البحث الرابع عشر

الحوكمة الرقمية ودورها في تحقيق الجودة الشاملة والإعتماد الأكاديمي في جامعة مطروح

إعداد

أ.د/ طه طه شومان

استاذ أصول التربية المتفرغ

كلية التربية –جامعة الاسماعيلية

أ.م.د/ خالد صلاح حنفي

الأستاذ المساعد بقسم أصول التربية

كلية التربية – جامعة الأسكندرية

د/ هناء صلاح عبد الحليم عمر

المدرس بقسم العلوم التربوية

كلية التربية للطفولة المبكرة – جامعة مطروح

أ/ أمل وحيد محمد الدماطى

باحثة ماجستير

كلية التربية للطفولة المبكرة

٢٠٢٣ م – ١٤٤٥ هـ

المستخلص:

هدف البحث التعرف إلى الحوكمة الرقمية ودورها في تحقيق الجودة الشاملة والإعتماد الأكاديمي في جامعة مطروح، وذلك من خلال التعرف على الحوكمة الرقمية وأهميتها وأهدافها، واعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي؛ وذلك لمناسبته لطبيعة البحث وأهدافه،وقد استخدم لتحديد أهمية وأهداف الحوكمة الرقمية ومعوقاتها، ومن خلال الإطلاع على الدراسات والأبحاث السابقة والأدبيات العربية والأجنبية المرتبطة بالمحاور العلمية التي اشتمل عليها البحث توصل البحث إلى عدد من النتائج أهمها:

١- التعرف إلى مفهوم الحوكمة وأهميتها وأهداف تطبيقها ودورها في تحقيق الجودة الشاملة والإعتماد الأكاديمي في جامعة مطروح.

٢- ضرورة إصدار أنظمة وقوانين واضحة، وصارمة قابلة للتطبيق، خاصة فيما يتعلق بالشفافية والنزاهة والمساءلة.

٣- الأخذ بتجارب وأنظمة وقوانين جامعات أخرى مماثلة وناجحة، بحيث تكون مقاربة لبيئتنا ونستطيع تطبيقها على أرض الواقع ومنسجمة مع احتياجاتها

٤- عقد برامج توعية للمجتمع المحيط، أساتذة وعاملين وطلبة من خلال المحاضرات، عن الشفافية والعدالة والمساواة، وتوضيح أضرار العادات والتقاليد التي تضر بالمسيرة التعليمية بالجامعة.

٥- مراجعة أنظمة ومفاهيم الحوكمة ومدى تطبيقها، ونتائجها، سنويا من أجل تعديل البنود البالية التي عفا عليها الزمن ووضع أنظمة تتماشي مع وضع الجامعة ومتطلبات الطلبة والموظفين بوضوح.

٦- الإهتمام بنشر ثقافة الحوكمة الرقمية بما تتضمن من شفافية وعدالة ومساواه وأثر ذلك على الإرتقاء بالخدمة التعليمية وكفاءتها.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة الرقمية- الجودة الشاملة والإعتماد الأكاديمي- الجودة في التعليم العالي.

Digital governance and its role in achieving total quality and academic accreditation at Matrouh University

Abstract:

The aim of the research is to identify digital governance and its role in achieving comprehensive quality and academic accreditation at Matrouh University, by identifying digital governance, its importance and goals. The current research relied on the descriptive approach; This is due to its suitability to the nature of the research and its objectives. It was used to determine the importance and objectives of digital governance and its obstacles. Through reviewing previous studies and research and Arab and foreign literature related to the scientific topics included in the research, the research reached a number of results, the most important of which are:

1- Identifying the concept of governance, its importance, the objectives of its application, and its role in achieving comprehensive quality and academic accreditation at Matrouh University.
2- The necessity of issuing clear, strict and applicable regulations and laws, especially with regard to transparency, integrity and accountability.
3- Adopting the experiences, regulations and laws of other similar and successful universities, so that they are close to our environment and we can apply them on the ground and are consistent with their needs.
4- Holding awareness programs for the surrounding community, including professors, employees, and students, through lectures, about transparency, justice, and equality, and clarifying the harms of customs and traditions that harm the educational process at the university.
5- Reviewing governance systems and concepts, the extent of their application, and their results, annually in order to amend outdated provisions and develop systems that are clearly consistent with the university's situation and the requirements of students and employees.
6- Paying attention to spreading the culture of digital governance, including transparency, justice and equality, and the impact of this on improving educational service and its efficiency.

Key Words: Digital Governance- Total Quality and Academic Accreditation- Quality in Higher Education.

مقدمة:

يشهد العالم العديد من التغيرات السياسية والاقتصادية والثقافية التي رافقت الثورة التكنولوجية الهائلة التي حولت عصر الثورة الصناعية إلى عصر التكنولوجيا الفائقة، والمعلومات المتدفقة، والمعارف العلمية المتقدمة، والاستخدام الأمثل للموارد البشرية وإستثمار قدرتها الذهنية والفكرية وتنميتها تنمية متواصلة واعتبارها الأساس في تقدم المجتمعات. ويتطلب هذا الوضع من الدول ضرورة إحداث بعض التغييرات في الأساليب والأنماط الإدارية السائدة في مؤسساتها بشكل عام والمؤسسات التربوية بشكل خاص بوصفها النواة الرئيسة لبناء الموارد البشرية وتأهيلها لمواكبة السياق المعرفي والحضاري المتقدم (نجاح، وأمين،٢٠٢١).

لذلك يحظى التعليم العالي اهتماما بالغا على كافة المستويات في مختلف دول العالم، كما أنه يشهد تطورا مستمرا نحو الأفضل لمواكبه حاجات الأفراد والمجتمعات والمؤسسات ومن ثم فإنه ينظر إلى التعليم على أساس الدور المتميز الذي يؤديه في تقدم المجتمعات وتطويرها عن طريق إعداد الموارد والكوادر البشرية وإعداد القيادات الفكرية في مختلف المجالات التربوية والعلمية والمهنية (السوادي،٢٠١٥).

وأصبحت الحوكمة بمختلف أبعادها شرطا رئيسيا لتحقيق التنمية المستدامة وتحسين مستويات المعيشة من خلال إيجاد الظروف السياسية والقانونية والاقتصادية والاجتماعية اللازمة للقضاء على الفقر وإيجاد فرص عمل وحماية البيئة والنهوض بها.

كما يحتاج تفعيل الحوكمة، وضمان حسن تطبيقها إلى متطلبات معلوماتية وذلك من خلال وجود وفرة من المعلومات والإحصاءات الشاملة والجيدة من خلالها يسهل الوصول إليها من قبل جميع أفراد المجتمع حيث أن الوصول للمعلومات وإتاحتها للكافة ركنا أساسيا من أركان الحوكمة وكذلك الاستخدام الفعال لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، يساعد في نشر الخدمات والمعلومات لجزء كبير من المستفيدين، كما يساعد في تفعيل ما يسمى الحوكمة الإلكترونية E-Governance (نوير،٢٠٠٦).

فالحكومة الرقمية تعمل على تحسين جودة نظام التعليم الجامعي، وتحقيق الشفافية بين الجامعات والكليات والطلاب. وتقديم مفاهيم جديدة للإدارة، سواء من حيث الاحتياجات والمسؤوليات. يمكن حل العديد من مشكلات نظام التعليم الجامعي من خلال الحوكمة الإلكترونية(٢٠١٤) Shrivastava; Raizada and Saxena,

ويعتمد نجاح المؤسسات على تحقيق أهدافها بشكل يتطلب ضرورة وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية، وتحدد مسئولية كل طرف وحقوقه في نفس الوقت بما يسهم في تحقيق الشفافية، والعدالة، وتحقيق الأهداف، وهو ما أطلق علية مصطلح الحوكمة والتي تعتبر من الركائز الأساسية كافة المنظمات

والمؤسسات والإدارات سواء كانت عامة أو خاصة وحقق تطبيقها نجاحاً واسعاً في الآونة الأخيرة في العديد من المجالات ومن بينها التعليم والتعليم الجامعي خاصة.

كما أشارت رؤية مصر ٢٠٣٠ والتي حددتها الأجندة الوطنية للتنمية المستدامة ست غايات تمثل الإطار العام للحوكمة، وتتمثل في الإصلاح الإداري وتحسين كفاءة وفعالية الأجهزة الحكومية، وترسيخ الشفافية ومكافحة الفساد، ودعم نظم الرصد والمتابعة والتقييم وإتاحة البيانات، وتعزيز الشراكات بين كافة شركاء التنمية، وتعزيز المساءلة وسيادة القانون، وتمكين الإدارة المحلية.

ونظراً لمحورية وأهمية الحوكمة في مصر؛ فقد نص الدستور على التزام النظام الاقتصادي بمعايير الشفافية والحوكمة لكل مؤسسات الدولة العامة والخاصة والمجتمع المدني، كما نص الدستور على حق المواطن في البيانات والمعلومات والوثائق الرسمية والإفصاح عنها، وعلى أن سيادة القانون هي أساس الحكم، وكفل دعم الدولة للامركزية المالية والإدارية والاقتصادية.

فالحوكمة مصطلح أوجد ذاته وفرض نفسه واضح ذو أهمية كبيرة وضرورية ومرشداً ومحكماً للمؤسسات فهي تعد أسلوب وطريقة للحكم والقيادة يمكن أن يعبر عنه بمصطلح واحد هو الانضباط. فالانضباط في جميع الأحوال سواء أداء أو سلوك أو إدارة أو رقابة ومتابعة الأعمال وغيرها من الأنظمة التي تواجه سير الأعمال بصفة عامة، إذ هي أسلوب وطريقة للحكم والقيادة تقوم بتيسير شئون منظمة قد تكون دولة مجموعة من الدول منطقة مجموعات محلية مؤسسات عمومية أو خاصة فالحوكمة ترتكز على أشكال التنسيق التشاور والمشاركة الشفافية في القرار (رؤية مصر ٢٠٣٠)-
(http://en.wikipedia.org/wiki/Egpt_vision_2030)

ويمثل هذا البحث استجابة لتوصيات عدد من الدراسات، والأبحاث السابقة، كدراسة كل من (الشناق، ٢٠٠٩؛ آل عباس، ٢٠٠٩؛ عطوة، ٢٠١٢؛ ناصرالدين،٢٠١٠؛ عبد الفتاح، ٢٠٠٩؛ الدهشان،٢٠٢٠؛ نجاح، وامين،٢٠٢١) والتي أوصت بـ:

- ضرورة تبني مفهوم حوكمة الجامعات المصرية واعتبارها من الضروريات لاعتمادها وربطها بالجودة ومعايير الإعتماد للجامعات.
- السعي المستمر لتطوير وتنمية معايير الجودة المحلية للتعليم في مصر لتواكب التطور في المعايير الدولية وذلك لضمان تحسين مخرجات التعليم.
- ضرورة تشكيل لجان بالجامعات تختص بالفحص والمراقبة المستمرة للتأكد من تطبيق الحوكمة داخل الجامعة.

- عقد دوارت تدريبية للقيادات العليا في الجامعات، ومجالس الحوكمة فيها وجميعا لعاملين للتعريف بالحوكمة في الجامعات ومبادئها ومعاييرها وآليات تطبيقها.
- إجراء دراسات علمية حول مدى تطبيق الحوكمة في الجامعات من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية.
- إشراك أصحاب المصالح في إعداد التشريعات والقوانين الخاصة بالجامعات.
- أن تضع الجامعات معايير خاصة بالرقابة الداخلية.

مشكلة البحث:

على الرغم من أهمية الحوكمة وخاصة الحوكمة الرقمية للجامعات في تحسين أدائها وضمان جودة مخرجاتها والمساهمة الإيجابية في بناء المجتمع والتركيز على مفاهيم العدالة والمساواة والشفافية والمشاركة وتطبيق القوانين والأنظمة، وما يشهده العصر الحالي من تطور كبير في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وضرورة أن تكون الجامعات في حالة يقظة دائمة.

فقد أشارت بعض من الدراسات إلى وجود بعض المشكلات التي ترتبط بتطبيق الحوكمة الرقمية بالجامعات؛ حيث يواجها بعض المعوقات أهمها تدنى كفاءة الجهاز الإداري ويرجع ذلك إلى ضعف أساليب الاختبار والتعيين لأعضاء الجهاز الإداري والقيادات الإدارية، خاصة بالإضافة إلى ضعف برامج التنمية المهنية المقدمة إليهم، وعدم سعيهم لتنمية أنفسهم ذاتيا، وكذلك ضعف أساليب التقويم التي تقوم على مبدأ الإثابة والعقاب، وجمود اللوائح والتشريعات بما يعوق الاستخدام الأمثل للموارد التكنولوجية والاستدامة، وضعف مصادر التمويل البديلة مما يشير إلى الإعتماد 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 على الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات' بالإضافة إلى ضعف جهود المشاركة المجتمعية في عملية تطوير الجامعة (الدهشان،٢٠٢٠).

أسئلة البحث:

١. ما مفهوم الحوكمة الرقمية، أهدافها، وأهميتها، ومعوقات تطبيقها؟
٢. ما المقصود بالجودة الشاملة والإعتماد الأكاديمي بالجامعة؟
٣. ما دور الحوكمة الرقمية في تحقيق الجودة الشاملة والإعتماد الأكاديمي في جامعة مطروح؟

أهمية البحث:

- تتمثل أهمية البحث من خلال الإهتمام بقضية الجودة والإعتماد الأكاديمي كقضية جوهرية تشغل الخبراء، والمسؤولين في مجال التعليم العالي.
- أهمية مدخل الحوكمة الرقمية كخيار استراتيجي في ظل تدني مبادئ الشفافية والمحاسبية والاستقلالية والحرية الأكاديمية وغياب المشاركة المجتمعية في صناعة القرار الجامعي.
- التركيز العالمي على الحوكمة الرقمية كأحد المفاهيم الحديثة والترويج لها عالميا في الوقت الحاضر وأهميتها في الشفافية

مصطلحات البحث:

١. **الحوكمة الرقمية Digital Governance**

يعرفها (الزهيري، ٢٠١١) بأنها سلسله العمليات والإجراءات المحاطة بإطار قانونياً والتي تهدف لتنظيم المعاملات والمعلومات والمخاطبات والمستندات الرسمية وغير الرسمية بين الحكومة والمواطن وتأمين سبل حفظها وأرشفتها ورقمتنها وتوفير آلية لاسترجاعها بالإعتماد على تطبيقات تكنولوجيا المعلومات.

ويعرفها (الدهشان،٢٠٢٠) بأنها "قدرة الجامعات على استخدام تقنيات 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 القرارات لرفع مستوى كفاءة الجامعات، وزيادة قدرتها على تحقيق أهدافها وتحسين أدائها لضمان جودة مخرجاتها لمواجهة تحديات الثورة الصناعية الرابعة.

وتعرف إجرائيا بأنها تطبيق لمعايير الجودة والإعتماد التي تحكم أداء جامعة مطروح، بما يحقق سلامة توجهاتها، وجودة قراراتها ونزاهة سلوكيات أفرادها، من خلال مجموعة من القوانين والأنظمة باستخدام تقنيات تكنولوجيا المعلومات، التي تكفل تطبيق مبادئ الإفصاح والشفافية والرقابة والمساءلة الإدارية والمشاركة في صناعة القرار والاستقلالية والحرية الأكاديمية وكفاءة وفعالية الاتصال في كافة شؤون الجامعة، مما يؤدي إلى تحقيق الفعالية التنظيمية والأكاديمية، وتحسين للكفاءة الداخلية، والخارجية، وبالتالي ضمان الجودة والحصول على الإعتماد الأكاديمي.

٢. **الجودة الشاملة في التعليم العالي:** Total quality management

وتعرف بأنها أحد المصطلحات الجديدة نسبيا في الإدارة وجاءت بسبب قوة المنافسة الاقتصادية الأوروبية الأمريكية واليابانية بسبب النتائج الباهرة التي تحققت عند تطبيق أسلوب الجودة الشاملة مما عجل بإدخال

المصلح على قطاع التربية وكذا التعليم العالي للرفع من إنتاجيتها الفكرية و حتى الاقتصادية وربط الجامعات سوق العمل (سحمون ،٢٠٢٠).

وعرفها (البلتاجى، ٢٠٢٢) بأنها "جودة عناصر العملية التعليمية المكونة من الطالب، عضو هيئة التدريس، جودة المادة التعليمية بما فيها من برامج وكتب جامعية وطرائق التدريس، وجودة مكان التعلم في الجامعات والمخابر ومراكز الحاسوب والورشات والقاعات التعليمية من سياسات وفلسفات إدارية، وما تعده من هياكل تنظيمية ووسائل تمويل وتسويق، وأخيرا جودة التقويم الذي يلي احتياجات سوق العمل.

وتعرف إجرائيا بأنها مجموعة من الخصائص والمعايير التي يجب توافرها في جميع عناصر العملية التعليمية في مؤسسات التعليم العالي وذلك بما يتعلق بالمدخلات والعمليات والمخرجات والتي من شأنها تحقيق الأهداف المنشودة للأفراد والمؤسسة والمجتمع المحلى وفقاً للاستخدام الأمثل للموارد سواء البشرية والمادية المتاحة بأقرب الطرق وأقل التكاليف وأعلى كفاءة وذلك لمواكبة المتغيرات العالمية السريعة وذلك من خلال التحسين المستمر للخدمات.

أهداف البحث:

هدف البحث التعرف إلى دور الحوكمة الرقمية في تحقيق الجودة الشاملة من خلال:

- التعرف على مفهوم الحوكمة الرقمية وأهدافها وأبعادها ودورها في تحقيق الجودة الشاملة في جامعة مطروح.
- التعرف على الجودة الشاملة والإعتماد الأكاديمي في جامعة مطروح.

منهج البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي وذلك لمناسبته لطبيعة البحث وأهدافه.

إجراءات البحث:

- تحليل الأدبيات والدراسات السابقة حول الحوكمة الرقمية والجودة الشاملة والإعتماد الأكاديمي.
- عرض مبادئ الحوكمة الرقمية وأهميتها وأهدافها.

الإطار النظري للبحث:

يستعرض هذا الجزء أدبيات البحث، حيث تناول الإطار النظري للبحث إلى جانب إلقاء الضوء على الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات البحث حيث الحوكمة الرقمية والجودة والإعتماد الأكاديمي.

المحور الأول الحوكمة الرقمية

أولا: مفهوم الحوكمة الرقمية:

تعد الحوكمة (Governance) من المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمام كبير في السنوات الأخير عبر استخدامها في تحقيق الجودة والتميز في الأداء (ناصر الدين،٢٠١٢) إلا أن مصطلح الحوكمة (Governance) يفتقر إلى الترجمة الدقيقة في اللغة العربية إلا أن مجمع اللغة اعتمد لفظ الحوكمة بعد عدة محاولات لتعريبه مثل الحوكمة والحاكمية والحكم والحكمانية والإدارة الرشيدة والإدارة الجيدة والضبط المؤسسي (محمود ٢٠١٦).

كما تعرف بأنها "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 الإلكترونية، وباختصار الحكومة الإلكترونية يشار إليها بأنها تطبيق التقنيات على الأنترنت في القطاعات والأنشطة الحكومية وغير الحكومية التجارية". (الياس شاهد واخرون، ٢٠١٦).

وفي سياق التوجهات والتحديات العالمية الجديدة، هناك حاجة ملحة لتطوير منظور جديد في الإدارة العامة وهو الحوكمة الرقمية Digital Governance والتي تعتمد على استخدام التكنولوجيا لتطوير وعولمة أداء المؤسسات، وتطوير آليات جديدة للتفاعل المباشر مع المواطنين في كافة الأقاليم المهمشة منها بصفة أساسية، خاصة في مجال مناصرة السياسات العامة وتقديم الخدمات للمواطنين لتحسين جودة الحياة والأمن والاقتصاد والتعليم والبيئة، فهناك إمكانات هائلة للرقمنة والابتكار لإضافة قيمة للمجتمع والمساهمة في تنمية الكثير من القطاعات، وسيلعب التعاون عبر القطاعات دورا محوريا في السماح لنا بإعادة البناء بشكل أفضل من الأزمة الحالية (مكى،و ثابت ٢٠٢١).

ثانيا: مبادئ الحوكمة الرقمية:

(أ) الشفافية: تعد الشفافية من أبرز السمات التي يجب أن تتحلى بها كافة المنظمات في تعاملها مع المستفيدين من خدماته، وتقتضي الشفافية تطابق ما تقدمه تلك المؤسسات من بيانات ومعلومات ونتائج مع ما هو موجود في الواقع فعلا (الزاندي،٢٠٢٠). وقد اتفق كل من (الطوخي،٢٠٠٢) و (عبد الحكيم، جعفر،٢٠١١)، على أن الشفافية تعني العلنية في مناقشة الموضوعات وحرية تداول المعلومات بشأن مفردات العمل في المجال العام، وتم تشبيهها بأن الإدارة في ظلها تعمل من بيت من الزجاج، كما أكد (الجرواني،٢٠١٢)، على أن أهمية

الشفافية في العملية التعليمية وهي مسألة من وجهة نظره تتبع من خلال ما تحققه من تنمية شاملة عبر ربط العملية التعليمية بسوق العمل، ففقدان الشفافية يؤدي إلى فشل السياسات وخاصة سياسات الإصلاح التربوي.

(ب) **المساءلة:** تشير إلى القيام بمحاسبة المرؤوس على ما يقوم بأدائه من أعمال، وإشعاره بمستوى هذا الأداء وذلك من خلال تقييم هذه الأعمال (أبو حمدة، ٢٠٠٨).

ولا تقل المساءلة في أهميتها بوصفها مكون من مكونات الحوكمة عن باقي مبادئها سواء الشفافية أو العدالة، فهي من المكونات المهمة في العمل الإداري، وهي كما يؤكد النميان تقوم بوظيفة حيوية ملازمة لوظائف الإدارة الأخرى، وتضمن المسائلة التأكد من سير العمل وفق الأهداف والقوانين والقواعد والتعليمات بما يحقق النتائج المرجوة دون خلل أو انحراف (النيمان،٢٠٠٣).

(ج) **العدالة:** تعد العدالة حجز الزاوية الأكثر أهمية في مفهوم الحوكمة، وقد عرفها راضي بأنها ميل الأفراد العاملين لمقاربة حالتهم مع حالة زملائهم الآخرين في العمل، أو إدراكات العاملين للعدالة في مكان العمل التنظيمي، من خلال علاقتهم بالمؤسسة أو برئيسهم المباشر (راضي، ٢٠١٠)، كما أوضح الشهري أن العدالة في العمل تتطلب توافر خسة أبعاد أساسية هي: عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات العدالة التفاعلية العدالة التقويمية والعدالة الأخلاقية (الشهري،٢٠١٤).

وتؤدي العدالة دورا مركزيا في عملية الحوكمة، إذ إنها ترتبط بشعور الفرد بالانتماء إلى جماعة أو مجتمع له قيم ومبادئ ومعايير سلوك تحكم التعامل فيما بين أفرادها، وهو ما يعزز الشعور بالأمن والاستقرار، وينعكس كل ذلك في شعور الفرد بأهميته ومكانته في المؤسسة وعند مديره، وكذلك الشعور بالثقة في الإدارة، فضلا عن الإحساس بالدعم من المؤسسة (باجودة، ٢٠١٠).

كما أشار (سلطان،٢٠٠٦)، إلى أن العدالة إجرائيا تتحقق من خلال عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف، وتلك هي العدالة التوزيعية، أما (الحراحشة، ٢٠١٠)، قد أوضح أن ثمة نوعا آخر من العدالة وهو العدالة التقييمية، وقصد بها تلك العدالة التي تسمح بالتأكيد من أن حقوق العاملين ومستويات أدائهم يتم تقييمها بطريقة عادلة ونزيهة تؤمن لهم الاستقرار والأمن الوظيفي.

(د) **النزاهة:** تتطلب الحوكمة الرشيدة شيوع النزاهة في بيئة العمل كما تتطلب هياكل قانونية عادلة يتم فرضها بشكل نزيه بحيث تضمن حماية كاملة لجميع الموظفين والمواطنين والمراجعين والجمهور (صمادي والهاشمي، ٢٠١٨).

(هـ) **المشاركة:** وهي تعني إتاحة مجالس الحاكمية للهيئتين الأكاديمية والإدارية، والطلبة والمجتمع، المشاركة في رسم السياسات وضع قواعد العمل في مختلف مجالات الحياة الجامعية (صمادي والهاشمي، ٢٠١٨).

ثالثا: أهداف الحوكمة الرقمية:

تتعدد الأهداف من وراء استخدام الحوكمة الرقمية ومن أهمها خفض حدة البيروقراطية في أداء الأعمال، والعمل على تجميع كافة الخدمات والمعلومات ذات الأهمية للعملاء وأصحاب المصلحة بما يمكن من الاستفادة منها بطريقة سهلة، ويمكن توضيح أهم الأهداف التي تسعى الحوكمة الرقمية تحقيقها فيما يلي: (لطفي، ٢٠٠٧).

- تقديم الخدمات ذوي المصلحة بطريقة سهلة وسريعة ومنخفضة التكاليف؛
- إتاحة المعلومات عن كافة التعاملات بين المؤسسة وعملائها على شبكة الأنترنت.
- زيادة الوقت المتاح لتأدية الخدمة بحيث يمكن الحصول على الخدمة في أي وقت طوال اليوم دون الالتزام بساعات عمل رسمية محددة.
- تحديد متطلبات الحصول على الخدمة والنماذج المطلوبة بما يمكن من استكمالها قبل الذهاب لمكان أداء الخدمة ومن ثم تخفيض الوقت والجهد اللازم لأداء الخدمة.
- الإرتقاء بثقافة ووعى الموظفين في الإدارات المختلفة من خلال تشجيعهم على استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة.
- توفير مناخ ملائم للإستثمار يعمل على تخفيض المعوقات والإجراءات التي تحول دون جذب المستثمرين وبما يوفر عامل جذب للشركات العاملة في مجال التكنولوجيا.
- رفع كفاءة أداء المؤسسات والإعداد للاندماج في النظام العالمي لمواكبة نظم المعلومات الحديثة المتبعة.
- تحقيق الشفافية من خلال إتاحة المعلومات بصورة متكافئة لكافة المتعاملين.

كما تهدف الحوكمة الرقمية بشكل عام إلى رفع مستوى الجودة والكفاءة والفعالية في أداء المؤسسات العامة بواسطة التقنية ونظم المعلومات الإلكترونية الحديثة من خلال:

أ – تطوير عمليات الإدارة وتعزيز فعاليتها في خدمة الأهداف المؤسسية.

ب- تكامل أجزاء التنظيم وتوحيدها كنظام مترابط.

جـ- تقديم أليات فعالة وداعمة لاتخاذ القرارات.

د – ضمان تدفق المعلومات بدقة وكفاية وتوقيت ملائم وجاهزية مستمرة.

هـ – تقليل تكلفة التشغيل والتحسن المتواصل لمعادلات الإنتاجية.

و – خلق البيئة والمناخ التنظيمي الملائم للبحث والتطوير الإداري والشامل المتواصل.

ى – إيجاد بيئة تعليمية مختلفة تعتمد كليا على النظم الإلكترونية المتقدمة.

لذلك نجد أنها تحقق توفير نظام معلومات يسمح للمستفيد بطلب الخدمات والسلع مباشرة وسرعة وسهولة من أي مكان في العالم دون أي قيود تذكر وتطوير العناصر البشرية وتزويدها بالمهارات والمعارف الملائمة للعالم الرقمي والتقليل من التعقيدات الإدارية حيث تقنية المعلومات كفيلة بتوفير المعلومة بسرعة فائقة، وعلى ذلك يمكن القول بأن الهدف الرئيس من تطبيقات الحوكمة الرقمية تحقيق الكفاءة والفعالية في تقديم الخدمات العامة للمستفيدين والاستغلال الأمثل للموارد (الزهيرى، القرشي، ٢٠١٧).

رابعا: خصائص الحوكمة الرقمية:

١. **سرعة أداء الخدمات:** حيث أنه بإحلال الحاسب الآلي محل النظام اليدوي التقليدي، حدث تطور 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 يمكن تبسيط هذه الإجراءات، وإنجازها بسرعة وسهولة توفيرا للوقت والجهد والنفقات وذلك خاصة فيما يتعلق بأماكن الإدارات وأعداد العاملين (الصيرفي، ٢٠٠٧).

ومن **أهم خصائص الحوكمة الرقمية استنادا على ما سبق يتضح:**

- إيجاد نماذج جديدة لحل المشكلات السياسية مثل إدارة اللقاءات السياسية عن طريق شبكة الأنترنت.
- استخدام البريد الإلكتروني لإيجاد قنوات اتصال بين الحكومة ومنظمات الأعمال ومنظمات المجتمع المدني، وكافة الأطراف المشاركة في صنع القرار السياسي.
- تنتقل مسؤولية تطوير المنظمات الحكومية إلى المواطن باعتباره مشاركا في تقييم الأداء الحكومي للخدمات الحكومية الإلكترونية المقدمة على شبكة الأنترنت.
- الشفافية بإتاحة المعلومات التفصيلية ومن ثم تحجيم الفساد الإداري وإعطاء المواطن الحق في مسائلة الحكومة.
- توفير مصادر تمويل جديدة لمشروعات التنمية تستند إلى مشاركة منظمات الأعمال (اونيس، ٢٠١٧).

خامساً: الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

تعد دراسة نظام ضمان الجودة في التعليم الجامعي وفهم متطلباته قضية مهمة، لذلك انشغل الباحثون والدارسون خلال السنوات القليلة الماضية في بحث هذا الموضوع ودراسته رغبة منهم في للوصول إلى معناه وتنفيذ أنشطته، ورغم ما بذلوه من جهود كبيرة في سبيل تحقيق هذا الهدف إلا أن رؤاهم لهذا المفهوم قد تعددت وتنوعت وذلك لتعدد وجهات نظرهم واختلاف خلفياتهم العلمية والمعرفية، بالإضافة إلى اختلاف زاوية النظر التي ينظر بها كل منهم إلى هذا المفهوم.

حيث نظر (Geddis,2002) إلى ضمان الجودة على أنه يمثل عملية المراجعة المخططة والمنظمة للمؤسسة أو البرنامج لتحديد مدى الوفاء بالمستويات المقبولة للتعليم والبيئة الداخلية للمؤسسة. ونظر إليه (Cheng, 2003) على أنه يمثل مجموعة من الإجراءات المخططة والمنهجية اللازمة لإعطاء ثقة كافية بأن المنتج التعليمي أو العملية التعليمية المنفذة في الجامعة تستوفي مطالب الجودة المعطاة.

أما مفهوم الجودة في مجال التعليم العالي فقد اختلفت التعريفات التي تناولت هذا المفهوم؛ حيث يشير (العبيد، ٢٠٠٩) إلى أن الجودة في التعليم العالي عبارة عن "جملة من المعايير، والخصائص التي ينبغي أن تتوافر لجميع عناصر العملية التعليمية بالجامعة، سواء ما يتعلق منها بالمدخلات، أو المخرجات التي تلبي

احتياجات المجتمع، ومتطلباته ورغبات المتعلمين وحاجاتهم، وتتحقق من خلال الاستخدام الفعال لجميع العناصر المادية، والبشرية بالجامعة."

كما يرى Graham Gibbs(2010)أن الجودة في خدمات التعليم العالي تعني" التطور المستمر، والأداء الكفء لمؤسسات التعليم العالي لكسب ثقة المجتمع في مخرجاتها على أساس آلية تقييم معترف بها محليًا وعالميًا."

كما يعرف (بروش وبركان،٢٠١٢) ضمان الجودة في التعليم العالي بأنه" مجموعة الأنشطة الموجهة نحو تفحص المؤسسة الأكاديمية، أو البرنامج الأكاديمي لقياس مدى الالتزام بالمعايير المسطرة، والتأكد من قدرة المؤسسة على التحسين المستمر بناءً على نتائج تقييمها الذاتي لأدائها بهدف توفير الثقة لدى المستفيدين بجودة ما تقدمه لهم من خدمات."

سادسا: دور الحوكمة الرقمية في تحقيق الجودة الشاملة:

تعد الحوكمة أحد الركائز المحورية للتوجه التنموي للدولة المصرية، فقد نص الدستور المصري على الالتزام بمعايير الشفافية والحوكمة، كما اعتمدت الأجندة الوطنية التحقيق التنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠ ضمن محاورها الرئيسة الشفافية وكفاءة المؤسسات ووضع منظومة متكاملة للحوكمة الرشيدة، وهو ما تم تأكيده في عملية التحديث الجارية لهذه الرؤية (رؤية مصر ٢٠٣٠).

حيث يواجه قطاع التعليم العالي سواء في الدول العربية أو باقي الدول الأخرى عدة مشاكل أو صعوبات تقف حائلاً للتطوير ولتحقيق الجودة الشاملة، حيث تساهم الحوكمة من إحداث نقلة نوعية للتعليم ولتحسين جودة مخرجات العملية التعليمية ويبدو جليا في أهمية دور الحوكمة الرقمية في تطوير قطاع التعليم كما يلي:

- تعتبر الحوكمة من أهم العمليات الضرورية واللازمة للتأكيد من حسن سير عمل الشركات وتأكيد نزاهة الإدارة فيها وذلك للوفاء بالالتزامات والتعهدات ولضمان تحقيق المنشأة لأهدافها بشكل قانوني واقتصادي سليم بالإضافة إلى ما توفره من وسائل ضبط تعمل على زيادة الجودة وتطوير الأداء مما يساهم في الحفاظ على مصالح جميع الأطراف (الحايك ،٢٠١٦).
- وقد أوضح غادر أن أهمية الحوكمة تزايدت نتيجة لاتجاه كثير من دول العالم للتحول إلى النظم الاقتصادية الرأسمالية، التي يعتمد فيها بدرجة كبيرة على الشركات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي. (غادر،٢٠١٢).

سابعا: معوقات تطبيق الحوكمة الرقمية:

يواجه تطبيق الحوكمة الرقمية جملة من المعوقات التي تحول دون نجاح تطبيقها وفيما يلي أهم هذه المعوقاتDubey ، (٢٠١٥)

- **التكلفة:** التكلفة هي أحد أهم عوامل التي تأتي في مسار تنفيذ الحكومة الرقمية خاصة في البلدان النامية مثل الهند، حيث تكون الميزانية المخصصة لقطاع التعليم دائما تقريبا أقل من المتطلبات.
- **مقاومة التغيير:** يمكن لظاهرة مقاومة التغيير أن نفسر 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 عادة إلى نقص التدريب المناسب والوصول إلى الإنترنت والويب.
- **الثقة:** الثقة في التكنولوجيا المستخدمة والأمن المالي عاملان حاسمان بعدان 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.

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

وبناء على ما سبق يرى البحث أن حوكمة مؤسسات التعليم العالي عملية رائدة تهدف للرقي بالجامعات لتحقيق الجودة الشاملة من خلال تطبيق مبادئ النزاهة والشرف و الشفافية ومكافحة الفساد وإعمال مبادئ المحاسبة و المسائلة القانونية ومبدأ تكافؤ الفرص وتستهدف أساسا الاستغلال الأمثل الإمكانيات قطاع التعليم

العالي للوصول التنافسية في كنف الجودة الشاملة و تجديد العملية التعليمية بإدخال مؤسسات التعليم العالي في الثورة الرقمية وتبقى الحوكمة أمر حتمي للتعليم العالي سواء في مصر أو في باقي الدول المواجهة إرهاصات العولمة وتحقيق الجودة الشاملة في القطاع سواء للبرامج التعليمية أو أساليب التقويم

المحور الثاني: الدراسات والأبحاث السابقة:

١- دراسة الدهشان (٢٠٢٠): هدفت للتعرف إلى تطبيق الحوكمة الإلكترونية جامعاتنا العربية، ولتحقيق هدف الدراس استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج منها: التأكيد على أهمية الحوكمة الإلكترونية باعتبارها ضرورة فرضت نفسها على كل القطاعات، ومن بينها قطاع الجامعات، ولذلك بدأت معظم الدول وحكوماتها ومؤسساتها الجامعية بالانتقال إلى الفضاء الإلكتروني من أجل تقديم وإدارة شؤونها من خلال الإنترنت وبمختلف وسائل التكنولوجيا، بشكل أسرع وبتكلفة أقل، كما أكدت على الحاجة الشديدة والضرورية لسرعة توفير المتطلبات اللازمة لتطبيقها والعمل الدائم التغلب على ما قد يواجه ذلك التطبيق من تحديات ومعوقات.

٢- دراسة الدهشان وجاد الله (٢٠٢٠): هدفت إلى وضع تصور مقترح لمتطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية في جامعة أسيوط في ضوء الثورة الصناعية الرابعة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي من خلال الإعتماد 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.

٣- دراسة الزميتي (٢٠١٩): هدفت للتعرف إلى واقع تطبيق مبادئ الحوكمة جامعة العريش كنموذج للجامعات المصرية الأخرى، ولتحقيق هذا الهدف استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبانة وخلص الباحث إلى وضع تصور مقترح التطبيق والتطوير حوكمة جامعة العريش، واعتمد الباحث في بناء التصور المقترح على نتائج الدراسات السابقة، والمعطيات العلمية للدراسة النظرية، والدراسة الميدانية الواقع توافر مبادئ الحوكمة بجامعة العريش.

٤- دراسة غوانمة (٢٠١٨): هدفت إلى الكشف عن واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية والتحديات التي تواجهها، ولتحقيق الهدف استخدم الباحث المنهج الوصفي، وقام بتطبيق أداة استبانة على عينة الدراسة من (١٣٤٤) عضو هيئة تدريس وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية، وجود هياكل إدارية متشعبة وهرمية، كما أشار إلى وجود فساد وغياب الرقابة والمساءلة، وهي بذلك تمثل تعديات عديدة تواجه تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية.

٥- دراسة الهروط (٢٠١٨): هدفت إلى الكشف عن أثر تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الأردنية الخاصة على تميز الأداء الجامعي، حيث طبقت الدراسة على سبع جامعات خاصة في مدينة عمان تكون مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية في الجامعات المبحوث، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج والتوصيات أهمها: أن مستوى الاتجاهات نحو تطبيق الحوكمة الإلكترونية بالجامعات كان مرتفعاً، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لجميع اتجاهات الحوكمة الإلكترونية على تميز الأداء الجامعي.

٦- **دراسة قايد (٢٠١٨):** هدفت الى معرفة مدى إمكانية تطبيق الحوكمة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي والى تحديد متطلبات تطبيق الجامعة الجزائرية للحوكمة الإلكترونية والمعوقات التي تحول دون ذلك، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، 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 الإرتقاء بثقافة ووعى الموظفين في الإدارات المختلفة من خلال تشجيعهم على استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة توفير مناخ ملائم للإستثمار يعمل على تخفيض المعوقات والإجراءات التي تحول دون جذب المستثمرين وبما يوفر عامل جذب للشركات العاملة في مجال التكنولوجيا.

٧- دراسة مسلم (٢٠١٧): هدفت الدراسة للتعرف إلى الالتزام بتطبيق مبادئ الحوكمة وعلاقته بالأداء المنظمي دراسة ميدانية في الجامعات اليمنية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتم اختيار عينة تضمنت (١٧٨) فردا من القيادات الأكاديمية والإدارية في كل من جامعتي صنعاء وعدن الحكومتين وجامعتي العلوم والتكنولوجيا، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها درجة

الالتزام بتطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات اليمنية موضوع الدراسة، بشكل عام كانت بدرجة متوسطة على مستويات التطبيق بين الجامعات الحكومية والأهلية لصالح الجامعات الأهلية.

٨- دراسة نجم (٢٠١٧): هدفت للتعرف إلى درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية في غزة، ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع عاملي وعاملات الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية والبالغ عددهم (٣٢٣) فردا موزعين إلى (١٢٣) أكاديميا و (١٢٣) إداريا و(٧٧)، وطبقت على عينة بلغت (١٦٢) فردا واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات وقد قسمت الأداة على ثلاثة مجالات شفافية، مساءلة، نزاهة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن درجة الممارسة جاءت بدرجة كبيرة جدا.

٩- دراسة Fakeeh (٢٠١٦):هدفت الدراسة إلى التعرف الى المزايا المتعلقة بفكرة الحوكمة الإلكترونية، كما وضحت دور نماذج الحوكمة الإلكترونية ودورها في التأثير على صناعة القرار فانه من خلال الحوكمة الإلكترونية من الصعب التلاعب في المعلومات.

١٠- **دراسة Khan & Vijayashree** (٢٠١٥):هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق الحوكمة الإلكترونية على أداء الموظفين، حيث أوضحت أهمية تكنولوجيا المعلومات وان كثير من المنظمات تميل الى استخدام الأساليب الحديثة في تسيير أعمالها وللوصل الى أفضل حوكمة وللبقاء في الأسواق التنافسية، حيث توصلت الدراسة العلاقة الإيجابية بين الإبداع والكفاءة والفاعلية الشخصية بين الموظفين في سيناريو الحوكمة الإلكترونية.

١١- دراسة صدقي(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 استبانة شبه منظم لجمع البيانات من المستجيبين من خلال مقابلة وجها 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 الإلكترونية تساهم كثيرا في تحسين جودة التعليم وتطوير المهارات البشرية مما يجعلها مناسبة للسوق العالمي التنافسي.

١٢- دراسة Anera (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 الوصفي 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 جدا.

١٣- دراسة Oktem et al(٢٠١٤) :هدفت الدراسة الى تحليل العوامل التي تؤثر على استخدام الأنترنت لطلاب الجامعات باستخدام الحوكمة الإلكترونية حيث أوضحت الدراسة اهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحسين عمليات الحوكمة وتحسين عملها بكل كفاءة ولبناء علاقات تفاعلية بين الحكومات والأفراد التركيز على جمع البيانات من طلاب الجامعات لأنهم يشكلون نقطة تحول كبيرة ولإدراكهم لأهمية مشاركة المعلومات باستخدام الأنترنت.

١٤- دراسة امل مصطفي(٢٠١٣): هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور حوكمة الجامعات في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة واعتمدت الدارسة على المنهج الوصفي التحليلي وقامت الباحثة بالاطلاع على العديد من البحوث والمراجع التي تناولت موضوع البحث وأخضعتها للتحليل والمناقشة بما يخدم أهداف البحث وتلخصت النتائج: -

- أن حوكمة الجامعات هي كتلة متكاملة تخلق التوازن داخل العمل الذي يسبب فقدانه خللا كبيرا في الجامعة، إذ يشارك في الحوكمة مجلس الحوكمة المكون من مجالس: الأمناء والجامعة والعمداء والأقسام العلمية، ويشارك في الحوكمة أيضا المديرون والأساتذة والطلبة وأعضاء من المجتمع المحلي.
- ان من اهم المعوقات التي تؤثر على نجاح تطبيق الحوكمة في الجامعات (ثقافة المجتمع –المناخ السياسي العام –التشريعات الجامعات –طريقة إدارة الجامعة غياب أعضاء هيئة التدريس والطلاب عن الحياة الجامعية
- تتشابه الحوكمة الرشيدة وإدارة الجودة الشاملة في أن لكل منهما معايير وآليات لقياس الأداء وكل منهما قائم على مشاركة جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية وعلى وضع أساليب لقياس الأداء ومحاسبة المسئولين ومشاركة العملاء الداخليين والخارجيين بالمؤسسة التعليمية في

عملية التقييم.

- أن العلاقة بين الحوكمة وإدارة الجودة الشاملة علاقة طردية بمعنى أن نجاح الحوكمة بالمؤسسات التعليمية والقدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة وإشراك جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية من أعضاء هيئة تدريس وعاملين وطلبة في هذه القرارات يؤدى إلى نجاح إدارة الجودة الشاملة والعكس صحيح.

١٥- دراسةSalam(٢٠١٣):هدفت هذه الدراسة إلى تقديم كفاءة الحوكمة الإلكترونية وتحليل أثر الحوكمة الإلكترونية في الوصول إلى أفضل حكم حيث تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هو انه يوجد أثر للحوكمة الإلكترونية على مستوى رضا الأفراد.

١٦- دارسة الفرا (٢٠١٣) :هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على واقع الحوكمة وأهم التحديات التي تواجه الجامعات الفلسطينية من أجل تقوية الحوكمة لديها، وتم استخدام منهج دراسة الحالة حيث تم التركيز على وصف وتحليل الحوكمة المؤسسية في جامعات قطاع غزة الرئيسية وهي (الإسلامية، الأزهر، الأقصى) وتمثلت عينة الدراسة إلى جملة من النتائج منها:

- عدم إشراك الطلبة، والعاملين بشكل كاف في التطوير ورسم السياسات واتخاذ القرارات، وهذا ربما يعود إلى عدم وجود نظام فعال لتبادل الآراء ونقل الخبرات
- ضعف مستوى الشفافية، والإفصاح لدى الجامعات بسبب عدم نشر التقارير المالية وغير المالية كي يتم الاطلاع عليها من قبل العاملين، والطلبة والباحثين ومن ثم مناقشتها.
- ان ثقافة المساءلة لازلت ضعيفة لدى الجامعات، والتي تتطلب من المسؤولين إيضاح وتبرير ما يتخذونه من قرارات أو ممارسات تمس مصلحة ومستقبل الجامعة.
- أن أنظمة الجامعة تتصف بالروتين وبيروقراطية الإجراءات، وهذا ربما يضعف المبادرة والإبداع، وسرعة الاستجابة لحاجات سوق العمل وبما يلبى حاجات ورضا الطلبة، والجمهور.

١٧- دراسة ناصر الدين (٢٠١٢):هدفت الدراسة استقصاء حوكمة الجامعات من حيث معناها ومراحل ومؤشرات تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة وقد تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي القائم على جمع المعلومات والبيانات من المراجع و المصادر المختلفة الورقي منه او الإلكتروني ذات العلاقة لبناء الإطار النظري للدارسة، وتحليل واستنباط لما أوردتها لأدبيات الفكرية والاجتماعية والنفسية ذات العلاقة وصولا للإجابة عن أسئلة الدراسة وتوصلت الدارسة إلى أن حوكمة الجامعات هي كتلة متكاملة تخلق التوازن داخل العمل الذي يسبب فقدانه خللا كبيرا في العمل إذ يشارك في الحوكمة مجلس الحوكمة المكون من مجالس : الأمناء و الجامعة والعمداء والأقسام العلمي ، ويشارك في الحوكمة أيضا المديرون والأساتذة والطلبة وأعضاء من المجتمع المحلي

١٨- دراسة Moscati (٢٠٠٨) :هدفت الدارسة الى فهم عمليات التغيير في نظام التعليم العالي، والتأثير المتصل بالدور القيادي، وخلصت الدارسة الى أن هناك تحولا كبيرا في نظام التعليم العالي تحت ضغط الاحتياجات الجديدة لمجتمع المعرفة في فرنسا وإيطاليا، وهو ما كان له تأثير مباشر على حوكمة الجامعات، كما أن هناك تحولا من الهياكل التقليدية إلى الهياكل المعتمدة على الاستقلالية في الجامعات.

١٩- دراسة svensson(٢٠٠٧) :هدفت الدراسة إلى توضيح متطلبات الشفافية الإدارية والقانونية في التعيينات والحوافز في مؤسسات التعليم العالي السويدية، وقد اعتمدت الدراسة على مراجعة النصوص القانونية، وكان من أهم نتائج الدراسة توفر درجة عالية من الشفافية في جميع مراحل اتخاذ القرارات في التعيينات والحوافز في قطاع التعليم العالي, وتتضمن متطلبات الإفصاح عن جميع مراحل العمليات الإدارية أن تخضع الإجراءات والقرارات للتدقيق من قبل مراقبين داخليين . وأظهرت بعض نقاط الضعف في نظام الإدارة في المؤسسات المبحوثة، ومنها عدم المشاركة في بعض أجزاء النظام وعدم الشفافية في قضايا محددة.

٢٠- دراسة Hallak& Poisson (٢٠٠٦): التي استهدفت توضيح فعاليات الحوكمة في التعليم، ومتطلبات التطبيق، " والمساءلة والشفافية، كما اعتمد على المنهج الوصفي وأشارت الى قلة الدراسات التي ركزت على حوكمة التعليم، وكذلك تزايد الحاجة إلى تحقيق الرقابة على التعليم وتفعيل محاولات تطويره وتحقيق جودته، وقد أكدت هذه الدارسة على أهمية الحوكمة في ترشيد عملية صنع القرار التربوي والتعليمي وإدارة النظم، وذلك من خلال تضمين الحوكمة المؤسسية في طرق ومنهجيات التخطيط التعليمي، ناهيك عن دورها في تفعيل نظم المحاسبية التعليمية.

<u>في ضوء ما سبق يمكن ملاحظة ما يلي</u> :

١- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد منهج الدراسة وخطواتها.

٢- جاءت معظم الدراسات السابقة لتؤكد على مراجعة أنظمة ومفاهيم الحوكمة ومدى تطبيقها، ونتائجها، سنويا من أجل تعديل البنود البالية التي عفا عليها الزمن ووضع أنظمة تتماشي مع وضع الجامعة ومتطلبات الطلبة والموظفين بوضوح.

٣- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في التناول المباشر إلى أهمية تطبيق الحوكمة الرقمية في ظل المتغيرات الحديثة.

٤- اختلفت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في التركيز على مفهوم ثابت للحوكمة حيث يختلف حسب المجال.

نتائج البحث:

توصل البحث في إطاره النظري إلى عدد من النتائج لأهمية الحوكمة الرقمية ودورها في تحقيق الجودة الشاملة والإعتماد الأكاديمي ولعل من أبرزها:

- نشر ثقافة الحوكمة الإلكترونية بما تتضمنه من مبادئ مثل الشفافية والمساءلة والمشاركة بين كل أعضاء مجتمع الجامعة
- توفير بنية تحتية الكترونيه قوية قادرة على توفير كل البيانات عن الجامعة وأنشطتها 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.
- دعم وتفعيل استخدام تكنولوجيا المعلومات في الخدمات الجامعية بشكل مكثف من خلال تحويل المحتوى التعليمي بالمؤسسات التعليمية إلى محتوى رقمي والتوظيف الفعال لها في عمليات التدريس والتقويم.
- وجود نظام للأرشفة الإلكترونية، لكل أنشطتها فنجاح أي تجربة للحوكمة الإلكترونية مرتبط بوجود نظام الأرشفة الإلكترونية، لان وجود نظام أرشيف متكامل سيؤدي الى فتح المجال أمام المواطنين للحصول على معلومات كافية لإنجاز معاملاتهم الإدارية.
- وضع الخطط الإجرائية للتنفيذ، ثم تطبيق معايير الحوكمة، ومتابعة تنفيذها
- توظيف الثورة التكنولوجيا في نقل وتوصيل المعلومات لجميع العاملين بالمؤسسة.
- تحديد آليات للرقابة والمتابعة على نظم المعلومات والشبكات.
- توافر الدعم الفني الخاص بالمشكلات التقنية.
- تيسير كل السبل للوصول إلى مصادر المعلومات والبيانات إلكترونيا.

توصيات البحث:

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج البحث الحالي، يوصى البحث بالآتي:

- تحديد الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس بما تتناسب مع إمكاناتهم وقدراتهم المعرفية والمهارية من خلال التدريبات الإلكترونية والتكنولوجيا.
- إنشاء وتفعيل موقع إلكتروني خاص بأعضاء هيئة التدريس على أن تدخل عملية اختيار ما يتناسب معهم من برامج تدريبة وفق آليات معينة .

- إعادة هيكلة برامج التنمية المهنية الإلكترونية لأعضاء هيئة التدريس بما تناسب مع متطلبات رؤية مصر ٢٠٣٠.
- ضرورة تبني مفهوم حوكمة الجامعات المصرية وإعتبارها من الضروريات لإعتمادها وربطها بالجودة ومعايير الإعتماد للجامعات.
- السعي المستمر لتطوير وتنمية معايير الجودة المحلية للتعليم في مصر لتواكب التطور في المعايير الدولية وذلك لضمان تحسين مخرجات التعليم.
- ضرورة تشكيل لجان بالجامعات تختص بالفحص والمراقبة المستمرة للتأكد من تطبيق الحوكمة داخل الجامعة.
- العمل على تطوير البنية التحتية للإتصالات وتقنية المعلومات للجامعات.

قائمة المراجع:

أولًا: المراجع العربية:

ال عباس، محمد عبد الله (٢٠٠٩،اكتوبر،نوفمبر،٣١-١) حوكمة الجامعات دراسة تحليله في الجامعات السعودية، بحث مقدم مؤتمر حوكمة الشركات٠الممارسات الحالية والافاق المستقبلية بجامعة الملك خالد. أبها.

أبو حمدة، سعد أحمد . (٢٠٠٨) درجة تطبيق المساحة الإدارية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير (منشورة الكترونيا) كلية العلوم الإنسانية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن متاحة على الرابط التالى http://dr-alameri.com/wp-

أحمد، نعيمة محمد(٢٠١٦). ضمان جودة التعليم العالي في إطار مجتمع المعرفة.بحوث المؤتمرالعربي الدولى السادس: لضمان جودة التعليم العالي LACQA 2016،الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.٤٠٥.

البلتاجي(٢٠٢٢) معوقات تطبيق الحوكمة الإلكترونية بجامعة المنوفية وسبل التغلب عليها .مجلة كلية التربية، ٣٧، (١)،٦١.

إلحايك،نهى أحمد(٢٠٠٦) أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء في المؤسسات الحوكمية،دراسة حالة المديرية العامة للجمارك السورية، رسالة ماجستير (منشورة الكترونية،الجامعة الافتراضية السورية – دمشق، ٢٥.

الحراحشة، محمد (٢٠١٢) درجة إحساس العاملين فى مديريات التربية والتعليم فى محافظة المفرق بالعدالة التنظيمية مجلة جامعة الملك سعود ، العلوم التربوية والدراسات الإسلامية، ٢٤ (١) ٤٧-٧٢.

الدهشان، جمال علي خليل (٢٠٢٠). تطبيق الحوكمة الإلكترونية بجامعتنا العربية المبررات المتطلبات التحديات المجلة العلمية للعلوم التربوية والصحة النفسية مؤسسة بكرة أحلى القدرات الخاصة، ٢، (٢)،٧١.

الزميتى، أحمد فاروق علي (٢٠١٩) واقع تطبيق مبادئ الحوكمةبجامعة العريش : دراسة ميدانية . مجلة كلية التربية جامعةبورسعيد- كلية التربية، (٢٥)،١ -٦٢.

الزهيرى، القريشي (٢٠١٧): الحوكمة الالكترونية في المؤسسات الاكاديمية : المفاهيم واليات التطبيق، مجلة الاقتصاد الحيوى والسياسات البيئية الحيوية (٣)،٧٦.

الزهيري،طلال ناظم (٢٠١١،اكتوبر،١٩): الأرشفة الالكترونية : البوابة العملية للحوكمة الالكترونية ورقة عمل مقدمة الى المؤتمر الثامن عشر لكلية الآداب في الجامعة المستنصرية،العراق،بغداد.

السوادي (٢٠١٥) الحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والإعتماد الأكاديمي في الجامعات السعودية (رسالة دكتوراه) المملكة العربية السعودية٠ جامعةأم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم،٢.

الشناق، راضي محمد (٢٠٠٩) مفهوم الحاكمية ودرجة ممارستها في الجامعات الأردنية الخاصة (رسالة دكتوراه) كلية الدراسات العليا. الجامعة الأردنية، عمان.

الشهري، محمد (٢٠١٤). مستوى العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين من وجهة نظرهم رسالة ماجستير (غير منشورة) كلية التربية جامعة أم القرى، مكة المكرمة

الطائي واخرون(٢٠٠٩)،نظم إدارة الجودة في المنظمات الانتاجية والخدمية، دار اليازوي العلمية لنشر والتوزيع، عمان،٢٤٧-٢٤٨.

العبيدي، سيلان جبران (٢٠٠٩،ديسمبر،٦-١٠)ضمان جودة مخرجات التعليم العالي في إطار حاجات المجتمع، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الثاني عشر للوزراء المسئولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي خلال الفترة، «المواءمة بين مخرجات التعليم العالي وحاجات المجتمع في الوطن العربي بيروت، لبنان.

الفرا، ماجد (٢٠١٣، ابريل،٢-٤) تحديات الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين " حالة دراسية كليات العلوم الاقتصادية والادارية في قطاع غزة " ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العربي الثالث لضمان جودة التعليم العالي (IACQA 2013) جامعة الزيتونة، الأردن

القرشي، عبد الله، وبرقان، واحمد (٢٠١٢،ديسمبر،١٥-١٧): حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي " عولمة الإدارة في عصر المعرفة " جامعة الجنان، طرابلس، لبنان.

النميان عبدالله عبد الرحمن (٢٠٠٣). الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير (غير منشورة) جامعة نزوي سلطنة عمان.٢.

الهروط العنود إبراهيم (٢٠١٨) الاتجاهات نحو تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الخاصة الأردنية وأثرها في تميز الأداء الجامعي: دراسة ميدانية رسالة ماجستير. جامعة الشرق الأوسط الأردن

الياس شاهد واخرون(٢٠١٦) تقييم تجربة تطبيق الحكومة الالكترونية في الجزائر، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، الجزائر، (٣)، ١٢٢.

باجودة، ندى. (٢٠١٠) . واقع تطبيق العدالة التنظيمية بمدارس التعليم العام الحكومي للبنات بمكة المكرمة، رسالة ماجستير (غير منشورة) جامعة أم القرى، مكة المكرمة

بروش واخرون (٢٠١٢،ابريل،٤-٥)مشروع تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العربي الثاني الدولي لضمان جودة،» الواقع والآفاق « العالي في الجزائر التعليم العالي (IACQA,2012)، الجامعة الخليجية،البحرين، ٨٠٧ – ٨١٤

حسين، محمد جاسم محمد.(٢٠٢٣). دراسة مقارنة لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي

رؤية مصر ٢٠٣٠ استرجع من موقع: https://www.presidency.eg/ /

الزاندي، أحمد بن محمد (٢٠٢٠) واقع تطبيق مبادئ الحوكمة بمكاتب التعليم بمحافظة جدة من وجهة نظر المشرفين التربويين، مجلة كلية التربية، جهورية مصر العربية، ١ (١٠٧)،١٧٥-١٨٢.

سلطان، سوزان (٢٠٠٦) . العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات ٢٢ (٤) ١٥٨-١٢٧.

سمحون مصدق (٢٠٢٠)، إدارة الجودة الشاملة استراتيجية للإرتقاء بكفاءة التعليم العالي دراسة تجارب جامعات عالمية و عربية مجلة البحوث والدراسات العلمية، جامعة يحيى فارس المدية الجزائر،١٢(٢)،١،٢.

صمادي، صفاء أحمد والهاشمي، عبد الرحمن (٢٠١٨). مستوى ممارسة معلمي التربية المهنية لمبادئ الحوكمة في المرحلة الأساسية من وجهة نظر مشرفي التربية المهنية في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية،٢٨(١)٦٨٢-٧٠١

عبد الحكيم، فاروق . (٢٠١١) – حوكمة الجامعات. مدخل لتطوير الإدارة من خلال الماركة مجلة العلوم التربوية، ١٩، (١)،٣٢٠.

عبد الفتاح، محمد (٢٠٠٩) تطوير دور الجامعات في إطار نشر ثقافة حوكمة المؤسسات، مجلة الفكر المحاسبي، ١٤، عدد خاص، مصز.

عبد المجيد أونيس(٢٠١٤،اكتوبر) الحوكمة الالكترونية –رؤيا شاملة، الملتقى العلمى الدولى حول جودة الخدمة العمومية في ظل الحوكمة الالكترونية حالة البلدان العربية،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير بجامعة أمحمد بو قرة، بومرداس، الجزائر،٧.

على لطفي(٢٠٠٧،ديسمبر ٩–١٢) الحكومة الالكترونية بين النظرية والتطبيق العملي، بحث مقدم الى المؤتمر السادس للحكومة الالكترونية – الادارة العامة الجديدة والحكومة الالكترونية،٤.

غادر،محمد ياسين(٢٠١٢،ديسمبر ١٥–١٧) محددات الحوكمة ومعاييرها،ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمى الدولى "عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان –طرابلس، ليبيا.

غوانمة، فادي فؤاد محمد (٢٠١٨)، واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية والتحديات التي تواجهها. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية: جامعة القدس المفتوحة ٩، (٢٦)، ١١٧،١٠٣.

في كل من الأردن والولايات المتحدة الأمريكية.مجلة الدراسات المستدامة، ٥, (٣)،١٤٥٢.

قايد، فاطمة زهرة (٢٠١٨،ابريل ٢٣–٢٥) : 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 .

محمد الصيرفي(٢٠٠٧) الادارة الالكترونية، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية،مصر.

محمد، مديحة فخري (٢٠١١) دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقه في الجامعات المصرية، بحث منشور بمجلة مستقبل التربية العربية، القاهرة. ١٨، (٧٣) ٤٥ –١٤٢.

محمود، جمال مغروز سليم (٢٠١٦) . درجة تطبيق مبادئ الحوكمة وعلاقتها بجودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

مسلم،بسام(٢٠١٧) مستوى ممارسة مبادىء الحوكمة وعلاقته بالاداء المنظمى في الجامعات اليمنية دراسة ميدانية في جامعة العلوم والتكنولوجيا – كلية العلوم الادارية –اليمن –صنعاء .

مصطفي، أمل محمد (٢٠١٣،ديسمبر ٩-١١) دور حوكمة الجامعات في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر السنوي الثالث عشر " حالة الحوكمة والادارة العامة في الدول العربية خيارات أم تحديات ومتطلبات جديدة، عمان، الاردن.

مكى،سلوى ثابت (٢٠٢١) الاصلاح الهيكلى للمؤسسات والحوكمة الرقمية، مجلة السياسة والاقتصاد، ١٢،(١١)،

ناصر الدين، يعقوب عادل (٢٠١٢،فبراير): إطار نظري مقترح لحوكمة الجامعات ومؤشرات تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة، بحث منشور بمجلة تطوير الأداء الجامعي، جامعة المنصورة، مصر(٢).

نجاح رحومة أحمد و أمين مصطفي أحمد (٢٠٢١):تفعيل الحوكمة الرقمية للجامعات المصرية في ضوء أبعاد النقطة الاستراتيجية: تصور مقترح مجلة البحث العلمي في التربية،٢٢،(٩)، ٥٧

نجم،الاغا (٢٠١٧) درجة ممارسة الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة من وجهة نظر العاملين فيها وسبل تطويرها،كلية التربية – الجامعة الاسلامية بغزة – فلسطين.

نوير،طارق(٢٠٠٦)الحوكمة المعلوماتية في الدول العربية ندوة:حوكمة الشركات العامة والخاصة من اجل الاصلاح الاقتصادى والهيكلى،القاهرة :المنظمة العربية للتنميةالإدارية،٩٧

ثانيا: المراجع الأجنبية

Cheng.Y,(2003),"Quality Assurance in Education, Internal, Interface, and Future" ,Journal of Quality in Education, Vol(11),No(4).

Dubey, Richa. Ahmad.E(2015))E- Governance in Education- New Horizons, International Journal of Science and Research Volume 5 issue 9 pp300-302

Fakeeh K.A (2016) "The E-governance (E-GOV) information management models". International journal of applied information

Geddis.E, (2002),"A perspective on Tensions Between External Quality Assurance and Institutional Quality Development ":A Case study", journal of Quality Higher Education,Vol(3),No(1)

Graham Gibbs, (2010). Dimensions of Quality, the Higher Education Academy, York Yolo SBR, P.15.

Hallak,j&Poisson,M(2006).Governance in education transparency and accountability,UNESCO,Paris.

Khan M & Vijayashree (2015). "Impact of E-governance o employees

Mehta, Aneri(1):TheChallenge of Policy Formulation and Service Delivery in the 1st Century: "Improving customer service delivery" By E-governance, International Journal of Scientificand Research Publications, Volume 4, Issue 1, January, p.p.1-7

Moscati Pier.(2008) changes in university governance in France and Italy tertiary education and management vol .14no 1,Aug,2008pp13

Öktem M.K. Demirhan K & Demirhan H (2014). " The Usage of E- governance applications by higher education students". Educational Consultancy and Research Center 14(5).

performance" international journal of scientific and research publications 5(3

Salam M.A (2013). E-governance for good governance through public service delivery institute of governance studies BRAC university Bangladesh.

Seddiky, Assraf (2015): Application of E-Governance in Education Sector to Enhance the Quality of Education and Human Resource Development in Bangladesh, European Scientific Journal February edition vol.11, No.4:pp—336-404

Shrivastava, R. K.; Raizada, A.K.; Saxena, Neeta. (2014). Role of e-Governance to strengthen higher education system in India. Journal of Research & Method in Education. Vol: 4, Issue 2, Ver. I (Mar-Apr), pp 57-62.

Svensson, G, (2007), legal requirements for transparency in appointments and promotions in Swedish higher education institutions.

systems volume 11(1).https://scholarworks.uvm.edu/graddis/673.