المجلة العلمية للعلوم التربوية والصحة النفسية
ISSN: 2682-2865
The Online ISSN : 2682-4248

المجلد 02 / العدد: 02 (2020)، ص ص 20-44

تطبيق الحوكمة الالكترونية بجامعاتنا العربية، المبررات المتطلبات، التحديات

Implementing e-governance in our Arab universities, justifications, requirements, challenges

أ. د/ جمال على الدهشان [1]

[1] استاذ اصول التربية والعميد الاسبق لكلية التربية جامعة المنوفية مصر

عضو اللجنة العلمية لفحص الانتاج العلمي للمتقدمين لشغل وظائف الاساتذة والاساتذة المساعدين تخصص اصول التربية والتخطيط التربوي

g_eldahshan@yahoo.com
gamal.eldahshan@edu.menofia.edu.eg

https://orcid.org/0000-0002-0621-3715

مستخلص البحث:

انطلاقا من ان حوكمة الجامعات الكترونيا اصبحت حتمية لابد منها ولابد من تطبيقها فى جامعتنا العربية، لارتباطها بالحتمية التكنولوجية الناتجة عن انتشار استخدام تطبيقات وشبكات الحواسيب وتنامي الثقافة المجتمعية بهذه التطبيقات، فان الورقة الحالية تناقش ذلك من خلال تناول مفهوم الحوكمة الالكترونية واهدفها وفوائدها والمبررات والاسباب الى تدعو الى ضرورة تطبيقها فى جامعتنا العربية والمتطلبات اللازمة لذلك والتحديات التى تواجه ذلك التطبيق ، وقد اكدت الورقة على اهمية الحوكمة الالكترونية باعتبارها ضرورة فرضت نفسها على كل القطاعات ، ومن بينها قطاع الجامعات ، ولذلك بدأت معظم الدول وحكوماتها ومؤسساتها الجامعية بالانتقال إلى الفضاء الالكتروني من أجل تقديم خدماتها وادارة شئونها من خلال الانترنت وبمختلف وسائل التكنولوجيا الحديثة ، بشكل اسرع وبتكلفة اقل، **واكدت على** الحاجة الشديدة والضرورية لسرعة توفير المتطلبات اللازمة لتطبيقها والعمل الدائم للتغلب على ما قد يواجه ذلك التطبيق من تحديات ومعوقات.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة؛ الحوكمة الالكترونية؛ حوكمة الجامعات

Abstract:

Starting from the electronic governance of universities, it has become an imperative that must and must be applied in our Arab university, because of its link with technological determinism resulting from the widespread use of computer applications and networks and the growth of societal culture with these applications, the current paper discusses this by examining the concept of electronic governance, its goals, benefits, justifications and reasons for calling The need to apply it in our Arab University, the requirements for that and the challenges facing that application, and the paper emphasized the importance of e-governance as a necessity that imposed itself on all sectors, including the university sector, and therefore most countries, their governments and university institutions began to move to the cyberspace in order to provide their services And manage its affairs through the Internet and with various means of modern technology, faster and at a lower cost, and stressed the urgent and necessary need to quickly provide the requirements for its application and permanent work to overcome the challenges and obstacles that this application may face.

Key words: corporate governance; e-governance; university governance

مقدمة:

يتفق الجميع على ان نجاح المؤسسات فى تحقيق اهدافها يتطلب ضرورة وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية، وتحدد مسئولية كل طرف وحقوقه فى نفس الوقت بما يسهم فى تحقيق الشفافية والعدالة وتحقيق الاهداف، وهو ما اطلق عليه

مصطلح الحوكمة، والتى تعتبر الان من الركائز الاساسية كافة المنظمات والمؤسسات والإدارات سواء كانت عامة أو خاصة وحقق تطبيقها نجاحا واسعا في الآونة الأخيرة في العديد من المجالات ومن بينها مجال التعليم، والتعليم الجامعي خاصة.

أولا : الحوكمة الالكترونية مفهومها اهدفها فوائدها وتطبيقها بالجامعة :

مفهوم الحوكمة :

الحوكمة تعنى النظام الذي يتم من خلاله إدارة المؤسسات وتنظيم والتحكم في أعمالها، من وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسئول والمسئولية، فى اطار من المشاركة والعدالة والشفافية والمساءلة، وتسعى المؤسسات من خلال حوكمة عملياتها إلى توفير التجانس بين مختلف وحداتها الإدارية بحيث تكون أعمال تلك الوحدات مكملة لبعضها البعض ، بما يؤدى الى تحقيق اهدافها وتحقيق التميز.

والحوكمة تعنى الادارة الرشيدة القائمة على النزاهة والشفافية والمساءلة والمحاسبية ومكافحة الفساد تحقيق العدالة دون تمييز وتطبيق القانون على الجميع مع توفير رقابة فاعلة داخلية وخارجية ويمكن تطبيقها فى أي منظمة حكومية او خاصة وعلى أي مستوى محلى أو إقليمي أو دولى. (عبد الله القرشى، ٢٠١٧) .

على الرغم من وجود اختلافات عديدة حول مفهوم الحوكمة– اذ تختلف باختلاف المجال الذى يتم تناولها فى سياقه- الا انه فى الوقت ذاته يوجد شبه اتفاق على ان تطبيقها يعزز من كفاءة أي مؤسسة يدعم قدرتها على التعامل مع ما يواجهها من ازمات، وهو ما يجعلنا فى حاجة ماسة الى إرساء قواعدها لتعزيز كيانها، وضبط أدائها، بناء على عملية ثلاثية الأبعاد "التشاركية، والشفافية، والمساءلة"، خاصة فى الجامعة، لأن تطبيق الحوكمة يؤدي إلى تأطير العلاقة بين الجامعة ومجالسها، وأصحاب المصالح، والعاملين فيها من أكاديميين وإداريين، وطلبة، وذلك على أسس علمية واضحة، تحدد المسؤوليات، وتضع حدًا للسلبيات، ومنها الفساد واللامبالاة والترهل والهدر، نتيجة النظام الرقابي الذي يعبر عن مفهوم المساءلة، باعتبارها الذراع الثالث للحوكمة إلى جانب التشاركية والشفافية.

حوكمة الجامعات: فى هذا الاطار اشار يعقوب ناصر الدين أمين عام مجلس حوكمة الجامعات العربية المؤتمر العام لاتحاد الجامعات العربية المبادرة التي تقدّمتُ بها شخصيًا باسم جامعة الشرق الأوسط التي استضافت الدورة السابعة والأربعين للمؤتمر في شهر آذار عام ٢٠١٤، **الى ان حوكمة الجامعات... حتمية لا بد منها!، فعلى الرغم من ان الجامعات العالمية المرموقة قطعت شوطًا طويلًا في إرساء قواعد الحوكمة لتعزيز كيانها، وضبط أدائها، بناء على عملية ثلاثية الأبعاد" التشاركية، الشفافية، والمساءلة"، فان جامعاتنا العربية لم تكن منتبهة بعدُ إلى حاجتها للحوكمة كوسيلة تعيد بها تمتين قواعد إدارة العملية الأكاديمية والبحثية، في الوقت الذي انشغلت فيه بتطبيق معايير ضمان الجودة، وإعادة الهيكلة بناء على تلك المعايير.**

فقد اصبح معيار الحوكمة اليوم معيارًا مهمًا على المستويات المحلية والعربية والدولية.، أن أحد أهم الأسباب التي تحول دون ارتقاء غالبية جامعاتنا العربية في سلم التصنيفات الدولية هو في غياب الحوكمة، من حيث إنها القاعدة التي تُبنى عليها القيمة الأكاديمية والبحثية التنافسية لأي جامعة، وهي المحرك لعناصر التميّز والإبداع والابتكار، وتعزيز قدرتها التنافسية .

إن أكبر مشكلة تواجهها غالبية جامعاتنا العربية هي مشكلة الارتباك في اتخاذ القرار، وإضاعة الوقت في الجدل والنقاش، واختلاف الآراء في كل قضية معروضة للبحث، والسبب في ذلك هو عدم الاحتكام إلى أسس سليمة واضحة في تسيير العملية الأكاديمية، وفي غياب النظرة الشمولية لجميع أطراف العلاقة المشتركة، بدءًا من أصحاب المصالح، سواء أكانوا الممولين الحكوميين أو المستثمرين، وانتهاء بالطلبة. كل ذلك على حساب الميزة التنافسية في جوْدة المخرجات المادية والمعنوية، والسمعة العلمية والأكاديمية.

هذا الامر يزيد من حاجتنا الماسة الى تطبيق معايير الحوكمة في مؤسساتنا الجامعية وغيرها من المؤسسات التي تستعين بالمنهج العلمي لحوكمة أدائها، أن تصبح الحوكمة نهجًا ثابتًا للدول في إدارة شؤون مواطنيها، وإدارة مصالحها العليا على المستويات كافة، باعتبارها وسيلة حاسمة في التعامل مع المتغيرات العديدة التى تشهدها المجتمعات المعاصرة، والمحافظة على الكيان المؤسسي للجامعات، واظهار جديتها في عمليات الإصلاح الشاملة، وفي وضع حد لسوء الإدارة وترهلها، ومكافحة الفساد، وحتى في مسيرتها نحو الديموقراطية، وتوسيع قاعدة المشاركة الشعبية في اتخاذ القرار، وترسيخ مبادئ الشفافية، وحق المواطنين في الحصول على المعلومات، فضلًا عن المساءلة في بُعديها، الثواب والعقاب.

الحوكمة الالكترونية :

فى ظل ما شهدته وتشهده المجتمعات المعاصرة من ثورة تكنولوجية والكترونية فرضت نفسها على كل القطاعات، بدأت معظم الدول وحكوماتها ومؤسساتها الحكومية بالانتقال إلى الفضاء الالكتروني من أجل تقديم خدماتها على الانترنت، وبمختلف وسائل التكنولوجيا الحديثة، بشكل اسرع وبتكلفة اقل وبما يحقق مفاهيم العدالة والمساواة والشفافية والمشاركة وتطبيق القوانين والأنظمة ، ومع تسارع الاتجاه نحو الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتحول إلى المنظمات الإلكترونية، أصبح الاتجاه نحو الأخذ بمفاهيم الحكومة الالكترونية أحد المداخل

الأساسية لتطوير الإدارة الحكومية ، ويعرف هذا الاتجاه باسم " الحكومة الالكترونية - E Government " او الحوكمة الالكترونية[1]

فمع التطور التكنولوجي والتقني وحتى تواكب المؤسسات هذه الثورة المعلوماتية وتزيد من تبادل المعلومات والمعاملات الاتصالية، وتكامل مختلف الأنظمة والخدمات والأقسام الإدارية وتفاعلها، وزاد الاهتمام بموضوع الحوكمة الإلكترونية التي تساعد على تقديم الخدمات الإدارية المتاحة للمتعاملين مع المؤسسة بطريقة مريحة وتتسم بالفعالية والشفافية.، وتعرف بانها أسلوب جديد ومتطور، بل هي ثورة تقنية معلوماتية قادت إلى نقلة نوعية في تقدم الأجهزة الحكومية وأجهزة القطاع الخاص وغيرها كل من الإدارات التقليدية إلى التعاملات الالكترونية، وباختصار الحوكمة الالكترونية يشار إليها بأنها تطبيق التقنيات على الانترنيت في القطاعات والأنشطة الحكومية وغير الحكومية التجارية". (الياس شاهد واخرون، ٢٠١٦، ١٢٤).

فقد ساعدت التطورات السريعة في تطبيقات تكنولوجيا المعلومات على تنامي القدرات المؤسسية في مجال الرقمنة، كما انها فتحت المجال لتبني برامج وتطبيقات الحوكمة الالكترونية، التي تهدف الى تحسين الاداء المؤسسي، في القطاعات العامة والخاصة. وعلى المستوى المحلي نواجه صعوبات كبيرة في الانتقال السريع والفاعل نحو

---

[1] الحوكمة الالكترونية : هي سلسلة العمليات والاجراءات المحاطة باطار قانوني والتي تهدف الى تنظيم المعاملات والمعلومات والمخاطبات والمستندات الرسمية وغير الرسمية بين الحكومة والمواطن وتامين سبل حفظها وارشفتها ورقمنتها وتوفير آلية لاسترجاعها بالاعتماد على تطبيقات تكنولوجيا المعلومات، أما الحكومة الالكترونية. فهي خدمة الالكترونية مقدمة من الحكومات لمواطنها بالاعتماد على مخرجات عملية الحوكمة الالكترونية وتهدف الى تبسيط اجراءات انجاز التعاملات الرسمية بين الحكومة من جهة ومواطنها على مستوى الافراد والمنظمات والدوائر الحكومية الاخرى بشفافية عالية. بالاعتماد على بوابات الالكترونية تفاعلية مؤمنه بشكل كامل وتغذى بشكل مستمر بناتج عمليات الحوكمة

- ان اي تفسير لمفهوم الحكومة الالكترونية يجب ان لا ينفصل عن مفهوم الحوكمة الالكترونية

. فلا حكومة الالكترونية بدون وجود حوكمة الالكترونية

الإدارة الالكترونية التي تعد اهم ركائز الحوكمة الالكترونية، بسبب ضعف الاهتمام بالتحول الى النظم الارشيفية الالكترونية. (**طلال ناظم الزهيري**، ٢٠١١) .

فكلمة الالكترونية يقصد بها فى مصطلح الحوكمة الإلكترونية تلك الحوكمة المعتمدة على التكنولوجيا، والحوكمة الالكترونية هي استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ICT لتقديم الخدمات وتبادل معلومات ومعاملات بطريقة مريحة تتسم بالفعالية والشفافية والمساءلة .

وتعرف منظمة اليونسكو الحوكمة الالكترونية على انها استخدام القطاعات العامة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بهدف تحسين تسليم المعلومات والخدمات وتشجيع تشاركها مع المواطنين في عملية صنع القرارات وجعل الحوكمة افضل من حيث فعالية المساءلة والشفافية (عواد كاظم حمود ، ٢٠١٤، ٦)

وتعرف ايضا على انها عملية تتعلق بإعادة ابتكار الأعمال بواسطة طرق جديدة لإدماج وتكامل المعلومات وتوفر فرصة إمكانية الوصول إليها من خلال موقع الكتروني.(عباس بدران،٢٠١٤، ٧)

وتعرف بنمط للحكم يستخدم كافة الأنشطة الإلكترونية لتنظيم العلاقات المتشابكة بين الكيانات التنظيمية داخل الدولة الرسمية وغير الرسمية بما يدعم صيانة السياسات وآليات تنفيذها، لتحقيق الديمقراطية وحماية حقوق المواطن والحفاظ على استقلاله وزيادة الكفاءة في توزيع الخدمات الالكترونية بما يحقق التنمية المستدامة.(إيمان عبد المحسن زكي، ٢٠١٩، ١٢٣)

وهى تعرف ايضا على انها سلسلة العمليات والاجراءات المحاطة باطار قانوني والتي تهدف الى تنظيم المعاملات والمعلومات والمخاطبات والمستندات الرسمية وغير الرسمية بين الحكومة والمواطن وتامين سبل حفظها وارشفتها ورقمنتها وتوفير آلية لاسترجاعها بالاعتماد على تطبيقات تكنولوجيا المعلومات(ظلال ناظم الزهيرى، ٢٠٢٠).

فقد كشفت أزمة جائحة كورونا أهمية دور الحكومة الالكترونية في تقديم خدمات أساسية للمواطنين مثل مُتابعة التعليم عن بُعد والاستشارات الطبية وتوفير

البيانات عن الجئحة وتبادلها بين الدول ، فضلًا عن أساليب تقنية مُبتكَرة لإدارة الأزمة حسن التعامل معها، ولايزال تطوير الحكومة الرقمية بحاجةٍ إلى دعمٍ حكومي على مُختلف المستويات.

ولقد اكدت دراسات عديدة على ان تطبيق نظام الحكومة الإلكترونية سوف يوفر العديد من المزايا تتمثل في الآتي: (فاطمة زهرة بن قايد، ٢٠١٨، ٤٢)

١- **سرعة أداء الخدمات**: حيث أنه بإحلال الحاسب الآلي محل النظام اليدوي التقليدي، احدث تطورا في تقديم الخدمة للجمهور حيث قلت الفترة الزمنية اللازمة لأداء خدمة يعود ذلك إلى سرعة تدفق المعلومات والبيانات من الحاسب الآلي بخصوص الخدمة المطلوبة، ومن ثم يتم القيام بها في وقت محدد قصير جدا. هذا فضلا عن الإنجاز الإلكتروني للخدمة يخضع لرقابة أسهل وأدق من تلك التي تفرض على الموظف في أداء أعماله في نظام الإدارة التقليدية.

٢- **تخفيض التكاليف**: يلاحظ أن أداء الأعمال الإدارية بالطريقة التقليدية يستهلك كميات كبيرة جدا من الأوراق والمستندات والأدوات الكتابية. هذا فضلا على أنه يحتاج إلى العرض على أكثر من موظف وذلك للاطلاع عليه والتوقيع ما يفيد ذلك وإحالته إلى

موظف أخر. ومن شأن ذلك كله ارتفاع تكاليف أداء الخدمة، وذلك نظرا لارتفاع أثمان وأسعار المواد اللازمة لأداء الخدمة.

٣- **اختصار الإجراءات الإدارية**: لا شك العمل الإداري التقليدي السائد الآن يتسم بالعديد من التعقيدات الإدارية وذلك لأنه يحتاج في معظم الأحيان إلى موافقة أكثر من جهة إدارية على العمل المطلوب، هذا فضلا عن السمات التي تلحق بالموظف القائم بأداء الخدمة والذي قد يحصل على إجازة أو لا يتواجد في مكان عمله ومن ثم يتعطل أداء الخدمة من يوم إلى أخر.

وللقضاء على هذه البيروقراطية فإنه إتباع طريق الحكومة الإلكترونية الذى يمكن تبسيط هذه الإجراءات، وإنجازها بسرعة وسهولة توفيرا للوقت والجهد والنفقات وذلك خاصة فيما يتعلق بأماكن الإدارات وأعداد العاملين. (محمد الصيرفي، ٢٠٠٧، ١٧)

أهداف الحوكمة الالكترونية وفوائدها :

إن للحوكمة الإلكترونية أهداف عدة تتمثل فيما يلى**(علي لطفي، ٢٠٠٧، ص٤)**

- تقديم الخدمات للمواطنين المحليين وحصولهم على الخدمة السريعة وغير المكلفة ، وتمكين المواطنين من ممارسة الديمقراطية ومشاركتهم في جميع القضايا كما تعمل على زيادة كفاءة الوحدات المحلية مما يترتب عليها توفير الوقت وخفض الزمن اللازم لا نجاز المعاملات.
- تحقيق الاتصال الفعال والتقليل من التعقيدات الادارية.
- خلق بيئة عمل افضل من خلال تفعيل استخدام تقنيات المعلومات والاتصال في المؤسسات وتأسيس بنية تحتية للحكومة الالكترونية تساعد على العمل بكل يسر وسهولة من خلال تحقيق الانسيابية والتفاعل وتحسين واجهة التواصل بين الحكومة وجهات العمل الاخرى.
- تحقيق الشفافية والعدالة ومنح الحق في مساءلة ادارة المؤسسة للجهات المعنية.

- تحقيق فرصة مراجعة الأداء من خارج اعضاء الادارة التنفيذية تكون لها مهام واختصاصات وصلاحيات لتحقيق رقابة فعالة ومستقلة.
- توفير قاعدة بيانات عن طريق ارشفة الكترونية تتضمن وتحتفظ بكل انشطتها، وتمكن المؤسسات المختلفة من الرجوع اليها وقت الحاجة إليها.

أما فيما يتعلق بفوائد الحوكمة الالكترونية فان لها وفوائد عديدة، وتتمثل تلك الفوائد فيما يلى هي: (**زينة عبد الخالق عبد الله** ، ٢٠١٥)

١. **الفوائد الاقتصادية : وتتمثل تلك الفوائد فيما يلى:**

- توفير المال والوقت والجهد على جميع الاطراف المتعاملة بالحوكمة الالكترونية.
- ظهور مفهوم حديث، التسويق يتمثل فى ضرورة وصول أو ذهاب السلعة و الخدمة إلى العميل وليس العكس.
- توحيد الجهود بدلاً من تشتيت الجهود وازدواجية بعض الاجراءات في الحكومة التقليدية، من خلال جمع الجهود وتوحيدها من خلال بوابة الكترونية واحدة.
- فتح قنوات استثمارية جديدة من خلال التكامل بين الحكومة الالكترونية والتجارة الالكترونية وذلك عن طريق استخدام التطبيقات التقنيات والتبادل الداخلي للبيانات نفسها.

٢. **الفوائد الإدارية: وتتمثل تلك الفوائد فيما يلى :**

- تطبيق مفهوم الإدارة الالكترونية وتنظيم عملياتها وتحسين الأداء الوظيفي، والعمل بروح الفريق الواحد.
- القضاء على البيروقراطية والروتين الذي يوجد في الحكومة التقليدية.
- اختصار الهرم الاداري التسلسلي الطويل، والإسراع في تنفيذ الاجراءات الإدارية واختصارها.

- تسهل عملية الرقابة والاشراف على اداء المؤسسات عبر تحديد أطر الرقابة الداخلية وتشكيل اللجان المتخصصة وتطبيق الشفافية والافصاح.

٣. **الفوائد الاجتماعية : وتتمثل تلك الفوائد فيما يلى :**

- تحفيز المواطنين لاستخدام الحوكمة الالكترونية وبالتالي إيجاد مجتمع معلوماتي قادر على التعامل مع المعطيات التقنية ومواكبة عصر المعلومات.
- تسهيل وسرعة التواصل الاجتماعي من خلال التطبيقات الالكترونية كالبريد الالكتروني وغيره.
- تفعيل الأنشطة الاجتماعية المختلفة عن طريق استخدام التطبيقات الالكترونية الكثيرة.

ولقد اصبحت الحوكمة الالكترونية فى الوقت الراهن من المفاهيم التي تلاقي اهتمام العديد من المفكرين والاقتصاديين نظرا لكثرة وتنوع استخداماتها، فى ظل الانتشار الواسع لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فى العديد من المؤسسات الاقتصادية إلى المؤسسات الحكومية إلى المستشفيات والمنظمات الاجتماعية وحتى المنظمات الخيرية، وكذلك مؤسسات التعليم العالي

الحوكمة الالكترونية بالجامعات

لأن الجامعة تعمل في بيئة ديناميكية، سريعة التغير هذا بدوره ادى الى وجود مشكلات تتسم بالتعقيد نظرا للمنافسة الشديدة والعولمة وزيادة الوعي لمزايا الحوكمة، هذا بدوره فرض عليها التخلي عن الطرق التقليدية في طرق العمل والبحث عن طرق اخرى جديدة تضمن بناء جسور الثقة بين الجامعة واصحاب المصالح.

إن الدعوة الى تطبيق الحوكمة الالكترونية فى جامعاتنا ، باعتبار خيار استراتيجي عصرى يقف وراءه مبررات عديدة من بينها : مواكبة التطور التكنولوجي ، نشر المعرفة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتأهيل إدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بها، رفع كفاءة أداء العاملين، اختصار الاجراءات الإدارية، زيادة دقة البيانات وسهولة تبادلها وتخزينها ، زيادة الإنتاجية وخفض التكلفة في الاداء.

الحوكمة الإلكترونية ، فى الجامعة كغيرها من المؤسسات، مهمة للغاية شانها فى ذلك شان الحوكمة لكونها ترتبط بالعناصر والمبادئ الأساسية للحوكمة وهي الشفافية والعدالة والمساءلة ومكافحة الفساد .

وتعرف حوكمة الجامعات الكترونيا على انها قدرة الجامعات على استخدام تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتطبيق مبادئ الحوكمة فيها بما يمكن ان يسهم فى توفير الثقة بين كل من الطلاب الموظفين وأعضاء هيئة التدريس داخل الجامعة ، واداء الاعمال وفق التشريعات والقوانين، ومشاركة ومساءلة ومشاركة كافة الاطراف ذات الصلة في اتخاذ القرارات لرفع مستوى كفاءة الجامعات وزيادة قدرتها على تحقيق أهدافها وتحسين أدائها لضمان جودة مخرجاتها لمواجهة تحديات الثورة الصناعية الرابعة، فهى نظام افتراضي يمكن الاجهزة الإدارية بالجامعة من تأدية التزاماتها لجميع المستفيدين باستخدام التقنيات الالكترونية المتطورة متجاهلة المكان والزمان مع تحقيق جودة والسرية والأمن في المعلومات.

وانطلاقا من اهمية وضرورة تطبيق الحوكمة الالكترونية بالجامعات، فقد تناولتها دراسات عديدة منها دراسة عبير عثمان عطاالله (٢٠١٠) والتي قدمت نموذج مقترح لتطبيق مفهوم الحكومة الإلكترونية على وزارة التعليم العالي بمصر، ودراسة رياض عشوش (٢٠١٥) التي سعت الى التعرف على الآليات والنماذج التي يمكن ان تساعد المنظمات تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات،

وقدمت دراسة ماتيوس Matthias (٢٠١٥) نموذجا للحوكمة الإلكترونية متضمنا ثلاثة أنواع من الحوكمة الإلكترونية وهي الحوكمة الإلكترونية لإرضاء العميل، والحوكمة الإلكترونية كعمليات وتفاعلات، والحوكمة الإلكترونية كأدوات، وهدفت دراسة محمود العتيبي (٢٠١٧) الى تقييم مستوى حاكمية تكنولوجيا المعلومات في جامعة الطائف، وتناولت دراسة نول طلفاح العنزي(٢٠١٨) كيفية استخدام مدخل الحوكمة الالكترونية فى تطوير أداء مديري مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت، ودراسة (وسيم الشجيرى ومحمد الغزالي، ٢٠١٨) عن دور تطبيق الحوكمة الالكترونية فى تحقيق جودة التعليم العالي بجامعة الانبار، ودراسة العنود ابراهيم (٢٠١٨) التي

سعت إلى التعرف على الاتجاهات الحديثة فى تطبيق الحوكمة الالكترونية بالجامعات الاردنية وتحقيق التميز فى الأداء الجامعي وسعت دراسة ميشيل باكوسMichael Backus (٢٠١٩) إلى تحديد إطار مفاهيمي للحوكمة الإلكترونية ووضعها فى الدول النامية .

تلك الدراسات وغيرها اكدت على أهمية الحوكمة الالكترونية باعتبارها ضرورة فرضت نفسها على كل القطاعات، ومن بينها قطاع الجامعات، ولذلك بدأت معظم الدول وحكوماتها ومؤسساتها الجامعية بالانتقال إلى الفضاء الالكتروني من أجل تقديم خدماتها وادارة شئونها من خلال الانترنت وبمختلف وسائل التكنولوجيا الحديثة، بشكل اسرع وبتكلفة اقل، كما اكدت تلك الدراسات ان الحاجة الى تطبيقها زادت بدرجة كبير بعد الثورة الصناعية الرابعة بتطبيقاتها المختلفة التي توسعت فى الاعتماد على الالة و الأتمتة والروبوتات وغيرها من تطبيقات الذكاء الاصطناعي فى مجال التعليم، كما اتضح من تلك الدراسات الحاجة الشديدة والضرورية لسرعة توفير المتطلبات اللازمة لتطبيقها والعمل الدائم للتغلب على ما قد يواجه ذلك التطبيق من تحديات ومعوقات.

ثانيا : المبررات التى تدعو الى ضرورة تطبيق الحوكمة الإلكترونية بالجامعة :

ان الدعوة الى تطبيق الحوكمة الالكترونية فى جامعاتنا، باعتبار خيار استراتيجي عصرى يقف وراءه مبررات عديدة من بينها، مواكبة التطور التكنولوجي، نشر المعرفة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتأهيل إدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بها، رفع كفاءة أداء العاملين، اختصار الاجراءات الادارية، زيادة دقة البيانات وسهولة تبادلها وتخزينها، زيادة الإنتاجية وخفض التكلفة في الاداء، وتحقيق التميز والتنافسية، ويمكن استعراض تلك المبررات فيما :

١. ان التحول للحكومة والحوكمة الإلكترونية لم يعد ينظر إليه كشكل من أشكال الرفاهية بل يعتبر حتمية تفرضها التغيرات العالمية التي جعلت المواطنين أكثر انفتاحا وتطلعا لحياة وظروف أفضل، ولقد بادرت العديد من دول العالم للاستفادة من هذه التقنيات للتحول من الإدارة التقليدية إلى الحكومة الإلكترونية والتغلب على المشكلات والمعوقات التي تحد من فعالية الأداء الحكومي، والحد من اتساع الفجوة الرقمية بينها وبين البلدان التي لم تتحكم

بعد في التكنولوجيات الحديثة ، التي أصبحت المعيار الذي تقاس به درجة تقدم الأمم.(ليلى مطالي، ٢٠١٧، ٣) ، و باعتبارها من المداخل الإدارية المتقدمة المسايرة للتقدم التكنولوجي الرهيب الذى يشهده القرن الحادي والعشرين ، ومواكبة لتلك التطورات التكنولوجية وعصرنة الادارات التابعة للمؤسسات ومن بينها الجامعات، بما يتوافق ومتطلبات عصر التكنولوجيا والرقمنة و الأتمتة والحوسبة...الخ.

٢. ما اكدت عليه العديد من الدراسات من أهمية حوكمة الجامعات كغيرها من المؤسسات في رفع 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 أخرى، وتدعيم التواصل والمشاركة بين اطراف الجامعة، ادارة واعضاء هيئة تدريس وطلاب، واعضاء المجتمع المحيط بالجامعة. (نهى الحايك، ٢٠١٦، ٣) وإن تطبيق الحوكمة الالكترونية فى الجامعات سيزيد من دورها في تحقيق الاهداف المرجوة منها خاصة واننا في عصر الاقتصاد المعرفي والرقمي الذي يحتم على مؤسسات التعليم العالي ومختلف الجامعات سواء كانت تابعة للقطاع العام او الخاص بان تواكب هذه التطورات وعصرنة الادارات التابعة لها بما يتوافق ومتطلبات عصر التكنولوجيا والرقمنة والحوسبة...الخ.(فاطمة زهرة بن قايد ، ٢٠١٨).

٣. وجود قصور واضح فى استفادة الجامعات من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فى تنفيذ وادارة انشطتها وعملياتها، وضعف وجود نظام ادارى الكترونى عصرى بمعظم الجامعات المصرية، والاعتماد على الاساليب التقليدية، ونظم ادارية قديمة التى تعتمد على ذاكرة واجتهادات القائمين عليها، بشكل ادى الى التكدس في أعداد الإداريين، وزيادة أعباء البيروقراطية ويضعف القدرة على الإنجاز الكفء والسريع (المجالس القومية المتخصصة، 2009، ٢٢).

٤. غياب الشفافية والمساءلة وتفشى بعض صور الفساد والقصور فى التشريعات المنظمة للعمل فى كثير من الجامعات المصرية ، والقصور في التشريعات المنظمة

لها، غياب الحرية الأكاديمية، والمركزية الشديدة في اتخاذ القرارات وغيرها من اوجه القصور، مما ترتب عليه تدني مستوى أداء الجامعات المصرية والذي أنعكس بدوره على ترتيبها فى التصنيفات العالمية للجامعات .

٥. الركود الاقتصادي والمشاكل المصاحبة لتوفير متطلبات النفقات العامة، والتغيرات المحيطة-مثل العولمة والتدويل وظهور جهات جديدة وقوية في الاقتصاد الدولي (الاتحاد الأوروبي، والبنك الدولي ، ورابطة التجارة العالمية، أو منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية)، تدعو إلى التحول الإيدلوجي نحو السوق (رانيا عبد المعز ، ٢٠١٤، ١٢).

٦. اتساع الفجوة بين مخرجات التعليم الجامعي واحتياجات سوق العمل، وضعف المهارات المطلوبة للأعداد لمهن ووظائف المستقبل، خاصة وان العالم يعيش ثورة صناعية رابعة تختلف عن سابقها من ثورارت، ثورة تعتمد على استخدام التكنولوجيا المتقدمة في مختلف المجالات لتحسين الكفاءة، والتى اصبحت جزء لا يتجزأ من انشطة المجتمع وادارة عملياته وانشطته .

٧. تدني مستوى الوعي بمبادئ الحوكمة أو تطبيق بمبادئها بشكل غير متكامل، وكذلك غياب المبادئ الخاصة بالشفافية والمحاسبية والمشاركة، ومحدودية الموارد المالية، وضعف مشاركة أصحاب المصالح في صنع القرارات من خلال حوار مجتمعى فاعل (بيومي ضحاوي ، ٢٠١١، ٣٤) .

٨. غياب الرؤية الاستراتيجية لدور الجامعات كمخطط معرفي وعدم القيام بدورها المطلوب في إنتاج العلم وخدمة المجتمع وهو ما انعكس بشكل فى زيادة الفجوة بين الجامعات المصرية وجامعات العالم المتقدم، الامر الذى يبرر ضرورة تفعيل مبادئ الحوكمة بالجامعات المصرية لمواجهة تلك التحديات ، بالإضافة إلى تحول الجامعات إلى مؤسسات تضم أجهزة بيروقراطية عديدة.(شيماء على عباس، ٢٠٢٠ ، ٥٠٥).

٩. كثرة القواعد والنظم واللوائح الإدارية والاجراءات البيروقراطية بالجامعات، بالإضافة إلى جمود الاجراءات الادارية وفشلها فى احداث تغيرات فى البناء الاكاديمي أو البرامج، أو أساليب الإعداد، كما جلبت الثورة الصناعية الاربعة

مجموعة من التحديات الجديدة، التى تبرر ضرورة تطبيق الحوكمة الالكترونية بالجامعة فى ضوء متطلبات وتحديات تلك الثورة.(فاروق جعفر،٢٠١١، ٣١٥).

١٠. ان تطبيق الحوكمة الالكترونية فى الجامعة سوف يوفر لها فوائد عديدة لكل اطراف الجامعة الطالب والكلية ومنظومة التعليم بصفة عامة، وقد ذكر (Shrivastava, et al,2014) من أبرز هذه الفوائد، بالنسبة للجامعة، الوصول إلى المعلومات المركزية من أي مكان ، توفير خدمات إلكترونية عالية الجودة ، والمشاركة الإلكترونية، زيادة الوضوح أدوات تعليمية مبتكرة، تحسين عملية صنع القرار ، أما بالنسبة للطلاب، فإنها يمكن ان تسهم فى زيادة مشاركتهم في الشؤون التعليمية ، وتسهيل تسجيل دخولهم على تسجيل الدخول الشخصي لكل طالب على منصات الجامعة واساتذتهم وزملائهم والوصول الى المحاضرات والندوات الافتراضية والتواصل الاجتماعي معهم وتوفير الخدمات والمعلومات والمعاملات معهم ، وتسهيل ارسال الملاحظات والاستفسارات الى ادارة الجامعة وغيرها من الفوائد فى توفير التكاليف الجهد والوقت، وبالنسبة للكليات يمكن ان تسهم الحوكمة الالكترونية فى مساعدتها على الوصول الى البيانات وارشفتها وتخزينها واسترجاعها وتبادل بيانات الكترونية مع الجامعة والحصول على التقارير الاحصائية عن اداءها بدقة وسرعة، كما ان لها فوائد عديدة تعود على النظام التعليمي ككل من بينها تطوير الاهداف الجامعية على المدى البعيد وتحسين النظام التعليمي، وتمكين الكليات والطلاب وتشجيع مشاركتهم فى ادارته . وزيادة قدرتها على توفير مستوى عالي من الشفافية وتحد من ظاهرة الفساد الاداري الناتج اصلا من الاتصال المباشر بين اطراف الجامعة بغرض انجاز المعاملات والخدمات. .

ثالثا: متطلبات تطبيق الحوكمة الالكترونية بجامعاتنا العربية :

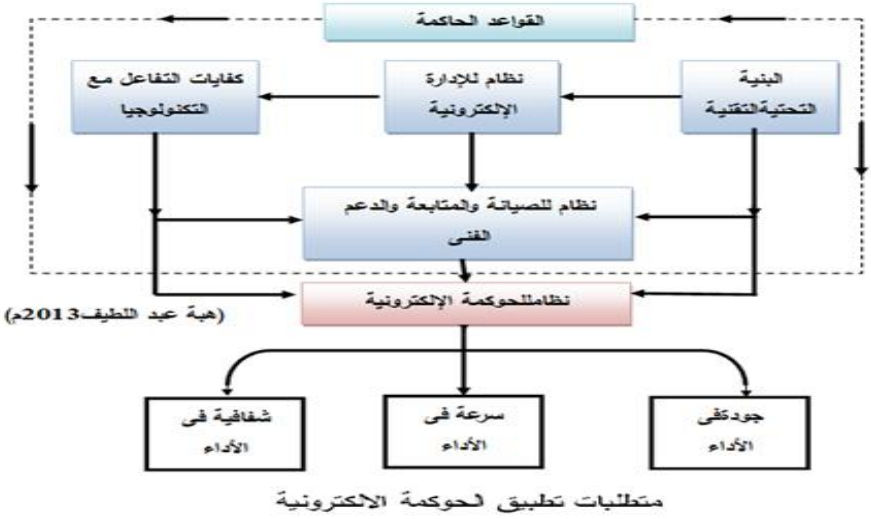
ان تطبيق الحكومة الالكترونية فى الجامعة يتطلب امور عديدة من بينها :

- **نشر ثقافة الحوكمة الالكترونية بما تتضمنه من مبادئ مثل الشفافية والمساءلة، والمشاركة،** بين كل اعضاء مجتمع الجامعة، وفى هذا الاطار يجب على الجامعات ان تكون أنموذجًا في تطبيق الحوكمة على نفسها أولًا؛ حتى

تستطيع بالتالي المساعدة في حوكمة تلك المؤسسات وفقًا لمنهج علمي من ناحية، والتأسيس لتلك الثقافة والمعرفة من خلال المساقات التدريسية على مستوى البكالوريوس والماجستير والدكتوراه من ناحية أخرى. أي أنها قاعدة انطلاق للحوكمة التي لا تزال غائبة عن غالبية المؤسسات في بلادنا العربية، وتبني القيادات في الجامعة لمبدأ الشفافية الإدارية، من خلال خطط اجرائية تعزز سياسة الوضوح والإفصاح لجميع التعاملات الإدارية الأكاديمية بالجامعة فتح مجال المشاركة للعاملين بالجامعة وتشجيع روح المبادرة ، مما يرسخ قيم النزاهة و يمكن 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 المعلوماتي والقاعدي والأخلاقي والقيمي، و دعم وتفعيل استخدام تكنولوجيا المعلومات في الخدمات الجامعية بشكل مكثف من خلال- تحويل المحتوى التعليمي بالمؤسسات التعليمية إلى محتوى رقمي 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 الأرشيف الوطني بالتعريف بنفسه وتحميل وثائقه المطلوبة لإنجاز معاملات خاصة مثل، ترويج معاملة الحصول على جوازات السفر ودفع الفواتير و تسديد الغرامات ... الخ. و لتحقيق هذه الفعالية لابد من القيام بتنفيذ سلسلة من خطوات الارشفة الالكترونية العملية والتي سيكون لها فوائد عديدة للحوكمة الالكترونية. (طلال ناظم الزهيري، ٢٠١١).

- 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 فى مسيرة التحديث والتطوير والتنمية والنهوض الكلي في جميع أقطارنا العربية.



متطلبات تطبيق الحوكمة الالكترونية

رابعا : التحديات التى تواجه تطبيق الحوكمة الالكترونية بجامعاتنا العربية :

إذا كان توجه الدول المتقدمة إلى اعتماد برامج وتطبيقات الحوكمة الالكترونية في العديد من النظم الادارية والفنية مرتبط فيها بالحتمية التكنولوجية الناتجة عن انتشار استخدام تطبيقات وشبكات الحواسيب وتنامي الثقافة المجتمعية بهذه التقنيات. فأن الحاجة إلى تطبيق وتطوير برامج الحوكمة الالكترونية في جامعات الدول النامية يعد حاجة ملحة وضرورة بقاء في ظل الرغبة المتزايدة لهذه الدول إلى تطوير نظمها الجامعية بالاعتماد على تطبيقات تكنولوجيا المعلومات وصولا إلى بناء مجتمع معلوماتي متكامل.

ورغم كل ذلك فان الحوكمة الالكترونية بمفهومها التقني لم ترى النور الى الان فى الكثير من جامعات تلك الدول، وهو ما يرجع لأسباب وتحديات عديدة تواجه ذلك منها ما يتعلق ضعف البنية التحتية لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات على المستوى المحلي، وافتقار المجتمع الى ثقافة معلوماتية تمكنه من الافادة من تلك التطبيقات، وعدم وجود ادارة الكترونية فاعلة، تتوافر لها برامج ارشفة الكترونية متكاملة التى تعتبر بمثابة البوابة الرئيسية لنجاح تطبيق الحوكمة الالكترونية فى جامعات العربية، ويمكن استعراض ابرز التحديات التى تواجه تطبيق وتفعيل الحوكمة الالكترونية فيما يلى .

١. **تحديات تتعلق بالبنية التحتية والتكنولوجية** : وتتمثل فى ضعف تلك البنية بالجامعات، وبطء استكمالها بكثير من الكليات، و فى ضعف شبكات الاتصالات داخل الأقسام والكليات المختلفة، وبين بعضها البعض، ضعف الاعتمادات المالية المخصصة لعملية التحول إلى نظم التقانة، ضعف البنية التحتية للمكتبات الرقمية الجامعية، فى ظل التكاليف المرتفعة للبنية التحتية، ضعف مصادر التمويل البديلة؛ مما يؤثر علي كفاءة استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجامعات.

٢. فضعف التمويل يعد من التحديات الرئيسية التى تواجه العديد من الحكومات العربية لان نجاح ملف الحكومة الإلكترونية يتطلب تمويلاً كبيراً ومستمراً؛ وهو ما لا تقدر عليه بعض الحكومات العربية فى الدول التى تعاني أوضاع اقتصادية غير مستقرة أو تعاني من الديون، حتي يتم التغلب علي هذا المعوق، يجب أن تغير هذه حكومات تلك الدول من سياسة تمويلها لبرنامج / مشروعات الحكومة الإلكترونية من التمويل الحكومي إلي الشراكة مع المستخدم(مستقبل الخدمات الحكومية سواء كان شخص طبيعي أو اعتباري)؛ و هذة السياسة تحمل المستخدم تكلفة تنفيذ وتشغيل الخدمة الحكومية

كبديل عن التكلفة التى يتحملها المستخدم فى الانتقال من وإلي الجامعة/ المصلحة الحكومية بالإضافة إلي تكلفة عمولات الموظف الحكومي لتأدية الخدمة وغيرها من تكاليف يتحملها المستخدم طبقاً للنظام الورقي، وهو ما يتطلب ضرورة تهيئة البنية التحتية للجامعة بما في ذلك اجهزه الاتصال والمعلومات وتدريب الاداريين للعمل على التقنيات الحديثة وذلك بتخصيص جزء من الموازنة لدعم التأهيل المهني في مجال التقنيات والمعلومات والاتصالات وتطبيقات الادارة الالكترونية في مؤسسات التعليم الجامعي .

٣. **تحديات تنظيمية**:- وتتعلق تلك التحديات فى القصور الواضح قصور في فهم وادراك مفهوم الحوكمة الإليكترونية من قبل بعض ادارات الجامعة، تدني كفاءة الجهاز الإداري بها ، جمود الهياكل التنظيمية بما لا يشجع علي التطوير والتجديد والصيانة المستمرة للأجهزة المتوفرة ولمعامل التكنولوجيا وتحديث البيانات وانسيابها

٤. **تحديات قانونية وتشريعية (البنية القانونية للحوكمة الالكترونية)، وتتمثل تلك التحديات فى غياب اطار قانوني خاص بالحوكمة الالكترونية.**، فقد اشارات دراسات عديدة الى إن تنفيذ أي برنامج للحكومة الإلكترونية يحتاج إلي أساس قانوني مؤثر ونافذ ، ولقد فشلت بعض الحكومات العربية فى ملف الحكومة الإلكترونية بسبب تجاهلها للبنية القانونية اللازمة وإقرار تشريعات تساهم فى إنفاذ الخدمات الإلكترونية ؛ وهناك عدة تشريعات لازمة نذكر منها قانون المعاملات الإلكترونية ، قانون حماية الخصوصية والبيانات الشخصية بالإضافة لقانون مكافحة الجرائم المعلوماتية.(**أحمد البسيونى ، ٢٠١٩، ٢)** ، **ويوصى فى هذا الاطار بضرورة اصدار تلك التشريعات وغيرها، وكذلك اعتماد مفهوم الحوكمة الإليكترونية كمتطلب على انشاء واعتماد أي كلية او جامعة جديدة حكومية او اهلية وكذلك معاهد التكوين المهني والتقني، هذا التحدي يتطلب ضرورة إعادة النظر في القوانين والتشريعات الموجودة**

وتعديلها، بما يتلاءم مع متطلبات التغيير، وبما يحقق المرونة والمشاركة واللامركزية فى اتخاذ القرارات، ويفعل المساءلة والمحاسبية للجميع .

٥. **تحديات ثقافية:-** وتتمثل فى تخوف بعض العاملين والإداريين بالجامعات المصرية من كل جديد، متمثلا فى تغيير النظم الإدارية التقليدية الى نظام الإدارة الالكترونية، ضعف الوعي الثقافي بتكنولوجيا المعلومات على المستوى الاجتماعي و التنظيمي، سيادة الثقافة الورقية في التعاملات الادارية في الجامعات ، يوجد قصور في فهم وادراك مفهوم الحوكمة الإليكترونية من قبل إدارات الجامعة.

٦. **تحديات مجتمعية:-** إن تحويل نظام العمل بالحكومة من النظام الورقي إلي النظام الإلكتروني فى أي دولة يتطلب أن يكون هدف قومي ويحظى بموافقة ودعم أجهزة الأمن القومي وعلي رأسها القيادة السياسية للدولة. بعض الدول العربية كانت لديها أهداف قومية ذات أولوية أعلي تتعلق بالأمن أو مكافحة الارهاب أو تحقيق طفرة اقتصادية وتحسين مستوى دخل الفرد والأسرة لذلك فشلت فى تطبيق الحكومة الإلكترونية.

وختاما فإننا نرى: أن الامر يتطلب ضرورة مراجعة تلك التحديات لأن توفير خدمات جامعية مؤتمته ذكية من شأنه تعزيز البنية الرقمية للجامعة وتسهيل الإجراءات الجامعية وتفعيل برامج الإصلاح الإداري بالجامعة، وفى هذا الاطار يمكن لجامعاتنا ان تستفيد من خبرات الدول الاخرى خاصة بعض الجامعات فى دول الخليج التى حققت طفرة فى هذا المجال .

قائمة المراجع

١. أحمد الدسوقى (٢٠١٩) : **المعوقات الأربعة لملف الحكومة الإلكترونية فى الدول العربية، مجلة عالم رقمى عدد** ١٨ يولية 2019 متاح على http://alamrakamy.com/article/417

٢. الامم المتحدة : تقرير الأمم المتحدة للحكومة الإلكترونية" الحكومة الرقمية ٢٠٢٠ ، يوليو ٢٠٢٠ .

٣. ايمان عبد المحسن زكي (٢٠١٩)، **الحوكمة الالكترونية**، ط٢ ، مدخل إداري متكامل، القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

٤. بيومي ضحاوي، رضا المليجي(٢٠١١) : **دراسة مقارنة لنظم الحوكمة المؤسسية للجامعات في كل- من جنوب أفريقيا وزمبابوي وامكانية الإفادة منها في مصر**، المؤتمر العلمي التاسع للجمعية المصرية لتربية المقارنة والإدارة التعليمية، بعنوان : التعليم والتنمية في دول قارة أفريقيا، دار الفكر العربى ، ٤١ – ١١٧.

٥. جمال على الدهشان (ه) (٢٠٢٠) : **تطبيق الحوكمة الالكترونية بجامعاتنا العربية ضرورة عصرية متاح على**
https://www.academia.edu/43729542/%D8%AA%D8%B7%D8%A8%D9%8A%D9%82_%D8%A7%D9%84%D8%AD%D9%88%D9%83%D9%85%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%84%D9%83%D8%AA%D8%B1%D9%88%D9%86%D9%8A%D8%A9_%D8%A8%D8%AC%D8%A7%D9%85%D8%B9%D8%A7%D8%AA%D9%86%D8%A7_%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%B1%D8%A8%D9%8A%D8%A9_%D8%B6%D8%B1%D9%88%D8%B1%D8%A9_%D8%B9%D8%B5%D8%B1%D9%8A%D8%A9

٦. رياض عشوش وفواز واضح (٢٠١٢)، **حوكمة تكنولوجيا المعلومات: ميزة استراتيجية في ظل اقتصاد المعرفة**، ملتقى جامعة بسكرة ، الجزائر، ٦-٧ مايو ٢٠١٢ ، ص ص ٢-٩.

٧. ريما سليلاتى (٢٠١٧)، **الحوكمة والتخطيط الاستراتيجي فى الجامعات اللبنانية**، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث فى التعليم الجامعي العدد ٢٨ المجلد ٣ ص ص ٣٢٣ - ٣٨٩

٨. الشبكة العراقية المعلوماتية (٢٠١٤): نظرة على الاستراتيجية الوطنية للحوكمة الالكترونية العراقية ومراحل عملها، متاح على https://iraqiblogs.blogspot.com/2014/07/source-un-e-government-survey.html

٩. شهاب بودن (٢٠١٥) : **ادراج الحوكمة الالكترونية فى صلب وزارة التعليم العالي بتونس** متاع على http://archive.alchourouk.com/140164/691/0/

١٠. شيماء على عباس (٢٠٢٠) : **تفعيل مبادئ الحوكمة بالجامعات المصرية لمواجهة تحديات الثورة الصناعية الرابعة**- المجلة التربوية كلية التربية جامعة سوهاج – العدد٧٦ – اغسطس ٢٠٢٠ .

١١. طلال ناظم الزهيري(٢٠١١) : **الأرشفة الالكترونية : البوابة العملية للحوكمة الالكترونية**، ورقة عمل مقدمة الى المؤتمر الثامن عشر لكلية الآداب في الجامعة المستنصرية . ١٩-١٠-٢٠١١.

١٢. طلال ناظم الزهيري : الحوكمة الالكترونية والحكومة الالكترونية متاح على http://drtazzuhairi.blogspot.com/2016/03/blog-post.html

١٣. طلال ناظم خضير الزهيرى، فاضل عبد على خرميط القرشى: **التخطيط الاستراتيجي ودوره في توطين الحوكمة الالكترونية في الجامعات**- مجلة واسط للعلوم الانسانية – المجلد - ١٤العدد ٤١- ٢٠١٨.ص ص ٩-٣٩.

١٤. عباس بدران : **عصر الفرص الذكية** – الدار العربية للعلوم ناشرون – بيروت - ٢٠١٤

١٥. عبير عثمان عبد العزيز عطاالله(٢٠١٠.) : نموذج مقترح لتطبيق مفهوم الحكومة الإلكترونية على وزارة التعليم العالي- رسالة دكتوراه غير منشورة – كلية التجارة – جامعة الزقازيق – ٢٠١٠.

١٦. العنود ابراهيم الهروط (٢٠١٨) : **الاتجاهات نحو تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الخاصة الأردنية وأثرها في تميز الأداء الجامعي**: دراسة ميدانية– رسالة ما جستير غير منشورة– كلية الاعمال- جامعة الشرق الاوسط – حزيران – ٢٠١٨ .

١٧. عواد كاظم حمود (٢٠١٤)،**دورالحوكمة الالكترونية في تفعيل التجارة الالكترونية**، الجمعية العراقية لتكنولوجيا المعلومات، العدد (٦) ،ص ص ٦-٦٧

١٨. فاروق جعفر (2011) : **حوكمة الجامعات مدخل لتطوير الادارة من خلال المشاركة – العلوم التربوية**، كلية الدراسات العليا للتربية جامعة القاهرة – المجلد ١٩العدد الاول ص ص ٣١٤- ٣٢٦.

١٩. فاطمة زهرة بن قايد جامعة برج (٢٠١٨) : **تفعيل دور الحوكمة الالكترونية في مؤسسات التعليم العالي**- دراسة حالة لجامعة برج بوعريريج- بحث مقدم الى المؤتمر التربوي: التعليم العالي في الوطن العربي الوظائف ولأدوار في ضوء الاقتصاد المبني على المعرفة ايام ٢٣-٢٥ أفريل ٢٠١٨

٢٠. ليلى مطالي (٢٠١٧)، **متطلبات إرساء حكومة إلكترونية ناجحة نماذج وتجارب عالمية وعربية**PRA Online at https://mpra.ub.uni-muenchen.de/77687/ Paper No. 77687, posted 21 Mar 2017 06:40 UT

٢١. مازن مهدي حبيب العقابي: الحوكمة الالكترونية وأبعادها متاح على http://www.alnoor.se/article.asp?id=272199

٢٢. المجالس القومية المتخصصة(٢٠٠٩) : **تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا** عن دورته ٣٦ – رئاسة الجمهورية – القاهرة .

٢٣. محمود العتيبي (٢٠١٤)، **تقييم مستوى حاكمية تكنولوجيا المعلومات في جامعة الطائف باستخدام مقياس كويت**، مجلة العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، المجلد ٤١ ، العدد ١، ص ص ٩٢- ١٠٧.

٢٤. نهى احمد الحايك (٢٠١٦)، **أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية (دراسة حالة المديرية العامة للجمارك السورية)**- رسالة ماجستير – الجامعة الافتراضية السورية – ٢٠١٦.

٢٥. نوال طلفاح العنزى (٢٠١٨) **تطوير أداء مديري مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت فى ضوء مدخل الحوكمة الالكترونية**، رسالة ماجستير ،جامعة جنوب الوادي، كلية التربية بالغردقة

٢٦. وسام على حسين، محمد حازم الغزالي(٢٠١٨)، **تطبيق الحوكمة الالكترونية على جود التعليم العالي من خلال التركيز على تكاليف الجودة**، المجلة المغربية للاقتصاد، المجلد ٥، العدد ، ١، ص ص ٢١٧-٢٣٦

٢٧. الياس شاهد واخرون (٢٠١٦)، **تقييم تجربة تطبيق الحكومة الالكترونية في الجزائر**، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، العدد٣، الجزائر ص ص١٢٢-١٨٧.

٢٨. يعقوب ناصر الدين: **حوكمة الجامعات... حتمية لا بد منها!** متاح على http://www.aradomtm.org/?p=845&fbclid=IwAR3-UjgufLYtPk207P1jrLr9A0vsEJ6q3s0HNJD8RXG-BiXGXuPGNEb95QE

٢٩. ليلى مطالي (٢٠١٧)، متطلبات إرساء حكومة إلكترونية ناجحة نماذج وتجارب عالمية وعربيةPRA Online at https://mpra.ub.uni-muenchen.de/77687/ Paper No. 77687, posted 21 Mar 2017 06:40 UT

٣٠. عبد الله سرور القرشى (٢٠١٧): حوكمة مؤسسات التعليم العالي - متاح على http://academy-alqurashi.blogspot.com/2017/05/blog-post_27.html

٣١. على لطفى، **الحكومة الالكترونية بين النظرية والتطبيق العملي**، بحث مقدم الى المؤتمر السادس للحكومة الالكترونية – الادارة العامة الجديدة والحكومة الالكترونية- أيام ٩، ١٢ ديسمبر، دبي ٢٠٠٧

٣٢. زينة عبد الخالق عبد الله : الحوكمة الالكترونية EGOVERNANCEZINA (مصطلحات ومفاهيم) متاح على https://egovernancezina.wordpress.com/author/zinaabdall/

٣٣. محمد الصيرفي، الادارة الالكترونية، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، ٢٠٠٧.

1- Shrivastava ، R.K ، Raizada،A.K & Saxena.N (2014) . "Role of e-governance to strengthen higher education system in india " ، **IOSR Journal of Research & Method in Education (IOSR-JRME)** ،4(2)،p57-62 .