أن بث اجتماعات كبار الموظفين عبر الإنترنت ليشاهدها المواطنون يُعد مستوى أعلى من شفافية اتخاذ القرار، ويتيح القيام بذلك للمواطنين الوصول إلى المناقشات المتعلقة بقرارات كيفية تطبيق السياسات.
- **شفافية المعلومات والسياسات؛** تُعد معلومات الميزانية إحدى أنواع المحتوى المعلوماتي للسياسات وإتاحة هذه الوثائق توضح أولويات السياسات التي تم تحديدها لتخصيص الموارد، ويوضح كذلك الخطط المحددة لتحقيق أهداف السياسات العامة. وتُعد الخطة الإستراتيجية للحكومة مثلاً آخر على وثائق السياسات.
- **شفافية نتائج السياسات والخدمات؛** إن قرار نشر المعلومات المتعلقة بنتائج السياسات والخدمات يمثل بُعداً آخر من أبعاد الشفافية، ويمكن اعتبار الإنفاق الحكومي أحد أنواع المعلومات المتعلقة بنتائج السياسات، كما أن إحصاءات البطالة توضح نتائج سياسات التوظيف. ونشر نتائج رضا المواطنين حول الخدمات الحكومية العامة، مثل الشرطة والإطفاء على مواقعها الإلكترونية يُعد مثلاً على المعلومات المتعلقة بنتائج الخدمات والتي تقاس بمدى الرضا.

Participatory

٢:١ المشاركة:

تعتبر مشاركة المواطنين العنصر الأساس في الحوكمة الديمقراطية، وتركز على تواصل المواطنين وتفاعلهم مع الحكومة عبر الإنترنت. حيث إن الشفافية والمشاركة يكملان معاً التواصل ثنائي الاتجاه اللازم للحوكمة الديمقراطية البناءة. وقد أدى التطور في تقنيات المعلومات والاتصالات، لا سيما الإنترنت وخدمات الشبكات والمنصات الاجتماعية، إلى خفض تكلفة مشاركة المواطنين، وزيادة تلك المشاركة. (تشن، ٢٠٢٠، ١١٠).

ويمكن النظر إلى المشاركة على أنها: إتاحة الفرصة أمام جميع الأعضاء في المؤسسة للمشاركة في رسم السياسات واتخاذ القرارات، ووضع قواعد للعمل في مختلف المجالات، وتصميم التشريعات والسياسات والنظم، وتعد آليات المشاركة من المعايير العالمية في تصنيف الدول وترتيبها وحتى الجامعات، إذ أنها آلية لقياس درجة تطبيق الحوكمة في المجتمع، وهي تجيز للأفراد الحصول على المعرفة والمعلومات المتعلقة بالحوكمة بحيث تمكنهم من اتخاذ القرارات ذات التأثير المشترك. (الطراونة، ٢٠١٦، ١٨)

٣:١ المساواة Equitable

يقصد بالمساواة باختصار: مساواة الأفراد داخل المؤسسات في الحقوق والواجبات بغض النظر عن الجنس أو اللون أو المعتقد أو حتى الأفكار التي يؤمنون بها، وهي أيضاً توفير الفرص للجميع لتحسين أوضاعهم دون تحيز أو تمييز.

٤:١ المساءلة Accountable

هي "التزام يلزم الآخرين بالمحاسبة عن المسؤولية التي يتم تفويضها أو إسنادها لهم. وبمقدار خلو المجتمعات والمؤسسات من المساءلة تسود الدكتاتورية والتسلط، وترى المجتمعات الديمقراطية أن المساءلة هي الوجه الآخر للقيادة". (يعقوب، ٢٠١٢، ٨٣)

ولكي تحقق المساءلة الأهداف المرجوة منها فهناك متطلبات أساسية للمساءلة ينبغي توفرها وهي: أن تكون المسؤوليات محددة ومكتوبة وأن تكون السلطة المفوضة عملية رسمية ومحددة بوضوح وأن يكون استخدام مراجعة الحسابات للسلطة المفوضة عملاً اعتيادياً روتينياً ومؤثراً وفعالاً؛ لذا ينبغي أن تكون إجراءات عمل اللجان والإدارات ملخصة ومحدثة وأن تكون المسؤوليات على كل المستويات واضحة ومترابطة وسارية المفعول، وينبغي أن تكون القرارات موثقة والتسجيل دقيقاً ومحدثاً. (المليكي، ٢٠١٧، ٤٦)

٥:١ الإجماع Consensus

والإجماع هو الاتفاق على ما فيه مصلحة الجميع، مع الوضوح في كيفية تحقيقه، ويعتبر ذلك مطلبًا أساسيًا من متطلبات الحوكمة.

٦:١ الاستجابة: Responsive

ويقصد بالاستجابة أن تقوم المؤسسات بتقديم الخدمة لأصحاب المصالح في وقت زمني محدد ومنطقي.

٧:١ الفعالية والكفاءة: Effective and Efficient

ويقصد بالفعالية "الاستخدام الأمثل للطاقات والموارد، وأن تكون نتائج العمليات والمؤسسات متفقة مع الاحتياجات"، وأما الكفاءة فهي "الاستخدام المستدام للموارد". (باسعيد، ٢٠١٩، ٣٨)

٨:١ الانصياع لحكم القانون أو السلطة Inclusive and Follows the Rule of

Law

تتطلب الحوكمة أطرًا قانونية عادلة تحمي حقوق الجميع، تتم صياغتها بحيادية وبدون تحيز وتنفيذها

بجهات مستقلة. (باسعيد، ٢٠١٩، ٣٨)

٢- أهمية الحوكمة الإلكترونية:

تكمن أهمية الحوكمة عامة كما أوضحها (ناصر الدين، ٢٠١٩، ٩٢)، فيما يلي:

- تعظيم قيمة المنظمة عن طريق دعم القدرة التنافسية وجذب مصادر التمويل.
- استثمار الموارد بكفاءة وفعالية.
- تحسين أداء العاملين عن طريق تنمية قدراتهم ومهاراتهم الوظيفية.
- تحقيق الشفافية والعدالة، ومنح الحق في مساءلة إدارة المؤسسة للجهات المعنية.
- تحقيق الحماية اللازمة للملكية العامة، مع مراعاة مصالح المتعاملين مع مؤسسات الدولة المختلفة، والحد من استغلال السلطة في تفعيل المصلحة العامة.
- تحقيق فرص مراجعة الأداء من خارج أعضاء الإدارة التنفيذية.

وأما عن أهم مزايا الحوكمة الإلكترونية، ما يلي: (ياسين، ٢٠٠٥، ١٩٠-١٩١)

- تعزيز الشفافية من خلال تقديم معلومات ذات درجة عالية من الثقة والالتزام بنشر وتداول هذه المعلومات.

- تحسين استجابة الحكومة لاحتياجات المستفيدين من خلال إمدادهم بالمعلومات الوافية، وابتكار أساليب جديدة للعلاقة البيئية المتفاعلة التي تجمع المستفيدين بالإدارات والهيئات الحكومية.
 - توفير المال والوقت والموارد المستخدمة من قبل إدارات الحكومة في إطار علاقتها بالمواطنين وأصحاب الأعمال والمستثمرين.
 - تحسين جودة الخدمات العامة الحكومية المقدمة للمستفيدين، وذلك في ضوء معايير موضوعية لقياس الجودة مبنية على فلسفة إدارة الجودة الشاملة للإدارات العامة.
 - نشر التأثير الإيجابي في المجتمع من خلال ترويج وتنمية معارف ومهارات تكنولوجيا المعلومات بين أفراد المجتمع.
- يتضح مما سبق أهمية الحوكمة الإلكترونية في ترسيخ قيم المحاسبية ومكافحة الفساد، ولذلك حرصت الدولة على تقديم السياسات الداعمة للحوكمة بوجه عام والحوكمة الإلكترونية بوجه خاص؛ كما أوضحها (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ٢٠٢١، ٢٣٥-٢٣٦)، وهي كما يلي:
- دعم جهود التحول الرقمي والخدمات الإلكترونية وتعزيز التعاون مع القطاع الخاص وتأمين البنية المعلوماتية التحتية، وتهدف الحكومة إلى تعزيز الاستثمار في البنية التحتية والمعلوماتية وتبني القوانين الداعمة، وضمان الاستخدام الآمن للإنترنت وتنفيذ الاستراتيجية الوطنية للأمن السيبراني ٢٠١٧ - ٢٠٢١ لمواجهة المخاطر السيبرانية وتأمين البنية التحتية المعلوماتية لضمان وجود بيئة رقمية آمنة وتعزيز الاستثمار في تقنيات إنترنت الأشياء والذكاء الاصطناعي وزيادة الاستثمارات المتعلقة بالبحث والتطوير.
 - تبني الحكومة المصرية مجموعة من الإصلاحات التشريعية التي تسهم في تعزيز الحوكمة مثل قوانين حرية تداول المعلومات وحماية المبلغين والشهود والموازنة الموحدة والتخطيط العام للدولة والإدارة المحلية.
 - تعزيز ثقافة الحوكمة ومكافحة الفساد، من خلال نشر مبادئ الحوكمة، ليس فقط في الجهاز الإداري للدولة ولكن في المجتمع أيضاً، فمن خلال برامجها التدريبية والتوعوية بالمشاركة مع المجتمع المدني والقطاع الخاص سوف تنتهج الحكومة نهجاً يعمل على تعزيز ثقافة الحوكمة ومكافحة الفساد.

- تعزيز المشاركة السياسية في صنع القرار في المجتمع، إذ تسعى الحكومة من خلال برامجها إلى العمل على تبني برامج لبناء الكوادر السياسية.

- تدعم الحكومة المصرية تعزيز الاتصال الحكومي عبر تحديث المواقع الرسمية للمؤسسات الحكومية واتباع آليات اتصال أكثر تطوراً واتباع نهج أكثر شفافية في المعلومات المقدمة وطريقة عرضها وتقديم آليات تغذية مرتدة تسمح للمواطنين بإبداء آرائهم والرد عليهم.

وبناءً على ما سبق يتضح الدور الأساس الذي تؤديه تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تعزيز الحكومة والحوكمة الإلكترونية في جميع المؤسسات، وعليه وبالنظر في تصنيف مصر ومجموعة من الدول ذات الدخل المتوسط في مؤشر الحكومة الإلكترونية الصادر عن الأمم المتحدة، -والذي يُعنى بقياس مدى استعداد المؤسسات الوطنية وقدرتها على استخدام الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في تقديم الخدمات العامة، من خلال مؤشر الخدمات الإلكترونية المتعلق بقدرة الحكومة واستعدادها لتقديم الخدمات والاتصال بالمواطنين من خلال الخدمات الإلكترونية، ومؤشر البنية التحتية للاتصالات المعني بوجود خدمات البنية التحتية المطلوبة لتعزيز مشاركة المواطنين في الحكومة الإلكترونية، ومؤشر رأس المال البشري المتعلق بقدرة المواطنين على استخدام الخدمات الإلكترونية الحكومية-، أشار التقرير إلى أن مصر تُعتبر في مرتبة متوسطة في التصنيف مقارنة بدول مثل جنوب إفريقيا وإندونيسيا وتونس في عام ٢٠٢٠، إذ جاءت جنوب إفريقيا في المرتبة الأولى من بين هذه الدول بتصنيف وصل ٧٨ مقارنة بتصنيف ١١١ لمصر و ٨٨ لإندونيسيا، و ٩١ لتونس، فإن أفضل تصنيف حصلت عليه مصر في هذا المؤشر كان في عام ٢٠١٤ إذ وصل إلى ٨٠ من ١٩٣ دولة، إلا أن التصنيف تراجع بشكل ملحوظ في عامي ٢٠١٦ و ٢٠١٨ فوصل إلى ١٠٨ و ١١٤ من إجمالي ١٩٣ دولة على التوالي، لكن هناك تحسن طفيف في عام ٢٠٢٠ إذ وصل إلى ١١١ من إجمالي ١٩٣ دولة. (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ٢٠٢١، ٢١٢)

وعلى الرغم من المزايا العديدة للحوكمة الإلكترونية إلا أنها لا تخلو من مضار، كأى أمر مستحدث يؤثر على القضايا العامة للناس، ومن أهم المضار التي يراها البعض ممن يتأثرون بالتغيرات التي أدخلتها الحكومة والحوكمة الإلكترونية على المعاملات الخاصة بالمواطنين؛ تقشي الأمية الرقمية وعدم دراية الكثير من المواطنين باستخدام الحاسوب وبالتالي عدم المقدرة على

تعبئة النماذج والمعلومات المطلوبة، إضافة إلى أن الأغلبية العظمى من الناس ما زالت لا تملك سبل الاتصال بالحاسوب إما أنها لا تملك حاسوباً أو أنها لا تملك الاتصالات اللازمة الخاصة بالإنترنت. (معهد البحوث والاستشارات، ٢٠٠٦، ٥-٦)

كما أن شريحة كبيرة من الذين يحتاجون للتواصل مع المصالح الحكومية إما من كبار السن الذين تعدوا سن محاولة استخدام تقنيات المعلومات الحديثة أو من المرضى أو الفقراء أو ممن يصعب عليهم فهم الطرق للتواصل مع الحكومة عبر الإنترنت.

وفي هذا الشأن أكدت دراسة (رفيقة، ٢٠٢١، ١٢٣) أنه على الرغم من التقدم الملحوظ في الحوكمة الإلكترونية -والذي شهده العالم في ظل جائحة كورونا- فقد واجه ذلك التقدم تحديات ومخاطر موجودة وجديدة على حد سواء، ويتضح ذلك في الدول النامية التي ما زالت تعاني من الافتقار إلى البنية التحتية الإلكترونية ومنصات الحكومة الإلكترونية المستدامة والموارد المحدودة لتنفيذ سياسات الحكومة والحوكمة الإلكترونية.

ثالثاً: الحوكمة الإلكترونية للجامعات (رؤية نظيرية):

تعتبر حوكمة الجامعة عامّة والحوكمة الإلكترونية للجامعات خاصّة عنصراً رئيساً لإحداث تغييرات جذرية في التعليم الجامعي مواكبة للمتغيرات العالمية الحادثة في ظل الثورة التكنولوجية والمعلوماتية وتزايد حدة التنافسية وعليه سيتم تناول مفهوم حوكمة الجامعات والحوكمة الإلكترونية للجامعات وأهميتها ومبررات ومتطلبات التطبيق وكذلك معوقات تطبيقها.

University Governance

١ - حوكمة الجامعات:

ليست حوكمة الجامعات هدفاً قائماً بذاته، وإنما هي وسيلة لتحقيق أهداف تؤدي إلى تطوير أداء الجامعات وتحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء وتعزيز نظم الجودة والحصول على الاعتماد وإرساء مبادئ المشاركة والمساءلة والشفافية في عمليات صنع القرارات ورسم السياسات وتنفيذها ومتابعتها. (الملكي، ٢٠١٧، ٣٤)

ولذلك يُعد تطبيق الحوكمة في الجامعات من أهم الأنظمة الأساسية التي تهدف إلى تحقيق جودة القيادة والإدارة والأداء وجودة العمليات والمخرجات، وبالتالي تحقيق الجودة الشاملة، كما أن التعليم العالي بمؤسساته يمثل الأرضية المناسبة لتطبيق قواعدها ومبادئها. (ناصر الدين، ٢٠١٢، ٧٣)

وينظر إلى حوكمة الجامعات على أنها "الطريقة التي يتم من خلالها توجيه أنشطة الجامعة وإدارة أقسامها العلمية وكلياتها ومتابعة تنفيذ خطتها الإستراتيجية وتوجهاتها العامة" (خورشيد؛ ويوسف، ٢٠٠٩، ١٣)

وقد عرفتها (Jaramillo, 2012, 3) على أنها "كيفية قيام الجامعات وأنظمة التعليم العالي بتحديد وتنفيذ أهدافها وإدارة مؤسساتها في الجوانب المادية، المالية، الموارد البشرية والبرامج الأكاديمية للطلاب ورصد إنجازاتها ومدى تحقيق أهدافها".

وينظر (Monyoncho, 2015, 96) إلى الحوكمة الجامعية بأنها بمثابة إطار أخلاقي يتم من خلاله اتخاذ القرارات الإدارية، هذا الإطار الذي يضمن حقوق المساهمين وأصحاب المصلحة، ويتم من خلاله تقاسم السلطة وممارسة عمليات إدارة الموارد وتقسيم وتنظيم العمل إضافة إلي تعزيز المساءلة وهذا بدوره يدعم الكفاءة والفعالية للمؤسسة الجامعية.

وعليه فإن حوكمة الجامعات تحتاج إلى مزيد من الإفصاح والشفافية وتوسيع رقعة المشاركة المجتمعية؛ بما يضمن تعظيم دور منظومة التعليم العالي في تحقيق أهداف التنمية البشرية من خلال بناء الكوادر والكفاءات البشرية القادرة على المنافسة والتفاعل مع مجتمعات المعرفة. (خورشيد؛ ويوسف، ٢٠٠٩، ١٣)

وهناك سبعة أبعاد رئيسة تشكل مفهوم الحوكمة في الجامعة وتعمل بمثابة معايير للقياس وتحديد مستوى الأداء للجودة والتميز وهي كما أشارت إليها دراسة (عبد العزيز، ٢٠٢٠، ٣٤٨): وهو اتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح في أداء العمل Management Discipline :- انضباط الإدارة

من قبل الإدارة والأفراد داخل الجامعة كل في موقعة الوظيفي.

وتعني الإفصاح في التوقيت المناسب عن المعلومات المتعلقة بأداء الجامعة Transparency :- الشفافية

المالي وغير المالي بدرجة كافية.

- الاستقلالية Independence : أي لا توجد تأثيرات وضغوط غير لازمة للعمل تؤثر علي قرارات مجلس الجامعة.

أن يتيح نظام الحوكمة مساءلة إدارة الجامعة أمام جميع المشاركين، وتقديم
Accountability- المساءلة

إرشادات لمجلسها في كيفية وضع استراتيجيتها ومراقبة إدارتها، وهي ضمان حق جميع
أصحاب المصالح في
الجامعة في المساءلة والمحاسبية التنظيمية.

وتعني أن إدارة الجامعة تدرك حقوق جميع الأطراف المشاركة في الإدارة :
Responsibility- المسؤولية

وأصحاب المصالح، في حدود اللوائح والقوانين، وأيضًا تشجع علي التعاون المشترك بينهما
وبين تلك الأطراف.

وتعني أن تتعهد إدارة الجامعة بحماية مصالح الطلاب وأعضاء هيئة التدريس وتؤكد Fairness :
- الإنصاف

علي معاملتها المتساوية لجميع الأطراف المشاركة دون تمييز.

وعني إدارة الجامعة بمسؤولياتها تجاه تحقيق أهداف الجامعة وأصحاب : Awareness-
الوعي الاجتماعي
المصالح والمجتمع.

تعتبر الأبعاد السابق عرضها مرتكزات أساسية لخمس مراحل لتطبيق الحوكمة في الجامعات
كما يقترحها (ناصر الدين، ٢٠١٢، ١٧)، وهي: **المرحلة الأولى**: إشاعة ثقافة الحوكمة؛ وتعتبر
من أهم المراحل إذ يتم فيها توضيح معالم الحوكمة وجوانبها وأبعادها والمفاهيم الخاصة بها
ومناهجها وأدواتها، وفي هذه المرحلة يتم التفريق بين الحوكمة بوصفها ثقافة وسلوكًا والتزامًا،
والحوكمة بوصفها أساسًا للمعاملات النزيهة.

المرحلة الثانية: مرحلة بناء الحوكمة؛ في هذه المرحلة يتم وضع بنية أساسية قوية قادرة على
استيعاب حركتها وقادرة على التفاعل مع متغيراتها ومستجداتها، وهي بنية مركبة ومتشعبة وممتدة.
تتكون من بنية أساسية فوقية للحوكمة وتشمل مجالس الحوكمة وجهات الإشراف على تطبيقها
على مستوى الجامعة، وبنية أساسية تحتية للحوكمة تشمل الأساس الأخلاقي والقيمي.

المرحلة الثالثة: وضع خطة إجرائية للحوكمة؛ وفي هذه المرحلة يتم تحديد الأعمال والمهام
والواجبات.

المرحلة الرابعة: تنفيذ الحوكمة وتطبيقها؛ ويتم تنفيذها بشكل دقيق مع التطوير والمراجعة المرورية لكل خطوة، وفيها تبدأ الاختبارات الحقيقية وقياس مدى استعداد ورغبة كافة الأطراف لتطبيق الحوكمة.

المرحلة الخامسة: متابعة الحوكمة وتطويرها؛ في هذه المرحلة يتم التأكد من إتمام تنفيذ جميع المراحل السابقة، إذ تُعد الرقابة والمتابعة الوسيلة والأداة الرئيسية التي تستخدمها الجامعة من أجل ضمان تنفيذ الحوكمة، ولتلك الرقابة وظيفتان؛ الأولى: علاجية والثانية: وقائية ابتكارية.

٢:٢ الحوكمة الإلكترونية للجامعات: University E-governance

ويمكن تعريف الحوكمة الإلكترونية للجامعات بأنها: "قدرة الجامعات على استخدام تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتطبيق مبادئ الحوكمة فيها بما يمكن أن يسهم في توفير الثقة بين كل من الطلاب والموظفين وأعضاء هيئة التدريس داخل الجامعة وأداء الأعمال وفق التشريعات والقوانين ومساءلة ومشاركة كافة الأطراف ذات الصلة في اتخاذ القرارات لرفع مستوى كفاءة الجامعات وزيادة قدرتها على تحقيق أهدافها وتحسين أدائها لضمان جودة مخرجاتها". (الدشمان، ٢٠٢٠، ٣١)

وتؤدي الحوكمة الإلكترونية دورًا حيويًا في أداء الجامعة، حيث أنها تقوم على رفع وتحسين الأداء وضمان جودة مخرجات الجامعة، وحوكمة الجامعة تتبع من مفاهيم العدالة والمساواة والشفافية والمشاركة وإنفاذ القانون وتقوم أيضًا بدورٍ مؤثرٍ في تحقيق التميز للجامعات، وكعاملٍ إيجابيٍ بين إدارة الموارد البشرية وتحسين الأداء. (Ibrahim et al., 2022, 58)

3:2 أهمية الحوكمة الإلكترونية للجامعات:

يُعد تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات من أهم العوامل التي قد تساعد على إيجاد نماذج جديدة لحل المشكلات المتعلقة بالعملية التعليمية مثل إدارة اللقاءات من خلال شبكة الإنترنت واستخدام البريد الإلكتروني لإيجاد قنوات اتصال بين الجامعات ومنظمات الأعمال ومنظمات المجتمع المدني وكافة الأطراف المشاركة في صنع القرار وتنتقل مسؤولية تطوير المنظمات الحكومية إلى المواطن باعتباره مشاركًا في تقييم الأداء للخدمات الحكومية الإلكترونية

المقدمة على شبكة الإنترنت والشفافية بإتاحة المعلومات التفصيلية عن الأداء الجامعي على شبكة الإنترنت ومن ثم تحجيم الفساد الإداري وإعطاء الطالب الحق في المساءلة وتوفير مصادر تمويل جديدة لمشروعات التنمية تستند على مشاركة منظمات المجتمع المدني. (الدهشان؛ وجاد الله، ٢٠٢٠، ٢١٣٧)

وللحوكمة الإلكترونية أيضًا أهمية كبيرة كما توضحها دراستا (الزهيري؛ والقريشي، ٢٠١٧، ٧٨) و(باسعيد، ٢٠١٩، ٣٨) كما يلي:

- محاربة الفساد الداخلي في المؤسسات الأكاديمية والقضاء عليه وعدم السماح بعودته.
- تحقيق وضمان النزاهة والاستقامة لكل العاملين في المؤسسة من أجل تعظيم أدائها.
- العمل على منع الأخطاء سواء كانت متعمدة أم غير متعمدة والتأكيد على مساءلة الإدارة.
- الكشف عن أوجه القصور في الأداء الجامعي وكذلك في المخرجات.
- تجنب انتشار الفساد الإداري والمالي في الجامعات.
- ضمان الاستثمار الأمثل لموارد الجامعات.
- الحرص على تطبيق التشريعات، وبالتالي حُسن الإدارة وضمان حقوق العاملين وذلك يحقق الرضا الداخلي ورضا المجتمع عن الجامعات وأدائها.
- تعزيز فاعلية الجامعات وزيادة كفاءتها الداخلية والخارجية من خلال تكوين بيئة صالحة للعمل.
- تحقيق الشفافية من خلال العمل وفق آليات وأطر تتسم بالوضوح وتمكن العاملين من ممارسة أعمالهم والمشاركة الفعالة في جميع الأنشطة داخل وخارج الجامعات.
- ترسيخ العدالة والمساواة على أساس من الكفاءة والجدارة بين العاملين في الجامعات للحصول على أداء مرتفع من جميع الفئات.
- تعزيز مشاركة جميع منسوبي الجامعات من أعضاء هيئة تدريس أو باحثين أو إداريين أو طلاب في عمليات صنع القرارات.
- تعزيز القدرة التنافسية للجامعات والتميز في الأداء، وبالتالي احتلال الجامعات مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية.

١- مبررات تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات:

- هناك عدد من المبررات التي دعت إلى تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات وخاصة بعد أن أصبح التحول الرقمي ضرورة في جميع قطاعات المجتمع، ومن هذه المبررات:
- أ- تزايد الضغوط على الجامعات مع تنامي الطلب الاجتماعي على التعليم العالي، والمرتبطة بزيادة النمو السكاني وخاصة مع عدم إمكانية تلبية هذا الطلب للمتقدمين جميعهم نتيجة الطاقة الاستيعابية المحدودة للجامعات.
- ب- ظهور البرامج الجديدة في مختلف الجامعات الحكومية منها أو الخاصة، فضلاً عن أنماط جديدة من التعليم: كالتعليم الإلكتروني والتعلم المدمج والتعليم عن بعد.
- ج- التحول المستهدف لدور الجامعة من جامعة تدريسية تعتمد التلقين إلى جامعة بحثية تسعى إلى تعزيز دورها في تحقيق التنمية المستدامة من خلال إسهامها في تشخيص المشكلات المجتمعية قبل تحديد الحلول المناسبة لها، فضلاً عن تطوير أساليبها في التدريس والتقييم من أجل تخريج أجيال ريادية تفهم طبيعة التطورات المتسارعة وأبعادها، التي تحدث حولها في المجالات العلمية والتكنولوجية، ومن ثم تعزيز رأس المال المعرفي من خلال اختراعات وابتكارات تخدم أغراض تلك التنمية.
- د- الحد من الظواهر السلبية التي تتنامى وتيرتها في التعليم الجامعي العربي بشكل عام مثل: التفشي المقلق لظاهرة العنف الطلابي في الجامعات وتدني نوعية المتخرجين، وضعف البحث العلمي الذي أدى إلى هبوط التصنيف العالمي للجامعات العربية، ثم الهجرة المتزايدة للكوادر الأكاديمية المتميزة فيها وظاهرة الفساد المالي والإداري.
- هـ- زيادة الضغوط بسبب التصنيف العالمي من أجل ضرورة تطبيق الحوكمة في الجامعات، حيث إن من أحد أهم معايير التصنيف العالمي لكبار الجامعات هو الحوكمة. (ناصر الدين، ٢٠١٥، ١٩)

كما أوضحت دراسة (الزهيري؛ والقريشي، ٢٠١٧، ٧٨-٧٩) مجموعة من المبررات، منها:

- أ- تعرض المؤسسات الأكاديمية للضغوط المستمرة من قبل المستفيدين بشكل عام من أجل تلبية الطلبات المتزايدة على خدماتها والرغبة في تحسين نوعية الخدمة، والتخلص من الروتين والبيروقراطية.

- ب - تسارع التقدم التكنولوجي والثورة المعرفية المرتبطة به، مما يستلزم مواكبة ذلك التقدم والاستفادة منه في مختلف مجالات الحياة لما يحققه من مزايا لعدد كبير من التطبيقات العلمية.
- ج- الاستجابة والتفاعل مع متطلبات البيئة الحديثة للحاق بركب التطور وتجنب العزلة ومواكبة عصر السرعة والمعلوماتية.
- د- ندرة الموارد والحاجة الماسة إلى سياسات تسهم في الاستغلال الأمثل للموارد المختلفة في المؤسسات.

وأما فيما يخص الجامعات المصرية فقد أوضح بعض الدراسات غياب المساءلة ونقش بعض صور الفساد والقصور في التشريعات المنظمة للعمل في كثير من الجامعات المصرية وغياب الحرية الأكاديمية والمركزية الشديدة في اتخاذ القرارات وغيرها من أوجه القصور، مما ترتب عليه تدني مستوى أداء الجامعات المصرية والذي انعكس بدوره على ترتيبها في التصنيفات العالمية. (الدهشان، ٢٠٢٠، ٣٣-٣٤)

وكذلك اتساع الفجوة بين مخرجات التعليم الجامعي واحتياجات سوق العمل وضعف المهارات المطلوبة للإعداد لمهن ووظائف المستقبل، خاصة وأن العالم يعيش ثورة صناعية رابعة تختلف عن سابقتها من ثورات، ثورة تعتمد على استخدام التكنولوجيا المتقدمة في مختلف المجالات لتحسين الكفاءة، والتي أصبحت جزءًا لا يتجزأ من أنشطة المجتمع وإدارة عملياته وأنشطته. (الدهشان؛ وجاد الله، ٢٠٢٠، ٢١٣٦)

وما سبق من عرض لأهمية ومبررات تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات يؤكد ضرورة السعي لتطبيقها وتعزيز مبادئها وفقًا لرؤية الدولة ولتحقيق تميز الجامعات في الأداء وجودة المخرجات ورضا العاملين وكافة قطاعات المجتمع عن مستوى أدائها.

٢- متطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية للجامعات:

ولتطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات من الضروري توفر عدة متطلبات، هي: (الزهيري؛ وفاضل ٢٠١٧، ٧٩-٨٠)، ومن هذه المتطلبات:

- أ- **متطلبات تشريعية:** وتتمثل في وضع القواعد القانونية للإجراءات المتعلقة على سبيل المثال؛ بالتوقيع الإلكتروني والدفع الإلكتروني واعتماد المخرجات الحاسوبية من قبل الجهات الرسمية، وغيرها، وذلك بما يكفل إضفاء صفة الشرعية على مثل هذه الإجراءات.
- وأكدت دراسة (الملكي، محمد عبد الجليل، ٢٠١٧، ٥١) أن حوكمة الجامعات تتطلب نصوصاً قانونية واضحة تعبر عن المسؤوليات والتوقعات، ويجب أن تبين القوانين والسياسات الوطنية بوضوح الأدوار والمسؤوليات لكل من وزارة التعليم العالي والجامعات والإدارة والمستفيدين الخارجيين والطلاب.
- ب- **المتطلبات التنظيمية والإدارية:** وتشمل التعديلات التي يجب إجراؤها على البنى التنظيمية والهياكل الإدارية بهدف تبسيطها وزيادة مرونتها ورفع فاعليتها، وبما يتلاءم مع متطلبات عملية التحول الرقمي واستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات. وكذلك وضع المعايير والقواعد المنظمة الخاصة بإنتاج البيانات والتعامل معها وضبط تناقلها.
- ج - **المتطلبات التقنية:** ويمكن تقسيمها إلى ثلاث فئات رئيسية:
- متطلبات البنية التحتية الخاصة بشبكة الاتصالات والإنترنت؛ والتي لا يمكن بدونها تحقيق أية تطبيقات ذات قيمة على مستوى واسع، كما يشتمل ذلك على توفير مراكز للخدمة، توفر للمستفيدين الذين لا يمتلكون تجهيزاتهم الحاسوبية الخاصة، إمكانية الاستفادة من التسهيلات التي تقدمها الحوكمة الإلكترونية.
 - المتطلبات الخاصة بالبنية التحتية المعلوماتية؛ وتلك المتعلقة بوجود أنظمة معلومات فعالة وقادرة على تجميع البيانات من مصادرها وضمان جودة هذه البيانات ومعالجتها بما يتفق مع أغراض استخدامها.
 - المتطلبات المتعلقة بالأدوات البرمجية؛ بما في ذلك توافر الأطر البشرية المؤهلة القادرة على التعامل مع هذه الأدوات بكفاءة وفاعلية، إذ يمكن استخدام عدد كبير من الأدوات والتطبيقات البرمجية من أجل تحقيق الحوكمة الإلكترونية، فعلى سبيل المثال هناك قواعد وبنوك البيانات، مخازن البيانات وأنظمة التنقيب عن البيانات، أنظمة الأرشفة وإدارة السجلات، تطبيقات الإنترنت، نظم المعلومات الجغرافية، نظم دعم القرار، وغيرها.
- د - **المتطلبات الثقافية:** ومما لا شك فيه أن تجاوب المستفيدين مع التجديدات التي يملئها الانتقال إلى الحوكمة الإلكترونية لن يكون سهلاً، فطبيعة السلوك الاجتماعي ونزعة مقاومة

التغيير هما عاملان أساسيان يجب مراعاتهما، إذا أردنا لتجربة الحوكمة الإلكترونية أن تنجح، لذا من المناسب أن يجري التركيز في البداية على تطبيقات بسيطة ذات فائدة واضحة وثيقة الصلة بالحياة اليومية للأفراد وبحيث يتوافق ذلك مع حملات توعية وتشجيع المستفيدين على التعامل مع هذه التطبيقات، والتأكيد على ضرورة أن تتسم واجهات هذه التطبيقات بالجاذبية وسهولة الاستخدام، وأن يتصف محتواها بالبساطة.

وأوضح أيضًا (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ٢٠٢١، ٢٢٨) أن من أهم المتطلبات الأساسية والداعمة لتعزيز الحوكمة المؤسسية عملية التحول الرقمي وذلك من خلال؛ تهيئة البيئة المناسبة سواء من ناحية البنية التحتية التكنولوجية، أو من ناحية القدرات البشرية والمؤسسية والمادية، أو القوانين الداعمة لمثل هذا النوع من التحول. حيث أصبح التحول الرقمي على رأس أولويات الدولة المصرية، نظرًا لأهميته في تعزيز الحوكمة من ناحية تحسين الفعالية وكفاءة الإنفاق، والحد من الفساد بجميع أشكاله، وتعزيز الاستجابة، وتحسين عملية المساءلة. وعلى المستوى الإقليمي، نجد أن مصر من أكثر الدول تقدمًا في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا في القضايا التي تتعلق بالتحول الرقمي. فوفقًا للتقرير الأخير الصادر عن صندوق النقد العربي بخصوص التقنيات المالية الحديثة في الدول العربية، تأتي مصر في المرتبة الأولى على تسع دول عربية في عدد المنافذ التي تقدم خدمات الدفع الإلكتروني التي بلغت ١٣٠ ألف منفذ من إجمالي 170 ألف منفذ في الدول التسع، وتأتي مصر أيضًا في المرتبة الأولى على هذه الدول من ناحية عدد المحافظ الرقمية المتوافرة بها والتي بلغت ١٥.٣ مليون محفظة إلكترونية من إجمالي ٢١ مليون محفظة إلكترونية في الدول التسع. وبالنسبة للدول العربية التي لديها حلول التكنولوجيا المالية، جاءت مصر في المرتبة الثالثة من إجمالي ٢٢ دولة عربية بنسبة ١١ %.

مما سبق يتضح أن تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات أصبح ضرورة تفرضها المتغيرات الحادثة عالميًا وكذلك مواكبة لرؤية الدولة وأهدافها الاستراتيجية نحو رقمنة جميع الخدمات الحكومية والقضاء على جميع أوجه الفساد الإداري والمالي، وعليه يرى (ناصر الدين، ٢٠١٥، ٢٠-٢١) أن هناك عددًا من الانعكاسات التي ستحدث في الجامعات في حالة عدم تطبيقها للحوكمة، ومن هذه الانعكاسات:

- زيادة قوة الفساد، إذ أن مبادئ الحوكمة ضرورية لمحاربة الفساد ومقاومته والتخلص من أضراره.
- زيادة الطرد الاستثماري وبخاصة في الجامعات الخاصة، أو الشراكة مع المؤسسات الاقتصادية، إذ لا يستطيع أي مستثمر أن يستثمر في جامعة ما تعاني من انتشار الفساد، وبالتالي عدم الاستمرار في الجامعة.
- فقدان الجامعة لمصادقيتها سواء بالنسبة لعملياتها أو مخرجاتها.
- زيادة حالات الاعتراض والانفصال عن الواقع، بالميل إلى استخدام التزييف والتزوير وكافة الأساليب غير المشروعة لإظهار الأمر على غير حقيقته مما يؤدي إلى صنع واقع زائف مصطنع لا يُعبر عن حقيقة أوضاع الجامعة.
- تقشي ظاهرة عدم الالتزام وعدم الشعور بالواجب ، بحيث لا يلتزم العاملون بالتعليمات النافذة، وسيادة الرشوة والمحسوبية وانقلاب المعايير .
- العصيان والتمرد وعدم الطاعة، تظهر نتيجة للفساد الإداري حالات التمرد والعصيان والصراع بين العاملين وعدم الانسجام أو عدم التوافق فيما بينهم.
- زيادة الشعور بالقهر وعدم إبداء الرأي أو التحذير من المخاطر التي قد تواجه الجامعة.
- شيوع أعمال الشغب والعنف الطلابي، بسبب غياب المساءلة والمشاركة والشفافية.
- ضعف المخرجات مما ينعكس سلباً على الجامعة وسمعتها بسبب ضعف العمليات.
- انتشار الفساد الأكاديمي الذي يعد التهديد الأكبر لمشروعات الإصلاح القائمة في الجامعات.

٣- معوقات تطبيق الحوكمة الإلكترونية للجامعات:

على الرغم من أن تطبيق الحوكمة بوجه عام والحوكمة الإلكترونية بوجه خاص في جميع مؤسسات الدولة ومنها الجامعات قد أصبح ضرورة ملحة، إلا أن ذلك - ومن خلال التقارير والأدبيات السابقة - قد يواجه عددًا من المعوقات أو التحديات والتي ينبغي التغلب عليها حتى يتم التطبيق الأمثل للحوكمة الإلكترونية، حيث أوضح (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي،

٢٠٢١، ٢٣٢-٢٣٤) أن هناك عدد من التحديات والمحددات التي قد تواجه تطبيق

الحكومة بوجه عام والحكومة الإلكترونية بوجه خاص، وهي كما يلي:

أ- المحددات السياسية:

تتأثر الحكومة بمدى الاستقرار السياسي والأمني في الدولة، فكلما كانت الدولة أكثر استقراراً، كان ذلك عاملاً أساسياً لترسيخ مبادئ الحكومة ونشرها، ليس فقط على مستوى الجهاز الإداري للدولة، بل في المجتمع ككل..، ولا يرتبط تعزيز الحكومة بالاستقرار السياسي والأمني على المستوى الوطني فقط، ولكن على المستويين الإقليمي والدولي أيضاً. ومن ثم أسهم الاستقرار السياسي والأمني في إيجاد الفرصة لتسليط الضوء على قضايا الشفافية والمشاركة والمساءلة ومكافحة الفساد، إلا أن البيئة السياسية المصرية لا تزال في طريقها لتكوين الكوادر السياسية، وكذلك فإن التطور في العملية الديمقراطية له بالغ الأثر في دعم ملف الحكومة من خلال تدعيم المشاركة والمساءلة.

ب- المحددات المؤسسية:

تعد المؤسسات حجر الأساس في عملية تعزيز الحكومة ومبادئها، ويغلب على المؤسسات العامة في مصر سمة التشابك والتعقيد مما يؤثر بشكل كبير في فعالية الخدمات العامة وكفاءتها، فهناك تداخل في الأدوار والمسؤوليات بين تلك المؤسسات، على الرغم من الجهود المبذولة في عملية الإصلاح المؤسسي وإعادة الهيكلة. وتمثل البيانات والمعلومات عنصراً أساسياً في كفاءة المؤسسات وفعاليتها، إذ تعطي البيانات الدقيقة صورة جيدة لصناع القرار لاتخاذ قرارات سليمة، كما تسهم في عملية المتابعة والتقييم بشكل كبير.

ومن الجدير بالذكر أن تأثير البيروقراطيين في عملية صنع القرار يُعد أحد المحددات المؤسسية لعملية الحكومة. فتعزيز الحكومة يتطلب تغييرات كبيرة في النظم التي دامت فترات طويلة من الزمن لتكون أكثر شفافية ومساءلة، وتسمح بقدر أكبر من المرونة والمشاركة. وهذا التغيير في ظل نظام بيروقراطي عميق كالنظام المصري الذي يتسم بالتعقد والتشابك، أمر صعب، ويجب التعامل معه بصورة تدرجية من خلال الاستفادة من تطبيق قانون الخدمة المدنية وضخ دماء شابة في الجهاز الإداري للدولة والاستفادة منها على أساس الجدارة والاستمرار في بناء القدرات البشرية لهذا الجهاز وتحسين أدائها.

ج- المحددات القانونية

يتطلب تعزيز الحوكمة بيئة تشريعية داعمة ليس فقط على مستوى مؤسسات الدولة بل المجتمع ككل، وعلى الرغم من الزخم القانوني الذي نتج عنه عديد من التشريعات والقوانين والقرارات -خلال السنوات الماضية- التي أسهمت إلى حد كبير في دعم القضايا المتعلقة بالحوكمة، فإن البيئة التشريعية ما زالت تتطلب عددًا من القوانين الداعمة لحوكمة الدولة والمجتمع. ففيما يتعلق بالقوانين الداعمة للشفافية ومكافحة الفساد، حتى الآن لم يصدر قانون حرية تداول المعلومات، والذي يعد أحد المتطلبات الأساسية لتعزيز الحوكمة لإسهامه في تعزيز حق المواطن في الحصول على المعلومات ومن ثم قدرته على مساءلة أجهزة الدولة المختلفة، وليس فقط المواطن، بل المستثمرين المحليين والأجانب، لاتخاذ القرارات الاستثمارية. كما لم يصدر قانون حماية المبلغين والشهود والذي يسهم بصورة كبيرة في مكافحة الفساد.

د- المحددات المتعلقة بالموارد المالية:

يتطلب نشر مبادئ الحوكمة في المؤسسات والمجتمع موارد مالية كافية، نظرًا لضرورة توفير الموارد اللازمة لتعزيز الاستثمار في البنية التحتية وتغيير الهياكل المؤسسية وبناء النظم اللازمة للمتابعة والتقييم، وغيرها من النظم والمتطلبات التي تمثل ضرورة في تعزيز الحوكمة. وعلى الرغم من زيادة الاستثمارات العامة الموجهة بشكل عام للبرامج والمشروعات التي تخدم تعزيز الحوكمة فإن الحكومة المصرية تواجه تحديات تتعلق بضيق الحيز المالي الذي يسمح بزيادة كبيرة في هذا النوع من الاستثمارات. ولذلك يجب أن تنتهج الحكومة المصرية نهجًا يتعلق بالبحث عن التمويل البديل.

هـ- المحددات الثقافية:

لا يمكن نشر مبادئ الحوكمة دون وجود وعي حقيقي بشأن أهميتها في تعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وما سيعود بالنفع على المواطنين جراء نشرها. على سبيل المثال، فإن محاربة الفساد وتعزيز المساءلة لا تقع على عاتق الحكومة وحدها، بل يجب أن يؤدي المواطن دورًا إيجابيًا في هذا الشأن. ولذلك لا بد من تضافر الجهود بين أضلع التنمية الثلاثة: الحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدني، لنشر الوعي بقضايا الحوكمة وأهميتها، ودور المواطن في تعزيزها. وعليه تحتاج الحكومة المصرية إلى بذل مزيد من الجهد في عملية التنسيق بين الأطراف التنموية المختلفة ونشر الوعي فيما يتعلق بالحوكمة ومبادئها.

وفي هذا السياق هناك قضيتان غاية في الأهمية وتعتبر من أهم المتطلبات وفي نفس الوقت عائق مؤثر وبشكل فعال أمام تطبيق الحوكمة الإلكترونية، وهما حماية الخصوصية الرقمية والأمن الرقمي أو السيبراني، وفيما يلي عرض لهما بإيجاز:

أ- حماية الخصوصية الرقمية:

تُعد الخصوصية الرقمية إحدى الاعتبارات المهمة للحكومة الإلكترونية؛ لأن الحكومات في جميع أنحاء العالم ترغب في كسب ثقة مواطنيها، ولقد ازداد بشكل كبير حجم المعلومات الرقمية التي يقدمها المواطنون عبر الإنترنت خلال السنوات القليلة الماضية بسبب استخدام وسائل التواصل الاجتماعي والتجارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية. والهدف المشترك والأساسي هو قيام الحكومات بحماية خصوصية المواطنين، بحيث تتناسب مع مخاوفهم وذلك لكسب ثقتهم. (تشن، ٢٠٢٠، ٥٤)

ب- الأمن الرقمي (الأمن السيبراني):

أصبح الأمن الرقمي (الأمن السيبراني) قضية مهمة من قضايا الحوكمة الإلكترونية، والأمن الرقمي مفهوم واسع يتعامل مع التهديدات الأمنية الداخلية والخارجية المرتبطة بالبيانات والمعلومات في شكلها الإلكتروني والرقمي، ويركز بعض الأشخاص على الأمن السيبراني أو الإرهاب السيبراني لربط الأمن الرقمي بالأمن القومي والفضاء السيبراني، في حين يُولي آخرون اهتماماً أكبر بالعمليات الداخلية في الشبكات الخاصة والخوادم وأنظمة الحاسب الآلي الداخلية، ويُعد الأمن الرقمي أساساً للخصوصية الرقمية؛ لأن البيانات الشخصية الآمنة هي مطلب أساس للخصوصية، والهدف الرئيس للأمن الرقمي هو تحقيق الخصوصية والتكامل وجاهزية المعلومات. (تشن، ٢٠٢٠، ٥٦-٥٧)

وفي هذا السياق أشارت دراسات أخرى إلى بعض المعوقات التي تواجه تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات، ومنها دراسة (الهروط، ٢٠١٨) التي أكدت أن من معوقات التطبيق " المقاومة للتغيير إلى الطرق الإلكترونية، عدم وجود سياسة وتنظيم للاستخدام الإلكتروني، الافتقار إلى التخطيط الاستراتيجي، الحواجز المالية، الافتقار إلى الموظفين المؤهلين والتدريب".

كما أكدت دراسة (Kim, 2018) أن من أهم التحديات التي تواجه تطوير الحوكمة الإلكترونية في البلدان النامية: البنية الأساسية، القانون والسياسات، الفجوة الرقمية، الخصوصية والسرية، الشفافية، إدارة السجلات، الحفظ، الوعي والتعليم، التعاون والمنافسة وقوة العمل والتكلفة ووضع المعايير.

ولعل ضعف البنية التحتية وتكلفتها المرتفعة من أكبر المعوقات والتحديات التي تواجه عمليات التحول الرقمي، إضافة إلى انتشار "الأمية الرقمية"، وصعوبة الوصول إلى فئات بعينها مثل كبار السن والفقراء والمرأة. (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ٢٠٢١، ٢٢٨) ولقد قسم (الدهشان، ٢٠٢٠، ٣٨-٤٠) التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة الإلكترونية، إلى ما يلي:

- تحديات البنية التحتية التكنولوجية؛ متمثلة في ضعف تلك البنية في الجامعات وضعف شبكات الاتصالات، وأيضاً ضعف الاعتمادات المالية المخصصة لعملية التحول الرقمي.
- تحديات تنظيمية؛ وتتمثل في تدني كفاءة الجهاز الإداري، وجمود الهياكل التنظيمية بما لا يشجع على التطوير.
- تحديات قانونية وتشريعية؛ وتتمثل في غياب إطار قانوني خاص بالحوكمة الإلكترونية.
- تحديات ثقافية؛ وتتمثل في ضعف الوعي الثقافي بتكنولوجيا المعلومات على المستوى الاجتماعي والتنظيمي، والتخوف من كل جديد، وسيادة الثقافة الورقية في التعاملات الإدارية في الجامعات.

مما سبق عرضه في هذا المحور يتضح أن تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات أصبح ضرورة حتمية لمواكبة التحول الرقمي الحادث في العالم أجمع وتمشيًا مع رؤية الدولة وأهدافها الاستراتيجية، وهذا التحول بحاجة إلى قيادة واعية تؤمن بالتغيير والتطوير وبنية تحتية تكنولوجية ومعلوماتية وإتصالية قوية وفعالة وموارد بشرية كفاء ومرنة تتقن التعامل مع الوسائل التكنولوجية الحديثة وتطبيقاتها وتوفر التشريعات والقوانين الحاكمة لهذا التحول وتضمن تحقيق أبعاد الحوكمة في المؤسسات الجامعية من شفافية ومساواة ومسؤولية ومساءلة.

المحور الثاني: مرتكزات رؤية مصر ٢٠٣٠ فيما يخص الحوكمة:

تمثل استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠ محطة أساسية في مسيرة التنمية الشاملة في مصر، وحددت الاستراتيجية رؤيتها المتمثلة في "أن تكون مصر بحلول عام ٢٠٣٠ ذات اقتصاد تنافسي ومتوازن ومتنوع يعتمد على الابتكار والمعرفة، قائم على العدالة والاندماج الاجتماعي والمشاركة، ذات نظام إيكولوجي متزن ومتنوع، تستثمر عبقرية المكان والإنسان لتحقيق التنمية المستدامة وترتقي بجودة حياة المصريين، كما تهدف الحكومة من خلال هذه الاستراتيجية أن تكون مصر ضمن أفضل ٣٠ دولة على مستوى العالم من حيث مؤشرات التنمية الاقتصادية ومكافحة الفساد والتنمية البشرية وتنافسية الأسواق وجودة الحياة".

وقد تبنت الاستراتيجية مفهوم التنمية المستدامة كإطار عام يقصد به تحسين جودة الحياة في الوقت الحاضر بما لا يخل بحقوق الأجيال القادمة في حياة أفضل، ومن ثم يركز مفهوم التنمية الذي تتبناه الاستراتيجية على ثلاثة أبعاد رئيسية هي البعد الاقتصادي والبعد الاجتماعي والبعد البيئي. وفي إطار الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة، تتضمن الاستراتيجية عشر محاور؛ حيث يشمل **البعد الاقتصادي** على محاور التنمية الاقتصادية والطاقة والابتكار والبحث العلمي والشفافية وكفاءة المؤسسات الحكومية. ويغطي **البعد الاجتماعي** محاور العدالة الاجتماعية والتعليم والتدريب والصحة والثقافة. ويتضمن **البعد البيئي** محاور البيئة والتنمية العمرانية، إضافة إلى محور السياسة الخارجية والأمن القومي والسياسة الداخلية الذي يعتبر إطاراً جامعاً للاستراتيجية ومحددًا للمحاور الأخرى. (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، ٢٠١٦، ٩)

وتتمثل رؤية مصر فيما يخص الحوكمة في "أن يصبح الجهاز الإداري بحلول عام ٢٠٣٠ جهازاً كفؤاً وفعالاً، يحسن إدارة موارد الدولة، ويتسم بالشفافية والنزاهة والمرونة، ويخضع للمساءلة ويعطي من رضاء المواطن ويتفاعل معه ويستجيب له". وتتبلور هذه الرؤية حول ثلاثة محاور رئيسية تشمل تطوير أداء الجهاز الإداري للدولة بهدف رفع كفاءة استخدام موارد الدولة المالية والمادية والبشرية، وتوفير الخدمات الحكومية المختلفة اللازمة لحياة المواطنين اليومية بشكل أكثر كفاءة لرفع المعاناة عن كاهلهم وتطوير الخدمات التي يحتاج إليها قطاع الأعمال لجذب مزيد من الاستثمارات، وأخيراً تحقيق التواصل بين الحكومة والمجتمع ومؤسساته من خلال منظومة متكاملة للحوكمة. (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، ٢٠١٦، ١٠٠)

وتمت ترجمة هذه المحاور إلى ثلاثة أهداف استراتيجية، وهي: (وزارة التخطيط والمتابعة

والإصلاح الإداري، ٢٠١٦، ١٠١)

الهدف الأول: جهاز إداري يتميز بالكفاءة والفعالية والمواءمة مع المتغيرات المحلية والعالمية؛ ويعني بناء جهاز إداري يقوم على إدارة الحكم الرشيد لموارد الدولة عن طريق تحديث الإطار التنظيمي بما يتضمنه من تشريعات، وعنصر بشري وبنية معلوماتية إضافة إلى تطوير وتغيير ثقافة العمل داخل الجهاز الإداري.

الهدف الثاني: تقديم خدمات متميزة مرتفعة الجودة تطبق الأساليب الحديثة؛ ويعني تحقيق معايير جودة أفضل والتوسع في استخدام الأساليب الحديثة في الخدمات المقدمة.

الهدف الثالث: نظام يتسم بالشفافية يتفاعل مع المواطن ويستجيب لمطالبه ويخضع للمساءلة المجتمعية؛ ويقصد به الاعتماد على الشفافية في صنع السياسات إضافة إلى تسهيل إتاحة وتداول المعلومات لرفع ثقة المواطن في الجهاز الإداري ومكافحة الفساد. وتشمل هذه الأهداف الاستراتيجية ثلاثة أبعاد مختلفة، كما يلي:

١- **البعد الداخلي:** ويختص به الهدف الأول، والذي يهتم بتطوير وتعزيز المقومات الداخلية

للجهاز الإداري للدولة والذي يمكن تقسيمه إلى أربع فئات:

- **الفئة الأولى تتضمن الإطار التشريعي؛** الذي يشمل القوانين واللوائح والقرارات التي تحكم الجهاز الإداري للدولة.

- **الفئة الثانية تتعلق بنظم المعلومات؛** بما تتضمنه التكنولوجيا الحديثة التي تسهل عمليات حصر وجمع وتداول المعلومات داخل وخارج الجهاز الإداري للدولة.

- **الفئة الثالثة تختص بتطوير العنصر البشري؛** من خلال بناء قدراته ورفع كفاءته وتشجيعه على الابتكار والانتماء للمؤسسة التي يعمل فيها.

- **الفئة الرابعة تتناول ثقافة العمل داخل الجهاز الإداري؛** والتي يجب أن تتضمن قيم المسؤولية والانضباط الوظيفي، إلى جانب نشر ثقافة التعاون وروح الفريق بين موظفي الجهاز الإداري للدولة.

٢- **البعد الخارجي:** ويختص به الهدف الثاني، ويتناول الخدمات التي تقدم للمواطنين ودرجة إتاحتها وجودتها وتكلفتها، ويختص أيضًا بتمكين المواطنين من الحصول على احتياجاتهم من خلال منظومة خدمية تقوم على استخدام الأساليب الحديثة وفي وقت ملائم وبالأسلوب الذي يتناسب مع دخل المواطن.

٣- البعد الخاص بالعلاقة بين الدولة والمواطنين: ويختص به الهدف الثالث؛ ويتناول حوكمة الجهاز الإداري للدولة بما يضمن تعزيز المشاركة المجتمعية وترسيخ مبادئ الشفافية، مع تطوير برامج مكافحة الفساد مما يزيد من ثقة المواطن من ناحية ويضمن استدامة جهود الإصلاح الإداري من ناحية أخرى.

وأوضحت رؤية مصر أن هناك العديد من التحديات تقف أمام هذا المحور (الشفافية وكفاءة المؤسسات الحوكمية)، ويجب التغلب على هذه التحديات لتحقيق الرؤية فيما يخص حوكمة المؤسسات، وقسمت هذه التحديات إلى ثلاث مجموعات على أساس التأثير والقدرة على التحكم في هذه التحديات، وفيما يلي عرض مختصر لهذه التحديات: (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، ٢٠١٦، ١٠٤-١٠٥)

١- المجموعة الأولى؛ وتتميز بتأثيرها العالي والسهولة النسبية للتحكم فيها ولذلك فهي تعد ذات أولوية أولى وتشمل:

- تعقد الجهاز الإداري للدولة.
- ضعف الموارد المالية المخصصة لتدريب الموظفين.
- ضعف نظم المحاسبة المرتبطة بتحقيق النتائج والأهداف.
- عدم تطبيق أنظمة فعالة لإدارة الموارد البشرية.
- قلة الاهتمام بتطوير نظم التخطيط والمتابعة.
- تقليدية النظم في إعداد الموازنة وعدم المرونة في النقل بين الأبواب والبنود المالية.
- عدم ملاءمة حالة البنية الأساسية التكنولوجية والمعلوماتية.
- عدم إصدار قانون حرية تداول المعلومات.
- عدم وجود إطار موحد لقياس رضا الجمهور.

٢- المجموعة الثانية؛ وتتسم بالانخفاض النسبي في التأثير أو القدرة على التحكم فيها، وتشمل:

- غياب الانضباط وعدم احترام ثقافة العمل ومقاومة التغيير.
- تضخم العمالة (بالأخص العمالة المساعدة).

- كثرة التشريعات وتداخلها وتضاربها.
 - الفساد المالي والإداري.
 - غياب الربط المميكن بين جميع الوحدات الحسابية.
 - ضعف التواصل بين المواطنين وصانعي السياسات.
 - مركزية اتخاذ القرار.
 - انتشار ثقافة المحسوبية.
- ٣- المجموعة الثالثة؛ تشمل التحديات الأقل من حيث الأولوية ولكن هذا لا يعني تجاهلها فكل التحديات ذات أهمية ويجب التصدي لها، وهي:
- سوء حالة الأبنية الحكومية.

يتضح مما سبق عرضه من رؤية مصر فيما يخص حوكمة المؤسسات والتحديات التي تواجهها؛ أنه لتطبيق الحوكمة في جميع مؤسسات الدولة فإن ذلك يحتاج للعديد من المتطلبات والإمكانات لمواجهة تحديات تطبيقها، ومن خلال استقراء هذه التحديات؛ فإنه يمكن التغلب عليها من خلال التحول الرقمي والإلكتروني لجميع مؤسسات الدولة وتطبيق الحوكمة الإلكترونية للتغلب على جميع سلبيات الحوكمة بصورتها التقليدية وكذلك للتغلب على تحديات ومعوقات تطبيق الحوكمة التقليدية، وعلى الرغم أن هذا التحول يحتاج إلى تكلفة عالية في البداية ولكن سيتم تقليل الهدر في الجهد والوقت والموارد المادية والمالية للدولة وأيضاً تحقيق التنمية الشاملة المستهدفة من الدولة وتنمية الموارد الذاتية.

وبما أن الجامعات تعد من أهم مؤسسات الدولة والتي تحمل دائماً راية التطوير والتجديد بما تمتلك من أصحاب الفكر والخبرة والإبداع فعليها أن تطبق رؤية وأهداف الدولة الاستراتيجية فيما يخص التحول الرقمي والحوكمة بأبعادها (الشفافية والمسؤولية والمساءلة والوعي الاجتماعي) وتتجه نحو تطبيق الحوكمة الإلكترونية للقضاء على أوجه الفساد المالي والإداري والمحسوبية والوساطة و لتحقيق الشفافية وتنمية الموارد الذاتية للدولة.

المحور الثالث: الأسس النظرية للتميز المؤسسي للجامعات ودور الحوكمة

الإلكترونية في تحقيقه: -

في هذا المحور سيتم تناول الأسس النظرية للتميز المؤسسي، ثم توضيح دور الحوكمة الإلكترونية في تحقيق التميز المؤسسي وكذلك العلاقة بين الحوكمة الإلكترونية والتميز المؤسسي ورؤية مصر ٢٠٣٠.

أولاً: الأسس النظرية للتميز المؤسسي:

يُعد التميز المؤسسي هدفاً تسعى جميع المؤسسات والقطاعات المختلفة الوصول إليه في ظل المنافسة العالمية، ومن بين هذه المؤسسات التي تسعى نحو التميز؛ الجامعات التي تقف وراء نهضة مجتمعاتها ورفيها. وعليه سيتم عرض من حيث المفهوم والأهمية وخصائص ومعايير التميز المؤسسي.

Institutional Excellence

• مفهوم التميز المؤسسي:

التميز في اللغة: من الأصل ميز، تميز الشيء أى امتاز ويقال تميز القوم: ساروا في ناحية أو انفردوا، والميز الرفعة. (مجمع اللغة العربية، ١٩٩٣، ٥٩٦)

والتميز كما أشار (السلمي، ٢٠٠٢، ١٢) أنه يقوم على بعدين أساسيين في الإدارة الحديثة: **البعد الأول**؛ أن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز بمعنى إنجاز نتائج غير مسبقة تتفوق بها على كل من ينافسها، بل وتتفوق على نفسها بمنطق التعلم.

والبعد الثاني؛ أن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمد من نظم وفعاليات يجب أن يتسم بالتميز أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ أو الانحراف، ويهيئ الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الأعمال الصحيحة تنفيذاً صحيحاً وتاماً من أول مرة.

أما التميز المؤسسي يعرف بأنه: "حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المؤسسة، مما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضى عنها العملاء وأصحاب المصالح كافة في المؤسسة" (المليجي، ٢٠١٢، ١٠).

وينظر إلى التميز المؤسسي للجامعات بأنه: "تلك الأنشطة التي تجعل المؤسسة الجامعية متميزة في آدائها؛ من خلال توظيف الموارد والقدرات توظيفاً فعالاً بشكل يجعلها متفردة عن أقرب منافسيها، وينعكس ذلك على الكيفية التي تتعامل بها مع العملاء، وكيفية أداء أنشطتها

وعملياتها، وهو أيضًا قدرة الجامعة على توفيق وتنسيق عناصرها وعملياتها وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات المستفيدين". (الألفي، ٢٠١٦، ١٧-١٨)

• أهمية التميز المؤسسي:

وللتميز أهمية كبيرة وفوائد عديدة تعود على المؤسسة التي تسعى إلى تحقيقه، كما يوضح ذلك العديد من دراسات التميز المؤسسي، ومن هذه الأهمية:

- حاجة المؤسسات إلى وسائل للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها، ومساعدتها في تطوير أعضائها بصفة مستمرة لجعل المؤسسة أكثر تميزاً في الأداء ومنافسة مع المؤسسات الأخرى، وكذلك جعلها تركز اهتمامها على أصحاب المصالح والعمل على تقديم الخدمات بفاعلية، ووضع المؤسسة في حالة اليقظة الدائمة لتفاديها الوقوع في الخطأ. (عبد الوهاب ؛ وسليمان، ٢٠١٦، ٢٤٩-٢٥٠)

وهناك أهمية أخرى للتميز المؤسسي في الجامعات المصرية كما توضحها دراسة "طابع؛ وآخرون، ٢٠٢٢، ١٤٦٣"، وهي:

- تعزيز التنافس بين الجامعات المصرية للوصول إلى أقصى درجات التميز والانفراد.
- تنمية المجتمع المصري من خلال المخرجات الجامعية المتميزة.
- تعزيز الشعور بالمسؤولية الاجتماعية لدى الجامعات المصرية نحو المجتمع.
- تسويق مخرجات الجامعات المصرية محلياً وعالمياً في سوق التنافس مما يدفعها لتحقيق المزيد من التميز والإبداع في مخرجاتها.
- تُعد دافعاً للجامعات المصرية لكي تتبوأ مكانة عالمية بين مثيلاتها من الجامعات الإقليمية والعالمية.

• خصائص التميز المؤسسي:

وللتميز المؤسسي عدة خصائص منها ما يلي: (المليجي، ٢٠١٢، ١٨-١٩).

- وجود هيكله واضحة ومحددة وشاملة ومتكاملة ومستقرة للمؤسسة.
- توفر توصيف وظيفي لكل العاملين في المؤسسة.
- وضع معايير جودة محددة لجميع مجالات العمل في المؤسسة (خدمية، إنتاجية، أكاديمية، إدارية، مالية).
- وضوح وتحديد الإجراءات العملية اللازمة لتحقيق معايير التميز.
- توفر مستوى أداء مرتفع لجميع الإداريين والعاملين في المؤسسة.
- توفر تدريب شامل وملائم لتطبيق معايير التميز في المؤسسات.
- وضوح وتحديد الأدوار في النظام الإداري للمؤسسات.
- سيادة جو من التقاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين في المؤسسة.
- امتلاك جميع العاملين في المؤسسة المعارف والمهارات اللازمة لتحقيق التميز المؤسسي.
- القدرة على حل المشكلات باستمرار وامتلاك العاملين بالمؤسسة المهارات اللازمة لحلها بطريقة علمية سليمة.
- إمكانية تحقق رسالة المؤسسة وأهدافها العامة بشكل جيد.
- توفر جودة نوعية عالية للخدمة المقدمة بنفقات أقل.

وعليه فالتميز المؤسسي ضرورة من ضرورات التطوير الإداري لرفع مستويات الأداء من خلال تطوير مهارات وقدرات العاملين وأعضاء الهيئة الإدارية في المؤسسة، إذ أن تطوير مهاراتهم وقدراتهم يتطلب وجود تنظيم فعال تسوده روح الفريق والابتكار والمبادأة والمنافسة بحيث يشعر كل فرد من الأفراد العاملين بأن المؤسسة ملك له، إن هذا الشعور يدفع العاملين إلى بذل طاقاتهم وجهودهم كافة وإعطاء ما لديهم من أجل تميز المؤسسة ونجاحها. (أبو ريا، ٢٠١٤، ٦٨)

ويستند التميز المؤسسي إلى مجموعة من المبادئ أهمها: الاستمرارية، الشمولية، تشجيع الابتكار والتفكير الخلاق، القدوة، المناخ الملائم، التركيز على التوقعات المستقبلية كأساس للتميز، التركيز على الأشياء التي تحقق الصدارة والتفوق، الإحساس الدائم بالحاجة للتعليم والتحسين المستمر والإبداع. (شحاته، ٢٠٢١، ٥٧)

• معايير التميز المؤسسي:

يعتمد التميز المؤسسي على مجموعة من المعايير التي يتحدد وفقًا لها مدى تحقيق المؤسسة للتميز، وهذه المعايير مستمدة من النموذج الأوروبي للتميز، والتي تستند عليه جائزة مصر للتميز الحكومي للحكم على مدى تميز المؤسسات، وفيما يلي عرض مختصر لهذه المعايير والتي تم تصنيفها في مجموعتين رئيسيتين وكل مجموعة تضم عددًا من المعايير: (السلمي، علي، ٢٠٠٢، ٣٤-٣٩)، (غازي، علي، ٢٠٢٠، ١١-١٢)

المجموعة الأولى: الممكنات Enablers

- ويقصد بها؛ ما تفعله المؤسسة "أي العوامل التي تمكن المؤسسة من تحقيق النتائج وتسمى الموارد والوسائل والأساليب والآليات والتقنيات"، وتضم خمسة معايير:
- أ- القيادة **Leadership**: وتشير إلى أسلوب قادة المؤسسة في تنمية وتيسير الأداء لتحقيق رسالتها ورؤيتها المستقبلية وأهدافها على المدى البعيد.
- ب- السياسات والاستراتيجيات **Strategy and Policy**: ويشمل أسلوب المنظمة في تحقيق رسالتها ورؤيتها المستقبلية من خلال استراتيجية واضحة تضع أصحاب المصلحة واحتياجاتهم في الاعتبار، ومدى توفر السياسات والخطط محددة الأهداف التي تترجم تلك الاستراتيجيات إلى واقع عملي.
- ج- الأفراد **People**: ويشير هذا المعيار إلى أسلوب المؤسسة في إدارة شؤون الموارد البشرية وتنمية مهاراتهم وإطلاق طاقاتهم المعرفية وإمكاناتهم سواء كأفراد أو أعضاء في مجموعات عمل أو على مستوى المنظمة، ويهتم هذا المعيار بمدى قدرة المؤسسة على تخطيط أنشطة إدارة الموارد البشرية بما يكفل مساندة ودعم استراتيجياتها وسياساتها وتوجهاتها نحو رفع كفاءة العمليات.
- د- الشراكات والموارد **Partnerships and Resources**: يتضمن هذا المعيار أسلوب المنظمة في تخطيط وإدارة علاقاتها الخارجية ومواردها الذاتية بما يمكنها من مساندة ودعم الاستراتيجية والسياسات التي تم تحديدها، وكذلك الإدارة الفعالة للعمليات.

هـ- العمليات **Processes** : ويتناول هذا المعيار كيف يتم تصميم وإدارة العمليات في المنظمة وإجراءات تحسينها من أجل دعم استراتيجياتها وسياساتها وإنتاج القيم والمنافع للعملاء وغيرهم من أصحاب المصلحة وإشباع رغباتهم.

المجموعة الثانية: النتائج **Results**

ويقصد بها ما تحققه المؤسسة والنتائج تكون بسبب الممكنات والممكنات تتحسن باستخدام التغذية الراجعة من النتائج، وتتكون هذه المجموعة من أربعة معايير: (عباس، ٢٠١٨، ١١٣)

- أ- النتائج المرتبطة بالعملاء **Customer Results** : حيث إن المؤسسات المتميزة تعمل على تحقيق واستدامة النتائج المتميزة التي تليها أو تتجاوز حاجة وتوقعات عملائها.
- ب- النتائج المرتبطة بالأشخاص **People Results**: ويعني أن المؤسسات المتميزة تعمل على تحقيق واستدامة النتائج المتميزة التي تليها أو تتجاوز حاجة وتوقعات العاملين بها.
- ج- النتائج المرتبطة بالمجتمع **Society Results** المؤسسات المتميزة تعمل على تحقق واستدامة النتائج المتميزة التي تليها أو تتجاوز حاجة وتوقعات أصحاب المصلحة المعنيين داخل المجتمع.
- د- النتائج المرتبطة بالأعمال **Business Results** : المؤسسات المتميزة تعمل على تحقيق واستدامة النتائج المتميزة التي تليها أو تتجاوز حاجة وتوقعات أصحاب مصلحة الأعمال.

ثانياً: دور الحوكمة الإلكترونية في تحقيق التميز المؤسسي على ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠:

هناك علاقة متداخلة ومتشابكة بين متغيرات البحث الثلاثة؛ الحوكمة الإلكترونية والتميز المؤسسي ورؤية مصر، حيث إن رؤية مصر ٢٠٣٠ من أهدافها الأساسية التحول الرقمي لجميع مؤسسات وقطاعات الدولة وذلك استجابة للثورة العلمية والتكنولوجية الحادثة في العالم أجمع، وتيسير العمل الإداري وتقديم الخدمات لأصحاب المصالح بطريقة يسودها الشفافية والمساواة، والقضاء على جميع أوجه الفساد -من رشوة ووساطة ومحسوبية- والبيروقراطية الإدارية، ويتم ذلك من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة وخاصة الحوكمة الإلكترونية والتي تواكب

هذا التحول الرقمي وفي ذات الوقت مدخل هام لتحقيق التميز المؤسسي في جميع قطاعات الدولة، ونظرًا للأهمية الكبرى لتحقيق التميز المؤسسي خصصت الدولة جائزة التميز الحكومي للمؤسسة التي تستوفي مجموعة من المعايير ومنها الحوكمة. وتقوم رؤية هذه الجائزة على "تكوين جهاز إداري كفاء وفعال يطبق مفاهيم الحوكمة، ويساهم بدوره في تحقيق التنمية المستدامة بما يتوافق مع رؤية مصر ٢٠٣٠ لتعزيز مكانة مصر العالمية" (وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، ٢٠٢٠، ٦). وبالتالي فمن خلال تطبيق الحوكمة الإلكترونية يتم تحقيق التميز المؤسسي وكذلك تحقيق التنمية المستدامة المنشودة لرؤية مصر ٢٠٣٠.

ولذلك أية مؤسسة تسعى لتحقيق التميز وحريصة على تنفيذ الخطة الاستراتيجية لها وللدولة يجب أن تُحدث وتُطور دائمًا من خدماتها ومدخلاتها وعملياتها؛ من خلال ابتكار آليات جديدة وخدمات متطورة باستمرار لتواكب المتغيرات العلمية والتكنولوجية الحادثة وخاصة في إدارة عناصرها وبناءً على ذلك تصل للتميز، والتميز ليس فقط متابعة الأداء وتقييمه بل فرصة لمراجعة المؤسسة لنفسها وخططها ووضع خطط تحسينيه وهو أداة أساسية لإحداث التغيير والتطوير.

يلاحظ أن تحقيق التميز المؤسسي بمعاييره (التي سبق الحديث عنها) يتم من خلال تطبيق الحوكمة الإلكترونية، والتي من أهم أبعادها كما تنص عليها رؤية مصر ٢٠٣٠ (الشفافية، المسؤولية، المساءلة، الوعي الاجتماعي) وهي أهم معايير تحقيق التميز المؤسسي. حيث أوضح العديد من الدراسات في مجال التميز المؤسسي عددًا من الأبعاد والتي إذا تبنتها الجامعات كتب لها النجاح والاستمرارية والتميز، وهي في نفس الوقت أبعاد أساسية في الحوكمة الإلكترونية، ومن هذه الأبعاد ما يلي: (العنبي، ٢٠١٨، ١٤١)، (عبد العزيز، ٢٠١٣، ٢٢)، (حماد، ٢٠١٨، ٣٢)، (القضاة، ٢٠١٩، ١٨١)

- التميز القيادي: يعتمد التميز المؤسسي على القيادة المتميزة والتي تمتلك مهارات القيادة الفعالة والقدرة على التفكير الابتكاري، تشجيع المنافسة بين الأفراد العاملين، اعتماد اللامركزية في العمل وتوزيع الأدوار، الابتعاد عن البيروقراطية الإدارية.
 - التميز بالخدمة المقدمة: ويعتبر ذلك مؤشراً أساساً لقياس مدى رضا المستفيدين والعاملين، ويمكن قياس جودة الخدمة المقدمة من خلال عدة مقاييس منها: مقياس رضا العملاء عن جودة الخدمات المقدمة، ومقياس الفجوة بين الأداء الفعلي والمتوقع للخدمة المقدمة من قبل العملاء.
 - التميز المعرفي: يتمثل في مجموعة المهارات والمعارف المتراكمة لدى العاملين داخل الجامعة والتي صبغت بالخبرات الشخصية والقيم العامة وتعكس الشخصية الاعتبارية للمؤسسة ومن ثم فهي التي تحقق التميز المؤسسي.
 - التميز في العمليات: وتتضمن العمليات الإبداعية؛ التي تتعلق بالتعرف الدقيق على احتياجات متلقي الخدمة وتقديم خدمات تلبي هذه الاحتياجات والعمليات التشغيلية التي تتضمن تصميم خدمات موثوق بها وتسليمها في الوقت المطلوب، وعمليات التفاعل الاجتماعي: وتتعلق بالإجراءات التي يتم اتخاذها تجاه الشكاوي المقدمة من متلقي الخدمة ومعالجتها بأسرع وقت في إطار أخلاقي اجتماعي.
- ولذلك فإن تحقيق التميز المؤسسي للجامعات يتطلب بناء نظام إلكتروني يتضمن تحسين وتطوير النظم، ويستند إلى إجراءات ومعايير العمل التي تتماشى مع الاتجاهات العالمية، ويتم توجيه الجامعات إلى اتخاذ العديد من التدابير لضمان جودة البرامج الأكاديمية وجودة المخرجات وجودة الإجراءات اللازمة لتحقيق القدرة التنافسية والتميز المؤسسي، ومن المؤكد أنه لا يمكن تحقيق القدرة التنافسية وتعزيز الإنتاجية والتميز في الأداء إلا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة ومراقبة الجودة ونشر وظيفة الجودة، ويتحقق هذا الامتياز باتباع آليات الحوكمة الإلكترونية المتعلقة بالسياسات والنظم وإدارة الموارد البشرية والعمليات التعليمية والعمليات الإدارية الداخلية وتحقيق وقياس رضا أعضاء هيئة التدريس والتميز في نتائج الأداء الجامعي.
- (Ibrahim, et al., 2022, 57)

وبناءً على ما سبق يتضح أن الحوكمة الإلكترونية للجامعات تعتبر من أهم المداخل الإدارية الحديثة لتحقيق التميز المؤسسي لها والقضاء على العديد من المشكلات التقليدية التي قد تعوق أي تغيير وتطوير فيها، فاستخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة يساهم في تيسير العمل بكفاءة وفعالية عالية وتحقيق المزيد من المرونة في التخطيط والتنظيم والرقابة والمتابعة وتحسين مستوى الأداء المؤسسي، وإتاحة الفرصة للمسؤول لمتابعة كل ما يتم داخل الجامعة والتعرف أولاً بأول على نقاط القوة والضعف مما ييسر عمليات المراجعة والتقييم المستمر مع ضمان الشفافية، وإعطاء الفرصة كذلك لأصحاب المصالح للمشاركة الفعالة في عمليات صنع القرار والتقييم والتطوير المستمر للمؤسسة الجامعية، وأيضاً تعزيز مبدأ المساءلة لأي عضو يخالف قواعد وقوانين الجامعة.

وإذا تم التطبيق الفعلي لمبادئ ومعايير الحوكمة الإلكترونية في الجامعات سيؤدي ذلك إلى تحقيق التميز لها وتعزيز قدرتها التنافسية مع مثيلاتها من المؤسسات الأكاديمية وتحقيق رؤية مصر ٢٠٣٠ فيما يخص تعزيز الحوكمة المؤسسية والتحول الرقمي. وفي الجزء التالي سيتم التعرف على واقع الحوكمة الإلكترونية في جامعة بينها ومدى تحقق أبعادها وفقاً لرؤية مصر ٢٠٣٠ وذلك لتحقيق التميز المؤسسي للجامعة.

الإطار الميداني للبحث:-

وفي هذا الإطار سيتم تناول محورين أساسيين: أولهما نبذة مختصرة عن جامعة بينها وموقعها الإلكتروني، والثاني إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها وتفسيرها وعرض التصور المقترح.

المحور الأول: نبذة مختصرة عن جامعة بينها وموقعها الإلكتروني:

أنشئت جامعة بينها كفرع لجامعة الزقازيق ١٩٧٦ بقرار رئيس الجمهورية رقم ١١٤٢ بتاريخ ١٩٧٦/١١/٢٥ وكانت تضم خمس كليات (الزراعة بمشتهر، الهندسة بشبرا، التجارة والطب البشري والتربية بينها). ثم صدر القرار الوزاري رقم ٢٧٨ لسنة ١٩٨١ بإنشاء كلية العلوم والآداب بينها والطب البيطري بمشتهر، وتوالى بعد ذلك إنشاء كلية الحقوق كفرع من كلية حقوق الزقازيق عام ١٩٩٠ وضمها لفرع بينها بالقرار الوزاري رقم ٢٨٧ لسنة ١٩٩٤، ثم إنشاء المعهد العالي للتمريض بينها بالقرار الوزاري رقم ٣٠١ لسنة ١٩٩٢ وبعد ذلك أصبحت كلية التمريض عام ١٩٩٦، وتم ضم كلية التربية النوعية لفرع بينها بالقرار الوزاري رقم ٣٢٩ بتاريخ ١٩٩٨/١٠/١.

وفي عام ٢٠٠٥ صدر القرار الجمهوري رقم ٨٤ لسنة (٢٠٠٥) بفصل فرع جامعة الزقازيق بينها وأصبحت جامعة بينها جامعة مستقلة، ثم تم ضم المعهد العالي للتكنولوجيا لجامعة بينها بالقرار الجمهوري رقم ٨٣ بتاريخ ٢٠٠٦/٣/٧ كما تم إنشاء كلية الحاسبات والمعلومات بالقرار الجمهوري رقم ٢٦٧ بتاريخ ٢٠٠٦/٧/٢٠ م.

وتعتبر جامعة بينها الثالثة عشرة من حيث النشأة بين الجامعات المصرية، ويشغل الحرم الجامعي عدة أماكن بمدن بينها ومشتهر وشبرا والعبور، وتضم الجامعة ١٦ كلية وهي كليات الطب، التمريض، العلوم، التربية، التربية الرياضية، التجارة، الآداب، الحقوق، التربية النوعية، الحاسبات والكاء الإصطناعي وهندسة بينها (المعهد العالي للتكنولوجيا سابقا)، العلاج الطبيعي بمدينة بينها بالإضافة إلى كليتي الزراعة والطب البيطري بمشتهر وكلية الهندسة بشبرا وقد تم تخصيص عدد ١٠٨ فدان بمدينة العبور لجامعة بينها لإنشاء فرع للجامعة يضم عدد من الكليات والتي تم بدء الدراسة الجامعية بها في العام الجامعي ٢٠٢٢/٢٠٢٣ . كما تضم جامعة بينها بعض الوحدات الخدمية كالإدارة العامة لرعاية الطلاب وأربع مدن جامعية للطلاب بمدن بينها ومشتهر وطوخ وشبرا ومدينتين للطالبات بمدينتي بينها وشبرا وعدد ٣٦ من المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص التي تخدم الجامعة والمجتمع موزعة على الجامعة. (البوابة الإلكترونية لجامعة بينها، https://bu.edu.eg/univ_info/about_univ.php)

وتؤكد الغاية الثامنة (جامعة رقمية) للخطة الاستراتيجية لجامعة بينها على مجموعة من الأهداف الاستراتيجية التي تؤكد ضرورة التحول الرقمي لجميع أنشطة وخدمات الجامعة لمواكبة المتغيرات العالمية وتيسير تقديم الخدمات والأنشطة لجميع عملائها، ومن أهم هذه الأهداف: توفير بيئة اتصالات متكاملة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات، بوابة إلكترونية بمواصفات عالمية، الارتقاء بمنظومة المحتوى الرقمي، تنمية قدرات الموارد البشرية في مجال تكنولوجيا المعلومات، ميكنة العمل بإدارات الجامعة والكليات (الوحدة المركزية للتخطيط الاستراتيجي، ٢٠١٧-٢٠٢٢، ٣٠٤-٣٠٥).

ولتحقيق هذه الأهداف نجحت جامعة بينها في إنشاء موقع إلكتروني متميز لها تبوأ مكانة عالمية ضمن تصنيف ويب ماتريكس العالمي حيث احتل في عام ٢٠١١ المرتبة ١٠٢٥٠ عالمياً

وحدث تحسن ملحوظ ومتميز في ترتيب الموقع الإلكتروني للجامعة ففي يوليو عام ٢٠١٩ تبوأَت الجامعة المرتبة ١٧٢٨ عالمياً و٢٧ على الجامعات الإفريقية و٢١ عربياً، واحتلت المرتبة السادسة على الجامعات المصرية. (Benha University World Ranking, 2020, 17)

وبتصفح سريع للموقع الإلكتروني لجامعة بينها؛ يلاحظ أنه يضم العديد من التطبيقات والخدمات الإلكترونية لمنتسبيها وكذلك لقطاعات المجتمع المحلي، وأيضاً نشر المعلومات والأخبار الهامة عن مهام وأدوار الجامعة بكلياتها ومراكزها ووحداتها المختلفة وما تقدمه من خدمات لأصحاب المصالح المختلفة، أي تقديم خدمات الحكومة الإلكترونية لأصحاب المصالح المختلفة تنفيذاً لأهداف الدولة نحو التحول الرقمي، وكان ذلك من أسباب تبوأ البوابة الإلكترونية لجامعة بينها مكانة متميزة حيث كانت من أفضل عشر مواقع إلكترونية حكومية وترشحت لفوز بجائزة المواقع الإلكترونية المتميزة ضمن فئات جائزة مصر للتميز الحكومي في دورتها الثالثة لعام ٢٠٢٢.

ومن هذه الخدمات الإلكترونية التي تقدمها الجامعة: خدمات خاصة بأعضاء هيئة التدريس؛ ومنها مواقع أعضاء هيئة التدريس، الدفع الإلكتروني، فحص عناوين الرسائل العلمية، تطبيق النشر الدولي، تطبيق الاستشهادات المرجعية، تطبيق تمويل مشروع بحثي، حساب جامعة بينها على البحث العلمي google scholar، قواعد الترقية، المجلات العلمية، مستودع النشر العلمي. خدمات خاصة بالطلاب؛ مواقع الطلاب، منصة إدارة التعلم الإلكتروني، الدفع الإلكتروني، الميثاق الأخلاقي، لائحة الطلاب، دليل الطلاب، الجداول الدراسية والامتحانية، محاضرات التعلم عن بعد، تطبيق اعرف لجنتك، نماذج الأسئلة والإجابات. وأيضاً خدمات لطلاب الدراسات العليا، وخدمات إدارية ومن أهمها تطبيق رأيك يهمنا ويتم فيه الإجابة عن استبانة إلكترونية موجهة لجميع المستفيدين من أعضاء هيئة تدريس وطلاب وإداريين وزائرين للموقع بهدف تقييم الموقع الإلكتروني للجامعة وما يقدمه من خدمات. (البوابة الإلكترونية لجامعة بينها،

https://bu.edu.eg/univ_info/about_univ.php

وفيما يخص الحوكمة ودور جامعة بينها في تطبيق وإرساء مبادئها؛ أنشأت الجامعة وحدة النزاهة والشفافية، وينبثق من هذه الوحدة اللجنة التنسيقية لمكافحة الفساد بالجامعة ومن أبرز أدوارها إعداد استراتيجية مكافحة الفساد بالجامعة المنبثقة من "الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد"

الخاصة بالدولة، وكذلك متابعة تنفيذ هذه الخطة وتقديم تقارير سنوية لعمل هذه اللجنة أمام مجلس الجامعة، ومن خلال تصفح الصفحة الخاصة بوحدة النزاهة والشفافية على الموقع الإلكتروني للجامعة وما تنشره من تقارير وخدمات، توجد مجموعة من الأخبار عن حرص جامعة بينها على الاحتفال باليوم العالمي لمكافحة الفساد، وتنظيم ندوة عن نشر " قيم النزاهة والشفافية والتوعية بمخاطر الفساد" وذلك في عام ٢٠١٩، ومشاركتها في البرنامج التدريبي للأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد، ويوجد أيضاً على صفحة الوحدة الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد ٢٠١٩ - ٢٠٢٢ وخطة جامعة بينها للوقاية من الفساد ومكافحته، وعرض تقرير واحد فقط عن عمل اللجنة التنسيقية للوقاية من الفساد ومكافحته، وأيضاً عرض للمناقصات والمزايدات بالجامعة لعام ٢٠١٧ فقط والموازنة المالية للجامعة من عام ٢٠١٥ - ٢٠١٦ حتى عام ٢٠٢١ - ٢٠٢٢، وكذلك الإعلان عن الوظائف الشاغرة في الجامعة حتى عام ٢٠٢٢، ووجود منظومة الشكاوي الإلكترونية.

مما سبق عرضه عن جامعة بينها وحرصها على تنفيذ رؤية مصر واستراتيجيتها نحو التحول الرقمي والحكومة الإلكترونية، وكذلك الاهتمام بتحديث وتطوير موقعها الإلكتروني ضمن أهداف الدولة الاستراتيجية لتكوين جهاز إداري كفاء يتسم بالشفافية والنزاهة والمرونة، ويخضع للمساءلة ويعلي من رضا المواطن ويتفاعل معه ويستجيب له، ولكن هل يتم تطبيق ذلك على أرض الواقع بفعالية وكفاءة؟ وهل هناك وعي من أعضاء المجتمع الجامعي بثقافة الحوكمة؟ وهل هناك تطبيق فعلي على أرض الواقع لمبادئ الحوكمة من شفافية ومسؤولية ومساءلة والقضاء على أوجه الفساد؟ وكما أن هناك حكومة إلكترونية فهل يوجد حوكمة إلكترونية؟ سيتضح ذلك من خلال الدراسة الميدانية والتي تم تطبيقها على أعضاء هيئة التدريس في جامعة بينها للتعرف على واقع الحوكمة الإلكترونية فيها.

المحور الثاني: إجراءات ونتائج الدراسة الميدانية

وفي هذا المحور يتم تناول إجراءات الدراسة الميدانية ثم عرض لنتائج هذه الدراسة وتفسيرها وتحليلها، تمهيداً لوضع مجموعة من المقترحات لتطوير الحوكمة الإلكترونية في جامعة بينها كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي وفقاً لرؤية مصر ٢٠٣٠.

أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية:

ويتناول هذا الجزء أهداف الدراسة الميدانية وأداتها وكيفية تصميم هذه الأداة، ثم عرض لوصف العينة وخطة التحليل الإحصائي.

١- الهدف من الدراسة الميدانية:

هدف الإطار الميداني للبحث الحالي؛ إلى التعرف على واقع الحوكمة الإلكترونية في جامعة بنها من خلال آراء أعضاء هيئة التدريس بها، وذلك تمهيداً لوضع تصور مقترح لتطوير الحوكمة الإلكترونية في جامعة بنها لتحقيق التميز المؤسسي وفقاً لرؤية مصر ٢٠٣٠.

٢- تصميم وإعداد أداة الدراسة الميدانية:

وفقاً لما تقتضيه طبيعة البحث الحالي ولتحقيق الهدف منه تم إعداد استبانة للتعرف على واقع الحوكمة الإلكترونية في جامعة بنها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. وتم توزيعها إلكترونياً على أفراد العينة، باعتبارها إحدى الأدوات التي تفيد في جمع البيانات والمعلومات التي تغطي كافة جوانب موضوع البحث، وذلك من خلال إجابة أفراد العينة على بنود هذه الاستبانة.

وقد سار بناء الاستبانة على النحو التالي:

١:٢ إعداد الاستبانة في صورتها المبدئية:

تم وضع الاستبانة في صورتها المبدئية وذلك في ضوء الإطار النظري للبحث والإطلاع على بعض الاستبانات التي تم استخدامها في الدراسات السابقة وتكونت الاستبانة في صورتها المبدئية من أربعة أبعاد وفقاً لرؤية مصر ٢٠٣٠، وهي: (الشفافية - المسؤولية - المساءلة - الوعي الاجتماعي) والتي تمثل واقع الحوكمة الإلكترونية في جامعة بنها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ثم تم عرضها على مجموعة من المحكمين (ملحق ١) والذين بلغ عددهم (٩) من أعضاء هيئة التدريس تمهيداً للنزول إلى الميدان، وبأخذ ملاحظاتهم تم إعادة بناء الاستبانة وإعدادها لتكون في صورتها النهائية.

٢:٢ تم إجراء مجموعة من التعديلات على عبارات الاستبانة في ضوء مقترحات السادة

المحكمين، وقد تمثلت تلك التعديلات فيما يلي:

- إجراء بعض التعديلات اللغوية على بعض عبارات الاستبانة.

- إعادة صياغة بعض العبارات واختصارها لتكون أكثر وضوحًا.
- إعادة ترتيب بعض فقرات الاستبانة.
- الاعتماد على المقياس الثلاثي بدلاً عن الرباعي وأصبحت الاستجابات (يتحقق بدرجة كبيرة، يتحقق بدرجة متوسطة، يتحقق بدرجة ضعيفة) وحذف لا يتحقق.
- نقل بعض العبارات لتلائم البعد المناسب لها، حيث أصبح بعد المساءلة (١١) عبارة بدلاً من (١٣)
- عبارة بعد نقل عبارتين إلى بعد الشفافية.
- إضافة بعض العبارات التي تثرى الاستبانة، وعليه أصبح عدد عبارات بعد الشفافية (١١) عبارة بدلاً
- عن (٩) عبارات، وأصبح بعد المسؤولية (٧) عبارات بدلاً من (٦) عبارات.
- مراعاة عدم الإزدواجية في عبارات الاستبانة.
- إضافة عبارة مقترحات أخرى تذكر.

٣:٢ إعداد الاستبانة في صورتها النهائية:

وبعد إجراء التعديلات والملاحظات التي قام بها السادة المحكمون أصبحت الاستبانة تتكون من أربعة أبعاد، وتمثلت عبارات هذه الأبعاد ككل في عدد (٣٧) عبارة، على النحو التالي:

- البعد الأول : الشفافية، وتضمن (١١) عبارة.
- البعد الثاني: المسؤولية ، وتضمن (٧) عبارات.
- البعد الثالث : المساءلة ، وتضمن (١١) عبارة.
- البعد الرابع: الوعي الاجتماعي ، وتضمن (٨) عبارات.

٣ - صدق الاستبانة:

تعتبر الاستبانة صادقة إذا استطاعت قياس ما وضعت لقياسه أى نجاحها فى قياس السمة موضوع البحث المراد قياسها، وللصدق أهمية كبيرة فى تحديد قيمة الاستبانة ومغزاها.

(الشرقاوي؛ وآخرون، ٩٦، ٧١) وللتأكد من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث، تم إتباع الطرق التالية:

أ- صدق المحتوى:

يدل صدق المحتوى على مدى تمثيل محتوى الاستبانة للنطاق السلوكي الشامل للسمة المراد الاستدلال عليها، على أن يكون المحتوى ممثلًا تمثيلاً جيداً لنطاق العبارات التي يتم تحديدها مسبقاً، وتقدير صدق المحتوى يعتمد على الأحكام التقييمية للخبراء أو المهتمين بالمجالات التربوية على أن يقوم كل محكم بتقييم كل عبارة من عبارات الاستبانة في ضوء الأبعاد الرئيسة المتعلقة بالنطاق السلوكي كنوع العبارات ومدى ملاءمتها للمحتوى والهدف. (علام، ٢٠٠٦، ١٩٠-١٩١)

ويعرف ذلك بصدق المحكمين، وللتأكد من صدق الاستبانة المستخدمة تم عرضها على نخبة من المحكمين لإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مدى مناسبة الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة، وملاءمة الفقرات للبنود الخاصة بها.

ب- الصدق الذاتي:

لحساب صدق الاستبانة تم تطبيقها على عينة استطلاعية بلغ قوامها (٣٠) عضو هيئة تدريس في جامعة بنها، ولمعامل الصدق الذاتي أهمية في أنه يمثل الحد الأعلى لمعامل صدق الاستبانة، وتم حساب الصدق الذاتي للاستبانة عن طريق حساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات، أي أن:

$$\text{معامل الصدق الذاتي} = \sqrt{\text{معامل الثبات}}$$

وبذلك يكون معامل الصدق الذاتي لكل بعد من أبعاد الاستبانة، كما هو موضح في

الجدول التالي:

جدول (١)

معامل الصدق الذاتي للإستبانة (ن = ٣٠)

معامل الصدق	عدد العبارات	البعد
٠,٩١٤	١١	الشفافية
٠,٩٤٦	٧	المسؤولية
٠,٩٤٢	١١	المساءلة
٠,٩٥٣	٨	الوعي الاجتماعي
٠,٩٧٨	٣٧	الاستبانة ككل

يتضح من الجدول السابق أن الصدق الذاتي لكل بعد من أبعاد الاستبانة يتراوح بين ٠.٩١٤ و ٠.٩٧٨ ويعني ذلك أن ارتباط أبعاد الاستبانة ببعضها ارتباط قوي، كما يدل ذلك على الصدق المرتفع لعبارات الاستبانة.

ج- صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب صدق الاتساق الداخلي من خلال حساب:

- الاتساق الداخلي بين درجة العبارة ودرجة البعد الذي تنتمي إليه.

تم حساب الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة من خلال حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة، والجدول التالي يوضح ذلك .

جدول (٢) معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة

(ن = ٣٠)

معامل الارتباط	المفردة	معامل الارتباط	المفردة	معامل الارتباط	المفردة	معامل الارتباط	المفردة	البعد
**٠,٦٥٣	١٠	**٠,٤٨٤	٧	**٠,٥٧٣	٤	**٠,٧٢٧	١	الشفافية
**٠,٥٣٩	١١	**٠,٤٦٣	٨	**٠,٦٣٩	٥	**٠,٧٠٨	٢	
		**٠,٦٩٣	٩	**٠,٧٧٨	٦	**٠,٥٤٤	٣	
**٠,٧٢٥	٧	**٠,٨٥٦	٥	**٠,٧٦٩	٣	**٠,٧٢٠	١	المسؤولية
		**٠,٨٠٦	٦	**٠,٨٢٢	٤	**٠,٧٧٨	٢	
**٠,٦٨٨	١٠	**٠,٨٣٢	٧	**٠,٧٤٥	٤	**٠,٧٢٦	١	المساءلة

**٠,٨١١	١١	*٠,٤١٨	٨	**٠,٦٦٢	٥	**٠,٧٤٩	٢	
		**٠,٤٧٥	٩	**٠,٧٧٥	٦	**٠,٦٥٧	٣	
**٠,٦٥٥	٧	**٠,٧٢٨	٥	**٠,٨٥٠	٣	**٠,٨٤٨	١	الوعي الاجتماعي
**٠,٧٥٤	٨	**٠,٨٤٤	٦	**٠,٦٨١	٤	**٠,٨٥٩	٢	

(* قيمة معامل الارتباط دالة عند مستوى ٠.٠٥)، (** قيمة معامل الارتباط دالة عند مستوى ٠.٠١)

- الاتساق الداخلي بين درجة البعد والدرجة الكلية للاستبانة

تم حساب الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة من خلال حساب معامل الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للاستبانة، والجدول التالي يوضح ذلك .

جدول (٣) معامل الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للاستبانة (ن=٣٠)

الوعي الاجتماعي	المساءلة	المسؤولية	الشفافية	البعد
**٠,٨٧١	**٠,٩٠٠	**٠,٩٠٢	**٠,٨٥٦	معامل الارتباط

يتضح من الجدولين السابقين (٢)، (٣) أن جميع قيم معاملات الارتباط بين درجة العبارة ودرجة البعد الذي تنتمي إليه، ومعامل الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للاستبانة جميعها دالة عند مستوى دلالة (٠.٠١) مما يحقق الصدق التكويني للاستبانة.

٤- ثبات الاستبانة:

تم حساب معامل الثبات عن طريق معامل ألفا كرونباخ باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS V.18، وذلك كما يوضح الجدول التالي:

جدول (٤)

معامل ثبات محاور الإستبانة (ن = ٣٠)

معامل الثبات	عدد العبارات	البعد
٠,٨٣٦	١١	الشفافية
٠,٨٩٤	٧	المسؤولية
٠,٨٨٧	١١	المساءلة
٠,٩٠٨	٨	الوعي الاجتماعي

معامل الثبات	عدد العبارات	البعد
٠,٩٥٦	٣٧	الاستبانة ككل

يتضح من الجدول (٤) أن قيم معامل الثبات تتراوح بين (٠.٨٣٦ - ٠.٩٥٦) وهي جميعها قيم مرتفعة، مما يدل على أن معامل ثبات الاستبانة مرتفع.

٥- عينة البحث:

تألف المجتمع الأصلي الذي اشتمت منه عينة البحث من أعضاء هيئة التدريس بجامعة بنها للعام الجامعي ٢٠٢٠/٢٠٢١ وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية، حيث بلغت العينة (٢٥٢) عضواً وهو عدد ما ورد من استجابات من أصل (٢٤٥٦) عضو هيئة تدريس، ما يمثل (١٠.٣٪) من المجتمع الأصلي، وهي نسبة مقبولة لإعطاء نتائج صادقة تعبر عن الواقع، ويمكن الاعتماد عليها في تعميم النتائج.

٦- إجراءات تطبيق الاستبانة:

سارت إجراءات تطبيق الاستبانة على النحو التالي:

- بعد إعداد الاستبانة في صورتها النهائية، تم تطبيقها إلكترونياً باستخدام نماذج جوجل على أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنها في الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي ٢٠٢١/٢٠٢٢.
- وبلغ عدد الاستبانات التي تم استيفائها (٢٥٢) استبانة إضافة إلى (٣٠) استبانة للعينة الاستطلاعية وتم تطبيقها على أفراد العينة قبل تطبيق الاستبانة بشكل نهائي.
- تم تصحيح الاستجابات وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي على النحو التالي: (يتحقق بدرجة كبيرة = ٣، يتحقق بدرجة متوسطة = ٢، يتحقق بدرجة ضعيفة = ١).
- وتلى ذلك إجراء المعالجة الإحصائية واستخراج النتائج الكمية تمهيداً لتحليلها وتفسيرها.

٧- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية
Statistical Package for Social Sciences (SPSS V.18)، بحيث تم استخدام
 المعالجات الإحصائية التالية:

- حساب معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات الاستبانة.
- حساب معامل الارتباط لبيرسون لحاسب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة (الاتساق الداخلى للعبارات).
- حساب التكرارات والنسبة المئوية لاستجابات أفراد العينة، حيث تعتبر النسبة المئوية أكثر تعبيراً عن الدرجات الخام.
- التقدير الرقمية = (ك١ × ٣) + (ك٢ × ٢) + (ك٣ × ١).

حيث:

- ك١: يتحقق بدرجة كبيرة.
- ك٢: يتحقق بدرجة متوسطة.
- ك٣: يتحقق بدرجة ضعيفة.

$$\text{الوزن النسبي} = \frac{\text{التقدير الرقمية}}{ن} \times ١٠٠$$

حيث (ن) هو عدد أفراد عينة الدراسة وهو يساوى (٢٥٢).

لتحديد نسبة التحقق من درجة الموافقة لدى أفراد العينة بصفة عامة لكل عبارة، تم حساب.

$$\text{المدى الكلى} = \text{أعلى وزن نسبي} - \text{أقل وزن نسبي}.$$

$$\text{فرق المدى} = \frac{\text{المدى الكلى}}{٣}$$

ولتحديد مرتبة عبارات الاستبانة، حيث: تم الحكم علي درجة الموافقة لكل عبارة ضمن أداة الدراسة وفق مقياس ليكرت المفسر لاستجابات عينة البحث وذلك علي النحو التالي :

جدول (٥) مقياس دلالة المتوسط الحسابي

درجة التحقق	المتوسط الحسابي	
	الي	من
ضعيفة	١.٦٦	١
متوسطة	٢.٣٣	١.٦٧
كبيرة	٣	٢.٣٤

ثانياً: تحليل نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها:

وفيما يلي عرض لنتائج الدراسة الميدانية وذلك في ضوء نتائج التحليل الإحصائي الذي تم إجراؤه على أبعاد الاستبانة:

١- تحليل محاور الاستبانة:

استهدفت الاستبانة التعرف على واقع الحوكمة الإلكترونية في جامعة بنها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ويندرج تحت ذلك أربعة أبعاد، وفيما يلي عرض النتائج لهذه الأبعاد إجمالاً:

جدول (٦) درجة الموافقة علي الأبعاد إجمالاً والاستبانة ككل (من وجهة نظر عينة

الدراسة) (ن = ٢٥٢)

البعد	عدد المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة التحقق
الشفافية	١١	٢.٠٦	٠.٤٨	٦٨.٦٧	متوسطة
المسؤولية	٧	١.٩١	٠.٥٩	٦٣.٦٧	متوسطة
المساءلة	١١	١.٨٨	٠.٥٣	٦٢.٦٧	متوسطة
الوعي الاجتماعي	٨	٢.٣٢	٠.٥٦	٧٧.٣٣	متوسطة

متوسطة	٦٧.٦٧	٠.٤٧	٢.٠٣	٣٧	الاستبانة ككل
--------	-------	------	------	----	---------------

ومن قراءة الجدول السابق يتضح أن، درجة تحقق الاستبانة ككل متوسطة بمتوسط حسابي (٢.٠٣)، ونسبة (٦٧.٦٧٪)، ويدل ذلك على أن درجة تحقق الحوكمة الإلكترونية في جامعة بنها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها يحتل درجة متوسطة، وهو ما يتفق مع ما تم استخلاصه من خلال تحليل الموقع الإلكتروني في جامعة بنها وما يوجد به من نشر لمعظم المعلومات والبيانات والتقارير بشفافية، ولكن الجامعة في حاجة إلى تحسين وتطوير الحوكمة الإلكترونية فيها لتحقيق ما تهدف إليه في خطتها الاستراتيجية وتحقيق تميزها المؤسسي ورؤية مصر ٢٠٣٠، وتحقيق درجات عليا من الشفافية والمسؤولية والمساءلة لتتبوأ أماكن الصدارة في التصنيفات العالمية، وعليه فهي في حاجة إلى بذل مزيد من الجهد لإرساء مبادئ الحوكمة الإلكترونية وتطبيقها في أرض الواقع ونشر الوعي بها بين أعضاء هيئة التدريس.

٢- تحليل عبارات أبعاد الاستبانة:

وبعد تحليل كل بعد من أبعاد الاستبانة إجمالاً، فيما يلي تحليل عبارات كل بعد من هذه الأبعاد بالتفصيل:

البعد الأول: الشفافية:

هدف هذا البعد إلى التعرف على آراء أفراد العينة حول واقع توفر مبدأ الشفافية كمبدأ أساس من مبادئ الحوكمة الإلكترونية وفقاً لرؤية مصر ٢٠٣٠؛ ويتمثل في الإعلان بمنتهى الشفافية عن البيانات والمعلومات والتقارير الخاصة بالجامعة على موقعها الإلكتروني، ويندرج تحت هذا المحور (١١) عبارة يوضحها الجدول التالي:

جدول (٧)

واقع توافر الشفافية كأحد أبعاد الحوكمة الإلكترونية بجامعة بنها

(ن = ٢٥٢)

م	العبرة	يتحقق بدرجة كبيرة		يتحقق بدرجة متوسطة		يتحقق بدرجة صغيرة		المتوسط	الانحراف المعياري	التقدير الرقمي	الوزن النسبي	درجة التحقق	الترتيب حسب الرتبة
		ك١	٪	ك٢	٪	ك٣	٪						
١	تعلن الجامعة إلكترونياً الحوكمة التي تلتزم بتطبيقها.	٧٦	٣٠,٢	١٢٨	٥٠,٨	٤٨	١٩,٠	٢,١١	٠,٦٩	٥٣٢	٢١١,١	متوسطة	٥
٢	تعلن الجامعة إلكترونياً عن معايير اختيار القيادات الأكاديمية والإدارية.	١٠٨	٤٢,٩	٩٨	٣٨,٩	٤٦	١٨,٣	٢,٢٥	٠,٧٤	٥٦٦	٢٢٤,٦	متوسطة	٤
٣	تنتشر الجامعة إلكترونياً الهيكل التنظيمي والتوصيف الوظيفي لها.	١٤٢	٥٦,٣	٩٨	٣٨,٩	١٢	٤,٨	٢,٥٢	٠,٥٩	٦٣٤	٢٥١,٦	كبيرة	١
٤	تعلن الجامعة إلكترونياً عن الميثاق الأخلاقي لها.	١٥٢	٦٠,٣	٧٦	٣٠,٢	٢٤	٩,٥	٢,٥١	٠,٦٦	٦٣٢	٢٥٠,٨	كبيرة	٢
٥	تنتشر الجامعة على موقعها الإلكتروني تقريراً سنوياً عن أدائها.	٦٦	٢٦,٢	١١٠	٤٣,٧	٧٦	٣٠,٢	١,٩٦	٠,٧٥	٤٩٤	١٩٦,٠	متوسطة	٧
٦	تتسم تقارير الأداء المعلنة بالوضوح وتوفر المعلومات المطلوبة.	٥٦	٢٢,٢	١٢٢	٤٨,٤	٧٤	٢٩,٤	١,٩٣	٠,٧٢	٤٨٦	١٩٢,٩	متوسطة	٨
٧	تنتشر الجامعة إلكترونياً كشوفها المالية المعدة حسب معايير المحاسبة.	٣٤	١٣,٥	٥٤	٢١,٤	١٦٤	٦٥,١	١,٤٨	٠,٧٢	٣٧٤	١٤٨,٤	ضعيفة	١١
٨	تنتشر الجامعة إلكترونياً الأمانة المالية للانشطة التدريسية والمجتمعية والعلمية.	٤٢	١٦,٧	٧٢	٢٨,٦	١٣٨	٥٤,٨	١,٦٢	٠,٧٦	٤٠٨	١٦١,٩	ضعيفة	١٠

٦	متوسطة	٢١٠,٣	٥٣٠	٠,٧١	٢,١٠	٢٠,٦	٥٢	٤٨,٤	١٢٢	٣١,٠	٧٨	٩	تعلن الجامعة إلكترونيًا عن كافة المعلومات المهمة لديها في الوقت المناسب
٣	متوسطة	٢٢٧,٨	٥٧٤	٠,٧٣	٢,٢٨	١٦,٧	٤٢	٣٨,٩	٩٨	٤٤,٤	١١٢	١٠	ينشر الموقع الإلكتروني للجامعة الإعلانات ووظائف العمل التي يتم تحديثها باستمرار باللغتين العربية والإنجليزية
٩	متوسطة	١٨٥,٧	٤٦٨	٠,٧٣	١,٨٦	٣٤,٩	٨٨	٤٤,٤	١١٢	٢٠,٦	٥٢	١١	تعلن الجامعة إلكترونيًا عن نتائج أبحاثها وانعكاساتها على أصحاب المصالح كافة

يتبين من الجدول السابق (٧) أن مستويات تحقق عبارات هذا البعد تدرجت ما بين الكبيرة والضعيفة، حيث احتلت عبارة "تنشر الجامعة إلكترونيًا الهيكل التنظيمي والتوصيف الوظيفي لها" المرتبة الأولى بمستوى تحقق كبير وبمتوسط حسابي (٢.٥٢) تليها عبارة "تعلن الجامعة إلكترونيًا عن الميثاق الأخلاقي لها" بمستوى تحقق أيضًا كبير وبمتوسط حسابي (٢.٥١)، تلي ذلك في المرتبة الثالثة ويتحقق بمستوى تحقق متوسط وبمتوسط حساب (٢.٢٨) عبارة "ينشر الموقع الإلكتروني للجامعة الإعلانات ووظائف العمل التي يتم تحديثها باستمرار باللغتين العربية والإنجليزية" مما يشير إلى محاولات الجامعة بنجاح لتطبيق مبدأ الشفافية إلى حد ما في الإعلان عن الهيكل الوظيفي لها والإعلان عن ميثاقها الأخلاقي وكذلك نشر أية إعلانات عن الاحتياجات التوظيفية فيها، ولكن على النقيض من ذلك يلاحظ أن هناك عبارات احتلت المراتب الأخيرة على الرغم من أهميتها الكبرى في إرساء وتطبيق مبدأ الشفافية كأحد الأبعاد الهامة في الحوكمة الإلكترونية، ومن هذه العبارات؛ عبارة "تنشر الجامعة إلكترونيًا كشوفها المالية المعدة حسب معايير المحاسبة" حيث احتلت هذه العبارة المرتبة الحادية عشر بمستوى تحقق ضعيف وبمتوسط حسابي (١.٤٨)، وعبارة "تنشر الجامعة إلكترونيًا اللائحة المالية

للأنشطة التدريبية والمجتمعية والعلمية" واحتلت هذه العبارة المرتبة العاشرة بمستوى تحقق أيضاً ضعيف وبمتوسط حسابي (١.٦٢)، وقد يرجع ذلك كما أوضحت دراسة (الزميتي، ٢٠١٩، ٤٨) أن السياسات المالية للجامعات الحكومية في مصر تبقى ذات طابع سري أو غير معلن عنها إلا بقوانين وإجراءات محددة، في حين أكدت دراسة (الوشاح، وشاهين، ٢٠١٧) على ضرورة الإفصاح المحاسبي وعرض التقارير المالية كأساس لتطبيق الحوكمة في الجامعات. حيث أن ما تنشره الجامعة بالفعل على موقعها الإلكتروني موازنتها العامة كل عام موضح فيها إجمالي الإيرادات والمصروفات ولكن لا توجد اللوائح المالية للأنشطة وإيرادات البرامج المميزة والوحدات، وكل هذا بحاجة إلى الإعلان عنه بشفافية وتطبيقه وفقاً لمعايير المحاسبية، حيث إن الحاجة ملحة لترسيخ مبدأ النزاهة والشفافية وهو ما يتلاءم مع رؤية الدولة واستراتيجياتها فيما يخص الارتقاء بالعمل الإداري والكشف عن مواطن الفساد والقضاء على الوساطة والمحسوبية وتعزيز الرقابة المجتمعية.

البعد الثاني : المسؤولية:

هدف هذا البعد إلى الكشف عن واقع توفر بُعد المسؤولية كأحد أبعاد الحوكمة الإلكترونية في جامعة بينها وفقاً لرؤية مصر ٢٠٣٠ من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، ويندرج تحت هذا المحور (٧) عبارات يوضحها جدول (٩).

جدول (٩)

واقع توافر المسؤولية كأحد أبعاد الحوكمة الإلكترونية بجامعة بينها

(ن = ٢٥٢)

م	العبارة	يتحقق بدرجة كبيرة		يتحقق بدرجة متوسطة		يتحقق بدرجة صغيرة		المتوسط	الانحراف المعياري	التقدير الرقمي	الوزن النسبي	درجة التحقق	الترتيب حسب الرتبة
		%	ك	%	ك	%	ك						
١	تمتلك الجامعة أليات أو قوانين معلنه إلكترونياً تسمح بمعاقبة أعضاء مجلس الجامعة أو الإدارة العليا إذا ثبت خطأهم في العمل	٣٢,٥	٨٢	٩٢	٣٦,٥	٧٨	٣١,٠	٢,٠٢	٠,٨٠	٥٠٨	٢٠١,٦	متوسطة	١
٢	تمتلك الجامعة أليات معلنه	٢٣,٠	٥٨	١١٦	٤٦,٠	٧٨	٣١,٠	١,٩٢	٠,٧٣	٤٨٤	١٩٢,١	متوسطة	٣

حسابي ١.٩٤، وهما "يتوفر إجراءات معلنة إلكترونيًا تضمن عدم تعارض مصالح الجامعة مع مصالح الأطراف المعنية" و"يشارك الطلاب في التقييم الإلكتروني عن مدى تحقق أهداف برامج الجامعة"، وهذا يدل على وجود مجموعة من الآليات التي تحمي حقوق أصحاب المصالح في الجامعة وجميع المنتفعين وأيضًا قوانين وآليات لمحاسبة أعضاء مجلس الجامعة والإدارة العليا وهذا من جانب المسؤولية للجامعة أمام نفسها وأمام منتسبيها وأصحاب المصالح، ويوجد بالفعل على موقع الجامعة الإلكتروني روابط تسمح للطلاب وأصحاب المصالح المختلفة بتقييم الخدمات المقدمة من الجامعة. وجاءت في المراتب الأخيرة عبارة "يشارك المتخرجون في التقييم الإلكتروني لمدى تحقق أهداف برامج الجامعة" حيث احتلت المرتبة السادسة بمتوسط حسابي ١.٧٩، وعبارة "تلن الجامعة إلكترونيًا عن نتائج إسهام طلابها في صنع القرارات الجامعية وتطوير برامجها التعليمية" المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي ١.٨٦، وبالفعل لا يوجد على موقع الجامعة الإلكتروني إتاحة الفرصة لتقييم المتخرجين لمدى تحقق أهداف الجامعة ولا يوجد عرض لنتائج تقييم الطلاب ومدى إسهاماتهم في صنع القرارات أو تطوير البرامج التعليمية في الجامعة وهذا على نقيض ما توصلت إليه نتائج دراسة (الزميتي، ٢٠١٩، ٤٤) من إتاحة جامعة بورسعيد الفرصة لجميع الأطراف أصحاب المصالح وأعضاء المجتمع الجامعي بالمشاركة في صنع القرارات واتخاذها، على الرغم من أهمية ذلك في إرساء مبادئ الحوكمة الجامعية وهو ما أكدته دراسة (الشباطات، ٢٠١٨، ١٥٧) أن تمكين جميع أطراف العملية التعليمية من المشاركة في اتخاذ القرار حول التعليم يؤدي إلى أثر إيجابي ينعكس على تخفيف العبء والمساعدة في التخطيط والتنفيذ والتقويم للنهوض بالمؤسسة التعليمية وتطويرها وتحسين أدائها.

البعد الثالث : المساءلة:

هدف هذا البعد إلى التعرف على واقع توفر مبدأ المساءلة كأحد المبادئ الرئيسية لتحقيق الحوكمة الإلكترونية في جامعة بنها لتحقيق رؤية مصر ٢٠٣٠، ويندرج تحت هذا المحور (١١) عبارة يوضحها جدول (٨).

جدول (٨)

واقع توافر المساءلة كأحد أبعاد الحوكمة الإلكترونية بجامعة بينها

(ن = ٢٥٢)

م	العبرة	ينحقق بدرجة كبيرة		ينحقق بدرجة متوسطة		ينحقق بدرجة صغيرة		المتوسط	الانحراف المعياري	التقدير الرقمي	الوزن النسبي	درجة التحقق	الترتيب حسب الرتبة
		%	ك١	%	ك٢	%	ك٣						
١	تنشر الجامعة قوانين تظهر الدور الرقابي لمجلس الجامعة ومجالس الكليات	٦٦	٢٦,٢	١٠٤	٤١,٣	٨٢	٣٢,٥	١,٩٤	٠,٧٧	٤٨٨	١٩٣,٧	متوسطة	٤
٢	تعن الجامعة على موقعها الإلكتروني عن كيفية الأستخدام الأمثل للموارد	٤٨	١٩,٠	١٣٠	٥١,٦	٧٤	٢٩,٤	١,٩٠	٠,٦٩	٤٧٨	١٨٩,٧	متوسطة	٥
٣	تعن الجامعة عن تعيين استشاريين من الخارج لضيقاً مضائقاً أكبر لاستقلالية الجامعة	٤٦	١٨,٣	١٠٦	٤٢,١	١٠٠	٣٩,٧	١,٧٩	٠,٧٣	٤٥٠	١٧٨,٦	متوسطة	٧
٤	تعن الجامعة وكلياتها إلكترونياً بالموضوعات التي سيتم مناقشتها قبل إجتماع مجالسها	٥٦	٢٢,٢	٩٨	٣٨,٩	٩٨	٣٨,٩	١,٨٣	٠,٧٧	٤٦٢	١٨٣,٣	متوسطة	٦
٥	تحرص الجامعة وكلياتها على نشر تقارير مجالسها إلكترونياً	٥٦	٢٢,٢	٩٦	٣٨,١	١٠٠	٣٩,٧	١,٨٣	٠,٧٧	٤٦٠	١٨٢,٥	متوسطة	٦
٦	تخصص الجامعة لجنة معلنة للرقابة والمتابعة الدورية للاستخدام الأمثل للموارد المالية والمالية	٤٤	١٧,٥	٩٨	٣٨,٩	١١٠	٤٣,٧	١,٧٤	٠,٧٤	٤٣٨	١٧٣,٨	متوسطة	٨
٧	تعن الجامعة عن نتائج التقارير الدورية التي تصدرها لجنة الرقابة والمتابعة	٣٢	١٢,٧	٩٠	٣٥,٧	١٣٠	٥١,٦	١,٦١	٠,٧٠	٤٠٦	١٦١,١	ضعيفة	٩
٨	توفر الجامعة نظاماً إلكترونياً للشكاوي	٨٦	٣٤,١	١٣٠	٥١,٦	٣٦	١٤,٣	٢,٢٠	٠,٦٧	٥٥٤	٢١٩,٨	متوسطة	١
٩	توجد لجنة لمكافحة	٩٢	٣٦,٥	١٠٠	٣٩,٧	٦٠	٢٣,٨	٢,١٣	٠,٧٧	٥٣٦	٢١٢,٧	متوسطة	٢

												الفساد معلنة إلكترونيًا على موقع الجامعة	
٣	متوسطة	١٩٦,٠	٤٩٤	٠,٧٤	١,٩٦	٢٩,٤	٧٤	٤٥,٢	١١٤	٢٥,٤	٦٤	تعلن الجامعة إلكترونيًا عن أدوار لجنة مكافحة الفساد الخاصة بفحص الشكاوي	١٠
٨	متوسطة	١٧٣,٨	٤٣٨	٠,٧٤	١,٧٤	٤٣,٧	١١٠	٣٨,٩	٩٨	١٧,٥	٤٤	تنشر الجامعة إلكترونيًا تقارير لجنة مكافحة الفساد في الجامعة من حيث الإجراءات التي تم اتخاذها لمعالجة المخالفين من أعضاء الجامعة	١١

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق يتضح أن درجات تحقق الحوكمة الإلكترونية في جامعة بنها فيما يخص مبدأ المساءلة جاءت غالبيتها متوسطة وعبرة واحدة فقط ضعيفة وهذا يدل على ضرورة اتخاذ الجامعة إجراءات فعالة وإخضاع جميع أعضائها المخالفين للمساءلة دون محسوبية وذلك سعياً نحو تحسين مبدأ المساءلة كمبدأ رئيس لتحقيق الحوكمة الإلكترونية وفقاً لرؤية مصر ٢٠٣٠، حيث احتلت العبارة الثامنة "توفر الجامعة نظاماً إلكترونياً للشكاوي" المرتبة الأولى بدرجة تحقق متوسطة وبمتوسط حسابي ٢٠٢٠، وهذا يتفق بالفعل مع ما توفره الجامعة على موقعها الإلكتروني من إتاحة إرسال الشكاوي إلكترونياً لها، ولكن قد ترجع درجة تحقق هذه العبارة بمرتبة متوسطة إلى ضعف وعي بعض أعضاء هيئة التدريس بما يقدمه الموقع الإلكتروني للجامعة من خدمات وهذا يدل على قصور دور الجامعة في نشر ثقافة الحوكمة الإلكترونية بين أعضائها ومنتسبيها وأصحاب المصالح أو قد يرجع السبب إلى عدم وجود نظام للمتابعة والرد على الشكاوي المرسلة. وتأتي في المرتبة الثانية عبارة "توجد لجنة لمكافحة الفساد معلنة إلكترونياً على موقع الجامعة" بدرجة تحقق متوسطة وبمتوسط حسابي يبلغ ٢٠١٣، وهذا موجود بالفعل على موقع الجامعة الإلكتروني؛ أن هناك لجنة تنسيقية للوقاية من الفساد ومكافحته، ولكن غير معن من هم أعضاء اللجنة، ويوجد تقرير واحد فقط معن على الموقع الإلكتروني عن عمل اللجنة للعام الجامعي ٢٠١٥/٢٠١٦. وجاءت في مراتب متأخرة

العبارة السابعة "تعلن الجامعة إلكترونياً عن نتائج التقارير الدورية التي تصدرها لجنة الرقابة والمتابعة" حيث احتلت المرتبة التاسعة والأخيرة بدرجة تحقق ضعيفة وبمتوسط حسابي ١.٦١، وعبارة "تخصص الجامعة لجنة معلنة إلكترونياً عن الرقابة والمتابعة الدورية للاستخدام الأمثل للموارد المادية والمالية" واحتلت المرتبة قبل الأخيرة بدرجة تحقق متوسطة وبمتوسط حسابي ١.٧٤، وهذا يدل على قصور الجامعة في الإعلان عن اللجنة المخصصة لمراقبة ومتابعة الاستخدام الأمثل للموارد المادية والمالية وكذلك نشر تقارير عن عمل اللجنة، وهذا على نقيض ما توصلت إليه دراسة (الدهشان، وجاد الله، ٢٠٢٠) من وضوح لأدوار أجهزة الرقابة والمتابعة بجامعة أسسيوط في تحقيق أهداف الحوكمة الإلكترونية وتحقيق ذلك بدرجة كبيرة، ويلاحظ هنا اتفاق بين ما تم التوصل إليه من تحليل عبارات بُعد الشفافية مع بُعد المساءلة فيما يخص نشر تقرير عن الكشوف المالية وأوجه الصرف وإيرادات الأنشطة التدريبية والمجتمعية والعلمية، وتقارير لجنة الرقابة والمتابعة عن الاستخدام الأمثل للموارد من حيث تحققهم بدرجات تحقق ضعيفة ومتوسطة.

البعد الرابع : الوعي الاجتماعي:

هدف هذا البعد إلى الكشف عن واقع توفر بُعد الوعي الاجتماعي كأحد مبادئ الحوكمة الإلكترونية وفقاً لرؤية مصر ٢٠٣٠ من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنها، ويندرج تحت هذا المحور (٨) عبارات يوضحها جدول (١٠).

جدول (١٠)

واقع توافر الوعي الاجتماعي كأحد أبعاد الحوكمة الإلكترونية بجامعة بنها

(ن = ٢٥٢)

م	العبارة	يتحقق بدرجة كبيرة		يتحقق بدرجة متوسطة		يتحقق بدرجة صغيرة		المتوسط	الانحراف المعياري	التقدير الرقمي	الوزن النسبي	درجة التحقق	الترتيب حسب الرتبة
		ك١	%	ك٢	%	ك٣	%						
١	يوجد سياسة عامة واضحة معلنة إلكترونياً تركز على القيم الأخلاقية الاجتماعية.	١١٠	٤٣,٧	١٠٠	٣٩,٧	٤٢	١٦,٧	٢,٢٧	٠,٧٣	٥٧٢	٢٢٧,٠	متوسطة	٥

٨	متوسطة	٢١٩,٠	٥٥٢	٠,٧٤	٢,١٩	١٩,٨	٥٠	٤١,٣	١٠٤	٣٨,٩	٩٨	تعن الجامعة الكثرونيا عن وصف دقيق للهيكل الوظيفي الوظيفي بجيث يمنع تعين من هم خارج هذا الوصف
٧	متوسطة	٢٢٠,٦	٥٥٦	٠,٧٩	٢,٢١	٢٣,٠	٥٨	٣٣,٣	٨٤	٤٣,٧	١١٠	تنوع الجامعة سياسة عادلة معونة خاصة بالوظائف بجيث لا يكون هناك تميز حسب الجنس، أو الدين، أو الطيفة
١	كبيرة	٢٥٧,٩	٦٥٠	٠,٦٠	٢,٥٨	٥,٦	١٤	٣١,٠	٧٨	٦٣,٥	١٦٠	تلتزم الجامعة بمعايير واضحة ومعلنة الكثرونيا خاصة بقبول الطلاب.
٦	متوسطة	٢٢٣,٠	٥٦٢	٠,٧٢	٢,٢٣	١٦,٧	٤٢	٤٣,٧	١١٠	٣٩,٧	١٠٠	تعن الجامعة الكثرونيا عن خطة عمل واضحة تسهم في تطوير المجتمع وفقاً للمتغيرات المجتمعية المعاصرة.
٤	متوسطة	٢٢٧,٨	٥٧٤	٠,٧٥	٢,٢٨	١٨,٣	٤٦	٣٥,٧	٩٠	٤٦,٠	١١٦	تعن الجامعة الكثرونيا عن برامجها التي تعبر عن تحميلها لمسؤولياتها الاجتماعية
٣	كبيرة	٢٣٩,٧	٦٠٤	٠,٦٤	٢,٤٠	٨,٧	٢٢	٤٢,٩	١٠٨	٤٨,٤	١٢٢	تعن الجامعة الكثرونيا عن استحداثها لتخصصات حديثة تواكب المتغيرات البيئية وتخدم المجتمع
٢	كبيرة	٢٤٢,١	٦١٠	٠,٦٨	٢,٤٢	١١,١	٢٨	٣٥,٧	٩٠	٥٣,٢	١٣٤	تعن الجامعة الكثرونيا عن مشاركتها مع منظمات المجتمع المدني في حل المشكلات المجتمعية.

ويتضح من الجدول السابق؛ أن درجات تحقق عبارات هذا البُعد تراوحت بين الكبيرة والمتوسطة مما يدل على نجاح جامعة بينها إلى حد كبير في محاولة تحقيق دورها في إرساء مبادئ الوعي

الاجتماعي لتحقيق تميزها المؤسسي ورؤية مصر ٢٠٣٠ ولكنها في حاجة إلى بذل المزيد من الجهد حتى تتبوأ الصدارة بين الجامعات وذلك تمشيًا مع رؤية مصر ٢٠٣٠.

حيث احتلت ثلاث عبارات مراتب متقدمة ودرجات تحقق كبيرة وأول هذه العبارات؛ العبارة الرابعة "تلتزم الجامعة بمعايير واضحة ومعلنة إلكترونيًا خاصة بقبول الطلاب" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ ٢.٥٨، ثم العبارة الثامنة "تعلن الجامعة إلكترونيًا عن مشاركتها مع منظمات المجتمع المدني في حل المشكلات المجتمعية" وجاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي ٢.٤٢، يلي ذلك العبارة السابعة "تعلن الجامعة إلكترونيًا عن استحداثها لتخصصات حديثة تواكب المتغيرات البيئية وتخدم المجتمع" في المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي ٢.٤٠، ويدل ذلك على نجاح الجامعة في القيام بدورها نحو أعضاء مجتمعها المحلي وتوفيرها لبعض الخدمات الإلكترونية التي تيسر أداء هذه الخدمات على نحو مرضي منهم ومشاركتها مع أعضاء المجتمع المدني في حل بعض المشكلات المجتمعية تنفيذًا لرؤية الدولة واستراتيجية الجامعة مع استحداثها لبرامج جديدة تواكب المتغيرات البيئية الحادثة وتخدم المجتمع. وهذا يتفق بالفعل مع ما يوجد على موقع الجامعة الإلكتروني من خدمات مقدمة للطالب الذي ينوي التقدم لجامعة بنها من استعراض للبرامج الجديدة المتاحة في كليات الجامعة المختلفة وكيفية التقديم إلكترونيًا وخدمة الدفع الإلكتروني، وأيضًا مبادرات الجامعة والقوافل الخاصة بقطاع شئون البيئة وخدمة المجتمع وتقديمها للعديد من الخدمات للمجتمع المحلي.

ويتفق هذا مع نتائج دراسة (عبد العزيز، ٢٠٢٠، ٣٧٧) حيث تدرك جامعة الفيوم مفهوم المسؤولية الاجتماعية وتعمل على تطبيقه من خلال استحداث تخصصات تواكب المتغيرات البيئية ومشاركة منظمات المجتمع في اقتراح حلول للمشكلات المجتمعية من خلال وضع برنامج عمل يساهم في تطوير المجتمع وفق المتغيرات البيئية، وكذلك دراسة (الزميتي، ٢٠١٩، ٤٥) التي أكدت على دعم الشراكة بين الجامعة والمجتمع لتحقيق حوكمة فعالة للجامعات حيث تسمح جامعة العريش بمشاركة بعض أعضاء المجتمع المحلي في تطوير وتقييم أداء الجامعة من خلال حضور مجالسها وإن كان التمثيل في بعض الأحيان يتم بشكل صوري أو شرفي.

أما العبارات التي احتلت مراتب متوسطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فكانت خمس عبارات أداها العبارة الثانية "تعلن الجامعة إلكترونياً عن وصف دقيق للهيكل الوظيفي بحيث يمنع تعيين من هم خارج هذا الوصف" حيث احتلت هذه العبارة المرتبة الثامنة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها وبمتوسط حسابي ٢٠١٩، وجاءت في المرتبة السابعة عبارة "تتبع الجامعة سياسة عادلة معلنة خاصة بالتوظيف بحيث لا يكون هناك تمييز حسب الجنس أو الدين أو الطبقة" بمتوسط حسابي ٢٠٢١، مما يدل على وجود قصور في دور الجامعة فيما يختص بسياسات التعيين في الوظائف الإدارية المختلفة وهذا على نقيض ما وصلت إليه دراسة (عبد العزيز، ٢٠٢٠، ٣٧٧) من اتباع جامعة الفيوم لسياسة توظيف عادلة بحيث لا يكون هناك تمييز مع توفر وصف دقيق لمهام كل وظيفة.

ملخص نتائج الدراسة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة بينها:

يتضح من خلال نتائج الدراسة الميدانية أن درجة تحقق الحوكمة الإلكترونية في جامعة بينها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها يحتل درجة متوسطة، ويدل ذلك على بذل مزيد من الجهد لتنفيذ الحوكمة الإلكترونية في جامعة بينها بأبعادها المختلفة لتحقيق تميزها المؤسسي وفقاً لرؤية مصر ٢٠٣٠.

ويمكن عرض أهم نتائج الدراسة الميدانية وفقاً لأبعاد الحوكمة الإلكترونية، كما يلي:

البعد الأول: الشفافية: شمل هذا البعد (١١) عبارة وتراوحت درجات تحققه بين الكبيرة والضعيفة؛ وتحققت عبارتان فقط بدرجة كبيرة، وهما:

- تنشر الجامعة إلكترونياً الهيكل التنظيمي والتوصيف الوظيفي لها.

- تعلن الجامعة إلكترونياً عن الميثاق الأخلاقي لها.

وتحققت (٧) عبارات بدرجة متوسطة وبرتت تحقق متباينة كان أعلاها تحققاً العبارتان الثالثة والرابعة، وهما:

- ينشر الموقع الإلكتروني للجامعة الإعلانات ووظائف العمل التي يتم تحديثها باستمرار باللغتين العربية والإنجليزية.

- تعلن الجامعة إلكترونياً عن معايير اختيار القيادات الأكاديمية والإدارية.

وأدناها تحققًا بمرتبة متوسطة العبارتان السادسة والحادية عشر، وهما:

- تتسم تقارير الأداء المعلنة بالوضوح وتوفر المعلومات المطلوبة.
- تعلن الجامعة إلكترونيًا عن نتائج أدائها وانعكاساتها على أصحاب المصالح كافة.

وتحققت عبارتان بمرتبة ضعيفة، وهما:

- تنشر الجامعة إلكترونيًا كشوفها المالية المعدة حسب معايير المحاسبة.
- تنشر الجامعة إلكترونيًا اللائحة المالية للأنشطة التدريبية والمجتمعية والعلمية.

البعد الثاني: المسؤولية: شمل هذا البعد (٧) عبارات تحققت جميعًا بدرجات متوسطة وبرتب

متباينة، وفيما يلي عرض لهذه العبارات مرتبة ترتيبًا تنازليًا من الأعلى إلى الأدنى مرتبة:

- تمتلك الجامعة آليات أو قوانين معلنة إلكترونيًا تسمح بمعاقبة أعضاء مجلس الجامعة أو الإدارة العليا إذا ثبت خطوهم في العمل.
 - يتوفر إجراءات معلنة إلكترونيًا تضمن عدم تعارض مصالح الجامعة مع مصالح الأطراف المعنية.
 - يشارك الطلاب في التقييم الإلكتروني عن مدى تحقق أهداف برامج الجامعة.
 - تمتلك الجامعة آليات معلنة إلكترونيًا لاكتشاف السلوكيات والممارسات المختئة وتحديد المسؤولين عنها.
 - تعلن إدارة الجامعة إلكترونيًا عن قيامها بمحاسبة الأفراد المسؤولين عن حدوث الأخطاء الإدارية.
 - تعلن الجامعة إلكترونيًا عن نتائج إسهام طلابها في صنع القرارات الجامعية وتطوير برامجها التعليمية.
 - يشارك المتخرجون في التقييم الإلكتروني لمدى تحقق أهداف برامج الجامعة.
- البعد الثالث: المساءلة:** احتوى هذا البعد (١١) عبارة جاءت درجات تحققها متوسطة ما عدا عبارة واحدة فقط تحققت بدرجة ضعيفة، وهي:

- تعلن الجامعة إلكترونياً عن نتائج التقارير الدورية التي تصدرها لجنة الرقابة والمتابعة.
 - وتحققت عشرة عبارات بدرجات متوسطة برتب مختلفة كان أعلاها العبارات التالية:
 - توفر الجامعة نظاماً إلكترونياً للشكاوي.
 - يوجد لجنة لمكافحة الفساد معلنة إلكترونياً على موقع الجامعة.
 - تعلن الجامعة إلكترونياً عن أدوار لجنة مكافحة الفساد الخاصة بفحص الشكاوي.
- وأما العبارات التي تحققت بدرجات متوسطة وحصلت على أدنى المراتب، هي:
- تنشر الجامعة إلكترونياً تقارير لجنة مكافحة الفساد في الجامعة من حيث الإجراءات التي تم اتخاذها لمعاقبة المخالفين من أعضائها.
 - تخصص الجامعة لجنة معلنة إلكترونياً عن الرقابة والمتابعة الدورية للاستخدام الأمثل للموارد المادية والمالية.
 - تعلن الجامعة عن تعيين استشاريين من الخارج ليضيفوا مصداقية أكبر لاستقلالية الجامعة.
- البعد الرابع: الوعي الاجتماعي:** تكون هذا البعد من (٨) عبارات تراوح درجات تحققها بين الكبيرة والمتوسطة، حيث تحققت ثلاث عبارات بدرجة كبيرة وهي:
- تلتزم الجامعة بمعايير واضحة ومعلنة إلكترونياً خاصة بقبول الطلاب.
 - تعلن الجامعة إلكترونياً عن مشاركتها مع منظمات المجتمع المدني في حل المشكلات المجتمعية.
 - تعلن الجامعة إلكترونياً عن استحداثها لتخصصات حديثة تواكب المتغيرات البيئية وتخدم المجتمع.
- وتحققت خمس عبارات بدرجات متوسطة متباينة الرتب، وهي كالتالي مرتبين ترتيباً تنازلياً:
- تعلن الجامعة إلكترونياً عن برامجها التي تعبر عن تحملها لمسؤولياتها الاجتماعية.
 - يوجد بالجامعة سياسات عامة واضحة معلنة إلكترونياً تركز على القيم الأخلاقية الاجتماعية.
 - تعلن الجامعة إلكترونياً عن خطة عمل واضحة تسهم في تطوير المجتمع وفقاً للمتغيرات المجتمعية المعاصرة.

- تتبع الجامعة سياسة عادلة معلنة خاصة بالتوظيف بحيث لا يكون هناك تمييز حسب الجنس أو الدين أو الطبقة.
- تعلن الجامعة إلكترونياً عن وصف دقيق للهيكل الوظيفي بحيث يمنع تعيين من هم خارج هذا الوصف.

وبناءً على نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها تم وضع تصور مقترح لتطوير الحوكمة الإلكترونية في جامعة بنها لتحقيق التميز المؤسسي على ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠.

المحور الثالث: تصور مقترح لتفعيل الحوكمة الإلكترونية في جامعة بنها كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي على ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠:

تأسيساً على نتائج التحليل النظري للأدبيات والدراسات السابقة، وعلى ضوء نتائج الدراسة الميدانية للبحث الحالي يمكن التصدي لوضع ملامح لتصور مقترح لتفعيل الحوكمة الإلكترونية في جامعة بنها، ويمكن تناول هذا التصور من خلال عدة جوانب كما يلي:

أولاً: فلسفة التصور المقترح:

ينطلق هذا التصور من فلسفة مؤداها أن تفعيل الحوكمة الإلكترونية في جامعة بنها ومثيلاتها من الجامعات المصرية الأخرى أصبح ضرورة ملحة تفرضها رؤية الدولة نحو التحول الرقمي وحوكمة جميع مؤسسات الدولة للقضاء على الفساد وتحقيق التميز المؤسسي المنشود.

أهداف التصور المقترح:

إن الهدف الرئيس من هذا التصور المقترح هو تفعيل الحوكمة الإلكترونية في جامعة بنها بأبعادها الأربعة (الشفافية - المسؤولية - المساءلة - الوعي الاجتماعي) وذلك لتحقيق التميز المؤسسي لها على ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠، كما ينبثق من هذا الهدف الرئيس مجموعة من الأهداف الفرعية المتمثلة في:

- وضع عدد من الآليات والإجراءات الواضحة والمحددة للتطبيق الفعال للحوكمة الإلكترونية في جامعة بنها.
- تقديم مجموعة من المقترحات أمام متخذي القرار لتفعيل الحوكمة الإلكترونية في جامعة بنها.
- كسب رضا وثقة المجتمع المحلي وجذب المزيد من الاستثمارات للجامعة.

- تحقيق التميز المؤسسي لجامعة بنها وصولاً لمراكز الصدارة بين الجامعات المحلية والإقليمية وأيضاً العالمية.

ثالثاً: منطلقات التصور المقترح:

- يرتكز هذا التصور على مجموعة من المنطلقات، أهمها:
- أن المنظومة الجامعية في الجامعات المصرية عامة وخاصة الجانب الإداري فيها يعاني من الضعف والقصور مما أثر وبقوة على بقية عناصر المنظومة.
- التحديات المعلوماتية والتكنولوجية الحادثة في العالم، مما أوجب على الجامعات ضرورة مواجهتها بتطوير جميع عناصر المنظومة الجامعية.
- توجه الدولة الاستراتيجي نحو ضرورة التحول الرقمي وحوكمة جميع مؤسسات الدولة كمحاولة للإصلاح الإداري والقضاء على الفساد وفقاً لرؤية مصر ٢٠٣٠.
- نتائج الدراسة الميدانية للبحث الحالي على جامعة بنها والتي أظهرت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؛ وجود الحوكمة بدرجة متوسطة وهناك بعض الآليات الغائبة والتي بحاجة إلى تفعيلها لتحقيق رؤية مصر ٢٠٣٠.
- المساعي المبذولة من الجامعة لربط خطتها الاستراتيجية باستراتيجية الدولة ورؤيتها لتحقيق تميزها المؤسسي.
- ما تؤديه الحوكمة الإلكترونية من دور كبير في زيادة كفاءة العمل الإداري والأكاديمي وخدمة المجتمع المحلي وتطوير أداء المؤسسة تحقيقاً لتميزها المؤسسي.

رابعاً: محاور التصور المقترح:

- تكونت محاور التصور المقترح من نفس أبعاد الحوكمة الإلكترونية المتبناه في الإطارين النظري والميداني على ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠، وهي كما يلي:

المحور الأول : الشفافية:

- ويتمثل في مجموعة من المقترحات لتفعيل الحوكمة الإلكترونية فيما يخص هذا البعد، حيث ينبغي ما يلي:

- نشر اللائحة المالية للأنشطة التدريبية والمجتمعية على الموقع الإلكتروني للجامعة.
- إعلان الموازنة وأوجه إنفاقها لكافة الأنشطة الإدارية والأكاديمية.

- الإعلان عن المصروفات والرسوم الخاصة بكافة الأنشطة التعليمية والخدمية والإنتاجية على موقع الجامعة.
- الإفصاح عن التقارير الدورية لنتائج أداء الجامعة وانعكاس ذلك على أصحاب المصالح.
- إعلان نتائج تقييم جميع أعضاء هيئة التدريس والعاملين على الموقع الإلكتروني للجامعة.
- إعلان معايير وآليات اختيار القيادات الجامعية.
- نشر الإقرار بالذمة المالية لجميع القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعة إلكترونياً.
- نشر معايير وإجراءات منح المكافآت والحوافز للقيادات وجميع أعضاء المجتمع الجامعي إلكترونياً.
- إعلان قوائم المكافآت المالية على موقع الجامعة.
- الإفصاح عن سياسات وإجراءات المناقصات والمشتريات على موقع الجامعة.
- توفر توصيف واضح لجميع البرامج والمقررات الجامعية على الموقع الإلكتروني.
- نشر اللوائح والقوانين المنظمة للعمل الأكاديمي والإداري على الموقع الإلكتروني للجامعة.
- نشر وإرسال كل ما يخص الجامعة من معلومات وتقارير الأداء الدورية على موقعها الإلكتروني والبريد الإلكتروني لأعضاء هيئة التدريس.
- نشر ميثاق أخلاقي للتعاملات الإلكترونية على موقع الجامعة.
- نشر الإجراءات القانونية التي تم اتخاذها ضد المخالفين من القيادات وجميع أعضاء المجتمع الجامعي.

المحور الثاني: المسؤولية:

- هناك بعض المقترحات لتفعيل بعد المسؤولية كأحد الأبعاد الهامة للحوكمة الإلكترونية للجامعة، ومن أهمها:
- مشاركة المتخرجين والمستفيدين وجميع أطراف المجتمع المحيط بالجامعة في التقييم الإلكتروني لمدى تحقق أهداف برامج الجامعة.
 - مشاركة الطلاب في إبداء واتخاذ القرارات الجامعية الخاصة بتطوير برامجها التعليمية والخدمية.

- توفر آليات وقوانين واضحة تسمح بمعاينة أعضاء مجلس الجامعة أو القيادات إذا ثبت مخالفتهم لها.
- مناسبة عدد أعضاء مجلس الجامعة والكليات المختلفة للقيام بأداء يتميز بالكفاءة والفعالية.
- توفر آليات وإجراءات تضمن عدم تعارض مصالح الجامعة مع مصالح الأطراف المجتمعية المختلفة.

المحور الثالث: المساءلة:

- هناك عدد من المقترحات لتفعيل هذا البعد الهام لتحقيق التميز وتنفيذاً لرؤية مصر ٢٠٣٠، حيث لا توجد مسؤولية دون مساءلة للقيادات وجميع أعضاء المجتمع الجامعي، ومن أهمها:
- وضع معايير ومقاييس مناسبة لتقييم أداء الجامعة من قبل أصحاب المصالح المختلفة.
 - تفعيل الدور الرقابي للجنة الشفافية والنزاهة في الجامعة.
 - محاسبة أي عضو من أعضاء المجتمع الجامعي والقيادات المسؤولة عن حدوث أي خطأ أو مخالفة للقوانين.
 - توقيع الجزاءات والعقوبات لمحاسبة أي عضو يستخدم سلطته في تحقيق مصالح خاصة على حساب مصالح الآخرين.
 - إعداد تقارير دورية شهرية وسنوية عن عمل لجنة الشفافية والنزاهة ودورها في مكافحة الفساد ومعاينة المخالفين.
 - إعداد تقارير دورية عن لجنة الرقابة والمتابعة للاستخدام الأمثل للموارد المادية والمالية.
 - متابعة فحص الشكاوي المرسلة إلكترونياً واتخاذ قرار بشأنها من قبل المسؤولين.
 - تعيين استشاريين من خارج الجامعة في مجالها لإضافة مصداقية أعلى للجامعة.
 - توفر قوانين واضحة للدور الرقابي لمجالس الجامعة وكلياتها.
 - تفعيل الدور الرقابي للجان الداخلية والخارجية وتهيئة الظروف الملائمة لها للعمل دون أية ضغوط ومنحها كافة الصلاحيات للقيام بدورهم الرقابي و إعلان نتائج المتابعة مهما كانت.

المحور الرابع: الوعي الاجتماعي:

تتمثل أهم مقترحات التفعيل لهذا البعد الأساسي من أبعاد الحوكمة الإلكترونية لما له من تأثير كبير في تقييم أداء الجامعة ومن ثم تطوير حوكمتها الإلكترونية وتحقيق تميزها المؤسسي، فيما يلي:

- توفر وصف دقيق للهيكل الوظيفي للجامعة بحيث يمنع تعيين من هم خارج هذا الوصف.
- انتهاج الجامعة لسياسة عادلة خاصة بالتوظيف دون تمييز أو مراعاة للوساطة والمحسوبية.
- إعداد خطة عمل للجامعة توضح إسهاماتها المختلفة في تطوير المجتمع وفقاً للمتغيرات المجتمعية المعاصرة.
- توفر برامج تعليمية وتدريبية تعبر عن مدى تحمل الجامعة المسؤولية الاجتماعية تجاه مجتمعها المحيط بها.
- توفر وسائل اتصال إلكترونية فعالة بين المسؤولين في الجامعة وجميع أصحاب المصالح.
- السماح لأصحاب المصالح بالمشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بالجانب التعليمي والخدمي للجامعة.
- المشاركة في وضع معايير تقييم الأداء الجامعي.

خامساً: متطلبات تنفيذ التصور المقترح:

تأسيساً على ما سبق يتضح أنه لتنفيذ هذا التصور ينبغي توفر بعض المتطلبات الضرورية لتفعيل الحوكمة الإلكترونية في جامعة بنها لتحقيق تميزها المؤسسي تمشياً مع رؤية مصر ٢٠٣٠، وتتمثل في:

- إصدار لوائح خاصة بسياسات وآليات تطبيق مبادئ الحوكمة الإلكترونية.
- التزام الجامعة بالقوانين واللوائح عند اختيار وتعيين القيادات.
- توفر سياسة واضحة ومعلنة للمساءلة.
- زيادة وعي أعضاء الهيئة الأكاديمية والإدارية بأبعاد الحوكمة الإلكترونية.
- نشر مبادئ وأبعاد وقيم الحوكمة الإلكترونية بين أعضاء المجتمع الجامعي.
- تقوية البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- إنشاء وحدة إدارة المعلومات الإلكترونية لمراقبة الحوكمة.

- توفير برامج حماية قوية لضمان السرية وعدم الاختراق.
- تدريب جميع أعضاء المجتمع الجامعي على استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة.
- تدريب جميع أعضاء الهيئة الأكاديمية والإدارية والطلاب على آليات الحوكمة الإلكترونية.
- ضرورة تفعيل واستخدام الإيميل الجامعي لجميع أعضاء المجتمع الجامعي لتبادل المعلومات والمشاركة في تقييم أداء الجامعة.
- الحرص على قياس رضا جميع الأطراف المجتمعية عن أداء الجامعة.
- مشاركة الطلاب والمتخرجين والمجتمع المحلي في وضع وتقييم برامج الجامعة وأهدافها.
- التوعية بكافة طرق التواصل الإلكترونية بالقيم الأخلاقية والمهنية والمسؤولية المجتمعية.
- وضع نظام للمكافآت والحوافز لما لها من دور فعال في تعزيز الحوكمة وتحفيز العاملين على الأداء الجيد والفعال.
- توقيع الجزاءات والعقوبات لمن يخالف قوانين ولوائح الجامعة.
- إصدار نشرة إلكترونية دورية عن كل ما يخص مبادئ الحوكمة وآليات تطبيقها والإجراءات المتخذة ضد المخالفين من أعضاء الجامعة.
- اختيار قيادات جامعية تؤمن بالتغيير والتطوير وتتمتع بالنزاهة والشفافية.
- تشكيل لجان متخصصة ومستقلة في الجامعة لمتابعة تنفيذ مبادئ الحوكمة الإلكترونية.
- تفعيل تقييم أداء القيادات الأكاديمية والإدارية العليا من جميع أصحاب المصالح.
- الشفافية في إعلان نتائج تقييم أداء الجامعة على موقعها الإلكتروني.
- توفير المخصصات المالية اللازمة لتطوير الحوكمة الإلكترونية.
- توفير مصادر بديلة لتمويل الجامعات من خلال ربط موازنات الجامعات بأدائها واعتماد برامجها وتوفير قدر أكبر من الاستقلال لها، والعمل على زيادة الموارد وتنويع مصادر الدخل لها (المليجي، رضا إبراهيم، ٢٠١٣، ١٣٢١).

سادسًا: معوقات تنفيذ التصور المقترح:

قد يواجه تنفيذ التصور المقترح بعض المعوقات التي تقف عائقًا أمام تفعيل الحوكمة الإلكترونية في جامعة بنها لتحقيق تميزها المؤسسي، ومنها:

- مقاومة التغيير والتطوير من أعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية.
- وجود قيادات جامعية لا تؤمن بالتطوير والتغيير.
- ضعف المخصصات المالية اللازمة للتطوير.
- ضعف البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- عزوف أعضاء هيئة التدريس والإداريين عن استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة والإطلاع على الموقع الإلكتروني للجامعة والمشاركة في تقييم الأداء الجامعي.
- غياب العدالة والمساءلة في تطبيق الجزاءات والعقوبات على المخالفين.
- تفشي الفساد الإداري والأكاديمي.
- عزوف المشاركة المجتمعية في تعزيز مبادئ الحوكمة الإلكترونية وصنع القرارات الجامعية.
- تدني مستوى الجهاز الإداري والأكاديمي والقيادي في الجامعة.
- جمود اللوائح والتشريعات الجامعية مما يعوق أي دافع نحو التطوير.
- عدم القدرة على توفير الأمن المعلوماتي والخصوصية لجميع أعضاء المجتمع الجامعي.

التوصيات :

- يوصي البحث الحالي بما يلي:
- تأسيس مركز للحوكمة الإلكترونية الجامعية يتبعه عدد من الوحدات في كليات الجامعة المختلفة، لتطبيق مبادئ وآليات الحوكمة ورقابة ومتابعة الأداء.
- قيام جامعة بنها بإصدار دليل استرشادي إلكتروني عن معايير وآليات الحوكمة.
- إعادة النظر في اللوائح الداخلية والسياسات والاستراتيجيات بما يتناسب مع سياسات الحوكمة الإلكترونية.
- ضرورة تبني الحوكمة الإلكترونية في الجامعة كاستراتيجية للتحسين المستمر وتحقيق التميز المؤسسي.

مقترحات:

- يقترح البحث الحالي إجراء مزيد من الأبحاث تتعلق بالحوكمة الإلكترونية الجامعية، ومنها:
- أنموذج مقترح لمعايير الحوكمة الإلكترونية الجامعية.

- متطلبات ومعوقات تطبيق الحوكمة الإلكترونية في جامعة بنها.
- آليات تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات المصرية.

خاتمة:

يواجه العالم العديد من التحديات التي تفرضها الثورة التكنولوجية للمعلومات والاتصالات، وكذلك استحداث أساليب واستراتيجيات إدارية تعتمد على الأساليب التكنولوجية الحديثة، مما فرض على الجامعات باعتبارها العقل المفكر وأداة رئيسة للتطوير والنهوض بمجتمعاتها أن تعيد النظر في سياساتها واستراتيجياتها لتواجه هذه التحديات وتعمل جاهدة على تنفيذ رؤية الدولة واستراتيجياتها نحو الإصلاح الإداري والتحول الرقمي، ولذلك أصبح من الضروري تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات المصرية ومنها جامعة بنها كاستجابة لرؤية مصر ٢٠٣٠ وتحقيقاً لتميزها المؤسسي وتبوأها مكان الصدارة في التصنيفات الإقليمية والعالمية.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- ١- ابن منظور (٢٠١٠): لسان العرب، دار المعارف، القاهرة.
- ٢- أبو ريا، ماهر فرج (٢٠١٤): دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي "دراسة تطبيقية على وزارتي العمل والشئون الاجتماعية"، المكتبة المركزية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- ٣- الألفي، هاني رزق عبد الجواد (٢٠١٦): الأنموذج الأوروبي (FEQM) للتميز ومتطلبات استيفاء معايير جامعة حائل، مجلة مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، مصر، مج (٢٣)، ع (١٠٤).
- ٤- الأمم المتحدة (٢٠٢٠): مسح الحكومة الإلكترونية "الحكومة الرقمية في عقد العمل من أجل التنمية المستدامة"، نيويورك.
- ٥- بأسعيد، ابتسام بنت عبد الله (٢٠١٩): استقلالية الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية: دراسة استشرافية، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة الملك سعود، السعودية.

- ٦- باسي، إلهام (٢٠٢٠): الثقافة كمفتاح لنجاح الحوكمة الإلكترونية، مجلة المنهل الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، مج (٣)، ع (٢)، ديسمبر.
- ٧- برقعان، أحمد محمد؛ والقرشي، عبد الله علي (٢٠١٢): حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات، المؤتمر العلمي الدولي "عولمة الإدارة في عصر المعرفة"، جامعة الجنان، لبنان، ١٥-١٧ ديسمبر.
- ٨- بو مروان، سمية (٢٠١٤): الحوكمة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات الحكومية "دراسة مقارنة"، مكتبة القانون والاقتصاد، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- ٩- البوابة الإلكترونية لجامعة بنها:
- https://bu.edu.eg/univ_info/about_univ.php
- ١٠- تشن، يوتشي (٢٠٢٠): إدارة الحوكمة الرقمية "القضايا والتحديات والحلول"، ترجمة "العلوان، جعفر بن أحمد"، مركز البحوث والدراسات، المملكة العربية السعودية.
- ١١- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (٢٠٢١): تقرير التنمية البشرية في مصر "التنمية حق للجميع: مصر المسيرة والمسار"، وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، القاهرة.
- ١٢- توق، محي الدين شعبان (٢٠١٤): الحوكمة الرشيدة ومكافحة الفساد "منظور اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان
- ١٣- الوحدة المركزية للتخطيط الاستراتيجي (٢٠١٧): الخطة الاستراتيجية لجامعة بنها (٢٠١٧-٢٠٢٢)، الإصدار الثاني، الوحدة المركزية للتخطيط الاستراتيجي.
- ١٤- حماد، رشاد حماد علي (٢٠١٨): تحليل العلاقة بين مرونة التوظيف المؤقت وتحقيق التميز المؤسسي "دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات الفلسطينية"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، مج (٩)، ع (٤).
- ١٥- الخطيب، أحمد (٢٠١٨): تقدير درجة تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة في الجامعات الأردنية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، الأمانة العامة، اتحاد الجامعات العربية، الأردن، مج (٣٨)، ع (٢)، مارس.

- ١٦- خورشيد، معتز؛ ويوسف، محسن (٢٠٠٩): حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر، مكتبة الإسكندرية، الإسكندرية.
- ١٧- الدهشان، جمال (٢٠٢٠): تطبيق الحوكمة الإلكترونية بجامعتنا العربية، "المبررات، المتطلبات، التحديات"، المجلة العلمية للعلوم التربوية والصحة النفسية، مصر، مج (٢)، ع (٢).
- ١٨- الدهشان، جمال؛ وجاد الله، باسم (٢٠٢٠): تصور مقترح لمتطلبات الحوكمة الإلكترونية بجامعة أسيوط في ضوء الثورة الصناعية الرابعة، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ع (٧٩)، نوفمبر.
- ١٩- رفيقة، صباغ (٢٠٢١): قراءة في واقع مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية عالمياً وإقليمياً في ظل جائحة كورونا، من أعمال الملتقى الدولي الافتراضي "الرقمنة ضمانة لجودة التعليم العالي والبحث العلمي وتحقيق التنمية المستدامة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوفرة بومرداس، الجزائر، ٢١-٢٢ فبراير.
- ٢٠- الزميتي، أحمد فاروق علي (٢٠١٩): واقع تطبيق مبادئ الحوكمة بجامعة العريش "دراسة ميدانية"، مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد، ع (٢٥)، يناير.
- ٢١- الزهيري، 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، مج (١)، ع (٣).
- ٢٢- الزهيري، طلال ناظم: الحوكمة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية، available at <http://drtazzuhairi.blogspot.com/2016/03/blog-post.html>, accessed on 16/4/2022.
- ٢٣- معهد البحوث والاستشارات (٢٠٠٦): الحوكمة الإلكترونية، سلسلة نحو مجتمع المعرفة، الإصدار (٩)، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية.
- ٢٤- السلمي، علي (٢٠٠٢): إدارة التميز "نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للنشر، القاهرة.

- ٢٥- الشباطات، محمد (٢٠١٨): مفهوم حوكمة الجامعات وأثره في تعزيز معايير الشفافية والمساءلة والمشاركة، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، اتحاد الجامعات العربية- الأمانة العامة، عمان، مج ٣٨، ع ٢.
- ٢٦- شحاته، أحمد محمود (٢٠٢١): إدارة التميز المؤسسي في الجامعات المصرية وفق النموذج الأوروبي للتميز " EFQM دراسة ميدانية على جامعة الإسكندرية"، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة الإسكندرية.
- ٢٧- الشراقوي، أنور محمد وآخرون (١٩٩٦): اتجاهات معاصرة في القياس والتقييم النفسي والتربوي ، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
- ٢٨- طابع، فيصل الراوي؛ وآخرون (٢٠٢٢): متطلبات التميز المؤسسي في الجامعات المصرية على ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠ "رؤية مستقبلية"، مجلة شباب الباحثين، كلية التربية، جامعة سوهاج، ع (١١)، إبريل.
- ٢٩- 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.
- ٣٠- عباس، ياسر ميمون (٢٠١٨): تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية، المجلة الدولية لضمان الجودة، جامعة الزرقاء، الأردن، مج (١)، ع (٢).
- ٣١- عبد العالي، بشير (٢٠١٧): دور الحوكمة الجامعية في ضمان جودة التعليم العالي - حالة الجزائر-، مجلة دراسات، الجزائر، مج (٨)، ع (٣)، يونيو.
- ٣٢- عبد العزيز، أحمد محمد (٢٠١٣): استراتيجية مقترحة لتحقيق التميز في جودة الخدمات المقدمة لطلاب كلية التربية بالجامعات المصرية باستخدام نموذج SERVQUAL، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، ع (٣٧)، ج (١).
- ٣٣- عبد العزيز، سلوى رمضان (٢٠٢٠): تطبيق معايير الحوكمة في جامعة الفيوم كمتطلب لتحقيق الجودة والاعتماد الأكاديمي، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة الفيوم، ع (١٨)، ج (١)، يناير.

- ٣٤- عبد الوهاب، نادية لطفي؛ وسليمان، سناء محمود (٢٠١٦): استخدام نموذج التميز الأوروبي FEQM في تقييم أداء المنظمات "بحث تطبيقي في مستشفى النعمان العام"، مجلة الدنانير، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة العراقية، مج (١)، ع (٨).
- ٣٥- العبود، فهد بن ناصر (٢٠١٦): الحكومة الذكية "التطبيق العملي للتعاملات الإلكترونية الحكومية"، مكتبة العبيكان، المملكة العربية السعودية، ط (٣).
- ٣٦- العبيدي، ارادن حاتم؛ وآخرون (٢٠٢١): الحوكمة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الجامعي "دراسة تحليلية من وجهة نظر أكاديمية"، المؤتمر الدولي السنوي الثامن لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي، (٢٠٢١/٤/٧)، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، العراق.
- ٣٧- العتيبي، أروى إبراهيم (٢٠١٨): أثر استراتيجيات الريادة على تحقيق التميز المؤسسي للمؤسسات العامة "دراسة ميدانية على المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة، المجلة العلمية للبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة المنوفية، ع (٤)، أكتوبر.
- ٣٨- عرابة، الحاج؛ وبن عيسى، ليلي (٢٠١٧): حوكمة الجامعات بين المتطلبات والمعوقات، مجلة دراسات، الجزائر، مج (٨)، ع (٣).
- ٣٩- علام، صلاح الدين محمود (٢٠٠٦): القياس والتقييم التربوي والنفسي أساسياته وتطبيقاته وتوجهاته المعاصرة، دار الفكر العربي، القاهرة.
- ٤٠- العوضي، رأفت محمد سعيد (٢٠٢٠): تصور مقترح لحوكمة مؤسسات التعليم العالي كمدخل لتحقيق متطلبات التنافسية، مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث، فلسطين، مج (٥)، ع (٢)، ديسمبر.
- ٤١- غادر، محمد، (٢٠١٢): محددات الحوكمة ومعاييرها، المؤتمر العلمي الدولي "عولمة الإدارة في عصر المعرفة"، طرابلس، لبنان، ١٥-١٧ ديسمبر.
- ٤٢- غازي، علي علي (٢٠٢٠): جائزة مصر للتميز الحكومي في ميزان التميز المؤسسي: نظرة تطويرية، مجلة إدارة الأعمال، جمعية إدارة الأعمال العربية، مصر، ع (١٧١)، ديسمبر.

- ٤٣- قايد، فاطمه، (٢٠١٨): تفعيل دور الحوكمة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي "دراسة حالة لجامعة برج بوعرييج"، مؤتمر "التعليم العالي في الوطن العربي: الوظائف والأدوار في ضوء الاقتصاد المبني على المعرفة"، كلية العلوم التربوية، جامعة جدارا، ٢٣-٢٤ إبريل.
- ٤٤- القحطاني، ريم بنت ثابت محمد (٢٠٢٠): إطار حوكمة الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية في اتخاذ القرارات وفق تطلعات رؤية ٢٠٣٠، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، ع (١١٠)، ج (١).
- ٤٥- القضاة، محمد علي (٢٠١٩): اتجاهات القيادات الإدارية نحو إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق التميز المؤسسي "دراسة حالة أمانة عمان الكبرى"، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة، جامعة أسيوط، ع (٦٧)، ديسمبر.
- ٤٦- لواطى، فطيمة، (٢٠١٥): معوقات تطبيق الحوكمة الإلكترونية في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري "دراسة حالة بلدية عزابة ولاية سكيكدة"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر.
- ٤٧- محمد، مديحة فخري محمود، (٢٠١١): دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقه في الجامعات المصرية، مستقبل التربية العربية، مصر، مج (١٨)، ع (٧٣)، سبتمبر.
- ٤٨- مركز أبو ظبي للحوكمة (د.ت): أساسيات الحوكمة: مصطلحات ومفاهيم. سلسلة النشرات التثقيفية لمركز أبو ظبي للحوكمة.
- ٤٩- مجمع اللغة العربية (١٩٩٣): المعجم الوجيز، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، القاهرة.
- ٥٠- المليجي، رضا إبراهيم (٢٠١١): جودة واعتماد المؤسسات التعليمية "آليات لتحقيق ضمان الجودة والحوكمة المؤسسية"، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة.
- ٥١- المليجي، رضا إبراهيم (٢٠١٢): إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، عالم الكتب، القاهرة.

- ٥٢- المليجي، رضا إبراهيم، (٢٠١٣): الحرية الأكاديمية لعضو هيئة التدريس مدخل لحوكمة الجامعات المصرية، المؤتمر العلمي العربي السادس: التعليم وآفاق ما بعد ثورات الربيع العربي، الجمعية المصرية لأصول التربية بالتعاون وكلية التربية بينها، مصر، مج (٢)، يوليو.
- ٥٣- المليكي، محمد عبد الجليل، (٢٠١٧): أنموذج مقترح لحوكمة الجامعات اليمنية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة إب، اليمن.
- ٥٤- ناصر الدين، يعقوب عادل (٢٠١٢): الحاكمية والتفكير الاستراتيجي، دائرة المكتبة الوطنية، عمان، الأردن.
- ٥٥- ناصر الدين، يعقوب عادل (٢٠١٩): الاستراتيجية: منهج الممارسات المتكاملة: التفكير الاستراتيجي، التخطيط الاستراتيجي، الإدارة الاستراتيجية، منشورات جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- ٥٦- ناصر الدين، يعقوب عادل (٢٠١٥): دليل حاكمية الجامعات العربية، الدورة (٤٨) للمؤتمر العام لاتحاد الجامعات العربية، جامعة القديس يوسف، بيروت، لبنان.
- ٥٧- الهروط، العنود إبراهيم (٢٠١٨): الاتجاهات نحو تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الخاصة الأردنية وأثرها في تميز الأداء الجامعي "دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- ٥٨- وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية (٢٠٢٠): جائزة مصر للتميز الحكومي "دليل المؤسسة الحكومية المتميزة"، القاهرة.
- ٥٩- وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري: استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠، available at <https://www.enow.gov.eg/Report/Vision-Ar.pdf>
- ٦٠- الوشاح، محمود عبدالفتاح؛ و شاهين، لونا محمد عزمي (٢٠١٧): أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية: دراسة تطبيقية في الجامعات الخاصة الأردنية، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، مصر، يوليو.
- ٦١- ياسين، سعد غالب (٢٠٠٥): الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، السعودية.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- Ashree, R.M., et al. (2015): E – Governance: A Successful Implementation of Government Policies using Cloud Computing, International Journal of Applied Environmental Sciences (IJAES), Vol. 10, No.1.
- 2- Benha University (2020): Benha University World Rankings.
- 3- Fakeeh, K.A. (2016): The E–governance(E–GOV) information management models, International Journal of Applied Information Systems, Vol. 11, No. 1, June.
- 4- Ibrahim, N.M. et al. (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, Vol. 9, No. 3.
- 5- Jaramillo, A. (2012): Benchmarking University Governance, The World Bank MENA Region OECD-IMHE, General Conference, Paris, September 17, 2012.
- 6- Kevreaksmey, P. et al. (2015): E–Governance: A Key to Good Governance in Cambodia, Public Policy and Administration Research, Vol. 5, No. 1.
- 7- Kim, S. (2018): Transition to E–Governance in Laos, Master Dissertation of Public Administration, Faculty of Graduate School of Cornell University, New York.
- 8- Monyoncho, M., R. (2015): Perception of Corporate Governance Practices at the University Of Nairobi, DBA Africa Management Review, Vol. 5, No. 1, March.
- 9- Monyoncho, R. M. (2015): Perception of Corporate Governance Practices at the University of Nairobi, DBA Africa Management Review, Vol. 5, No. 1.
- 10- Muthuselvi, L. & Ramaganesh, E.(2017): Use of e–Governance by Administrators of Higher Learning Institutions,

International Journal of Emerging Trends in Social Sciences, Vol. 1, No. 2.

- 11- Sheng, Y. K.: What is Good Governance?, UNESCAP, Available at : <https://www.unescap.org/sites/default/files/good-governance.pdf>, accessed on 10/4/2022.
- 12- Tilahun, T. & Sharma, D. (2015): Design and Development of E-Governance Model for Service Quality Enhancement, Journal of Data Analysis and Information Processing, No. 3.

ملحق

قائمة بأسماء السادة المحكمين مرتبة ترتيباً أبجدياً

الوظيفة	أسماء السادة الأساتذة المحكمين	م
أستاذ أصول التربية – كلية التربية – جامعة بنها	أ.د/ أحمد غنيمي مهنأوي	١
أستاذ أصول التربية – كلية التربية – جامعة بنها	أ.د/ صلاح الدين محمد توفيق	٥
أستاذ أصول التربية – كلية التربية – جامعة بنها	أ.د/ صلاح عبده رمضان	٧
أستاذ أصول التربية – كلية التربية – جامعة بنها	أ.د/ مهري أمين دياب	٤
أستاذ أصول التربية – كلية التربية – جامعة بنها	أ.د/ نادية حسن السيد	٦
أستاذ ورئيس قسم أصول التربية – كلية التربية – جامعة بنها	أ.د/ هاني محمد يونس موسى	٣
أستاذ أصول التربية – كلية التربية – جامعة بنها	أ.د/ وضيفة محمد أبو سعدة	٢

أستاذ أصول التربية المساعد - كلية التربية - جامعة بينها	أ.م.د/ إيمان جمعه عبد الوهاب	٨
أستاذ أصول التربية المساعد - كلية التربية - جامعة بينها	أ.م.د/ وفاء عبد الفتاح محمود	٩