# معوقات تطبيق الحوكمة الالكترونية بجامعة المنوفية وسبل التغلب عليها

Obstacles to Applying E-governance at Menoufia University and ways to overcome them

## إعـــــداد

**د/ ايمان كامل عبد الحميد البلتاجي**

**مدرس أصول التربية**

**كلية التربية – جامعة المنوفية**

*Blind Reviewed Journal*

**الملخص:**

سعت الدراسة الراهنة الى محاولة التغلب على المعوقات التي تواجه جامعة المنوفية لتطبيق الحوكمة الالكترونية وذلك من خلال استعراض مفهوم حوكمة الجامعات وأهميتها وأهدافها ومتطلبات تطبيقها وكذلك الحوكمة الالكترونية للجامعات مفهومها وأهميتها واستعراض معوقات تطبيق الحوكمة الالكترونية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بجامعة المنوفية وسبل التغلب عليها.

استعانت الدراسة لتحقيق اهدافها بإجراءات المنهج الوصفي، مستخدمة الاستبانة التي تم اعدادها وتقنينها وتطبيقها على عينة من القيادات الأكاديمية بجامعة المنوفية، للتعرف على المعوقات التي تواجه تطبيق الحوكمة الالكترونية وسبل التغلب عليها، حيث تمثلت عينة الدراسة الحالية في القيادات الأكاديمية (عميد، وكيل، رئيس قسم) بجامعة المنوفية، والتي بلغت (١٥٣)، بواقع تمثيل (٥٣%) من المجتمع الأصلي للقيادات الأكاديمية بجامعة المنوفية والبالغ عددهم (٢٨٦) في العام الجامعي (٢٠٢٠/٢٠٢١) م.

وتوصلت الدراسة الى أن المعوقات تتوافر بدرجة كبيرة. حيث إن درجة موافقة أفراد العينة من القيادات على الاستبانة ككل كانت بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة (٢,٤٠) حول الاستبانة ككل وهو متوسط يقع ضمن الفئة الأولى لمقياس لكرت الثلاثي (٢.٣٤-٣) وهي الفئة التي تشير إلى الاستجابة الكبيرة، مما يشير إلى أن أفراد العينة يجمعون أن هناك معوقات تحول دون تطبيق القيادات الأكاديمية بجامعة المنوفية للحوكمة الكترونية. كما جاء بعد "معوقات فنية وتكنولوجية "المركز الأول في الترتيب وبمتوسط حسابى (٢.٥٦)، كما جاء بعد بالمعوقات البشرية جاء في المرتبة الأخيرة في الترتيب من درجة الموافقة، وذلك كما عبر عنه المتوسط الحساب (٢.١٧) ، وقدمت الدراسة عدة توصيات إجرائية لمواجهة هذه المعوقات تمثلت فيما يلي صياغة الجامعة لرؤية واضحة لتطبيق الحوكمة الالكترونية بالجامعة، ويشترك فيها جميع أطراف العملية التعليمية من اداريين وأعضاء هيئة التدريس وطلاب وغيرهم، حتى تكون معبرة عن مضمونها وملزمة في تطبيقاتها لكل أطراف التفاعل ، التنسيق بين الوحدات الإدارية المختلفة الموجودة بالجامعة لتطبيق الحوكمة الالكترونية، توفير المخصصات المالية للتحول نحو الحوكمة الالكترونية، عمل نشرات توضيحية باستمرار نحو أهمية التحول إلى الحوكمة الالكترونية

**الكلمات المفتاحية:**

**معوقات – الحوكمة الالكترونية – حوكمة الجامعات – جامعة المنوفية**

**Abstract:**

The current study sought to try to overcome the obstacles facing the University of Menoufia to implement electronic governance by reviewing the concept of university governance, its importance, objectives and requirements for its application, as well as the concept and importance of electronic governance for universities, and reviewing the obstacles to applying electronic governance from the point of view of academic leaders at Menoufia University and ways to overcome them.

To achieve its goals, the study used the descriptive approach procedures, using the questionnaire that was prepared, codified and applied to a sample of academic leaders at Menoufia University, to identify the obstacles facing the application of electronic governance and ways to overcome them. ) at Menoufia University, which amounted to (١٥٣), representing (٥٣٪) of the original community of academic leaders at Menoufia University, which numbered (٢٨٦) in the academic year (٢٠٢٠/٢٠٢١ AD).

The study concluded that the obstacles are widely available. As the degree of approval of the sample members of the leaders on the questionnaire as a whole was to a large degree, as the arithmetic average of the responses of the study sample members reached (٢.٤٠) about the questionnaire as a whole, which is an average that falls within the first category of the Triple Cardt scale (٣-٢.٣٤), which is the category that refers to The large response, which indicates that the sample members unanimously agree that there are obstacles that prevent the academic leaders from applying e-governance at Menoufia University. It also came after "Technical and Technological Obstacles" the first place in the ranking with an arithmetic average of (٢.٥٦), as it came after human obstacles, it came in the last rank in the order of the degree of approval, as expressed by the average calculation (٢.١٧), and the study presented several procedural recommendations to confront these The obstacles represented in the following were the university's

**Key wards:**

**Obstacles - Electronic governance - University governance - Menoufia Universi**

**الإطار العام للدراسة**

**المقدمة:**

يلقى التعليم العالى اهتماماً كبيرا على المستوى العالمى لاعتبار مؤسساته ذات أهمية في بناء الحضارات وتطوير المجتمعات، بفضل إعدادها وتخريجها للكفاءات والباحثين، ولقدرتها على إنتاج، ونشر، وتخزين المعارف وتوظيفها في حل المشكلات التي تعوق نمو المجتمعات، وفى ظل التوسع الهائل لأنظمة التعليم العالى واحتدام المنافسة بينها، تزايد مطالبة أصحاب العمل بامتلاك الخريجين لمزيج جديد من المهارات والكفاءات، في ظل ما سبق تبرز تحديات وشواغل تتعلق بنوعية وملاءمة مخرجات المؤسسات وجودة خدماتها.

وللتصدى لمواجهة هذه التحديات ومواكبة التغيرات تبرز نظم الحوكمة الالكترونية للجامعات كأحد العناصر الرئيسية التي يلزم تحليلها للبدء في تطبيق إصلاحات مواتية لتحسين نوعية نواتج هذه المؤسسات باعتبار الحوكمة الاطار الناظم لتحديد أهداف الجامعات ومؤسسات التعليم العالى، وإدارة مكوناتها وفق قواعد الشفافية والمشاركة والمساءلة، إذا تعنى حوكمة الجامعات بمدى تماسك الجامعة كمؤسسة وكيفية ممارستها للسلطة واتصالها بأعضاء هيئة التدريس والطلبة، والكيفية التي يتم بها اتخاذ القرارات، وتفويضها للصلاحيات ودور المجالس والقيادات الجامعية والهياكل التنظيمية للمؤسسة. (قمرى، حقطة، ٢٠٢٠، ٣٥٨).

بدأ ظهور الحوكمة واستخدامها في قطاع الأعمال لمواجهة مظاهر الفساد المالى والإداري والاستبداد التي أدى إلى انهيار عدد كبير من المؤسسات الاقتصادية، إلا أنه سرعان ما امتد تطبيقه إلى العديد من المجالات ومنها المجال التربوى، وأصبحت الحوكمة معيارا لتحديد جودة المؤسسات التعليمية، ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتحقيق توقعات المستفيدين والمجتمع والتزام العاملين بها بالنظم والقوانين والأخلاقيات المهنية (حسن ،٢٠١٥، ٢٣٠).

كما أن أسلوب الحوكمة المؤسسية كاتجاه عالمى معاصر يهدف إلى تحسين الفعالية الجامعية وتطوير مردودها، وتحقيق الشفافية والعدالة، وتفعيل مبدأ المساءلة والمحاسبة وحماية المستفيدين وأصحاب المصالح والحد من استغلال السلطة والنفوذ والالتزام بالقوانين واللوائح ومعايير السلوك الوظيفى الأخلاقى التي تحكم أداء العاملين بالجامعات.

ونتيجة الغزو التكنولوجى واشتداد المنافسة والانفتاح العالمى، أدخلت عدة مفاهيم ومصطلحات كالتجارة الالكترونية والإدارة الالكترونية والحوكمة الالكترونية، وكان لابد على المؤسسات تبنى التقنيات الحديثة لمواجهة تحديات العولمة وضمان استمراريتها لاعتبار أن بقاءها في بيئة الأعمال هدف استراتيجى.

ان جذور مفهوم الحوكمة الالكترونية يعود إلى المفهوم الجديد للإدارة العامة New puplic management Definiton الذى ظهر في نهاية عام ٢٠٠٦ وهذه بدورها تعود للمحاولات الإصلاحية والتوفيقية التي جرت عليها في التسعينيات بهدف إصلاح مسيرة القطاع العام، حيث تعرضت البيروقراطيات الراسخة في العديد من الدول للكثير من الضغوط بهدف تحسين علاقتها بالمواطن وأداء خدماتها من جانب.(عبد الهادى، ٢٠٠٨، ٩).

تسعى حكومات دول العالم اليوم إلى إقامة مايعرف بالحوكمة الالكترونية بناء على فكرة أساسية وهى الاستثمار في تقنيات المعلومات والاتصالات في مختلف المجالات الإدارية والاقتصادية والتجارية، وربط المواطن والمؤسسات الحكومية ومؤسسات الأعمال ومؤسسات المجتمع المدنى بنسق إلكترونى موحد يتيح إجراء مختلف المعاملات بين هذه الأطراف جميعاً بالسهولة والسرعة الازمة مما يوفر الجهد والوقت والتكاليف، وهو ما أتاح للحكومة ومواطنيها فرصاً للتواصل بعيدا عن الإجراءات الاعتيادية الروتينية، وبهدف ضمان المشاركة الالكترونية من خلال اشراك الجمهور أو المواطن في سياسة التنمية وعمليات اتخاذ القرار.( بادي وبوخالفة، ٢٠١٧، ١)

ان الحوكمة الالكترونية تقوم على استخدام تقنيات الاتصال والمعلومات من أجل تحقيق التنمية الاستراتيجية للوطن من دون التفريط في حقوق المواطنين والاعتبارات الإنسانية ذات الأولوية فالحوكمة الالكترونية لها وجهان أحدهما الديمقراطية والثانى الشفافية (السلمى، ٢٠١٧، ٣٣١)

وحيث إن الجامعة تعمل في بيئة ديناميكية، سريعة التغير هذا بدوره أدى إلى وجود مشكلات تتسم بالتعقيد نظرا للمنافسة الشديدة والعولمة وزيادة الوعى لمزايا الحوكمة، هذا بدوره فرض عليها التخلي عن الطرق التقليدية في طرق العمل والبحث عن طرق أخرى جديدة تتضمن بناء جسور الثقة بين الجامعة وأصحاب المصالح (عمران،٢٠١٤، ١٣)

ومن المشكلات التي تواجهها غالبية الجامعات هي مشكلة الارتباك في اتخاذ القرار، واضاعة الوقت في الجدل والنقاش، واختلاف الأراء في كل قضية معروضة للبحث، والسبب هو عدم

الاحتكام إلى أسس سليمة واضحة في تسيير العملية الأكاديمية، وفى غياب النظرة الشمولية لجميع أطراف العلاقة المشتركة، بدءا من أصحاب المصالح، سواء كانوا الممولين الحكوميين أو المستثمرين، وانتهاء بالطلبة كل ذلك على حساب الميزة التنافسية في جودة المخرجات المادية والمعنوية (الدهشان، ٢٠٢٠، ٢٤)

هذا يزيد من حاجتنا الماسة الى تطبيق معايير الحوكمة الالكترونية في مؤسساتنا الجامعية وغيرها من المؤسسات التي تستعين بالمنهج العلمى لحوكمة أدائها. وأن تصبح الحوكمة نهجاً ثابتا للدول في إدارة شئون مواطنيها، وإدارة مصالحها العليا على المستويات كافة، باعتبارها وسيلة حاسمة في التعامل مع المتغيرات التي تشهدها المجتمعات المعاصرة، والمحافظة على الكيان المؤسسى للجامعات، وإظهار جديتها في عمليات الإصلاح الشاملة (الدهشان، ٢٠٢٠، ٢٤)

وقد ظهر مفهوم الحوكمة الالكترونية ليترجم الأزمة الحقيقية التي تمر بها المؤسسات الجامعية سواء على مستوى المقررات المتعلقة بالمناهج التعليمية التي تضعها السلطة التنفيذية دون أن يحول الحق في مناقشتها أو الاعتراض عليها وأساليب الرقابة الداخلية عليها، أوعلى مستوى تخصيص وإدارة الموارد التي تهدف إلى التحسين والتطوير المستمر للخدمات في مجال البحث العلمى باعتباره خدمة مجتمعية تقدمها مؤسسات الجامعة (الهروط، ٢٠١٨، ١٣)

**مشكلة البحث:**

أظهرت الدراسات المعاصرة حاجة الجامعات الى تبني الحوكمة الالكترونية المتمثلة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لمواكبة التطورات الحاصلة في البيئة المحيطة للجامعات النظيرة من خلال تسخير الحوكمة الالكترونية باتجاه تطوير بنية المؤسسات التعليمية وربط الجامعات مع بعضها لنهوض بواقع البيئة التعليمية وتحقيق جودة التعليم العالي واختيار الأساليب المناسبة والفعالة التي يمكن توظيفها في تخفيض تكلفة الجودة اعتماد على فلسفة جديدة تتمثل في رسم الرؤيا المستقبلية لتحقيق جودة التعليم باقل تكلفة ممكنة (الشجيرى وإسماعيل ، ٢٠١٨)

وعلى الرغم من الجهود المبذولة في رفع مستوى كفاءة الجامعات، إلا أن إدارة الجامعات مازالت بحاجة إلى تفعيل الأهداف التي تضعها بشكل أكبر، ومن أبرز تلك الأهداف تفعيل الحوكمة الالكترونية، وذلك تماشيا مع رؤية مصر ٢٠٣٠ والتي تتبنى نظاماً متكاملاً للحوكمة. وبالرغم من أهمية الحوكمة الالكترونية من حيث كونها أسلوباً إدارياً حديثاً، وما يحققه من فوائد جمة للمؤسسات

التعليمية إلا أن الواقع يكشف لنا قصوراً في تطبيق مبادئ الحوكمة الالكترونية ومعاييرها على الجامعات.

فقد أشارت الدراسات العاصرة أن تطبيق الحوكمة الالكترونية داخل الجامعات يواجها بعض المعوقات اهمها تدنى كفاءة الجهاز الإداري ويرجع ذلك الى ضعف أساليب الاختبار والتعيين لأعضاء الجهاز الإداري والقيادات الإدارية خاصة بالإضافة إلي ضعف برامج التنمية المهنية المقدمة إليهم، وعدم سعيهم لتنمية أنفسهم ذاتيا، وكذلك ضعف أساليب التقويم التي تقوم على مبدأ الاثابة والعقاب وجمود اللوائح والتشريعات بما يعوق الاستخدام الأمثل للموارد التكنولوجية والاستدامة، وضعف مصادر التمويل البديلة مما يشير إلي الاعتماد الكلي للجامعة علي الحكومة والمؤسسات الدولية المالية في تمويل مشروعات التطوير منذ بدايته، ومحدودية صلاحيتها في البحث عن مصادر تمويل بديلة لتمويل تلك المشروعات وخاصة القائمة علي الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات ضعف جهود المشاركة المجتمعية في عملية تطوير الجامعة (الدهشان، ٢٠٢٠، ٧١)

وعلى الرغم من الجهود التي تبذلها وزارة التعليم العالي في مصر للارتقاء بكفاءة الجامعات المصرية وتحسين جودتها، والمتمثلة في توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واستيعاب التطورات التكنولوجية، وتبني العديد من مشروعات التطوير داخل الجامعات المصرية مثل مشروع شبكة الجامعات المصرية، ومشروع تطوير نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات Information and Communication Technology project (ICTP)، بالإضافة إلي توفير وتحديث المعدات والأجهزة التكنولوجية، وتدريب أعضاء المجتمع الجامعي كافة، إلا أن الواقع الفعلي للجامعات المصرية يكشف عن وجود بعض المؤشرات الدالة علي ضعف تلك الجهود، ويتضح وذلك من خلال غياب تعريف منظومة الرؤية والرسالة والقيمة المضافة للعديد من المشروعات، و ندرة إقامة علاقات وروابط مع القيادات السياسية والمستفيدين من التطور في المجتمع المدني، و ضعف الإعلام بالقدر الكافي عن منجزات مشروعات التطوير في الجامعات و ،تركيز معظم المشروعات علي أعضاء المجتمع الجامعي ( أعضاء هيئة التدريس –الطلاب العاملين) دون التركيز على مردود هذا التطوير وربطة باحتياجات المجتمع) . (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، ٢٠١٧، ٤٠-٣٩)

ووفقا لما سبق، فان البحث الحالي يحاول تحديد أهم معوقات تطبيق الحوكمة الالكترونية بجامعة المنوفية في ضوء آراء القيادات الإدارية بها ، بغية تقديم عدة مقترحات إجرائية لمواجهتها . وعليه تتحدد مشكلة البحث الحالي في محاولته الإجابة على الأسئلة التالية:

س١: ما أهم ملامح الحوكمة الالكترونية، وأهمية تطبيقها في الجامعة؟

س٢: ما معوقات تطبيق الحوكمة الالكترونية بجامعة المنوفية من وجهة نظر القيادات الإدارية بها؟

س٣: ما الأليات التي يمكن أن تعين في التغلب على معوقات تطبيق الحوكمة الالكترونية بجامعة المنوفية؟

س٤: هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات افراد العينة من القيادات الإدارية (عميد، وكيل، رئيس قسم) حول معوقات تطبيق الحوكمة الالكترونية تبعا لمتغيرات الجنس ونوع الكلية والرتبة الاكاديمية؟

**أهداف الدراسة:**

تستهدف الدراسة الحالية التعرف على المعوقات التي تحول من تطبيق الحوكمة الالكترونية وأليات وسبل التغلب على هذه المعوقات، وتقديم مقترحات وتوصيات إجرائية يمكن أن تساعد في تطبيقها وذلك من خلال التعرف على حوكمة الجامعات مفهومها وأهميتها وأهدافها ومتطلبات تطبيقها وكذلك التعرف على الحوكمة الالكترونية مفهومها أهدافها وفوائدها ومعوقات تطبيقها بالجامعة من وجهة نظر القيادات الاكاديمية.

**أهمية الدراسة:**

**تمثلت أهمية الدراسة في:**

١- أهمية حوكمة الجامعات كغيرها من المؤسسات فترفع كفاءة أدائها وجودة مخرجاتها مما يعظم من قدرتها التنافسية ويقلل من وجود فجوات إدارية وتعليمية كبيرة بين الجامعات الحكومية من جهة والجامعات الدولية من جهة اخرى، وتدعيم التواصل والمشاركة بين أطراف الجامعة، وأعضاء هيئة تدريس وطلاب، وأعضاء المجتمع المحيط بالجامعة.

٢- تناولها لموضوع الحوكمة الالكترونية باعتبارها من المداخل الإدارية المتقدمة المسايرة للتقدم التكنولوجي الذي يشهده القرن الحادي والعشرين، ومواكبة لتلك التطورات التكنولوجية

وعصرنة الادارات التابعة للمؤسسات ومن بينها الجامعات بما يتوافق ومتطلبات عصر التكنولوجيا والرقمنة والاتمتة والحوسبة...الخ.

٣- ان موضوع معوقات الحوكمة الالكترونية في الجامعة يعد موضوع جديد يعاني من نقص الدراسات الميدانية والعلمية، لهذا من المتوقع أن تضيف هذه الدراسة مرجعا إضافيا للمكتبة الجامعية.

٤- أهمية القيادات الإدارية في تشخيص واقع تطبيق الحوكمة الالكترونية في جامعة المنوفية لما لهم من خبرة ومقدرة في تحديد المعوقات التي تعوق تطبيق الحوكمة الالكترونية.

**منهج الدراسة وأداتها:**

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، حيث يعد من أنسب المناهج البحثية ملائمة لطبيعة الدراسة، وأهدافها، وذلك من خلال عرض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، في رصد الحوكمة الالكترونية، من خلال الاعتماد على أشهر أدواته وهو الاستبيان أداة الدراسة: للتعرف على اراء القيادات الإدارية حول معوقات تطبيق الحوكمة الالكترونية بجامعة المنوفية وسبل التغلب عليها.

**مجتمع الدراسة وعينته:**

تكون مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية (عميد، وكيل، رئيس قسم) بجامعة المنوفية، اما العينة فقد تم اختيارها بطريقة عشوائية من ذلك المجتمع والتي بلغت (١٥٣)، بواقع تمثيل (٥٣%) من المجتمع الأصلي للقيادات الأكاديمية بجامعة المنوفية والبالغ عددهم (٢٨٦) في العام الجامعي (٢٠٢٠/٢٠٢١).

**حدود الدراسة:**

اقتصرت الدراسة في حدها الموضوعي على تحديد معوقات تطبيق الحوكمة الالكترونية بجامعة المنوفية وسبل التغلب عليها والمتمثلة في محورين المحور الأول ثماني أبعاد (معوقات إدارية، معوقات تنظيمية، معوقات بشرية، معوقات مادية، معوقات فنية تكنولوجية، معوقات تشريعية، معوقات تتعلق بأمن المعلومات، معوقات تتعلق بالبيئة الجامعية) المحور الثاني (أليات التغلب على المعوقات) واقتصرت في حدودها المكانية على جامعة المنوفية، أما الحدود البشرية اقتصرت على

القيادات الأكاديمية بجامعة المنوفية( عميد، وكيل، رئيس قسم) ، والحدود الزمانية فقد تم تطبيق أداة الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي ٢٠٢٠/ ٢٠٢١، .

**مصطلحات الدراسة:**

تم استعراض المفاهيم الأساسية لمصطلحات الدراسة في اطارها النظري، ونستعرض فيما يلى المصطلحات الإجرائية للدراسة الحالية كما يلى:

حوكمة الجامعات University Governance : مجموعة من القوانين والأنظمة والتعليمات التي تهدف إلى تحقيق الجودة الشاملة والتميز في الأداء عن طريق اختيارالاستراتجيات المناسبة والفعالة لتحقيق غايات الجامعة وأهدافها الاستراتجية (الحيول، فريمش، ٢٠٢١، ١٣٩١).

الحوكمة الالكترونية E-governance: هي " استخدام التكنولوجيا الحديثة في تفعيل الدور الرقابى على عمل الإدارة، وتحسين أدائها، والمساهمة في بناء الشفافية بينها وبين العملاء، واستغلالها في تطوير النشاط الانتاجى للمنظمة والارتقاء بوضعيتها المالية، والمحافظة على مصالح مختلف الأطراف المتعاملة معها سواء تلك المشاركة في خلق القيمة أوتلك المستفيدة منها" (بوسالم واخرون ٢٠١٧، ٢٦٣).

معوقات تطبيق الحوكمة الإلكترونية Obstacles to applying e-governance : المشكلات والصعوبات التي تقف حاجزا يحول من قدرة الجامعة 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، ومشاركة ومساءلة كافة الأطراف ذات الصلة في اتخاذ القرار.

**الدراسات السابقة:**

بعد الاطلاع على الدراسات والبحوث التي تناولت الحوكمة الالكترونية سيتم عرض تلك الدراسات كما يلى:

**دراسة انيرا (Aneri,٢٠١٤)** هدفت إلى اختبار دور الحكومة الإلكترونية في تحسين تقديم الخدمات من خلال تغيير العلاقة بين الرئيس والوكيل. كما يسعى إلى توضيح جوانب الجودة في الخدمة العامة واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفى وتم توزيع الاستبانة على مجموعات مختلفة

من المستجيبين باستخدام العينات العشوائية الطبقية. تشير النتائج إلى أن الحكومة الإلكترونية لديها القدرة على تحسين تقديم الخدمات ورضا العملاء. كما تم التأكيد من خلال النتائج الواردة في هذا البحث على أن توقعات المواطنين من الخدمات العامة عالية جدًا.

هدفت دراسة كمال(Kemal,٢٠١٥ ) إلى تحليل العوامل المؤثرة في استخدام الإنترنت لطلاب الجامعات باستخدام تطبيقات الحوكمة الإلكترونية. من المهم فحص هذه العوامل لفهم سبب عدم زيادة مشاركة المواطنين عبر الإنترنت كما هو متوقع، بينما يتحسن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الحوكمة تتكون منهجية هذه الدراسة من البيانات التي تم جمعها من خلال دراسة استقصائية شملت ٣٢٨ طالبًا جامعيًا من جامعة هاسيتيب بين عامي ٢٠١١ و٢٠١٢. تم أخذ العينة من ست كليات في هذه الجامعة. تظهر النتائج أن العوامل التي تؤثر على استخدام تطبيقات الحوكمة الإلكترونية ترتبط بشكل أساسي بمتغيرات استخدام الإنترنت بدلاً من الوضع الاجتماعي والاقتصادي للطلاب. يعد أمان الإنترنت ومستوى استخدام الإنترنت والقدرة على استخدام الإنترنت واتجاهات استخدام الإنترنت متغيرات مستقلة لها تأثيرات كبيرة على حل مشكلة تحسين استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عمليات الإدارة.

دراسة صديقى (Seddiky,٢٠١٥,) هدفت إلى دراسة كيف وإلى أي مدى تعزز الحوكمة الإلكترونية جودة التعليم وكذلك تنمية الموارد البشرية وأجريت هذه الدراسة باتباع نهج البحث النوعي والكمي القائم على البيانات الأولية والثانوية للتحقق من صحة بيانات البحث تم تطبيق استبيان شبه منظم لجمع البيانات من المستجيبين من خلال مقابلة وجهاً لوجه. تم اختيار ١٢٠ عينة من المعلمين والطلاب والمسؤولين في جامعة شاه جلال للعلوم والتكنولوجيا تكشف نتائج الدراسة أنه على الرغم من وجود بعض القيود، فإن الحوكمة الالكترونية تساهم كثيرًا في تحسين جودة التعليم وتطوير المهارات البشرية مما يجعلها مناسبة للسوق العالمي التنافسي.

دراسة (أبوشرحة والسريحى٢٠١٧) هدفت الدراسة إلى تحديد مفهوم حوكمة المعلومات وخصائصها وأهدافها ومبادئها، بالإضافة إلى التعرف على أهم السياسات والإجراءات المستخدمة لحوكمة معلومات شبكات التواصل الاجتماعى، واعتمدت الدراسة على منهج تحليل المحتوى، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك حاجة للتكامل بين التخصصات للخروج بإطار حوكمة المعلومات لشبكات التواصل الاجتماعى.

دراسة (الشجيرى والغزالى ٢٠١٨) هدفت الدراسة إلى بيان مدى درجة الاتفاق بين المبحوثين حول ممارسة الحوكمة الالكترونية وجودة التعليم العالى وتكاليف الجودة في العينة المستهدفة اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفى وتم اختيار عينة عمدية طبقية وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير غير مباشر لأبعاد الحوكمة الالكترونية في جودة التعليم العالى وأن تكلفة الجودة تمثل المتغير الوسيط بين الحوكمة الالكترونية وجودة التعليم العالى خاصة بعد أن ارتفع معامل الارتباط.

دراسة (الهروط وناصر الدين٢٠١٨ ) هدفت الدراسة بشكل أساسي الى التعرف على الاتجاهات نحو تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الأردنية الخاصة وأثرها في تميز الأداء الجامعى واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفى واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات وتوصلت الدراسة أن مستوى الاتجاهات نحو تطبيق الحوكمة الالكترونية بالجامعات كان مرتفعا، كما توصلت الدراسة الى وجود أثر ذو دلالة احصائية لجميع اتجاهات الحوكمة الالكترونية على تميز الأداء الجامعي.

هدفت دراسة (قايد، ٢٠١٨) الى معرفة مدى إمكانية تطبيق الحوكمة الالكترونية في مؤسسات التعليم العالى والى تحديد متطلبات تطبيق الجامعة الجزائرية للحوكمة الالكترونية والمعوقات التي تحول دون ذلك، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والذي يهدف إلى تشخيص الظاهرة محل الدراسة، لذا تم تصميم استبيان لهذا الغرض وقد وزعت الاستمارات على الموظفين في الإدارات التابعة لجامعة برج بوعريريج بواقع ٤٠ استمارة وتم استرداد (٣٧) منها صالحة للتحليل لتبلغ نسبة الاستجابة ٧٤%، وتوصلت الدراسة إلى الارتقاء بثقافة ووعى الموظفين في الإدارات المختلفة من خلال تشجيعهم على استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة

•توفير مناخ ملائم للاستثمار يعمل على تخفيض المعوقات والاجراءات التي تحول دون جذب المستثمرين وبما يوفر عامل جذب للشركات العاملة في مجال التكنولوجيا.

دراسة المردانى(٢٠١٩) هدفت الدراسة إلى التعرف على ماهية الحوكمة الإلكترونية في الأندية الرياضية، ومتطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية لتحسين كفاءة الأداء الإداري بالأندية الرياضية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة الدراسة، واستخدم العينة العمدية العشوائية من

بين أعضاء مجتمع البحث حيث بلغ عدد العينة الأساسية (١٤٨)مفحوص، كما استخدم الباحث الاستبيان كأحد أدوات جمع البيانات، وكان من أهم النتائج أن الحوكمة الإلكترونية بالأندية الرياضية هي مجموعة إجراءات المحاسبة والرقابة الداخلية والعمليات التي تتم من خلالها توجيه الاندية الرياضية للحد من الفساد المالي والاداري بها.

هدفت دراسة (إلهام، ٢٠٢٠) إلي نشر التوعية ومحاولة بناء ثقافة إيجابية قوية للتمكن من تطبيق الحوكمة الالكترونية وتوصلت الدراسة إلى أن نجاح تطبيق الحوكمة الالكترونية يستحيل في غياب ثقافة مشجعة ومحفزة لهذا التوجه

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

**التعليق على الدراسات السابقة:**

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة اتضح أن هناك اهتماما كبيرا بالحوكمة الالكترونية وتطبيقها داخل الجامعات ولكن هناك معوقات تعوق تطبيق الحوكمة الالكترونية داخل الجامعات.

– اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدام معظم الدراسات للمنهج الوصفي ما عدا دراسة (أبوشرحة والسريحى ٢٠١٧) في استخدامها لمنهج تحليل المحتوى، ودراسة (قايد، ٢٠١٨) في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي، دراسة ( Seddiky، ٢٠١٥) فى استخدامها للمنهج النوعى الكمى.

– اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في التأكيد على أهمية تطبيق الحوكمة الالكترونية بالجامعات وان هناك معوقات تعوق تطبيق الحوكمة الالكترونية.

– اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تركيزها على المجتمع الأكاديمي داخل الجامعات.

– تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تطبيقها على جامعة المنوفية وتركيزها على جانب المعوقات.

– استفادت الدراسة الحالية بشكل كبير من الدراسة السابقة العربية والأجنبية في الإطار النظري للدراسة، اختيار أداة الدراسة المناسبة والأساليب الإحصائية المناسبة، تفسير نتائج الدراسة.

**إجراءات الدراسة:**

تمثلت إجراءات الدراسة فيما يلى:

١- مراجعة الأدب التربوى فيما تعلق بالحوكمة الالكترونية من حيث المفهوم والأهمية والأهداف ومعوقات الاستخدام، وكذلك مراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة.

٢- اجراء دراسة استطلاعية على بعض القيادات الإدارية ببعض كليات جامعة المنوفية، للتعرف على واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية ومعوقات استخدامها.

٣- اعداد وتقنين وتطبيق أداة الدراسة (الاستبانة)، على عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية، للتعرف على معوقات تطبيق الحوكمة الالكترونية.

٤- تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها.

٥- تقدم الدراسة لعدة اليات للتغلب على معوقات تطبيق الحوكمة الالكترونية بجامعة المنوفية.

**الإطار النظري للبحث:**

**المحور الأول:** حوكمة الجامعات مفهومها وأهميتها وأهدافها ومتطلبات تطبيقها:

حظي موضوع حوكمة الجامعات في الآونة الأخيرة باهتمام العديد من الهيئات والمختصين الذين تطرقوا إلى أهمية حوكمة مؤسسات التعليم العالي ودورها في الرفع من أدائها وفي جودة مخرجاتها، وفي هذا الإطار أصبح توجه الجامعات الكبرى في الدول المتطورة نحو التركيز على تفويض المزيد من الصلاحيات لصنع القرار، حيث ساهم التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة بالجامعات في تعظيم قيمتها وزاد من قدراتها التنافسية، ووضعها الإقليمي والدولي (التصنيف العالمي(، مما انعكس بشكل إيجابي على أدائها الأكاديمي وجودة مخرجاتها ونتيجة التقدم العلمى والتكنولوجى ظهر مفهوم الحوكمة الالكترونية .

أولاً: مفهوم الحوكمة :

في نهاية القرن العشرين حدثت انهيارات اقتصادية طالت الكثير من المؤسسات والشركات كان سببها الرئيسى نقص الخبرات والكفاءة وعدم توفر إدارات ذات كفاءة وفعالية وذات خبرات ومهارات

متميزة، وعدم الأخذ بمبادئ الحكم الرشيد Good Governance للمؤسسات والشركات، مما جعل بعض هذه المؤسسات والشركات أن تعلن عن افلاسها أو أن ينحدر منحنى نموها. ومن هذا المنطلق بدأت الكتابات الإدارية والاقتصادية والسياسية الحديث عن ثقافة الحوكمة الرشيدة، وزاد اهتمام كثير من المؤسسات والشركات بممارسة الحوكمة الرشيدة، وزاد الحرص على تطبيقها على مختلف المستويات. (أبو النصر، ٢٠١٥، ١٥)

مصطلح الحوكمة ليس مصطلحا جديدا، إلا أن تطبيقه في المؤسسات الاجتماعية يعتبر نسبيا تطورا جديدا، نتيجة لاختلاف تفسيره وفهمه ومدلوله بين الكتاب والمفكرين ثم إعطاؤه أكثرمن تعريف يدل كل منها على وجهة النظر التي يتبناها مقدم ذلك التعريف، والحوكمة في المؤسسات التعليمية تعبر عن مجموعة من القوانين والنظم والقرارات، التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة التعليمية. (المليجى، رضا ٢٠١١، ٤١).

الحوكمة لغوياً:

كلمة Governance معناها حاكمة من الاحكام والحاكمية. وبالبحث في معاجم اللغة العربية تحت لفظ حكم نجد أن العرب تقول: حكمت وأحكمت أي منعت، ويقال للحاكم بين الناس حاكم لأنه يمنع الظالم من الظلم، وأيضا حكم الشئ وأحكمه أي منعه من الفساد (منظور، ٢٠٠٧، ٩٥٣)

الحوكمة اصطلاحاً:

توجد عدة صياغات لمفهوم الحوكمة، وإن اختلفت في ألفاظها، فإن دلالتها متقاربة، وفيما يلي بعض هذه التعريفات.

"مجموعة القواعد والارشادات التي تساعد إدارة المؤسسة على تحقيق مصالح كل أطراف العلاقة بالمؤسسة بتوازن، واستثمار موجودات المؤسسة بشكل رشيد لتحقيق أرباح للمساهمين وحملة الأسهم في إطار من الشفافية والمساءلة". (ناصر، ٢٠١٤، ص٤٧).

نظام يقوم على مجموعة من المبادئ (الشفافية، النزاهة، والمساءلة، من أجل تحقيق المساواة والعدالة) في جميع الخدمات التي تقدمها المنظومة التربوية في الجانب التعليمي (صمادي، الهاشمى، ٢٠٢٠، ٦٨٨)

مفهوم حوكمة الجامعات:

لقد ظهر مفهوم حوكمة الجامعات في الآونة الأخيرة ليعبر عن الأزمة الحقيقية التي تمر بها مؤسسة الجامعة 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 (الطلاب، أعضاء هيئة التدريس) حق مناقشة هذه القرارات أو الاعتراض عليها. وهو ما يضعف تطور الجامعة بوصفها المؤسسة الأكاديمية المفترض فيها أن تعيد صياغة التوجهات الثقافية والعرفية والعلمية للمجتمع ، نظرا لوضع القرار يد طرف واحد من أطراف المؤسسة الجامعية، ووضع باقي الأطراف من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس في وضع المتلقي لهذه القرارات والملتزم بتنفيذها دون مناقشة، فعلى سبيل المثال تؤخذ القرارات المتعلقة بالمناهج التعليمية دون أن يكون للطلاب حق المشاركة في صياغة خطط هذه المناهج والهدف منها، وكذلك الإتحادات والأسر الطلابية باعتبارها كيانات الهدف منها تدريب الطلاب على المشاركة في الحياة العامة وتعزيز قيم الديمقراطية واحترام الآخرين(عزت، ٢٠٠٩، ص٢)

وأوصت الدراسات التي قام بها كل من البنك الدولى، ومنظمة اليونسكو وسلطات التعليم الوطنية لتقييم تجارب الدول النامية في مجال التعليم العالى في بداية الألفية الثالثة، بضرورة الأخذ بعدد من التوجهات والسياسات الإصلاحية لتحقيق أهداف تطوير الأداء بالجامعات في ظل تراجع التمويل الحكومى وتنامى الطلب المجتمعى على التعليم العالى، ومن بين هذه التوجهات تبنى مبادئ وأسس الحوكمة على مستوى مؤسسات التعليم العالى. (حلاوة وطه، ٢٠١٤).

ولذلك تغير مفهوم حوكمة الجامعات خلال العقدين الماضيين، حيث أصبح التوجه نحو التركيز على تفويض المزيد من الصلاحيات لصنع القرار من وزرات التعليم العالى إلى الجامعات، ومن الجامعات إلى الكليات، ومن الكليات إلى الأقسام، وفقا للاحتياجات الطلابية مع مزيد من المحاسبة والمساءلة، وفى هذا الإطار حظى موضوع حوكمة الجامعات باهتمام عدد من الهيئات والمختصين الذين قدموا تعريفات للحوكمة الجامعية ومن تعريفات الحوكمة الجامعية مايلى:

"تعنى أسلوب إدارة عمل الجامعات واتخاذها القرارات الاستراتيجية وتخصيص الموارد المالية والبشرية، وتمكين أصحاب المصلحة من المشاركة في اتخاذ القرارات وتحديد المهام وفصل

السلطات، وتكريس مبدأى المحاسبة والمساءلة ومتابعة الأداء بما يحقق أهداف الجامعات". (عبدالرازق٢٠١٤، ص٥٣).

تنطوى حوكمة الجامعات على "توزيع السلطة والمهام بين الوحدات داخل كيان أكبر، وأساليب التواصل والرقابة فيما بينها، وسير العلاقات بين الكيان والبيئة المحيطة". (برقعان، القرشى، ٢٠١٢، ص٩).

حوكمة مؤسسات التعليم العالى والجامعى" تشير إلى الطريقة التي يتم من خلالها توجيه أنشطة المؤسسة، وإدارة أقسامها العلمية وكلياتها، ومتابعة تنفيذ خطتها الاستراتيجية وتوجهاتها العامة" (مرزوق، ٢٠١٧، ص٤٢٥).

الحوكمة تهدف إلى وضع كافة الأطراف أمام مسئولياتهم، وما يعنينا في هذا المقام هم الطلبة أولياء أمورهم، والمعلمين ومجلس الأمناء، المهتمين، وهيئات المجتمع المدنى ذات الصلة، فهم من يتأثر بشكل مباشر بالقرارات اتى تصدرها وزارة التعليم العالى، في الوقت التي تصدر فيه هذه القرارات بمعزل عنهم وعليهم الالتزام بها وتنفيذها دون أن يكونوا فد شاركوا في مناقشتها أو في تحديد مسارها، وهذا الوضع يحتاج إلى تصحيح الأوضاع بحيث يكون لهذه الأطراف الحق فى المشاركة في إدارة شئونهم وجزء من عملية صنع القرار وجزء من عملية صنع القرار داخل مؤسساتهم التعليمية، مما يعزز من ثقتهم في أنفسهم ويدربهم على تحمل المسئولية تجاه مجتمعهم المحلى ومجتمعهم الكبير(عطوة ، محمد إبراهيم، على ، فكرى السيد:٢٠١٢،ص٤٥٣).

الفرق بين الحوكمة Governance والإدارة Mangement

ان مهام الحوكمة تكمن بالأساس في التوجيه والرقابة والتقويم، بينما تكمن مهام الإدارة في التخطيط والبناء والتشغيل، ويجتمع الاثنان في الرقابة، وتقوم الحوكمة بتحديد التوقعات للمنظمة وتحديد الرؤية والرسالة والقيم والحفاظ عليها وتطوير استراتيجية المنظمة ووضع سياسات المنظمة أو الموافقة عليها ومنح الصلاحيات، وتقوم الإدارة بإبلاغ الموظفين بالتوقعات والرسالة والسياسات وإدارة العمليات وتنفيذ البرنامج لتلبية وإبلاغ الإدارة العليا بالنتائج. (محمد، ٢٠٠٧، ٢٩-٣١).

فالحوكمة تختلف عن الإدارة، حيث إن الحوكمة معنية بالتوجيه والتقويم، وهي مسئولية الإدارة العليا، بينما الإدارة معنية بالتخطيط والبناء والتشغيل، وهى مسئولية الإدارة الوسطى والتنفيذية بالأساس، وتشترك كل من الحوكمة والإدارة في مهمة الرقابة. (الدهشان، وجادالله، ٢٠٢٠، ١٩-٢٠).

**ثانياً: أهمية حوكمة الجامعات:**

الحوكمة تعد أحد المداخل الإصلاحية الحديثة التي تتسم بالفاعلية في احداث تغيرات جذرية تصل إلى عمق العملية التعليمية داخل الجامعة وإحداث نقلة نوعية في المخرجات التعليمية بما يتوافق ومهارات القرن الحادى والعشرين لذلك نجد أهميتها تكمن فيما يلي: (الحيول، فريمش، ٢٠٢١، ١٣٩١)

- مساعدة الجامعة على تحقيق أهدافها بأفضل السبل الممكنة.
- ضمان الالتزام بالقوانين والأنظمة المعمول بها في الجامعة.
- ان حوكمة الجامعات تسهم في إيجاد مؤسسات مستقلة لها مجالس أو هيئات حاكمة، مسؤولة عن تحديد الاتجاه الاستراتيجي لهذه المؤسسات ومراقبة سلامتها المالية والتأكد من فعالية إداراتها.
- تحقيق ضمان النزاهة والاستقامة لكافة العاملين في الجامعة بدءا بالإدارة والمدربين التنفيذين إلى أدنى عامل فيها، مع تحديد مهام ومسؤوليات كل فرد في الجامعة، بما يضمن تقليل الخطاء إلى أدنى قدر.
- تعمل الحوكمة على إيجاد بيئة عمل حافزة للعاملين، تساعدهم على تحقيق التميز المطلوب للجامعة.
- تحقيق الاستفادة القصوى والفعلية من نظم المحاسبة والرقابة الداخلية بالجامعة (بشير، ٢٠١٩، ٣٦)

مما سبق يلاحظ أن حوكمة الجامعات تساهم في تحقيق الكفاءة والفاعلية على المستوى التنظيمى لتوفر تعليم قادر على المنافسة، وكذلك مواجهة التحديات المعاصرة المؤثرة المؤسسات التعليمية.

**ثالثاً: أهداف حوكمة الجامعات:**

تعمل الحوكمة عند تطبيقها كمدخل إدارى جديد في الجامعات إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نوجزها فيما يلي (غوانمة، ٢٠١٨، ١٠٦):

- تحسين وتطوير أداء المؤسسة التعليمية، وذلك بتجنب حدوث أية مخاطر أو صراعات تعوق جودته.
- تحسين الممارسات الإدارية والتربوية في المؤسسة التعليمية.
- تحقيق العدالة والنزاهة والشفافية في جميع تعاملات المؤسسة، وتعزيز المحاسبية والمساءلة.
- توفير الأنظمة والقوانين التي توجه أعمال إدارة المؤسسات الجامعية بما يضمن الديمقراطية والعدالة للأطراف المعنية كافة.
- حماية حقوق أصحاب المصالح من المستفيدين من خدمات المؤسسة التعليمية سواء كانوا أعضاء هيئة التدريس أم طلابا أم موظفين أم مجتمعا محليا.

وبذلك تتمثل أهداف الحوكمة في تعزيز فاعلية الجامعات وزيادة كفاءتها الداخلية والخارجية، وحماية حقوق الأفراد المستفيدين من الخدمات التي تقدمها الجامعة.

**رابعاً: متطلبات تطبيق الحوكمة بالجامعات:**

ان تطبيق الحوكمة بالجامعات يتطلب أمور عديدة منها ما يلى: **(القحطانى، ٢٠١٩، ٧٤)**

- مراجعة الإطار القانوني لمنح الجامعات الاستقلالية المالية والإدارية، إذ يحق لها وضع القوانين الداخلية التي تتماشى مع السياسات العامة للتعليم، ولها الحرية في التصرف في الأمور المالية، وتعيين أعضاء هيئة التدريس والموظفين وتحديد أجورهم، وجعل مجلس الأمناء المرجع النهائي لأي قرار يتخذ في الجامعة.
- تغير دور الحكومة من المركزية المتمثلة في الرقابة المباشرة ذات القواعد والأنظمة الى المشاركة غير المباشرة بواسطة سياسة تعاقدية، أو نظام للحوافز يستند إلى تقويم الأداء، مع وضع أنظمة وضوابط للرقابة الداخلية والاشراف على نشاطات الجامعة، واحكام الرقابة على بنود الانفاق ومراجعتها.

- تصميم هيكل واضح للإدارة والحوكمة واجراءاتهما، ووضع قوانين واضحة توضح نطاق سلطة مجالس الحوكمة في الجامعة، وتحدد مسؤوليات قيادتها الإدارية عبر توصيف وظيفى واضح، واتباع أليات للمساءلة.
- إقرار الإطار القانوني لحرية تدفق المعلومات، وإيجاد ثقافة تنظيمية تتبنى الإدارة بالشفافية، وتعتمد على معايير الوضوح والافصاح والمصداقية والمشاركة، وتدعم دور الاعلام بمختلف أشكاله، وتنشر جميع الأنظمة واللوائح وإجراءات العمل، وتتبع ألية إصدار تقارير دورية عن الجامعة بما فيها تقارير عن الميزانية.
- تكوين مجلس لأعضاء هيئة التدريس يقوم على الانتخاب، ليشارك مجلس الأمناء والجامعة في صياغة الأنظمة واللوائح الداخلية وإقرارها، واتخاذ القرارات، بالإضافة الى اشرافه على الانتخابات الداخلية
- زيادة تأكيد المشاركة المجتمعية بضم ممثلين عن المجتمع المستفيد (أي القطاعين الحكومى والخاص) في مجالس الجامعة المختلفة، وتشكيل مجالس تقوم على انتخاب أعضاء هيئة التدريس والطلاب للمشاركة في اتخاذ القرارات، وعملية الادلاء بأصواتهم من أجل الانتخاب، بدلاً من التعيين في المناصب القيادية.

**المحور الثانى: الحوكمة الالكترونية مفهومها أهدافها وفوائدها ومعوقات تطبيقها بالجامعة:**

**أولاً: مفهوم الحوكمة الالكترونية:**

يشهد العالم ثورة فى مجال الاتصالات والتكنولوجيا، وكان لهذه الثورة انعكاسها الواضح على كافة مناحى الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية مما جعل التنمية بشكل كبير بقدرة هذه الدول على مواكبة التقدم، ومن سمات هذه الثورة أنها عابرة لحدود الدول، حيث يصعب على أي دولة أن تمنع التدفق الإعلامي والمعلوماتى القادم لها من خارج حدودها. فقد شهد النصف الثانى من التسعينات تقدم كبير في مجال الانترنت على مستوى العالم، حيث تطور استخدام الانترنت في العالم بشكل متسارع، وفى حين كانت أبرز التوقعات بوصول عدد المستخدمين عام ٢٠١٥للانترنت في العالم ثلاث مليار مستخدم ما يمثل ٤٠% من إجمالي سكان العالم، فان النسبة الفعلية لاستخدام الانترنت للعام ٢٠١٦ بلغت ٤٧%وفق الاتحاد الدولى لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات. (يونس، ٢٠٢٠، ١٢٦).

وقد كان لهذه الثورة المعلوماتية دور في استخدام مفاهيم وأنماط جديدة منها الإدارة الالكترونية، والحكومة الالكترونية، والحوكمة الالكترونية.

وتعرف الحوكمة الالكترونية بأنها "نمط للكم يستخدم كافة الأنشطة الالكترونية لتنظيم العلاقات المتشابكة بين الكيانات التنظيمية داخل الدولة الرسمية وغير الرسمية بما يدعم صياغة السياسات واليات تنفيذها، لتحقيق الديمقراطية". (زكى، ٢٠٠٩، ص٩٤).

كما تعرف بأنها" استخدام التكنولوجيا الحديثة في تفعيل الدور الرقابى على عمل الإدارة، وتحسين أدائها، والمساهمة في بناء الشفافية بينها وبين العملاء، واستغلالها في تطوير النشاط الانتاجى للمنظمة والارتقاء بوضعيتها المالية، والمحافظة على مصالح مختلف الأطراف المتعاملة معها سواء تلك المشاركة في خلق القيمة أوتلك المستفيدة منها" (بوسالم واخرون ٢٠١٧، ٢٦٣).

كما تعرف بأنها " أسلوبا جديدا لأداء الأعمال باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وهي أداة وليس هدفا بحد ذاته، هدفها الأساسى يتمثل في تحسين الأداء الحكومى"(بوسالم وناس، ٢٠١٥، ١٠).

وتعرف الحوكمة الالكترونية" نمطا حديثا للتيسير، أساسه استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الإدارة مرفقة بتغييرات على مستوى التنظيم وسلوكيات الأفراد وتهدف إلى تحقيق مشاركة المواطن وإعادة النظر فى دور الحكومة ووظائفها بهدف تحقيق الشفافية والمساءلة في اتخاذ القرارات وتحقيق جودة الخدمات وتجسيد مبدأ الديمقراطية الالكترونية"(مريزق، ٢٠١٤، ١٢٧)

ويمكن تحديد ماهية الحوكمة الالكترونية في ضوء الأتى:

-إطار يشمل مجموعة العلاقات التنظيمية في المنظمة وقوانينها والتدقيق والمحاسبة وتوفير منظومة متكاملة من معايير قياس الأداء.

-إطار من القوانين تحكم تصميم وإطلاق الخدمات الالكترونية من خلال استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات لتحسين وتعزيز ركائز الحكم الرشيد.

-الأدوار التنظيمية والمسؤوليات في إطار مشاريع الحكومة الالكترونية والتزام الإدارات والوزارات بالمخطط التوجيهى العام الصادر عن السلطة المنوطة بالإدارة الالكترونية.

-استخدام المعلومات والتكنولوجيا الحديثة مثل غيرها والانترنت عبر الهاتف النقال للجمهور بحيث تمكنهم من زيادة الاتصالات التي يستخدمونها لتقديم أفضل الخدمات.

استخدام تقنية المعلومات كالمواقع الالكترونية والأنظمة المعلوماتية وشبكات الاتصال الخارجية والداخلية وتطويرها بما يضمن تقديم أفضل الخدمات الكترونياً للمواطنين.

**ثانيا: العلاقة بين الحوكمة بالحكومة الالكترونية:**

الحكومة الالكترونية مصطلح يطلق على البيئة الالكترونية التي تستخدم الوسائل التكنولوجية، والانترنت لتبادل ودعم وتعزيز المعلومات وتقديم الخدمات والمعاملات بين الحكومة، والمواطنين، ومؤسسات الأعمال من جهة، وبين الدوائر الحكومية نفسها من جهة أخرى إنها الانتقال من تقديم الخدمة العامة من شكلها التقليدي الى استخدام وسائل الكترونية بسرعة متناهية، وبتكاليف ومجهود أقل من خلال موقع واحد مؤديا بذلك إلى رفع مستوى الخدمات الحكومية للنهوض بها نحو مجتمع المعلومات (مقناتى، ٢٠١٢، ١١٧)

وتكون الحوكمة الالكترونية خارج نطاق الحكومة الالكترونية في حين أن الحكومة الالكترونية تعرف بأنها تقديم الخدمات الحكومية والمعلومات للجمهور باستخدام الوسائل الالكترونية والحوكمة الالكترونية تتيح للمواطن المشاركة المباشرة في الأنشطة السياسية وتتجاوز الحكومة الالكترونية وتشمل الديمقراطية الإلكترونية والتصويت الإلكترونى والمشاركة في النشاط السياسى على الانترنت وقد تكون الحوكمة الالكترونية مقابل الحكومة الالكترونية حيت إن وظيفة الحكومة قبل كل شيء هو التركيز على المصلحة العامة للمجتمع والحوكمة وسيلة لوصف العلاقة بين الحكومة والبيئة الأوسع السياسية والاجتماعية والإدارية (الشريف، ٢٠١٣، ١٩٣)

اذا كانت الحكومة الإلكترونية تعنى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتقديم الخدمات الحكومية للمواطنين وقطاع الأعمال ومؤسسات المجتمع المدني ، فان الحوكمة الإلكترونية: هي استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحسين وتعزيز دعائم الحكم الرشيد ،لأن الحكم الرشيد في هذا العصر الرقمي يحتاج الى حوكمة رشيدة تعبر عن مفهوم واسع يتضمن الآليات والعمليات والعلاقات والمؤسسات التي يعبر من خلالها المواطنون عن مصالحهم ويمارسون حقوقهم وواجباتهم .(الشبكة العراقية للمعلوماتية ، ٢٠١٤).

الحكومة الالكترونية استراتيجية ضرورية وفعالة لتطبيق الحكم الرشيد على المستوى الكلى والمؤسسات العمومية أو الخاصة، أما الحوكمة تشير إلى معنى واحد تجتمع حوله الخصائص التالية: الانضباط، الشفافية، الاستقلالية، المساءلة، والمسؤولية الاجتماعية، وقد اعتبرت الأدبيات

الاقتصادية المعاصرة الحكومة كيان مؤسساتى له أهداف واضحة المعالم تنطبق عليها مبادئ الحوكمة المطبقة على مؤسسات الأعمال (وهراني، ٢٠١٢، ١٢٠)

وبذلك يمكن القول إنه لا حكومة الكترونية بدون حوكمة الكترونية، والحوكمة الالكترونية نظام افتراضى يمكن الأجهزة الإدارية للمؤسسات التعليمية من تأدية التزاماتها لجميع المستفيدين باستخدام التقنيات الالكترونية المتطورة متجاهلة المكان والزمان مع تحقيق جودة والسرية والأمن في المعلومات فيتبادل المعلومات وتقديم الخدمات

**ثالثاً: الأسباب الداعية لاعتماد الحوكمة الالكترونية بالجامعات:**

أدى التقدم العلمى والتكنولوجى لاسيما في العقود الأخيرة إلى تغييرات في ميادين الحياة دفعت إلى إحداث تغيرات هائلة ومؤثرة نحو التحول إلى النمط الإلكتروني، ويمكن إيجاز تلك المسببات فيما يلي **( بومصباح، تناح، ٢٠١٦، ٦١)**

- الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة المعاملات.
- القرارات والتوصيات الفورية والتي من شأنها إحداث عدم توازن في التطبيق.
- ضرورة توحيد البيانات على مستوى المؤسسة.
- صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء.
- ضرورة توفير قاعدة بيانات موحدة متداولة بين الكليات والجامعة لاختزال الوقت وتجنب الازدواجية في الإجراءات.
- التوجه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجى والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات.
- حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين المواطنين بالرغم من تحديات اتساع نطاق أعداد المستفيدين.
- ظهور معلومات جديدة وتقنية الاتصالات والحاسبات والمعلومات لديها الكثير من السمات التي تعمل على التشجيع لاستبدال النظم الهرمية التقليدية من خلال أنماط أكثر مرونة للتفاعل، وتساعد على اظهار قيمة مضافة للعمليات التي تميز الحكم الرشيد. (الشريف، ٢٠١٣، ١٩٤)

**رابعاً: أهداف الحوكمة الالكترونية:**

تستهدف الحوكمة الالكترونية استخدام تقنية المعلومات من خلال المواقع الالكترونية والأنظمة المعلوماتية وشبكات الاتصال الخارجية والداخلية وتطويرها بما يضمن تقديم أفضل الخدمات لطلاب الجامعة وتتمثل أهداف الحوكمة الالكترونية فيما يلى:

١- بناء المجتمع المستنير: وهو أحد الأهداف الأساسية للحوكمة الكترونية والمجتمع المستنير هو مجتمع متمكمن، يمكن الأشخاص الاطلاع على المعلومات، وتوفير الوصول للجميع الى كل معلومة من معلومات الحكومة

٢- تهدف الحوكمة الالكترونية إلى بناء إطار عمل للتغذية الراجعة والحصول على ردود الفعل من الناس وتوعية الحكومة بمشاكل الناس.

٣- تهدف الحوكمة الالكترونية إلى إعادة الديمقراطية إلى معناها الحقيقى من خلال تحسين مشاركة المواطنين في عملية الحكم، من خلال تحسين التغذية الراجعة والوصول إلى المعلومات والمشاركة العامة في صنع القرار.

٤- تهدف الحوكمة الالكترونية الى جعل عملية الحوكمة شفافة من خلال اتاحة المعلومات والبيانات.

٥- تهدف الحوكمة الالكترونية إلى تقليل تكلفة الحوكمة من خلال خفض الانفاق على التسليم المادى للمعومات والخدمات.

٦- تهدف الحوكمة الالكترونية إلى تقليل وقت رد فعل الإدارات على استفسارات الناس. (Biswas, Avijit ,٢٠٢٠)

**خامساً:أهمية الحوكمة الالكترونية:**

تتمثل أهمية الحوكمة الالكترونية فيما يلى (بومصباح، تناح، ٢٠١٦، ٥٨) :

- وجود إطار وقوانين تحكم تصميم وإطلاق الخدمات الالكترونية.
- التزام الإدارات والوزرات بالمخطط التوجيهي العام الصادر عن السلطة المنوطة بإدارة الحكومة الالكترونية.
- المعايير والمقاييس التي يجب أن تعتمدها الجامعات في حال قررت بناء أنظمة الكترو-حكومية.
- جودة الخدمة التي تقدمها الجامعة وكيفية قياس مدى استخدامها من قبل الجمهور المستهدف.

- الأدوار التنظيمية والمسؤوليات في إطار إطلاق مشاريع الحكومة الالكترونية، وهكذا فقد يؤدى انتشار الخدمات الالكترونية الحكومية بطريقة عشوائية إلى المزيد من الإرهاق الادارى، ومن أجل الرد على هذا التحدى تاتى الحوكمة الالكترونية كأداة فعالة من أجل التأكد من أن الخدمات الحكومية الالكترونية المستهدفة سوف تدور في فلك التكامل والتجانس وترفع بأداء الحكومة الى مستويات أفضل من المستوى الحالي
- استخدام البريد الإلكتروني لإيجاد قنوات اتصال بين الجامعة والطلاب، ومنظمات المجتمع المدنى وكافة الأطراف المشاركة في صنع القرار السياسى :(زكى، ٢٠٠٩، ٩٥).
- تنتقل مسئولية تطوير المنظمات الحكومية الى المواطن باعتباره مشاركا في تقييم الأداء الحكومى للخدمات الحكومية الالكترونية المقدمة على شبكة الانترنت.
- الشفافية بإتاحة المعلومات التفصيلية عن الأداء الجامعى على شبكة الانترنت ومن ثم تحجيم الفساد الإداري وإعطاء المواطن الحق في مساءلة الجامعة.

**سادساً: فوائد الحوكمة الإلكترونية:**

ذكر ( Shrivastava et al,٢٠١٤) في دراسته فوائد الحوكمة الإلكترونية بالنسبة للجامعة، وللطلاب للكليات لمنظومة التعليم بشكل عام وفيما يلي أبرز هذه الفوائد:

- فوائد الحوكمة الإلكترونية بالنسبة للجامعة: الوصول إلى المعلومات المركزية من أي مكان، توفير خدمات إلكترونية عالية الجودة، والمشاركة الإلكترونية، زيادة الوضوح ، تحسين عملية صنع القرار.
- **فوائد الحوكمة الإلكترونية بالنسبة للطلاب:** زيادة المشاركة في الشئون التعليمية، تسجيل الدخول الشخصي لكل طالب، الادخار على نطاق واسع في التكاليف و الجهد و الوقت، خدمات المعلومات والمعاملات، التواصل الاجتماعي ، يمكن للطلاب الوصول إلى المحاضرات والندوات الافتراضية. يمكن للطلاب إرسال الملاحظات إلى الجامعة.
- **فوائد الحوكمة الإلكترونية بالنسبة للكليات:** يمكن الوصول للبيانات بسهولة. تبادل البيانات الإلكترونية مع الجامعة، عمل التقريرالإحصائى الفوري.

- **فوائد الحوكمة الإلكترونية بالنسبة لنظام التعليم بشكل عام:** التأثير طويل الأجل على أهداف المنظمة. تحسين نظام التعليم. تمكين الكليات والطلاب وتشجيع مشاركتهم في الحكم.

إدخال الحوكمة الإلكترونية في التعليم إلى تمكين التعليم الجيد من خلال توفير طرق جديدة للتواصل بين المعلم والطالب والمعلم لزملائهم المعلمين في أماكن أخرى ومن الطالب إلى الطالب. سيعمل هذا النظام على تعزيز وتعزيز طرق جديدة لتقديم المعرفة المطلوبة للطلاب وسيقدم رؤى جديدة لتنظيم وتقديم الخدمات المطلوبة. ستتحسن العلاقة بين الإدارة التعليمية للمعهد والطلاب على المدى الطويل مع إدخال تقنيات المعلومات والإنترنت والاتصالات المتنقلة. ستؤدي هذه العلاقة المعززة في النهاية إلى تحقيق الأهداف التعليمية النهائية

**سابعاً: أنواع الحوكمة الالكترونية**

للحوكمة الالكترونية ثلاث أنواع من حكومة الى حكومة أخرى، ومن الحكومة الى المواطنين، ومن الحكومة الى المنظمات المختلفة نوجزها فيما يلي ( Adrees and et al,٢٠١٥)

**من حكومة إلى أخرى** :(G٢G) هو التبادل الإلكتروني لأنظمة البيانات / المعلومات بين الوكالات أو الإدارات أو المؤسسات الحكومية، فإن أهداف G٢G هي دعم المبادرات الحكومية من خلال تحسين الاتصال والوصول إلى البيانات وتبادل البيانات. ممكن تعمل الحكومات والمنظمات المرتبطة بها بسهولة أكبر وتخدم المواطنين بشكل أفضل.

**من الحكومة إلى المواطنين:**(G٢C)

تركز على التفاعلات بين الحكومة والمواطنين لدعم المعاملات مثل معالجة الدفع، والحصول على رخص القيادة. الأهداف من G٢C هو توفير الوصول عبر الإنترنت إلى المعلومات والخدمات للمواطنين بسرعة وسهولة.

**من الحكومة إلى منظمات الأعمال**( G٢B)وهي تركز على التفاعلات بين الحكومة ومنظمات مختلفة، بما في ذلك الشركات والمنظمات غير الهادفة للربح، لدعم المعاملات مثل عطاءات العقود والمنح. يوفر G٢B فوائد في خفض التكاليف وزيادة الكفاءة في

عملية الشراء وبيع الأشياء الفائضة .تتمثل أهداف G٢B في تقليل الأعباء على الأعمال، وتوفير الوصول إلى المعلومات وتمكين الاتصالات الرقمية باستخدام لغة التجارة الإلكترونية .الحكومة إلى الموظفين: وهي تركز على التفاعلات بين الحكومة والمسؤولين الحكوميين لدعم المعاملات مثل الرواتب والتدريب والوصول إلى المعلومات. ( **Adrees andet al,٢٠١٥)**

**ثامناً: مبادئ الحوكمة الالكترونية:**

يوجد مجموعة من المبادئ التي يجب توافرها لتفعيل الحوكمة الالكترونية في الجامعات حتى تتمكن الجامعات من أداء عملها بالشكل المنشود، وقد تتباين أراء الباحثين في تلك المبادئ أحيانا وقد تتفق في أحيان أخرى، ومن أبرز المبادئ التي ارتبطت بمعايير ومؤشرات الحوكمة (مدحت أبو النصر، ١٨، ٢٠١٥)، (بسام مسلم، ٣٤٣، ٢٠١٦)،

الشفافية: وهي الوضوح وضرورة الإفصاح عن تصميم وتطبيق النظم والأليات الالكترونية والسياسات والتشريعات ومدى ممارستها مؤشرات تطبيقها، بأن تكفل حق لكل طرف من الأطراف ذات المصلحة بمعنى كشف الحقائق والنقاش الحر، فلابد من الجامعات أن تتيح حرية الوصل إلى المعلومات الكترونيا، وما يقابلها من الإفصاح عنها، أي العلنية في مناقشة الموضوعات، وحرية تداول المعلومات بها.

المساءلة: وتشمل جميع عمليات التقويم والرقابة والتدقيق المالي والإداري وكيفية التعامل مع السلوك الخاطئ لكل الجهات المسؤولة وتتعلق بأصحاب السلطة والمسؤولية على مستوى الجامعات فهم مسؤولين من كل الأطراف الداخلية والخارجية عن قراراتهم والمحاسبة من قبل المساهمين، بأن يخضعوا أنفسهم للفحص والمراجعة.

المشاركة: عن طريق اتاحة مجالس الحوكمة للهيئتين الأكاديمية والإدارية والطلبة والمجتمع المشاركة في رسم السياسات ووضع قواعد العمل (الجوانب العلمية، والإدارية) في صورة مباشرة أو عن طريق ممثليها في كل الأمور التي تتأثر بها سواء على المستوى الادارى أو الأكاديمى أو المالى.

الاستقلالية: هي الحرية الأكاديمية في اتخاذ القرارات وتنفيذها على جميع المستويات واليات ضبط ممارسة أعضاء هيئة التدريس في تقديم وظائفهم الأكاديمية، وهي حرية

ترتبط ارتباط وثيقا بالديمقراطية يوجد ثلاث مستويات للاستقلالية أكاديمية، مالية، موارد مالية، موارد بشرية.

العدالة: يجب أن يحظى المساهمين بالمساواة من قبل أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وكيفية تطبيقها والسياسات المطلوبة لتحقيق عدالة الإجراءات بالجامعة، وإتاحة الفرصة للجميع لتحسين أوضاعهم.

الكفاءة والفاعلية في استخدام الموارد: ويعبر عن حسن استغلال الموارد البشرية والمادية مع تقديم الخدمات وتطبيق السياسات العامة بأقل تكلفة ممكنة وفى أقل وقت وفقا لمعايير الكفاءة والجدارة.

الاستجابة: وتعنى تقديم الخدمة للمستفيدين في أسرع وقت وبأفضل شكل ممكن، كما تعنى استجابة المؤسسة الخاضعة للدولة بتقديم وتسهيل الخدمات لممثلي الخدمة (أصحاب المصالح) في إطار زمنى معقول

**تاسعاً: مراحل تطبيق الحوكمة الالكترونية في الجامعات:**

لتطبيق الحوكمة الالكترونية في الجامعات لابد من أن تمر بمجموعة من المراحل وهى (سيلالتى، ٢٠١٨، ١٣٠)

**مرحلة التعريف بالحوكمة الالكترونية الجامعية:** وهى أول مرحلة و أهم مرحلة من مراحل تطبيق الحوكمة الالكترونية في الجامعات، حيث يتم التفرقة بين الحوكمة الالكترونية كثقافة وكأسلوب إدارى يتم الالتزام به، ويتم أيضاً توضيح الحوكمة الالكترونية ومنهجها وأهميتها وأدواتها ووسائلها.

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

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

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

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

ان تطبيق الحكومة الالكترونية فى الجامعة يتطلب امور عديدة فقد حددها(الدهشان، ٢٠٢٠،٣٥-٣٧)

- نشر ثقافة الحوكمة الالكترونية بما تتضمنه من مبادئ مثل الشفافية والمساءلة، والمشاركة ، بين كل أعضاء مجتمع الجامعة، وفى هذا الاطار يجب على الجامعات أن تكون نموذجا في تطبيق الحوكمة على نفسها أولاً، حتى تستطيع المساعدة في حوكمة تلك المؤسسات وفقا لمنهج علمى من ناحية، والتأسيس لتلك الثقافة والمعرفة من خلال المساقات التدريسية على مستوى البكالوريوس والماجستير و الدكتوراه من ناحية أخرى أي أنها قاعدة انطلاق للحوكمة التي لاتزال غائبة عن غالبية المؤسسات في بلادنا العربية، وتبني القيادات في الجامعة لمبدأ الشفافية الإدارية من خلال خطط إجرائية تعزز سياسة الوضوح والإفصاح لجميع التعاملات الإدارية الأكاديمية بالجامعة فتح مجال المشاركة للعاملين بالجامعة وتشجيع روح المبادرة مما يرسخ قيم النزاهة ويمكن المستفيدين من المشاركة الحقيقية في صناعة القرارات لتحقيق أهداف الجامعة.
- توفير بنية تحتية الكترونية قوية قادرة على توفير كل البيانات عن الجامعة وانشطتها والقادرة على إحداث التفاعل بين مجلس الأمناء ومجلس الجامعة ومجلس العمداء والكليات والأقسام والإدارة، وبين البنية الأساسية التحتية للحوكمة التي تشمل الأساس المعلوماتى والقاعدي والأخلاقي والقيمي، ودعم وتفعيل استخدام تكنولوجيا المعمومات في الخدمات الجامعية بشكل مكثف من خلال-تحويل المحتوى التعليمى بالمؤسسات التعليمية إلى محتوى رقمى والتوظيف الفعال لها فى عمليات التدريس والتقويم
- وجود نظام للأرشفة الالكترونية لكل انشطتها : فنجاح اي تجربة للحوكمة الالكترونية مرتبط بوجود نظام الارشفة الالكترونية، لان وجود نظام ارشيف متكامل سيؤدي الى فتح المجال امام المواطنين للحصول على معلومات كافية لإنجاز معاملاتهم الادارية، فضلا عن امكانية فتح الخدمة الى فضاء اوسع من التصفح، اذ يمكن للمواطن ان يعتمد على

الارشيف الوطني بالتعريف بنفسه وتحميل وثائقه المطلوبة لإنجاز معاملات خاصة مثل، ترويج معاملة الحصول على جوازات السفر ودفع الفواتير وتسديد الغرامات و لتحقيق هذه الفعالية لابد من القيام بتنفيذ سلسلة من خطوات الأرشفة

- وضع الخطط الإجرائية للتنفيذ، ثم تطبيق معايير الحوكمة، ومتابعة تنفيذها.
- إعداد ادلة للحوكمة يتضمن الخطوات الواجب اتباعها لاعتماد معاييرها التي هي اليوم حتمية لا بد منها، كي تتمكن جامعاتنا من الدخول إلى التصنيفات الدولية كهدف مرتبط بقيمتها الحقيقية في بلدها، باعتبارها مؤسسة ذات أهمية فائقة في مسيرة التحديث والتطوير والتنمية والنهوض الكلي في جميع أقطارنا العربي

**عاشراً: أليات تطبيق الحوكمة الالكترونية:**

لتطبيق قواعد الحوكمة الالكترونية في الجامعات لابد من وجود اليات تعتمدها إدارة المنظمة للتأكد من أن أصولها تستخدم بكفاءة وتكفل العوائد على استثماراتها. وعرفت أليات الحوكمة الالكترونية" بأنها مجموعة الممارسات القانونية (مهمات وخصائص) التي تضمن للمنظمة السيطرة على متغيرات بيئتها الداخلية، والتكيف مع متغيرات بيئتها الخارجية بإفصاح عال وشفافية واضحة لتحقيق مطالب المصالح كافة (الفالح، ٢٠٠٦، ١٥٥)

١- الأليات الداخلية: وتتمثل في مجموعة المتغيرات الموجودة في المنظمة التي تؤثر سلباً أو إيجابا على أداء المنظمة.

٢- الأليات الخارجية: تمثل الأليات الخارجية جميع العوامل التي تؤثر في المنظمة التي يكون مصدرها البيئة الخارجية المحيطة وتعد من المصادر المهمة للضغط من أجل تطبيق الحوكمة الالكترونية، وتتمثل بالتشريعات والقوانين، التدقيق الخارجي، والعمل الإداري.

**حادى عشر: نماذج الحوكمة الالكترونية:**

للحوكمة الالكترونية خمس نماذج هي أنموذج البث، أنموذج التحليل المقارن، أنموذج الدعوة الالكترونية، أنموذج التدفق الحرج، انموذج الخدمة التفاعلية وسوف نتناولها بالتفصيل فيما يلى:

١- **أنموذج البث** (BroadcastingModel) أنموذج البث هو أحد نماذج الحوكمة الإلكترونية حيث انه يعد بمثابة نقطة انطلاق لنماذج الحوكمة الرقمية الأكثر تعقيدا وهو أيضا

الأنموذج الأساسي لأنه يعزز الوصول وتدفق المعلومات إلى جميع شرائح المجتمع، وهو أمر ضرورى لتحقيق الحكم الرشيد. والذي يستند الى النشر الشامل للمعلومات المتعلقة بالإدارة والمتاحة بالفعل بالمجال العام والأوسع نطاقا باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وهذا بدوره يزيد الوعي بين الافراد حول عمليات الحوكمة والخدمات الحكومية المتاحة لهم وكيف يمكن الاستفادة منها (Fakeeh، ٢٠١٦)

مجالات استخدام أنموذج البث(Salam,٢٠١٣)

- وضع القوانين والتشريعات الإدارية على الإنترنت.
- توفير المعلومات (الأسماء عناوين الاتصال، رسائل البريد الإلكتروني، أرقام الهواتف النقالة) الخاصة بالمسؤولين عبرالانترنت.
- توفير المعلومات مثل الخطط الحكومية والميزانيات والنفقات وتقارير الأداء على الانترنت.

يسهل تدفق المعلومات إلى جميع الأقسام.

٢- **أنموذج التحليل المقارن**(Comparitive Analysis Model) هوأحد نماذج الحوكمة الإلكترونية حيث يمكن استخدامه لتمكين الناس من خلاله مقارنة حالات الحكم السيئ مع حالات الحكم الجيد وتحديد الجوانب المحددة للحكم السيئ كذلك الأسباب والأشخاص المسببة لذلك وكيف يمكن تحسين الوضع. ويستند هذا الانموذج إلى استخدام قدرة هائلة من أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ووسائل التواصل الاجتماعي لاستكشاف مجموعات معلومات معينة مع معلومات مماثلة متاحة في المجال العام والخاص وبشكل أساسي يطبق الانموذج باستمرار أفضل الممارسات في مختلف مجالات الحكم ويستخدمها كمقياس لتقييم ممارسات الحوكمة الأخرى .ثم يستخدم النتيجة للدعوة إلى التغييرات الإيجابية أو التأثير على رأى عام في ممارسات الحوكمة الحالية ، حيث تكمن قوة هذا الأنموذج في القدرة اللانهائية للشبكات الرقمية على تخزين المعلومات المتنوعة واسترجاعها ونقلها على الفور عبر جميع الحواجز الجغرافية والتسلسلية (Ashree,٢٠١٥)

٣- **أنموذج الدعوة الإلكترونية**( E-Advocacy).

هو أحد نماذج الحوكمة الالكترونية يأتي لمساعدة المجتمع المدنى العالمى للتأثير على عمليات صنع القرار العالمية إذا يعتمد الأنموذج على إعداد تدفق مخطط وموجه للمعلومات لبناء حلفاء افتراضيين قويين لتكملة الإجراءات في العالم الحقيقى. يتم تكوين مجتمعات افتراضية تتقاسم قيم ومخاوف مماثلة، وهذه المجتمعات بدورها ترتبط وتدعم مجموعات أنشطة واقعية من أجل العمل المنسق. يبنى الأنموذج زخم عمليات العالم الحقيقى من خلال إضافة الأراء والاهتمامات التي عبرت عنها المجتمعات الافتراضية. حيث تكمن قوة هذا الأنموذج في تنوع المجتمع الافتراضى، والخبرات والموارد المتراكمة من خلال هذا الشكل الظاهرى للشبكات ويستطيع الأنموذج تعبئة الموارد البشرية والمعلومات والاستفادة منها بخلاف الحواجز الجغرافية والمؤسية والبيروقراطية(Saha ، ٢٠١٠)

يمكن تطبيق هذا الأنموذج بالطرق التالية:

- إتاحة الأراء للجماعات التي لاتشارك في عملية صنع القرار.
- بناء خبرة عالمية حول موضوع معين في غياب المعلومات المحلية للمساعدة في صنع القرار.

٤- **أنموذج التدفق الحرج** (Critical Flow Model)هو أحد نماذج الحوكمة الإلكترونية حيث يستند هذا الانموذج إلى بث المعلومات ذات القيمة الحرجة )التي لن يتم الكشف عنها بطبيعتها من جانب المشاركين في ممارسات الحكم السيئة (للجمهور المستهدف باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وغيرها من الأدوات .قد يشمل الجمهور المستهدف وسائل الإعلام، أو الأطراف المتأثرة، أوعامة الناس .ومن بين أولئك الذين يمكن أن يكشفوا عن مثل هذه المعلومات ،يمكن أن يشمل المسؤولون والعمال المستقلون، ومبلغو المخالفات، وأولئك الذين هم أنفسهم منخرطين في ممارسات الحكم السيئة(Fakeeh، ٢٠١٦).

يمكن تطبيق هذا النموذج بالطرق التالية:

- إتاحة بيانات ذات صلة بالفساد عن وزارة او قسم أو مسؤول معين على الإنترنت لدائرتها لانتخابية أوالي الهيئة التنظيمية المعنية.
- إتاحة الدراسات البحثية، وتقارير التحقيق، ودراسات الأثر التي تأمر بها الحكومة واللجآن المستقلة للأطراف المعنية.
- إتاحة المعلومات التي عادة مايتم قمعها.

٥- أنموذج الخدمة التفاعلية:

(InteractiveService Model)يعد أنموذج الخدمة التفاعلية من نماذج الحوكمة الإلكترونية الذي يفتح المجال بالمشاركة الفردية والخدمة الذاتية للأفراد في عمليات الحكم.حيث يتم الاستفادة من إمكانات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالكامل في هذا الأنموذج. وبما أن المشاركة تكون مباشرة وليس من خلال الممثلين، فيمكنها تحقيق قدر أكبر من الموضوعية والشفافية في عمليات صنع القرار، وإعطاء شعور أكبر بالمشاركة والتمكين شريطة أن يكون الأفراد مستعدين للمشاركة في عمليات الحكم(Salam,٢٠١٣ ) .

**ثانى عشر : معوقات تطبيق الحوكمة الالكترونية:**

يواجه تطبيق الحوكمة الالكترونية جملة من المعوقات التي تحول دون نجاح تطبيقها وفيما يلى أهم هذه المعوقات (Dubey Ahmad, ٢٠١٥):

ا. التكلفة: التكلفة هي أحد أهم عوامل التي تأتي في مسار تنفيذ الحكومة الإلكترونية خاصة في البلدان النامية مثل الهند، حيث تكون الميزانية المخصصة لقطاع التعليم دائمًا تقريبًا أقل من المتطلبات.

مقاومة التغيير: يمكن لظاهرة مقاومة التغيير أن تفسر الكثير من التردد الذي يحدث من جانب المكونات في الانتقال من نظام قائم على الورق إلى نظام قائم على الويب للتفاعل بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والإدارة.

الفجوة الرقمية: تشير الفجوة الرقمية إلى الفصل الموجود بين الأفراد. في المؤسسات التعليمية، يرجع ذلك عادةً إلى نقص التدريب المناسب والوصول إلى الإنترنت والويب.

الثقة: الثقة في التكنولوجيا المستخدمة والأمن المالي عاملان حاسمان يحدان من اعتماد خدمات الحكومة الإلكترونية. يتطلب تنفيذ الوظائف الإدارية في الإعداد التربوي والجامعات عبر الحوكمة الإلكترونية مستويين من الثقة. الأول هو ثقة المستخدم والثاني هو ثقة الإدارة.

وقد قامت الباحثة بتقسيم هذه المعوقات إلى مايلى:

**١- معوقات إدارية:**

مازال الكثير من القيادات الإدارية يجهل موضوع الحوكمة الالكترونية وبعضهم لايعرف حتى المصطلح لذلك فإن الأمر يحتاج إلى توضيح المفهوم وتوفير الأرضية الفكرية له في الجامعات، كما أن الحوكمة الالكترونية تحمل في طياتها الكثير من التغييرات على صعيد الجامعات والأقسام والشعب وإعادة توزيع المهام والصلاحيات مما يستلزم تغييراً في القيادات الإدارية (كاف، ٢٠٠٩، ٩٩).

بالإضافة إلى كبر حجم وارتفاع درجة التعقيد في العمل الجامعى فمعظم الإدارات المركزية لديها عدد كبير من الإدارات المختلفة لكل منها موقعها الالكترونية الخاص بها، الأمر الذي يجعل من الصعب حصر أو إدراك أية الإدارات أو اية المواقع الالكترونية سوف تقوم بتلبية رغبات طالب الخدمة (عارف، ٢٠٠٧، ١١٨)

**٢- المعوقات التنظيمية:**

تتمثل المعوقات التنظيمية فيما يلى (الزعارير والطالب ٢٠٢٠، ٢٢٧):

١- عدم وجود هياكل تنظيمية محددة لتطبيق الحوكمة الالكترونية.
٢- عدم وضوح الرؤية، فالرؤية مشتتة بحيث يكون لكل جامعة رؤية خاصة، مما يقلل من التكامل المطلوب والتحيز لجانب معين ويؤدى إلى عدم التوافق.
٣- ضعف تكامل التخطيط وعدم تحقيق التوازن بين خطة الجامعة والاستراتجية الكلية.
٤- تصلب الثقافة التنظيمية وعدم قابلية أو مرونة أعضاء الجامعة في تقبل الحوكمة الالكترونية.
٥- مقاومة التغيير وعدم استمرارية الدعم والمساندة من القيادات العليا للحوكمة الالكترونية.
٦- مقاومة العاملين للتغيير والخوف من فقدان وظائفهم.
٧- عدم التدرج في تطبيق الحوكمة الالكترونية.

**٣- المعوقات البشرية:**

تتمثل المعوقات البشرية فيما يلي ( محمد، ٢٠٢٠، ٩٠):

- غموض مفهوم الحوكمة الالكترونية لدى الكثير من منسوبى الجامعة.
- نقص الكوادر البشرية المؤهلة في برمجيات الحاسب الألى، سواء في مجال مهندسي الصيانة أو متخصص البرمجة.
- ضعف البرامج التدريبية التي تنمى المهارات في مجال تقنية المعلومات وتطبيقاتها.
- ضعف مهارات اللغة الإنجليزية لدى الكثير من منسوبي الجامعة، خاصة أن معظم البرامج الالكترونية والمعلومات الموجودة على الانترنت تعتمد على اللغة الإنجليزية.
- تخوف العاملين من تأثير تطبيقات الحوكمة الالكترونية على مصالحهم، وما قد يترتب عليها من تقليص العمالة، وانخفاض الحوافز، وتشديد الرقابة عليهم.

**٤- المعوقات المادية:**

تتمثل المعوقات المادية فيما يلى (خنوش، ٢٠٢٠، ١٦٣):

- ضعف الدعم المالى المخصص لتطبيق برنامج الحوكمة الالكترونية
- عدم وجود استراتجية مالية واضحة لتمويل عمليات التحول نحو العمل الالكترونى.
- ارتفاع تكاليف صيانة الأجهزة والشبكات الالكترونية.
- عدم وجود مخصصات مالية كافية لتدريب الموظفين على استخدام التقنيات الحديثة

**٥- المعوقات الفنية والتكنولوجية:**

تتمثل المعوقات الفنية والتكنولوجية فيما يلى (الزعارير والطالب، ٢٠٢٠، ٣٠):

- ضعف البنية الأساسية في مجال الاتصالات وارتفاع تكلفة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.
- مشكلات الفقر المعلوماتى والمعرفى بالإضافة الى الفقر المادى في الدول العربية مما له أثر واضح في تطبيق الحوكمة الالكترونية.
- ارتفاع معدلات التغيير في تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات بصورة غير مستقرة في الوقت الذى يبحث فيه الأفراد عن استقرار نسبى.

- غياب المستندات الورقية في بعض الخدمات المقدمة إلكترونياً مما يثير مشكلات أثبات التعاملات والعقود وتوثيق الحقوق والالتزامات واثبات صحة التوقيعات والحفاظ على الملكية الفردية

**٦- المعوقات التشريعية:**

ان ادخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في أجهزة الجامعات والدخول إلى العالم الرقمى يتطلب خضوع هذه الأنظمة والبرامج لتشريعات وقوانين تسهل عمل البرامج، وتقدم لها الدعم القانوني والتشريعى الازم مما يمنح العمل الحكومي الالكترونى الشرعية والخصوصية والأمان. (الزعارير والطالب، ٢٢٧-٢٣٠، ٢٠٢٠)

كما أن تحديث القوانين والتشريعات وإيجاد قوانين جديدة تهتم بالجوانب الالكترونية سيسهم في تحسين مستويات الخدمة المقدمة الكترونياً، وأكد ضرورة تحديث وتطوير التشريعات والقوانين بحيث تتلاءم مع طبيعة التوجهات الحديثة والمعاصرة.

هناك أيضا المعوقات المتعلقة بالجانب التشريعي المتمثل في غياب قانون المعاملات الالكترونية (بن حامد، ٢٠١٣، ٣٦).

٧- **معوقات تتعلق بالأمن المعلوماتى** وتتمثل فيما يلى (محمد، ٢٠٢٠ ،٩١):

- الخوف من عدم القدرة على حماية البيانات من الاختراق والتخريب.
- التخوف من افشاء المعلومات من قبل الموظفين أو المستفيدين من النظام.
- الخشية من فقدان المعلومات أو عدم دقتها عند اجراء التحديثات.
- فقدان الثقة في برامج التأمين والحماية عند تنفيذ المعاملات الالكترونية.
- التوقيعات والحفاظ على الملكية الفردية

**٨- معوقات تتعلق بالبيئة الجامعية وتتمثل فيما يلى:**

- ضعف وجود ثقافة الحوكمة الالكترونية بين طلاب الجامعة والعاملين بها من أعضاء هيئة
- قصور الموارد المتاحة في الجامعة بكلياتها سواء كانت مادية أوبشرية.
- تصور بعض أعضاء هيئة التدريس والعاملين أن متابعة أدائهم الالكترونى ستكون عملية صعبة وغير موضوعية.

- عدم رغبة أعضاء هيئة التدريس والعاملين في توظيف التكنولجيا في إدارة العملية التعليمية.
- اعتماد الإدارة الجامعية على الأساليب التقليدية في الإدارة دون الاعتماد على أسلوب الحوكمة الالكترونية.
- عدم وجود أليات لتفعيل الحوكمة الالكترونية بالبيئة الجامعية.
- عدم قدرة الجامعة على محاسبة من يقصر أومن لايستخدم التكنولوجيا في أدائه لعدم وجود نظام معلن

**المحور الثالث: الجانب الميداني للدراسة:**

**١- هدف الجانب الميداني للدراسة:**

استهدفت الدراسة التعرف على معوقات تطبيق الحوكمة الالكترونية بجامعة المنوفية وألية التغلب على هذه المعوقات من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، وتطلب ذلك اعداد وتقنين وتطبيق استبانة، على عينة من القيادات الأكاديمية للتعرف على هذه المعوقات وسبل التغلب عليها ومعرفة دلالة الفروق بين متوسطات درجات افراد العينة من القيادات الأكاديمية حول تلك المعوقات تبعا لمتغيرات الجنس نوع الكلية والرتبة الاكاديمية

**٢ – اجراءات الجانب الميداني للدراسة:**

**(أ) عينة الدراسة:**

تمثلت عينة الدراسة الحالية في القيادات الأكاديمية بجامعة المنوفية، وهي (عميد، وكيل رئيس قسم)، والتي بلغت (١٥٣)، بواقع تمثيل (٥٣%) من المجتمع الأصلي للقيادات الأكاديمية بجامعة المنوفية والبالغ (٢٨٦) (عميد ووكيل ورئيس قسم) في العام الجامعي (٢٠٢٠/٢٠٢١) م.

**جدول (١)**

**توزيع فئات أفراد العينة وفقا لمتغيرات نوع الجنس، ونوع الكلية، والرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة**

| المتغير | | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|---|
| نوع الجنس | ذكر | ٥١ | ٣٣.٣٣ |
| | أنثي | ١٠٢ | ٦٦.٦٦ |

| | | | |
|---|---|---|---|
| نوع الكلية | نظرية | ٨٧ | ٦٥.٨٦ |
| | عملية | ٦٦ | ٤٣.١٤ |
| الرتبة الأكاديمية | عميد | ١٤ | ٩.١٥ |
| | وكيل | ٢١ | ١٣.٧٢ |
| | رئيس قسم | ١١٨ | ٧٧.١٢ |

**(ب) أداة الدراسة:**

قامت الباحثة بإعداد استبانة للتعرف على آراء القيادات الأكاديمية بجامعة المنوفية على معوقات تطبيق الحوكمة الالكترونية بجامعة المنوفية وألية التغلب على هذه المعوقات

- **بناء أداة الدراسة**

- في ضوء مراجعة الأدب التربوى المتعلق بالحوكمة الالكترونية، والاطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت الحوكمة الالكترونية، واجراء مقابلات شخصية مع بعض القيادات الأكاديمية بجامعة المنوفية، فلقد تم التوصل إلي صيغة مبدئية لأداة الدراسة (الاستبيان)، والتي تناولت أهم معوقات تطبيق الحوكمة الالكترونية حيث اشتملت الأداة على ثمانية أبعاد تشكل فى مجملها المعوقات، وثلاثة عشرة عبارة تناولت سبل التغلب على هذه المعوقات
- تم عرض الأداة في صورتها الأولية على مجموعة من الخبراء (أساتذة من كليات التربية تخصص "أصول التربية-إدارة تعليمية") بلغت ١٠ خبراء وذلك لتحكيم أداة الدراسة، وللتعرف على مدى مناسبة العبارات لمحاورها وقياس ما وضعت من أجله...الخ.
- تم اجراء التعديلات التي اقتراحها الخبراء على عبارات ومحاور الأداة وتم الاستبقاء على العبارات التي أجمعوا عليها، والتي جازت نسبة الاتفاق عليها ٩٠%، ولقد أضاف الخبراء بعض العبارات لبعض محاور الأداة.
- تم التوصل إلى الصيغة النهائية لأداة الدراسة، والتي تكونت من ثلاث محاور اشتمل الأول على البيانات الشخصية للمستجبين، وتضمن الثانى ثمان أبعاد تصف معوقات تطبيق الحوكمة بجامعة المنوفية، حيث تعلق البعد الأول بالمعوقات الإدارية، وتعلق الثانى بالمعوقات التنظيمية، وتعلق الثالث بالمعوقات البشرية، وتعلق الرابع بالمعوقات

المادية، وتعلق الخامس بالمعوقات الفنية والتكنولوجية، وتعلق السادس بالمعوقات التشريعية، وتعلق السابع بمعوقات تتعلق بأمن المعلومات، وتعلق الثامن بمعوقات تتعلق بالبيئة الجامعية، المحور الثانى اشتمل على ثلاثة عشرة عبارة للتغلب على المعوقات.

- وتطلبت الاستجابة على الأداة الموافقة من خلال البدائل الاستجابية (كبيرة، متوسطة، منخفضة).

تطبيق أداة الدراسة:

- بعد الوصول الى الصيغة النهائية للأداة وعرضها مرة أخرى على المحكمين لإقرارها للتطبيق، تم تطبيقها على عينة من القيادات الأكاديمية، في نهاية العام الدراسي (٢٠٢٠-٢٠٢١).
- وقد تم تطبيق الأداة من خلال جوجل درايف حيث بلغ عدد من أجاب على الاستبانة ١٥٣ ولقد أعطيت الدرجة (٣ لموافق بدرجة كبيرة، و٢لموافق بدرجة متوسطة، ١لموافق بدرجة صغيرة)

تقنين أداة الدراسة:

قام الباحثة بتقنين أداة الدراسة (الاستبانة) باستخدام الصدق والثبات كما يلي:

صدق الاستبانة:

– تم التحقق من صدق الاستبانة من خلال صدق المحكمين ، حيث قامت الباحثة بعرض الأداة في صورتها الأولية علي مجموعة من أساتذة التربية في (مجال أصول التربية ، والإدارة التعليمية والتربية المقارنة ، المناهج وطرق التدريس وتكنولوجيا التعليم ) ، بلغ عددهم ١٠ خبراء ، للتعرف علي آرائهم وملاحظاتهم حول مدي شمول أبعاد الأداة لمعوقات تطبيق الحوكمة الالكترونية بجامعة المنوفية وسبل التغلب عليها، وكفاية عبارات كل بعد ومدي ارتباط كل عبارة بأبعادها ، ودرجة دقة ووضوح كل عبارة ، كما طلب منهم تعديل أو حذف أو إضافة ما يرونه مناسباً من وجهه نظرهم .

–في ضوء ذلك تم تعديل عبارات الأداة وفق ملاحظات الأساتذة المحكمين ، حيث تم حذف بعض العبارات وإضافة البعض الآخر ، وحذف بعض الكلمات من العبارات المتضمنة في أبعاد المعوقات وبذلك أصبحت الأداة في صورتها النهائية تتكون من (٦١) عبارة توزعت علي محورين الأول

تضمن ثمانية أبعاد البعد الأول معوقات إدارية ومثلته (٧) عبارات والبعد الثانى معوقات تنظيمية ومثلته (٦) عبارات ، البعد الثالث المعوقات البشرية مثلته (٨) عبارات، البعد الرابع معوقات مادية مثلته ٦عبارات، البعد الخامس معوقات فنية تكنولوجية ومثلته (٥) عبارات ، البعد السادس معوقات تشريعية ومثلته (٥) عبارات، البعد السابع معوقات تتعلق بأمن المعلومات ومثلته أربع عبارات، البعد الثامن معوقات تتعلق بالبيئة الجامعية ومثلته (٧) عبارات ، المحور الثالث ومثلته ١٣ عبارة، واقتضت الاستجابة على هذه العبارات وضع علامة (√) أمام البديل الذي يعبر عن درجة الموافقة، وبعد أن أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية تم حساب الثبات لها.

ثبات الاستبانة:

تم حساب معامل الثبات عن طريق استخدام معامل ثبات (ألفا كرونباخ) للتحقق من ثبات جميع أبعاد الاستبانة والاستبانة ككل، كما هو موضح بالجدول التالي رقم (٢):

**جدول رقم(٢)**

**يوضح معامل الثبات لأبعاد الاستبانة والاستبانة ككل باستخدام معامل ألفا كرونباخ**

| م | الأبعاد | عدد العبارات | قيمة معامل ألفا |
|---|---|---|---|
| ١ | معوقات إدارية | ٧ | .٩٤٨ |
| ٢ | معوقات تنظيمية | ٦ | .٨٩٨ |
| ٣ | معوقات بشرية | ٨ | .٩٢٨ |
| ٤ | معوقات مادية | ٦ | .٩٨٣ |
| ٥ | معوقات فنية تكنولوجية | ٥ | .٩٦٨ |
| ٦ | معوقات تشريعية | ٥ | .٩٧٥ |
| ٧ | معوقات تتعلق بأمن المعلومات | ٤ | .٩٦٧ |
| ٨ | معوقات تتعلق بالبيئة الجامعية | ٧ | .٩٧٥ |
| ٩ | أليات التغلب على المعوقات | ١٣ | .٩٩٩ |
| | الاستبانة ككل | ٦١ | .٩٩٤ |

وبالنظر الى الجدول السابق رقم (٢)، يتضح أن قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) في الاستبانة ككل كانت ٠,٩٩٤ وهي قيمة مقبولة تشير إلي تجانس عبارات الاستبانة وأن الأداة المستخدمة تتمتع بقيمة ثبات عالية تجعلنا على ثقة في صلاحيتها للتطبيق الميداني.

**٣- تطبيق أداة الدراسة والمعالجة الإحصائية:**

- بعد التحقق من صدق وثبات الاستبانة وصلاحيتها للتطبيق قامات الباحثة بتصميم الاستبانة على جوجل درايف Google Drive حيث يتميز هذا البرنامج بمجموعة من المميزات بالقدرة علي تحويل استجابات أفراد العينة إلى درجات وإعطاء كل استجابة رقم ثم تفريغها في جداول خاصة.
- ثم ارسال الاستبانة إلى القيادات الاكاديمية بجامعة المنوفية عن طريق وسائل التواصل الاجتماعي من الفيس بوك، والواتس أب، ومن خلال الردود التي حصلت عليها الباحثة من Google Drive تم وضعها في جداول لإدخالها إلى الحاسب الألى لتحليلها، تم تحويل البيانات من جوجل درايف إلى Excel.
- ثم تحويل استجابات أفراد العينة إلي درجات حيث تم إعطاء الدرجات ٣ ، ٢ ، ١ للاستجابات (موافق بدرجة كبيرة، موافق بدرجة متوسطة، موافق بدرجة ضعيفة)، علي الترتيب.
- وباستخدام برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية Spss، تم حساب التكرارات والنسب المئوية، لكل عبارة من عبارات الاستبانة والترتيب لكل بعد من أبعادها، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، إختبار ت (T-test) لحساب الفروق بين متوسطات درجات المجموعات، تحليل التباين أحادي الاتجاه (One way Anova) لحساب الفروق بين مجموع مربعات متوسطات درجات المجموعات، اختبار توكى (Tukey Test) لتحديد اتجاه الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة إن وجدت.
- الاعتماد في تحديد مدي الاستجابات (مدي الفئة) للحكم علي مدي الموافقة على معوقات تطبيق الحوكمة الالكترونية وسبل التغلب عليها من وجهه نظر القيادات الأكاديمية بجامعة المنوفية على المعايير التالية: الموافقة بدرجة كبيرة من ٢.٣٤ إلى ٣، والموافقة بدرجة متوسطة ١.٦٧ إلى ٢.٣٣، الموافقة بدرجة ضعيفة من ١ إلى ١.٦٦.

**٤ -نتائج الدراسة وتفسيرها:**

بعد إجراء المعالجات الإحصائية لبيانات الدراسة تم عرض النتائج وفق تساؤلاتها واهدف الجانب الميداني منها وذلك على النحو التالي:

أ: النتائج الخاصة بآراء افراد العينة حول معوقات تطبيق الحوكمة الالكترونية بجامعة المنوفية وسبل التغلب عليها.

ب: النتائج الخاصة بدلالة الفروق بين متوسطات درجات افراد العينة من القيادات الأكاديمية حول معوقات تطبيق الحوكمة الالكترونية تبعا لمتغيرات الجنس والتخصص والرتبة الاكاديمية.

وفيما يلي عرض لتلك النتائج

**أ : النتائج الخاصة بآراء افراد العينة حول معوقات تطبيق الحوكمة الالكترونية، وسيتم عرض هذه النتائج وفق مستويين :**

– المستوي الأول: النتائج الخاصة باستجابات افراد العينة حول بنود الاستبانة ككل وابعادها، حيث تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الموافقة لمجموع عبارات كل بعد والاستبانة ككل تتضح النتائج الخاصة باستجابات أفراد العينة حول الاستبانة، والجدول التالى يعرض تلك النتائج وذلك على النحو التالي:

**جدول(٣)**

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الموافقة لاستجابات أفراد العينة والترتيب حول الاستبانة ككل وابعاده التسعة**

| الأبعاد | عدد العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الموافقة |
|---|---|---|---|---|---|
| معوقات إدارية | ٧ | ٢.٣٣ | .٧٤٦ | ٧ | متوسطة |
| معوقات تنظيمية | ٦ | ٢.٣٩ | .٧٧٤ | ٥ | كبيرة |
| معوقات بشرية | ٨ | ٢.١٧ | .٧٤٦ | ٨ | متوسطة |
| معوقات مادية | ٦ | ٢.٤٤ | .٧١٨ | ٤ | كبيرة |
| معوقات فنية تكنولوجية | ٥ | ٢.٥٦ | .٧١٥ | ١ | كبيرة |
| معوقات تشريعية | ٥ | ٢.٥٣ | .٧٢٦ | ٢ | كبيرة |
| معوقات تتعلق بأمن المعلومات | ٤ | ٢ .٥٢ | .٧٢٥ | ٣ | كبيرة |
| معوقات تتعلق بالبيئة الجامعية | ٧ | ٢.٣٨ | .٧١٤ | ٦ | كبيرة |
| أليات التغلب على المعوقات | ١٣ | ٢.٥٧ | .٧٣١ | | كبيرة |
| الاستبانة ككل | ٦١ | ٢.٤٠ | .٧٢٩ | | |

ويتضح من الجدول السابق رقم (٣) أن درجة موافقة أفراد العينة من القيادات على الاستبانة ككل كانت بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة (٢,٤٠) حول الاستبانة ككل وهو متوسط يقع ضمن الفئة الأولى لمقياس لكرت الثلاثي (٢,٣٤-٣) وهي الفئة التي تشير إلى الاستجابة الكبيرة، مما يشير إلى أن أفراد العينة يجمعون أن هناك معوقات تحول دون تطبيق القيادات الأكاديمية بجامعة المنوفية للحوكمة الكترونية. فتطبيق الحوكمة الكترونية بجامعة المنوفية يواجه معوقات ومشكلات تقف حاجزا يحول دون تطبيقها ، وتشير نتائج التحليل الى احتلال بعد "معوقات فنية وتكنولوجية "المركز الأول في الترتيب وبمتوسط حسابى (٢.٥٦) وتتمثل في ضعف شبكات الاتصالات داخل الأقسام والكليات المختلفة ، وبين بعضها البعض ويؤكد ذلك دراسة(Hidayanto,٢٠١٤) بالإضافة الى عدم توفر الخدمة: حتى في حالة توفر الإنترنت ، هناك مشكلات متعلقة بالأداء سواء تتعلق بالتطبيق أو الاتصال بالإنترنت تؤدي إلى عدم استخدام الحوكمة الالكترونية ويؤكد ذلك دراسة (Vani, Jain ٢٠٢٠ ).

كما تؤكد الاستجابات كذلك، أن البعد الثالث الخاص بالمعوقات البشرية جاء في المرتبة الأخيرة في الترتيب من درجة الموافقة، وذلك كما عبر عنه المتوسط الحساب(٢.١٧) ، فعلي الرغم من تقدير القيادات الأكاديمية للمعوقات المتعلقة بهذا البعد، الا ان ذلك لايمثل معوقا جوهريا قياسا بالمعوقات الأخرى التي أسفرت عنها استجابات القيادات الأكاديمية ويرجع ذلك الى اننا نعيش في العصر الرقمى والغالبية العظمة من الموارد البشرية مدربة على استخدام التكنولوجيا.

**- المستوي الثاني: عرض النتائج الخاصة باستجابات افراد العينة حول كل بعد والعبارات المتضمنة فيه عبارات كل بعد من ابعاد الاستبانة: حيث تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية والترتيب للعبارات الخاصة بكل بعد**

**البعد الأول: النتائج الخاصة باستجابات أفراد العينة حول المعوقات الادارية، وكانت نتائجه كما هو موضح بالجدول التالي:**

**جدول(٤)**

**يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والإنحرافات المعيارية والترتيب لأراء أفراد العينة من القيادات الأكاديمية حول درجة توافر المعوقات الادارية**

| م | العبارة | كبيرة | | متوسطة | | صغيرة | | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | ك | % | ك | % | ك | % | | | |
| ١ | ضعف في التخطيط والتنسيق من قبل الإدارة العليا لانجاز الحوكمة الالكترونية. | ١٣١ | ٨٥.٦ | – | – | ٢٢ | ١٤.٤ | ٢.٧١ | .٧٠ | ١ |
| ٢ | ضعف في التنسيق بين الوحدات الإدارية | ١٣١ | ٨٥.٦ | – | – | ٢٢ | ١٤.٤ | ٢.٧١ | .٧٠ | ١ |
| ٣ | لاتقتنع إدارة الجامعة بضرورة الحوكمة الالكترونية أو الحاجة اليها | ٦٨ | ٤٤.٤ | ٤٣ | ٢٨.١ | ٤٢ | ٢٧.٥ | ٢.١٦ | .٨٣ | ٣ |
| ٤ | غياب التنسيق بين الأجهزة والإدارات الأخرى ذات العلاقة بنشاط الجامعة. | ٦٨ | ٤٤.٤ | ٤١ | ٢٦.٨ | ٤٤ | ٢٨.٨ | ٢.١٥ | .٨٤ | ٤ |
| ٥ | غياب المتابعة من قبل السلطات لتطبيق الحوكمة الالكترونية | ٨٧ | ٥٦.٩ | ٤٢ | ٢٧.٥ | ٢٤ | ١٥.٧ | ٢.٤١ | .٧٤ | ٢ |
| ٦ | عدم التدرج في تطبيق الحوكمة الالكترونية. | ٤٤ | ٢٨.٨ | ٨٧ | ٥٦.٩ | ٢٢ | ١٤.٤ | ٢.١٤ | .٦٤ | ٥ |
| ٧ | عدم توافر هيئة إدارية تجيد التعامل مع الحاسب الآلي وملحقاته المختلفة وتطبيقات الإنترنت | ٤٤ | ٢٨.٨ | ٦٧ | ٤٣.٨ | ٤٢ | ٢٧.٥ | ٢.٠١ | .٧٥ | ٦ |

بالنظر الى الجدول السابق رقم (٤) يتضح أن أفراد العينة من القيادات الأكاديمية، يوافقون على العبارات المتضمنة في هذا البعد (المعوقات الادارية) بدرجة متوسطة، وذلك ما يعكسه

المتوسط الحسابي للاستجابة على هذا البعد والموضح بالجدول العام رقم (٣)، حيث كان المتوسط الحسابي (٢.٣٣)، يمكن تفسير هذه النتيجة بأن أفراد العينة يرون أن المعوقات الإدارية تمثل عائق يعوق تطبيق الحوكمة الالكترونية بجامعة المنوفية.

كما يتضح من الجدول السابق رقم (٤) احتلال العبارة رقم (١) " ضعف في التخطيط والتنسيق من قبل الإدارة العليا لإنجاز الحوكمة الالكترونية." والعبارة رقم (٢) " ضعف في التنسيق بين الوحدات الإدارية "المرتبة الأولى في درجة الموافقة ، حيث كان المتوسط الحسابي (٢.٧١ ) ، وهي درجة موافقة كبيرة ، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن أفراد العينة يرون أن معوقات تطبيق الحوكمة الالكترونية ترجع إلى ضعف في التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة وعدم اشتراك العاملين في رسم أهدافه والتخطيط لها وشرح وتوضيح دوافع واسبابه من قبل الإدارة العليا ، وهذا ما أكدته دراسة (لواطى، ٢٠٠٥ ) كما ترجع إلى ضعف التنسيق بين الوحدات الإدارية وضعف الرقابة على أعمال الموظفين .

وجاءت الاستجابة على العبارة رقم (٧) " عدم توافر هيئة إدارية تجيد التعامل مع الحاسب الآلي وملحقاته المختلفة وتطبيقات الإنترنت ". في المرتبة الأخيرة في درجة الموافقة، بمتوسط حسابي (٢.٠١)، وهي درجة موافقة متوسطة كذلك، ولكن ليست بنفس درجة أهمية العبارات الأخرى، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن أفراد العينة يرون أن الهيئات الإدارية في ظل العصر الرقمى الذي نعيشه الأن أصبحت الى حد ما تجيد التعامل مع الحاسب الألى وملحقاته المختلفة وتطبيقات الانترنت.

البعد الثانى: النتائج الخاصة باستجابات أفراد العينة حول المعوقات التنظيمية، وكانت نتائجه كما هو موضح بالجدول التالي:

## جدول(٥)

**يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والإنحرافات المعيارية والترتيب لأراء أفراد العينة من القيادات الأكاديمية حول درجة توافر المعوقات التنظيمية**

| م | العبارة | كبيرة | | متوسطة | | صغيرة | | المتوسط | الانحراف | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | ك | % | ك | % | ك | % | | | |
| ١ | ضعف تهيئة الأفراد نفسياً وإشعارهم بأهمية دورهم بأنهم جزء من عملية التحول والنجاح. | ٦٦ | ٤٣.١ | ٦٣ | ٤١.٢ | ٢٤ | ١٥,٧ | ٢.٢٧ | .٧١٨ | ٤ |
| ٢ | ضعف الدعم السياسي من القيادات السياسية العليا للحوكمة الالكترونية في الجامعة | ٦٦ | ٤٣.١ | ٤٥ | ٢٩.٤ | ٤٢ | ٢٧.٥ | ٢.١٥ | .٨٢٨ | ٥ |
| ٣ | ضعف شبكات الاتصال داخل الأقسام والكليات المختلفة. | ١٢٧ | ٨٣ | ٢ | ١.٣ | ٢٤ | ١٥.٧ | ٢.٦٧ | .٧٣٣ | ١ |
| ٤ | جمود الهيكل التنظيمي للجامعة. | ١٠٩ | ٧١.٢ | – | – | ٤٤ | ٢٨.٨ | ٢.٤٢ | .٩٠٢ | ٣ |
| ٥ | ضعف برامج التوعية الإعلامية المواكبة لتطبيق الحوكمة الالكترونية في الجامعة | ٨٩ | ٥٨.٢ | ٤٢ | ٢٧.٥ | ٢٢ | ١٤.٤ | ٢.٤٣ | .٧٣٣ | ٢ |
| ٦ | غموض في الرؤية المستقبلية لتطبيق الحوكمة الالكترونية. | ٨٧ | ٥٦.٩ | ٤٤ | ٢٨.٨ | ٢٢ | ١٤.٤ | ٢.٤٢ | .٧٣١ | ٣ |

بالنظر الى الجدول السابق رقم (٥) يتضح أن أفراد العينة من القيادات الأكاديمية، يوافقون على العبارات المتضمنة في هذا البعد (المعوقات التنظيمية) بدرجة كبيرة، وذلك ما يعكسه المتوسط الحسابي للاستجابة على هذا البعد والموضح بالجدول العام رقم (٣)، حيث كان المتوسط الحسابي (٢.٣٩)، وهي درجة موافقة كبيرة ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن أفراد العينة يرون أن المعوقات التنظيمية عائق يعوق تطبيق الحوكمة الالكترونية بجامعة المنوفية.

كما يتضح من الجدول السابق رقم (٥) احتلال العبارة رقم (٣) " ضعف شبكات الاتصال داخل الأقسام والكليات المختلفة." "المرتبة الأولى في درجة الموافقة، حيث كان المتوسط الحسابي (٢.٦٧)، وهي درجة موافقة كبيرة، وهذا يشير إلى ضعف استخدام الانترنت داخل وخارج الكلية لتبادل المعلومات الكترونيا بين الأقسام والكليات كما يقتصر الواقع على القيام بالأعمال الإدارية واستقبال الملفات والمعلومات يدويا بالرغم من وجود حواسيب وتقنات الانترنيت وهذا ما أكدته دراسة (قايد ٢٠١٨) كما ترجع إلى ضعف التنسيق بين الوحدات الإدارية وضعف الرقابة على أعمال الموظفين

وجاءت الاستجابة على العبارة رقم (٢) " ضعف الدعم السياسى من القيادات السياسية العليا للحوكمة الالكترونية في الجامعة "، في المرتبة الأخيرة في درجة الموافقة، بمتوسط حسابي (٢.١٥)، وهي درجة موافقة متوسطة كذلك، ولكن ليست بنفس درجة أهمية العبارات الأخرى، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن أفراد العينة يرون أن ربما تكون القيادات السياسية اليوم هي أقرب من أي وقت مضى لتطبيق الحوكمة تجنبًا للأخطاء، وتأكيدًا للشفافية وممارسة للمساءلة.

**البعد الثالث: النتائج الخاصة باستجابات أفراد العينة حول المعوقات البشرية، وكانت نتائجه كما هو موضح بالجدول التالي:**

**جدول(٦)**

**يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والإنحرافات المعيارية والترتيب لأراء أفراد العينة من القيادات الأكاديمية حول درجة توافر المعوقات البشرية**

| م | العبارة | كبيرة | | متوسطة | | صغيرة | | المتوسط | الانحراف | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | ك | % | ك | % | ك | % | | | |
| ١ | ضعف الوعى الثقافي بتكنولوجيا المعلومات على المستوى الاجتماعى والتنظيمي بالجامعات | ٦٨ | ٤٤ | ٦٣ | ٤١.٢ | ٢٢ | ١٤.٤ | ٢.٣ | .٧٠٧ | ٢ |
| ٢ | قلة برامج التدريب في مجال التقنية الحديثة المتطورة في الجامعات | ٤٤ | ٢٨.٨ | ٨٧ | ٥٦.٩ | ٢٢ | ١٤.٤ | ٢.١٤ | .٦٤٢ | ٦ |
| ٣ | تنامى شعور بعض المديرين وذوى السلطة بان هذا التغيير يشكل تهديدا لهم | ٤٣ | ٢٨.١ | ٤٦ | ٣٠.١ | ٦٤ | ٤١,٨ | ١.٨٦ | .٨٢٧ | ٧ |
| ٤ | ضعف المعرفة الكافية بتقنيات الحاسب الألى لدى أعضاء هيئة التدريس والعاملين | ٢٢ | ١٤.٤ | ٨٧ | ٥٦.٩ | ٤٤ | ٢٨.٨ | ١.٨٥ | .٦٤٢ | ٨ |

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ٥ | قلة تشجيع المسؤولين للأفراد على التعلم الذاتي وتطبيقات الحوكمة الالكترون٦ية وتقنية المعلومات | ٦٤ | ٤١.٨ | ٦٥ | ٤٢.٥ | ٢٤ | ١٥.٧ | ٢.٢٦ | .٧١٤ | ٤ |
| ٦ | . تخوف بعض الموظفين وبخاصة القدامى من فشل تجربتهم في التعامل مع كل جديد | ٦٨ | ٤٤,٤ | ٤٣ | ٢٨.١ | ٤٢ | ٢٧,٥ | ٢.١٦ | .٨٣٣ | ٥ |
| ٧ | مقاومة العاملين للتغير وشعورهم أنه لن يكون لهم مقاعد عند تطبيق الحوكمة الالكترونية | ٨٧ | ٥٦.٩ | ٢٢ | ١٤,٤ | ٤٤ | ٢٨.٨ | ٢.٢٨ | ,٨٨٤ | ٣ |
| ٨ | ضعف مهارات اللغة الإنجليزية لدى الموظفين. | ١.٧ | ٦٩.٩ | ٢٢ | ١٤,٤ | ٢٤ | ١٥,٧ | ٢,٥٤ | ,٧٥ | ١ |

بالنظر الى الجدول السابق رقم (٦) يتضح أن أفراد العينة من القيادات الأكاديمية، يوافقون على العبارات المتضمنة في هذا البعد (المعوقات البشرية) بدرجة متوسطة، وذلك ما يعكسه المتوسط الحسابي للاستجابة على هذا البعد والموضح بالجدول العام رقم (٣)، حيث كان المتوسط الحسابي

(٢.١٧)، وهي درجة موافقة متوسطة ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن أفراد العينة يرون أن المعوقات البشرية عائق يعوق تطبيق الحوكمة الالكترونية بجامعة المنوفية.

كما يتضح من الجدول السابق رقم (٦) احتلال العبارة رقم (٨) " ضعف مهارات اللغة الإنجليزية لدى الموظفين" "المرتبة الأولى في درجة الموافقة، حيث كان المتوسط الحسابي (٢,٥٦)، وهي درجة موافقة كبيرة، وهذا يشير الى عدم حرص الجامعة على تنمية اللغة الإنجليزية لدى الموظفين حتى يتمكنوا من التعامل مع التكنولوجيا.

وجاءت الاستجابة على العبارة رقم (٤) " ضعف المعرفة الكافية بتقنيات الحاسب الألى لدى أعضاء هيئة التدريس والعاملين "، في المرتبة الأخيرة في درجة الموافقة، بمتوسط حسابي (١.٨٥)، وهي درجة موافقة متوسطة كذلك، ولكن ليست بنفس درجة أهمية العبارات الأخر ى، ويرجع ذلك الى اهتمام الجامعة في الأونة الأخيرة بعقد دورات خاصة بالتحول الرقمى وتمكن أعضاء هيئة التدريس والعاملين على استخدام تقنيات الحاسب الألى.

البعد الرابع: النتائج الخاصة باستجابات أفراد العينة حول المعوقات المادية، وكانت نتائجه كما هو موضح بالجدول التالي:

**جدول (٧)**

**يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والترتيب لأراء أفراد العينة من القيادات الأكاديمية حول درجة توافر المعوقات المادية**

| م | العبارة | كبيرة | | متوسطة | | صغيرة | | المتوسط | الانحراف | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | ك | % | ك | % | ك | % | | | |
| ١ | قلة الموارد المالية للبنية التحتية اللازمة لتطبيق الحوكمة الالكترونية. | ١٠٩ | ٧١,٢ | ٢٢ | ١٤.٤ | ٢٢ | ١٤.٤ | ٢,٥٦ | ,٧٣٢ | ١ |
| ٢ | التكلفة العالية للبرمجيات والأجهزة الالكترونية | ١٠٩ | ٧١.٢ | ٢٢ | ١٤.٤ | ٢٢ | ١٤.٤ | ٢.٥٦ | .٧٣٢ | ١ |

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | واستخدام الشبكة العالمية للانترنت. | | | | | | | | |
| ٣ | قلة توفير المخصصات المالية التي تحتاج إليها عمليات التدريب والتأهيل من أجل تطبيق الحوكمة الالكترونية | ٨٧ | ٥٦.١ | ٤٤ | ٢٨,٨ | ٢٢ | ١٤.٤ | ٢,٤٢ | .٧٣١ | ٢ |
| ٤ | عدم دعم مشروع تطبيق الحوكمة الالكترونية ماليا على مستوى الدولة ككل. | ٦٥ | ٤٢.٥ | ٦٦ | ٤٣.١ | ٢٢ | ١٤.٤ | ٢,٢٨ | .٧٠٢ | ٣ |
| ٥ | جمود الإدارات المالية في الجامعات. | ٨٧ | ٥٦,٩ | ٤٤ | ٢٨,٨ | ٢٢ | ١٤.٤ | ٢,٤٢ | ,٧٣١ | ٢ |
| ٦ | تواجه بعض الإدارات محدودية الموارد الازمة لعملية الصيانة لأجهزتها وشبكاتها. | ٧٨ | ٥٦,٩ | ٤٤ | ٢٨,٨ | ٢٢ | ١٤,٤ | ٢,٤٢ | .٧٣١ | ٢ |

بالنظر الى الجدول السابق رقم (٧) يتضح أن أفراد العينة من القيادات الأكاديمية، يوافقون على العبارات المتضمنة في هذا البعد (المعوقات المادية) بدرجة كبيرة، وذلك ما يعكسه المتوسط الحسابي للاستجابة على هذا البعد والموضح بالجدول العام رقم (٣)، حيث كان المتوسط الحسابي

(٢.٤٤)، وهي درجة موافقة كبيرة، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن أفراد العينة يرون أن المعوقات المادية تعوق تطبيق الحوكمة الالكترونية بجامعة المنوفية.

كما يتضح من الجدول السابق رقم (٧) احتلال العبارة رقم (١) ". قلة الموارد المالية للبنية التحتية اللازمة لتطبيق الحوكمة الالكترونية." العبارة رقم (٢) " التكلفة العالية للبرمجيات والأجهزة الالكترونية واستخدام الشبكة العالمية للإنترنت". المرتبة الأولى في درجة الموافقة، حيث كان المتوسط الحسابي (٢.٥٦)، وهي درجة موافقة كبيرة، ويرجع ذلك إلى التكاليف المرتفعة للبنية التحتية وضعف الاعتمادات المالية المخصصة لعملية التحول إلى نظام التقانة، ضعف مصادر التمويل البديلة، مما يؤثر على كفاءة استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجامعات ويتفق ذلك مع دراسة (الدهشان، ٢٠٢٠)

وجاءت الاستجابة على العبارة رقم (٤) " عدم دعم مشروع تطبيق الحوكمة الالكترونية ماليا على مستوى الدولة ككل "، في المرتبة الأخيرة في درجة الموافقة، بمتوسط حسابي (٢.٢٨)، وهي درجة موافقة متوسطة كذلك، ولكن ليست بنفس درجة أهمية العبارات الأخرى، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن أفراد العينة يرون أن الدولة تعمل على دعم تطبيق الحوكمة الالكترونية الا أن هذا الدعم لا يوفر كل المتطلبات الازمة لتطبيقها (الدهشان وجادالله، ٢٠٢٠)

البعد الخامس: النتائج الخاصة باستجابات أفراد العينة حول المعوقات فنية وتكنولوجية، وكانت نتائجه كما هو موضح بالجدول التالي:

**جدول (٨)**

**يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والترتيب لأراء أفراد العينة من القيادات الأكاديمية حول درجة توافر المعوقات الفنية والتكنولوجية**

| م | العبارة | كبيرة | | متوسطة | | صغيرة | | المتوسط | الانحراف | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | ك | % | ك | % | ك | % | | | |
| ١ | ضعف البنية الأساسية في مجال الاتصالات | ١٢٩ | ٨٤.٣ | ٢ | ١.٣ | ٢٢ | ١٤.٤ | ٢,٦٩ | .٧٠٧ | ٢ |

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ٢ | ارتفاع تكلفة الاتصالات والبنية التحتية. | ١٣١ | ٨٥,٦ | – | – | ٢٢ | ١٤.٤ | ٢.٧١ | .٧٠٤ | ١ |
| ٣ | الفقر المعرفى والمعلوماتى مما يعوق تطبيق الحوكمة الالكترونية | ٦٥ | ٤٢.٥ | ٦٦ | ٤٣.١ | ٢٢ | ١٤.٤ | ٢,٣٨ | .٧٠٢ | ٤ |
| ٤ | ارتفاع معدلات التغيير في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بصورة غير مستقرة. | ١٠٩ | ٧١,٢ | ٢٢ | ١٤.٤ | ٢٢ | ١٤,٤ | ٢.٥٦ | .٧٣٢ | ٣ |
| ٥ | صعوبة اثبات التعاملات والعقود وتوثيق الحقوق والالتزامات واثبات صحة التوقيعات. | ١٠٩ | ٧١.٣ | ٢٢ | ١٤,٤ | ٢٢ | ١٤,٤ | ٢,٥٦ | .٧٣٢ | ٣ |

بالنظر الى الجدول السابق رقم (٨) يتضح أن أفراد العينة من القيادات الأكاديمية، يوافقون على العبارات المتضمنة في هذا البعد (المعوقات الفنية والتكنولوجية) بدرجة كبيرة، وذلك ما يعكسه المتوسط الحسابي للاستجابة على هذا البعد والموضح بالجدول العام رقم (٣)، حيث كان المتوسط الحسابي (٢.٥٦)، وهي درجة موافقة كبيرة، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن أفراد العينة يرون أن المعوقات الفنية والتكنولوجية عائق يعوق تطبيق الحوكمة الالكترونية بجامعة المنوفية.

كما يتضح من الجدول السابق رقم (٨) احتلال العبارة رقم (٢) " ارتفاع تكلفة الاتصالات والبنية التحتية." "المرتبة الأولى في درجة الموافقة، حيث كان المتوسط الحسابي (٢.٧١)، وهي درجة موافقة كبيرة، ويرجع ذلك إلى التكاليف المرتفعة للبنية التحتية، وضعف الاعتمادات المالية المخصصة لعملية التحول إلى نظام التقانة، ضعف مصادر التمويل البديلة، مما يؤثر على كفاءة

استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجامعات ويتفق ذلك مع دراسة (خنوش، ٢٠٢٠، ١٥٨).

وجاءت الاستجابة على العبارة رقم (٣) " الفقر المعرفى والمعلوماتى مما يعوق تطبيق الحوكمة الالكترونية "، في المرتبة الأخيرة في درجة الموافقة، بمتوسط حسابي (٢.٣٨)، وهي درجة موافقة متوسطة كذلك، ولكن ليست بنفس درجة أهمية العبارات الأخرى، ويمكن تفسير هذا أن التقنية في تطور مستمر الأمر الذى يجعل اللحاق بهذه التطورات صعباً ويؤدى إلى فقر معرفى ومعلوماتى وإن هذه التقنية متشابكة ومتكاملة الأمر الذى يجعل من المستحيل التدرج في توفيرها بل يجب أن تتوافر جميعها في وقت واحد خاصة علي صعيد المنظمة ويتفق ذلك مع (كافى، ٢٠٠٩)

**البعد السادس: النتائج الخاصة باستجابات أفراد العينة حول المعوقات التشريعية، وكانت نتائجه كما هو موضح بالجدول التالي:**

**جدول (٩)**

**يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والترتيب لا راء أفراد العينة من القيادات الأكاديمية حول درجة توافر المعوقات التشريعية**

| م | العبارة | كبيرة | | متوسطة | | صغيرة | | المتوسط | الانحراف | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | ك | % | ك | % | ك | % | | | |
| ١ | عدم صلاحية الأنظمة واللوائح التقليدية المعمول بها لتطبيقها على الحوكمة الالكترونية | ١١١ | ٢.٥٧ | ٢٠ | ١٣,١ | ٢٢ | ١٤.٤ | ٢.٥٨ | .٧٣١ | ٢ |
| ٢ | تأخر وضع التشريعات القانونية التي تضمن إعتماد التوقيع الالكترونى. | ١٢٩ | ٨٤.٣ | ٢ | ١.٣ | ٢٢ | ١٤.٤ | ٢.٦٩ | .٧٠٧ | ١ |

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ٣ | غياب التشريعات التي تجرم مخترق الشبكات الالكترونية. | ٨٩ | ٥٨.٢ | ٤٢ | ٢٧.٥ | ٢٢ | ١٤.٤ | ٢.٤٣ | .٧٣٢ | ٤ |
| ٤ | عدم سن القوانين التي تؤكد تبنى الإدارات العمومية للحوكمة الالكترونية. | ٨٧ | ٥٦.٩ | ٤٤ | ٢٨.٨ | ٢٢ | ١٤,٤ | ٢.٤٢ | .٧٣٢ | ٥ |
| ٥ | جمود اللوائح والتشريعات بما يعوق الاستخدام الأمثل للموارد التكنولوجية والاستدامة لها في الجامعات. | ١٠٩ | ٧١.٢ | ٢٢ | ١٤.٤ | ٢٢ | ١٤.٤ | ٢.٥٦ | .٧٣١ | ٣ |

بالنظر الى الجدول السابق رقم (٩) يتضح أن أفراد العينة من القيادات الأكاديمية، يوافقون على العبارات المتضمنة في هذا البعد (المعوقات التشريعية) بدرجة كبيرة، وذلك ما يعكسه المتوسط الحسابي للاستجابة على هذا البعد والموضح بالجدول العام رقم (٣)، حيث كان المتوسط الحسابي (٢.٥٣)، وهي درجة موافقة كبيرة، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن أفراد العينة يرون أن المعوقات التشريعية عائق يعوق تطبيق الحوكمة الالكترونية بجامعة المنوفية.

كما يتضح من الجدول السابق رقم (٩) احتلال العبارة رقم (٢) ". تأخر وضع التشريعات القانونية التي تضمن اعتماد التوقيع الالكتروني." "المرتبة الأولى في درجة الموافقة، حيث كان المتوسط الحسابي (٢.٦٩)، وهي درجة موافقة كبيرة، ويرجع بعدم مواكبة التشريعات للتطورات العلمية، سواء القائمة منها أو عدم استحداث تشريعات جديدة، قادرة على استيعاب التطور الحديث في مجال التقنية الحديثة؛ مثل: حجية المراسلات الإلكترونية، التوقيع الإلكتروني، العقد الإلكتروني، والدفع الإلكتروني (الحهمانى، ٢٠١٧)

وجاءت الاستجابة على العبارة رقم (٥) " عدم سن القوانين التي تؤكد تبنى الإدارات العمومية للحوكمة الالكترونية "في المرتبة الأخيرة في درجة الموافقة، بمتوسط حسابي (٢.٤٢)، وهي درجة موافقة كبيرة، ولكن ليست بنفس درجة أهمية العبارات الأخرى، ويرجع ذلك إلى ضعف الإجراءات التشريعية؛ ما يعوق من ميكنة الإجراءات وتحويل التعاملات الحكومية إلى تعاملات إلكترونية بالكامل ويتفق ذلك مع دراسة (جمعة، ٢٠٢٠) بالإضافة الى عدم وجود التشريعات الكافية للتعامل مع جرائم الانترنت والاختراقات الأمنية (الحضيبى، ٢٠١١)

**البعد السابع: النتائج الخاصة باستجابات أفراد العينة حول معوقات تتعلق بأمن المعلومات، وكانت نتائجه كما هو موضح بالجدول التالي:**

**جدول (١٠)**

**يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والترتيب لا راء أفراد العينة من القيادات الأكاديمية حول درجة توافر المعوقات التي تتعلق بأمن المعلومات**

| م | العبارة | كبيرة | | متوسطة | | صغيرة | | المتوسط | الانحراف | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | ك | % | ك | % | ك | % | | | |
| ١ | تخوف كبير من محاولات الاختراق للإدارة التي يتعاملون معها وأن تمس البيانات الخاصة بهم | ١٠٩ | ١.٢٧ | ٢٢ | ١٤,٤ | ٢٢ | ١٤.٤ | ٢.٥٦ | .٧٣٢ | ٢ |
| ٢ | فقدان الإحساس بالأمان تجاه الكثير من المعاملات الالكترونية. | ٨٧ | ٥٦.٩ | ٤٤ | ٢٨.٨ | ٢٢ | ١٤.٤ | ٢.٤٢ | .٧٣١ | ٣ |
| ٣ | عدم توافر برمجيات تحكم الرقابة على الاختراقات المتعددة. | ٨٧ | ٥٦.٩ | ٤٤ | ٢٨.٨ | ٢٢ | ١٤.٤ | ٢,٤٢ | ,٧٣١ | ٣ |

| | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ٤ | **عدم اتباع الإجراءات الأمنية المباشرة وغير المباشرة بالتنسيق بين الإدارات لضبط حالة الأمن التقنى** | ١٢٩ | ٨٤.٣ | ٢ | ١.٣ | ٢٢ | ١٤,٤ | ٢.٦٢ | .٧٠٧ | ١ |

بالنظر الى الجدول السابق رقم (١٠) يتضح أن أفراد العينة من القيادات الأكاديمية، يوافقون على العبارات المتضمنة في هذا البعد (المعوقات الأمنية) بدرجة كبيرة، وذلك ما يعكسه المتوسط الحسابي للاستجابة على هذا البعد والموضح بالجدول العام رقم (٣)، حيث كان المتوسط الحسابي (٢.٥٢)، وهي درجة موافقة كبيرة، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن أفراد العينة يرون أن المعوقات الأمنية عائق يعوق تطبيق الحوكمة الالكترونية بجامعة المنوفية.

كما يتضح من الجدول السابق رقم (١٠) احتلال العبارة رقم (٤) " عدم اتباع الإجراءات الأمنية المباشرة وغير المباشرة بالتنسيق بين الإدارات لضبط حالة الأمن التقنى " "المرتبة الأولى في درجة الموافقة، حيث كان المتوسط الحسابي (٢.٦٢)، وهي درجة موافقة كبيرة، ويرجع ذلك أن الحوكمة الالكترونية مشكلة فنية مرتبطة بأنظمة الأمان وبالتالي عدم توافر الثقة بين المستخدمين والإدارات الحكومية (الشعيبى، ٢٠٠٨)

وجاءت الاستجابة على العبارة رقم (٣) " عدم توافر برمجيات تحكم الرقابة على الاختراقات المتعددة "، في المرتبة الأخيرة في درجة الموافقة، بمتوسط حسابي (٢.٤٢)، وهي درجة موافقة كبيرة كذلك، ويرجع ذلك إلى ارتفاع تكلفة هذه البرمجيات

**البعد الثامن النتائج الخاصة باستجابات أفراد العينة حول معوقات تتعلق بالبيئة الجامعية، وكانت نتائجه كما هو موضح بالجدول التالي:**

## جدول (١١)

**يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والترتيب لا راء أفراد العينة من القيادات الأكاديمية حول درجة توافر المعوقات التى تتعلق بالبيئة الجامعية**

| م | العبارة | كبيرة | | متوسطة | | صغيرة | | المتوسط | الانحراف | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | ك | % | ك | % | ك | % | | | |
| ١ | ضعف وجود ثقافة الحوكمة الالكترونية بين طلاب الجامعة والعاملين بها من أعضاء هيئة التدريس وغيرهم. | ١١١ | .٥٧٢ | ٢٠ | ١٣,١ | ٢٢ | ١٤.٤ | ٢.٥٨ | .٧٣١ | ١ |
| ٢ | قصور الموارد المتاحة في الجامعة بكلياتها سواء كانت مادية أوبشرية. | ٨٩ | ٥٨,٢ | ٤٢ | ٢٧.٥ | ٢٢ | ١٤,٤ | ٢.٤٣ | .٧٣٢ | ٢ |
| ٣ | تصور بعض أعضاء هيئة التدريس والعاملين أن متابعة أدائهم الالكترونى ستكون عملية صعبة وغير موضوعية. | ٦٦ | ٤٣.١ | ٦٥ | ٤٢.٥ | ٢٢ | ١٤.٤ | ٢.٢٨ | .٧٠٤ | ٤ |
| ٤ | عدم رغبة أعضاء هيئة التدريس والعاملين في توظيف التكنولوجيا في إدارة العملية التعليمية. | ٤٤ | ٢٨.٨ | ٨٧ | ٥٦.٩ | ٢٢ | ١٤,٤ | ٢,١٤ | .٦٤٢ | ٥ |
| ٥ | اعتماد الإدارة الجامعية على الأساليب التقليدية في الإدارة دون الاعتماد على أسلوب الحوكمة الالكترونية. | ٨٦ | ٥٦.٢ | ٤٥ | ٢٩.٤ | ٢٢ | ١٤.٤ | ٢.٤١ | .٧٣١ | ٣ |

| | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ٦ | **عدم وجود أليات لتفعيل الحوكمة الالكترونية بالبيئة الجامعية** | ٨٨ | ٥٧.٥ | ٤٣ | ٢٨.١ | ٢٢ | ١٤.٤ | ٢.٤٣ | .٧٣٢ | ٢ |
| ٧ | **عدم قدرة الجامعة على محاسبة من يقصر أومن لايستخدم التكنولوجيا في أدائه لعدم وجود نظام معلن للمحاسبة** | ٨٨ | ٥٧.٥ | ٤٣ | ٢٨.١ | ٢٢ | ١٤.٤ | ٢.٤٣ | .٧٣٢ | ٢ |

بالنظر الى الجدول السابق رقم (١١) يتضح أن أفراد العينة من القيادات الأكاديمية، يوافقون على العبارات المتضمنة في هذا البعد (المعوقات التي تتعلق ببيئة الجامعة) بدرجة كبيرة، وذلك ما يعكسه المتوسط الحسابي للاستجابة على هذا البعد والموضح بالجدول العام رقم (٣)، حيث كان المتوسط الحسابي (٢.٣٨)، وهي درجة موافقة كبيرة، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن أفراد العينة يرون أن المعوقات الأمنية عائق يعوق تطبيق الحوكمة الالكترونية بجامعة المنوفية.

كما يتضح من الجدول السابق رقم (١١) احتلال العبارة رقم (١) ". ضعف وجود ثقافة الحوكمة الالكترونية بين طلاب الجامعة والعاملين بها من أعضاء هيئة التدريس وغيرهم " "المرتبة الأولى في درجة الموافقة، حيث كان المتوسط الحسابي (٢.٥٨)، وهي درجة موافقة كبيرة، ويرجع ذلك إلى قلة الدورات والندوات التي تعقد للتوعية بالحوكمة الالكترونية بالإضافة إلى عدم الاهتمام بتبني مفهوم الحوكمة الالكترونية في المناهج الدراسية التي تقدم لطلاب جامعة المنوفية ويتفق ذلك مع دراسة (الرامل، ٢٠١٠)

وجاءت الاستجابة على العبارة رقم (٣) " عدم رغبة أعضاء هيئة التدريس والعاملين في توظيف التكنولوجيا في إدارة العملية التعليمية "في المرتبة الأخيرة في درجة الموافقة، بمتوسط حسابى (٢.٤٢)، وهي درجة موافقة كبيرة كذلك، ولكن ليست بنفس درجة أهمية العبارات الأخرى، ويمكن تفسير ذلك باننا نعيش في العصر الرقمى الى حد ما بدا أعضاء هيئة التدريس في التعامل مع المنصات التعليمية وكذلك بدأت شئون الطلاب في تقديم خدماتها للطلاب من خلال البريد الأكاديمى وكذلك الدراسات العلي

البعد التاسع: أليات التغلب على هذه المعوقات

**جدول( ١٢)**

**يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والإنحرافات المعيارية والترتيب لأراء أفراد العينة من القيادات الأكاديمية حول درجة الموافقة على أليات التغلب على هذه المعوقات**

| م | العبارة | كبيرة | | متوسطة | | صغيرة | | المتوسط | الانحراف | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | ك | % | ك | % | ك | % | | | |
| ١ | تشكيل فرق عمل بهدف تقييم المواقع الالكترونية للجامعة | ١٠٩ | ٧١.٢ | ٢٢ | ١٤.٤ | ٢٢ | ١٤.٤ | ٢.٥٦ | .٧٣٢ | ٣ |
| ٢ | رصد التخصيصات المالية اللازمة للشروع بالحوكمة الالكترونية للجامعة | ١٠٩ | ٧١.٢ | ٢٢ | ١٤.٤ | ٢٢ | ١٤.٤ | ٢.٥٦ | .٧٣٢ | ٣ |
| ٣ | أقامة دورات توعية بالحوكمة الالكترونية للكوادر العليا ولمنتسبي الجامعة | ١٠٩ | ٧١ .٢ | ٢٢ | ١٤.٤ | ٢٢ | ١٤.٤ | ٢.٥٦ | ,٧٣٢ | ٣ |
| ٤ | تطوير الهياكل التنظيمية القائمة لتصبح هياكل مرنة | ١٠٩ | ٧١,٢ | ٢٢ | ١٤.٤ | ٢٢ | ١٤.٤ | ٢.٥٦ | .٧٣٢ | ٣ |
| ٥ | نشر ثقافة استخدام التكنولوجيا والانترنت. | ١٠٩ | ٧١.٢ | ٢٢ | ١٤.٤ | ٢٢ | ١٤.٤ | ٢.٥٦ | .٧٣٢ | ٣ |
| ٦ | الارتقاء بثقافة ووعى الموظفين عن الحوكمة الالكترونية في الإدارات المختلفة بالجامعة. | ١٠٩ | ٧١.٢ | ٢٢ | ١٤.٤ | ٢٢ | ١٤.٤ | ٢.٥٦ | .٧٣٢ | ٣ |
| ٧ | تفعيل الشراكة الالكترونية مع قطاعات الخدمات والإنتاج. | ١٠٩ | ٧١.٢ | ٢٢ | ١٤.٤ | ٢٢ | ١٤,٤ | ٢.٥٦ | .٧٣٢ | ٣ |

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ٨ | توفير الخدمات للمستفيدين بطريقة الكترونية صالحة لاستخدام. | ١٠٩ | ٧١.٢ | ٢٢ | ١٤.٤ | ٢٢ | ١٤.٤ | ٢,٥٦ | .٧٣٢ | ٣ |
| ٩ | سن القوانين التي تؤكد تبنى الإدارات العمومية للحوكمة الالكترونية | ١٠٩ | ٧١.٢ | ٢٢ | ١٤.٤ | ٢٢ | ١٤.٤ | ٢,٥٦ | .٧٣٢ | ٣ |
| ١٠ | التزام الإدارة العليا بدعم وتبنى مشروع الإدارة بالحوكمة الالكترونية | ١٠٩ | ٧١.٢ | ٢٢ | ١٤.٤ | ٢٢ | ١٤.٤ | ٢.٥٦ | .٧٣٢ | ٣ |
| ١١ | تعزيز الديمقراطية الالكترونية من خلال المحاسبة والمساءلة | ١٠٩ | ٧١.٢ | ٢٢ | ١٤,٤ | ٢٢ | ١٤.٤ | ٢.٦٩ | .٧٣٢ | ٢ |
| ١٢ | التخطيط الاستراتيجي لعملية التحول نحو عالم الرقميات | ١٢٩ | ٨٤,٣ | ٢ | ١.٣ | ٢٢ | ١٤.٤ | ٢.٨٥ | .٧٠٧ | ١ |
| ١٣ | سهولة الاتصال الكترونيا والتعاون بين الإدارات المختلفة بالجامعة | ١١١ | ٧٢,٥ | ٢٠ | ١٣.١ | ٢٢ | ١٤.٤ | ٢.٥٦ | .٧٣١ | ٣ |

بالنظر الى الجدول السابق رقم (١٢) يتضح أن أفراد العينة من القيادات الأكاديمية، يوافقون على العبارات المتضمنة في هذا البعد (أليات التغلب على هذه المعوقات) بدرجة كبيرة، وذلك ما يعكسه المتوسط الحسابي للاستجابة على هذا البعد والموضح بالجدول العام رقم (٣)، حيث كان المتوسط الحسابي (٢.٥٧)، وهي درجة موافقة كبيرة، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن أفراد العينة يرون أن هذه الأليات يمكن من خلالها التغلب على المعوقات المختلفة التي تواجة تطبيق الحوكمة الالكترونية.

**, ب: النتائج الخاصة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة حول مدي توافر معوقات تطبيق الحوكمة الالكترونية بجامعة المنوفية وسبل التغلب عليها تباعا لمتغيرات النوع:**

وسوف يتم تناول هذه النتائج كما يلى:

- **النتائج الخاصة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة من القيادات الأكاديمية حول مدي توافر معوقات تطبيق الحوكمة الالكترونية بجامعة المنوفية وفقاً لمتغير النوع (ذكر-أنثى)**

**جدول (١٣)**

**المتوسطات والانحرافات المعيارية قيمة (ت) ودلالتها الإحصائية لآراء أفراد العينة حول توافر معوقات تطبيق الحوكمة الالكترونية بجامعة المنوفية وفقاً لمتغير النوع (ذكر-أنثى)**

| الأبعاد | النوع | العدد | المتوسط الحسابى | الانحراف المعيارى | قيمة ت | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| معوقات إدارية | ذكر | ٥١ | ١٧.١٥ | ٣.٥٥ | .٢٥١ | غير دالة |
| | أنثى | ١٠٢ | ١٥.٩٠ | ٤.٩٧ | | |
| معوقات تنظيمية | ذكر | ٥١ | ١٤.٦٠ | ٢.٧٥ | .٣٢ | غير دالة |
| | أنثى | ١٠٢ | ١٤.٢٨ | ٤.٢٣ | | |
| معوقات بشرية | ذكر | ٥١ | ١٨.٨٨ | ٤.٢٢ | ٢.٢ | غير دالة |
| | أنثى | ١٠٢ | ١٦.٦٨ | ٥.١٠ | | |
| معوقات مادية | ذكر | ٥١ | ١٦.٠٠ | ٣.٠٧ | ١.٩٧ | غير دالة |
| | أنثى | ١٠٢ | ١٤.٠٣ | ٤.٥١ | | |
| معوقات فنية وتكنولوجية | ذكر | ٥١ | ١٣.٥٤ | ٢.٣٠ | ١.٠٧ | غير دالة |
| | أنثى | ١٠٢ | ١٢.٤٧ | ٣.٧٤ | | |
| معوقات تشريعية | ذكر | ٥١ | ١٣.٩٠ | ٢.٥٣ | ١.٧٨ | دالة |
| | أنثى | ١٠٢ | ٢١٢.١ | ٣.٧١ | | |
| معوقات تتعلق بأمن المعلومات | ذكر | ٥١ | ١١.٠٩ | ٢.٠٣ | ١.٤٦ | دالة |
| | أنثى | ١٠٢ | ٣٩.٦ | ٢.٩٦ | | |
| معوقات تتعلق بالبيئاة لجامعية | ذكر | ٥١ | ١٨.٩٠ | ٣.٦٦ | ٣.٢٥ | دالة |
| | أنثى | ١٠٢ | ٥١٥.٦ | ٤.٧٦ | | |
| اليات التغلب على المعوقات | ذكر | ٥١ | ١٣.٥٥ | ٢.٣١ | ١.٤٤ | غير دالة |
| | انثى | ١٠٢ | ١٢.٤٨ | ٣.٧٥ | | |

يتضح من الجدول ما يلي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث من القيادات الأكاديمية في الأبعاد الخاصة (معوقات إدارية، معوقات تنظيمية، معوقات بشرية، معوقات مادية، معوقات فنية، اليات التغلب على المعوقات حيث كانت قيمة ت المعبرة عن هذه الفروق( ١.٤٤,١.٠٧,١,٩٧,٢.٢,.٣٢,١.٢٥) وهى قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠٥.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث من القيادات الأكاديمية في الأبعاد الخاصة (معوقات تشريعية، معوقات تتعلق بأمن المعلومات، معوقات تتعلق بالبيئة الجامعية) حيث كانت قيمة ت المعبرة عن هذه الفروق (١.٧٨، ١.٤٦، **٣.٢٥**) وهى قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٥ وهذا يعنى أن الجنس يسهم في تحقيق التباين الأبعاد الخاصة وذلك لصالح الذكور عن الإناث حيث أن الذكور يكونوا أكثر ادراكا لهذه المعوقات عن الاناث.

- **النتائج الخاصة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة من القيادات الأكاديمية حول مدي توافر معوقات تطبيق الحوكمة الالكترونية بجامعة المنوفية وفقاً لمتغير نوع الكلية (نظرية –عملية)**

**جدول (١٤)**

**المتوسطات والانحرافات المعيارية قيمة (ت) ودلالتها الإحصائية لآراء أفراد العينة حول توافر معوقات تطبيق الحوكمة الالكترونية بجامعة المنوفية وفقاً لمتغير نوع الكلية (نظرية –عملية)**

| | النوع | العدد | المتوسط الحسابى | الانحراف المعيارى | قيمة ت | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| معوقات إدارية | عملية | ٨٧ | ١٥.٥٠ | ٥.٢٣ | ١.٨٩ | غير دالة |
| | نظرية | ٦٦ | ١٧.٣٩ | ٣.٢٦ | | |
| معوقات تنظيمية | عملية | ٨٧ | ١٣.٤٧ | ٤.٥٩ | ٣.٥٧٣ | دالة |
| | نظرية | ٦٦ | ١٥.٦٠ | ١.٧٧ | | |
| معوقات بشرية | عملية | ٨٧ | ١٥.٧١ | ٤.٧٥ | ٥.٣٤٦ | دالة |
| | نظرية | ٦٦ | ١٩.٦٦ | ٤.٢٢ | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| معوقات مادية | عملية | ٨٧ | ١٢.٤٣ | ٤.٣٣ | ٥.٢٣ | دالة |
| | نظرية | ٦٦ | ١٧.٦٦ | .٤٧٥ | | |
| معوقـــات فنيـــة وتكنولوجية | عملية | ٨٧ | ١١.٦٨ | ٤.١٠ | ٢,٦٥ | دالة |
| | نظرية | ٦٦ | ١٤.٣٣ | .٤٧٥ | | |
| معوقات تشريعية | عملية | ٨٧ | ١٠.٩٧ | ٣.٧٦ | ٤.٠٣ | دالة |
| | نظرية | ٦٦ | ١٥. | .٠٠٠٠٠ | | |
| معوقات تتعلق بأمن المعلومات | عملية | ٨٧ | ٨.٦٨٩٧ | ٢.٩٦٢٢١ | ٣.٣١ | دالة |
| | نظرية | ٦٦ | ١٢.٠٠٠٠ | .٠٠٠٠٠ | | |
| معوقـــات تتعلـــق بالبيئاة لجامعية | عملية | ٨٧ | ١٤.٢٥٢٩ | ٤.٧٦٢٣٠ | ٥.٧٥ | دالة |
| | نظر | ٦٦ | ٢٠.٠٠٠٠ | ١.٤٢٥٠٥ | | |
| اليـات التغلـب علـى المعوقات | عملية | ٨٧ | .٦٧١١ | ٤.١١ | ٢.٦٨ | دالة |
| | نظرية | ٦٦ | ١٤.٣٥ | .٤٧٦ | | |

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الكليات العملية والنظرية في الأبعاد الخاصة (معوقات إدارية) حيث كانت قيمة ت المعبرة عن هذه الفروق(١.٨٩) وهى قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠٥ ويرجع ذلك إلى أن الكليات العملية والنظرية يتفقان في المعوقات الإدارية

وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الكليات العملية والنظرية في الأبعاد الخاصة( معوقات تنظيمية، معوقات بشرية، معوقات مادية، معوقات فنية وتكنولوجية، معوقات تشريعية، معوقات تتعلق بأمن المعلومات، معوقات تتعلق بالبيئة الجامعية، حيث كانت قيمة ت المعبرة عن هذه الفروق (٣.٥٧٣،٥.٣٤٦،٥.٢٣، ٢,٦٥،٤.٠٣،٣.٣١،٣.٣١،٥.٧٥،٢.٦٨) **وهى قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٥ وهذا يعنى أن نوع الكلية يسهم في تحقيق التباين وذلك لصالح الكليات النظرية حيث أن الكليات النظرية مازالت تستخدم الطرق التقليدية في العملية الادايةوالتدريسية .**

**وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الكليات العملية والنظرية في الأبعاد الخاصة باليات التغلب على المعوقات حيث كانت قيمة ت المعبرة عن هذه الفروق ٢.٦٨وذلك لصالح الكليات العملية**

**جدول (١٥)**

**قيمة (ف) ودلالتها الإحصائية لاستجابات أفراد العينة حول توافر معوقات تطبيق الحوكمة الالكترونية بجامعة المنوفية وفقاً لمتغير الرتبة القيادية (عميد– وكيل –رئيس قسم) (عميد – وكيل – رئيس قسم)**

| الأبعاد | مصدر التباين (مجموع المربعات) | | درجات الحرية | متوسط مجموع المربعات | ف | الدلالة ومستواها |
|---|---|---|---|---|---|---|
| معوقات إدارية | بين | ٢٩.٧٢٧ | ٢ | ١٤.٠٢ | .٧٠٧ | غير دالة |
| | داخل | ٣١٥٥.٥٨٠ | ١٥٠ | ٢١.٠٣٧ | | |
| معوقات تنظيمية | بين | ٤.٤١٧ | ٢ | ٢.٢٠٨ | .١٥١ | غير دالة |
| | داخل | ٢١٩٠.٠٥٤ | ١٥٠ | ١٤.٦٠٠ | | |
| معوقات بشرية | بين | ٢٥.٠٦٨ | ٢ | ١٢.٥٣٤ | .٥١٣ | غير دالة |
| | داخل | ٣٦٦٢.١٦٠ | ١٥٠ | ٢٤.٤١٤ | | |
| معوقات مادية | بين | ١٤٦.٦٢٩ | ٢ | ٧٣.٣١٤ | ٤.٣٧٤ | غير دالة |
| | داخل | ٢٥١٣.٩٣٣ | ١٥٠ | ١٦.٧٦٠ | | |
| معوقات فنية وتكنولوجية | بين | ١٠١.٦٣٣ | ٢ | ٥٠.٨١٦ | ٤.٧٠٠ | غير دالة |
| | داخل | ١٦٢١.٩٤٩ | ١٥٠ | ١٠.٨١٣ | | |
| معوقات تشريعية | بين | ٤٤.٤٩٧ | ٢ | ٢٢.٢٤٩ | ١.٨٧٤ | غير دالة |
| | داخل | ١٧٨٠.٨٤٩ | ١٥٠ | ١١.٨٧٢ | | |
| معوقات تتعلق بأمن المعلومات | بين | ٢٥.٢٣٧ | ٢ | ١٢.٦١٩ | ١.٦٥٩ | غير دالة |
| | داخل | ١٧٨٠.٨٤٩ | ١٥٠ | ٧.٦٠٤ | | |
| معوقات تتعلق بالبيئة لجامعية | بين | ١٠٣.٣٤٢ | ٢ | ٥١.٦٧١ | ٢.٤٠٨ | غير دالة |
| | داخل | ٣٢١٨.٦٧١ | ١٥٠ | ٢١.٤٥٨ | | |
| اليات التغلب على المعوقات | بين | ٢٤.٠٣ | ٢ | ١٢.٠٢ | . ٥٢. | غير دالة |
| | داخل | ٩٢٤١.٧٢ | ١٥٠ | ٢٣.٢٨ | | |

يتضح من الجدول السابق رقم (١٥) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات القيادات الأكاديمية حول معوقات تطبيق الحوكمة الالكترونية بجامعة المنوفية تعزي

لمتغير الرتبة الأكاديمية في الاستبانة ككل وأبعادها حيث قيمة ف تتراوح بي١٥١.الي (٤.٧٠٠) وهي عند مستوي دلالة ٠,٠٥ وهذا يعني أن درجة توافر معوقات تطبيق الجامعة بجامعة المنوفية لا تختلف باختلاف الرتبة الاكاديمية عميد وكيل رئيس قسم يجمعون علي توافر معوقات تطبيق الحوكمة الالكترونية، واليات التغلب عليها وربما يعود ذلك الي أنهم يعملون جميعا وفق سياسة ورؤية جامعية مشتركة ومظلة علمية واحدة تابعة للجامعة التي يعملون بها لذلك فهم مدركون لهذه المعوقات وسبل التغلب عليها .

**استخلاص نتائج البحث:**

استهدف البحث التعرف على المعوقات التي تعوق تطبيق الحوكمة الالكترونية بجامعة المنوفية (من وجهة نظر القيادات الأكاديمية )، ومن خلال تحليل استجابات عينة البحث، وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

اولاً: فيما يتعلق بالمعوقات الإدارية:

- ضعف في التخطيط والتنسيق من قبل الإدارة العليا لانجاز الحوكمة الالكترونية.
- ضعف في التنسيق بين الوحدات الإدارية.
- غياب المتابعة من قبل السلطات لتطبيق الحوكمة الالكترونية.
- لاتقتنع إدارة الجامعة بضرورة الحوكمة الالكترونية أو الحاجة اليها.

ثانياً: فيما يتعلق بالمعوقات التنظيمية:

- ضعف شبكات الاتصال داخل الأقسام والكليات المختلفة.
- ضعف برامج التوعية الإعلامية المواكبة لتطبيق الحوكمة الالكترونية في الجامعة،
- غموض في الرؤية المستقبلية لتطبيق الحوكمة الالكترونية.

ثالثاً: فيما يتعلق بالمعوقات البشرية:

- **ضعف مهارات اللغة الإنجليزية لدى الموظفين.**
- **ضعف الوعى الثقافي بتكنولوجيا المعلومات على المستوى الاجتماعى والتنظيمي بالجامعات.**
- **مقاومة العاملين للتغير وشعورهم أنه لن يكون لهم مقاعد عند تطبيق الحوكمة الالكترونية.**

رابعاً: فيما يتعلق بالمعوقات المادية:

- قلة الموارد المالية للبنية التحتية اللازمة لتطبيق الحوكمة الالكترونية.
- التكلفة العالية للبرمجيات والأجهزة الالكترونية واستخدام الشبكة العالمية للانترنت.
- قلة توفير المخصصات المالية التي تحتاج إليها عمليات التدريب والتأهيل من أجل تطبيق الحوكمة الالكترونية.
- جمود الإدارات المالية في الجامعات.

خامساً: فيما يعلق بالمعوقات الفنية والتكنولوجية:

- ارتفاع تكلفة الاتصالات والبنية التحتية.
- ضعف البنية الأساسية في مجال الاتصالات.
- ارتفاع معدلات التغيير في تكنلوجيا المعلومات والاتصالات بصورة غير مستقرة.
- صعوبة اثبات التعاملات والعقود وتوثيق الحقوق والالتزامات

سادساً: فيما يتعلق بالمعوقات التشريعية:

- تأخر وضع التشريعات القانونية التي تضمن إعتماد التوقيع الالكترونى.
- عدم صلاحية الأنظمة واللوائح التقليدية المعمول بها لتطبيقها على الحوكمة الالكترونية.
- جمود اللوائح والتشريعات بما يعوق الاستخدام الأمثل للموارد التكنولوجية والاستدامة لها في الجامعات.

سابعاً: فيما يتعلق بالمعوقات التي تتعلق بأمن المعلومات:

- عدم اتباع الإجراءات الأمنية المباشرة وغير المباشرة بالتنسيق بين الإدارات لضبط حالة الأمن التقنى.
- تخوف كبير من محاولات الاختراق للإدارة التي يتعاملون معها وأن تمس البيانات الخاصة بهم.
- فقدان الإحساس بالأمان تجاه الكثير من المعاملات الالكترونية.
- **عدم توافر برمجيات تحكم الرقابة على الاختراقات المتعددة.**

ثامناً: فيما يتعلق بالمعوقات المتعلقة بالبيئة الجامعية:

- ضعف وجود ثقافة الحوكمة الالكترونية بين طلاب الجامعة والعاملين بها من أعضاء هيئة التدريس وغيرهم.
- قصور الموارد المتاحة في الجامعة بكلياتها سواء كانت مادية أوبشرية.
- عدم وجود أليات لتفعيل الحوكمة الالكترونية بالبيئة الجامعية.

**توصيات البحث:**

في ضوء ما أسفرت عنه الدراسة الحالية من نتائج، تعلقت بمعوقات تطبيق الحوكمة الالكترونية بجامعة المنوفية، فإنها تقدم توصيات إجرائية يمكن أن تسهم في التغلب على هذه المعوقات أو تحد منها، وذلك وفقا لما تم تحديدة من هذه المعوقات في أبعادها المختلفة، كما يلى:

**أولا: توصيات تتعلق بالتغلب على المعوقات الإدارية**

في ضوء ما توصلت اليه الدراسة من معوقات في هذا الجانب فإنها توصى بما يلى:

١- صياغة الجامعة لرؤية واضحة لتطبيق الحوكمة الالكترونية بالجامعة، ويشترك فيها جميع أطراف العملية التعليمية من اداريين وأعضاء هيئة التدريس وطلاب وغيرهم، حتى تكون معبرة عن مضمونها وملزمة في تطبيقاتها لكل أطراف التفاعل.

٢- التنسيق بين الوحدات الإدارية المختلفة الموجودة بالجامعة لتطبيق الحوكمة الالكترونية.

٣- توفير المخصصات المالية للتحول نحو الحوكمة الالكترونية.

٤- عمل نشرات توضيحية باستمرار نحو أهمية التحول إلى الحوكمة الالكترونية.

٥- ضرورة سعى الإدارة بشكل مستمر إلى الانتقال من دائرة الخدمات التقليدية إلى الخدمات الالكترونية.

٦- وضع تقارير حول مدى استخدام الحوكمة الالكترونية في تقديم الخدمات.

٧- وضع نظام فعال للإشراق المستمر على الحوكمة الالكترونية للجامعة.

٨- إقامة دورات توعية بالحوكمة الالكترونية للكوادر العليا ولمنتسبي الجامعة.

**ثانيا: توصيات تتعلق بالتغلب على المعوقات التنظيمية**

**في ضوء ماتوصلت اليه الدراسة من معوقات في هذا الجانب فانها توصى بما يلى:**

١- تحسين شبكات الاتصال داخل الأقسام المختلفة بالكلية، وبين الكلية والكليات الأخرى.

٢- وضع الجامعة لخطة تحفيز وتشجيع واضحة للقيادات وأعضاء هيئة التدريس والاداريين لتطبيق الحوكمة الالكترونية.
٣- التحفيز المستمر لإدارة العاملين على استخدام الحوكمة الالكترونية.
٤- التعاون مع الجهات الراعية لمشروع الحوكمة الالكترونية بوزارة العلوم والتكنولوجيا/ دائرة تكنولوجيا المعلومات لغرض تقديم المشورة الفنية والاستفادة من الامكانيات التدريبية والتطورية في هذا المجال.
٥- تشكيل فريق عمل لوضع الاستراتيجية الالكترونية للجامعة، لتحديد الفرص والتهديدات. ووضع أولويات الخدمات المقدمة.

**ثالثاً: توصيات تتعلق بالتغلب على المعوقات البشرية**

في ضوء ما توصلت اليه الدراسة من معوقات في هذا الجانب فآنها توصى بما يلى:
١- الاهتمام بتحسين مستوى اللغة الإنجليزية عند العاملين حتى يتمكنوا من استخدام التكنولوجيا
٢- تصميم نظام الكترونى لحضور وانصراف الموظفين داخل الجامعة.
٣- انشاء بريد الكترونى للعاملين بالجامعة على الموقع الالكترونى للجامعة.
٤- تعزيز محو الأمية الالكترونية لدى العاملين بالجامعة.
٥- تصميم برامج خاصة بتدريب العاملين على استخدام التقنيات الرقمية الحديثة.
٦- بث الثقة من جانب العاملين بالجامعة للعملاء نحو الخدمات المقدمة الكترونيا.

**رابعا: توصيات تتعلق بالتغلب على المعوقات المادية**

في ضوء ما توصلت اليه الدراسة من معوقات في هذا الجانب فانها توصى بما يلي:
١- رصد التخصيصات المالية اللازمة للشروع بالحوكمة الالكترونية للجامعة ولتغطية نفقات الشراء للأجهزة
٢- توفير الموارد والامكانيات المادية التي تمكن الجامعة من تطبيق الحوكمة الالكترونية.

**خامساً: توصيات تتعلق بالتغلب على المعوقات الفنية والتكنولوجية:**

في ضوء ما توصلت اليه الدراسة من معوقات في هذا الجانب فإنها توصى بما يلى:

١- توفير تطبيقات وبرامج تكنولوجية حديثة تمكن المنظمة من تقديم الخدمات لعملائها.
٢- تصميم مواقع للمنظمة على شبكة الانترنت لتلقى شكاوى ومقترحات المواطنين.
٣- توفير قاعدة بيانات الكترونية خاصة بالعملاء المستفيدين
٤- أرشفة البيانات الكترونيا أولا بأول للرجوع إليها عند الحاجة.
٥- استحداث شعبة متخصصة بتصاميم الويب لغرض ادامة موقع الجامعة الالكتروني وتحديثه. على ان يكون منتسبيه من ذوي الاختصاص في مجال الحوكمة الالكترونية ومصممي ومبرمجي مواقع الويب.

**سادساً: توصيات تتعلق بالتغلب على المعوقات التشريعية**

في ضوء ما توصلت اليه الدراسة من معوقات في هذا الجانب فإنها توصى بما يلي:
١- وضع القوانين واللوائح المنظمة للعمل على الموقع الالكترونى الخاص بالجامعة.
٢- توفير نظام قانونى بالمنظمة للتوقيع الالكترونى.
٣- توفير نظام دفع الفواتير عبر الانترنت لعملاء المنظمة بشكل معترف به.
٤- تقديم خدمات لعملائها عبر الانترنت.
٥- تسهل المنظمة عملية تبادل المعلومات عبر الانترنت في أطار قانونى.
٦- ضرورة الاعتراف القانوني بالخدمات الالكترونية التي تقدمها الجامعة.
٧- وجود عقوبات رادعة للموظفين حال التلاعب بالخدمات الالكترونية.

**سابعاً: توصيات تتعلق بالتغلب على المعوقات تتعلق بأمن المعلومات**

في ضوء ما توصلت اليه الدراسة من معوقات في هذا الجانب فإنها توصى بما يلي:
١- توفير أنظمة سرية لحفظ الملفات والوثائق الكترونيا.
٢- توفير برامج حماية حديثة لصد خطر اختراق المعلومات من طرف أخر.
٣- تأمين المعلومات الخاصة بالمنظمة بنظام محكم وجيد.
٤- ضرورة التصدي لأى رسائل الكترونية مخالفة لأهداف وأمن المنظمة.
٥- يجب على الجامعة الالمام بالأدوات الرقمية غير الأمنة لتجنب استخدامه.
٦- مواجهة التهديدات الرقمية للمنظمة أيا كان نوعها بشكل مستمر.
٧- التحقق من مصداقية البيانات والمعلومات الواردة للمنظمة.

٨- ضرورة استخدام قنوات اتصال أمنة للبريد الإلكتروني الخاص بالعاملين.

٩- تأمين حسابات شبكات التواصل الاجتماعى الخاصة بالجامعة.

**ثامناً: توصيات تتعلق بالتغلب على المعوقات التي تتعلق بالبيئة الجامعية:**

في ضوء ما توصلت اليه الدراسة من معوقات في هذا الجانب فإنها توصى بما يلي:

١- نشر ثقافة الحوكمة الالكترونية بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة.

٢- استحداث شعبة متخصصة بتصاميم الويب لغرض ادامة موقع الجامعة الالكتروني وتحديثه. على ان يكون منتسبيه من ذوي الاختصاص في مجال الحوكمة الالكترونية ومصممي ومبرمجي مواقع الويب

٣- التعاون مع برنامج الامم المتحدة الانمائي لغرض تقديم الدعم الفني في هذا المجال.

## المراجع

**أولا: المراجع العربية**


- ابن منظور، محمد(٢٠٠٧): **لسان العرب**، القاهرة، دار المعارف
- أبوالنصر، مدحت محمد(٢٠١٥): **الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة**، القاهرة، المنظمة العربية للتدريب والنشر
- أبو شرحه، ماجد بن محمد والسريحي، حسن بن عواد(٢٠١٧): حوكمة معلومات شبكات التواصل الاجتماعى فى مؤسسات المعلومات، **المؤتمر الثامن ولعشرون: شبكات التواصل الاجتماعي وتأثيراتها في مؤسسات المعلومات في الوطن العربي**، الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات، القاهرة، ٢٧-٢٩ نوفمبر، ص ص١-٢٠
- أيمن عبدالسيد عبدالمنعم يكتب: الحوكمة الإلكترونية المدرسية هى الحل https://www.youm٧.com/story/٢٠١٦/٩/١١
- بادي، سوهام، بخالفة، خديجة (٢٠١٧): الحوكمة الالكترونية وتواجدها على شبكات التواصل الاجتماعى لتعزيز المشاركة الالكترونية، **المؤتمر الثامن والعشرون: شبكات التواصل الاجتماعي وتأثيراتها في مؤسسات المعلومات في الوطن العربي**،الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات، القاهرة، ٢٧-٢٩ نوفمبر ص ص.١-٣١.
- باسي، إلهام (٢٠٢٠): الثقافة كمفتاح لنجاح الحوكمة الإلكترونية، **مجلة المنهل الاقتصادى**، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي – كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مجلد٣، العدد٢،ص ص ٣٣١-٣٤٢
- برقعان، أحمد محمد، القرشى، عبد الله على (٢٠١٢): حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات، **المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة**،١٥-١٧ديسمبر جامعة الجنان طرابلس-لبنان
- بشير، محمد حسن (٢٠١٩): الأسس والمبادئ النظرية للحوكمة ومتطلبات تطبيقها في التعليم العام بالسودان، **مجلة العلوم التربوية والنفسية**، المركز القومي للبحوث غزة ، المجلد ٣، العدد ٦، ص ص ٢٧-٤٥
- بن حامد، أمينة (٢٠١٣) الحكومة الإلكترونية: تجربة الجزائر للتحول نحو حكومة إلكترونية، **رسالة ماجستير**، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة

- بوسالم، أبو بكر واخرون(٢٠١٧) دور الحوكمة الإلكترونية في تحقيق استدامة الشركة: دراسة تحليلية: **مجلة العلوم الإنسانية**، جامعة العربي بن مهيدي – أم البواقي، العدد ٨، ص ص ٢٥٦– ٢٦٨
- بوسالم، أبو بكر، وناس، أسماء(٢٠١٥): الحوكمة الإلكترونية وعلاقتها بجودة الخدمات الصحية: دراسة ميدانية في المؤسسة الاستشفائية بالأغواط، **المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي**، جامعة أحمد بوقرة بومرداس – كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير – مخبر مستقبل الأقتصاد الجزائري خارج المحروقات، العدد٣، ص ص ٥–٢٠
- بومصباح، صافية، تناح، رانيي(٢٠١٦): جاهزية الإدارات المحلية لاعتماد الحوكمة الالكترونية: دراسة ميدانية في مقر ولاية برج بوعريرج، **مجلة أبحاث ودراسات التنمية، جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج** – كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير – مخبر الدراسات والبحوث في التنمية الريفية، العدد٤، ص ص ٥١–٧٤
- جمعة، محمد جمعة(٢٠٢٠): متطلبات الحوكمة الالكترونية لتطوير خدمات الرعاية الاجتماعية للمنظمات الأهلية، **مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية**، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان العدد ٥٢، المجلد ٢، أكتوبر
- الجهمانى، سميرة محمود فلاح(٢٠١٧): معوقات الحكومة الإلكترونية في ضوء التشريع الأردني: دراسة مقارنة، **رسالة ماجستير**، كلية القانون، جامعة اليرموك، الأردن
- الحضيبي، إبراهيم بن عبدالرحمن (٢٠١١): واقع تطبيق الحكومة الإلكترونية فى كليات جامعة شقراء، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد ١٤٦، ص ص٢٩٣–٣٣٩
- حلاوة، جمال وطه، نداء(٢٠١٤): واقع الحوكمة في جامعة القدس، **مجلة رماح للبحوث والدراسات، الجزائرية**، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية – رماح ، العدد ١٤، ص ص٣٣–٦٠
- الحيول، آمنة وفريمش، مليكة(٢٠٢١): الحوكمة الجامعية من أجل الجودة: الجامعة الجزائرية أنموذجا مجلة جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية، جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية، المجلد٣٤، العدد٣، ص ص ص١٣٨٥، ١٤١٢

- خنوش، صليحة(٢٠٢٠): معوقات تطبيق الحكومة الإلكترونية في الإدارة المحلية من وجهة نظر موظفي عينة مختارة من بلديات المدية، **مجلة اقتصاد المال والأعمال**، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، مجلد ٥، العدد ١، ص ص ١٥٥-١٦٦
- الدهشان، جمال على خليل (٢٠٢٠): تطبيق الحوكمة الإلكترونية بجامعتنا العربية: المبررات المتطلبات، التحديات، **المجلة العلمية للعلوم التربوية والصحة النفسية**، المؤسسة العلمية للعلوم التربوية والتكنولوجية والتربية الخاصة، مجلد ٢، العدد٢، ص ص٢٠-٤٤
- الدهشان، جمال على خليل، جادالله، باسم سليمان (٢٠٢٠): تصور مقترح لمتطلبات تطبيق الحوكمة الالكترونية بجامعة أسيوط في ضوء الثورة الصناعية الرابعة، **المجلة التربوية**، كلية التربية، جامعة سوهاج، الجزء ٧٩، ص ص ٢١٠٥ - ٢٢٠٤
- الرامل، منصور بن عبدالله(٢٠١٠): مدى تبني مفهوم الحكومة الإلكترونية في المناهج الدراسية لعلوم المكتبات والمعلومات بالجامعات السعودية والجامعات الكندية :دراسة مقارنة، **مجلة دراسات المعلومات**، جمعية المكتبات والمعلومات السعودية، العدد٩،ص ص٩-٤
- زكى، ايمان عبد المحسن(٢٠٠٩): **الحكومة الإلكترونية: مدخل إداري متكامل**، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الادارية.
- زيدان، محمد وعبد الرازق، زيدان(٢٠١٤): حوكمة الجامعات: عرض نماذج جامعات رائدة، **الاقتصادية، كلية** العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة طاهري، مجلد ٥، العدد ٢ص ص٣٤٦-٣٦٤.
- السلمى، على (٢٠١٧): **الإدارة في عصر العولمة والمعرفة**، سما للنشر والتوزيع.
- سيلالتى، ريما(٢٠١٨): الحوكمة والتخطيط الاستراتيجي في الجامعات اللبنانية، **مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي**، مجلد٣٨، العدد ٢، ص ص ١١٥-١٤٦
- الشجيرى، وسام على والغزالى، محمد حازم (٢٠١٨): تطبيق الحوكمة الالكترونية على جودة التعليم العالى من خلال التركيز على تكاليف الجودة دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في جامعة الأنبار، **المجلة المغاربية للاقتصاد والمناجمت**، المجلد ٥، العدد١، ٢٠١٨، ص ص٢١٧-٢٣٦
- الشريف، عمر أحمد أبو هاشم وآخرون(٢٠١٣): **الإدارة الالكترونية مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة**، عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.

- الشعيبي، أحمد بن عبدالله (٢٠٠٨): معوقات ومقومات نجاح برامج الحكومة الإلكترونية في العالم العربي: دراسة خاصة عن المملكة العربية السعودية، **المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل – العلوم الإنسانية والإدارية** ، جامعة الملك فيصل، مجلد٩، العدد١،ص ص٢٧٥-٣٢٤.
- صمادى، صفاء أحمد والهاشمى، عبد الرحمن(٢٠٢٠): مستوى ممارسة معلمي التربية المهنية لمبادئ الحوكمة في المرحلة الأساسية من وجهة نظر مشرفي التربية المهنية في الأردن، **مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، الجامعة الإسلامية بغزة**، مجلد ٢٨، العدد١، ص ص ٦٨٢-٧٠١
- عارف، عاليه عبد الحميد(٢٠٠٧): الحكومة الإلكترونية: المفهوم والتحديات مع التطبيق على التجربة المصرية، **مجلة البحوث الإدارية**، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية –مركز البحوث والاستشارات والتطوير.
- عبدالهادى، زين(٢٠٠٨): الحكومة الإلكترونية والحوكمة الإلكترونية: متطلبات جديدة للشفافية والنزاهة الحكومية **منتدى المنظمة العربية للتنمية الإدارية**، تركيا، ص ص١-١١.
- عزت، احمد (٢٠٠٩): **مفهوم حوكمة الجامعات والغرض منها وسبل تطبيقها**، عمان، الأردن.
- عطوه، محمد إبراهيم وعلي، فكري محمد السيد(٢٠١٢): حوكمة النظام التعليمي؛ مدخل لتحقيق الجودة في التعليم، **مجلة كلية التربية بالمنصورة**، جامعة المنصورة المجلد٧٩، العدد٢، ص ص٤٤٩-٥٣١.
- عمران، خلود موسى وجراج، ندى بدر(٢٠١٤): تأمين حماية مواقع الحوكمة الالكترونية للشركات في محافظة البصرة دراسة استطلاعية، **مجلة دراسات البصرة**، مركز دراسات البصرة والخليج العربى، المجلد٩، العدد١٨، ص ص١-٢٩.
- غسان، الطالب، الزعاير، راكز(٢٠٢٠): **الإدارة الالكترونية والتسويق الالكترونى لمنظمات الأعمال**، اليازورى العلمية للنشروالتوزيع، عمان، الأردن
- غوانمة، فادى فؤاد(٢٠١٨): واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية والتحديات التي تواجهها، **مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية**، جامعة

القدس المفتوحة عمادة البحث العلمى والدراسات العليا، مجلد٩، العدد ٢٩، ص ص ١٠٣-١١٧

- الفالح، صالح(٢٠٠٦): الإفصاح والشفافية عاملان رئيسيان لتعزيز ثقة المستثمرين والمتعاملين في السوق المالي، **جريدة الرياض اليومية**، العدد ٤٠٣٦، نوفمبر ص١٢٥.
- قايد، فاطمة زهرة(٢٠١٨): تفعيل دور الحوكمة الالكترونية في مؤسسات التعليم العالي-دراسة حالة لجامعة برج بوعريريج، **المؤتمر التربوي المحكم في: التعليم العالي في الوطن العربي، الوظائف ولأدوار في ضوء الاقتصاد المبني على المعرفة**، جامعة برج بوعريريج، الجزائر- ايام ٢٣-٢٥ ابريل ٢٠١٨ .
- القحطانى، ريم بنت ثابت(٢٠١٩): إطار حوكمة الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية في اتخاذ القرارات وفق تطلعات رؤية ٢٠٣٠م، **مجلة العلوم التربوية والنفسية**، المركز القومي للبحوث غزة المجلد٣، العدد١٥، يوليو، ص ص٥١-٧٩
- قمرى، زينة وحقطة سناء (٢٠٢٠): حوكمة الجامعات: مفاهيم ونماذج مع الإشارة إلى حالة الجزائر، **مجلة اقتصاد المال والأعمال**، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادى، مجلد ٥، العدد١، ٢٠٢٠، ص ص٣٥٢-٣٧٢.
- كافي، مصطفى يوسف (٢٠٠٩): **الحكومة الالكترونية في ظل الثورة العلمية التكنولوجية المعاصرة**، دار رسلان، دمشق،
- للشبكة العراقية للمعلوماتية(٢٠١٤): نظرة على الاستراتيجية الوطنية للحوكمة الالكترونية، ومراحل عملها متاح على

  https://iraqiblogs.blogspot.com/٢٠١٤/٠٧/source-un-e-government-survey.html/٧/٢٢٢٠٢٠
- لواطى، فطيمة الزهراء (٢٠١٥): معوقات تطبيق الحوكمة الالكترونيةE-Gouvernance في المؤسسات العمومية ذات الطابع الاداري دراسة حالة بلدية عزابة ولاية سكيكدة، **رسالة ماجستير**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، جامعة محمد خضير بسكره
- محمد، ماهر حسن(٢٠١٥): حوكمة مؤسسات التعليم قبل الجامعى كمدخل لتعزيز أخلاقيات مهنة التعليم في جمهورية مصر العربية، **مجلة كلية التربية**، جامعة أسيوط، مجلد ٣١، العدد٤، ص ص٢٣٠-٢٦٢.

- محمد، نهلة كمال الدين:(٢٠٢٠) العوامل المؤثرة على تطبيق الحكومة الإلكترونية: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم الخرطوم – السودان، **مجلة العلوم الهندسية وتكنولوجيا المعلومات**، المركز القومي للبحوث، مجلد ٤، العدد١، ص ص ٨٣-٩٣
- المرادنى، أحمد رمضان توفيق (٢٠١٩): الحوكمة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الإداري بالأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية، **المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة**، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان، العدد ٨٧ ص ص١-٤١.
- مرزوق، فاروق جعفر عبد الحكيم(٢٠١٧): حوكمة التعليم العالي: المفهوم والمتطلبات، **مجلة التربية**، جامعة الأزهر -كلية التربية، العدد ١٧٢، ص ص ٤٢١-٤٣٤.
- مريزق، عدمان ولونيس، حسينة (٢٠١٤): الحوكمة الإلكترونية مدخل لتنمية الإدارة العمومية فى الجزائر، **مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية**، جامعة لونيسي علي البليدة ٢ -مخبر التنمية الاقتصادية والبشرية، العدد ١٠، ص ص ١٢٥-١٣٥
- مصطفي عبد السميع محمد (٢٠٠٥): **التعليم العالي والعولمة توجهات وانعكاسات " قراءة في وثيقة وطنية** " القاهرة، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، المكتب الفني.
- مقناني، صبرينة (٢٠١٢): مشروع الحكومة الالكترونية بالجزائر: خطوة نحو إرساء مجتمع المعرفة، **أعمال المؤتمر الثالث والعشرون: الحكومة والمجتمع والتكامل في بناء المجتمعات المعرفية العربية**، الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات ووزارة الثقافة والفنون والتراث القطرية، الدوحة، الجزء الأول، ص ص١١٤-١٣٨
- المليجى، رضا إبراهيم(٢٠١١): دراسة مقارنة لنظام الحوكمة المؤسسية للجامعات في كل من جنوب أفريقيا وزيمبابوى وإمكانية الإفادة منها في مصر، **المؤتمر السنوي التاسع عشر"التعليم والتنمية البشرية في دول قارة أفريقيا، الجمعية المصرية للتربية المقارنة**، جامعة عين شمس، ص ص٤١-١١٧
- الهروط، العنود إبراهيم(٢٠١٨): الاتجاهات نحو تطبيق الحوكمة الالكترونية في الجامعات الخاصة الأردنية وأثرها في تميز الأداء الجامعى: دراسة ميدانية، **رسالة ماجستير**، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، ٢٠١٨.

- وزارة التعليم العالي - (٢٠١٧): وحدة إدارة مشروعات تطوير التعليم العالي، تقييم الجامعات المصرية للمشروعات الممولة من صندوق مشروع تطوير اتعليم العالى: الجزء الأول، القاهرة، صندوق مشروع تطوير التعليم العالى، ص ص٣٩-٤١
- وهرانـي، مجـذوب(٢٠١٢): الصـيرفة الإلكترونيـة كاسـتراتيجية لتفعيـل الحكومـة والحوكمـة الإلكترونية، **مجلة الاستراتيجية والتنمية**، جامعة عبدالحميد بن باديس مستغانم – كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد٣، ٢٠١٢، ص ص١١٧-١٣٧
- يـونس، خالـد مؤيـد(٢٠٢٠): الحكومـة الإلكترونيـة، **مجلـة العلـوم الاقتصـادية والإداريـة والقانونية**، المركز القومى للبحوث غزة، المجلد ٤، العدد ٤، ص ص١٢٥ -١٤٦


**ثانيا: المراجع الأجنبية:**


- Abhiyan, IAS(٢٠١٦) :Objectives of E-Governance-GS-available at https://www.iasabhiyan.com/objectives-e-governance-gs٢٢-٦-٢٠٢٠
- Adrees, Mohmed, K Omer, Majzoob and Sheta, Osama E. (٢٠١٥) Recommend Stages Model to Implement E- Government Application Strategies**, International Journal Of Core Engineering & Management (IJCEM)** Volume ٢, Issue ٣, pp٣١-٤٠
- Al-Shboul, M. , Rababah, O. , Al-Shboul, M. , Ghnemat, R. and Al-Saqqa, S (٢٠١٤): Challenges and Factors Affecting the Implementation of E-Government in Jordan, **Journal of Software Engineering and Applications**, Vol.٠٧ No.١٣pp١١١١-١١٢٧
- Biswas, Avijit(٢٠٢٠): E-Governance: Meaning, Objectives, Features, and ٤ Types available at https://schoolofpoliticalscience.com/what-is-e-governance/١٥-١١-٢٠٢٠
- Dubey, Richa. Ahmad.E(٢٠١٥)E- Governance in Education- New Horizons, **International Journal of Science and Research** Volume ٥ Issue ٩, pp٣٠٠-٣٠٢
- Fakeeh ،K.A (٢٠١٦) ."The E-governance (E-GOV) information management models". **International journal of applied information systems** ،volume ١١,No١,pp١٠-١٤
- Hidayanto, Achmad, Ningsih, Yulia, Sandhyaduhita, Puspa and Handayani, Putu (٢٠١٤) : The Obstacles of the E-Government

Implementation: A Case of Riau Province, Indonesia**, Journal of Industrial and Intelligent Information** Vol. ٢, No. ٢, pp١٢٦-١٣٠

- Öktem ,M. Kemal, Demirhan, Kamil and Demirhan, Haydar (٢٠١٤) The Usage of E-Governance Applications by Higher Education Students, **Educational Consultancy and Research Center**,pp١٩٢٦-١٩٤٣
- Mehta , Aneri(٢٠١٤):TheChallenge of Policy Formulation and Service Delivery in the ٢١st Century: "Improving customer ٩١service delivery" By E-governance, **International Journal of Scientificand Research Publications**, Volume ٤, Issue ١, January, p.p.١-٧
- `Saha, Shilpi, Bhattacharyya, Debnath and Kim, Tai-hoon (٢٠١٠):" Model based threat and vulnerability analysis ofegovernance systems" seience and technology،**international journal of u-and e-service،seience and technology**,vol٣,No٢
- Salam،M.A (٢٠١٣). E-governance for good governance through public service delivery،institute of governance studies **Degree ofMaster**، BRAC university ،Bangladesh
- Samsor, Abdul Mateen (٢٠٢٠): Challenges and Prospects of e-Government implementation in Afghanistan ,**interanational Trade Poltics and devolpment**,volume٥,issu١,pp٥١-٧٠
- Seddiky, Assraf (٢٠١٥): Application of E-Governance in Education Sector to Enhance the Quality of Education and Human Resource Development in Bangladesh, **European Scientific Journal February** edition vol.١١, No.٤:pp٣٣٦-٤٠٤
- Shrivastava،R.K ،Raizada،A.K & Saxena.N (٢٠١٤) . "Role of e-governance to strengthen higher education system in india " ،IOSR Journal of Research & Method in Education (IOSR-JRME)،٤(٢)،pp٥٧-٦٢
- Vani. Jain(٢٠٢٠) E-Governance – Trends, Scenario, Problems and Solutions Journal of Engineering & Technology, Volume ٦, Issu