



عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

واقع تطبيق الحوكمة الالكترونية في جامعات مناطق الوسط الفلسطينية
من وجهة نظر العاملين فيها
دراسة حالة : جامعة القدس ، جامعة بيرزيت ، جامعة الاستقلال

ندى موسى سعد الدين عيسوي

رسالة ماجستير

القدس-فلسطين

1442 هـ / 2020 م

واقع تطبيق الحوكمة الالكترونية في جامعات مناطق الوسط الفلسطينية
من وجهة نظر العاملين فيها
دراسة حالة : جامعة القدس ، جامعة بيرزيت ، جامعة الاستقلال

إعداد:

ندى موسى سعد الدين عيسوي

بكالوريوس إدارة صحية (جامعة القدس المفتوحة_ فلسطين)

المشرف: د. عروبه البرغوثي

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال – من
معهد الإدارة والاقتصاد

جامعة القدس – أبو ديس

1442 هـ / 2020 م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد الإدارة والاقتصاد

إجازة الرسالة

واقع تطبيق الحوكمة الالكترونية في جامعات مناطق الوسط الفلسطينية
من وجهة نظر العاملين فيها
دراسة حالة : جامعة القدس ، جامعة بيرزيت ، جامعة الاستقلال

اسم الطالبة: ندى موسى سعد الدين عيسوي
الرقم الجامعي: 2 1712147

المشرف: د. عروبة البرغوثي

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2020/12/15م من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم
وتواقيعهم:

.....:التوقيع

.....:التوقيع

.....:التوقيع

1. رئيس لجنة المناقشة: د. عروبة البرغوثي

2. ممتحنا داخليا: د. أحمد حرز الله

3. ممتحنا خارجيا: د. محمد أبو شربه

القدس - فلسطين

1422 هـ / 2020 م

الإهداء

إلى وطني الغالي فلسطين الحبيبة

ولأن الفضل يهدى لأصحابه ، من لا يشكر الناس لا يشكر الله أهدي هذه الرسالة:-

إلى من جعلنا طريقنا نورا وعلمي ممكنا إلى من ضحيا من أجلي بالكثير والداي العزيزان .

إلى الباقية بروحها في رغم أنف الغياب سلام مني إليك أيتها الأم والقريبة والحبيبة جدتي الغالية لروحها الرحمة والفتحة .

إلى من لها الحق علي والحب في قلبي خالتي وصديقتي أسمهان .

إلى من ساندوني وآزروني في طريق العلم شقيقتي وأشقائي حفظهم الله وأدامهم لي عمرا .

إلى روح جدي التي فارقتنا منذ وقت ليس بالبعيد ولم يمهلها العمر المزيد ليفرح بانجازي العلمي كعادته.

إلى إخوة لم تلدهم أمي إلى رفاق العمر وأخوة الروح صديقتي وأصدقائي وزملائي الأعزاء مع حفظ الألقاب .

إلى من نذرت نفسها للعلم وأنارت لي طريقني الدكتوراة عروبة رباح .

إلى رفاق الدراسة في مختلف المراحل أهدي هذا الجهد .

إلى كل من ذكرت ومن نسيت أهدي هذه الرسالة .

إليهم جميعا أهدي هذه الرسالة ...

الباحثه: ندى موسى سعد الدين عيسوي

إقرار

أقرُّ أنا مُعدَّة الرسالة بانها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير، وانها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تمَّت الإشارة إليه حيث ورد، وان هذه الرسالة، أو أي جزءٍ منها، لم يُقدَّم لنيل أيَّة درجة عليا لأَيَّة جامعة، أو أي معهد آخر.

التوقيع:.....

ندى موسى سعد الدين عيسوي

التاريخ: 15 / 12 / 2020 م

شكر وعرفان

بعد حمد الله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه وشكره على نعمه .

أتقدم بالشكر والإمتنان إلى مشرفتي الدكتورة عروبة رباح البرغوثي على إشرافها لقبولها الاشراف على هذا البحث ومتابعتها لي طيلة فترة العمل عليه ورشادها لي ورفدي بالمعرفة العلمية ومساعدتها المستمرة لخروج هذه الرسالة على هذا النحو .

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر لأساتذتي الموقرين في معهد الأعمال والاقتصاد على كل ما بذلوه طوال فترة دراستي ، فما بذلوا بعلما ولا توانوا عن تقديمه وهذا هو العهد بهم .

كما وأتقدم بالشكر والامتنان لاعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقراءة هذه الرسالة ومناقشتي في كل ما من شأنه اثرؤها واخراجها باكمل صورة .

كما ولا يفوتني - في هذا المقام - أن أشكر الأساتذة المحكمين الأكارم على ما قدموه من وقتهم وتوجيهاتهم وملاحظاتهم بكل كرم وسخاء؛ مما صحح وقوّم الكثير، حتى تبلورت هذه الرسالة بشكلها النهائي لتحقيق أهدافها المرجوة .

الباحثه : ندى موسى سعد الدين عيسوي

مصطلحات الدراسة

الحكومة : مجموعة من القوانين والأنظمة والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف أي عمل منظم سواء في وحدات القطاع الخاص أو في وحدات القطاع العام (اللبدى، 2018).

الحكومة الالكترونية العلاقة او عمليات التفاعل التي تحدث ما بين الحكومة والمواطنين وتتم من خلال المبادرات التي تقوم بها الحكومات لدمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عملياتها وتفاعلها مع أصحاب المصلحة الآخرين (Sarantis et al., 2019).

الحكومة الجامعية : طريقة لتوجيه أنشطة الجامعة وإدارة أقسامها العلمية وكلياتها ومتابعة تنفيذ خطتها الاستراتيجية وتوجيهاتها العامة، وتطوير نظم إدارتها وهيكلها وأساليب تقييم أدائها وأساليب متابعة اتخاذ القرار، بهدف تحقيق مبدئ الشفافية والمساءلة والمشاركة، مما ينعكس بالإيجاب على أداء الجامعة (أبوعجيلة، 2019).

الحكومة الالكترونية بالجامعات بأنها دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إدارة السجلات والاختبارات ونتائجها وإدارة الموارد البشرية والمالية وإدارة الأصول المختلفة للجامعة من أجل تعزيز المعرفة والمهارات اللازمة للعمل الفعال وتعزيز العمل الإداري وتسريع استرجاع المعلومات بطريقة أسهل ومضمونة ومؤمنة والحد من الضغط المهني وتحسين الأداء الأكاديمي للطلاب (Cheri & Abdullahi, 2018).

الشفافية : الوضوح التام في التعاملات وإتاحة كافة المعلومات لجميع المعنيين بها (العريني، 2014)،

المشاركة : وتعني مشاركة المدير ومنتسبي الجامعة في تحديد الأهداف التي تسعى الجامعة لتحقيقها وما يترتب عليها من أعمال وأنشطة من خلال إتاحة الفرصة بالمشاركة للعاملين في وضع سياسات وقواعد العمل في وإتاحة الفرصة للطلبة في أن يكون لهم دور في وضع الخطط والقرارات المرتبطة بهم (أبوعجيلة، 2019).

المساءلة : وتعني أن كل مسؤول يتم محاسبته حول عمله وإنجازاته ومسؤولية الدوائر والمؤسسات الحكومية تجاه المواطنين عن قراراتهم وأفعالهم من خلال أساليب مقننة ومؤسسية لمساءلة الأفراد والمسؤولين عن اعمالهم وترتبط بتنفيذ القوانين والأنظمة (أبوعجيلة، 2019).

الملخص :

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الحوكمة الالكترونية في جامعات مناطق الوسط الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها ، من خلال محاور الدراسة الاساسية وهي: (رؤية وإستراتيجية ورسالة وأهداف الجامعة ، مبدأ الشفافية ، مبدأ المشاركة ، مبدأ المسائلة ، دور القيادة الادارية)، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، ولتحقيق هدف الدراسة تم إعداد استبانة صيغت فقراتها بالاستعانة بعدد من الدراسات والادبيات السابقة ، وتم توزيع ٣٣٧ استبانة على عينة عشوائية من العاملين الاكاديميين والإداريين في جامعات مناطق الوسط الفلسطينية في كل من (جامعة الاستقلال، جامعة القدس، جامعة بيرزيت) ، وتم استرداد ٣١٠ استبانة ، بحيث تم تحليل الاستبانات باستخدام برنامج الرزم الاحصائية (spss) .

وقد توصلت الدراسة إلى ان الدرجة الكلية لواقع تطبيق الحوكمة الالكترونية في جامعات مناطق الوسط الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها كانت كبيرة ، وتبين عدم وجود فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط إستجابات المبحوثين حول واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات المبحوثة من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير الجنس ، المؤهل العلمي، مكان العمل ، طبيعة العمل ، كما وتبين وجود فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط إستجابات المبحوثين حول واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير سنوات الخبرة في جميع مجالات الدراسة والدرجة الكلية .

وخرجت الدراسة بتوصيات عديدة كان من أهمها : إستمرار الجامعات الفلسطينية في سياساتها لتعزيز ممارساتها في تطبيق الحوكمة الالكترونية، والسعي المستمر لمجالس الأمناء في الجامعات الفلسطينية لإقرار مزيد من اللوائح الخاصة بمعايير ومبادئ الحوكمة الجامعية لما لها من آثار ملموسة على ادائها المحلي والدولي ، وتعزيز دور القيادات الإدارية في الجامعات سواء مجالس الأمناء أو مجالس العمادات والكليات بالاستمرار بلعب أدوارها الاستراتيجية نحو دعم عملية تطبيق الحوكمة الالكترونية فيها .

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، الحوكمة الإلكترونية، الحوكمة الجامعية، الشفافية، المشاركة، المسائلة.

The reality of implementing e-governance in the universities of the central Palestinian regions from the point of view of their employee .

Prepared by: Nada Mousa Saadaldeen Esawi .

Supervised by: Arouba Rabah Al-Barghouti .

Abstract

The study aimed to identify the reality of applying e-governance in the universities of the central Palestinian regions from the point of view of their employees, through the main study axes, which are: (vision, strategy, mission and goals of the university, the principle of transparency, the principle of participation, the principle of accountability, the role of administrative leadership). The researcher has a descriptive and analytical approach, and to achieve the goal of the study, a questionnaire was prepared, the paragraphs of which were formulated using a number of previous studies and literature. 310 questionnaires were recovered, and the questionnaires were analysis was conductrd through the SPSS statistic metod .

The study found that the overall degree of the reality of implementing e-governance in the universities of the central Palestinian regions from the point of view of their employees was large, and it was found that there are no significant differences at the level of statistical significance ($\alpha \leq 0.05$) in the average of respondents' responses about the reality of applying e-governance in the universities studied. From the viewpoint of its employees, it is attributed to the variable of gender, educational qualification, workplace, nature of work, and it was found that there are significant differences at the level of statistical significance ($\alpha \leq 0.05$) in the average responses of the respondents about the reality of applying e-governance in Palestinian universities from the point of view of their employees. For variable years of experience in all fields of study and college degree .

The study came out with many recommendations, the most important of which were: the continuation of Palestinian universities in their policies to enhance their practices in the application of electronic governance, and the continuous pursuit of boards of trustees in Palestinian universities to approve more regulations for the standards and principles of university governance because of their tangible effects on their local and international performance, and strengthening the role of administrative leaders In universities, whether the boards of trustees or the boards of deanships and colleges, they continue to play their strategic roles towards supporting the implementation of e-governance in them.

Key words: governance, e-governance, university governance, transparency, participation, accountability.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 مقدمة

في هذا العصر التقني الذي بات فيه الحاسوب جهاز لا يمكن الاستغناء عنه في جميع اقسام ودوائر ومرافق المؤسسات ، فمن خلاله تتم الاتصالات وتتم معالجة البيانات ونقلها بطريقة خالية بنسبة كبيرة من الاخطاء مما يحقق نتائج فعالة ذات جودة عالية وخالية من الاخطاء .

وكون الجامعات هي مؤسسات ضخمة وصروح تعليمية هامة فهي طوال الوقت تشهد الكثير من التحديات والقيود والمنافسة التي فرضتها العولمة والتطورات التكنولوجية المتزايدة والتطور العلمي ، مما أدى لوجود مشكلات قد توصف بالمعقدة حيث كشفت الاختلافات الهائلة بين مخرجات الجامعات ما بين البلدان تفاوت في الاداء ما بين صرح تعليمي وآخر، نتيجة الزيادة الكبيرة في كم المعلومات والتنافسية الشديدة مع مستوى وحجم التطور في الجامعات الدولية ومخرجاتها .

ونظرا لأهمية الارتقاء بمستوى التعليم تأتي أهمية البقاء للجامعات ، مما فرض عليها اللجوء لطرق إدارية حديثة كالحوكمة الكترونية من خلال تطبيق التكنولوجيا في العمليات الحكومية لتحقيق المساءلة والاستجابة والشفافية والبساطة والمرونة ولدعم العمليات الحكومية وإشراك المواطنين وتقديم الخدمات الحكومية (Abdul Salam, 2013) .

وبالنسبة لمؤسسة التعليم العالي، يعد التواجد على الإنترنت هو أقوى وسيلة لجذب وخدمة شريحة أكبر من المواطنين (مجتمع الطلاب/ أولياء الأمور وأصحاب المصلحة الآخرين) على مستوى العالم ، حيث سيؤدي دمج المزيد والمزيد من الخدمات المستندة إلى الويب إلى زيادة المنافسة بين النظراء بين مؤسسات التعليم العالي، الأمر الذي يقودهم في نهاية المطاف نحو الحوكمة الإلكترونية (Dey & Sobhan, 2007).

فالحكومة الالكترونية تعد مشروعا حيويا لأنها تمثل المعيار الحقيقي لتطور البلد اتصالاتيا وإلكترونيا ومعلوماتيا والذي سيؤدي إلى ربط كافة مؤسسات الدولة ودوائرها بنظام اتصالاتي مميز سيقضي على الروتين والفساد الاداري والمالي وسيعمل على انجاز كافة معاملات المواطنين بسرعة ويسر (الهروط ، 2018) ، وتطبيق الحوكمة الالكترونية في الجامعات يعزز الثقة بين الجامعة واصحاب المصالح كوسيلة للاستمرار وتعزيز مناهجها التعليمية وتحسين مستوى المعارف والمهارات والخبرات التي تقدمها ، والرقى بآلياتها وأساليبها المتبعة في التعليم من اجل اصلاح وتحسين جودة المخرجات التعليمية وتعزيز ميزتها التنافسية بين الجامعات ويمنح جميع الفئات الأحقية للمشاركة في صناعة قرار الجامعة وتقلص مساحة التفرد بالقرار مما يحسن سمعة الجامعات الاكاديمية وتزيد من كفاءة ممارساتها الادارية ، كما ان الحوكمة الإلكترونية تستخدم لتحويل الكفاءة والفعالية والشفافية والمساءلة في تبادل المعلومات والمعاملات مع الحكومة عن طريق استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من قبل مختلف الجهات الفاعلة في المجتمع بهدف تحسين وصولهم إلى المعلومات وبناء قدراتهم، وتساعد للوصول إلى المناطق الريفية ، لتعزيز الشفافية والمساءلة، وتستخدم للتمكين من سرعة تقديم المعلومات والخدمات وأكثر من ذلك بكثير، فالحكومة الالكترونية لا تتعلق بالبرامج والأجهزة فحسب بل بالناس والعمليات (Suri & Kaur, 2013) .

2.1 مشكلة الدراسة

يشهد العالم تطورات سريعة في المجالات كافة لاسيما في مجال التعليم ، لذا تجد المؤسسات التعليمية نفسها في صراع وجود وديمومة وهذا يفرض عليها تحديات لمواكبة التطور السريع ، فتلجأ إلى البحث عن أساليب حديثة ومتطورة ، ويجعلها تستغني مجبرة عن الأساليب التقليدية في العمليات الإدارية في المستويات التنظيمية كافة (البستجي ، 2018) .

ونظرا لما يشهده عصرنا الحالي من تطور كبير في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتبعاً لوجود عدد كبير من الجامعات وازدياد حدة المنافسة ما بينهم وبالنظر للتحديات الكبيرة المفروضة على الجامعات من خلال استخدام الاساليب الحديث في الادارة لتقليل استنزاف الموارد ولضمان التحسن في الأداء الذي تراجع بسبب الاساليب التقليدية والتي قد تنذر بفشل الجامعات ، فإن الباحثة ترى انه من الضروري ربط هذا التطور بقضية الحوكمة الجامعات والتي بدورها تعتمد على مشاركة أصحاب المصالح في الجامعة (صناع القرار ، الهيئتين الادارية والتدريسية ، الطلاب ، العاملين) ، فإنه من الضروري الاسراع في تطبيق الحوكمة الالكترونية لما لها من أهمية في تطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين اجراءات العمل وهذا ما أوصت به دراسة محمود وفقا ل (الهروط ، 2018) .

ومن هذا المنطلق يمكن طرح مشكلة البحث المتمثلة في دراسة واقع تطبيق الحوكمة الالكترونية في جامعات مناطق الوسط الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها .

3.1 أسئلة الدراسة

تحاول هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية التي انبثقت من مشكلة الدراسة:

1.3.1. السؤال الرئيسي :

- ما واقع تطبيق الحوكمة الالكترونية في جامعات الوسط الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها؟

2.3.1 الأسئلة الفرعية :

- ما واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية في جامعات مناطق الوسط الفلسطينية في محور (رؤية واستراتيجية ورسالة وأهداف الجامعة) من وجهة نظر العاملين فيها ؟.
- ما واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية في جامعات مناطق الوسط الفلسطينية في محور (تطبيق مبدأ الشفافية) من وجهة نظر العاملين فيها ؟.
- ما واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية في جامعات مناطق الوسط الفلسطينية في محور (تطبيق مبدأ المشاركة) من وجهة نظر العاملين فيها ؟.
- ما واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية في جامعات مناطق الوسط الفلسطينية في محور (تطبيق مبدأ المساءلة) من وجهة نظر العاملين فيها ؟.
- ما واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية في جامعات مناطق الوسط الفلسطينية في محور (دور القيادة الإدارية) من وجهة نظر العاملين فيها ؟.
- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية في جامعات مناطق الوسط الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغيرات (الجنس ، والمؤهل العلمي ، ومكان العمل ، والوظيفة ، وسنوات الخبرة)؟.

4.1 مبررات الدراسة

- كان للتطور التكنولوجي الكبير الذي شهده العصر الحالي دور في دفع الباحثة نحو دراسة واقع تطبيق الحوكمة الالكترونية في جامعات مناطق الوسط الفلسطينية .

- تعتبر هذه الدراسة امتدادا للدراسات السابقة حيث انها تسلط الضوء على قضية هامة تحتاجها مؤسسات التعليم العالي في فلسطين وهي الحوكمة الالكترونية .
- كان لندرة الدراسات التي تربط بين الحوكمة والتكنولوجيا في الجامعات المحلية دور في دفع الباحثة نحو دراسة واقع تطبيق الحوكمة الالكترونية في جامعات مناطق الوسط الفلسطينية .

5.1 أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الاهداف التالية:

1.5.1. الهدف الرئيسي :

- التعرف على واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية في جامعات مناطق الوسط الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها .

2.5.1. الأهداف الفرعية :

- التعرف الى واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية في جامعات مناطق الوسط الفلسطينية في محور (رؤية واستراتيجية ورسالة وأهداف الجامعة) من وجهة نظر العاملين فيها.
- التعرف الى واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية في جامعات مناطق الوسط الفلسطينية في محور (تطبيق مبدأ الشفافية) من وجهة نظر العاملين فيها.
- التعرف الى واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية في جامعات مناطق الوسط الفلسطينية في محور (تطبيق مبدأ المشاركة) من وجهة نظر العاملين فيها.
- التعرف الى واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية في جامعات مناطق الوسط الفلسطينية في محور (تطبيق مبدأ المساءلة) من وجهة نظر العاملين فيها.
- التعرف الى واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية في جامعات مناطق الوسط الفلسطينية في محور (دور القيادة الإدارية) من وجهة نظر العاملين فيها.

6.1. أهمية الدراسة

تتلخص أهمية الدراسة بالجوانب التالية :

1.6.1. الأهمية العلمية (النظرية) :

- تستمد هذه الدراسة اهميتها من طبيعة موضوعها الذي يعد تطبيقه من أهم أدوات نجاح المنظمات، ويمكن اعتباره كبوصلة لضمان جودة وكفاءة الممارسات الادارية وتحقيق اهداف التعليم العالي ومحاربة الفساد والممارسات الخاطئة في اداء العاملين وتحقيق الشفافية والمساءلة .

2.6.1. الأهمية العملية (التطبيقية) :

- قد يستفيد من نتائج هذه الدراسة الأفراد عينة الدراسة والعاملين في مجتمع الدراسة من خلال تعرفهم إلى الحوكمة الإلكترونية وآلية تطبيقها والمؤشرات الدالة عليها .
- حداثة موضوع الحوكمة الالكترونية الجامعية تجعل لهذه الدراسة اسهام جيد ، وتوفر اثراء جيد للمكتبات العلمية مراكز البحث في فلسطين في مجال الحوكمة الالكترونية .
- وقد يستفيد من نتائج هذه الدراسة عدة جهات مثل القادة الاداريون في الجامعات والباحثين الاداريين والتربويين في وزارة التعليم العالي .
- يؤمل أن يستفيد الباحثون من خلال جعل الدراسة الحالية منهجاً يعتمد عليه لدراسات مماثلة على الحوكمة الالكترونية ، واستخدامها مرجعاً لهم .
- قد تعزز نتائج الدراسة من تطبيق وزارة التربية والتعليم العالي للحوكمة الالكترونية في الجامعات لما لها من آثار ايجابية ترفع من مستوى جودة المخرجات الجامعية ككل .

7.1 فرضيات الدراسة

❖ **فرضية الرئيسية الأولى :** يوجد دور فاعل حول تطبيق الحوكمة الإلكترونية في جامعات مناطق الوسط الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها .

❖ **فرضية الرئيسية الثانية :** لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط إستجابات المبحوثين حول واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية في جامعات مناطق الوسط الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها لمتغيرات (الجنس ، والمؤهل العلمي ، ومكان العمل، والوظيفة ، وسنوات الخبرة) .

وينبثق عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط إستجابات المبحوثين حول واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية في جامعات مناطق الوسط الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير الجنس .

- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط إستجابات المبحوثين حول واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية في جامعات مناطق الوسط الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير المؤهل العلمي .
- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط إستجابات المبحوثين حول واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية في جامعات مناطق الوسط الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير مكان العمل .
- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط إستجابات المبحوثين حول واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية في جامعات مناطق الوسط الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير الوظيفة .
- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط إستجابات المبحوثين حول واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية في جامعات مناطق الوسط الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير سنوات الخبرة .

8.1 حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة بالاتي:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة على تناول موضوع واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها
- **الحدود البشرية:** اقتصرت هذه الدراسة على جميع العاملين في كل من (جامعة الإستقلال ، جامعة بيرزيت ، جامعة القدس).
- **الحدود المكانية:** تم إجراء وتطبيق هذه الدراسة على (جامعة الإستقلال ، جامعة بيرزيت ، جامعة القدس).
- **الحدود الزمنية:** تم اجراء هذه الدراسة خلال العام الأكاديمي 2020.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

تستعرض الباحثة في هذا الفصل الإطار المفاهيمي لموضوع الدراسة، أما الجزء الثاني فتناولت الباحثة عرضاً للدراسات السابقة ذات العلاقة والصلة بالموضوع.

1.2 الحوكمة

1.1.2 مفهوم الحوكمة

يعود أصل مصطلح الحوكمة إلى كلمة إغريقية قديمة تعبر عن قدرة ربان السفينة ومهارته في قيادة السفينة وسط الأمواج والأعاصير والعواصف وما يمتلكه من قيم وأخلاقيات نبيلة وسلوكيات شريفة في الحفاظ على أرواح وممتلكات الركاب فإذا ما وصل بالسفينة إلى بر الأمان وعاد وحقق مهمته بسلام أطلق عليه خبراء البحار القبطان المتحوم جيداً (خريس، 2020).

وكأسلوب لتفادي الوقوع في هذه الأزمات والتقليل من حدتها، برزت أهمية تطبيق حوكمة الشركات، وأصبحت من أهم المواضيع المطروحة على صعيد اقتصاديات دول العالم، وباتت وبآليات المستخدمة في تطبيقها لتعزيز النجاح والإصلاح الاقتصادي والتنظيمي في العولمة وانفتاح اقتصاديات الدول على بعضها البعض والمنافسة الشديدة، وقد استحوذ مفهوم حوكمة الشركات على تركيز وإهتمام الأكاديميين ورجال الاقتصاد، ليس في البلدان ذات الاقتصاديات المتقدمة فحسب وإنما في الدول النامية أيضاً (الحياري، 2017).

ويعد مصطلح الحوكمة (Governance) من المصطلحات الإدارية الحديثة الذي يطلق عليه أيضاً الإدارة الرشيدة، إذ يعبر عن مجموعة من الطرق والأساليب الحديثة والآليات والإجراءات والنظم والقرارات التي تضمن تفعيل مبادئ الاستقلالية والنزاهة واشلفافية والانضباط والمسائلة والعدالة وغيرها من مبادئ الحوكمة التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء من خلال تصرفات إدارة الشركة

تجاه هذه المبادئ، واستغلال الموارد الاقتصادية المتاحة لديها، وبما يحقق أفضل منافع ممكنة لكافة الأطراف، وبما يضمن تحقيق العدالة ويحفظ للمساهمين وللأطراف الأخرى المتعاملة مع الشركة حقهم، ولتحقيق ذلك لا بد من التزام الإدارة والعاملين بالقواعد الأخلاقية والمهنية للحد من ممارسات تهدد مستقبل الشركة في النمو والبقاء والاستمرار (السنوسي، 2016).

كما عرفها (محمود، 2016) على أنها تطبيق الديمقراطية في إدارة شؤون المنظمة بمشاركة جميع أعضائها في صنع القرارات والأخذ بأرائهم وحفظ حقوقهم والمسائلة في حال وجود إخفاقات بحيث تشمل جميع المسؤولين والقيادات التربوية والموظفين

2.2. حوكمة الجامعات

لقد أضحى عالم اليوم، وبسبب التقدم السريع والمضطرد على مستوى الدولة والمجتمع أن تسعى جميع الدول المتقدمة والنامية إلى تحقيق أهدافها التنموية وتقديم خدمات أفضل على كافة المستويات، ولا يتحقق ذلك إلا إذا تضافرت الجهود نحو تحقيق الأهداف، ولا يغيب عن فكر أحد الدور الهام الذي تلعبه الجامعات في تحريك التنمية لأن الجامعات هي أرفع المؤسسات التعليمية حيث يلعب البحث والتطوير الذي تنفذه الجامعات ومؤسسات التعليم العالي دورا أساسيا في منظومة البحث والتطوير في أي بلد من البلدان التي تتشد الرقي والتقدم، مما يتطلب تعاونا وثيقا بين الجامعات والمؤسسات المختلفة للوقوف على قدرات الجامعات العلمية والتقنية من جهة، والتعرف على حاجات مؤسسات المجتمع المختلفة بعامه، والمؤسسات الإنتاجية خاصة من جهة أخرى، بهدف تحديد مسارات بحثية واضحة يمكن أن تسهم برقي وتقدم مجتمعاتها، والتنسيق فيما بينها لتحقيق غايات وأهداف مشتركة، تعود بالفائدة والمنفعة على جميع الأطراف ذات العلاقة (النويه، 2014)

1.2.2. مفهوم حوكمة الجامعات

نتيجة لارتباط الحوكمة باستقلال الجامعة من حيث حريتها في اختيار نظامها وبرامجها ومناهجها وطرائق التدريس واختيار هيئة التدريس بها، حيث تعني الحوكمة أيضا الحرية الأكاديمية وهي عدم وضع قيود على ما تدرسه الجامعة وما يقوله أو ينشره أساتذتها أو ما يعبرون عنه من آراء علمية أو أكاديمية داخل الجامعة (عيد، 2017)، انتقل هذا المفهوم إلى الجامعات تبعا للأثر الإيجابي للحوكمة الذي انعكس على الشركات .

حيث عرف (العزاوي، 2018) الحوكمة التعليمية على أنها مجموعة من المبادئ والنشاطات التي تقوم بها الإدارات بهدف تحقيق الأهداف التي تصب في مصلحة المؤسسة التعليمية، وتسهيل الرقابة

الفعالة، فالحوكمة تتمثل بإطار تنظيمي شامل يعمل على المبادئ المتعلقة بحسن الإدارة والشفافية والوضوح وتجنب الأخطاء والانحرافات والابتعاد عن التحيز.

ويرى (غوانمة، 2018) وفقا للفرأ أن مفهوم حوكمة الجامعات يمكن تعريفه بأنه الممارسة الرشيدة لسلطات الإدارة الجامعية وعملية صنع القرار من خلال الارتكاز على القوانين والمعايير والقواعد المنضبطة التي تحدد ادارة المؤسسة من ناحية وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالمؤسسة من ناحية أخرى.

وحوكمة الجامعات أيضا يعبر عنها بقدرة الجامعات على تحقيق أهدافها بمستوى عال من الجودة، وتحسين أدائها باتباع خطط فاعلة وأساليب مناسبة من خلال الادارة الرشيدة، وبعبارة أخرى، تشمل الحوكمة على الاطار الذي تنتهجه المؤسسة لتحقيق أهدافها وسياساتها بطريقة متماسكة ومنسقة (ربابعة، 2019).

2.2.2 قواعد (مقومات ومبادئ) الحوكمة

ظهر مفهوم حوكمة الجامعات تلبية للأزمات التي تمر بها الجامعات، وتتمثل تلك الأزمات في عدم وضوح آليات اتخاذ القرار، وضعف قواعد المسائلة والمحاسبية، وضعف الإفصاح والشفافية عن المعلومات الهامة لجميع فئات المستفيدين، الأمر الذي دفع الخبراء والقانونيين لوضع جملة من المعايير والقوانين الحاكمة والتي تعتبر بمثابة أدوات لقياس الحوكمة الرشيدة في الجامعات (الفايز، 2018).

وإن إرساء قواعد الحوكمة في إدارة شؤون الجامعات مع ترك مساحة لكل جامعة لتبني سمعتها من خلال أدائها ومعاييرها الخاصة من شأنه الارتقاء بالنظامين التعليمي والإداري في الجامعة إلى مستويات أفضل، وبهذا تحتاج الحوكمة في الجامعات إلى إدارة التغيير أكثر من التغيير نفسه لأن كثيرا من المتطلبات ليست بحاجة إلى تعديل التشريعات القانونية بل تحتاج إلى تفعيل ما هو موجود وتطبيقها بشفافية وذلك ضمن سياسة تعظيم الانجاز وتوسيع باب المساءلة، ومراقبة الأداء للسير في إصلاح التعليم الجامعي بمنهج رشيد تكون الواقعية من مقوماته والرؤية المستقبلية من مستلزماته (العتيبي، 2018) وفقا لخورشيد ويوسف.

ولارتباط مفهوم الحوكمة بشكل أساسي بسلوك الفئات المختلفة لذلك هناك مجموعة من المبادئ التي يجب الوفاء بها في هذه السلوكيات من أجل تحقيق الغرض من تطبيق الحوكمة في الجامعات (Al

(Shaer et al., 2017) ومن هذا المنطلق، يمكن التطرق للحديث عن أهم قواعد (مقومات ومبادئ الحوكمة):

3.2. الإفصاح والشفافية

تعد الشفافية من المفاهيم الحديثة التي تعني التدفق المستمر للمعلومات المتعلقة بالحكم من مصادرها الحقيقية وعلانية تداولها عبر وسائل الاعلام المختلفة مما يتيح مراقبة الاداء الذي بدوره سوف يحد من الفساد (الهروط .، 2018).

ويقصد بالشفافية الوضوح التام بالتعاملات وإتاحة كافة المعلومات لجميع المعنيين بها (العريني، 2014)، وتشير إلى حرية الوصول للمعلومات وما يقابلها من الإفصاح عنها بالجامعة والتدفق الحر لجميع المستفيدين، وتحقق عندما تترسخ حرية التعبير والمشاركة (أبو عجيبة، 2019)، كذلك إتاحة عمليات ومعلومات مباشرة للمعنيين بها وتوفير المعلومات الكافية لهم (AbdulSalam, 2013).

وأوضح (Bhat et al., 2006) أن أهمية الشفافية للشركات تتلخص في:-

- تمكن الشفافية المشاركين في السوق من تقييم أداء الشركات في المستقبل بشكل أفضل من خلال توفير معلومات تفصيلية مفيدة في التنبؤ بالأرباح المستقبلية حيث ترتبط الشفافية بشكل إيجابي بدقة توقعات أرباح المحللين.
- توفر شفافية الحوكمة معلومات مفيدة في تقييم مصداقية وجودة المعلومات المالية.

وأشار (البستنجي، 2018) وفقا لأبو كريم والثويني أن أهمية الشفافية تكمن فيما يلي:-

- العمل على التقليل من الغموض في التخلص من الفساد.
- العمل على تلبية الحقوق الاجتماعية وتقوية النسيج المجتمعي من خلال مشاركتهم في ابداء الرأي وتزويدهم بالمعلومات.
- العمل على تعميق الديمقراطية وتحقيق المسائلة وضمان تطبيقها.
- تساعد الشفافية على ايجاد ترابط المؤسسة، وتفعيل دور العاملين للتأثير في القرارات ذات الصلة بهم.
- تعمل الشفافية على تحقيق الانضباط بشكل غير مباشر فمن خلالها يتحقق الحرص والدقة والإنجاز.

وأشار (Leveille, 2006) لأهمية الشفافية في التعليم العالي ملخصة في الآتي:-

- الحفاظ على ثقة الجمهور في إجراءات التعليم العالي والتأكيد على أن التعليم العالي الموجه نحو نتائج الطالب.
- تعزيز العلاقات مع أصحاب المصلحة، وخاصة ممثلي الجمهور (المسؤولين الحكوميين المنتخبين)، والممولين والمانحين (الوقت والمال)، وغيرهم ممن يدعمون مهمة التعليم العالي ودوره في المجتمع.
- توليد فهم أكبر لما هو قطاع التعليم العالي وكيف يعمل، بما في ذلك فهم الأدوار الاجتماعية والثقافية والاقتصادية الأوسع التي يضطلع بها.
- تبرير دور القطاع المتزايد في الحياة المدنية وفي تقديم الخدمات العامة نتيجة لسياسات الحكومة في هذه المجالات.

4.2. المشاركة

وهي مشاركة المدير ومنتسبي الجامعة في تحديد الأهداف التي تسعى الجامعة لتحقيقها وما يترتب عليها من أعمال وأنشطة (أبو عجيبة، 2019)، من خلال إتاحة الفرصة بالمشاركة للعاملين في وضع سياسات وقواعد العمل في وإتاحة الفرصة للطلبة في أن يكون لهم دور في وضع الخطط والقرارات المرتبطة بهم (Lee & Land, 2010) وينبغي أن تكون المشاركة على أسس تضمن حقوق جميع الأطراف ذات العلاقة مع الحرص على وجود برامج فاعلة لتحقيقها من طريق توفير استراتيجيات عمل وسياسات واضحة ومحددة تحقق للجامعة آمالها وأهدافها. وتشير المشاركة أيضا لإشراك المواطنين والدوائر والوكالات الحكومية في عمليات صنع السياسات واتخاذ القرارات (AbdulSalam, 2013).

وأوضح (Österberg et al., 2007) أهمية مشاركة الأعضاء في الحوكمة بالآتي:-

- مشاركة الأعضاء تزيد التزامهم وثقتهم في مجلس الإدارة والمدراء، ويعتبر الجانب الإيجابي للمشاركة أن المجالس يمكنها الاعتماد على دعم الأعضاء في قراراتهم، طالما يشعر الأعضاء بأن لديهم فرصة جيدة للتأثير على القرارات من خلال مشاركتهم الديمقراطية.
- مشاركة الأعضاء في السيطرة الديمقراطية التعاونية تؤدي للاستفادة من خبرتهم في عمل مجلس الإدارة وكذلك تقييمهم لربحية العمليات.

وأشار (البستنجي، 2018) وفقا للإمام لأهمية مشاركة الأعضاء في الحوكمة بالآتي:-

- مشاركة الهيئتين الإدارية والأكاديمية في صنع القرارات ورسم السياسات العامة.

- المشاركة في تحمل المسؤولية المجتمعية من قبل الهيئتين الإدارية والتعليمية.

5.2. المسائلة

وتعني أن كل مسؤول يتم محاسبته حول عمله وإنجازاته (العريني، 2014)، ومسؤولية الدوائر والمؤسسات الحكومية تجاه المواطنين عن قراراتهم وأفعالهم (AbdulSalam, 2013)، من خلال طرق وأساليب مقننة ومؤسسية لمسائلة الأفراد والمسؤولين عن أعمالهم وترتبط ارتباطاً مباشراً بتنفيذ القوانين والأنظمة (أبو عجيبة، 2019)، ووفقاً لقاموس أكسفورد الإنجليزي في تفسير معنى المسائلة يجب أن تكون المسئول مطلوباً أو يُتوقع أن يبرر الإجراءات أو القرارات وأن يقدم سجلاً أو تفسيراً مرضياً وقد يتضمن هذا الحساب وصفاً لحدث أو تجربة وسجل للنفقات المالية والإيصالات، كما أنه ينطوي على علاقة، حيث أن أحد الطرفين مدين بتفسير أو مبرر وعلى الطرف الآخر أن يعطيها (Leveille, 2006).

وتبرز أهمية المسائلة كما أشار لها (عبابنة والجمعان، 2010) من كونها قيمة إجتماعية ترتبط بتحقيق قيم الديمقراطية والشفافية والتمكين إضافة لكونها وسيلة لتأسيس وتعزيز علاقات فعالة، بين الشركاء والأطراف في العقد الاجتماعي لضمان ما يسمى بديمقراطية الإدارة العامة، كما أن المسائلة وسيلة لمتابعة أداء المسؤولين وضبط العمل الإداري وحسن التوجيه وتحقيق الفعالية والكفاءة للمنظمات بإيجاد الثقة المتبادلة داخل المنظمة.

وتهدف المسائلة إلى توفير هيكل تنظيمي واضح يحدد نقاط السلطة والمسؤولية، ومسائلة المسؤولين وصناع القرار عن مسؤوليتهم تجاه الشركة والمساهمين. المسائلة هي قاعدة للمحاسبة لصانعي القرار أو أولئك الذين يقومون بأعمال تجارية، ونتائج قراراتهم وإجراءاتهم تجاه المساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين (Al Shaer et al., 2017).

6.2. الحوكمة الإلكترونية

تُفهم الحوكمة الإلكترونية على أنها مجموعة من الأنشطة المنطوية على مساهمة فعالة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتعزيز الإدارة والتنظيم في نظام التعليم العالي بحيث تحقق تكامل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل يساعد على الحد من التعقيد وتعزيز الإدارة العامة للتعليم العالي (Shrivastava et al. , 2014)، وتصف اليونسكو الحوكمة الإلكترونية وفقاً (Mbatha & Ocholla, 2011) بأنها استخدام القطاع العام لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحسين المعلومات

وتقديم الخدمات ، وتشجيع مشاركة المواطنين في عمليات صنع القرار، وجعل الحكومة أكثر مساءلة وشفافية وفعالية .

وإدعى Heeks أن أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة سيسهم بشكل كبير في تحقيق أهداف الحوكمة الرشيدة، وسيعمل على تبسيط عملية الإدارة من خلال دمج أنظمة المعلومات المختلفة في جميع الإدارات وتسهيل الأداء بشكل أكثر فعالية، وهذا يساعد المنظمة في العديد من الجوانب أولاً، التكنولوجيا تدمج جميع أجزاء المنظمة وتمكنها من التحكم بشكل أكثر فعالية في عملياتها الإدارية وبالتالي تقلل من تكاليف التشغيل للمنظمة. ثانياً، تساعد التكنولوجيا على زيادة الكفاءة التشغيلية من خلال ربط ودمج جميع العمليات الإدارية بحيث يستخدم الموظفون وقتاً أقل لأداء المهام، وثالثاً، تساعد التكنولوجيا المستخدمين في الوصول إلى المعلومات بسرعة كبيرة مما يحسن الوقت والمعلومات المتاحة لاتخاذ القرار المناسب (AbdulSalam, 2013).

الحوكمة الإلكترونية هي عملية للبدء في إصلاح طريقة عمل الإدارة ومشاركة المعلومات وإشراك الناس بها وتقديم الخدمات للعملاء الخارجيين والداخليين لصالح جميع الأطراف من المدراء والعملاء الذين يخدمونهم حتى تتم الموافقة على الخدمة، ويشار إلى عملية تنفيذ هذه الخدمات الإلكترونية مثل أنظمة الضرائب الإلكترونية والتسجيل الإلكتروني ونظام الدفع الإلكتروني وما إلى ذلك مع الموافقة على الخدمة على أنها الحوكمة الإلكترونية (Cheri & Abdullahi, 2018).

وعرفت الحوكمة الإلكترونية على أنها العلاقة أو عمليات التفاعل التي تحدث ما بين الحكومة والمواطنين وتتم من خلال المبادرات التي تقوم بها الحكومات لدمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عملياتها وتفاعلها مع أصحاب المصلحة الآخرين (Sarantis et al., 2019).

وعرفها (Qadri, 2014) بأنها العملية التي يتم من خلالها تقديم الخدمات والمعلومات الحكومية للمواطنين باستخدام الانترنت لتحديث الحوكمة التقليدية من أجل تسهيل تقديم خدمات محسنة للمواطنين ولضمان حكومة سلسة باستخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بحيث تتضمن الحوكمة الإلكترونية طرقاً جديدة للحوكمة، والقيادة، والمناظرة، والتسليم، والاستثمار، والشفافية، إلخ.

وتشير الحوكمة الإلكترونية إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في صنع السياسات وإضفاء الشرعية والتدقيق وتوفير الشفافية والمساءلة للحكومات وتقديم الخدمات للوصول إلى الأهداف المتعلقة بالحوكمة، لأنه الحكومات تهدف حالياً لمواجهة تحديات المجتمع المعلوماتي الناشئ وهذا يعني التحضير لتفاعلات أكبر وأسرع مع المواطنين لضمان إدارة وتقديم المعلومات والخدمات والتواصل والتفاعل بشكل أفضل (Öktem et al., 2014).

ويعرف أحمد وآخرون وفقاً لما أشار (الهروط، 2018) الحوكمة الإلكترونية على أنها استخدام القطاعات العامة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لغاية تحسين تسليم المعلومات والخدمات المقدمة وتشجيع مشاركتها مع المواطنين في عملية صنع القرارات مما يجعل الحوكمة أفضل من حيث فاعلية المساءلة والشفافية.

ووفقاً لما أشار (Hermath, 2016) فإن الحوكمة الإلكترونية هي استخدام القطاع العام لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بهدف تحسين تقديم المعلومات والخدمات، وتشجيع مشاركة المواطنين في عملية صنع القرار وجعل الحكومة أكثر مساءلة وشفافية وفعالية.

ومع كل ما سبق ذكره يمكن تعريف الحوكمة الإلكترونية من وجهة نظر الباحثة بأنها: توظيف الأسلوب العلمي والحداثة التكنولوجية في القيام بالعمليات والمهام المطلوبة مما يحقق اليسر والمرونة ويضمن أرشفة المعلومات والوصول إليها واسترجاعها بشكل آلي محسوب مما يحصر تحديد وتنظيم الحقوق والمسؤوليات وآليات العمل بشكل واضح يضمن تحقيق الثقة بالمؤسسة ويضمن الشفافية والمساواة ومكافحة الفساد لجميع اصحاب العلاقة .

1.6.2 أهداف الحوكمة الإلكترونية

يعتبر الهدف الاستراتيجي للحوكمة الإلكترونية دعم وتبسيط الحوكمة التقليدية لجميع الأطراف ذات العلاقة وهم الحكومة والمواطنين والشركات وهذا يتم عن طريق استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لربط ودمج هذه الأطراف الثلاثة ودعم العمليات والأنشطة بينهم، وتتمثل الأهداف الأخرى في جعل الإدارة أكثر شفافية وسرعة وخضوع للمساءلة، مع تلبية احتياجات المجتمع وتوقعاته من خلال الخدمات العامة الفعالة والتفاعل الفعال بين الناس والشركات والحكومة، وكما تهدف الحوكمة الإلكترونية إلى تقليص حجم الورق والفضاء المهدور من خلال تحويل المستندات والملفات المهمة إلى ملفات إلكترونية، وزيادة كفاءة العمليات الإدارية، وتخفيف العبء الإداري الذي يواجهه الأفراد، وتقليل العمالة والوقت والتكلفة وتحسين الإنتاجية والأداء، أي تستخدم الحوكمة الإلكترونية الوسائل الإلكترونية لدعم وتشجيع الحوكمة الرشيدة، لذا فإن أهداف الحوكمة الإلكترونية مماثلة لأهداف الحوكمة الرشيدة، حيث ان الحوكمة الرشيدة تمارس السلطة الاقتصادية والسياسية والإدارية لتحسين إدارة شؤون الدولة على جميع المستويات الوطنية والمحلية (Cheri & Abdullahi, 2018).

ويتم التمييز بين أهداف (العمليات) المركزة داخلياً وأهداف (الخدمات) المركزة خارجياً للحوكمة الإلكترونية بالاستناد الى (Backus, 2001):

- الأهداف الإستراتيجية الخارجية: الهدف الخارجي هو تلبية احتياجات الجمهور وتوقعاته بشكل مرضٍ من خلال تبسيط تفاعلهم مع مختلف الخدمات عبر الإنترنت، ويسهل استخدام التكنولوجيا في العمليات الحكومية التفاعل السريع والشفاف والمساءلة والفعال مع الجمهور والمواطنين ووكالات الأعمال وغيرها.
- الأهداف الإستراتيجية الداخلية: الهدف الداخلي هو تسهيل أنشطة الإدارة الحكومية بطريقة سريعة وشفافة ومسؤولة وفعالة، فتكون نتيجة استخدام التكنولوجيا وفورات كبيرة في التكلفة (لكل معاملة) في العمليات الحكومية.

وبالاستناد الى (Bovaird, 2002) فإن أهداف الحوكمة الإلكترونية تتمثل بما يلي:

- لردع الاحتيال جزئياً من خلال تدابير الوقاية.
- تركّز على إعلام الجمهور بالواقع الفعلي بدلاً من المخيف بخصوص مستوى الاحتيال عبر الإنترنت.
- وضع نموذج لأفضل السياسات التي يمكن من خلالها طمأنة الجمهور للحصول على ثقة أكبر في أمان الإنترنت.
- إبلاغ الجمهور بشأن تضخم الشائعات حول المخاطر المرتبطة بالمعاملات المرتبطة بالإنترنت.
- ضبط جميع معاملات الإنترنت كوسيلة للكشف عن النشاط الاحتيالي.
- قلب النزاع بين أصحاب المصلحة المعنيين إلى استراتيجيات مختلفة تماماً لطمأنة الجمهور.

ويسهم تطبيق الحوكمة الإلكترونية في تحقيق عدة أهداف أشار لها وفقاً لل (الهميلة، 2016):

- رفع مستوى الكفاءة الادارية في تنفيذ الاعمال من خلال زيادة انتاج العاملين وتقليل نسبة البطالة المقنعة.
- تحسين مستوى الخدمة المقدمة للمواطنين من خلال تركيز تقديم الواجهة نحو المواطن.
- تحسين مستوى حياة المواطنين للأفضل وهذه يدفع الدول لتطبيق الانظمة التي تزيد الديمقراطية.

كما حددت اليونسكو أهداف الحوكمة الإلكترونية كما أشار لها Budd و Harris وفقاً ل (Saparniene, 2013):

- تحسين العمليات التنظيمية الداخلية للحكومة.
- توفير المعلومات والخدمات بشكل أفضل.
- زيادة شفافية الحكومة من أجل منع الفساد.

- تعزيز الموثوقية السياسية والمساءلة.
- تعزيز النشاط الديمقراطي من خلال المشاركة العامة والتشاور.

2.6.2. فوائد الحوكمة الإلكترونية

تضيف الحوكمة الإلكترونية قيمة لعملية للمنظمات تتمثل في إشراك الإدارة العليا في تكنولوجيا المعلومات ووظائف تكنولوجيا المعلومات في المنظمات ونظام قياس أداء المنظمة، وتساهم بشكل إيجابي في المستويات التنظيمية الشاملة (Kosasi et al. , 2019)، لذا فإن الحوكمة الإلكترونية الفعالة تساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها من خلال تطبيق موارد تكنولوجيا المعلومات بالطرق المثلى، فمن المعروف أن كل نوع من المؤسسات يحتاج إلى إدارة تقنية للمعلومات الرسمية للحصول على نتائج جيدة في الأداء التنظيمي، ومن ناحية أخرى قد تؤثر الحوكمة غير الفعالة لتكنولوجيا المعلومات على أداء المؤسسة وجودة الخدمات وإدارة العمليات والتكاليف (Bianchi & Sousa, 2016)، ويمكن لحوكمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أن تجلب فوائد داخلية وخارجية على حد سواء كما وضحتها (Heeks, 2001) :

- داخليًا: توفر مزايا مثل التحفيز الأفضل للموظفين أو زيادة السيطرة السياسية أو تحسين الصورة العامة.
- خارجيًا: من خلال تقديم خدمات أرخص وأفضل للذين يعتمدون على الحكومة بشكل غير مباشر من خلال إظهار فوائد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للسكان على نطاق أوسع من خلال تحفيز صناعة تكنولوجيا المعلومات المحلية وتشجيع الاستثمار الأجنبي.

تؤثر سياسات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على مستوى الدولة على عملية التنمية حيث تصل الخدمات للمدن الحضرية والريفية، خلق الوعي بين البيروقراطية والتركيز على توسيع مجموعة الأشخاص المدربين، تبسيط المعاملات البيروقراطية الكثيفة العمالة بدلاً من الجهود التشاركية، كما أن استخدام الحوكمة الإلكترونية في تقديم الخدمات العامة يؤدي إلى (Iyer & Rao, 2017):

- تعزيز الشفافية والسرعة والراحة للمواطنين.
- تتيح الحوكمة الإلكترونية سرعة معالجة المستندات وتقليل فترة الانتظار في قائمة الانتظار.
- تضمن عدد أقل من الرحلات إلى المكاتب الحكومية وبالتالي توفير التكلفة وتجنب فقدان الأجور.
- تضمن الفساد الأقل مع مزيد من الشفافية وتحسين معالجة الشكاوى.
- وتعزز مراكز الاتصال عن بعد المساءلة والشفافية واستجابة الحكومة لاحتياجات المواطنين.

- تنفيذ مبادرات لتحسين تقديم الخدمة في الأقسام الفاسدة وتحديدًا استهداف الشفافية وتقليل الفساد كأهداف.

3.6.2. أهمية الحوكمة الإلكترونية

تعتبر حوكمة تكنولوجيا المعلومات الأكثر فاعلية في الإدارة، حيث يشترك في اتخاذ القرارات في المؤسسات المدراء التنفيذيين لتكنولوجيا المعلومات مع الفئات الأخرى ذات العلاقة ، فيكون للإدارة التنفيذية مدخلات ومشاركة في جميع القرارات، وبالتالي فإن المشاركة ما بينهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بتقنية المعلومات تعكس فعالية ونضج عملية إدارة تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة ويؤدي لاستثمارات وسياسات تتماشى مع استراتيجية المؤسسة (Carraway & Louise, 2015) .

وحدد Weill and Ross وفقاً ل (Carraway & Louise, 2015) بأن حوكمة تكنولوجيا المعلومات:

- تحدد حقوق القرار وإطار المساءلة لتشجيع السلوك المرغوب فيه في استخدام تكنولوجيا المعلومات، حيث ان تحديد من سيتخذ القرارات أمراً محورياً لهيكل فعال لإدارة تكنولوجيا المعلومات.
- زيادة فعالية القرار بالمشاركة، فلقد وجد النموذج الإقطاعي الذي تدار فيه المؤسسات لتحسين قرارات غير فعال.
- وإن صنع القرار في حد ذاته يعمل بشكل أفضل في حال استخدام التكنولوجيا واشراك العاملين عليها مع قادة ومدراء الاعمال، حيث تتخذ القيادة التنفيذية للأعمال قرارات تقنية المعلومات للمؤسسة ضمن النموذج الأصلي لملكية تكنولوجيا المعلومات.

وتتجسد أهمية الحوكمة الإلكترونية كما أشار لها (الهميلة، 2016) بما يأتي:

- تعزيز دور مشاركة المواطنين وتكوين قنوات اتصال فعالة ومباشرة بين المواطنين والجهات الحكومية.
- رفع مستوى الكفاءة والفاعلية في الأداء الحكومي.
- توفير المعلومات الدقيقة والحديثة لدعم القرار.
- تأكيد الشفافية في الاجراءات وتوفير المعلومات للمواطن عن شتى الانشطة الحكومية.
- ترشيد الانفاق الحكومي.
- تغيير الصورة التقليدية للحكومة ويتمثل ذلك في تبسيط الاجراءات والتخلص من الروتين.
- الوصول الى اقتصاد متنوع تنافسي مبني على المعرفة.

وأشار (Shrivastava et al. , 2014) إلى أهمية الحوكمة الإلكترونية ب:

- توفير وصول أكبر إلى المعلومات الحكومية.
- تعزيز المشاركة العامة من خلال تمكين الجمهور من التفاعل مع المسؤولين الحكوميين.
- جعل الحكومة أكثر مساءلة من خلال جعل عملياتها أكثر وضوحا وبالتالي تقليل فرص الفساد.
- توفير فرص التنمية، ولا سيما إفادة المجتمعات الريفية والمجتمعات المحلية المحرومة تقليديًا.

ويتم توفير الخدمات الحكومية للمواطنين بطريقة مريحة وفعالة وشفافة من خلال الحوكمة الإلكترونية، حيث ان شملها مع تطبيقات الحوكمة وإدارة تكنولوجيا المعلومات هي أكبر عامل يساعد المؤسسات لإصلاحات التغيير والعمليات بأقل مقاومة، حيث ان الدور الرئيسي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الحوكمة (Kalam, 2003):

- تحسين جودة منتجات وخدمات الحوكمة التقليدية المقدمة.
- تقديم حوكمة حديثة العهد بخدمات ومنتجات جديدة.
- تعزيز وتشجيع مشاركة الناس في اختيار وتوفير منتجات وخدمات الحوكمة.
- ضم فئات وأقسام جديدة ومستبعدة من المجتمع في إطار الحوكمة مثل الفقراء والأمية والمتواجدين في مناطق نائية يصعب عليهم التمتع بخدمات الحوكمة بدون تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

وضح البنك الدولي أهمية الحوكمة الإلكترونية وفقا ل (Sharma) بفوائدها التالية:

- تقدم الخدمات الحكومية للمواطنين بشكل أفضل.
- تحسين التفاعل بين قطاعات الأعمال.
- تمكين المواطنين من الوصول للمعلومات والادارات بشكل أفضل وأكثر كفاءة.
- منتجات الأعمال أقل فساد.
- زيادة الشفافية في الأعمال.
- زيادة الراحة بالتقليل من التعقيدات.
- زيادة الإيرادات وتخفيض التكاليف.

4.6.2. التحديات المواجهة للحوكمة الإلكترونية

رغم كل الجهود المبذولة لتنظيم وتبسيط الحوكمة الإلكترونية لا تزال تواجه العديد من التحديات والقيود الكبيرة أشار لها (Woo, 2018):

- مركزية الحكومة في جهودها تمركزت في قيادة القطاع الرقمي للدولة ومزاحمتها لفرص القطاع الخاص.

- إمتناع المواطنين عن مشاركة معلوماتهم الشخصية مع الدولة.
- انعدام ثقة المواطنين في قدرة الحكومة على حماية هذه البيانات.

وكانت أبرز التحديات التي تواجه الحوكمة الإلكترونية التي وضحها (Backus, 2001):

- التحديات السياسية: مثل الاستراتيجية والسياسات المصاغة والقوانين والتشريعات والقيادة وعمليات صنع القرار وقضايا التمويل والشؤون الدولية والاستقرار السياسي.
- التحديات الاجتماعية: مثل الأمية والعمالة والدخل والفجوة التكنولوجية والمناطق الريفية النائية مقابل المدن والأغنياء مقابل الفقراء ومهارات استخدام التكنولوجيا.
- التحديات الاقتصادية: المرتبطة بالتجارة الإلكترونية بمشاكل التمويل وتوفير التكاليف، نماذج الأعمال.
- التحديات التكنولوجية: وتشمل الجوانب التكنولوجية للبرمجيات وتوافر الأجهزة، والبنية التحتية للاتصالات، ومهارة الأشخاص في استخدام التكنولوجيا والصيانة، والسلامة والأمان التكنولوجي للبيانات.

5.6.2. آفاق الحوكمة الإلكترونية

عندما يشير المرء إلى استخدام وتأثير تكنولوجيات المعلومات والاتصالات على القطاع العام، تظهر مجموعة متنوعة من المصطلحات أبرزها الحوكمة الإلكترونية، وقد يعني هذه المصطلح أشياء مختلفة لأشخاص مختلفين، ويغطي بدوره مجالات التطبيق التالية وفقا ل (Zachary & Jared, 2015):-

- الإدارة الإلكترونية كشرط مسبق لتطوير الخدمات الإلكترونية والديمقراطية الإلكترونية تحسين العمل الداخلي للقطاع العام من خلال العمليات الجديدة التي تنفذها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ومن الأمثلة على ذلك: الموارد البشرية المتكاملة وأنظمة كشوف المرتبات، وأنظمة الإدارة المالية المتكاملة، وموارد البيانات المستندة إلى الويب لتحسين عملية صنع القرار، ونظام الإنترنت لتحسين تدفق المعلومات في الحالات الحكومية.
- الخدمات الإلكترونية: من خلال توفير المعلومات وتقديم الخدمات للمواطنين، وتحسين الخدمات المقدمة لأفراد الجمهور من ناحية الجودة والراحة والتكلفة، وهذا يستخدم جميع إمكانات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتقديم المكونات المعلوماتية للخدمات العامة للمواطنين بشكل رقمي.

- الديمقراطية الإلكترونية: عن طريق زيادة مشاركة المواطنين في القرارات والإجراءات العامة، ويعتبر الأساس المنطقي لها جعل القرارات العامة أكثر استجابة لرأي أو احتياجات المواطنين من خلال فتح تدفقات المعلومات من المواطنين إلى الحكومة، بحيث تقترح الديمقراطية الإلكترونية مشاركة أكبر وأكثر فاعلية للمواطنين تم تمكينها بواسطة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الديمقراطية التمثيلية وكذلك من خلال المزيد من المشاركة أو الأشكال المباشرة لمشاركة المواطنين في معالجة التحديات العامة.

6.6.2. خطوات إنجاز مشروع حوكمة إلكترونية ناجح

الحوكمة الإلكترونية هي المفتاح لإزالة جميع أوجه القصور في الحوكمة، على الرغم من أن العديد من مشاريع الحوكمة الإلكترونية لا تحقق النجاح وتواجه اختناقات، في ما يلي سوف بعض الخطوات التي تعتبر ضرورية للغاية لتحقيق النجاحات في مشروع الحوكمة الإلكترونية، وهي تنطبق بشكل خاص على الدول النامية وفقا ل (Monjur, 2010):

- فهم الحوكمة الإلكترونية: فالحوكمة الإلكترونية ليست معلومات تكنولوجية بل هي نظام شامل يتكون من بعض المفاهيم مثل إدارة المعرفة وإدارة التغيير والإصلاحات القانونية وإدارة التكنولوجيا وإدارة الموارد والإصلاحات الإدارية وإعادة هيكلة المنظمة وإدارة المعلومات والعديد من المكونات الأخرى، وتهتم الحوكمة الإلكترونية بتحويل العملية وليس فقط النظام الحالي المحوسب ومن أجل مشروع حوكمة إلكترونية ناجح، نحتاج إلى خبراء في الحوكمة وليس فقط خبراء في تكنولوجيا المعلومات (Monjur, 2010).
- الرؤية والأهداف الإستراتيجية للحوكمة الإلكترونية: يجب أن ترتبط رؤية وهدف الحوكمة الإلكترونية برؤية وهدف التنمية بالدول، تتمثل الرؤية الرئيسية للحوكمة الإلكترونية بجعل المواطن محور عملية التنمية، ففي عملية الحوكمة الإلكترونية يجب أن يتمتع المواطن بإمكانية الوصول لقنوات توصيل متنوعة لا تقتصر على الخدمات عبر الإنترنت فقط. فالهدف الرئيسي لمشاريع الحكومة الإلكترونية هو تحسين وكفاءة خدمات الحكومة، حيث يعد التعاون بين مختلف أجهزة الحكومة أمراً مهماً بمشاريع الحكومة الإلكترونية، حيث يجب أن يكون ناتج مشاريع الحوكمة الإلكترونية واضحاً وينبغي قياس الأداء مقابل تلك المخرجات (Monjur, 2010).
- صياغة خارطة طريق الحوكمة الإلكترونية: تصاغ بأسئلة معينة مثل لماذا وماذا وكيف ومن ومتى وأين وإجابات الأسئلة ترتبط بمفاهيم مثل السياسة والاستراتيجية والخطة وبناء القدرات وتكلفة الفرصة البديلة والمنطقة، فمن الضروري إعطاء لبعض النقاط، مثل إعطاء الأولوية لتلك المشاريع

التي لديها مجال للشراكات بين القطاعين العام والخاص، وتحديد المشاريع التي لها تكلفة فرصة أقل (Monjur, 2010).

- القيادة للحكومة الإلكترونية: وهي أحد الجوانب المهمة للحكومة الإلكترونية، فالالتزام القائد أمر حيوي للحكومة الإلكترونية، ويعد الالتزام مهماً جداً لتنفيذ المشروع وليس مهماً فقط للقضايا السياسية والبيروقراطية، ويعمل القائد كمصلح في مشاريع الحكومة الإلكترونية، ويتقدم مشروع الحكومة الإلكترونية ببطء لأنه لا يخدم المصالح السياسية لأصحاب المصلحة الرئيسيين وخاصة كبار المسؤولين الحكوميين (Monjur, 2010).

- الإطار المؤسسي للحكومة الإلكترونية: لتحقيق مشاريع حوكمة إلكترونية ناجحة يتطلب الأمر بعض الترتيبات المؤسسية مثل لجنة تنفيذ الحوكمة الإلكترونية، واللجنة الوطنية لتخطيط الحوكمة الإلكترونية، ولجنة التعاون الإلكتروني التي تخلق تعاوناً بين الإدارات المختلفة والمستويات الحكومية المختلفة، ولجنة حماية البيانات والخصوصية، ولجنة تدقيق الحوكمة، ولجنة التشغيل البيئي، ولجنة أمن المعلومات، ولجنة الإصلاح القانوني والإداري، ولجنة حقوق مستهلكي الإنترنت، ولجنة اللغة المحلية، ولجنة الاتصالات، ولجنة البنية التحتية الوطنية، واللجنة الوطنية لمحتوى الإنترنت، ولجنة ضمان الجودة عبر الإنترنت، واللجنة الوطنية للتعاون الدولي (Monjur, 2010).

- إعادة هندسة العملية الحكومية: لتحقيق إدارة تتسم بالكفاءة والفعالية، يتعين على الحكومة إعادة هندسة عملياتها، من خلال إعادة التفكير وإعادة التصميم الجذرية لتحقيق تحسينات كبيرة في الأداء مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة، وهناك خطوات معينة في عملية إعادة الهندسة مثل فهم العمليات وتوثيق العملية والتغيير في العملية الحالية وبدء عمليات أصغر وفحص العملية والقضاء على العمليات التي يصعب وضعها موضع التنفيذ، وتعديل تلك العمليات التي تعتبر حاسمة للتنفيذ، والاستمرار بالعمليات التي تحصل على درجة عالية من الأهمية ولكنها سهلة التنفيذ، ودمج العمليات، وحوسبة خطوات العملية وأخيراً ضمان إدارة التغيير (Monjur, 2010).

ومن توصيات إعادة الإصلاح وإعادة الهندسة للعمليات الحكومية وفقاً ل (Monjur, 2010):

- التخطيط بعناية للعمليات غير المتصلة بالإنترنت وتوحيدها قبل عرضها على الإنترنت.
- لا تقم بأتمتة أوجه القصور في محاولة للقضاء عليها.
- الاستجابة للاحتياجات المحلية المهمة بشكل أساسي بنظام الحوكمة الإلكترونية والذين سيستخدمون النظام وينضمون إليه.
- إنشاء مشاريع من منظور المستخدم للنظام.
- تدريب موظفي الخدمة المدنية لدعم الإصلاح.

- تأكد من الالتزام بالموارد على المدى الطويل.
- من المهم جدًا الحصول على تعليقات الموظفين والعملاء لفهم المتطلبات الحقيقية للنظام وألويته القصوى ويجب الاهتمام بشيء آخر سواء كانت العمليات الحالية مطلوبة أم لا.
- ينبغي وصف نتائج الاستشاريين أو الخبراء ونطاقهم وتوقعاتهم بوضوح.
- التأكد من الدعم التنفيذي والرعاية.
- النقطة الأساسية هي تعيين أعضاء متفرغين لديهم المهارات والمعرفة بالعملية وإعادة الهندسة.
- ملاحظة القوى البيئية الداخلية والخارجية.

7.6.2. الإصلاحات القانونية

- من أجل التنفيذ الناجح للإصلاحات القانونية للحكومة الإلكترونية وفقًا ل (Monjur, 2010) يجب:

✓ البدء بتشريعات الحكومة الإلكترونية لتوثيق التعاون بين جميع السلطات التي تقدم خدمات الحكومة الإلكترونية.

✓ الحق في المعلومات: يجب أن يسيطر التشريع على إتاحة الوصول إلى المعلومات العامة للوكالات الحكومية، بحيث ينشئ التزامًا قانونيًا على الموظفين العموميين للإجابة على الأسئلة المتعلقة بمجالات مسؤوليتهم.

✓ حماية البيانات: وهي قضية حساسة للغاية في مشاريع الحكومة الإلكترونية فيجب أن يحدد القانون معالجة البيانات بشكل قانوني، واستخدامها لغرض قانوني محدد فقط، وتحديثها، والحفاظ عليها آمنة، والاحتفاظ بها لمدة لا تزيد عن اللازم، ونقلها إلى البلدان التي توجد فيها حماية مماثلة.

✓ تشريعات الخصوصية: يتم الاحتفاظ بالبيانات الشخصية للمواطن على خادم حكومي للحصول على معلومات حول المواطن على الفور، وأيضًا تصحيح البيانات غير الصحيحة لإزالة البيانات المعالجة بشكل غير قانوني، وتهتم بحماية الحق الفردي للبيانات الشخصية واستخدامها غير القانوني.

✓ تشريعات التجارة والاتصالات والهوية والمشتريات الإلكترونية.

- بناء القدرات البشرية: لا يتعلق بناء القدرات البشرية ببناء مهارات تكنولوجيا المعلومات فحسب، بل يحتاج أيضًا إلى مهارات في مجالات مثل الإدارة وإدارة التغيير والاتصالات، فمن المهم جدًا وضع خطط واضحة حول تنمية القدرات البشرية.

- تحليل التكاليف والفوائد: الهدف الرئيسي للمشاريع هو الحصول على عائد مناسب من الاستثمارات. لذلك يجب أن يتوخى مشروع الحوكمة الإلكترونية الحذر بشأن أمور معينة مثل تدفقات دخل النفقات المتوقعة والمواعيد النهائية، وهناك سبب معين لأخذ الحوكمة الإلكترونية كطريقة لتوفير تكاليف الحكومة مثل النقل اليدوي للمعلومات التي تحتاج إلى موظفين ضخمين، وضياح الوقت، والأعمال الورقية واحتمال حدوث خطأ بشري، لذا فهي خدمة مكلفة للغاية، إن بث المعلومات الحكومية عبر وسائل الإعلام هو مسألة إنفاق ضخم من خلال التغطية الإعلامية للوصول إلى الناس، ولكن مع الحوكمة الإلكترونية، يكون الوصول أوسع والمعلومات متاحة دائماً، فخفضت الحوكمة الإلكترونية التكلفة الإدارية وتكلفة الفساد بسبب زيادة الشفافية صعبة في بعض الأحيان لاستثمار المزيد من الموارد بسبب خلق بيئة خالية من الفساد.
- نموذج الأعمال المستدامة: تهتم هذه النماذج بكل من الاستدامة وجانب الأعمال لإنشاء مشاريع حوكمة إلكترونية ناجحة.
- نموذج تقديم الخدمة: يجب أن تأخذ النماذج في الاعتبار كل من التنفيذ التنظيمي وأمر خفض التكاليف لتحسين تقديم الخدمات، تتبع أفضل الشركات في العالم إستراتيجية طريقة تقديم الخدمة الجديدة، لذا تتخذ الحكومات الآن مثل هذه المبادرات للحصول على السرعة والجودة والموثوقية والراحة والخدمة الفعالة من حيث التكلفة للمواطنين.
- المحتوى الإلكتروني: يمكن أن تساعد هذه المعلومات المواطن على حل مشاكل التعامل اليومي مع الحكومة، فيساعدهم ذلك على الحفاظ على المراقبة في الأنشطة الحكومية وزيادة المساءلة بين موظفي الخدمة المدنية، حيث يؤدي الوصول الفعلي إلى معلومات الأنشطة الحكومية إلى الضغط على الموظفين الحكوميين لأداء جيد ولتحسين فهم الجمهور للحكومة.
- بناء البنية التحتية للمعلومات الوطنية: يمكن الاحتفاظ بالمعلومات في شكل برامج فيديو وقواعد بيانات علمية أو تجارية وصور وتسجيلات صوتية وأرشيفات مكتبة ووسائط أخرى، حيث تعد مراكز البيانات عنصراً مهماً في تنفيذ الحوكمة الإلكترونية، فيخزن مركز البيانات بيانات مختلفة المستويات، قد تتضمن قواعد البيانات قواعد بيانات للمواطنين والممتلكات والمركبات والشركات.
- البنية التكنولوجية للحكومة الإلكترونية: وهي نظام معقد يسمح بعدد كبير من التقنيات المختلفة، ويوفر الأمن الكافي لحماية البيانات ويجب أن يكون في متناول جميع أصحاب المصلحة، ويجب أن تحافظ البنية التكنولوجية للحكومة الإلكترونية على معايير الحوكمة الإلكترونية وستعمل المعايير على تسهيل المبادئ التوجيهية الواضحة لتحقيق قابلية التشغيل البيئي عبر مختلف أجهزة الحكومة وعبر الوكالات المختلفة فيما يتعلق بالمعلومات الإدارية.
- الخصوصية والأمن: إن خصوصية وأمن المواطن في نظام الحوكمة الإلكترونية مهم للغاية، ففي الواقع للحصول على خدمة إلكترونية من الوكالات أو المكاتب الحكومية يتعين على المواطن

مشاركة معلومات شخصية مهمة للغاية، لذلك من المهم جدًا طمأنة المواطنين بشأن خصوصية معلوماتهم، كما يجب التأكد من أن معلوماتهم تتدفق عبر قنوات موثوقة وشبكة خالية من العيوب، ومن المهم للغاية التحقق من هوية المواطنين بشكل صحيح قبل تقديم الخدمة، أن يلعب التوقيع الرقمي دورًا مهمًا الحفاظ على هذه الخصوصية.

- مشاركة الناس: من المهم جدًا إطلاع المواطن على السياسات والبرامج الحكومية والميزانيات والقوانين واللوائح وما إلى ذلك، ويمكن أن يكون ذلك ممكنًا من خلال أدوات المشاركة الإلكترونية مثل مواقع الويب ومنتديات الويب وقوائم البريد الإلكتروني، مجموعات الأخبار وغرف الدردشة، وبالنسبة لأموور مثل القرارات الإلكترونية، تأخذ الحكومة مدخلات المواطنين من خلال النماذج الإلكترونية أو النماذج عبر الإنترنت، كما يجب إدخال اللغة المحلية في أدوات الويب حتى يتمكن العديد من الأشخاص من المشاركة في قضايا صنع القرار الحكومي.

- سهولة الوصول: لا يقتصر تطبيق الحوكمة الإلكترونية على جزئ صغير من السكان فحسب، بل يجب ضمان إتاحة الفرصة لجميع السكان من خلال قنوات توصيل يمكن الوصول إليها عالميًا، وفي تم تصميم الخدمات عبر الإنترنت يجب إدخال أكشاك الإنترنت للوصول إلى نظام الحكم الإلكتروني ويتطلب هذا الوصول مهارة التدريب.

- خلق الوعي حول مبادرات الحوكمة الإلكترونية: يمكن أن ينجح برنامج الحوكمة الإلكترونية عندما يكون المواطن على دراية بمرافقه، لهذا السبب هناك حاجة إلى التسويق والدعاية لنجاح نظام الحوكمة الإلكترونية.

- إدارة برنامج الحوكمة الإلكترونية: تهتم إدارة برنامج الحوكمة الإلكترونية بالتحكم في الوقت والجودة والنطاق والموارد البشرية والاتصالات والمخاطر، وتهتم أيضًا إذا تم تحقيق الأهداف المذكورة أم لا، وتتضمن إدارة برنامج الحوكمة الإلكترونية العديد من المشاريع وأيضًا دمج وتوثيق وإبلاغ طلبات التغيير من أصحاب المصلحة.

- تطوير برمجيات الحوكمة الإلكترونية: يعد تطوير البرمجيات في برنامج الحوكمة الإلكترونية جانبًا مهمًا، وهو خطوة في برنامج الحوكمة الإلكترونية بعيدًا عن التصور والعمارة، ويتم من خلال الخطوات التالية:

✓ الخطوة الأولى تحليل المتطلبات: في هذه الخطوة يزور فريق التطوير مكان العملاء ويتحدث معهم لفهم متطلباتهم، بعد ذلك، تدرس المجموعة النظام وتطور عملية العمل، وفي هذه الخطوة تتم دراسة تحليلات المتطلبات لتطوير نموذج النظام الجديد الذي يركز بشكل خاص على البرنامج.

✓ الخطوة الثانية تحليل وتصميم النظام: وفي هذه الخطوة تم تصميم هيكل النظام بالكامل، كما تتعلق هذه الخطوة ببنية الحزم وتصميم قاعدة البيانات وهيكل البيانات وما إلى ذلك وفيها يتم تطوير نموذج يصبح أساس إنشاء الكود.

✓ الخطوة الثالثة إنشاء الكود: وهو المهمة الرئيسية لدورة حياة تطوير البرمجيات، ويستخدم أدوات البرمجة مثل المجمعين والمترجمين الفوريين والمصححين لإنشاء الكود بالإضافة إلى لغة البرمجة عالية المستوى مثل C و ++ C و Pascal و Java المستخدمة للترميز.

✓ الخطوة الرابعة الاختبار: يتم استخدامه لتحديد موقع الخلل أو الخطأ في النظام.

✓ الخطوة الأخيرة الصيانة: تضمن المرور المستمر لدورة حياة تطوير البرامج، كما يتغير البرنامج لأسباب مختلفة لذلك يجب تطويره ليتوافق مع هذه التغييرات.

• إدارة التغيير في نظام الحوكمة الإلكترونية: تأتي الحوكمة الإلكترونية إلى الوجود بشكل أساسي لإحداث تغييرات إدارية وعملية وقانونية في الأنشطة الحكومية، كما تهدف لتمكين الموظفين الحكوميين وإزالة طبقات عملية صنع القرار، فيجب قبول التغييرات التي يجلبها نظام الحوكمة الإلكترونية من قبل المواطنين وأصحاب العلاقة، كما تهدف الحوكمة الإلكترونية إلى إحداث تغيير في عقلية الناس، لذلك فإن إدارة التغيير هي نقطة بداية للحوكمة الإلكترونية، تتم من خلال خطوات مختلفة مثل تحديد مجالات الإصلاحات المختلفة، وضمان الالتزام بالتغيير، وتسهيل مشاركة أصحاب المصلحة، وتحديد جهاز لاستراتيجية الاتصال، وتسهيل تدريب تكنولوجيا المعلومات، وإنشاء آلية للتعليم المستمر ومراقبة وتقييم وتحليل عملية التغيير وتقديم الدعم في النهاية عند الحاجة.

• تقييم مشاريع الحوكمة الإلكترونية: يجب أن يكون لمشروع الحوكمة الإلكترونية أهداف واضحة ويجب تقييم المشروع وفقاً لتلك الأهداف، حيث يعتمد نجاح مشروع الحوكمة الإلكترونية على مدى قربها من أهدافه المحددة، فالاستدامة مثلاً هي عامل يمكن أن يقيم نجاح مشروع الحوكمة الإلكترونية الذي يعرض المدة التي يستغرقها المشروع، وفي بعض الأحيان يتم تقييم مشروع الحوكمة الإلكترونية من خلال عائد استثماراته، ويمكن أيضاً تقدير نجاحات مشروع الحوكمة الإلكترونية من خلال تقديم الخدمة والتكنولوجيا والموثوقية، لذلك يجب تقييم مشروع الحوكمة الإلكترونية بانتظام من أجل التحسين المستمر، ويجب توثيق العوائق أو الاختلافات وأسباب التأخير لمزيد من التحسين، كما يمكن تقليد المشاريع الناجحة في بلدان أخرى.

• ردود الفعل المستمرة (التغذية الراجعة المستمرة): وهي السبيل لتصحيح الخطأ والتحسين، ففي الحوكمة الإلكترونية يمكن الحصول عليها من مختلف أصحاب المصلحة بما في ذلك المواطن والمجتمع المدني والقطاع الخاص والوكالات المانحة وما إلى ذلك، حيث تبدأ عملية التغذية الراجعة

من رؤية أو هدف والتزام المشروع، ويمكن أن تكون التعليقات على شكل تعليقات وملاحظات على الوثائق والتقارير كما تم إعدادها، وتعتمد ملاحظات الحوكمة الإلكترونية في الغالب على رضا المواطن، كما تبدأ دورة التغذية الراجعة في مشروع الحوكمة الإلكترونية من بداية المشروع ويتم الحفاظ عليها طوال المشروع لتحقيق النجاح، حيث أن الغرض من التغذية الراجعة هو تحقيق النجاح.

- الحكومة المتكاملة: وهي حكومة تدمج مختلف الوكالات والإدارات الحكومية وتعمل كنافذة واحدة للمعاملات الحكومية، تنشئ الحكومة المتكاملة هوية واحدة لنفسها لجميع المواطنين يمكنهم من خلالها الوصول إلى جميع الخدمات الحكومية، ولتحقيق حكومة متكاملة، فإن التكامل بين مختلف الإدارات والمستويات الحكومية ضروري للغاية إذا كان دستور الدولة يوفر السلطة للحكومة المركزية والحكومة المحلية.

7.2. الحوكمة الإلكترونية في الجامعات (التعليم العالي)

يمكن أن يؤدي تكامل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العملية التعليمية إلى تعزيز الدورات التقليدية بشكل كبير، وأصبح التعليم القائم على الإنترنت، أي التعلم الإلكتروني، بديلاً جاداً للدورات التقليدية وجهاً لوجه لاستخدامها كرافعة للابتكار التربوي والتحول المؤسسي، وتحتاج كفاءات المعلمين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى تجاوز المهارات في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في حد ذاتها، وإرفاق المعرفة السياقية حول التكنولوجيا وطرق التدريس والمحتوى، من ناحية أخرى، يعتمد تفاعل المتعلمين مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم على توقعاتهم ومفاهيمهم للتعلم والتقييم المطلوب، وترتبط تجربة المتعلم مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم بإدراكه لسهولة استخدام الأنظمة وفائدتها في تحقيق أهداف التعلم، وتفتح أنظمة التعلم التكيفية إمكانيات جديدة لتعليم شخصي مصمم خصيصاً لخصائص المتعلم (Ahmad, 2019).

تبعاً لطبيعة العمل التقليدي الاتباعي الموصوف بالتعقيدات الادارية ووفقاً لطبيعة البيئة الجامعية المتغيرة والمتجددة على الدوام في ظل المنافسة الشديدة من حولها زادت الحاجة لاتباع الاساليب الادارية الحديثة لتقليل المعوقات التي قد تنتج في ظروف العمل التقليدية، وللتخلص من هذه البيروقراطية فإنه إتباع طريق الحكومة الإلكترونية يمكنها تبسيط هذه التعقيدات الادارية في الاجراءات، وإتمام الأعمال بسرعة وسهولة توفيراً للوقت والجهد والنفقات وذلك خاصة فيما يتعلق بأمكان الإدارات وأعداد العاملين (الصيرفي، 2009)، وقد أدى الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى توفير وسائل للاتصال بشكل أسرع وأفضل وتخزين فعال واسترجاع ومعالجة البيانات وتبادل المعلومات واستخدامها لمستخدميها فاصبحت الحوكمة الإلكترونية هي الخطوة المنطقية التالية

في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في أنظمة الحوكمة من أجل ضمان مشاركة أوسع وإشراك أعمق للمواطنين (AbdulSalam, 2013)، فأصبحت العديد من الجامعات الآن تتبنى استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات في البحث عن عمليات أكثر كفاءة وتنافسية في تقديم المحاضرات وكذلك في العمليات الإدارية وأصبح الطلب على أتمتة العملية الجامعية أمرًا مهمًا بما يتماشى مع ضمان الجودة الجامعي (Suri & Kaur, 2013).

كما اعتبرت اليونسكو وفقًا للـ (Koudiki & Janardhanam, 2017) أن الغرض الرئيسي من إدخال الحوكمة الإلكترونية في الجامعات هو تعزيز الشفافية والكفاءة في الإدارة، وتحسين جودة الخدمة للطلاب وأصحاب المصلحة الآخرين، وتوفير الوصول التعليمي لقطاعات أكبر من المجتمع، وتقديم تعليم ميسور التكلفة للمحتاجين، تقدم التطورات في تقنيات المعلومات والإنترنت والاتصالات المتنقلة فرصًا لتحويل العلاقة بين الجامعة والطلاب بطرق جديدة، مما يساهم في تحقيق أهداف تعليمية جيدة، حيث قد يؤدي تطبيق تكنولوجيا المعلومات إلى زيادة المشاركة الواسعة للطلاب في عملية تحقيق أهداف تعليمية جيدة على جميع المستويات من خلال توفير إمكانية مجموعات المناقشة عبر الإنترنت وتعزيز التطور السريع وفعالية أساليب التعلم.

وتعمل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على تحسين جودة التعليم وإمكانية الوصول إليه، فهي تزيد من مرونة تقديمه حتى يتمكن المتعلمون من الوصول إلى المعرفة بأي وقت ومن أي مكان، كما يمكن أن تؤثر التكنولوجيا على الطريقة التي يتم بها تعليم الطلاب وكيف يتعلمون، وهذا بدوره سيعيد المتعلمين بشكل أفضل للتعلم مدى الحياة وكذلك لتحسين جودة التعلم بالتوافق مع المرونة الجغرافية، تزيل البرامج التعليمية التي تسهلها التكنولوجيا أيضًا العديد من القيود الزمنية التي تواجه المتعلمين ذوي الاحتياجات الخاصة، بحيث يمكن للطلاب الآن تصفح الكتب الإلكترونية وعينات أوراق الامتحانات وأوراق الاغوام السابقة، كما يمكنهم أيضًا الوصول بسهولة إلى الأشخاص ذوي الخبرة والموجهين والخبراء والباحثين والمهنيين والأقران في جميع أنحاء العالم، كما تتيح تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أيضًا للمؤسسات الأكاديمية الوصول إلى الفئات المحرومة والأسواق التعليمية الدولية الجديدة، بالإضافة إلى التعلم في أي وقت، يجد المعلمون أيضًا أن قدرات التدريس في أي وقت تكون انتهازية وقادرة على الاستفادة منها، فهي تدعم تقنيات الهاتف المحمول وتقنيات الاتصالات والتعلم على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع، وبالتالي، فإن التعليم القائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات سيؤدي في النهاية إلى ديمقراطية التعليم في البلدان النامية (Ul-Amin, 2008).

ولأن الابتكار هو القوة الدافعة الأكثر أهمية وراء الحوكمة الإلكترونية، ولتحقيق مستوى عالمي في التعليم، من الضروري أن يكون لديك وسيلة محسنة ومبتكرة للوصول إلى المعلومات في جميع أنحاء

العالم والتي لا يمكن تحقيقها إلا من خلال إدخال الحوكمة الإلكترونية القائمة على تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات التعليمية. لتحقيق أهداف الإدارة الفعالة ومواجهة تحديات العولمة والمنافسة الدولية وتطوير التكنولوجيا، من الضروري تنفيذ حوكمة إلكترونية فعالة ومتجاوبة في قطاع التعليم. تتغير الطريقة التي يتم بها تصميم وتنفيذ وتقديم التعليم العالي مع إدخال الحوكمة الإلكترونية. كانت مؤسسات التعليم العالي تقليدياً ثابتة في عملها وتقديم البرامج. ومع ذلك، نظراً لوجود طلب متزايد على التعلم الجيد، فهناك حاجة لمؤسسات التعليم العالي لتوسيع حدودها الجغرافية.

توفر الحوكمة الإلكترونية لمؤسسات التعليم العالي الكفاءة لمواجهة المنافسة وتجاوز التوقعات وطرق تعزيز التعلم من خلال تمكين الوصول إلى المعلومات العالمية ممكنة مع إدخال مبادرات الحكم الإلكتروني، وتمثل البرامج تغييراً في الطريقة التي تم بها التدريس بالنسبة للطلاب، قدمت الحوكمة الإلكترونية بديلاً للطرق التي تم بها التعلم من خلال تطبيق الوسائل التي يمكن أن يحدث التعلم من خلالها خارج قاعة المحاضرات، حيث ستغير الحوكمة الإلكترونية الطريقة التي يتعامل بها الطلاب مع المؤسسات وكيفية ارتباط الطلاب ببعضهم البعض، وسيقدم مفاهيم جديدة للحكم، سواء من حيث الاحتياجات والمسؤوليات، The most important driving force behind e-governance is innovation.

يؤدي إدخال الحوكمة الإلكترونية في الجامعات إلى تعزيز المسائله والمحاسبه والشفافية والكفاءة في الإدارة، وتحسين جودة الخدمة للطلاب وأصحاب المصلحة الآخرين، وتمكين أكبر شريحة ممكنة من الحصول على التعليم الجامعي بما فيهم الفئات الفقيرة (S. Alhomod & Shafi, 2013).

تطور نظم المعلومات وتنوع وسائل التواصل عبر الإنترنت والموبايلات ساعد على سرعة التواصل بين الجامعه والطلاب ساعد بصوره كبيره في تحقيق الأهداف التعليميه وتطويرها ورفع سقفها ومساهمة الطلاب في تحقيق ذلك الإنجاز، كما يساعد التطور التكنولوجي في تعليم الطلاب عن بعد ويتيح الفرصه لعقد نقاشات عبر وسائل التواصل الإجتماعي، بالنسبه لإدارة الجامعه يساعد التطور التكنولوجي على تقديم الخدمات للطلاب بجودة عاليه وتكلفه أقل، يتمكن الطالب من الوصول بسهولة إلى الخدمات التي تقدمها له الجامعه (UNESCO, 2005).

تطبيق الحوكمه الإلكترونيه في الجامعات يتيح الرقابه الفعاله لمعايير وأسس العمليه التعليميه (Fry, 2001) حيث أشار إلى ان تدعيم الميزه التنافسيه للجامعات يستلزم إستخدام تكنولوجيا متطوره كأداه إستراتيجيه لإيصال خدماتها وتحقيق أهدافها في العمليه التعليميه، وفي الإداره تساعد الحوكمه الإلكترونيه في تحديد صلاحيات ومسؤوليات كل فرد في الجامعه كأساس للمسائله والمحاسبه، كما

تستلزم وجود أنظمة متطورة للتقارير وإنسياب العمليات مما يحقق الشفافية والوضوح في إجراءات العمل (Shaikh & Kasat, 2009).

ولأن الحوكمة الإلكترونية هي استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتخطيط وتنفيذ ومراقبة البرامج والمشاريع والأنشطة الحكومية سواء داخل الحكومة أو بين الحكومة والوكالات الأخرى، فإنها تقلل من استخدام القوى العاملة وبالتالي تقلل من الوقت والتكلفة التي ينطوي عليها حوكمة النظام التعليمي، فهي تحسن الشفافية، وتوفر وتنشر المعلومات بشكل سريع وتحسن الإدارة (Subba, 2016)، ويرتبط إدخال الحوكمة الإلكترونية في الجامعات بالتغيرات ليس فقط على مستوى التدريس والتعلم، ولكن أيضًا في تنفيذ المهام الإدارية في الجامعات، فقد يكون للجامعة متطلبات مختلفة تشمل حوسبة وإدارة العمليات مثل القبول والتسجيل ومعلومات الطلاب والفصول والحضور والجدول الزمني والامتحانات والأداء والحضور والمكتبة والرواتب والنفقات وأمن المعلومات والتقارير، حيث يؤدي تطبيقها إلى تحسين جودة التعليم وتوسيع فرص التعلم وجعل التعليم سهل الوصول في كل مكان (Sumathy & Shaneeb, 2017).

والحوكمة الإلكترونية في الجامعات هي عملية تحديث نظام الحوكمة في الجامعة والشركات التابعة لها بالتعاون مع وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الحكومية بهدف تحقيق الشفافية في الجامعة والقبول وتسجيل الطلاب والامتحانات والإدارة، من خلال إتاحة الجامعة خدماتها على الإنترنت، وإنشاء مراكز المعلومات في جميع الكليات التابعة للحكومة لضمان نقل البيانات من خلال آلية إلكترونية على شبكة الجامعة (Qadri, 2014).

وعرفت الحوكمة الإلكترونية في الجامعات بأنها دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إدارة السجلات والاختبارات ونتائجها وإدارة الموارد البشرية والمالية وإدارة الأصول المختلفة للجامعة من أجل تعزيز المعرفة والمهارات اللازمة للعمل الفعال وتعزيز العمل الإداري وتسريع استرجاع المعلومات بطريقة أسهل ومضمونة ومؤمنة والحد من الضغط المهني وتحسين الأداء الأكاديمي للطلاب (Cheri & Abdullahi, 2018). كما وتعرف الحوكمة الإلكترونية في الجامعات بأنها تقنية تجمع بين وظائف الإدارة الإدارية والجامعية في كل وحدة في المؤسسة الأكاديمية، وتبسط معالجة المعلومات وسلسلة الأعمال في وقت قصير، وتولد البيانات وتحافظ عليها للمؤسسة بالكامل في نظام موحد، مما يجعل العملية غير معقدة ومنظمة وإثبات الخطأ بما يكفي للتكيف مع البيئة التعليمية المتغيرة (Koudiki & Janardhanam, 2017).

والحوكمة الإلكترونية في الجامعات تكشف عن المنهجية التي يتم من خلالها إنشاء تلك الجامعات وإدارتها بكفاءة، بسبب اختلاف الهياكل الإدارية للجامعات من دولة إلى أخرى، وتتم من خلال نموذج

يعطي تدفق فعال لنماذج النشاط الاقتصادي في شبكة المؤسسات الأكاديمية العليا، وترفع الحوكمة الإلكترونية على المستوى الجامعي من خلال اتباع منصات إلكترونية رقمية (Talpur & Afridi, 2016).

والحوكمة الإلكترونية تفهم على أنها مجموعة من الأنشطة التي تنطوي على المساهمة الفعالة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT) لتعزيز الإدارة والتنظيم في نظام التعليم العالي، بحيث يمكنها أن تخلق الشفافية بين الكليات والجامعات والطلاب، وتعتبر المطلب الأساسي لإيجاد حل لمشاكل القطاعات التعليمية (Muthuselvi & Ramganes, 2017).

1.7.2. مجالات تطبيق الحوكمة الإلكترونية بالجامعات

بناءً على (Alhomod & Shafi, 2012) يمكن تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات بالمجالات التالية:

- الإدارة الإلكترونية (E-administration): تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصال (ICT) في تسهيل تدفق العمل بين دوائر الجامعة من ناحية وفي داخل الدوائر من ناحية أخرى.
- الخدمات الإلكترونية (E-services): مثل تسجيل الطلاب، الهويات، إيصال المادة التعليمية، العلامات، عروض الحالة، الإرشاد، طلب الأوراق.
- المشاركة الإلكترونية (E-Participation): تسهيل وتأمين وسيلة لمشاركة الطلاب والدوائر والكادر في عملية صنع القرار، إيصال الخدمات بجوده عاليه وتكلفه معقوله للطلاب والمدرسين وجميع الأطراف التي لها علاقه بالجامعة، بناءً على (Sinha, 2000) فإن استخدام التكنولوجيا التطوره وتطبيقاتها يحدث ثورع في العمليه التعليميه بتمكين الطالب من الوصول إلى أحدث ما توصل إليه العلم في مجال دراسته.
- تطوير نظام التعليم (Improved education system): الحوكمة الإلكترونية بالجامعات لا تقتصر على وضع برامج الكمبيوتر وحوسبة المعلومات والسجلات، حيث أشار (Sachitanand, 2010) بأن تطبيق الحوكمة يساعد الإدارة في التعرف على المشاكل وتحديد الأولويات وتعزيز الميزه التنافسيه للجامعة وتقييم أداء كل جامعه من خلال نظره مقارنه مع الجامعات أخرى لتحسين أدائها بحيث يتمكن الخريجين من الحصول على فرص العمل المناسبه لمؤهلاتهم العلميه ومهاراتهم وقدراتهم البحثيه.
- تطوير أدوات التعليم (Enhanced teaching tools): يساعد التطور التكنولوجي الطلاب على التواصل للحصول على المعلومه اللازمه، فكما يرى (Scott, 2000) أن هناك دور للحوكمة الإلكترونية في تطوير طرق التعليم والتعلم، تؤثر المبادرات في مجال التعليم الإلكتروني بصوره

مباشره على الهيكل التنظيمي للجامعة في المستقبل على المستويين الإستراتيجي والتكتيكي، البيئه التعليميه، مدى إسهام المحاضرات في تحقيق أهداف العمليه التعليميه.

- الإستخدام المتعدد للمعلومات المركزيه (Multi-user centralized Information): الحوكمه الإلكترونيه تهيء بنيه تحتية من المعلومات الإلكترونيه تسهل وتسرع وتقلل تكلفة تقديم الخدمات، تمنع الإزدواجيه في العمل، إدارة ومشاركة المعلومات بين مختلف دوائر الجامعة إلكترونيا" مما يوفر جهود الدوائر في إدخال المعلومات في كل دائره على حده وتساعد الطالب في إيجاد ما يلزمه حال إنتقاله إلى دائره أخرى أو كليه أخرى في الجامعة.
- تكاملية الخدمات (Integrated services): الحوكمه الإلكترونيه تتيح لجميع الطلاب الإستفادة من الخدمات المقدمه من الأقسام المختلفه مثل منح القبول، عمل الإمتحانات، دفع الرسوم، دورات التدريس، بناء" على (Shajeemohan, 2004) تؤدي الخدمات المتكامله دور النافذه الواحده ينعامل الطلاب والموظفين وذوي العلاقه في الجامعة مع مركزواحد بدلا" من التعامل مع عدد من المراكز المنتشره في مباني الجامعة.
- توفر المعلومه في أي مكان وأي وقت (Anywhere, anytime information): توفر للطلاب إمكانية الحصول على المعلومه في أي وقت وفي أي مكان من الجامعة من منزله من هاتفه أو من جهاز الحاسوب، أثناء الدوام أو خارجه وبدون الإضطراب للإحتكاك مع أحد.
- خفض التكاليف وإمكانية تحملها (Cost reduction and affordability): الحوكمة الإلكترونية تخفض عنصر التكلفة في الجامعات بحيث يمكن تحملها، تكلفة تحديث البيانات والمعلومات والخدمات وتحديث موقع الجامعة تكون قليله لأنها تتم من خلال ال (hardware and software) في حال وجود حوكمة إلكترونية.
- تطوير عملية صنع القرار (Improved decision making): مركزية المعلومات في حال وجود حوكمه إلكترونيه تتيح للمديرين التنفيذيين وصناع القرار في الجامعة تحليل المعلومات الموجوده للإجابة على أسئلة كل من له علاقه بالجامعة وصياغة سياسات وإستراتيجيات جديده للجامعة.
- حماية المعلومات (Protection of information): مركزية المعلومات وتخزينها إلكترونيا في الجامعة يتيح حمايتها ومنع أي إختراق أمني ووجود (Information backup system) يحمي المعلومات من الضياع نتيجة العوامل الطبيعیه كالفيضانات والحريق والزلازل.

2.7.2. أهداف الحوكمة الإلكترونية للجامعات

هدفت الحوكمة الإلكترونية إلى تطوير نموذج للإدارة الإلكترونية الجامعية من شأنه تحديد الفوائد والأهداف لمجتمع المستخدم أشار لها (Cheri & Abdullahi, 2018) من حيث:

- معالجة تحديات التسليم ونجاح نموذج الادارة الالكترونى.
- يسلط الضوء على الاهتمامات المستقبلية الخاصة بالجامعات.
- رسم السياسات التي توجه عمليات التنفيذ.
- تعزيز إدارة ومعايير جامعية أفضل.
- تقديم خدمات أفضل للمؤسسات.
- تعزيز إنشاء قاعدة البيانات الداخلية.
- تحسين القرارات وصنع السياسات من منظور تشاركي.

يعتبر الهدف من إدخال الحوكمة الإلكترونية في الجامعات وفقا (Koudiki & Janardhanam, 2017):

- تعزيز الشفافية في عمل الادارات المختلف.
- تعزيز الكفاءة في نظام الإدارة.
- تعزيز جودة الخدمة للطلاب وأصحاب المصلحة الآخرين.
- توفير الوصول التعليمي إلى أقسام أكبر من المجتمع.
- توفير التعليم بأسعار معقولة للمحتاجين.
- تقديم فرص لتحويل العلاقة بين الجامعة والطلاب بطرق جديدة ، وبالتالي المساهمة في تحقيق أهداف التعليم الجيد.
- تؤدي إلى زيادة المشاركة الواسعة للطلاب في عملية تحقيق أهداف التعليم الجيد على جميع المستويات من خلال توفير إمكانية مجموعات المناقشة عبر الإنترنت وتعزيز التطور السريع وفعالية أساليب التعلم.
- تخفيض تكاليف المعاملات وتيسير الوصول إلى الخدمات.
- تتيح المراقبة الفعالة للمعايير الأكاديمية.

كما وتهدف الحوكمة الإلكترونية في الجامعات حسب (Suklabaidya & Sen, 2013) إلى :

- توسيع قطاع التعليم العالي في جميع طرق تقديمه لزيادة نسبة الالتحاق الإجمالية.
- توسيع القاعدة المؤسسية للتعليم العالي (بما في ذلك التعليم التقني والمهني والمهني) من خلال إنشاء بنية تحتية إضافية في المؤسسات القائمة، وإنشاء مؤسسات جديدة وتحفيز من خلال حكومات الولايات والمنظمات غير الحكومية/ المجتمع المدني.
- توفير فرص التعليم العالي للمجتمعات المحرومة اجتماعيًا وإزالة الفوارق من خلال تعزيز إدماج النساء والأقليات والأشخاص ذوي القدرات المختلفة.

- إزالة الاختلالات الإقليمية في الوصول إلى التعليم العالي من خلال إنشاء مؤسسات في المناطق غير المخدومة وغير المخدومة.
- لتعزيز دعم الخطة لتطوير البنية التحتية وأعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي وجذب المواهب نحو وظائف في التدريس والبحث.
- تهيئة الظروف لتوليد المعرفة من خلال مرافق البحث المحسنة في الجامعات والكليات.
- تعزيز التعاون مع المجتمع الدولي والحكومات الأجنبية والجامعات/ المؤسسات والمؤسسات الإقليمية والدولية من أجل النهوض بالمعرفة العالمية وحقوق الملكية الفكرية.
- تعزيز الاستقلالية والابتكارات والإصلاحات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي.
- القيام بإعادة الهيكلة المؤسسية لتحسين الكفاءة والملاءمة والإبداع في التعليم العالي.

3.7.2. أهمية الحوكمة الإلكترونية للجامعات والتعليم العالي

إن إدخال الحوكمة الإلكترونية في التعليم العالي هو أحد المفاهيم التي تمكن الهيئات الإدارية من إدارة تقدم خطة التعليم في جميع أنحاء البلاد، وتخدم مختلف أصحاب المصلحة بطرق أفضل بكثير، فهي تؤثر تأثير طويل المدى على أهداف المنظمة وتحسين نظام التعليم وتمكين الكليات والطلاب وتشجع مشاركتهم (Shrivastava et al. , 2014).

وتبرز أهمية الحوكمة الإلكترونية في تلبية الفوائد المتعددة التالية للجامعات والطلاب والكليات:-

- فوائدها للجامعات: الوصول المركزي إلى المعلومات من أي مكان، وزيادة نسبة التحاق الطلاب بالجامعة، وتوفير خدمات إلكترونية جيدة ومشاركة إلكترونية، وزيادة الوضوح في الأعمال، وتحسين صنع القرار والمشاركة، وتقليل العمل الورقي في الجامعة (Miyan, 2018).
- فوائدها للطلاب: تعمل الحوكمة الإلكترونية على زيادة مشاركة الطلاب في شؤون التعليم، وتوفير في تكاليف الوقت والجهود المبذولة، كما تمكن الطلاب من الوصول إلى المحاضرات والندوات الافتراضية وتمكنهم من حل مشاكلهم مثل الاستفسارات الامتحانية والتحقق من النتائج وما إلى ذلك، وتمكن الطلاب من تقديم ملاحظاتهم للجامعة (Subba, 2016).
- فوائدها للكليات: تساعد الحوكمة الإلكترونية على الوصول إلى البيانات بسهولة والتبادل الإلكتروني للبيانات مع الجامعة، كما انها تساهم في توفير التكاليف التشغيلية الخفية، وتساعد في إعداد التقارير الإحصائية الفورية (Shrivastava et al. , 2014).

يمكن وصف الأهمية المتعددة الجوانب للحوكمة الإلكترونية وفقا ل (Hiremath, 2016) على النحو التالي:

- زيادة كفاءة الأقسام المختلفة وتقليل الازدواجية.
- يصبح إعداد التقارير سهلاً وسريعاً.
- تصبح المعلومات متاحة وسهلة عبر الإنترنت ويصبح تقديم النماذج والدفع أيضاً تقريباً فوري.
- تتواصل الإدارة وأعضاء هيئة التدريس والطلاب والموظفون الإداريون مع بعضهم البعض بسهولة أكبر مما يؤدي إلى تحسين الكفاءة في تقديم الخدمة عن طريق نشر المعلومات بشكل أسرع بتكلفة منخفضة جداً.

4.7.2. تحديات الحوكمة الإلكترونية في الجامعات والتعليم العالي

يمكن أن تقتزن مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين تقديم الخدمات بالجامعات بالمخاوف المتعلقة بإدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتي تشمل التحديات التالية (Ndushabandi & Wausi, 2016) :

- مبادرات وتطبيقات متفرقة ومشتتة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات مع فقدان التآزر ووفورات الحجم داخل الجامعة وغيرها.
- الافتقار إلى المجالات الحاسمة المحددة التي يمكن التركيز عليها لتحقيق النجاح، بالنظر إلى موارد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وما يتصل بها من قيود ثقافية وثقافية.
- الافتقار إلى دعم الإدارة العليا والمتوسطة والمشاركة النشطة لكل من موظفي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والجامعة في تخطيط وتنفيذ ورصد تطبيقات الأعمال التي تدعم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- عدم وجود ضوابط تنسيق واضحة ومقاييس أداء فعالة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجامعة وغيرها لأنشطتها الرئيسية والحوسبة والدعم.
- الاستخدام غير الفعال لمتخصصي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتاحين وصعوبة مساءلة الأفراد عن نتائجهم، مما يؤثر على الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- صعوبات في إدارة الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الذي يتزايد باستمرار وبفعالية من حيث التكلفة بما في ذلك تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والبنية التحتية المواتية.
- عدم وجود دليل واضح لدمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في استراتيجيات الجامعة وبرنامج الإصلاح.

وأشار (Sarantis et al., 2019) لأربعة تحديات تواجه الحوكمة الإلكترونية في قطاع التعليم العالي والجامعات وهي:

- التعريف الصحيح للأدوار والمسؤوليات والكفاءات والمهارات لتغطية احتياجات التدريب على الإدارة الإلكترونية بكفاءة.
- وجود انقسام بين برنامج متخصص في الإدارة الإلكترونية أو برنامج متعدد التخصصات يجمع بين مختلف المجالات.
- تطوير برنامج تدريب على الحوكمة الإلكترونية على المستوى الإقليمي أو الدولي.
- التحديث المستمر لبرنامج الحوكمة الإلكترونية مع مراعاة التقنيات الناشئة.

كما وأن أبرز التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات التي أشار إليها Elsofany وآخرون وفقاً ل (الهروط، 2018) ما يلي:-

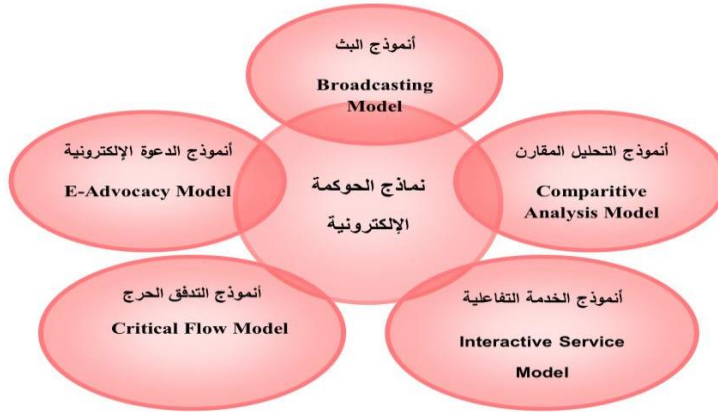
- مقاومة التغيير للأساليب الإلكترونية.
- عدم وجود سياسات وتنظيم للاستخدام الإلكتروني.
- نقص التخطيط الاستراتيجي.
- المعوقات والحوجز المالية.
- الافتقار للموظفين المؤهلين والتدريب.

5.7.2. نماذج الحوكمة الإلكترونية للجامعات

ركز المؤلفون أبحاثهم على رفع نماذج الحوكمة الإلكترونية على المستويات الجامعية من خلال تبنيها لأداء أفضل من خلال ضمان ليس فقط الشفافية ولكن أيضاً تحسين الجودة في نشر التعليم والإدارة، كما يصف المؤلفون أيضاً بالتفصيل جميع الفئات الممكنة، وحددوا الإدارة والتصميم والتوحيد كمصطلحات عامة لعملهم مع التركيز بشكل رئيسي على إطار الحوكمة الإلكترونية وإدارة الجامعة، وتوفر دراستهم نظرة ثاقبة للقراء لإحداث تغييرات ثورية يمكن أن تؤدي إلى بيئة تعليمية فعالة وشاملة، كما يعد التعريف الواضح لنماذج الحوكمة الإلكترونية والأبحاث المرتبطة بها جهداً كبيراً من جانبهم وهو ذو طبيعة رائدة، وتعتبر أعمال الإطارات الثلاثة المقترحة رائعة على أطراف مختلفة ويتم الاستشهاد بها كمرجع مصور (Talpur, 2017).

يعتمد تنفيذ الحوكمة الإلكترونية بشكل كبير على الاختيار الصحيح لمكونات الإطار (الهياكل والعمليات والآليات العلائقية)، ويركز إطار عمل الحوكمة الإلكترونية المقترح على هذه المكونات ومواصفاتها التفصيلية، بعد ذلك، يمكن للجامعة تحديد وتقييم الخدمات الداخلية والخارجية اللازمة، (Dey & Sobhan, 2007).

6.7.2 أنواع النماذج الإلكترونية وفقاً ل (الهروط ، 2018) :-



• **انموذج البث (Broadcasting Model):** هو أحد نماذج الحوكمة الإلكترونية حيث انه يعد بمثابة نقطة انطلاق لنماذج الحوكمة الرقمية الأكثر تعقيداً ، وهو أيضاً الأنموذج الأساسي لأنه يعزز الوصول وتدفق المعلومات الى جميع شرائح المجتمع، وهو أمر ضروري لتحقيق الحكم الرشيد والذي يستند الى النشر الشامل للمعلومات المتعلقة بالادارة والمتاحة بالفعل بالمجال العام والاطوع نطاقاً باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وهذا بدوره يزيد الوعي بين الافراد حول عمليات الحوكمة والخدمات الحكومية المتاحة لهم وكيف يمكن الاستفادة منها (الهروط، 2018).

مجالات استخدام انموذج البث :-

- ✓ وضع القوانين والتشريعات الادارية على الانترنت .
- ✓ توفير المعلومات (الأسماء ، عناوين الاتصال ، رسائل البريد الالكتروني ، أرقام الهواتف النقالة) الخاصة بالمسؤولين عبر الانترنت .
- ✓ توفير المعلومات مثل الخطط الحكومية والميزانيات والنفقات وتقارير الاداء على الانترنت .
- ✓ يسهل تدفق المعلومات الى جميع الاقسام (الهروط، 2018) .

يستخدم نموذج البث وفقاً ل (Fakeeh , 2016) في المجالات التالية :

- ✓ وضع أسماء المسؤولين الحكوميين وجهات اتصالهم وعنوانهم في المجال العام .
- ✓ نشر التشريعات والقوانين الحكومية في المنصات الإلكترونية لتسهيل الوصول إليها .
- ✓ إصدار بيانات / أحكام قضائية مهمة وحيوية للمواطنين عبر الإنترنت .
- ✓ الحصول على معلومات حول خطط الحكومة مثل الميزانيات وشروط الأمان والنفقات عبر الإنترنت .

• **انموذج التحليل المقارن (Comparitive Analysis Model) :** حيث يمكن استخدامه لتمكين الناس من خلال 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 الى استخدام قدرة هائلة من أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ووسائل التواصل الاجتماعي لاستكشاف مجموعات معلومات معينة مع معلومات مماثلة متاحة في المجال العام أو الخاص .

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 رأي عام في ممارسات الحوكمة الحالية، حيث تكمن قوة هذا الانموذج في القدرة اللانهائية للشبكات الرقمية على تخزين المعلومات المتنوعة واسترجاعها ونقلها على الفور عبر جميع الحواجز الجغرافية والتسلسلية (الهروط، 2018) .

يمكن تطبيق تحليل النموذج المقارن وفقا ل (Fakeeh, 2016) بالطرق التالية :

- ✓ يحدد هذا النموذج شروط التفضيل المسبق، لا سيما في حالة اتخاذ القرارات القانونية أو القضائية، ويستخدمها للتلاعب بكيفية اتخاذ القرارات في المستقبل.
- ✓ تستخدم في تقييم أداء موظف عمومي معين أو وزارة أو حكومة.
- ✓ يتيح اتخاذ قرارات مستنيرة على جميع المستويات الحكومية من خلال تمكين الخلفية لمعرفة كيفية تقديم تبرير لمسار العمل المستقبلي
- ✓ يستخدم هذا النموذج لقياس كفاءة السياسات الحالية من خلال استخلاص الدروس من المبادئ والتدابير التوجيهية للحكومة الإلكترونية في الماضي.

• **انموذج الدعوة الالكترونية (E-Avocacy Model) :** لمساعدة المجتمع المدني العالمي للتأثير على عمليات صنع القرار العالمية ، إذ يعتمد الانموذج على اعداد تدفق مخطط وموجه للمعلومات لبناء حلفاء افتراضيين قويين لتكملة الاجراءات في العالم الحقيقي ، يتم تكوين مجتمعات افتراضية تتقاسم قيم ومخاوف مماثلة، وهذه المجتمعات بدورها ترتبط أو تدعم مجموعات / أنشطة واقعية من أجل العمل المنسق. يبني الأنموذج زخم عمليات العالم الحقيقي من خلال إضافة الآراء والاهتمامات التي عبرت عنها المجتمعات الافتراضية ، حيث تكمن قوة هذا الأنموذج في تنوع المجتمع الافتراضي والأفكار والخبرات والموارد المتراكمة من خلال هذا الشكل الظاهري للشبكات.

ويستطيع الأنموذج تعبئة الموارد البشرية والمعلومات والاستفادة منها بخلاف الحواجز الجغرافية والمؤسسية والبيروقراطية، واستخدامها في العمل المتضافر (الهروط، 2018).

يمكن تطبيق هذا الانموذج بالطرق التالية:

- ✓ إتاحة الاراء للجماعات التي لا تشارك في عملية صنع القرار في نطاق أوسع .
- ✓ بناء خبرة عالمية حول موضوع معين في غياب المعلومات المحلية للمساعدة في صنع القرار (الهروط، 2018).

• **انموذج التدفق الحرج (Critical Flow Model) :** 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، وقد يشمل الجمهور المستهدف وسائل الإعلام أو الأطراف المتأثرة ، أو عامة الناس .

ومن بين أولئك الذين يمكن أن يكشفوا عن مثل هذه المعلومات المسؤولون والعمال المستقلون ومبلغو المخالفات وأولئك الذين هم أنفسهم منخرطين في ممارسات الحكم السيئة ، لكنهم غيروا رأيهم الآن أو ربما يرغبون في تداول مثل هذه المعلومات لعقوبات متساهلة (الهروط، 2018).

يمكن تطبيق هذا النموذج بالطرق التالية :

- ✓ إتاحة بيانات ذات صلة بالفساد عن وزارة / قسم / مسؤول معين على الانترنت لدائرته الانتخابية أو الهيئة التنظيمية المعنية .
- ✓ إتاحة الدراسات البحثية وتقارير التحقيق ، ودراسات الاثر التي تأمر بها الحكومة أو اللجان المستقلة للأطراف المعنية .
- ✓ إتاحة المعلومات التي عادة ما يتم قمعها (الهروط، 2018) .

كما ويمكن تطبيق نموذج التدفق الحرج وفقا ل (Fakeeh , 2016) بالطرق التالية :

- ✓ الاستفادة من التقييمات التي تطلبها الحكومة للشعب ، والدراسات البحثية ، وتقارير التحقيق
- ✓ الاستفادة من سجلات انتهاكات حقوق الإنسان والمقاضاة الجنائية ضد المسؤولين الحكوميين للمواطنين والمنظمات غير الحكومية المعنية.
- ✓ تسهيل تقديم المعلومات حول فساد مسؤولين حكوميين أو وزارات معينة إلى الهيئات الانتخابية أو أي مجلس إدارة ذي صلة

✓ إتاحة معلومات عن البيئة للمواطنين المحليين مثل تصريف النفايات السائلة في الأنهار ، ومصادر العناصر المشعة التي تشكل خطراً على الصحة على سبيل المثال لا الحصر

- **انموذج الخدمة التفاعلية (Interactive Service Model)** : يفتح المجال بالمشاركة الفردية والخدمة الذاتية للأفراد في عمليات الحكم ، حيث يتم الاستفادة من إمكانيات 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 (الهروط ، 2018) .

7.7.2. الحوكمة الإلكترونية في فلسطين

بدأ التعاون مع فلسطين في عام 2009 عندما أجرى خبراء من أكاديمية الحوكمة الإلكترونية -هانز أستوك، وأرفو أوت، وليا هاني- الدورات التدريبية الأولى لتعريف المسؤولين الفلسطينيين بالحوكمة الإلكترونية وأصبحوا على دراية بالوضع هناك، وبما أن حكومة فلسطين كانت مهتمة بتطوير الحوكمة الإلكترونية أعقب ذلك إطلاق تبادل البيانات بين الوكالات إلى جانب الاستشارة التشريعية والتنظيمية اللازمة، وتدريب المسؤولين التربويين على استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التدريس ويتم ذلك بدعم من وزارة خارجية (Astok, 2018).

وفي دراسة اجراها (Bin-Humam, 2016) لبحث جوانب استعداد الفلسطينيين لأنظمة الحوكمة الإلكترونية المحلية كجزء من محاولة لاستكشاف التحسينات المحتملة في تقديم الخدمات البلدية وإشراك المواطنين في ثلاثة مدن مختلفة ، ووجد فيها أن مقدار ما ينفقه الشخص على تكنولوجيا الاتصالات الكثير عن مدى أهمية القدرة على التواصل إلكترونياً في حياتهم اليومية ومعيشتهم حيث يدفع الفلسطينيون مبلغاً كبيراً في الدفعات الشهرية مقابل اتصالاتهم المحمولة، كما إن عدم وجود اتصالات بيانات محمولة عالية السرعة في الضفة الغربية يجعل تطبيقات المراسلة المجانية ذات النطاق الترددي المنخفض مثل WhatsApp ملائمة بشكل خاص للاستخدام حيث يمكن استخدامها بفعالية مع تقنيات شبكة الجيل الثاني القديمة .

وقد قامت الغالبية العظمى ممن أجريت معهم المقابلات والذين زاروا بلديتهم في العامين الماضيين لإكمال المهام المتكررة مثل دفع فواتير المرافق أو الضرائب، وهذا يشير إلى إمكانية عالية لزيادة الكفاءة وتحسين تجربة المستخدم من خلال الخدمات الإلكترونية على الأقل بالنسبة للأعداد الكبيرة من الفلسطينيين في الشتات الذين يمتلكون ممتلكات أو شركات في الضفة الغربية، حيث أكد غالبية

المجيبين أنهم سيكونون على استعداد لاستخدام ودفع مقابل خدمات البلدية عبر الإنترنت وعبر الهاتف إذا تم توفير هذه الخدمات لهم، وعندما طُلب منهم تحديد المشاكل المحلية التي يودون أن تعالجها بلدياتهم المحلية، كانت اجابات اصحاب الأعمال أن معظمها يتعلق بالكفاءة الداخلية والمساءلة داخل البلديات نفسها.

8.2. الدراسات السابقة

كثر الحديث في السنوات الاخيرة عن الحوكمة الالكترونية حيث أجريت العديد من الدراسات والابحاث السابقة المتعلقة بها، حيث ان هذا الموضوع كان ولا زال يتسع للعديد من الدراسات والابحاث، وفي هذا الجزء من الدراسة تطرقت الباحثة لعرض مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بالدراسة الحالية من الدراسة الأحدث الى الدراسة الأقدم، ومن ثم عرض ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

1.8.2 الدراسات المحلية والعربية

دراسة (خريس، 2020) بعنوان توضيح دور تطبيق الحوكمة بأبعادها (مجلس الإدارة، والإدارة العليا والمساهمين) في عملية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال، وتهدف الدراسة إلى محاولة توضيح دور تطبيق الحوكمة بأبعادها (مجلس الإدارة، والإدارة العليا والمساهمين) في عملية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال، كما وتهدف الدراسة الى تحديد مستوى ممارسة متغيرات الدراسة (الحوكمة، واتخاذ القرارات) في الجامعات المبحوثة في الدراسة، وتحديد دور الحوكمة وأبعادها (مجلس الإدارة، والإدارة العليا، والمساهمين) في عملية اتخاذ القرارات وبعدها (وفرة المعلومات، مهارات وشخصية متخذي القرارات).

استند الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق الغرض من الدراسة تم تطوير استبانة خاصة لجمع البيانات، كما تم استخدام العديد من الاساليب الإحصائية أبرزها تحليل الانحدار المتعدد، وتم استخراج دلالات الصدق والثبات التي تؤكد كفاءته، وأكدت فروقاً دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى إلى أبعاد الحوكمة (مجلس الإدارة، الإدارة العليا، المساهمون) في اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال.

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة في تطبيق أبعاد الحوكمة بشكل الزامي لما لها من أثر إيجابي في وفرة المعلومات ومهارات وشخصية متخذي القرارات، وكذلك تطوير آليات تواصل فعال بين المساهمين ومجلس الإدارة حيث يمكن للمساهمين مناقشة القرارات والمعلومات المتوفرة، وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بتأكيد تبني الجامعات لمفهوم الحوكمة، والعمل على ترسيخ مفهوم الحوكمة والتوعية بأبعادها وآلياتها وأهدافها مما يسهل تطبيقها في المراحل القادمة، كما أوصت الدراسة بمتابعة التطوير الدائم للطريقة التي يتم بها إختيار أصحاب القرار من حيث توافر صفات معينة

ومؤهلات علمية وخبرات عملية تتماشى مع واقع الجامعات ومتطلباتها مما يكون له أثر إيجابي على مستوى أداء الجامعات.

دراسة (غوانمة، 2018) بعنوان واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الحكومية الأردنية والتحديات التي تواجهها، وهدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع تطبيق الحوكمة والتحديات التي تواجهها في الجامعات الحكومية الأردنية، ولتحقيق هذا الهدف استخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال تطوير استبانة مكونة من 40 فقرة قسمت على 4 محاور وهي الإفصاح والشفافية، المشاركة، الاستقلالية، المسائلة والرقابة.

وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس قدرت بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزي لأثر متغير الجنس والكلية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس على الدرجة الكلية تعزي لأثر متغير الرتبة الأكاديمية بين أستاذ من جهة وكل من أستاذ مشارك وأستاذ مساعد وجاءت الفروق لصالح أستاذ، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس على الدرجة الكلية تعزي لأثر متغير سنوات الخدمة، وجاءت الفروق لصالح الفئة 10 سنوات فأكثر، وأن من التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية هو وجود هياكل إدارية متشعبة وهرمية، ووجود فساد إداري بشتى صوره، إضافة إلى غياب الرقابة والمسائلة.

دراسة (الهروط، 2018) بعنوان "الاتجاهات نحو تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الخاصة وأثرها على الاداء الجامعي"، وهدفت هذه الدراسة الى التعرف على الإتجاهات نحو تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الأردنية الخاصة وأثرها في تميز الأداء الجامعي وذلك من خلال تقديم نظري للمفاهيم والأسس العلمية لمتغيرات الدارسة، الإتجاهات نحو تطبيق الحوكمة الإلكترونية وتميز الأداء الجامعي، وتشخيص أثر الإتجاهات نحو تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات المبحوثة وأثرها على تميز الأداء الجامعي.

وأعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لكونه المنهج الملائم لطبيعة الدارسة حيث تم اختيار عينة الدارسة بالطريقة العشوائية الطبقية من خلال توزيع 385 استبانة على افراد عينة الدارسة وقد بلغ عدد الاستبانات المسترجعة 341 استبانة وقد تم استبعاد 12 لعدم صلاحيتهم وأصبحت عينة الدارسة بناء

على ذلك 329، واعتمدت الباحثة على مصدرين لجمع البيانات، المصادر الأولية لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة حيث جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة التي طورتها الباحثة والمصادر الثانوية وهي البيانات التي تم الحصول عليها من الكتب والمراجع والابحاث والتقارير والمقالات والدراسات السابقة العربية والاجنبية.

واظهرت الدراسة عدة نتائج أهمها نتائج اختبار الفرضية الرئيسية انه يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للاتجاهات نحو تطبيق الحوكمة الإلكترونية بجميع اتجاهاتها على تميز الأداء الجامعي، وبينت نتائج اختبار الفرضيات الفرعية: انه يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للاتجاهات نحو تطبيق انموذج البث وانموذج التحليل المقارن وانموذج الدعوة الالكترونية على تميز الاداء الجامعي، وأوصت الباحثة بتركيز اهتمام الجامعات على ممارسة الحوكمة الالكترونية لانها منهجية ملائمة للتعامل مع البيئة التنافسية ويزيد فرص التميز في أداء الجامعات، وأوصت بتعزيز المعرفة لدى الافراد وتوفير الاساس المنطقي الذي يسهل فهم القرارات في أنموذج الاتجاهات نحو تطبيق أنموذج التحليل المقارن.

دراسة (الغزوي، 2018) بعنوان أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في مناهج التربية الاسلامية في المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بغداد من وجهة نظر المدرسين والمشرفين، وهدفت الدراسة الكشف عن درجة أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في مناهج التربية الإسلامية في المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بغداد من وجهة نظر المدرسين والمشرفين.

كما استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي من خلال استبانة تم تطبيقها على عينة بلغت (325) من مدرسي ومشرفي مادة التربية الإسلامية في مدارس 4 مديريات في بغداد.

وقد توصلت الدراسة الى أن درجة أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في مناهج التربية الإسلامية كانت متوسطة من وجهة نظر المدرسين والمشرفين للأداة ككل، حيث جاء مبدأ الممارسات السليمة في المراجعة والرقابة في المرتبة الأولى، ومبدأ دعم الممارسات السليمة والفعالة في الحوكمة في المرتبة الثانية، ومبدأ تعزيز المسؤولية والأخلاقيات في المرتبة الثالثة، وأخيراً لمبدأ تعزيز الشفافية، كما أشارت النتائج لعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في استجابات أفراد العينة لدرجة أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في مناهج التربية الاسلامية في المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بغداد من وجهة نظر المدرسين والمشرفيين تعزى للجنس، ووجود فروق في مجالات مبادئ الحوكمة في مناهج التربية في المدارس الثانوية تعزى إلى المؤهل العلمي لصالح حملة شهادة الماجستير، ووجود فروق لصالح متغير سنوات الخبرة لصالح ذوو الخبرة أكثر من 12 سنة، وأوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بتطبيق مبادئ

الحوكمة في مناهج التربية الإسلامية في المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بغداد وذلك للتركيز على تعزيز الشفافية، وتعزيز المسؤولية والاحلاقات، ودعم الممارسات السليمة والفعالة في الحوكمة.

دراسة (البستنجي، 2018) بعنوان التعرف على العلاقة بين درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للحوكمة في العاصمة عمان وعلاقتها بدرجة توافر معايير (سته سيجما) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وهدفت الدراسة إلى استقصاء العلاقة بين درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للحوكمة في العاصمة عمان وعلاقتها بدرجة توافر معايير (سته سيجما) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، بالإضافة إلى التعرف على تأثير متغيرات الجنس والسلطة المشرفة والكلية والرتبة الأكاديمية وسنوات الخبرة.

ولتحقيق هدف الدراسة تم اختيار عينة الدراسة مكونة من (440) عضو هيئة تدريس تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، وقد طورت أداتين لجمع البيانات.

وأظهرت نتائج الدراسة إن درجة ممارسة القادة الأكاديميين للحوكمة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت متوسطة، وأن درجة توافر معايير (سته سيجما) كانت متوسطة، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين متغيري درجة ممارسة الحوكمة ودرجة توافر معايير (سته سيجما)، وخلصت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابة أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين للحوكمة تعزى لمتغيرات الجنس والسلطة المشرفة والرتبة الأكاديمية وسنوات الخبرة، وأشارت الدراسة لوجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة الحوكمة لمتغير الكلية لصالح الكليات الإنسانية، بالإضافة لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابة أعضاء هيئة التدريس لدرجة توافر معايير (سته سيجما) لدى القادة الأكاديميين تعزى لمتغيرات الجنس والسلطة المشرفة والكلية والرتبة الأكاديمية وسنوات الخبرة.

دراسة (صايح، 2018) بعنوان أثر مبادئ الحوكمة في الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام او المكلفين إدارياً.

تكون مجتمع الدراسة من المدراء ورؤساء الأقسام والمكلفين إدارياً في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني بفروعها في الضفة الغربية ومحافظات غزة والقدس الشريف، حيث بلغ حجم مجتمع الدراسة (162) من المدراء ورؤساء الأقسام والمكلفين إدارياً وفقاً لاحصائيات دائرة شؤون الموظفين في الإدارة العامة والفروع، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي لإنجاز أهداف هذه الدراسة والاستبانة كأداة لجمع البيانات

اللازمة، واشتملت عينة الدراسة على (112) مديراً ورئيس قسم ومكلف إدارياً، أي ما نسبته (69%) من مجتمع الدراسة، تم اختيارهم بطريقة قصدية حصصية تبعاً للمسمى الوظيفي.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني كان بدرجة جيدة وبمتوسط حسابي بلغ (70.5%)، كما جاء مستوى الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني بدرجة عالية نسبياً وبمتوسط حسابي ببلغ نسبته (83.4%)، وأظهرت نتائج الدراسة أيضاً إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة والأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني مما يدل على أن زيادة فاعلية تطبيق مبادئ الحوكمة ينعكس على تحسين مستوى الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، كما بينت النتائج أن هناك علاقة قوية بين أربع متغيرات مستقلة مجتمعة ولها أثر في الأداء المؤسسي وهي مبدأ الشفافية، والشفافية والمسؤولية الاجتماعية مجتمعة، والشفافية والمسؤولية الاجتماعية والإفصاح مجتمعة، والإفصاح والمسؤولية الاجتماعية مجتمعة.

وأظهرت النتائج أيضاً أنه يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) في آراء الباحثين حول واقع تطبيق مبادئ الحوكمة والأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني تبعاً لمتغير العمر حيث كانت لصالح 55 فأكثر، ووجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) في آراء الباحثين حول واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي حيث كانت لصالح مدير عام.

دراسة (الزهيري والقريشي، 2017) بعنوان تطبيق مبادئ الحوكمة الالكترونية اعماداً على قدرات الموارد البشرية لرفع مستوى الاداء في مؤسسات المعلومات، وتهدف هذه الدراسة الى بناء ايضاح دقيق لمفهوم الحوكمة الالكترونية ليكون نقطة الانطلاق نحو بحث إمكانية توظيف أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مؤسسات البحث ومعرفة مدى القدرة على التطبيق لهذه النظم المتقدمة في المؤسسات الأكاديمية في الواقع النظري من خلال تقديم عرض تعريف لمفهوم الحوكمة والحكومة الالكترونية في الواقع النظري وتحديد متطلبات وإمكانيات تطبيق الحوكمة الالكترونية والمشكلات التي تواجهها الأكاديمية في المؤسسات ومعرفة الخيارات التي تقدمها الحوكمة الالكترونية وسياسة تطوير هذه الخيارات لمواجهة التحديات التنظيمية.

واعتمد الباحثان استخدام منهج البحث الوصفي من خلال الاستبيان الموزع على عينة عشوائية من الجامعات العراقية عبر الانترنت.

وخلصت الدراسة الى عدة نتائج اهمها ان نسبة مرتفعة من الاجابات كانت بالموافقة على اعتماد تنمية القدرات البشرية في الفهم والتعامل مع الانظمة تعتبر بالاساس اولويات تطبيق انظمة الحوكمة الالكترونية وحول تهيئة البنى التحتية للمؤسسات الاكاديمية من شبكات اتصالات وانظمة وأجهزة ومعدات من اسس التحول لتطبيق الحوكمة الالكترونية، بالاضافة لارتفاع نسبة الموافقة حول وضع اولويات التكنولوجيات والاجراءات والادارة التي تستخدم لضمان تبادل المعلومات في نظم الحوكمة الالكترونية وكذلك حول بناء المحتوى التدريبي لموظفي المؤسسات الاكاديمية لرفع الوعي بشأن أمن المعلومات والتعامل مع انظمة الحوكمة والموافقة ايضا بأن استخدام تقنيات متماشية مع المعايير والسياسات والقوانين للمؤسسات الاكاديمية ومعايير الدولة بشكل عام، كما اظهرت النتائج ان ان الاجابة على سؤال هل تعتقد ان تطبيق انظمة الحوكمة الإلكترونية في المؤسسات الاكاديمية سيجقق الشفافية والاستقلالية في انجاز الاعمال حصلت على نسب موافقة 60 % و 54.3 % على التوالي.

دراسة (خليل، 2017) بعنوان واقع الحوكمة في جامعة القدس المفتوحة كإحدى الجامعات العامة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين الإداريين، وتهدف الدراسة بشكل رئيسي إلى دراسة واقع الحوكمة في جامعة القدس المفتوحة كإحدى الجامعات العامة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين الإداريين، بالاضافة الى التعرف على مفهوم الحوكمة في الجامعات، وتحديد أهداف الحوكمة في الجامعات، والتعرف على معيقات الحوكمة في الجامعات، والتعرف على معايير الحوكمة في الجامعات، ومن ثم الاطلاع على واقع تطبيق جامعة القدس المفتوحة للحوكمة الجامعية من وجهة نظر الموظفين الإداريين.

وقد قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة، واستخدم عينة عشوائية طبقية تتكون من الموظفين الإداريين بلغ حجمها (285) موظفاً من أصل (732) موظف إداري في الجامعة، وتم اختيارهم على مرحلتين الأولى تم حصر فروع الجامعة حصر شامل ثم تطبيق الاختيار العشوائي على كل فرع على حدة، وتم جمع المعلومات من عينة الدراسة من خلال الاستبانة، كما جمعت البيانات الثانوية من المراجع والأدبيات والدراسات السابقة.

وقد أظهرت النتائج أن ما نسبته (80.2%) من العينة المستطلعة ذكروا بأن جامعة القدس المفتوحة تطبق معايير الحوكمة في سائر أعمالها الإدارية، كما توصلت الدراسة أيضاً إلى أن رؤية الجامعة واستراتيجيتها ورسالتها واضحة وذلك بناء على ما ذكره (83.9%) من عينة الدراسة، أما فيما يخص الشفافية فقد ذكر (79.1%) من عينة الدراسة بأن جامعة القدس المفتوحة تطبق الشفافية في جميع أعمالها، بينما بلغت النسبة في موضوع المساءلة والمحاسبة (78.4%) وتدل هذه النتيجة على أن نظام المساءلة والمحاسبة مطبق، أما في موضوع مشاركة المستفيدين وذوي العلاقة بصناعة القرار في

جامعة القدس المفتوحة، فقد أيد هذا الجانب ما نسبته (76.3%) من عينة الدراسة، كما وأظهرت النتائج أيضا وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) في آراء أفراد العينة حول واقع تطبيق معايير الحوكمة في جامعة القدس المفتوحة تبعا لمتغير الوظيفة، حيث كان لصالح الأكاديميين المكلفين بعمل إداري، وأظهرت النتائج أيضا وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) في آراء أفراد العينة حول واقع تطبيق معايير الحوكمة في جامعة القدس المفتوحة تبعا لمتغير المؤهل العلمي، حيث كان لصالح حملة درجة الدكتوراه.

2.8.2. الدراسات الاجنبية

دراسة (Sarantis et al., 2019) بعنوان **التدريب على الحوكمة**، وهدف هذا البحث تحديد وتحليل الوضع الحالي في التدريب على الحوكمة الإلكترونية في جميع أنحاء العالم وتوفير مسار إلى الأمام لتطوير المناهج النسبية لبرنامج الحوكمة الإلكترونية في المستقبل، من خلال تطبيق طريقة مراجعة البيانات الثانوية المنهجية لفحص برامج الحوكمة الإلكترونية الحالية ورسم خرائط تعليم الحوكمة الإلكترونية في جميع أنحاء العالم، ويهدف البحث لوضع الأساس الحالي لمناهج الحوكمة الإلكترونية ويصف جوانبها الأساسية وتحدياتها. بحيث تكون المعلومات المقدمة في هذه البحث قيمة لمعلمي الحوكمة الإلكترونية ومصممي المناهج الدراسية، وكذلك لممارسي الحوكمة الإلكترونية لفهم المعرفة الأساسية المنقولة إلى خريجي الحوكمة الإلكترونية.

تشتمل المنهجية المطبقة في البحث على ثلاثة خطوات هي تعريف الكلمات الأساسية للبحث فيما يتعلق بجمع البيانات لبرامج التدريب الحالية في مجال الحوكمة الإلكترونية وتعريف مناطق البحث الجغرافي وتحديد مخطط البيانات الوصفية لبرامج التدريب، تتضمن الخطوة الأولى تحديد قائمة بمصطلحات الكلمات الرئيسية، وللبحث عن برامج التدريب في جميع أنحاء العالم تم اختيار مصطلحات البحث لتحديد برامج الحوكمة الإلكترونية الحالية من السياق الدولي والمقدمة من أنواع مختلفة من المعاهد، شارك باحثون ومتحدثون بلغات مختلفة في البحث بحيث يمكن تغطية مجموعة واسعة من البرامج التعليمية وليس الإنجليزية فقط، وتم جمع المعلومات المتعلقة بالبرامج التعليمية من خلال صفحات الويب الخاصة بالمؤسسات حول العالم، وتم إجراء مراجعة منهجية للبيانات، مما أدى إلى تحليل شامل لدورات الحوكمة الإلكترونية في جميع أنحاء العالم فغطى البحث الحالي 291 برنامجًا للحوكمة الإلكترونية معروضًا في 60 دولة.

وكشف تحليل البيانات عن تنوع كبير في برامج الحوكمة الإلكترونية، فكانت البرامج التي تقدمها الإدارة العامة والحوكمة هي الأكثر تقدمًا (في 47% من الحالات)، تليها الأقسام المتعلقة بالأعمال

(20%) والعلوم الاجتماعية (12%)، وعلى الرغم من أهمية الحكومة الإلكترونية في الاستراتيجيات العامة الوطنية والدولية إلا أن 3% فقط من جميع الحالات في المؤسسات التعليمية لديها قسم منفصل للحكومة الإلكترونية، ويتم تقديم كل من دورات البكالوريوس والدراسات العليا في الحكومة الإلكترونية، مع دورات مستوى الماجستير التي تتطلب عادةً متطلبات قبول أعلى فيما يتعلق بمناهج الحكومة الإلكترونية المتطورة، سمح التحليل بتحديد الدورات التي تشكل برامج الحكومة الإلكترونية وتصنيفها إلى 15 مجموعة مختلفة اعتماداً على المحتوى، حيث تم العثور على دورات الحكومة (على حد سواء الإلكترونية الخاصة والأكثر عمومية)، ودورات السياسة العامة والإدارة لتشكل جوهر معظم عمليات برنامج الحكومة الإلكترونية، وتم الكشف عن أربع تحديات للحكومة الإلكترونية هي: التعريف المناسب للأدوار والمسؤوليات والكفاءات والمهارات لتغطية احتياجات التدريب على الإدارة الإلكترونية بكفاءة، وجود انقسام بين برنامج متخصص للحكومة الإلكترونية أو برنامج متعدد التخصصات يجمع بين مجالات مختلفة، تطوير برنامج تدريب على الحكومة الإلكترونية على المستوى الأقليمي أو الدولي، التحديث المستمر لبرنامج الحكومة الإلكترونية مع مراعاة التقنيات الناشئة.

دراسة (Kosasi et al., 2019) بعنوان تقييم فعالية أدوار حوكمة تكنولوجيا المعلومات في الابتكار بمجال تكنولوجيا المعلومات، حيث إن الهدف من إجراء هذه الدراسة هو تقييم فعالية مدى أدوار حوكمة تكنولوجيا المعلومات في التأثيرات على بيانات اعتماد الابتكار في مجال تكنولوجيا المعلومات والثقافة التنظيمية عند تعزيز جودة الخدمة الإلكترونية للمدارس في التعليم العالي في جميع المدارس الخاصة لإدارة المعلوماتية والحوسبة في إندونيسيا.

ضمنت عمليات هذه الدراسة تعريف الخلفية، وعرض مراجعة الأدبيات، وصياغة المشاكل، وتصميم البحث والفرضيات، وجمع وتحليل البيانات، ووصف نتائج البحث، وتوفير الاستنتاج، حيث تم دمج جميع المدارس الخاصة لإدارة المعلوماتية والحوسبة في إندونيسيا واعتمد الباحثون الاستبيان لجمع البيانات من قبل 112 مستجيباً من (الرؤساء ونواب الرؤساء وأعضاء هيئة التدريس الهيكلية) الذين يعملون في برامج الدراسة وأقسام تكنولوجيا المعلومات ووحدات ضمان الجودة الداخلية وأقسام قواعد البيانات الجامعية والمكتبات، بالإضافة إلى أقسام البحث وخدمة المجتمع، تم تسليمهم الاستبيان من خلال نموذج Google، وتم الحصول على البيانات النوعية من خلال المقابلات المتعمقة ومناقشات المجموعات البؤرية مع عدد من المخبين الذين تم اختيارهم، وتمت معالجة البيانات باستخدام مقياس ليكرت مع فواصل زمنية من الموافقة بشدة إلى عدم الموافقة بشدة، وتم تحليل البيانات كمياً ونوعياً من خلال المقابلات المتعمقة ومجموعات النقاش مع 5 مخبرين رئيسيين، وتم التحقق من صحة نتائج

التحليل الكمي من خلال التبرير بالإشارة إلى تفسير المخبرين الذين تم اختيارهم في مناقشات المقابلات.

أشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك تأثيرات وعلاقات إيجابية ومباشرة وغير مباشرة على الرغم من القيم غير المهمة التي يمتلكها اعتماد الابتكار في تكنولوجيا المعلومات على جودة الخدمات الإلكترونية وفعالية حوكمة تكنولوجيا المعلومات والثقافة التنظيمية على جودة الخدمة الإلكترونية، كما وتكشف النتائج أيضا أن نجاح اعتماد الابتكار في مجال تكنولوجيا المعلومات وفعالية حوكمة تكنولوجيا المعلومات يتأثر بشدة بالثقافة التنظيمية في تحسين جودة الخدمة الإلكترونية للمدارس الخاصة لإدارة المعلوماتية والحوسبة في إندونيسيا، وظهرت بعض الأخطاء حتى القيام بالدراسة لأن فعالية حوكمة تكنولوجيا المعلومات غائبة عن الموقع الاستراتيجي، ولم يتم حل المشكلات التي واجهتها المدارس المعنية بشكل جيد، وللتحسين من وجهة نظر الدراسة فيمكن تطوير هذه الدراسة من خلال التركيز على جميع الأشكال المؤسسية للمدارس الخاصة في التعليم العالي وإدراج هيكل إدارة خدمات تكنولوجيا المعلومات للحصول على نتائج أكثر دقة وشمولية فيما يتعلق بالقدرة على تحسين جودة الخدمة الإلكترونية.

دراسة (Miyan, 2018) بعنوان مواجهة التحديات المتعلقة بالتعليم الريفي من خلال الحوكمة الإلكترونية والمشاركة الشخصية، حيث هدفت هذه الدراسة بشكل أساسي لإبراز مختلف التحديات المتعلقة بالتعليم الريفي والتي يمكن حلها من خلال الحوكمة الإلكترونية والمشاركة الشخصية العامة، حيث يمكن للحوكمة الإلكترونية أن تسهل الشفافية وأن توفر معلومات سريعة ونشرها وإدارتها، وهدفت الدراسة أيضا لتحليل سيناريو الحوكمة الإلكترونية في التعليم العالي في المناطق الريفية، كما هدفت الدراسة لمعرفة عيوب الحوكمة الإلكترونية في التعليم العالي الريفي وتبسيط الضوء على أفكار جديدة لتحسين نوعية التعليم العالي الريفي.

اعتمد الباحث في دراسته على مراجعة الأدبيات السابقة من خلال مقدمة البحث، ثم تطرق للحديث عن أهمية الحوكمة الإلكترونية للجامعات وللطلاب وللولايات وللنظام التعليمي ككل، ثم تحدث عن إطلاق الحكومة الهندية خطة وطنية للحوكمة الإلكترونية بمساعدة من المركز الوطني للمعلوماتية الذي أقام مستودعًا مركزيًا لجميع مبادرات الحوكمة الإلكترونية وأقام عدة مشاريع للحوكمة الإلكترونية في المناطق الريفية، انتقل بعدها للحديث عن اقتراحات لتحسين الحوكمة الإلكترونية وأسباب أهمية الحوكمة الإلكترونية في الإدارة للجامعات والكليات، وانتهى الباحث بتقديم الاقتراحات والطرق الجديدة التي يتم من خلالها نقل التعليم وتنظيم وتقديم البيانات والخدمات وتحديث عن ميزات وأهميتها.

خلصت نتائج الدراسة لوجود بعض العوامل التي يمكن أن تؤدي إلى التنفيذ المثمر للحكومة الإلكترونية، فهناك العديد من الطرق التي يمكن بها تعزيز التعلم من خلال الوصول الجزئي إلى المعلومات العالمية والتي يمكن تحقيقها مع إدخال مبادرات الحكومة الإلكترونية، لتحقيق أهداف الإدارة الاقتصادية وتلبية تحديات العولمة والمنافسة الدولية وتطوير العلوم والتكنولوجيا العصرية، من الضروري تنفيذ رد فعل سريع قائم في الغالب على الحكم في قطاع التعليم، وأشارت النتائج أيضا بالنسبة للمحاضرين أن برامج الحكومة الإلكترونية تمثل تعديلاً في أسلوب التدريس حيث وفرت الحكومة الإلكترونية بديلاً للطرق التي تم بها التعلم خارج غرف الصف، وأوضحت النتائج أيضاً أن الحكومة الإلكترونية تميل إلى تحسين مستوى التعليم العالي في المناطق الريفية والمتخلفة وستنتج الحكومة الإلكترونية الشفافية بين المدارس والمدارس والطلاب، كما سيتم حل العديد من قضايا نظام التعليم العالي في المنطقة الجغرافية من خلال نموذج الشراكة العامة وغير العامة والحكومة الإلكترونية.

دراسة (Sumathy & Shaneeb, 2017) بعنوان أثر الحكومة الإلكترونية في جودة التعليم العالي، وهدفت الدراسة بشكل رئيسي إلى توضيح أثر الحكومة الإلكترونية في جودة التعليم العالي من خلال بحثها في وجهة نظر مديري الجامعات تجاه تطبيق الحكومة الإلكترونية للتعليم العالي الفعال، وهدفت أيضاً إلى التحقق مما إذا كان تطبيق الحكومة الإلكترونية يساعد على الحفاظ على تواصل جيد بين أصحاب المصلحة، والتحقق مما إذا كانت الحكومة الإلكترونية تؤثر على التخطيط الفعال والتنمية الشفافة لقطاع التعليم العالي.

تعتمد الدراسة بالكامل على البحث الوصفي وكانت أداة البحث عبارة عن مقياس تصنيف ليكرت بأربع نقاط وهو موافق بشدة، موافق، لا أعرف، أعارض وأعارض بشدة، تم جمع البيانات الأولية من مصادرها باستخدام الاستبيان، تم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام اختبار مربع كاي عند 0.05، وتم اختيار أعضاء هيئة التدريس والإداريين بالجامعة كعينة مكونة من 60 من الموظفين الإداريين من بينهم 35 من جامعة كاليكوت و 25 من جامعة بهاراتيار كويمباتور، وتم اختيار أعضاء هيئة التدريس والإداريين بالجامعة كعينة باستخدام طريقة أخذ العينات الملائمة.

وقد أظهرت الدراسة عدة نتائج كان أهمها أن مديري الجامعات لديهم منظور إيجابي تجاه تطبيق الحكومة الإلكترونية في الأداء الإداري الفعال من خلال حل مشكلة ضعف الاتصال بين الموظفين الإداريين وهيئات الإدارة الخارجية والحكومة الإلكترونية يساعد على تحقيق التخطيط الفعال والتطوير الشفاف للتعليم العالي من خلال الجامعات وبالتالي مساعدة مديري الجامعة على تحقيق أهدافهم من خلال تقليل التعقيد في نظام التعليم العالي.

دراسة (Koudiki & Janardhanam, 2017) بعنوان دور الحوكمة الالكترونية في تعزيز الادارة الشفافة في الجامعات، وهدفت هذه الدراسة إلى البحث في دور الحوكمة الإلكترونية في تعزيز الإدارة الشفافة في الجامعات، ودراسة طبيعة ومدى المعلومات الجامعية المعروضة في مواقع الويب من وجهات نظر مختلفة مثل الكفاية والدقة وإمكانية الوصول، فمن أهداف الدراسة التحقق من عرض الجامعة لجميع المعلومات الإدارية في موقعها على الإنترنت لصالح عامة الجمهور وكذلك التحقق من عرض الجامعة لجميع معلوماتها الأكاديمية في موقعها على الإنترنت لصالح الطلاب، حيث إن عرض معلومات كافية ودقيقة يعزز بالفعل الشفافية في الحوكمة من وجهة نظر الدراسة.

وهذه الدراسة تعتبر دراسة استكشافية اعتمد الباحث من خلالها البحث في الأدبيات المتاحة حول هذا الموضوع بالكامل من خلال زيارة المكتبات الشهيرة في جميع أنحاء الهند، كما تم استخدام مصادر المواد المتاحة عبر الإنترنت بالإضافة لإجراء مناقشات تفصيلية مع أكثر من 50 خبيراً في الموضوع لفهم مشكلة البحث وملاءمة منهجية البحث بناءً على الرؤى المكتسبة من خلال مراجعة الأدبيات ومناقشة الخبراء، وتم التحقق من صحة البيانات التي تمت مشاركتها من قبل الخبراء في الموضوع من خلال التحقق عبر الإنترنت من معلومات الجامعة المعروضة في مواقع الجامعة على الإنترنت للجامعات التي تم أخذ عينات منها.

وخلصت نتائج الدراسة إلى أن معظم الجامعات المبحوثة لم تفكر حتى في تحقيق الشفافية في إدارتها. وبالتالي فإن الجزء الأكبر من الإدارة يكتفه الغموض سواء كانت الجامعة حكومية أو جامعات خاصة، وفي حالة الجامعات الحكومية يمكن للأشخاص على الأقل طلب المعلومات بموجب قانون الحق في المعلومات لعام 2005، ولكن الجامعات الخاصة محصنة من الكشف عن أي معلومات تعزز الحقيقة والانفتاح وبالتالي ينبغي على الجامعات أن تسعى جاهدة للتغيير نحو الإدارة الشفافة لمصلحتها الخاصة لتصبح الأفضل، وكلما كانت أسرع كلما كانت أفضل.

دراسة (Muthuselvi & Ramganes, 2017) بعنوان استخدام الادارة الالكترونية في تعزيز الادارة والتنظيم في نظام التعليم العالي، وتهدف هذه الدراسة للتأكد من مستوى استخدام الإدارة الإلكترونية من قبل مديري الكليات في مؤسسات التعليم العالي لتعزيز الإدارة والتنظيم في نظام التعليم العالي وخلق الشفافية بين الكليات والجامعات والطلاب من خلال توضيح مساهمة الحوكمة الإلكترونية في إدارة المعلومات لكليات الفنون والعلوم التابعة للجامعة المبحوثة وبيان دور الجنس ونوع المؤسسة والمحلية في تحديد استخدام الحوكمة الإلكترونية.

اعتمد الباحثان الأسلوب الوصفي مع تقنية المسح، حيث أن الدراسات الوصفية قد تشمل الحقائق الحالية والظروف القائمة المتعلقة بطبيعة الأشخاص والتحليل التعريفي والتصنيف والتفاصيل، وتم استخدام تقنية أخذ العينات العشوائية البسيطة لجمع البيانات. تم جمع البيانات من الموظفين الإداريين من عينة من 110 موظفين إداريين من 11 كلية الفنون والعلوم التابعة للجامعة المبحوثة تم تحليل البيانات التي تم جمعها لمزيد من الفهم، وتم استخدام حزمة SPSS لتحليل البيانات، واستخدم تحليل النسبة المئوية واختبار مربع كاي، وقد طور الباحثان استبيان يتكون من 30 بنداً تمثل الأبعاد الثلاثة مثل الإدارة العامة وإدارة الموظفين وإدارة الطلاب، وكانت الردود على الاستبيان من الموظفين الإداريين.

وقد أوضحت النتائج أن استخدام الادارة الإلكترونية من قبل الموظفين الإداريين كان متوسطاً إلى جانب مدى استخدام الحكومة الإلكترونية في الكليات الحكومية الذي كان منخفضاً مقارنةً بكليات التمويل الذاتي والكليات المساعدة ولذلك اقترح الباحثان ترقية مرافق البنية التحتية الكافية للاستخدام الأمثل للحكومة الإلكترونية، وخلصت النتائج الى وجود دافع لدى المديرين وأصحاب المصلحة لاستخدام الحكومة الإلكترونية للتمتع بالشفافية، وأوضحت النتائج أيضاً ان المتغيرات الديموغرافية كالجنس ومحل السكن لم يكن لها تأثير كبير على استخدام الحكومة الإلكترونية، وقد وجد أن أكثر من 70% من استخدام الحكومة الإلكترونية قائمة على المعلومات في مؤسسات التعليم العالي.

دراسة (Dash & Pani, 2016) بعنوان واقع الحكومة الالكترونية ومتطلباتها، وتهدف الدراسة تقديم فكرة واضحة عن الحكومة الإلكترونية باستخدام نماذج الحوسبة السحابية وتحديد المشاكل والمتطلبات لفهم نموذج الحكومة الإلكترونية في الهند، لحفظ الأمن والحماية لكل من الحكومة والمواطنين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال سحابة الحكومة الالكترونية.

تطرقت الدراسة لتحليل العوامل التي تؤثر على الثقة في تبني الحكومة الإلكترونية من منظور المواطنين من خلال المراجعة المنهجية والإطار المفاهيمي، وتطرقت الدراسة لشرح خدمات الإدارة الإلكترونية الأفضل التي يمكن أن تكون متاحة للمستخدمين إذا كانت الخدمات متاحة من خلال البنية التحتية السحابية.

وخلصت الدراسة إلى توفير منصة لاستخدام تطبيق السحابة الالكترونية في شكل خدمات أكثر قابلية للتطوير وموثوقة وعالية الأداء وتكلفة منخفضة نسبياً مقارنة بالبنى التحتية الأخرى للحوسبة الموزعة، حيث اعتبرت أن الحكومة الإلكترونية هي تطبيق مركز التجارة الدولية لتمكين وتبادل المعلومات، على

الرغم من أن نشر سحابة الحكومة الإلكترونية هو التحدي الأكبر لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ولكن التحدي الرئيسي هو الأمن والحماية لكل من الحكومة والمواطنين.

دراسة (Bianchi & Sousa, 2016) بعنوان آليات حوكمة تكنولوجيا المعلومات التي تطبقها مؤسسات التعليم العالي، وتهدف هذه الدراسة إلى البحث في آلية حوكمة تكنولوجيا المعلومات التي طبقتها مؤسسات التعليم العالي، تقدم هذه الدراسة مراجعة أدبية وطورت قاعدة معرفية للنظريات والمفاهيم حول البحث لتطبيق آليات حوكمة تكنولوجيا المعلومات في التعليم العالي، ولقد قام الباحثان بمراجعة شاملة للأدبيات باستخدام قواعد البيانات مثل Web of Science أو IEEE أو SCOPUS أو AIS eLibrary لاختيار دراسات الحالة، وتم فحص أهم البوابات الأكاديمية المتعلقة بإدارة تكنولوجيا المعلومات في التعليم العالي، واثنين من جمعيات نظم المعلومات في الجامعات EDUCAUSE في الولايات المتحدة الأمريكية و UCISA في المملكة المتحدة، واستخدم الباحثان عدة معايير لعملية المراجعة.

استخلصت الدراسة بعض الاستنتاجات كان من أبرزها تنفيذ مؤسسات التعليم العالي العديد من اللجان حيث أن كل واحدة من هذه اللجان لها هدف في حوكمة تكنولوجيا المعلومات للمؤسسات ويهدف البعض الآخر مثل توجيه تكنولوجيا المعلومات أو لجنة مشروع تكنولوجيا المعلومات إلى إدارة استثمارات تكنولوجيا المعلومات ومشاريع تكنولوجيا المعلومات، كما كشفت النتائج إمكانية تأثير اعتماد اللجان الرسمية لمؤسسة التعليم العالي وأفراد تكنولوجيا المعلومات على أعمال المحاذاة / تكنولوجيا المعلومات بشكل إيجابي، ومن الملائم أكثر التركيز، وإنشاء لجنة للإشراف على التوافق بين الأعمال وتكنولوجيا المعلومات، كما كشفت النتائج أيضا إن اعتماد البوابات لتبادل المعرفة حول حوكمة تكنولوجيا المعلومات وإن الطريقة الرسمية للاتصال هي الآليات الرئيسية التي نفذتها الجامعات، ولم يتم ذكر ممارسة مثل المكافآت والحوافز فيما يتعلق بممارسة الاتصال ولكن يمكن لمؤسسات التعليم العالي العامة والخاصة الاستفادة من الحوافز من خلال تدريب الموظفين للحصول على شهادات رسمية.

دراسة (Hiremath, 2016) بعنوان المزايا المتحققة من الحوكمة الإلكترونية في قطاع التعليم، وتبحث هذه الدراسة في الحاجة إلى تطبيق الحوكمة الإلكترونية في قطاع التعليم ومزاياها المحتملة، الهدف من هذه الدراسة هو فحص طبيعة التغيير في التعليم فيما يتعلق بإدخال ونمو الحوكمة الإلكترونية القائمة على تكنولوجيا المعلومات، كما تهدف الدراسة إلى التعرف على إمكانية الوصول إلى خدمات الحوكمة الإلكترونية في قطاع التعليم والعثور على جودة وأهمية خدماتها وأهميتها في الهند.

واعتمدت الدراسة على البيانات الثانوية التي تم جمعها من مقالات وأوراق وتقارير مختلفة، حيث تمت مراجعة بعض الآداب الهامة المتعلقة بالدراسة البحثية لإظهار الفجوة المعرفية من التركيز الفعلي لهذه الدراسة.

وأشارت نتائج الدراسة الى أنه لتحقيق أهداف الإدارة الفعالة ومواجهة تحديات العولمة والمنافسة الدولية وتطوير العلوم والتكنولوجيا الحديثة من الضروري تنفيذ الحوكمة الإلكترونية السريعة القائمة على رد الفعل للتطور العلمي والتكنولوجي في قطاع التعليم، حيث تتغير طريقة تصميم وتنفيذ وتقديم التعليم العالي مع إدخال الحوكمة الإلكترونية، ويمكن تحسين سبل التعلم من خلال تمكين الوصول إلى المعلومات العالمية مع إدخال مبادرات الحوكمة الإلكترونية.

دراسة (Ndushabandi & Wausi, 2016) بعنوان العلاقة بين محركات حوكمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وإدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جامعة رواندا، تهدف هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين محركات حوكمة تكنولوجيا المعلومات (الحوكمة الإلكترونية) والاتصالات وإدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جامعة رواندا، من خلال دراسة العلاقة بين التوافق الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات مع أداء حوكمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وإدارة موارد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وحوكمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بالإضافة لدراسة العلاقة بين إدارة أداء تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وحوكمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وكذلك دراسة العلاقة بين إدارة موارد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وحوكمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جولة أوروغواي.

اعتمد الباحثان المنهج الكمي لتحليل التأثير المترابط للدوافع الثلاثة لحوكمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فكان مجتمع الدراسة الجامعة الحكومية العامة في رواندا وكانت وحدة التحليل هي المؤسسة التي مثلها المشاركون من الكليات الست، والإدارات المركزية التي تتكون من كبار الموظفين وكبار المديرين، والمديرين المتوسطين، وكذلك الأكاديميين وموظفي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تبعاً لأهداف هذه الدراسة تم تطبيق أخذ العينات الهادفة الطبقية، وشملت السلطات العليا من نواب الجامعة والسلطات العليا للكليات الست (ستة مديرين) والمدراء المتوسطين وتم اختيار موظفي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الذين يشغلون مناصب في كل من الكليات الست والإدارة المركزية، وتم جمع البيانات من عينة البحث عن طريق استبيان استقصائي وباستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

وكشفت نتائج الدراسة عن علاقة إيجابية مهمة بين التوافق الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات مع أداء حوكمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وإدارة موارد تكنولوجيا المعلومات

والاتصالات وحوكمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بالإضافة لدراسة العلاقة بين إدارة أداء تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وحوكمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وكذلك دراسة العلاقة بين إدارة موارد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وحوكمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وأوصى هذا البحث أنه أثناء إنشاء هياكل حوكمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، من المهم الحصول على دعم كبار المديرين وكبار المديرين والمتوسطة، بالإضافة إلى إشراك جميع أصحاب المصلحة في تطوير وتنفيذ حوكمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المؤسسة.

دراسة (Talpur & Afridi, 2016) بعنوان تقديم نموذج الحوكمة الإلكترونية للجامعات، وهدفت هذه الدراسة إلى تقديم نموذج الحوكمة الإلكترونية للجامعات على أساس البحوث المقارنة في العصر الحديث لتحقيق نتائج فعالة وشفافة وخالية من الأخطاء، فيكون النموذج ضروري للتميز الأكاديمي وللتطوير الإيجابي وآثاره مفيدة على المستوى الوطني، وسيؤدي إلى الكمال في جميع الجهات ذات الصلة مع الزيادة التدريجية في الاقتصاد، وسيؤدي للإزدهار في كل مكان.

واعتمد الباحثان تقديم نظرة ثاقبة للقراء لإخراج التغييرات الثورية التي يمكن أن تؤدي إلى بيئة تعليمية فعالة وشاملة وهو شرط مسبق للحوكمة الإلكترونية من خلال الدراسة المستقلة للنماذج المختلفة للحوكمة الإلكترونية في الجامعات هي طريقة رائعة للمتابعة والاستفادة منها لرفع النموذج الخاص بالدراسة مع الأخذ بعين الاعتبار الضعف في دراسات الحالات في مراجعات الأدبيات المتعلقة بنماذج الحوكمة الإلكترونية في الجامعات المختلفة.

وكانت أبرز النتائج التي توصل لها الباحثان أن النموذج المقترح سيكون مفيداً للرفاه الاقتصادي لباكستان من خلال رعاية عدد كبير من الخبرات التي ستكون قادرة بما يكفي لتحقيق الرخاء للدولة من خلال تقديم الخدمات، حيث ستؤدي الحوكمة الإلكترونية في الجامعات إلى إنشاء حكومة إلكترونية على المستوى الوطني مع ازدهار اقتصاد المعاملات الإلكترونية الأسرع وستؤدي الحوكمة الإلكترونية في النهاية إلى إتقان أداء قطاع الخدمات التعليمية، وأشارت النتائج أيضاً في حال تقديم نظام الإدارة الإلكترونية في الجامعات في باكستان، فسوف يؤدي إلى الكمال في جميع الجهات ذات الصلة مع الزيادة التدريجية في الاقتصاد، وسوف يكون هناك ازدهار في كل مكان إذا تم إنتاج خبرات مثالية، فسيتم تعظيم تخصيصها في القطاعين الحكومي والخاص، وسيتم تقليص الفجوة بين مختلف الجهات بشكل خاص.

دراسة (Radhikaashree et al., 2015) بعنوان مساهمة تقنيات المعلومات والاتصالات في تحقيق الحكم الرشيد، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية تقنيات المعلومات والاتصالات

الجديدة ومساهمتها في تحقيق هدف الحكم الرشيد من خلال تحديد العوامل المسؤولة عن خلق بيئة مواتية للتنفيذ الفعال والناجح للحكومة الإلكترونية لتحقيق الحكم الرشيد والعوائق المحتملة في تنفيذ تطبيقات الحكومة الإلكترونية.

اهتم الباحثون في الدراسة بتقديم المفاهيم والأهمية والفوائد الأساسية وجميع مراحل ونماذج الحكومة الإلكترونية لتوضيح معنى الحكومة الإلكترونية وخطوات القيام بها من أجل تحقيق أهداف الدراسة.

وقد أشارت الدراسة لعدة نتائج كان من أهمها أنه لتنفيذ الحكومة الإلكترونية يجب التركيز على فوائد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بالإضافة لوجود حاجة لتطوير البنية التحتية وتوفير ما يكفي من رأس المال والاستثمارات وتوسيع نطاق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للوصول للمناطق الريفية، كما اقترحت الدراسة إطاراً سياسياً استراتيجياً للحكم الرشيد.

دراسة (Shrivastava et al., 2014) بعنوان دور الحكومة الإلكترونية في تعزيز نظام التعليم في الهند، وقد هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور الحكومة الإلكترونية في تعزيز نظام التعليم العالي في الهند، بحيث وضحت أن الحكومة الإلكترونية تسهم مساهمة فعالة من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتعزيز الإدارة والتنظيم في نظام التعليم العالي.

وفي هذه الدراسة، جرت محاولة لمناقشة مفهوم الحكومة الإلكترونية واستخدام أحدث التطبيقات في قطاع التعليم العالي وتم الاعتماد على الدراسات والأدبيات السابقة في جمع المعلومات.

وخلصت الدراسة إلى أن من الضروري تحسين التعاون والوصول إلى المعلومات المتاحة في جميع أنحاء العالم فقط عن طريق إدخال تكنولوجيا المعلومات في قطاع التعليم مع الحكومة الإلكترونية كضمان للحفاظ على المعايير، مما يمكن لهذا النظام الشامل والمتكامل أيضاً تمكين السلطات من تحليل أفضل المعاهد أداءً ومقارنته بالمدارس والكليات الأخرى لتحديد الفجوات، بالإضافة أن الحكومة الإلكترونية تقوم بتحسين جودة نظام التعليم العالي في الهند، وكذلك تخلق الشفافية بين الجامعات والكليات والطلاب، مما يمكن من حل العديد من مشاكل نظام التعليم العالي من خلال نموذج الشراكة بين القطاعين العام والخاص والحكومة الإلكترونية.

دراسة (Öktem et al., 2014) بعنوان تحليل العوامل المؤثرة على استخدام الإنترنت للطلاب الجامعيين باستخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية، وتهدف هذه الدراسة إلى تحليل العوامل التي تؤثر على استخدام الإنترنت للطلاب الجامعيين وانشطتهم عبر الإنترنت باستخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية في سياق العلاقات بين المتغيرات المختلفة التي تؤثر على استخدام المواطنين للإنترنت في

تطبيقات الحوكمة الإلكترونية لفهم سبب عدم زيادة مشاركة المواطنين عبر الإنترنت كما هو متوقع، بينما يتحسن استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات في الحوكمة.

ولاختبار فرضيات هذه الدراسة، استخدم الباحثون تقنية البحث الوصفي والمسح من خلال الاستبيان، وتم تحديد مجتمع هذه الدراسة كطلاب جامعيين لديهم المزيد من الفرص للوصول إلى الوسائل الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالنسبة للمجتمع بأكمله، ووزع استبيان بين طلاب الجامعات لجمع البيانات والمعلومات حول الظروف الاجتماعية والاقتصادية للمستخدمين، وقدرات استخدام الإنترنت، ومستوى استخدام الإنترنت، واتجاه الطلاب إلى المشاركة بلا إنترنت وعلى الإنترنت، ووجهات نظر الطلاب حول استخدام الإنترنت وأمن الإنترنت، وتم تحديد المتغيرات لاختبار فرضياتنا في ما يلي. كما نقوم أيضًا باختبار فرضياتنا إحصائيًا وشرحها في قسم النتائج والنتائج، وتم تطبيق أخذ عينات متعددة المراحل، في المرحلة الأولى تم اختيار ست من الكليات الاثني عشر في الجامعة بشكل عشوائي، في المرحلة الثانية تم اختيار قسم بشكل عشوائي من كل كلية، وفي المرحلة الأخيرة تم توزيع الحجم الكلي للعيينة (328) بالتناسب مع العدد الإجمالي للطلاب الذين يحضرون دورات العامين الثالث والرابع في كل قسم باستخدام أخذ عينات عشوائية بسيطة، وبالتالي تم أخذ عينة من 328 طالبًا من هذه الكليات الست عن طريق أخذ عينات متعددة المراحل.

تشير النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوكمة الإلكترونية والمشاركة الإلكترونية والظروف الاجتماعية والاقتصادية لطلاب الجامعات باستثناء عدد محدود جدًا من المجموعات أي أن العوامل التي تؤثر على استخدام تطبيقات الحوكمة الإلكترونية ترتبط بشكل أساسي بمتغيرات استخدام الإنترنت بدلاً من الوضع الاجتماعي الاقتصادي للطلاب، وإن أمن الإنترنت، ومستوى استخدام الإنترنت، والقدرة على استخدام الإنترنت، واتجاهات استخدام الإنترنت هي متغيرات مستقلة لها تأثيرات كبيرة على حل مشكلة تحسين استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عمليات الحوكمة.

دراسة (AbdulSalam, 2013) بعنوان "تقييم كفاءة وتأثير الخدمة الإلكترونية في المقاطعات (DESC) في بنغلاديش"، وهدفت الدراسة إلى تقييم كفاءة وتأثيرات مراكز الخدمة الإلكترونية في المقاطعات (DESC) في بنغلاديش والتحقق من صحة الإدارة الإلكترونية للحكم الرشيد من خلال تحديد الصلة بين العوامل المسؤولة عن خلق بيئة مواتية للتنفيذ الفعال للحوكمة الإلكترونية والعوامل 7 المتعلقة بالحكم الرشيد، وبذلك يتم تقييم مراكز الخدمة الإلكترونية بالمنطقة لتحقيق الأهداف التالية: معرفة فعالية مراكز الخدمة الإلكترونية في المقاطعات (DESC) في تقديم الخدمات العامة، ولتقييم

آثار الخدمات الإلكترونية على متلقي الخدمة أو المواطنين، ومن أجل تحقيق الحكم الرشيد من خلال تعاطف خطة الحوكمة الإلكترونية.

واعتمد الباحث كل من مناهج البحث النوعي والكمي، من خلال جمع البيانات باستخدام استبيان ذاتي الإدارة من عينات عشوائية مأخوذة من مجموعة من مقدمي الخدمات التي يقدمها الأفراد ويتلقاها مستلمو الخدمة من أربعة مراكز مختلفة للخدمات الإلكترونية (DESC) في بنغلاديش، وتم اتباع طريقة أخذ العينات متعددة المراحل حيث بلغ حجم عينة البحث 64، وأجريت أنواع مختلفة من إجراءات جمع البيانات لهذا البحث لجمع البيانات الأولية والثانوية فتم جمع البيانات الأولية باستخدام الاستبيان ومقابلة الخبراء، وتم جمع البيانات الثانوية من خلال تحليل المحتوى من المقالات البحثية والكتب المدرسية والصحف.

وكشفت نتائج الدراسة أن إدارة مراكز الخدمة الإلكترونية في المقاطعات (DESC) تقدم الخدمات العامة بكفاءة، وأن تقديم الخدمات الإلكترونية له آثار إيجابية على رضا المواطنين، وتؤدي مبادرة الحوكمة الإلكترونية إلى وعود حوكمة جيدة، ويمكن أن يساعد فهم الوضع الحالي لخدمة الحكومة الإلكترونية في بنغلاديش صناع السياسات ومنفذي السياسة في تقديم الخدمة العامة بشكل صحيح، ويوصي الباحث بأن التحليل الشامل لمراكز الخدمة الإلكترونية سيكون ضروريًا لتقييم فعالية تقديم خدمات الحكومة الإلكترونية.

دراسة (Suri & Kaur, 2013) بعنوان فاعلية الحوكمة الإلكترونية بجامعة البنجاب، تهدف هذه الدراسة لفحص تصورات الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والموظفين فيما يتعلق بفعالية الحوكمة الإلكترونية في جامعة البنجاب من خلال التعرف على أنظمة الحوكمة الإلكترونية الموجودة في جامعة البنجاب، والتعرف على القضايا الرئيسية في تطبيق الحوكمة الإلكترونية في جامعة البنجاب، بالإضافة إلى التعرف على الثغرات الموجودة في أنظمة الحوكمة الإلكترونية بالجامعة والعمل على سدها.

اعتمد الباحث المنهج الوصفي للدراسة التي تم إجراؤها على صحة الاستجابات، وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وقام بجمع وتحليل البيانات من إجمالي 200 مستجيب لهذا الغرض، وحدد الباحث أن التدريب المناسب لأعضاء هيئة التدريس باعتباره الإجراء الأكثر فعالية لتحسين الوضع الحالي للإدارة الإلكترونية للجامعة، كما حددت الدراسة أن التنفيذ الكامل للحوكمة الإلكترونية في الجامعة سيتضمن بناء الأجهزة التقنية والبنية التحتية للبرمجيات، كما سيتضمن خيارات اتصال أفضل وأسرع، وتم تحليل البيانات التي تم جمعها عبر برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

أوضحت النتائج عدم ارتياح أي عضو من أعضاء هيئة التدريس للوضع الحالي لحوكمة الجامعة وبالمقابل لم يعطي أي شخص تصنيف 5 (جيد جدًا) للحوكمة الإلكترونية للجامعة وكان متوسط التصنيف 3، وهذا يعني أن الوضع الحالي للإدارة الإلكترونية للجامعة ليس جيدًا ويحتاج إلى تحسين كثير حتى يصل إلى التصنيف 5 كما تم تصنيفها من قبل معظم أعضاء هيئة التدريس والطلاب وبالتالي هناك الكثير من التحسينات التي يتعين القيام بها من قبل أعضاء هيئة التدريس وكذلك الإدارة لتحسين الوضع الحالي.

دراسة (Tiwari et al., 2013) بعنوان تعزيز ثقافة الحوكمة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي، حيث هدفت هذه الدراسة بشكل أساسي إلى تشجيع إدخال تكنولوجيا المعلومات في القطاع التعليمي مع الحوكمة كضمان للحفاظ على المعايير لغاية تعزيز ثقافة الحوكمة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي من خلال عدة أهداف ثانوية هي دراسة لمحة عامة عن الحوكمة الإلكترونية ودراسة الرقمنة وإدارة الكتب الإلكترونية بالإضافة إلى دراسة التعلم الإلكتروني وفوائده، ودراسة نظام التعليم عن بعد والتعرف على ترددات الراديو وفوائدها (RFID) وهي تقنية لاسلكية تستخدم الطاقة الكهرومغناطيسية للترددات اللاسلكية لنقل المعلومات بين علامة تعريف الترددات اللاسلكية (RFID Tag) وقارئ التعرف على الترددات اللاسلكية (RFID Reader).

استخدم الباحثون في هذه الدراسة طريقة البحث المسحية لاستكمال العمل البحثي بشكل منظم وناجح، واختار الباحثون مؤسسة واحدة للتعليم العالي عن طريق أخذ العينات المستهدفة من إجمالي عدد السكان من جميع مؤسسات التعليم العالي في منطقة رايبور بولاية تشاتيشجار، واستخدم الباحثون الاستبيان لجمع البيانات من العينة كأداة ملائمة في الدراسة، بالإضافة إلى استخدامهم طريقة النسبة المئوية البسيطة لتحليل وتفسير البيانات التي تم جمعها.

وأشارت النتائج إلى أن لتحقيق مستوى عالمي للقطاع التعليمي من الضروري تحسين التعاون والوصول إلى المعلومات المتاحة في جميع أنحاء العالم فقط من خلال إدخال تكنولوجيا المعلومات في القطاع التعليمي مع الحوكمة الإلكترونية كضمان للحفاظ على المعايير، كما يمكن لهذا النظام الشامل والمتكامل أيضًا تمكين السلطات من تحليل أداء أحد أفضل المعاهد أداءً ومقارنته بالمدارس والكليات الأخرى لتحديد الفجوات، أيضًا يمكن للنظام الحصول على ردود فعل من الطلاب لتعديل المناهج الدراسية إذا رأت السلطات ذلك مناسبًا وسيسمح ذلك لجميع المدارس والكليات ذات الأداء المنخفض بتقليل الفجوة مع المعاهد ذات الأداء الأفضل، علاوة على ذلك ان النظام سيساعد في تحسين التعليم العالي في البلاد وزيادة عدد الطلاب الذين يمكن توظيفهم.

دراسة (Dey & Sobhan, 2007) بعنوان دور ممارسات الحوكمة الإلكترونية في ضمان تحسين جودة التعليم والإدارة، تمثلت الأهداف الأساسية لهذه الدراسة لاعتماد ممارسات الحوكمة الإلكترونية في ضمان تحسين الجودة في نشر التعليم والإدارة، بما يتوافق مع اللوائح من خلال تسليط الضوء على أهمية وضرة الخدمات على شبكة الإنترنت التي تؤدي إلى الحوكمة الإلكترونية لمؤسسة التعليم العالي، وحاول المؤلفان شرح كيفية تطبيق الحوكمة الإلكترونية من قبل مؤسسات التعليم العالي، وخاصة الجامعات من خلال هياكل وعمليات الحوكمة الإلكترونية وآليات العلاقات.

وكانت البيانات التي تم جمعها في المقام الأول نوعية في طبيعتها، حيث تم جمع البيانات من مقابلات شبه منظمة مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وصانعي القرار الاستراتيجي، وكذلك من المعلومات ذات الصلة التي تم الحصول عليها من الموقع الإلكتروني لمؤسسة التعليم العالي نظرًا لعدم وجود ترتيب لمؤسسات التعليم العالي البنغلاديشية وفقًا لمعايير الحوكمة الإلكترونية، حيث تم اختيار مؤسسات التعليم العالي المعنية بناءً على خبرة المؤلف وأحكامه، وتم اختيار الجامعة المستقلة البنغلاديشية (IUB) لجمع البيانات وتحليلها، حيث وثقت الجامعة (IUB) هياكل الحوكمة وهي في المرحلة المتوسطة من تنفيذ ممارسات الحوكمة الإلكترونية وبدأت الجامعة بإضفاء الطابع الرسمي على ممارسات الحوكمة الإلكترونية.

واقترح المؤلفان إطارًا للحوكمة الإلكترونية لمؤسسات التعليم العالي، وإرشادات لقياس الأداء للإطار المقترح بحيث إن قياس إطار عمل الحوكمة الإلكترونية من شأنه أن يساعد مؤسسات التعليم العالي على تحديد نقاط القوة والضعف لديهم على المستوى الداخلي، ومواجهة التهديدات والفرص على المستوى الخارجي، من أجل تحسين الجودة العالمية للخدمات والكفاءة، مما يمكن مؤسسات التعليم العالي من تحسين أدائها من خلال اعتماد أفضل الممارسات.

3.8.2 تعقيب على الدراسات السابقة

لاحظت الباحثة من خلال اطلاعها على الدراسات السابقة العربية أو الاجنبية انطلاقاً أغلبها من محاولة تسليط الضوء على دراسة تطبيقات الحوكمة الالكترونية في قطاعات مختلفة، وأكدت هذه الدراسات على أهمية تطبيقات الحوكمة الالكترونية، وقدمت هذه الدراسة عرضاً لعدد من الدراسات السابقة صممت وأجريت في بيئات مختلفة، وأوقات مختلفة، وقد لاحظت الباحثة في عرض الدراسات السابقة الآتي:

1.3.8.2. من حيث المنهج العلمي:

استخدمت أغلب الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي والنوعي والكمي والمسحي كمنهج علمي للدراسة لملائمته لطبيعة الدراسات.

2.3.8.2. على صعيد الأهداف:

هدفت الدراسات السابقة إلى مجموعة أهداف حددها مجال الدراسة، وموضوعها، والمتغيرات، والمنهج العلمي الذي اتبعه، بالإضافة إلى الاسئلة والفرضيات التي تناولتها، فكان من أهم أهداف هذه الدراسات تحديد وتحليل الوضع الحالي في التدريب على الحوكمة الإلكترونية، تقييم فعالية أدوار حوكمة تكنولوجيا المعلومات، التعرف على الإتجاهات نحو تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات، تحديد مفهوم الحوكمة الالكترونية، توضيح أثر الحوكمة الإلكترونية في جودة التعليم، دور الحوكمة الإلكترونية في تعزيز الإدارة الشفافة، البحث في آلية حوكمة تكنولوجيا المعلومات التي طبقتها مؤسسات التعليم العالي، تطبيق الحوكمة الإلكترونية في قطاع التعليم ومزاياها المحتملة، دراسة العلاقة بين محركات حوكمة تكنولوجيا المعلومات (الحوكمة الالكترونية) والاتصالات وإدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وغيرها من أهداف رئيسية وفرعية ارتبطت بموضوع وأهداف الدراسة.

3.3.8.2. على مستوى النتائج، وما خرجت به الدراسات السابقة حيث كانت كما يلي:

- هناك تأثيرات وعلاقات إيجابية ومباشرة وغير مباشرة على الرغم من القيم غير المهمة التي يمتلكها اعتماد الابتكار في تكنولوجيا المعلومات على جودة الخدمات الإلكترونية وفعالية حوكمة تكنولوجيا المعلومات والثقافة التنظيمية على جودة الخدمة الإلكترونية.

- يوجد علاقة إيجابية مهمة بين التوافق الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات مع أداء حوكمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وإدارة موارد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وحوكمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- من أجل تحقيق مستوى عالمي للقطاع التعليمي من الضروري تحسين التعاون والوصول إلى المعلومات المتاحة في جميع أنحاء العالم فقط من خلال إدخال تكنولوجيا المعلومات في القطاع التعليمي مع الحوكمة الإلكترونية كضمان للحفاظ على المعايير.
- من أجل تحقيق أهداف الإدارة الفعالة ومواجهة تحديات العولمة والمنافسة الدولية وتطوير العلوم والتكنولوجيا الحديثة من الضروري تنفيذ الحوكمة الإلكترونية السريعة القائمة على رد الفعل للتطور العلمي والتكنولوجي في قطاع التعليم.
- في سبيل تنفيذ الحوكمة الإلكترونية يجب التركيز على فوائد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- وجود بعض العوامل التي يمكن أن تؤدي إلى التنفيذ المثمر للحوكمة الإلكترونية.
- وجود منظور إيجابي تجاه تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الأداء الإداري الفعال.
- هنالك تنوع كبير في برامج الحوكمة الإلكترونية.

4.3.8.2. الاستفادة من الدراسات السابقة:

- استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في اختيار منهج الدراسة والأساليب الإحصائية المتبعة في هذه الدراسات، والكيفية التي تمت فيها تحليل البيانات بهذه الدراسات.
- استفادت الباحثة من هذه الدراسات في تصميم الاستبانة.
- استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في عرض الإطار النظري للدراسة.
- استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تحديد محاور الدراسة، وفي تسلسل عرض الاطار النظري للدراسة.
- الاستفادة من النتائج والتوصيات لهذه الدراسات.
- وسعت الباحثة القاعدة والخلفية المعرفية والمعلوماتية عن موضوع الدراسة.

5.3.8.2. ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

- تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في كونها ترتبط معها في متغيرات الدراسة وموضوع الدراسة الرئيسي، ولكن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة ما يلي:

- تعتبر هذه الدراسة هي الاولى (وفق حدود علم الباحثة) من حيث هدفها الخاص بالتعرف على واقع تطبيق الحوكمة الالكترونية في جامعات مناطق الوسط الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها، حيث تشكل وتلمس هذه الجامعات الفلسطينية قاعدة عريضة في المجتمع الفلسطيني .
- تم تطبيق هذه الدراسة على أكثر من جامعة وهي (جامعة الاستقلال، جامعة بير زيت، جامعة القدس)، وبالتالي فإن لهذا الشمول دور في تمييز هذه الدراسة .
- الاهتمام بدراسة واقع تطبيق الحوكمة الالكترونية في هذه جامعات مناطق الوسط الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها، كونهم أكثر ادراكاً لتطبيق واقع ممارسات الحوكمة الالكترونية.
- تميزت هذه الدراسة في البحث في اهمية تطبيق موضوع الحوكمة الالكترونية كعلم حديث نسبياً بالجامعات خاصة في فلسطين، والذي يتميز بالتجديد والابتكار.
- تناولت الدراسة موضوع تطبيق الحوكمة الالكترونية في الجامعات وهذا الموضوع تناولته الدراسات الأجنبية على الاغلب .
- شملت الدراسة جامعة عسكرية وهذا لم تدرسه اي من الدراسات العربية أو الاجنبية مما يشكل اضافة نوعية للدراسات .
- الوقوف على اهم وابرز الاستراتيجيات الواجب استخدامها لتطبيق الحوكمة الالكترونية في هذه الجامعات.
- تميزت هذه الدراسة من خلال متغيراتها المستقلة ومتغيراتها التابعة .
- كما تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في البعدين المكاني والزمني .

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

1.3. المقدمة

تناولت الباحثة في هذا الفصل إجراءات الدراسة المتمثلة بالجوانب التوضيحية لكافة الخطوات والمراحل التي تم إعدادها وتنفيذها، وذلك وفق الأصول العلمية للبحث العلمي، من أجل بلوغ الهدف العام لهذه الدراسة، والذي يتجلى في توضيح النظرة العامة المتعلقة بدراسة واقع تطبيق الحوكمة الالكترونية في جامعات مناطق الوسط الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها، وفيما يلي تم توضيح كل الخطوات التي اتبعتها الباحثة للوصول إلى هدفها، ابتداءً من منهج هذه الدراسة بلورة ونضوج فكرتها، مروراً بتحديد عينتها وأدواتها وآليات تطبيقها، والتأكد من صدقها وثباتها.

2.3 منهج الدراسة

تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي للتعرف إلى واقع تطبيق الحوكمة الالكترونية في جامعات مناطق الوسط الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها ، كون هذا المنهج يقوم على وصف خصائص ظاهرة معينة، وجمع المعلومات الخاصة بها، حيث يتطلب ذلك عدم التحيز في وصف الظاهرة أو الحالة، كونه أسلوب يعتمد على وصف الظاهرة بشكل دقيق من خلال دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي على أرض الواقع ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً (Saunders, et al., 2012).

3.3 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين من أكاديميين وإداريين في جامعات مناطق الوسط الفلسطينية في كل من (جامعة الإستقلال، جامعة القدس، جامعة بير زيت) والبالغ عددهم (2715) موظف، إستناداً إلى المسح الإحصائي الذي قامت به الباحثة من خلال دوائر الموارد البشرية في

الجامعات المذكورة للعام (2020) ، وقد وقع الاختيار على هذه الجامعات بسبب وجود بعض العوائق الجغرافية المرتبطة بالاحتلال وتبعاً لأزمة وباء فيروس كورونا الراهنة ، مما أدى لحصر الباحثة واختيار عينة الدراسة بهذا الشكل .

4.3. عينة الدراسة

من أجل تحديد حجم العينة تم استخدام معادلة روبيرت ماسون التالية:

$$n = \frac{M}{[(S^2 \times (M - 1)) \div pq] + 1}$$

M: حجم المجتمع

S: قسمة الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 أي قسمة 1.96 على معدل الخطأ 0.05

P: نسبة توافر الخاصية وهي 0.50

Q: النسبة المتبقية للخاصية وهي 0.50

وبعد إدخال حجم المجتمع البالغ (2715) من العاملين الأكاديميين والإداريين ، تم احتساب العينة فبلغت (337) موظف، حيث قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة الميدانية على كامل العينة ، وتبعاً لطبيعة عمل الباحثة في جامعة الاستقلال ودراساتها في جامعة القدس كان تعاون المستجيبين جيداً ، حيث تم إستراداد (310) إستبانة اعتبرت كعينة ممثلة للمجتمع .

5.3. أداة الدراسة

تكونت هذه الدراسة من مصدر رئيسي تتمثل بالاستبانة الميدانية لغرض تنفيذ الدراسة، حيث تم إعداد (إستبانة) وتطويرها بالإستعانة بالأدبيات السابقة وفق الخطوات التالية:

- صممت الباحثة نموذج الإستبانة بطريقة علمية محكمة حيث تضمنت متغيرات تابعة ومستقلة وديمغرافية .
- قامت الباحثة بصياغة فقرات الإستبانة بالاستعانة بعدد من المراجع المتنوعة من كتب، ودوريات، والاطلاع على الدراسات السابقة.
- الاستفادة من محاضرات وكتيبات منشورة، وكذلك من تقارير ومنشورات المؤسسات التعليمية والجامعات المهتمة بقياس بموضوع الحوكمة الالكترونية.

- تم عرض الإستبانة بصورتها الأولية على المشرف ومن ثم محكمين من ذوي الإختصاص لمعرفة ما قد يواجه المستجيب على الاستبانة، ومدى فهمهم لفقراتها بغية تعديلها.
- تكونت الإستبانة بصورتها النهائية من (87) فقرة فعيلة موزعة على خمس مجالات أساسية حددت أوزانها حسب سلم ليكرت الخماسي من (1-5)

1.5.3 صدق أداة الدراسة

قامت الباحثة بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على المشرف الأكاديمي لهذه الدراسة ، إضافة إلى المحكمين المختصين وفق ما هو مرفق في ملحق رقم (2) ، حيث طلب منهم وضع أية ملاحظات يرونها مناسبة وإبداء آرائهم على أداة الدراسة من حيث مدى اتساق الفقرات مع المحاور التي صُنفت فيها، ومدى وضوح الصياغة اللغوية والمعنى لهذه الفقرات، وبناءً عليه تم ما يلي:

- حذف الفقرات التي اقترح حذفها اثنان من المحكمين فأكثر.
- إضافة بعض الفقرات التي اقترحها عدد من المحكمين.
- تعديل بعض العبارات وإعادة صياغتها لتعطي المدلول المقصود منها.
- تحديد المجالات التي تنتمي إليها العبارات بدقة.
- بعد إجراء التعديل المحكمين أصبحت الأداة مكونة من (87) فقرة.
- تم حساب معاملات الاستخراج باستخدام أسلوب التحليل العاملي (Factor Analysis) المبني على طريقة المكونات الأساسية (Principal Components)، والتي توضح قيم معاملات الاستخراج لكل فقرة من فقرات محاور أداة الدراسة، حسب كل محور مع الدرجة الكلية لذلك المحور الذي تنتمي إليه الفقرة، وتعتبر أداة الدراسة بأنها تتمتع بدرجة صدق عالية عندما تزيد جميع أو معظم معاملات الاستخراج عن القيمة (0.5)، حيث تتبع هذه الطريقة أسلوب انحدار الفقرات على الدرجة الكلية لها في حساب معاملات الانحدار (الاستخراج)، حيث انه من المعروف إحصائياً بأنه كلما زادت قيمة معامل الانحدار زادت قيمة ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للمجال أو المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، مما يدل على زيادة الاتساق أو التناسق الداخلي للفقرات داخل هذا المجال أو المحور، ويتضح من الجدول أدناه ارتفاع جميع هذه القيم عن (0.5) فيما يتعلق بأداة الدراسة المستخدمة، مما يدل على تمتع أداة الدراسة بصدق عالي، وإن أداة الدراسة المستخدمة قادرة بدرجة مرتفعة على تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها، والجدول التالي يوضح نتائج التحليل العاملي.

جدول رقم 1.3 مصفوفة قيم معاملات الاستخراج لفقرات المحور الكلي الخاص بواقع تطبيق الحوكمة الالكترونية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها.

رقم الفقرة	معاملات الاستخراج	رقم الفقرة	معاملات الاستخراج	رقم الفقرة	معاملات الاستخراج
1.	0.745	30.	0.694	59.	0.633
2.	0.705	31.	0.604	60.	0.618
3.	0.674	32.	0.670	61.	0.638
4.	0.645	33.	0.684	62.	0.659
5.	0.726	34.	0.632	63.	0.659
6.	0.623	35.	0.675	64.	0.650
7.	0.666	36.	0.657	65.	0.648
8.	0.651	37.	0.623	66.	0.679
9.	0.653	38.	0.611	67.	0.622
10.	0.658	39.	0.799	68.	0.670
11.	0.624	40.	0.701	69.	0.634
12.	0.607	41.	0.644	70.	0.710
13.	0.686	42.	0.603	71.	0.671
14.	0.671	43.	0.645	72.	0.672
15.	0.619	44.	0.608	73.	0.693
16.	0.680	45.	0.603	74.	0.670
17.	0.669	46.	0.652	75.	0.710
18.	0.625	47.	0.616	76.	0.694
19.	0.611	48.	0.639	77.	0.729
20.	0.606	49.	0.675	78.	0.671
21.	0.615	50.	0.630	79.	0.688
22.	0.636	51.	0.607	80.	0.685
23.	0.700	52.	0.603	81.	0.699
24.	0.694	53.	0.666	82.	0.673
25.	0.719	54.	0.656	83.	0.697
26.	0.655	55.	0.655	84.	0.708
27.	0.606	56.	0.704	85.	0.723
28.	0.716	57.	0.616	86.	0.699
29.	0.637	58.	0.600	87.	0.652

يتبين من البيانات المدرجة بالجدول رقم (1.3) أن معاملات الاستخراج لفقرات المحور الكلي الخاص بواقع تطبيق الحوكمة الالكترونية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها تراوحت ما بين (0.60-0.79)، وكانت جميع معاملات الاستخراج ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً.

2.5.3. ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم حساب معامل الثبات كرونباخ-ألfa (Cronbach-Alpha) باعتباره مؤشراً على التجانس الداخلي (Consistency)، واستقرت الأداة على (87) فقرة، إذ بلغ معامل الثبات للأداة الكلية بعد هذه العملية (0.97) وفيما يلي جدول يوضح معامل الثبات لكل محور من محاور الدراسة الفرعية .

جدول رقم 2.3: معاملات الثبات كرونباخ ألفا.

المحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
رؤية واستراتيجية ورسالة وأهداف الجامعة	25	0.94
تطبيق مبدأ الشفافية	21	0.93
تطبيق مبدأ المشاركة	11	0.89
تطبيق مبدأ المسائلة	14	0.89
دور القيادة الإدارية	16	0.92
المحور الكلي	87	0.97

يتضح من الجدول السابق (1.3) بأن قيم معاملات الثبات تراوحت بين (0.89-0.94) عند محاور الدراسة، مما يدل على أن أداة الدراسة الحالية قادرة على إعادة إنتاج (0.85-0.94) من البيانات والنتائج الحالية فيما لو تم إعادة القياس والبحث وإستخدامها مرة أخرى بنفس الظروف، وهذه القيم اعتبرت مناسبة لأغراض الدراسة، ولأهداف التي وضعت هذه محاورها وفقراتها من أجلها.

6.3 . مصادر جمع المعلومات والبيانات

إعتمدت الباحثة على مصدرين رئيسيين لجمع البيانات وهما :

- **المصادر الأولية:** تم ذلك من خلال إتباع المنهج الوصفي من خلال إعداد استبانه ميدانية، وقياس الظاهرة كما هي على أرض الواقع، من خلال إستجابات الباحثين من العاملين في جامعات مناطق الوسط الفلسطينية (الاستقلال، بيرزيت، القدس).
- **المصادر الثانوية:** مراجعة الكتب والدوريات والانترنت والتقارير السنوية الصادرة عن الجامعات لعرض الأدبيات السابقة ذات العلاقة بمشكلة الدراسة والإطلاع والملاحظة .

7.3 أساليب المعالجة الإحصائية

بعد جمع الاستبانات من عينة الدراسة، وتفرغ استجابات أفراد العينة وإدخالها إلى الحاسب الآلي، تم معالجتها باستخدام برنامج (Statistical Package for the Social Sciences) بهدف الحصول على معالجات إحصائية دقيقة للبيانات المتوفرة، تم إدخالها للحاسوب بإعطائها أرقام معينة أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية حيث أعطيت الإجابة أوافق بشدة 5 درجات، الإجابة أوافق 4 درجات ، الإجابة محايد ثلاث درجات ، الإجابة لا موافق درجتين، والإجابة لا موافق بشدة أعطيت درجة واحدة ، بحيث كلما زادت الدرجة زادت درجة التقدير للإجابة الخاصة بواقع تطبيق الحوكمة الالكترونية في جامعات مناطق الوسط الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها.

تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخراج التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحديد مستوى التقدير، وقد تم فحص فرضيات الدراسة عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$)، عن طريق استخدام اختبار "T-Test" للعينات المستقلة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way-ANOVA)، إضافة إلى اختبار (Scheffe) لدلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة، وتم استخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا لفحص ثبات أداة الدراسة ومعاملات الاستخراج بطريقة التحليل العاملي المبني على طريقة المكونات الأساسية (Components Principal) لفحص صدق أداة الدراسة.

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة

1.4 المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة، والتي هدفت للتعرف إلى واقع تطبيق الحوكمة الالكترونية في جامعات مناطق الوسط الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها ، وذلك من خلال الإجابة على اسئلة الدراسة وفحص فرضياتها :

2.4 عرض النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة المستقلة

جدول رقم 1.4: توزيع أفراد العينة بحسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	130	41.9
انثى	180	58.1
المجموع	310	100.0

يتضح من الجدول رقم (1.4) ان ما نسبته 58.1% من مفردات العينة كانوا ذكراً ، وان ما نسبته 41.9% منهم اناث.

جدول رقم 2.4: توزيع أفراد العينة بحسب متغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
بكالوريوس	103	33.2
ماجستير	104	33.5
دبلوم عالي	24	7.7
دكتوراه	79	25.5
المجموع	310	100.0

يتضح من الجدول رقم (2.4) ان ما نسبته 33.5% من افراد العينة مؤهلاتهم العلمية ماجستير، في حين ان ما نسبته 33.2% منهم مؤهلاتهم العلمية بكالوريوس، وان 25.5% منهم من حملة الدكتوراه، وان 7.7% حصلوا على دبلوم عالي بعد البكالوريوس.

جدول رقم 3.4: توزيع أفراد العينة بحسب متغير مكان العمل.

النسبة المئوية	التكرار	مكان العمل
32.6	101	جامعة الاستقلال
33.5	104	جامعة القدس
33.9	105	جامعة بير زيت
100.0	310	المجموع

يتضح من الجدول رقم (3.4) ان ما نسبته 32.6% من افراد العينة يعملون في جامعة الإستقلال، في حين ان ما نسبته 33.5% منهم يعملون في جامعة القدس، وان 33.9% منهم من يعملون في جامعة بير زيت.

جدول رقم 4.4: توزيع أفراد العينة بحسب متغير طبيعة العمل.

النسبة المئوية	التكرار	طبيعة العمل
45.2	140	عضو هيئة تدريس
54.8	170	إداري
100.0	310	المجموع

يتضح من الجدول رقم (4.4) ان ما نسبته 54.8% من افراد العينة يعملون بوظائف إدارية ، في حين ان 54.8% منهم يعملون أعضاء هيئة تدريس في الجامعات المذكورة.

جدول رقم 5.4: توزيع أفراد العينة بحسب متغير سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
11.9	37	أقل من سنتين
30.3	94	من 2-5 سنوات
30.0	93	من 6-10 سنوات
27.7	86	أكثر من 10 سنوات
100.0	310	المجموع

يتضح من الجدول رقم (5.4) ان ما نسبته 30%-30.3% من أفراد العينة سنوات خبرتهم في الجامعة من 2-10 سنوات وبنسب متساوية تقريباً، وأن ما نسبته 27.7% من أفراد عينة الدراسة العاملين في الجامعات تزيد سنوات خبرتهم عن 10 سنوات، في حين أن 11.9% من أفراد العينة سنوات خبرتهم أقل من سنتين، وهذا طبيعي ويدل على أن معظم العاملين في الجامعات لديهم سنوات خبرة عملية جيدة.

3.4 النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة ومناقشتها:

لتسهيل عملية عرض النتائج، فقد تم إعادة توزيع درجات السلم الخماسي ليكرت كما يأتي:

جدول رقم (6.4): مفتاح التصحيح الخماسي

بدرجة منخفضة جداً.	1.80 – 1.00
بدرجة منخفضة.	2.60 – 1.81
بدرجة متوسطة.	3.40 – 2.61
بدرجة كبيرة.	4.20 – 3.41
بدرجة كبيرة جداً.	5 – 4.21

يوضح الجدول رقم (6.4) طرق توزيع المقياس حيث انه بعد إعطاء اتجاهات أفراد العينة أرقاماً تمثل أوزان اتجاهاتهم من (1-5)، تم حساب فرق أدنى قيمة وهي 1 من أعلى قيمة وهي 5 وهو ما يسمى المدى، ثم تمت قسمة قيمة المدى على عدد المجالات المطلوبة في الحكم على النتائج وهو 5 ليصبح الناتج $0.8 = 4/5$ ، وبالتالي نستمر في زيادة هذه القيمة ابتداء من أدنى قيمة وذلك لإعطاء الفترات الخاصة بتحديد الحالة أو الاتجاه بالاعتماد على الوسط الحسابي.

1.3.4. واقع تطبيق الحوكمة الالكترونية في جامعات مناطق الوسط الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها

1.1.3.4 واقع تطبيق الحوكمة الالكترونية في جامعات مناطق الوسط الفلسطينية بمحور (رؤية واستراتيجية ورسالة وأهداف الجامعة) من وجهة نظر العاملين فيها.

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي ينص على " واقع تطبيق الحوكمة الالكترونية في جامعات مناطق الوسط الفلسطينية بمحور (رؤية واستراتيجية ورسالة وأهداف الجامعة) من وجهة نظر العاملين فيها"؟.

للإجابة على سؤال الدراسة السابق، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير في واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية بمحور (رؤية واستراتيجية ورسالة وأهداف الجامعة) من وجهة نظر العاملين فيها، والجدول رقم (7.4-أ-ب) يوضح ذلك.

جدول (7.4-أ): إجابات المبحوثين حول واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية في جامعات مناطق الوسط الفلسطينية بمحور (رؤية واستراتيجية ورسالة وأهداف الجامعة) من وجهة نظر العاملين فيها مرتبة تنازلياً:

الرقم	محور رؤية واستراتيجية ورسالة وأهداف الجامعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
1.	يعرض موقع الجامعة الإلكتروني رؤيتها بشكل واضح لجميع العاملين.	4.358	0.572	كبيرة جداً
2.	تکمن رؤية الجامعة في تزويد الطلاب بأفضل أساليب التعليم الممكنة والانفتاح على الأفكار الجديدة.	4.238	0.629	كبيرة جداً
3.	تهدف الجامعة إلى تطوير توجه متعدد الثقافات للتماشي مع الواقع (السياسي والاجتماعي والاقتصادي) في البلد.	4.216	0.603	كبيرة جداً
4.	توفر الجامعة تشريعاتها الإدارية عبر الإنترنت.	4.209	0.626	كبيرة
5.	تعتبر الجامعة مؤسسة ريادية تساهم في الانتاج المعرفي بأفضل (الامكانات والتقنيات)	4.203	0.618	كبيرة
6.	يعرض موقع الجامعة الإلكتروني أهدافها (قصيرة وطويلة المدى) بشكل واضح لجميع العاملين.	4.203	0.633	كبيرة
7.	موقع الجامعة الإلكتروني يوضح من خلال رسالتها اهتمامها بالتنمية (الوطنية والمستدامة)	4.196	0.615	كبيرة
8.	الاهتمام بجودة التعليم وفقاً للتقنيات الحديثة من أهداف الجامعة.	4.187	0.631	كبيرة
9.	تسهل برامج العمل المحوسبة المعمول بها بالجامعة بتدفق المعلومات بسهولة لجميع العاملين.	4.177	0.626	كبيرة
10.	توفر الجامعة بيئة مستنيرة ذات استقلالية تتيح حرية (الفكر والتعبير).	4.174	0.655	كبيرة
11.	تلتزم الجامعة بمخرجات تتماشى مع متطلبات المجتمع.	4.171	0.623	كبيرة
12.	تحرص الجامعة على توفير الأجهزة الحديثة لتقديم المعلومات للعاملين بدقة.	4.167	0.610	كبيرة
13.	تتبنى الجامعة المبادئ والقيم (الكفيلة بتوجيه أداؤها لتحقيق رسالتها ورؤيتها) على أكمل وجه.	4.164	0.640	كبيرة
14.	تشجع الجامعة البحوث العلمية من خلال (رسالتها واستراتيجيتها).	4.161	0.601	كبيرة
15.	تزود الجامعة الطلبة بأفضل تعليم ممكن للمساهمة في تعزيز فرصهم بالعمل.	4.158	0.651	كبيرة
16.	تحفز الجامعة (التعاون البناء واحترام تعدد الثقافات) في العالم.	4.151	0.617	كبيرة

جدول (7.4-ب): إجابات المبحوثين حول واقع تطبيق الحوكمة الالكترونية في جامعات مناطق الوسط الفلسطينية بمحور (رؤية واستراتيجية ورسالة وأهداف الجامعة) من وجهة نظر العاملين فيها مرتبة تنازلياً:

الرقم	محور رؤية واستراتيجية ورسالة وأهداف الجامعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
17.	تساعد الحوكمة الإلكترونية على إتاحة الآراء للجامعات التي لا تشارك باتخاذ القرارات.	4.148	0.651	كبيرة
18.	يتوفر لدى إدارة الجامعة الاستعداد التام لاستخدام أساليب معاصرة في مجال الحوكمة الالكترونية.	4.138	.631	كبيرة
19.	يعرض موقع الجامعة الإلكتروني رسالتها بشكل واضح لجميع العاملين.	4.129	0.554	كبيرة
20.	تساهم الجامعة في الإنتاج والتطوير المعرفي على المستويين (المحلي والدولي) من خلال الأبحاث العلمية المنشورة على موقعها الإلكتروني.	4.125	0.682	كبيرة
21.	تهتم الجامعة بنشر الوعي الإلكتروني بين أقسام الجامعة.	4.125	0.633	كبيرة
22.	تتضمن رؤية الجامعة بقائها في طليعة الجامعات ضمن موضع اعتبار وتميز أكاديمي.	4.106	0.632	كبيرة
23.	تراجع الجامعة (رؤيتها ورسالتها وأهدافها) وفق مستجدات البيئة المحيطة باستمرار.	4.103	0.655	كبيرة
24.	توفر الجامعة عبر موقعها الإلكتروني المعلومات الخاصة بالمسؤولين (كالأسماء وعناوين الاتصال والبريد الإلكتروني).	4.080	0.684	كبيرة
25.	تحرص الجامعة على اعتماد وسائل التكنولوجيا الحديثة لتبادل المعلومات.	4.061	0.658	كبيرة
الدرجة الكلية		4.166	0.410	كبيرة

تبين من نتائج الجدول (7.4-أ-ب) ان الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في محور (رؤية واستراتيجية ورسالة وأهداف الجامعة) كانت الفقرة التي تنص (يعرض موقع الجامعة الإلكتروني رؤيتها بشكل واضح لجميع العاملين)، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (4.358)، وبدرجة تقدير كبيرة جداً، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لها (0.572)، وتعزو الباحثة ذلك بسبب ان افراد عينة الدراسة من العاملين في كل من جامعة (الاستقلال، بير زيت، القدس) يؤكدون على أهمية هذا المحور في عملية الحوكمة الالكترونية، حيث أن الجامعات التي يعملون بها تلتزم من خلال موقعها وصفحتها الالكترونية بعرض رؤيتها وحلمها المستقبلي الذي ترغب بالوصول اليه، بشكل واضح للجميع سواء اكانوا عاملين في هذه الجامعات او الاطراف ذات العلاقة معها، حيث تشكل هذه الرؤية خطة عمل وهدف مستقبلي تسعى هذه الجامعات لتحقيقه، وتعمل على تسخير جميع مكوناتها المادية والبشرية في سبيل الوصول لتحقيق هذه الرؤية والغاية من وجودها، وبالتالي فإن الوضوح في نشرها وتعميمها على

الموقع الالكتروني يعمل على تعزيز الثقة بتوجهاتها المستقبلية، ويولد بيئة ايجابية داعمة من خلال العاملين في الجامعة لتحقيق ذلك بكفاءة وفاعلية.

كما ونجد من جدول (7.4-أ-ب) ان الفقرة التي تنص (تحرص الجامعة على اعتماد وسائل التكنولوجيا الحديثة لتبادل المعلومات) قد حظيت بأقل متوسط حسابي، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.061)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (0.658)، وقد كان المتوسط منسجم مع المتوسطات العامة على الرغم من إنخفاضه بشكل بسيط في هذه الفقرة، وتعزو الباحثة ذلك بسبب أن العاملين في هذه الجامعات لديهم شعور نسبي متفاوت تجاه مدى قيام واعتماد الجامعات التي يعملون بها في استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة في تبادل المعلومات، حيث أن جزء كبير من هذه المعاملات يتم التعامل معها بشكل ورقي عبر البريد العام، كونها تحتاج لمصادقات ادارية مباشرة، على الرغم من ممارسة عملية المراسلات الادارية والتعاميم عبر الوسائل التكنولوجية الحديثة، حيث أن اغلب الجامعات تستند على هذا الاسلوب لما يتميز به من العديد من المميزات النوعية كسرعة وصول المعلومة ودقتها وسهولة التعامل معها ومعالجتها بشكل مباشر.

يتضح من إجابات المبحوثين على هذا المحور الوارد في الجدول رقم (7.4-أ-ب) الخاص بمحور (رؤية واستراتيجية ورسالة وأهداف الجامعة) ان قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين على هذا المحور قد بلغت حوالي (4.166) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (0.410)، وهنا تؤكد الباحثة على ان العاملين في الجامعات (الاستقلال، وبير زيت، القدس) لديهم درجة عالية من الوعي والادراك تجاه أهمية هذا المحور المتعلق بالجانب الخاص بتوفير (رؤية واستراتيجية ورسالة وأهداف الجامعة) في تسهيل تطبيق عملية الحوكمة الالكترونية في الجامعات الفلسطينية، حيث تقوم هذه الجامعات بعرض رؤيتها ورسالتها وأهدافها المتنوعة وتوجهاتها المستقبلية واهتماماتها المختلفة على الموقع الالكتروني للجامعة بشكل واضح، وتسمح لجميع الاطراف ذات العلاقة بالاطلاع عليها، وتقوم بمراجعتها بشكل دوري وفق المستجدات بالبيئة المحيطة، بالاضافة الى دورها الفاعل في الاهتمام بطلبتها واساليب ومنهجيات التعليم والتعلم المقدمة من قبلها والحفاظ على جودة التعليم وفق متطلبات التكنولوجيا الحديثة، واستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة والبرامج المحوسبة في أنشطتها ومهامها الادارية، ودعمها لحرية التعبير والانفتاح على الافكار الحديثة ونشر الوعي الالكتروني على المستوى الداخلي لهذه الجامعات، كذلك مساهمتها في الانتاج والتطور المعرفي على مختلف المستويات من خلال البحث العلمي الذي تعمل على نشره عبر موقعها الالكتروني، وبالتالي فإن جميع هذه الممارسات من شأنها تعزيز تطبيق الحوكمة الالكترونية فيها، الامر الذي ينعكس على تحسين مستويات أدائها، وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، ويضمن لها القبول المجتمعي، وتحقيق السمعة

الجيدة التي تشكل بيئة حاضنة وجاذبة تمكن هذه الجامعة من النمو والتطور المستقبلي، وهذا يتفق مع دراسة (Dey & Sobhan, 2007) والتي أشارت الى أن قياس إطار عمل الحوكمة الإلكترونية من شأنه أن يساعد مؤسسات التعليم العالي على تحديد نقاط القوة والضعف لديهم على المستوى الداخلي، ومواجهة التهديدات والفرص على المستوى الخارجي، من أجل تحسين الجودة العالمية للخدمات والكفاءة، مما يمكن مؤسسات التعليم العالي من تحسين أدائها من خلال اعتماد أفضل الممارسات، وتتوافق النتيجة مع ما ورد بدراسة (خليل، 2017) والتي أظهرت أن الجامعة محل الدراسة تطبق معايير الحوكمة في سائر أعمالها الإدارية، كما أن رؤية الجامعة واستراتيجيتها ورسالتها واضحة.

2.1.3.4. واقع تطبيق الحوكمة الالكترونية في جامعات مناطق الوسط الفلسطينية بمحور (تطبيق مبدأ الشفافية) من وجهة نظر العاملين فيها.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي ينص على " واقع تطبيق الحوكمة الالكترونية في جامعات مناطق الوسط الفلسطينية بمحور (تطبيق مبدأ الشفافية) من وجهة نظر العاملين فيها؟".

للإجابة على سؤال الدراسة السابق، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير في واقع تطبيق الحوكمة الالكترونية في جامعات مناطق الوسط الفلسطينية بمحور (تطبيق مبدأ الشفافية) من وجهة نظر العاملين فيها، والجدول رقم (8.4-أ-ب) يوضح ذلك.

جدول (8.4-أ): إجابات المبحوثين حول واقع تطبيق الحوكمة الالكترونية في جامعات مناطق الوسط الفلسطينية بمحور (تطبيق مبدأ الشفافية) من وجهة نظر العاملين فيها مرتبة تنازلياً:

الرقم	محور تطبيق مبدأ الشفافية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
1.	تراعي الجامعة الوضوح عند تطبيق (اللوائح والقوانين والأنظمة) على العاملين.	4.183	0.624	كبيرة
2.	إجراءات الجامعة المتعلقة (بالمشتريات والعطاءات) تتصف بالشفافية والوضوح.	4.180	0.596	كبيرة
3.	تصح الجامعة عن (التقارير المالية وتقارير الأداء) وترفقها بتقارير التدقيق.	4.177	0.600	كبيرة
4.	الاجراءات المتبعة بالجامعة خلال عملية الاختيار والتعيين (الامتحانات، المقابلات) تتميز بدرجة عالية من الشفافية.	4.171	0.617	كبيرة

جدول (8.4-ب): إجابات المبحوثين حول واقع تطبيق الحوكمة الالكترونية في جامعات مناطق

الوسط الفلسطينية بمحور (تطبيق مبدأ الشفافية) من وجهة نظر العاملين فيها مرتبة تنازلياً:

الرقم	محور تطبيق مبدأ الشفافية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
5.	تكشف الجامعة عن طبيعة سلم الرواتب الخاص بكل وظيفة.	4.148	0.631	كبيرة
6.	يسهل نظام العمل الإلكتروني في الجامعة وصول العاملين (الملفات والتقارير) المطلوبة لعملهم بالوقت المناسب.	4.138	0.646	كبيرة
7.	التقارير الصادرة عن الجامعة تتميز بدرجة عالية من (الشفافية والوضوح).	4.103	0.582	كبيرة
8.	تعمل الجامعة على حل (الخلافات ونزاعات العمل) بشفافية عالية.	4.103	0.619	كبيرة
9.	يتم الإعلان عن الوظائف عبر موقع الجامعة الإلكتروني ومواقع التواصل.	4.096	0.626	كبيرة
10.	يوفر موقع الجامعة قاعدة بيانات متاحة لجميع العاملين.	4.090	0.605	كبيرة
11.	يتميز نظام الشكاوي الإلكتروني بالجامعة (بالشفافية والموضوعية).	4.087	0.598	كبيرة
12.	تعمل إدارة الجامعة على تدعيم العمل بمبدأ الشفافية.	4.083	0.612	كبيرة
13.	تقوم الجامعة (بدراسة وتقدير) موازنتها السنوية مع جهات الاختصاص بشفافية.	4.071	0.649	كبيرة
14.	تتلقى الجامعة التمويل من جهات (واضحة ومعروفة) وتكشف عن مصادرها.	4.064	0.640	كبيرة
15.	تفصح الجامعة عن (معلوماتها ونتائج تحليل البيئتين الداخلية والخارجية) بشكل دوري عبر موقع الجامعة.	4.064	0.640	كبيرة
16.	تسمح الجامعة بالوصول للمعلومات وما يقابلها من الأفصاح والتدفق الحر للمستفيدين.	4.061	0.643	كبيرة
17.	تعمل إدارة الجامعة على أرشفة وحفظ جميع المعاملات الرسمية الخاصة بها (تعميمات، قرارات، إجراءات عمل،....).	4.061	0.643	كبيرة
18.	يمتاز نظام العمل الإلكتروني بالجامعة بمرونته فلا يقتصر التعامل به على التقنيين	4.054	0.682	كبيرة
19.	يتم صرف (الرواتب والمكافآت) الخاصة بالعاملين في الجامعة من خلال البنوك.	4.048	0.649	كبيرة
20.	تسمح الجامعة تعزيزاً لعملها بمبدأ الشفافية بحرية إبداء الرأي.	4.041	0.634	كبيرة
21.	تفصح الجامعة خلال الاعلان عن (المواصفات والمعايير) لشغل الوظائف.	4.016	0.645	كبيرة
	الدرجة الكلية	4.097	0.412	كبيرة

تبين من نتائج الجدول (8.4-أ-ب) ان الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في محور (تطبيق مبدأ الشفافية) كانت الفقرات التالية والتي تنص على (تراعي الجامعة الوضوح عند تطبيق "اللوائح والقوانين والانظمة" على العاملين) كذلك الفقرة التي تنص على (إجراءات الجامعة المتعلقة "بالمشتريات والعطاءات" تتصف بالشفافية والوضوح)، حيث حظيت بمتوسط حسابي لكل منهما قدره (4.183، 4.180)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لكل منهما (0.624، 0.596)، وتعزو الباحثة ذلك بسبب ان افراد عينة الدراسة من العاملين في جامعة (الاستقلال، بير زيت، القدس) يؤكدون على أهمية مبدأ الشفافية في تطبيق عملية الحوكمة الالكترونية بهذه الجامعات، من خلال سعي هذه الجامعات على تعميم ونشر المعلومة لجميع العاملين بالجامعة ولأصحاب العلاقة بها، حيث أن تعميم ونشر القوانين والانظمة واللوائح الداخلية التي تتعامل من خلالها الجامعة في تنظيم عملها يسهم في شفافية تطبيق الاجراءات على مختلف الجوانب الخاصة بها، ويقلل من التذمر والاعتراضات والشكاوي نتيجة صدور اي قرار اداري من قبل ادارة الجامعة، كذلك تسهم عملية نشر الاجراءات الخاصة بالمشتريات والعطاءات في تسهيل عملية التدقيق الداخلي والخارجي على أعمال الجامعة وتقديم تقاريرها الادارية والمالية بكل دقة ووضوح، الامر الذي يعزز الثقة بالاجراءات والممارسات الادارية والمالية التي تقوم به هذه الجامعات، ويسهل عملية تطبيق الحوكمة الالكترونية فيها، ويعزز الثقة بها ويسهم في دعم جهودها في تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

كما ونجد من جدول (8.4-أ-ب) ان الفقرة التي تنص (تفصح الجامعة خلال الاعلان عن "المواصفات والمعايير" لشغل الوظائف) قد حظيت بأقل متوسط حسابي، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.016)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (0.645)، ونلاحظ هنا بأن المتوسط جاء منسجم مع المتوسطات العامة على الرغم من إنخفاضه بهذه الفقرة بشكل بسيط، وعليه تستطيع الباحثة أن تعزو السبب بذلك نتيجة أن العاملين في هذه الجامعات لديهم وجهات نظر متنوعة بدرجة نسبية تجاه مدى الالتزام بهذه الاجراءات من قبل هذه الجامعات التي يعملون بها، حيث أن أغلب الوظائف المعلن عنها يتم الافصاح من خلالها عن المواصفات الخاصة بشغل الوظيفة والشروط العامة والخاصة بها، والتي يتم تحديدها بالاصل ببطاقة الوصف الوظيفي، والذي يتم بناء الاعلان بالاستناد على هذه البطاقات، ولكن هنالك بعض الوظائف التي يتم التنسيب لها من خلال مجلس ادارة الجامعة او من خلال المجلس الاكاديمي، نظراً لحساسية هذه الوظائف وارتباطها باحتياجات خاصة للجامعة.

يتضح من إجابات المبحوثين على هذا المحور الوارد في الجدول رقم (8.4-أ-ب) الخاص بمحور (تطبيق مبدأ الشفافية) ان قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين على هذا المحور قد بلغت

حوالي (4.097) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (0.412)، وهنا تؤكد الباحثة على ان العاملين في الجامعات الفلسطينية التي استهدفتها الدراسة لديهم درجة جيدة من الفهم والمعرفة تجاه أهمية ممارسة مبدأ الشفافية في عمل هذه الجامعات لتسهيل تطبيق الحوكمة الالكترونية فيها، من خلال تعميم المعرفة المرتبطة (بالقوانين والنظم والمشتريات، والتعميمات، الاعلانات، والتقارير، والانشطة وغيرها من أمور) عبر الموقع الالكتروني للجامعة، كذلك تحديد مصادر التمويل المتنوعة للمشاريع التي تقوم بتنفيذها، وآلية صرف التبرعات والهبات المقدمة لها، الامر الذي يسهم في جعل هذه الجامعات تتميز بدرجات عالية من الشفافية، ويحقق الرضا العام لدى الموظفين ويعزز في رفع درجات ولائهم وانتمائهم للجامعة نتيجة الوضوح في جميع الاجراءات المتبعة فيها، وبالتالي تسخير الجهود العامة للموظفين في تحقيق وجهاتها ورؤيتها وأهدافها المستقبلية بكفاءة وفاعلية، وهذا يتفق مع دراسة (الزهيري والقريشي، 2017) والتي أشارت الى ان تطبيق انظمة الحوكمة الإلكترونية في المؤسسات الاكاديمية سيحقق الشفافية والاستقلالية في انجاز الاعمال، كذلك دراسة (Sumathy & Shaneeb, 2017) حول أن الحوكمة الإلكترونية تساعد على تحقيق التخطيط الفعال والتطوير الشفاف للتعليم العالي من خلال الجامعات وبالتالي مساعدة مديري الجامعات على تحقيق أهدافهم من خلال تقليل التعقيد في نظام التعليم العالي، ويتعارض ذلك مع دراسة (Koudiki & Janardhanam, 2017) والتي أشارت الى أن معظم الجامعات المبحوثة لم تفكر حتى في تحقيق الشفافية في إدارتها. وبالتالي فإن الجزء الأكبر من الإدارة يكتنفه الغموض سواء كانت الجامعة حكومية أو جامعات خاصة، وفي حالة الجامعات الحكومية يمكن للأشخاص على الأقل طلب المعلومات بموجب قانون الحق في المعلومات لعام 2005، ولكن الجامعات الخاصة محصنة من الكشف عن أي معلومات تعزز الحقيقة والانفتاح وبالتالي ينبغي على الجامعات أن تسعى جاهدة للتغيير نحو الإدارة الشفافة لمصلحتها الخاصة لتصبح الأفضل، وكلما كانت أسرع كلما كانت أفضل، كذلك دراسة (خليل، 2017) حيث أشارت الى أن الجامعة محل الدراسة تطبق الشفافية في جميع أعمالها.

3.1.3.4 واقع تطبيق الحوكمة الالكترونية في جامعات مناطق الوسط الفلسطينية بمحور (تطبيق مبدأ المشاركة) من وجهة نظر العاملين فيها.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي ينص على " واقع تطبيق الحوكمة الالكترونية في جامعات مناطق الوسط الفلسطينية بمحور (تطبيق مبدأ المشاركة) من وجهة نظر العاملين فيها؟".

للإجابة على سؤال الدراسة السابق، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير بواقع تطبيق الحوكمة الالكترونية في جامعات مناطق الوسط الفلسطينية بمحور (تطبيق مبدأ

المشاركة) من وجهة نظر العاملين فيها، والجدول رقم (9.4) يوضح ذلك.

جدول (9.4): إجابات المبحوثين حول واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية في جامعات مناطق الوسط الفلسطينية بمحور (تطبيق مبدأ المشاركة) من وجهة نظر العاملين فيها مرتبة تنازلياً:

الرقم	محور تطبيق مبدأ المشاركة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
1.	تطلع الجامعة موظفيها على الاسباب الدافعة لاتخاذ القرارات وتناقشهم فيها.	4.121	0.623	كبيرة
2.	تشرك إدارة الجامعة ومجالسها العاملين في (صنع القرارات ورسم السياسات) التي تحدد المسار الوظيفي.	4.122	0.626	كبيرة
3.	تتشارك إدارة الجامعة مع جميع الأطراف ذات العلاقة (داخليين وخارجيين) لتحديد الأهداف طويلة المدى.	4.083	0.627	كبيرة
4.	تشرك الإدارة جميع المستويات الادارية بتحديد (الأهداف والأنشطة) الساعية لتحقيقها.	4.080	0.675	كبيرة
5.	تهتم إدارة الجامعة بتنوع (الأفكار والخبرات) عبر المشاركة وتقويض الصلاحيات للعاملين.	4.064	0.655	كبيرة
6.	تشجع الجامعة على تطبيق مبدأ الحوكمة الإلكترونية للمساهمة في بناء الخبرات.	4.054	0.648	كبيرة
7.	تناقش قرارات الجامعة في مجالس الجامعة لاتخاذ التعديلات المطلوبة مع الأطراف ذات العلاقة.	4.035	0.629	كبيرة
8.	توفر الجامعة استراتيجيات وسياسات عمل إلكترونية (واضحة ومحددة) بالتشارك مع الأطراف ذوي العلاقة.	4.029	0.650	كبيرة
9.	تتشارك إدارة الجامعة مع الرؤساء ضمن المستويات الادارية المختلفة في تحديد الوصف الوظيفي للعاملين وفقاً (للوائح والأنظمة).	4.025	0.643	كبيرة
10.	تتبع الجامعة الأسلوب الديمقراطي للحوار مع العاملين من أجل اتخاذ القرارات اللازمة.	4.012	0.648	كبيرة
11.	يتوفر لدى الجامعة نظام الكتروني لتلقي المقترحات من (العاملين وأصحاب العلاقة).	4.009	0.646	كبيرة
	الدرجة الكلية	4.058	0.451	كبيرة

تبين من نتائج الجدول (9.4) ان الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في محور (تطبيق مبدأ المشاركة) كانت الفقرات التالية والتي تنص على (تطلع الجامعة على الاسباب الدافعة لاتخاذ القرارات وتناقشهم فيها) كذلك الفقرة التي تنص على (تشرك إدارة الجامعة ومجالسها العاملين في "صنع القرارات ورسم السياسات" التي تحدد المسار الوظيفي)، حيث حظيت بمتوسط حسابي لكل منهما قدره (4.121، 4.122)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لكل منهما (0.623، 0.626)، وتغزو الباحثة ذلك بسبب ان افراد عينة الدراسة من العاملين في الجامعات الفلسطينية المستهدفة من الدراسة يؤكدون على أهمية مبدأ المشاركة في ممارسات عملية الحوكمة الالكترونية بها، من خلال تطبيق هذا المبدأ في مختلف الاعمال والمهام التي تقوم بها على مستوى اتخاذ القرارات والاسباب الدافعة لها، ومناقشة العاملين بالجامعات بذلك، حيث أن عملية المشاركة تعمل على توليد دعم وتأييد لهذه القرارات ودفع العاملين لتبنيها وتكثيف الجهود والطاقات البشرية الخاصة بهم من أجل نجاح القرارات التي قاموا بالمشاركة بها على المستوى الداخلي والخارجي لهذه الجامعات، كذلك ونتيجة لما تلمسه هذه القرارات للمسار والحياة الوظيفية للعاملين يتم العمل على مشاركتهم بها واخذ رأيهم من أجل تقليل درجة المعارضة، وكسب التأييد اللازم لتنفيذها، الامر الذي ينتج عنه توفير بيئة داعمة لاي عمل من شأنه تحقيق رفعة وتطور الجامعة وازدهارها، وتحقيق التفوق النوعي لها على مستوى الجامعات الفلسطينية.

ونجد من جدول (9.4) ان الفقرة التي تنص (يتوفر لدى الجامعة نظام الكتروني لتلقي المقترحات من "العاملين وأصحاب العلاقة") قد حظيت بأقل متوسط حسابي، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.009)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (0.646)، وتؤكد الباحثة بأن هذا المتوسط جاء منسجم مع المتوسطات العامة بالرغم من إنخفاضه بهذه الفقرة بشكل بسيط، وتغزو السبب بذلك نتيجة أن العاملين بهذه الجامعات لديهم وجهات نظر متباينة وبدرجة نسبية تجاه أهمية توفر هذه النظم الالكترونية المتعلقة بتلقي الشكاوي والمقترحات، على الرغم من التزام اغلب هذه الجامعات بهذا الاجراء الا ان مدى الاستفادة من هذه المقترحات واخذها ومعالجتها بطريقة جدية هو الذي تتفاوت به هذه الجامعات، على الرغم أن هذه الانظمة من شأنها الحد من العديد من الاشكاليات الخاصة بمنهج وطريقة التعاملات الخاصة بهذه الجامعات ونظمها التعليمية والادارية، وتوفير خدمات تلقى استحسان وقبول أصحاب العلاقة.

يتضح من إجابات المبحوثين في الجدول رقم (9.4) الخاص بمحور (تطبيق مبدأ المشاركة) ان قيمة المتوسط الحسابي العام لاستجاباتهم قد بلغت حوالي (4.058) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (0.451)، حيث تؤكد الباحثة على ان العاملين بالجامعات الفلسطينية لديهم مستويات جيدة من الاطلاع تجاه أهمية الممارسات المرتبطة بمبدأ المشاركة في عمل الجامعات

والتي من شأنها تسهيل تطبيق الحوكمة الالكترونية فيها، حيث تقوم الجامعات بمشاركة العاملين والاطراف ذات العلاقة باتخاذ القرارات التي تتعلق بتحديد وتحقيق الاهداف قصيرة وبعيدة المدى والمرتبطة بالعملية الادارية والاكاديمية الخاصة بالجامعة، والتي من شأنها أن تؤثر على المسار الوظيفي للعاملين، وبالتالي فإن هذا المبدأ من شأنه تحقيق العديد من الفوائد والامتيازات للجامعات، على مستوى العاملين من خلال ايجاد بيئة داعمة لنجاح وتبني هذه القرارات المتخذة من خلال النمط التشاركي، والسعي نحو تكوين وصنع قيادات ادارية قادرة على التخطيط ورسم السياسات من خلال اكتساب الخبرة بالمشاركة مع المستويات الادارية المتنوعة بالجامعات، الامر الذي يسهم في تحقيق الاهداف والغايات والاستراتيجيات التطويرية التي تسهل تطبيق الحوكمة الالكترونية بالجامعات الفلسطينية، وهذا يتفق مع دراسة (Miyan, 2018) والتي أوضحت أن الحوكمة الإلكترونية تميل إلى تحسين مستوى التعليم العالي كما سيتم حل العديد من قضايا نظام التعليم العالي من خلال نموذج الشراكة العامة والحوكمة الإلكترونية، كذلك دراسة (Bianchi & Sousa, 2016) والتي كشفت أن اعتماد البوابات لتبادل المعرفة حول حوكمة تكنولوجيا المعلومات يدعم عملية المشاركة.

4.1.3.4 واقع تطبيق الحوكمة الالكترونية في جامعات مناطق الوسط الفلسطينية بمحور (تطبيق مبدأ المسائلة) من وجهة نظر العاملين فيها.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع والذي ينص على " واقع تطبيق الحوكمة الالكترونية في جامعات مناطق الوسط الفلسطينية بمحور (تطبيق مبدأ المسائلة) من وجهة نظر العاملين فيها؟.

للإجابة على سؤال الدراسة السابق، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير في واقع تطبيق الحوكمة الالكترونية في جامعات مناطق الوسط الفلسطينية بمحور (تطبيق مبدأ المسائلة) من وجهة نظر العاملين فيها، والجدول رقم (10.4-أ-ب) يوضح ذلك.

جدول (10.4-أ): إجابات المبحوثين حول واقع تطبيق الحوكمة الالكترونية في جامعات مناطق الوسط الفلسطينية بمحور (تطبيق مبدأ المسائلة) من وجهة نظر العاملين فيها مرتبة تنازلياً:

الرقم	محور تطبيق مبدأ المسائلة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
1.	توفر الجامعة معايير واضحة لتقييم أداء العاملين.	4.267	0.650	كبيرة جداً
2.	يتم تدقيق نتائج العمل وتقارير الاداء بالجامعة بشكل دوري من جهات (داخلية وخارجية).	4.232	0.605	كبيرة جداً
3.	يرفع الإشراف الجيد في الجامعة مستوى (انتماء رضا) العاملين.	4.161	0.617	كبيرة
4.	تقدم الجامعة معلومات لجميع العاملين حول (حقوقهم وواجباتهم).	4.125	0.612	كبيرة

جدول (10.4-ب): إجابات المبحوثين حول واقع تطبيق الحوكمة الالكترونية في جامعات مناطق الوسط الفلسطينية بمحور (تطبيق مبدأ المسائلة) من وجهة نظر العاملين فيها مرتبة تنازلياً:

الرقم	محور تطبيق مبدأ المسائلة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
5.	تراعي الجامعة مبدأ المسائلة خلال تطبيق (الأنظمة والتعميمات) على العاملين.	4.103	0.619	كبيرة
6.	توفر الجامعة أسس واضحة للمسائلة عن أداء العاملين فيها.	4.100	0.638	كبيرة
7.	يتوفر في الجامعة نظام عقوبات تأديبي مناسب للمخالفات الناشئة.	4.100	0.601	كبيرة
8.	يسمح للمرؤوسين بتقييم (رؤسائهم وقياداتهم) العليا في الجامعة.	4.067	0.642	كبيرة
9.	تدقق الجامعة الأمور المالية داخلياً من خلال لجنة تتبع لمجلس الأمناء.	4.067	0.632	كبيرة
10.	يتوفر بالجامعة قسم رقابة داخلية يوفر تقارير العمل بشكل دوري.	4.058	0.604	كبيرة
11.	تخضع (الخدمات والبرامج) المقدمة من الجامعة للمسائلة المجتمعية.	4.054	0.653	كبيرة
12.	تدقق الجامعة الأمور المالية من خلال مدقق حسابات معتمد يتبع لجهة خارجية.	4.051	0.651	كبيرة
13.	تقدم الجامعة مبررات للقرارات المتخذة من قبلها (الأسباب، الدوافع،الخ)	4.038	0.600	كبيرة
14.	تعمل الجامعة على نشر الذمة المالية لأعضاء مجلس الادارة خلال صفحتها الالكترونية.	4.032	0.647	كبيرة
	الدرجة الكلية	4.104	0.406	كبيرة

تبين من نتائج الجدول (10.4-أ-ب) ان الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في محور (تطبيق مبدأ المسائلة) كانت الفقرات التي تنص على (توفر الجامعة معايير واضحة لتقييم أداء العاملين) كذلك الفقرة التي تنص على (يتم تدقيق نتائج العمل وتقارير الاداء بالجامعة بشكل دوري من جهات "داخلية وخارجية")، حيث حظيت بمتوسط حسابي لكل منهما قدره على التوالي (4.267، 4.232)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لكل منهما على التوالي (0.650، 0.605) ، وتعزو الباحثة ذلك بسبب ان افراد عينة الدراسة من العاملين في الجامعات الفلسطينية المدرجة في الدراسة يؤكدون على أهمية مبدأ المسائلة لتطبيق عملية الحوكمة الالكترونية داخل هذه الجامعات، حيث تسهم عملية توفير معايير واضحة لعملية تقييم أداء العاملين الى تحقيق العدالة والمساواة بين جميع العاملين بالجامعة، الامر الذي ينتج عنه تحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي ويقلل من الطاقة السلبية في بيئة العمل، ويستطيع من خلاله جميع العاملين الحصول على امتيازات مادية

ومعنوية مرضية تلقى القبول العام لديهم، وجعلهم يندفعون للعمل بكفاءة وفاعلية عالية، كذلك يعزز وجود التدقيق الخارجي والداخلي من ممارسات الحوكمة الالكترونية بهذه الجامعات، من خلال تقديم التقارير الخاصة بنتائج العمل بشكل واضح وقابلة للنشر والتعميم، الامر الذي يدعم الجهود المبذولة من إدارة الجامعة في تطبيق الاجراءات الخاصة بالحوكمة الالكترونية المرتبط بجميع الاعمال الخاصة بها.

ونجد من جدول (10.4-أ-ب) ان الفقرة التي تنص (تعمل الجامعة على نشر الذمة المالية لاعضاء مجلس الادارة خلال صفحتها الالكترونية) قد حظيت بأقل متوسط حسابي في محور (تطبيق مبدأ المسائلة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.032)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (0.647)، وتؤكد الباحثة بأن هذا المتوسط جاء منسجم مع المتوسطات العامة بالرغم من انخفاضه بهذه الفقرة بشكل بسيط، وتعزو السبب بذلك نتيجة أن العاملين بهذه الجامعات لديهم وجهات نظر متباينة تجاه الممارسات التي تقوم فيها ادارة هذه الجامعات والتي من شأنها تعزيز عملية الحوكمة الالكترونية، وذلك فيما يتعلق بنشر الذمة المالية لاعضاء مجلس الادارة، حيث أن هذه الجامعات تتفاوت في درجة ممارسة هذا الاجراء، وخصوصاً من خلال نشره على موقع الجامعة الالكتروني.

يتضح من إجابات المبحوثين في الجدول رقم (10.4-أ-ب) الخاص بمحور (تطبيق مبدأ المسائلة) ان قيمة المتوسط الحسابي العام لاستجاباتهم قد بلغت حوالي (4.104) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (0.406)، حيث تؤكد الباحثة على ان العاملين بالجامعات الفلسطينية لديهم مستويات جيدة من الاطلاع تجاه أهمية الممارسات المرتبطة بمبدأ المسائلة في عمل الجامعات والتي من شأنها تسهيل تطبيق الاجراءات الخاصة بعملية الحوكمة الالكترونية فيها، حيث تسعى هذه الجامعات الى اتباع الاجراءات التي من شأنها تعزيز الممارسات التي من شأنها تطبيق مبدأ المسائلة، من خلال توفير نظم ومعايير واضحة لتقييم الاداء والقيام بتدقيق نتائج العمل الادارية والمالية من قبل جهات داخلية وخارجية، والتحسين المستمر في مستويات الاشراف داخل اقسام وكليات الجامعة، وتوفير اسس واضحة للمسائلة حول مخرجات الاداء العام للعاملين، وتوفير انظمة للثواب والعقاب وبالتالي تحقيق العدالة لجميع العاملين، والسماح بهامش جيد للمسائلة المجتمعية تجاه البرامج والانشطة المقدمة، وبالتالي فإن جميع هذه الاجراءات من شأنها تعزيز ثقة المواطنين بسمعة وأداء الجامعات، وهذا يتفق مع دراسة (Kosasi, Vedyanto, & Kurniawan, 2019) حول أن نجاح اعتماد الابتكار في مجال تكنولوجيا المعلومات وفعالية الحوكمة يتأثر بشدة بالثقافة التنظيمية، كذلك دراسة (Muthuselvi & Ramganes, 2017) حول ضرورة ترقية مرافق البنية التحتية للاستخدام

الأمثل للحوكمة الإلكترونية، كذلك داسة (خليل، 2017) والتي أكدت على تطبيق الجامعة محل الدراسة لمبدأ المسائلة والمحاسبة.

5.1.3.4 واقع تطبيق الحوكمة الالكترونية في جامعات مناطق الوسط الفلسطينية بمحور (دور القيادة الإدارية) من وجهة نظر العاملين فيها.

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس والذي ينص على " واقع تطبيق الحوكمة الالكترونية في جامعات مناطق الوسط الفلسطينية بمحور (دور القيادة الإدارية) من وجهة نظر العاملين فيها؟.

للإجابة على سؤال الدراسة السابق، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير في واقع تطبيق الحوكمة الالكترونية في جامعات مناطق الوسط الفلسطينية بمحور (دور القيادة الإدارية) من وجهة نظر العاملين فيها، والجدول رقم (6.4-أ-ب) يوضح ذلك.

جدول (11.4-أ): إجابات الباحثين حول واقع تطبيق الحوكمة الالكترونية في جامعات مناطق الوسط الفلسطينية بمحور (دور القيادة الإدارية) من وجهة نظر العاملين فيها مرتبة تنازلياً:

الرقم	محور دور القيادة الإدارية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
1.	تحرص إدارة الجامعة على اعتماد (الوسائل والأجهزة) التكنولوجية الحديثة لتبادل المعلومات بين العاملين وتسهيل الوصول إليها.	4.200	0.647	كبيرة
2.	تراعي إدارة الجامعة الظروف الخاصة بالعاملين وتتعامل معهم وفقاً لذلك.	4.119	0.650	كبيرة
3.	تعتبر بيئة العمل التي توفرها الجامعة للعاملين (مريحة وصحية)	4.103	0.640	كبيرة
4.	تعالج إدارة الجامعة (الاشكاليات والنزاعات) التي تواجهها بكفاءة وفعالية.	4.103	0.650	كبيرة
5.	تشجع الإدارة العاملين للإرتقاء بالخدمات التعليمية مما يكسبها ميزة تنافسية.	4.10	0.628	كبيرة
6.	تعوض الجامعة العاملين بدل العمل خارج نطاق الدوام الرسمي.	4.096	0.666	كبيرة
7.	موظفين الجامعة لديهم معرفة بوصفهم الوظيفي بشكل واضح.	4.093	0.629	كبيرة
8.	تعتبر مسؤوليات مجالس الجامعة واضحة لجميع العاملين.	4.090	0.676	كبيرة
9.	تلتزم إدارة الجامعة بالموضوعية عند ترقية العاملين.	4.090	0.652	كبيرة
10.	تحرص إدارة الجامعة على زيادة التنسيق بين الأقسام والدوائر المختلفة.	4.090	0.632	كبيرة
11.	تُخضع إدارة الجامعة جميع العاملين لبرامج تدريبية متخصصة لتطوير مهاراتهم.	4.077	0.648	كبيرة

جدول (11.4-ب): إجابات المبحوثين حول واقع تطبيق الحوكمة الالكترونية في جامعات مناطق الوسط الفلسطينية بمحور (دور القيادة الإدارية) من وجهة نظر العاملين فيها مرتبة تنازلياً:

الرقم	محور دور القيادة الإدارية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
12.	تأخذ إدارة الجامعة برأي العاملين عند اتخاذ قرارات تخص مجال عملهم.	4.077	0.613	كبيرة
13.	تطبق جميع (التعليمات والقوانين) على جميع العاملين في الجامعة.	4.074	0.651	كبيرة
14.	يتوفر لدى إدارة الجامعة رؤية شاملة حول تطوير (تقنيات واستراتيجيات) العمل.	4.067	0.662	كبيرة
15.	تحرص إدارة الجامعة على تنظيم اجتماعات عمل دورية (للمجالس وللعاملين).	4.051	0.636	كبيرة
16.	تقدم إدارة الجامعة (الحوافز والمكافآت) للعاملين الاكفاء .	4.029	0.650	كبيرة
	الدرجة الكلية	4.091	0.440	كبيرة

تبين من نتائج الجدول (11.4-أ-ب) ان الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في محور (دور القيادة الادارية) كانت الفقرة التي تنص على (تحرص إدارة الجامعة على اعتماد "الوسائل والاجهزة" التكنولوجية الحديثة لتبادل المعلومات بين العاملين وتسهيل الوصول اليهم)، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (4.200)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.647) ، وتغزو الباحثة ذلك بسبب ان افراد عينة الدراسة من العاملين في الجامعات الفلسطينية يؤكدون على أهمية مبدأ القيادة الادارية لتطبيق الحوكمة الالكترونية داخل الجامعات، حيث تسعى هذه الجامعات لتطوير اساليب وطرق التواصل بين العاملين لتبادل البيانات والمعلومات والوصول للعاملين بطرق سهلة تضمن انجاز تحقيق المهام والواجبات وتراعي راحة العاملين فيها، حيث يشهد قطاع التعليم خلال هذه الفترة انقطاع التعليم والعمل في مقر الجامعة والاستعاضة عنه من خلال العمل عن بعد والتعليم الغير وجهائي عبر تطبيقات وتقنيات الكترونية متنوعة تضمن التفاعل الكامل بين العاملين وإدارة الجامعة وتبادل المعلومات عبر وسائل التواصل المتنوعة والايمل الالكتروني، وتقديم خدمات تعليمية للطلبة لاستمرار العملية التعليمية بشكل تفاعلي، ويتفق ذلك مع دراسة (Shrivastava, Raizada, Saxena, 2014) والتي أشارت الى أنه من الضروري تحسين التعاون والوصول إلى المعلومات المتاحة في جميع أنحاء العالم فقط عن طريق إدخال تكنولوجيا المعلومات في قطاع التعليم مع الحوكمة الإلكترونية كضمان للحفاظ على المعايير، مما يمكن لهذا النظام الشامل والمتكامل أيضاً تمكين السلطات من تحليل أفضل المعاهد أداءً ومقارنته بالمدارس والكليات الأخرى لتحديد الفجوات.

ونجد من الجدول رقم (11.4-أب) ان الفقرة التي تنص (تقدم إدارة الجامعة "الحوافز والمكافآت" للعاملين الاكفاء) قد حظيت بأقل متوسط حسابي في محور (دور القيادة الادارية)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.029)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (0.650)، وتؤكد الباحثة بأن هذا المتوسط جاء منسجم مع المتوسطات العامة بالرغم من إنخفاضه بهذه الفقرة بشكل بسيط، وتغزو السبب بذلك نتيجة أن العاملين بهذه الجامعات لديهم وجهات نظر متباينة تجاه الممارسات التي تقوم فيها ادارة هذه الجامعات والتي تتعلق بصرف المكافآت والحوافز المادية والمعنوية للعاملين، حيث أن هذا الجانب يرتبط بسياسة التقييم داخل هذه الجامعات وقدرتها المالية.

يتضح من إجابات المبحوثين في الجدول رقم (11.4-أب) الخاص بمحور (دور القيادة الادارية) ان قيمة المتوسط الحسابي العام لاستجاباتهم قد بلغت حوالي (4.091) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (0.440)، حيث تؤكد الباحثة على ان العاملين بالجامعات الفلسطينية لديهم مستويات جيدة من الاطلاع تجاه أهمية الممارسات المرتبطة بدور القيادة الإدارية بالحوكمة الإلكترونية من وجهة نظرهم، من خلال سعيها الدائم لتوفير بيئة حاضنة وداعمة للإبداع الاداري وتوفير مرونة في التعامل مع الموظفين ومراعاة ظروفهم الشخصية، وخصوصاً في ظل الظروف الراهنة التي يعاني منها العالم أجمع من إغلاقات وتقنين عملية الدوام، بالإضافة الى سعي الادارة العليا لمعالجة جميع الاشكاليات والنزاعات التي تؤثر على العمل بكفاءة وفاعلية، والاهتمام بمشاركة العاملين باتخاذ القرارات وتوفير برامج تدريبية لاكساب العاملين معارف ومهارت وخبرات من شأنها توفير رافعة تستطيع من خلالها تحقيق الاهداف الخاصة بها، كذلك العمل على ايجاد خطوط واضحة من الاتصال والتواصل تضمن نمط اداري جيد من الاشراف والمتابعة على الموظفين وتضمن التعاون التام داخل الهيكل الاداري والمستويات الادارية بالجامعة، الامر الذي يدعم قدرة الجامعة على تحقيق الاهداف والاستراتيجيات الخاصة بتطوير بيئتها التنظيمية، وهذا يتفق مع دراسة (الزهيري والقرشي، 2017) حيث أظهرت النتائج أن نسبة مرتفعة من الاجابات كانت بالموافقة على اعتماد تنمية القدرات البشرية في التعامل مع الانظمة تعتبر بالاساس اولويات تجاه تطبيق انظمة الحوكمة الالكترونية وحول تهيئة البنى التحتية للمؤسسات الاكاديمية من شبكات اتصالات وانظمة وأجهزة ومعدات من اسس التحول لتطبيق الحوكمة الالكترونية، بالإضافة لارتفاع نسبة الموافقة حول وضع اولويات التكنولوجيات والاجراءات والادارة التي تستخدم لضمان تبادل المعلومات في نظم الحوكمة الالكترونية وكذلك حول بناء المحتوى التدريبي لموظفي المؤسسات الاكاديمية لرفع الوعي بشأن أمن المعلومات والتعامل مع انظمة الحوكمة، كذلك دراسة (Sumathy & Shaneeb, 2017) والتي أشارت الى أن مديري الجامعات لديهم منظور إيجابي تجاه تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الأداء الإداري الفعال من خلال حل مشكلة ضعف الاتصال بين الموظفين الإداريين وهيئات الإدارة الخارجية، كذلك دراسة

(البستجي، 2018) ودراسة (الغوانمة، 2018) حول أن درجة ممارسة القادة الأكاديميين للحوكمة كانت جيد جداً.

6.1.3.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الكلية لواقع تطبيق الحوكمة الالكترونية في جامعات مناطق الوسط الفلسطينية

جدول (12.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الكلية ومستوى التقدير واقع تطبيق الحوكمة الالكترونية في جامعات مناطق الوسط الفلسطينية مرتبة تنازلياً:

الرقم	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
1.	محور واقع رؤية واستراتيجية ورسالة وأهداف الجامعة	4.166	0.410	كبيرة
2.	محور تطبيق مبدأ المسائلة بالحوكمة الإلكترونية في الجامعة	4.104	0.406	كبيرة
3.	محور تطبيق مبدأ الشفافية بالحوكمة الإلكترونية في الجامعة	4.097	0.412	كبيرة
4.	محور دور القيادة الإدارية بالحوكمة الإلكترونية من وجهة نظر العاملين بالجامعات.	4.091	0.440	كبيرة
5.	محور تطبيق مبدأ المشاركة بالحوكمة الإلكترونية في الجامعة.	4.058	0.451	كبيرة
	المحور الكلي	4.103	0.384	كبيرة

أظهرت نتائج جدول (12.4) ان واقع رؤية واستراتيجية ورسالة وأهداف الجامعة بلغ المتوسط الحسابي له (4.166)، وانحرافه المعياري (0.410)، وبدرجة تقدير كبيرة، كذلك محور تطبيق مبدأ المسائلة بالحوكمة الالكترونية بالجامعة فقد بلغ المتوسط الحسابي له (4.104)، وانحرافه المعياري (0.406)، وبدرجة تقدير كبيرة، ايضاً محور تطبيق مبدأ الشفافية بالحوكمة الالكترونية بالجامعة فقد بلغ المتوسط الحسابي له (4.097)، وانحرافه المعياري (0.412)، وبدرجة تقدير كبيرة، أما محور دور القيادة الادارية بالحوكمة الالكترونية من وجهة نظر العاملين بالجامعات بلغ المتوسط الحسابي له (4.091)، وانحرافه المعياري (0.440)، وبدرجة تقدير كبيرة، ونجد ان محور تطبيق مبدأ المشاركة بالحوكمة الالكترونية في الجامعة بلغ المتوسط الحسابي له (4.058) وانحرافه المعياري (0.451)، وبدرجة تقدير كبيرة، ونجد أخيراً ان الدرجة الكلية لواقع تطبيق الحوكمة الالكترونية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها كانت كبيرة بوسط حسابي كلي (4.103) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري له (0.384)، وهذا تؤكد الباحثة على ان العاملين في الجامعات الفلسطينية يدركون المحاور التي يتم على أساسها تطبيق الحوكمة الالكترونية،

ويتفق ذلك مع دراسة (العزاوي، 2018) والتي أشارت الى أن درجة تطبيق مبادئ الحوكمة كانت جيدة للأداة ككل، كما ويتفق مع دراسة (Talpur & Afridi, 2016) حيث أشارت الى أنه ستؤدي الحوكمة الإلكترونية في الجامعات إلى إنشاء حكومة إلكترونية على المستوى الوطني مع ازدهار اقتصاد المعاملات الإلكترونية الأسرع وستؤدي الحوكمة الإلكترونية في النهاية إلى إتقان أداء قطاع الخدمات التعليمية، كذلك دراسة (Radhikaashree, Balkrishnan, & Sinduja, 2015) والتي أشارت انه لتنفيذ الحوكمة الإلكترونية يجب التركيز على فوائد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بالإضافة لوجود حاجة لتطوير البنية التحتية وتوفير ما يكفي من رأس المال والاستثمارات وتوسيع نطاق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتعارضت النتيجة العامة مع دراسة (Suri & Kaur, 2013) والتي أشارت الى عدم ارتباط أعضاء الهيئة التدريسية للوضع الحالي لحوكمة بالجامعة محل الدراسة وكان متوسط التصنيف للحوكمة الإلكترونية للجامعة متوسط 3، وهذا يعني أن الوضع الحالي للإدارة الإلكترونية للجامعة ليس جيداً ويحتاج إلى تحسين كثير حتى يصل إلى التصنيف 5 كما تم تصنيفها من قبل معظم أعضاء هيئة التدريس والطلاب وبالتالي هناك الكثير من التحسينات التي يتعين القيام بها من قبل أعضاء هيئة التدريس وكذلك الإدارة لتحسين الوضع الحالي، كذلك دراسة (صايح، 2018) أن مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة كان بدرجة جيدة جداً.

4.4 النتائج المتعلقة بفحص فرضيات الدراسة ومناقشتها:

النتائج المتعلقة بالسؤال السادس والذي ينص على "هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية في جامعات مناطق الوسط الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، ومكان العمل، والوظيفة، وسنوات الخبرة)؟".

من أجل الإجابة على سؤال الدراسة السابق تم فحص الفرضية الرئيسية التالية وفرضياتها الفرعية:

2.4.4. الفرضية الرئيسية والتي تنص على أنه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط إستجابات المبحوثين حول واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية في جامعات مناطق الوسط الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، ومكان العمل، والوظيفة، وسنوات الخبرة)".

ولفحص الفرضية أعلاه تم فحص الفرضيات الفرعية كما يلي:

1.2.4.4 الفرضية الفرعية الأولى: والتي تنص على انه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة

الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط إستجابات المبحوثين حول واقع تطبيق الحوكمة الالكترونية في جامعات مناطق الوسط الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير الجنس".

لفحص هذه الفرضية الخاصة بمتغير الجنس، فقد تم إجراء إختبار (T-Test) للعينات المستقلة، والجدول التالي يوضح نتائج الإختبار:

جدول (13.4): نتائج إختبار "T-Test" للعينات المستقلة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة نحو واقع تطبيق الحوكمة الالكترونية في جامعات مناطق الوسط الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها بحسب متغير الجنس.

المحاور الرئيسية	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحرافات المعيارية	قيمة T-Test	درجات الحرية	مستوى الدلالة الإحصائية
رؤية واستراتيجية ورسالة وأهداف الجامعة	انثى	130	4.177	.41297	.408	308	0.683
	ذكر	180	4.158	.40971			
تطبيق مبدأ الشفافية	انثى	130	4.075	.42636	-.801	308	0.424
	ذكر	180	4.113	.40247			
تطبيق مبدأ المشاركة	انثى	130	4.069	.47724	.373	308	0.709
	ذكر	180	4.050	.43362			
تطبيق مبدأ المسائلة	انثى	130	4.121	.41446	.627	308	0.531
	ذكر	180	4.092	.40190			
دور القيادة الإدارية	انثى	130	4.098	.43898	.238	308	0.812
	ذكر	180	4.086	.44338			
الدرجة الكلية	انثى	130	4.108	.39495	.190	308	0.849
	ذكر	180	4.100	.37844			

يلاحظ من خلال استعراض الجدول (13.4) نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص انه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط إستجابات المبحوثين حول واقع تطبيق الحوكمة الالكترونية في جامعات مناطق الوسط الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير الجنس" في جميع مجالات الدراسة، ويتفق ذلك مع دراسة (Muthuselvi & Ramganesh, 2017) والتي أشارت الى ان المتغيرات الديموغرافية كالجنس لم يكن لها تأثير كبير على استخدام الحوكمة الإلكترونية، كذلك دراسة (العزاوي، 2018) والتي أشارت لعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في استجابات أفراد العينة لدرجة أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة تعزى للجنس، كذلك دراسة (البستنجي، 2018) حول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابة أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين للحوكمة تعزى لمتغير الجنس، ودراسة

(غوانمة، 2018) والتي تشير لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزي لأثر متغير الجنس،

وتشير نتائج التحليل ان الدلالة الإحصائية لمحاور الدراسة التالية (رؤية واستراتيجية ورسالة وأهداف الجامعة، تطبيق مبدأ الشفافية، تطبيق مبدأ المشاركة) قد بلغت الدلالة الاحصائية الخاصة بهذه المحاور على التوالي (0.683، 0.709، 0.424)، عند متغير الجنس وهذه القيمة أكبر من قيمة الدلالة الاحصائية المفترضة عند ($\alpha \leq 0.05$)، وتعزو الباحثة السبب في ذلك هو ان أفراد عينة الدراسة من العاملين الاكاديميين والإداريين في الجامعات الفلسطينية (جامعة الإستقلال، جامعة القدس، جامعة بير زيت) على اختلاف أجناسهم لديهم مستويات جيدة من الفهم والادراك تجاه الدور الذي تقوم به هذه الجامعات من خلال هذه المحاور في تطبيق الحوكمة الالكترونية، حيث تسعى الجامعات لعرض رؤيتها ورسالتها وأهدافها قصيرة وطويلة المدى بشكل واضح لجميع العاملين من خلال الموقع الالكتروني للجامعة، بالإضافة الى قيامها بشكل مستمر بمراجعة رؤيتها ورسالتها وأهدافها وفق مستجدات البيئة المحيطة بها وجعلها داعمة للبحوث العلمية التي من شأنها تطوير بيئة العمل، كما أنه يتوفر لديها الاستعداد التام لاستخدام أساليب معاصرة في مجال الحوكمة الالكترونية، كذلك تراعي هذه الجامعات في سبيل تحقيق أعلى درجات الشفافية الوضوح عند تطبيقها للقوانين والانظمة واللوائح على العاملين، كما وأنها تقوم بالافصاح عن التقارير المالية والاداء وتقوم بدراسة وتقدير موازاناتها السنوية مع جهات الاختصاص بشفافية عالية، بالإضافة الى أنها تراعي خلال عملية الاعلان عن الوظائف بإفصاحها عن المواصفات والمعايير الخاصة بشغل الوظائف والاعلان عنها من خلال موقع الجامعة الالكتروني ومواقع التواصل الاجتماعي، كما وتسعى هذه الجامعات تطبيقاً لمبدأ المشاركة بأشراك العاملين في عملية صنع القرارات ورسم السياسات التي تحدد مشارها الوظيفي، بالإضافة الى اهتمامها بتنوع الافكار والخبرات من خلال حرصها على المشاركة وتفويض الصلاحيات للعاملين، كما أنها وبشكل دائم تشجع على تطبيق مبدأ الحوكمة الالكترونية للمساهمة في بناء الخبرات فيها، وعالية تم قبول الفرضية المفترضة.

وتشير نتائج التحليل ان الدلالة الإحصائية لمحاور الدراسة التالية (تطبيق مبدأ المسائلة، دور القيادة الادارية، الدرجة الكلية) قد بلغت الدلالة الاحصائية الخاصة بهذه المحاور على التوالي (0.531، 0.812، 0.849)، عند متغير الجنس وهذه القيمة أكبر من قيمة الدلالة الاحصائية المفترضة عند ($\alpha \leq 0.05$)، وتعزو الباحثة السبب في ذلك هو ان أفراد عينة الدراسة من العاملين الاكاديميين والإداريين في الجامعات الفلسطينية (جامعة الإستقلال، جامعة القدس، جامعة بير زيت) على اختلاف أجناسهم لديهم مستويات جيدة من الامام تجاه الدور الذي تقوم به هذه الجامعات من خلال هذه

المحاور في تطبيق الحوكمة الالكترونية، حيث تقوم هذه الجامعات بتوفير قسم للرقابة الداخلية من أجل تقديم تقارير العمل والأداء بشكل دوري، وتسعى بشكل دائم لتوفير أسس واضحة للمسائلة ترتبط بالأداء الفعلي للعاملين الأمر الذي يعزز وجود بيئة صحية وإيجابية بين العاملين، وتراعي أيضاً مبدأ المسائلة خلال تطبيق الانظمة والتعميمات على جميع العاملين وتقوم بتوفير نظام عقوبات تأديبي مناسب للمخالفات الادارية الامر الذي يحقق مستويات عالية لدى العاملين بهذه الجامعات، كما وأن القيادة الادارية لهه الجامعات تقوم بتوضيح مسؤولياتها لجميع العاملين وتطبف التعليمات والقوانين على الجميع بشكل عادل، وتسعى لمعالجة جميع الاشكاليات والنزاعات التي تواجهها على مستوى بيئتها الداخلية والخارجية بكفاءة وفاعلية، وفي سبيل تطوير أداء العاملين تقوم هذه الجامعات باخضاع جميع العاملين لبرامج تدريبية متخصصة لتطوير مهاراتهم وتعزيز ادائهم وخبرتهم الادارية من خلال اتباع اساليب ومنهجيات تدريبية متنوعة من شأنها رفع مستويات الاداء، وبما ينعكس على نوعية الخدمات المقدمة من الجامعات، ويعزز قدرتها على تطبيق الحوكمة الالكترونية، وعالية تم قبول الفرضية المفترضة.

2.2.4.4 الفرضية الفرعية الثانية: والتي تنص على انه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط إستجابات المبحوثين حول واقع تطبيق الحوكمة الالكترونية في جامعات مناطق الوسط الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

لفحص هذه الفرضية الخاصة بمتغير بالمؤهل العلمي، فقد تم إجراء إختبار تحليل التباين الأحادي (One way- ANOVA) لإختبار مستوى دلالة الفروق بين إستجابات أفراد عينة الدراسة، والجدول التالية توضح نتائج هذا الإختبار:

جدول (14.4): المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع تطبيق الحوكمة الالكترونية في جامعات مناطق الوسط الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها بحسب متغير المؤهل العلمي.

المتوسطات الحسابية				المحاور
دكتوراه	دبلوم عالي	ماجستير	بكالوريوس	
4.2248	4.1800	4.1242	4.1608	رؤية واستراتيجية ورسالة وأهداف الجامعة
4.1489	4.2480	4.0275	4.0939	تطبيق مبدأ الشفافية
4.1277	4.1098	4.0358	4.0168	تطبيق مبدأ المشاركة
4.1474	4.1577	4.0735	4.0902	تطبيق مبدأ المسائلة
4.1487	4.1354	4.0727	4.0564	دور القيادة الإدارية
4.1595	4.1662	4.0667	4.0836	الدرجة الكلية

أظهرت بيانات جدول (14.4) المتوسطات الحسابية الخاصة بواقع تطبيق الحوكمة الالكترونية في جامعات مناطق الوسط الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها حسب متغير المؤهل العلمي، حيث يلاحظ من هذه القيم بان معظم المتوسطات الحسابية درجاتها مرتفعة.

جدول (15.4): نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

المحاور الرئيسية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة الإحصائية
رؤية واستراتيجية ورسالة وأهداف الجامعة	بين المجموعات	0.462	3	0.154	0.913	0.435
	داخل المجموعات	51.61	306	0.169		
	المجموع	52.07	309			
تطبيق مبدأ الشفافية	بين المجموعات	1.264	3	0.421	2.513	0.079
	داخل المجموعات	51.29	306	0.168		
	المجموع	52.55	309			
تطبيق مبدأ المشاركة	بين المجموعات	0.675	3	0.225	1.103	0.384
	داخل المجموعات	62.39	306	0.204		
	المجموع	63.06	309			
تطبيق مبدأ المسائلة	بين المجموعات	0.334	3	0.111	0.672	0.570
	داخل المجموعات	50.80	306	0.166		
	المجموع	51.13	309			
دور القيادة الإدارية	بين المجموعات	0.468	3	0.156	0.802	0.494
	داخل المجموعات	59.59	306	0.195		
	المجموع	60.05	309			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.523	3	0.174	1.180	0.317
	داخل المجموعات	45.24	306	0.148		
	المجموع	45.76	309			

يلاحظ من خلال استعراض الجدول (15.4) نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص انه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط إستجابات الباحثين حول واقع تطبيق الحوكمة الالكترونية في جامعات مناطق الوسط الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير المؤهل العلمي"، في جميع مجالات الدراسة، وتتعارض هذه النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة (العنزي، 2018) حول وجود فروق في مجالات مبادئ الحوكمة تعزى إلى المؤهل العلمي،

كذلك دراسة (خليل، 2017) حول وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) في آراء أفراد العينة حول واقع تطبيق معايير الحوكمة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

وتشير نتائج التحليل ان الدلالة الإحصائية لمحاور الدراسة التالية (رؤية واستراتيجية ورسالة وأهداف الجامعة، تطبيق مبدأ الشفافية، تطبيق مبدأ المشاركة) قد بلغت الدلالة الإحصائية الخاصة بهذه المحاور على التوالي (0.435، 0.079، 0.709)، عند متغير المؤهل العلمي وهذه القيمة أكبر من قيمة الدلالة الإحصائية المفترضة عند ($\alpha \leq 0.05$)، وتعزو الباحثة السبب في ذلك هو ان أفراد عينة الدراسة في الجامعات الفلسطينية المستهدفة من هذه الدراسة على اختلاف مؤهلاتهم العلمية لديهم مستويات جيدة من الوعي والمعرفة تجاه الدور الذي تقوم به هذه الجامعات من خلال هذه المحاور بتطبيق الحوكمة الالكترونية، حيث تهتم بنشر المعلومات المتعلقة بها على موقعها الالكتروني بتحقيق أهداف التنمية الوطنية والمستدامة، وتطوير توجهات متنوعة للثقافات تتماشى مع الظروف الخاصة بالدولة، وتسعى بشكل دائم لتحقيق التعاون والاحترام وتعدد الثقافات في العالم، بالإضافة لاهتمامها بنشر الوعي الالكتروني بين أقسامها وكلياتها، وتضمن أهدافها على الاهتمام بجودة التعليم وفقاً للتقنيات الحديثة، كما تقوم من خلال برامجها المقدمة للطلبة بتزويدهم بأفضل الاساليب التعليمية الممكنة والمفتحة على الافكار الجديدة والابداعية والتي من شأنها المساهمة في تعزيز فرص حصولها على فرص للعمل على مستوى سوق العمل المحلي والعالمي، كذلك العمل على تعزيز العمل بمبدأ الشفافية من خلال ما يوفره موقع الجامعة على قاعدة بيانات تكون متاحة للجميع، وتقوم بتقديم تقارير تتميز بدرجة عالية من الشفافية والوضوح، وتقصح عن معلوماتها والنتائج الخاصة بتحليل بيئة عملها بشكل دوري من خلال موقعها الالكتروني، بالإضافة لسهولة الوصول الى معلوماتها من خلال الموقع الالكتروني، وتسعى لاستخدام أنظمة الارشفة المتنوعة اليدوية او الالكترونية لحفظ جميع المراسلات الرسمية الخاصة بها، كذلك تقوم إدارة هذه الجامعات باشتراك جميع المستويات الادارية في عملية تحديد الاهداف والانشطة من أجل حصولها على الدعم والتبني لتنفيذها بكفاءة وفاعلية، بالإضافة الى توفيرها استراتيجيات وسياسات عمل الكترونية واضحة، وعلية تم قبول الفرضية المفترضة.

وتشير نتائج التحليل ان الدلالة الإحصائية لمحاور الدراسة التالية (تطبيق مبدأ المسائلة، دور القيادة الادارية، الدرجة الكلية) قد بلغت الدلالة الإحصائية الخاصة بهذه المحاور على التوالي (0.570، 0.494، 0.317)، عند متغير المؤهل العلمي وهذه القيمة أكبر من قيمة الدلالة الإحصائية المفترضة عند ($\alpha \leq 0.05$)، وتعزو الباحثة السبب في ذلك هو ان أفراد عينة الدراسة من الجامعات الفلسطينية الخاضعة للدراسة على اختلاف مؤهلاتهم العلمية لديهم مستويات جيدة من الالمام والمعرفة تجاه دور الدور الذي تمارسه هذه الجامعات من خلال هذه المحاور في تطبيق الحوكمة الالكترونية،

حيث تقوم هذه الجامعات تطبيقاً لمبدأ المسائلة بتوفير معايير واضحة لتقييم أداء العاملين السنوي بشكل يحقق العدالة والمساواة بعملية التقييم ويخلق الرضا الوظيفي العام داخل بيئة العمل كما ويعزز نمط الاشراف والتوجيه المطبق بالجامعة من درجة انتماء العاملين، كما يتم تدقيق نتائج العمل وتقارير الاداء بشكل دوري من جهات رقابية داخلية وخارجية من أجل التأكد من سلامتها والتزامها بالمعايير والمواصفات المحددة، كما وتحرص القيادة الادارية والادارة العليا على تنظيم اجتماعات عمل دورية للأطراف ذات العلاقة للحصول على الملاحظات والمقترحات التطويرية وتقييم الاداء، كما تهتم بعملية اتخاذ القرارات من خلال النمط التشاركي مع الجهات ذات الاختصاص، بالإضافة الى أن ادارة الجامعة تسعى لتوفير رؤية شاملة حول تطور تقنيات واستراتيجيات العمل والتي من شأنها دعم عملية التطور المستقبلي فيها، كذلك يتم الاهتمام بنظام الحوافز المادية والمعنوية والمعايير التي يتم على اساسها منحها للعاملين الكفاء بالجامعة والذين يقومون بتقديم مقترحات تطويرية وتحقيق انجازات نوعية من شأنها دعم الادارة العليا في تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، وعليه تم قبول الفرضية المفترضة.

3.2.4.4 الفرضية الفرعية الثالثة: والتي تنص على انه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط إستجابات الباحثين حول واقع تطبيق الحوكمة الالكترونية في جامعات مناطق الوسط الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير مكان العمل".

لفحص هذه الفرضية الخاصة بمتغير مكان العمل، فقد تم إجراء إختبار تحليل التباين الأحادي (One way- ANOVA) لإختبار مستوى دلالة الفروق بين إستجابات أفراد عينة الدراسة، والجدول التالية توضح نتائج هذا الإختبار:

جدول (16.4): المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع تطبيق الحوكمة الالكترونية في جامعات مناطق الوسط الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها بحسب متغير مكان العمل.

المتوسطات الحسابية			المحاور
جامعة بير زيت	جامعة القدس	جامعة الاستقلال	
4.1505	4.1785	4.1703	رؤية واستراتيجية ورسالة وأهداف الجامعة
4.0626	4.1177	4.1132	تطبيق مبدأ الشفافية
4.0580	4.0848	4.0324	تطبيق مبدأ المشاركة
4.0769	4.1037	4.1337	تطبيق مبدأ المسائلة
4.0976	4.0938	4.0829	دور القيادة الإدارية
4.0891	4.1157	4.1065	الدرجة الكلية

أظهرت بيانات جدول (16.4) المتوسطات الحسابية الخاصة بواقع تطبيق الحوكمة الالكترونية في جامعات مناطق الوسط الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها حسب متغير مكان العمل، حيث يلاحظ من هذه القيم بان معظم المتوسطات الحسابية درجاتها مرتفعة.

جدول (17.4): نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير مكان العمل.

المحاور الرئيسية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة الإحصائية
رؤية واستراتيجية ورسالة وأهداف الجامعة	بين المجموعات	0.043	2	0.022	0.128	0.880
	داخل المجموعات	52.03	307	0.169		
	المجموع	52.07	309			
تطبيق مبدأ الشفافية	بين المجموعات	0.195	2	0.098	0.572	0.565
	داخل المجموعات	52.35	307	0.171		
	المجموع	52.55	309			
تطبيق مبدأ المشاركة	بين المجموعات	0.141	2	0.070	0.343	0.710
	داخل المجموعات	62.92	307	0.205		
	المجموع	63.06	309			
تطبيق مبدأ المسائلة	بين المجموعات	0.166	2	0.083	0.500	0.607
	داخل المجموعات	50.97	307	0.166		
	المجموع	51.13	309			
دور القيادة الإدارية	بين المجموعات	0.012	2	0.006	0.030	0.970
	داخل المجموعات	60.04	307	0.196		
	المجموع	60.05	309			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.038	2	0.019	0.128	0.880
	داخل المجموعات	45.72	307	0.149		
	المجموع	45.76	309			

يلاحظ من خلال استعراض الجدول (17.4) نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص انه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط إستجابات المبحوثين حول واقع تطبيق الحوكمة الالكترونية في جامعات مناطق الوسط الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير مكان العمل"، في جميع مجالات الدراسة، ويتوافق ذلك مع دراسة (البستجي، 2018)

حول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابة أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين للحوكمة.

وتشير نتائج التحليل ان الدلالة الإحصائية لمحاور الدراسة التالية (رؤية واستراتيجية ورسالة وأهداف الجامعة، تطبيق مبدأ الشفافية، تطبيق مبدأ المشاركة) قد بلغت الدلالة الاحصائية الخاصة بهذه المحاور على التوالي (0.880، 0.565، 0.710)، عند متغير مكان العمل وهذه القيمة أكبر من قيمة الدلالة الاحصائية المفترضة عند ($\alpha \leq 0.05$)، وتعزو الباحثة السبب في ذلك هو ان أفراد عينة الدراسة من العاملين الاكاديميين والإداريين في الجامعات الفلسطينية (جامعة الإستقلال، جامعة القدس، جامعة بير زيت) على اختلاف أماكن عملهم لديهم مستويات جيدة من الفهم والادراك تجاه الدور الذي تقوم به هذه الجامعات من خلال هذه المحاور في تطبيق الحوكمة الالكترونية، حيث تسعى هذه الجامعات للمساهمة بالانتاج المعرفي على مختلف المستويات المحلية والدولية من خلال توفير أفضل التشريعات الادارية والامكانيات والتقنيات الريادية الخاصة بها والداعمة لعملية البحث العلمي، كذلك توفيرها لبيئة مستقلة ومتطورة تتيح حرية التعبير، كما وتتبنى هذه الجامعات المبادئ والقيم الكفيلة بتوجيه أدائها في سبيل تحقيق رؤيتها ورسالتها على أكمل وجه بما يضمن بقائها في طليعة الجامعات ضمن موضع اعتبار وتميز أكاديمي، وتأكيداً من هذه الجامعات على مبدأ الشفافية تسمح بحرية التعبير، وتقوم بحل الخلافات والنزاعات العمالية بشفافية عالية دون أي تحيز، وتقوم بتطوير العملية الادارية فيها بما يضمن حقوق العاملين وتوفير بيئة داعمة لهم من خلال ممارسات ادارة الموارد البشرية فيها والتي تقوم بصرف الرواتب والمكافآت الخاصة بهم من خلال الحسابات البنكية الخاصة بالعاملين، والتي يعتمد صرفها على سلم رواتب وعلاوات خاص بكل وظيفة، كما وتسعى الجامعات لكشف مصادر تمويلها بشكل واضح وذلك تعزيزاً لمبدأ الشفافية والرقابة المجتمعية، أيضاً تعتمد هذه الجامعات على مبدأ المشاركة والحوار الديموقراطي في عملية اتخاذ القرارات وتوضيح الاسباب الدافعة لاتخاذ أي قرارات ادارية من شأنها تحديد توجهاتها المستقبلية، كما يتم مشاركة جميع المشرفين ضمن المستويات الادارية المختلفة بعملية تحديد الوصف الوظيفي للعاملين بما يتتسم مع اللوائح والانظمة الادارية المعمول بها بالجامعة من أجل تسهيل عملية الاستقطاب والاعلان عن الوظائف، بما يضمن تحقيق العدالة والمساواة في شغلها، ويسهم بتوفير الكوادر البشرية ذات الكفاءة والخبرة والتي تدعم قدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية عالية، وعليه تم قبول الفرضية المفترضة.

وتشير نتائج التحليل ان الدلالة الإحصائية لمحاور الدراسة التالية (تطبيق مبدأ المسائلة، دور القيادة الادارية، الدرجة الكلية) قد بلغت الدلالة الاحصائية الخاصة بهذه المحاور على التوالي (0.607،

0.970، 0.880)، عند متغير مكان العمل وهذه القيمة أكبر من قيمة الدلالة الاحصائية المفترضة عند ($\alpha \leq 0.05$)، وتغزو الباحثة السبب في ذلك هو ان أفراد عينة الدراسة من العاملين الاكاديميين والإداريين في الجامعات الفلسطينية (جامعة الإستقلال، جامعة القدس، جامعة بير زيت) على اختلاف أماكن عملهم لديهم مستويات جيدة من الفهم والادراك تجاه الدور الذي تقوم به هذه الجامعات من خلال هذه المحاور في تطبيق الحوكمة الالكترونية، حيث تقوم هذه الجامعات تطبيقاً لمبدأ المسائلة بتدقيق الامور المالية على المستوى الداخلي من خلال لجنة تتبع مجلس الامناء بالإضافة لتوفير مدقق حسابات معتمد يتبع لجهة خارجية للتدقيق على جميع الامور المالية الخاصة بها، كما تقوم بتقديم مبررات للقرارات المتخذة من قبلها بما يعزز دعم هذه القرارات والمشاركة بفاعلية بتحقيقها، وتوفر الجامعات آلية لعملية التقييم تسمح للمرؤوسين بتقييم الادارة العليا بالجامعة من أجل تحقيق التكامل بعملية التقييم والوصول الى نتائج ايجابية من شأنها تحقيق الاهداف المرجوة من وجود الجامعة ويعزز عملية الحوكمة الالكترونية فيها، كما وتمارس القيادة الادارية بهذه الجامعات العديد من المهام التي من شأنها تعزيز تطبيق الحوكمة الالكترونية، من خلال تشجيع العاملين للإرتقاء بالخدمات التعليمية لإكسابها ميزة تنافسية على مستوى الجامعات المحلية، وحرصها على التنسيق الدائم بين الاقسام والدوائر المختلفة المدرجة في هيكلها التنظيمي لتسهيل عملية تفويض الصلاحيات ووضوحها والتسلسل الاداري السليم، وتقوم بتوفير الوسائل والاجهزة التكنولوجية الحديثة لعملية تبادل المعلومات بين العاملين وتسهيل الوصول اليها، كما ويتم وضع معايير واسس واضحة ومعلنة وموضوعية خاصة بعملية الترقية للعاملين بالجامعات، مما يعزز المنافسة الايجابية البناءة داخل بيئة العمل الاداري فيها، وعلية تم قبول الفرضية المفترضة.

4.2.4.4 الفرضية الفرعية الرابعة: والتي تنص على انه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط إستجابات المبحوثين حول واقع تطبيق الحوكمة الالكترونية في جامعات مناطق الوسط الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير طبيعة العمل".

لفحص هذه الفرضية الخاصة بمتغير طبيعة العمل، فقد تم إجراء إختبار (T-Test) للعينات المستقلة، والجدول التالي يوضح نتائج الإختبار:

جدول (18.4): نتائج إختبار "T-Test" للعينات المستقلة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة نحو حول واقع تطبيق الحوكمة الالكترونية في جامعات مناطق الوسط الفلسطينية بحسب متغير طبيعة العمل.

المحاور الرئيسية	طبيعة العمل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحرافات المعيارية	قيمة T-Test	درجات الحرية	مستوى الدلالة الإحصائية
رؤية واستراتيجية ورسالة وأهداف الجامعة	عضو هيئة تدريس	140	4.185	.40555	0.743	308	0.458
	إداري	170	4.150	.41511			
تطبيق مبدأ الشفافية	عضو هيئة تدريس	140	4.100	.39424	0.108	308	0.914
	إداري	170	4.095 2	.42793			
تطبيق مبدأ المشاركة	عضو هيئة تدريس	140	4.087	.45315	1.003	308	0.317
	إداري	170	4.035	.45062			
تطبيق مبدأ المسائلة	عضو هيئة تدريس	140	4.112	.41738	0.329	308	0.743
	إداري	170	4.097	.39900			
دور القيادة الإدارية	عضو هيئة تدريس	140	4.106	.42340	0.549	308	0.583
	إداري	170	4.079	.45562			
الدرجة الكلية	عضو هيئة تدريس	140	4.118	.38171	0.612	308	0.541
	إداري	170	4.091	.38810			

يلاحظ من خلال استعراض الجدول (18.4) نتائج إختبار الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص انه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط إستجابات المبحوثين حول واقع تطبيق الحوكمة الالكترونية في جامعات مناطق الوسط الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير طبيعة العمل"، في جميع مجالات الدراسة، وتتعارض هذه النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة (خليل، 2017) حول وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) في آراء أفراد العينة حول واقع تطبيق معايير الحوكمة تبعاً لمتغير الوظيفة، ودراسة (صايح، 2018) حول ووجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) في آراء المبحوثين حول واقع تطبيق مبادئ الحوكمة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

وتشير نتائج التحليل ان الدلالة الإحصائية لمحاور الدراسة التالية (رؤية واستراتيجية ورسالة وأهداف الجامعة، تطبيق مبدأ الشفافية، تطبيق مبدأ المشاركة) قد بلغت الدلالة الاحصائية الخاصة بهذه المحاور على التوالي (0.458، 0.914، 0.317)، عند متغير طبيعة العمل وهذه القيمة أكبر من قيمة الدلالة الاحصائية المفترضة عند ($\alpha \leq 0.05$)، وتعزو الباحثة السبب في ذلك هو ان أفراد عينة الدراسة في الجامعات الفلسطينية المستهدفة من هذه الدراسة على اختلاف طبيعة عملهم لديهم مستويات جيدة من الوعي والمعرفة تجاه الدور الذي تقوم به هذه الجامعات من خلال هذه المحاور بتطبيق الحوكمة الالكترونية، حيث توفر هذه الجامعات عبر موقعها الالكتروني المعلومات الخاصة بالمسؤولين فيها، كما تسهم وتساعد برامج العمل المحوسبة الالكترونية المعمول فيها بالجامعات بتدفق

المعلومات بسهولة بين جميع العاملين وتعمل على إتاحة الآراء للجماعات التي لا تشارك باتخاذ القرارات، وحرصها الدائم على اعتماد وسائل التكنولوجيا الحديثة لتبادل المعلومات بين العاملين بدقة، كذلك حرصها على تقديم مخرجات تتوافق ومتطلبات المجتمع الفلسطيني، وتعزيزاً لمبدأ الشفافية تقوم الجامعات باتباع اجراءات تتميز بدرجة عالية من الشفافية في عملية الاختيار والتعيين وتقديم الامتحانات والمقابلات لوصول الشخص الأكفاء للوظائف المعلن عنها، وتقوم بتوفير أنظمة عمل الكترونية تتميز بالمرونة وتسهل هذه الانظمة وصول العاملين للملفات والتقارير المطلوبة لعمل الموظفين بالوقت المناسب، بالإضافة لذلك توفر هذه الجامعات أنظمة وإجراءات تتعلق بالمشتريات والعطاءات والشكاوي تتميز بالشفافية والموضوعية والوضوح لتسهيل عملية الرقابة والتدقيق ومعالجة أوجه الخلل والملاحظات السلبية التي قد تواكب الانجازات النوعية، كذلك ومن أجل تعزيز عملية المشاركة تقوم هذه الجامعات بمناقشة القرارات الجامعية في مجالس الجامعة لاتخاذ التعديلات المطلوبة مع الاطراف ذات العلاقة وتشاركهم في تحديد الاهداف الاستراتيجية، وعليه تم قبول الفرضية المفترضة.

وتشير نتائج التحليل ان الدلالة الإحصائية لمحاور الدراسة التالية (تطبيق مبدأ المسائلة، دور القيادة الادارية، الدرجة الكلية) قد بلغت الدلالة الاحصائية الخاصة بهذه المحاور على التوالي (0.743، 0.583، 0.541)، عند متغير طبيعة العمل وهذه القيمة أكبر من قيمة الدلالة الاحصائية المفترضة عند ($\alpha \leq 0.05$)، وتعزو الباحثة السبب في ذلك هو ان أفراد عينة الدراسة من الجامعات الفلسطينية الخاضعة للدراسة على اختلاف طبعية عملهم لديهم مستويات جيدة من الالمام والمعرفة تجاه دور الدور الذي تمارسه هذه الجامعات من خلال هذه المحاور في تطبيق الحوكمة الالكترونية، حيث تقوم هذه الجامعات تطبيقاً لمبدأ المسائلة بإخضاع الخدمات والبرامج المقدمة منها للمساءلة المجتمعية، وتقوم بتقديم معلومات للعاملين عن حقوقهم وواجباتهم من خلال القوانين والانظمة ومدونات السلوك الوظيفية، بالإضافة الى تأكيدها على الافصاح عن الذم المالية لاعضاء مجالس الادارة، وتعزيزاً لتطبيق الحوكمة الالكترونية تقوم ادارة الجامعة بتوفير بيئة عمل مريحة وصحية للعاملين، وتراعي من خلالها الظروف الخاصة بهم بما يوفر لديهم طاقة ايجابية وانتماء للجامعة وتكريس الجهود لتحقيق الاهداف الخاصة بها بكفاءة وفاعلية، كذلك تقوم بتعويض العاملين عن بدل ايام العمل خارج الدوام الرسمي، وتقوم بتقديم معلومات وارشادات للعاملين وتعريفهم بوضفهم الوظيفي بشكل واضح وتحديد المسؤوليات والواجبات الوظيفية الملقاة على عاتقهم، والتي يتم على أساسها تقييم مستويات الاداء ومنح الراتب والعلاوات والحوافز، كل ذلك من شأنه ايجاد بيئة عمل حاضة وداعمة لتحقيق انجازات نوعية من شأنها دعم التوجهات الاستراتيجية للجامعات، ويسهل تطبيق عملية الحوكمة الالكترونية بشكل فاعل، وعليه تم قبول الفرضية المفترضة.

5.2.4.4. الفرضية الفرعية الخامسة: والتي تنص على انه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط إستجابات المبحوثين حول واقع تطبيق الحوكمة الالكترونية في جامعات مناطق الوسط الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير سنوات الخبرة".

لفحص هذه الفرضية الخاصة بمتغير سنوات الخبرة، فقد تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One way- ANOVA) لإختبار مستوى دلالة الفروق بين إستجابات أفراد عينة الدراسة، والجدول التالية توضح نتائج هذا الإختبار:

جدول (19.4): المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع تطبيق الحوكمة الالكترونية في جامعات مناطق الوسط الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها بحسب متغير سنوات الخبرة.

المتوسطات الحسابية				المحاور
أقل من سنتين	من (2-5) سنوات	من (6-10) سنوات	أكثر من 10 سنوات	
4.3189	4.1821	4.1703	4.0791	رؤية واستراتيجية ورسالة وأهداف الجامعة
4.2162	4.1398	4.0886	4.0100	تطبيق مبدأ الشفافية
4.2531	4.0967	4.0440	3.9493	تطبيق مبدأ المشاركة
4.2394	4.1725	4.0691	4.0100	تطبيق مبدأ المسائلة
4.2416	4.1097	4.1122	3.9847	دور القيادة الإدارية
4.2538	4.1402	4.0968	4.0066	الدرجة الكلية

أظهرت بيانات جدول (19.4) المتوسطات الحسابية الخاصة بواقع تطبيق الحوكمة الالكترونية في جامعات مناطق الوسط الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها حسب متغير سنوات الخبرة، حيث يلاحظ من هذه القيم بان معظم المتوسطات الحسابية درجاتها مرتفعة.

جدول (20.4أ): نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

المحاور الرئيسية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة الإحصائية
رؤية واستراتيجية ورسالة وأهداف الجامعة	بين المجموعات	1.541	3	0.514	3.111	0.027*
	داخل المجموعات	50.53	306	0.165		
	المجموع	52.07	309			
تطبيق مبدأ الشفافية	بين المجموعات	1.356	3	0.452	2.702	0.046*
	داخل المجموعات	51.19	306	0.167		
	المجموع	52.55	309			

جدول (20.4.ب): نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

المحاور الرئيسية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة الإحصائية
تطبيق مبدأ المشاركة	بين المجموعات	2.584	3	0.861	4.358	0.005*
	داخل المجموعات	60.48	306	0.198		
	المجموع	63.06	309			
تطبيق مبدأ المسائلة	بين المجموعات	1.993	3	0.664	4.136	0.007*
	داخل المجموعات	49.14	306	0.161		
	المجموع	51.13	309			
دور القيادة الإدارية	بين المجموعات	1.884	3	0.628	3.304	0.021*
	داخل المجموعات	58.17	306	0.190		
	المجموع	60.05	309			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.774	3	0.591	4.114	0.007*
	داخل المجموعات	43.99	306	0.144		
	المجموع	45.76	309			

يلاحظ من خلال استعراض الجدول (20.4.أ-ب) نتائج إختبار الفرضية الفرعية الخامسة والتي تنص انه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط إستجابات المبحوثين حول واقع تطبيق الحوكمة الالكترونية في جامعات مناطق الوسط الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير سنوات الخبرة"، فقد تبين وجود فروق دالة إحصائياً في جميع مجالات الدراسة، ويتوافق ذلك مع ما توصلت اليه دراسة (غوانمة، 2018) حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس على الدرجة الكلية تعزى لأثر متغير سنوات الخدمة، ودراسة (العزاوي، 2018) حول وجود فروق دالة إحصائياً تجاه أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وتعارضت هذه النتيجة مع دراسة (البستنجي، 2018) والتي أشارت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القادة الأكاديميين للحوكمة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وللكشف عن مواطن الفروق على مستوى المحاور تم إجراء اختبار (Scheffe) للمقارنات البعديه لإظهار الفروق حسب متغير سنوات الخبرة، وفيما يلي الجداول أدناه توضح نتائج هذا الاختبار.

جدول (21.4): نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعديه لدلالة الفروق بين متوسطات متغير

سنوات الخبرة وفق محور رؤية واستراتيجية ورسالة وأهداف الجامعة.

سنوات الخبرة	أقل من سنتين (4.31)	من (5-2) سنوات (4.18)	من (10-6) سنوات (4.17)	أكثر من 10 سنوات (4.07)
أقل من سنتين (4.31)	--	.13679	.14860	0.23985*
من (5-2) سنوات (4.18)	---	----	0.01181	0.10306
من (10-6) سنوات (4.17)	---	---	---	0.09125
أكثر من 10 سنوات (4.07)	---	---	---	---

يتضح من الجدول (21.4) وجود فروق في تقييم أفراد عينة الدراسة نحو واقع تطبيق الحوكمة الالكترونية في جامعات مناطق الوسط الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، وفق محور رؤية واستراتيجية ورسالة وأهداف الجامعة، حيث تشير النتائج ان هذه الفروق كانت بين استجابات أفراد العينة الذين لديهم سنوات خبرة أقل من سنتين وأكثر من 10 سنوات، وقد كانت الفروق لصالح أفراد العينة الذين تتوفر لديهم سنوات خبرة أقل من سنتين ذات المتوسط الحسابي الاعلى (4.31).

كما يتضح من الجدول (21.4) أدناه وجود فروق في تقييم أفراد عينة الدراسة نحو واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، وفق محور تطبيق مبدأ الشفافية، حيث تشير النتائج ان هذه الفروق كانت بين استجابات أفراد العينة الذين لديهم سنوات خبرة أقل ومن (10-6) سنوات، وقد كانت الفروق لصالح أفراد العينة الذين تتوفر لديهم سنوات خبرة أقل من سنتين ذات المتوسط الحسابي الاعلى (4.21).

جدول (22.4): نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعديه لدلالة الفروق بين متوسطات متغير سنوات الخبرة وفق محور تطبيق مبدأ الشفافية.

سنوات الخبرة	أقل من سنتين (4.21)	من (5-2) سنوات (4.13)	من (10-6) سنوات (4.08)	أكثر من 10 سنوات (4.01)
أقل من سنتين (4.21)	--	0.07640	0.12763*	0.20625
من (5-2) سنوات (4.13)	---	----	0.05124	0.12985
من (10-6) سنوات (4.08)	---	---	---	-0.07861
أكثر من 10 سنوات (4.01)	---	---	---	---

جدول (23.4): نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعديه لدلالة الفروق بين متوسطات متغير سنوات الخبرة وفق محور تطبيق مبدأ المشاركة.

سنوات الخبرة	أقل من سنتين (4.25)	من (2-5) سنوات (4.09)	من (6-10) سنوات (4.04)	أكثر من 10 سنوات (4.94)
أقل من سنتين (4.25)	--	0.15636	0.20908	0.30381*
من (2-5) سنوات (4.09)	---	----	0.05272	0.14745
من (6-10) سنوات (4.04)	---	---	---	0.09473
أكثر من 10 سنوات (4.94)	---	---	---	---

يتضح من الجدول (23.4) وجود فروق في تقييم أفراد عينة الدراسة نحو واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، وفق محور تطبيق المشاركة، حيث تشير النتائج ان هذه الفروق كانت بين استجابات أفراد العينة الذين لديهم سنوات خبرة أقل من سنتين وأكثر من 10 سنوات، وقد كانت الفروق لصالح أفراد العينة الذين تتوفر لديهم سنوات خبرة أكثر من 10 سنوات ذات المتوسط الحسابي الاعلى (4.94).

جدول (24.4): نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعديه لدلالة الفروق بين متوسطات متغير سنوات الخبرة وفق محور تطبيق مبدأ المسائلة.

سنوات الخبرة	أقل من سنتين (4.23)	من (2-5) سنوات (4.17)	من (6-10) سنوات (4.06)	أكثر من 10 سنوات (4.01)
أقل من سنتين (4.23)	--	0.06689	0.17026	0.22942*
من (2-5) سنوات (4.17)	---	----	.10337	00.16253
من (6-10) سنوات (4.06)	---	---	---	-0.05916
أكثر من 10 سنوات (4.01)	---	---	---	---

يتضح من الجدول (24.4) وجود فروق في تقييم أفراد عينة الدراسة نحو واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية في جامعات مناطق الوسط الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، وفق محور تطبيق المسائلة، حيث تشير النتائج ان هذه الفروق كانت بين استجابات أفراد العينة الذين لديهم سنوات خبرة أقل من سنتين وأكثر من 10 سنوات، وقد كانت الفروق لصالح أفراد

العينة الذين تتوفر لديهم سنوات خبرة أقل من سنتين ذات المتوسط الحسابي الاعلى (4.23).

جدول (25.4): نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعديه لدلالة الفروق بين متوسطات متغير سنوات الخبرة وفق محور تطبيق مبدأ القيادة الإدارية.

سنوات الخبرة	أقل من سنتين (4.24)	من (5-2) سنوات (4.10)	من (10-6) سنوات (4.11)	أكثر من 10 سنوات (3.98)
أقل من سنتين (4.24)	--	0.13185	0.12932	0.25682*
من (5-2) سنوات (4.10)	---	----	-0.00252	0.12497
من (10-6) سنوات (4.11)	---	---	---	0.12749
أكثر من 10 سنوات (3.98)	---	---	---	---

يتضح من الجدول (25.4) وجود فروق في تقييم أفراد عينة الدراسة نحو واقع تطبيق الحوكمة الالكترونية في جامعات مناطق الوسط الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، وفق محور تطبيق مبدأ القيادة الادارية، حيث تشير النتائج ان هذه الفروق كانت بين استجابات أفراد العينة الذين لديهم سنوات خبرة أقل من سنتين وأكثر من 10 سنوات، وقد كانت الفروق لصالح أفراد العينة الذين تتوفر لديهم سنوات خبرة أقل من سنتين ذات المتوسط الحسابي الاعلى (4.24).

جدول (26.4): نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعديه لدلالة الفروق بين متوسطات متغير سنوات الخبرة وفق محور الدرجة الكلية.

سنوات الخبرة	أقل من سنتين (4.25)	من (5-2) سنوات (4.14)	من (10-6) سنوات (4.09)	أكثر من 10 سنوات (4.00)
أقل من سنتين (4.25)	--	0.11366	0.15698	0.24723*
من (5-2) سنوات (4.14)	---	----	0.04332	0.13357
من (10-6) سنوات (4.09)	---	---	---	0.09025
أكثر من 10 سنوات (4.00)	---	---	---	---

يتضح من الجدول (26.4) وجود فروق في تقييم أفراد عينة الدراسة نحو واقع تطبيق الحوكمة الالكترونية في جامعات مناطق الوسط الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، وفق محور الدرجة الكلية، حيث تشير النتائج ان هذه الفروق كانت بين استجابات أفراد العينة الذين لديهم سنوات خبرة أقل من سنتين وأكثر من 10 سنوات، وقد كانت الفروق لصالح أفراد العينة الذين تتوفر لديهم سنوات خبرة أقل من سنتين ذات المتوسط الحسابي الاعلى (4.25).

الفصل الخامس

النتائج والاستنتاجات والتوصيات

1.5. النتائج

1. تبين من إستجابات أفراد العينة على الدرجة الكلية لواقع تطبيق الحوكمة الالكترونية في جامعات مناطق الوسط الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها كانت كبيرة .
2. تبين من إستجابات أفراد العينة على الدرجة الكلية لمجال وضع ورؤية واستراتيجية ورسالة وأهداف الجامعة في وإنسجامه مع تطبيق الحوكمة الالكترونية في جامعات مناطق الوسط الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها كانت كبيرة .
3. تبين من إستجابات أفراد العينة على الدرجة الكلية لمجال تطبيق مبدأ المسائلة بالحوكمة الالكترونية في الجامعة وإنسجامه مع تطبيق الحوكمة الالكترونية في جامعات مناطق الوسط الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها كانت كبيرة .
4. تبين من إستجابات أفراد العينة على الدرجة الكلية لمجال تطبيق مبدأ الشفافية بالحوكمة الالكترونية في الجامعة وإنسجامه مع تطبيق الحوكمة الالكترونية في جامعات مناطق الوسط الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها كانت كبيرة .
5. تبين من إستجابات أفراد العينة على الدرجة الكلية لمجال تطبيق مبدأ القيادة الادارية بالحوكمة الالكترونية في الجامعة وإنسجامه مع تطبيق الحوكمة الالكترونية في جامعات مناطق الوسط الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها كانت كبيرة .
6. تبين من إستجابات أفراد العينة على الدرجة الكلية لمجال تطبيق مبدأ المشاركة بالحوكمة الالكترونية في الجامعة وإنسجامه مع تطبيق الحوكمة الالكترونية في جامعات مناطق الوسط الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها كانت كبيرة .

7. تبين عدم وجود فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط إستجابات المبحوثين حول واقع تطبيق الحوكمة الالكترونية في جامعات مناطق الوسط الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي، مكان العمل، طبيعة العمل.
8. تبين وجود فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط إستجابات المبحوثين حول واقع تطبيق الحوكمة الالكترونية في جامعات مناطق الوسط الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير سنوات الخبرة في جميع مجالات الدراسة والدرجة الكلية.

2.5 الاستنتاجات

- يتأثر واقع تطبيق الحوكمة الالكترونية في جامعات مناطق الوسط الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها بوجود العديد من المحاور الواضحة والمحددات لتطبيقها والتي تتمثل في (وجود رؤية ورسالة أهداف استراتيجية، والمسائلة، والشفافية، والمشاركة، والقيادة الادارية).
- يدعم وجود رؤية ورسالة واهداف استراتيجية في الجامعات الفلسطينية عملية تطبيق الحوكمة الالكترونية فيها من خلال ما تقوم به هذه الجامعات بعرض رؤيتها ورسالتها وأهدافها المتنوعة وتوجهاتها المستقبلية على موقعها الالكتروني بشكل واضح، وسماحها لجميع الاطراف ذات العلاقة بالاطلاع على هذه المعلومات، كذلك من خلال مراجعتها لها بشكل دوري وفق المستجدات بالبيئة، كما وتهتم أيضاً بطلبتها وبساليب ومنهجيات التعليم والتعلم المقدمة من قبلها للحفاظ على جودة التعليم وفق متطلبات التكنولوجيا الحديثة، واستخدامها لوسائل التكنولوجيا الحديثة في عملها، ودعمها لحرية التعبير والانفتاح على الافكار الحديثة ودعم البحث العلمي ونشر الوعي الالكتروني على المستوى الداخلي لهذه الجامعات، الامر الذي ينعكس على تحسين مستويات أدائها، وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.
- يسهم تطبيق مبدأ الشفافية في تسهيل تطبيق الحوكمة الالكترونية بالجامعات الفلسطينية، من خلال تعميم المعرفة المرتبطة (بالقوانين والنظم والمشتريات، والتعميمات، الاعلانات، والتقارير، والانشطة وغيرها من أمور) عبر موقعها الالكتروني، واهتمامها بتحديد مصادر التمويل المتنوعة للمشاريع التي تقوم بتنفيذها، وآلية صرف التبرعات والهبات المقدمة لها، الامر الذي يسهم في جعل هذه الجامعات تتميز بدرجات عالية من الشفافية، ويحقق الرضا العام لدى الموظفين ويعزز في رفع درجات ولائهم وانتمائهم للجامعة نتيجة الوضوح في جميع الاجراءات المتبعة فيها، وبالتالي تسخير الجهود في تحقيق وجهاتها ورؤيتها وأهدافها المستقبلية.
- يدعم تطبيق مبدأ المشاركة الجهود الحثيثة التي تقوم بها الجامعات الفلسطينية محل الدراسة في تسهيل تطبيق الحوكمة الالكترونية فيها، حيث تقوم الجامعات بمشاركة العاملين والاطراف ذات العلاقة باتخاذ القرارات التي تتعلق بتحديد وتحقيق أهدافها المتنوعة والمرتبطة بعملياتها الادارية والاكاديمية، والتي من شأنها أن تؤثر على دعم وتوجيه المسار الوظيفي للعاملين، وهذا المبدأ من شأنه تحقيق العديد من الفوائد والامتيازات للجامعات، على مستوى العاملين من خلال ايجاد بيئة داعمة لنجاح وتبني هذه القرارات التي شاركوا باتخاذها، وتكوين وصنع قيادات ادارية قادرة على التخطيط ورسم السياسات من خلال اكتسابهم للخبرات عبر مشاركتهم للمستويات الادارية المتنوعة بالجامعات، الامر الذي يسهم في تحقيق الاهداف والغايات والاستراتيجيات التطويرية التي تسهيل تطبيق الحوكمة الالكترونية بالجامعات الفلسطينية.

- الممارسات الخاصة بمبدأ المسائلة من شأنها دعم عمل الجامعات نحو التوجه لتطبيق الاجراءات الخاصة بعملية الحوكمة الالكترونية فيها، حيث تسعى الجامعات الى تعزيز الممارسات التي من شأنها تطبيق مبدأ المسائلة، من خلال توفير نظم ومعايير واضحة لتقييم الاداء والقيام بتدقيق نتائج الاعمال الادارية والمالية من قبل جهات داخلية وخارجية، من أجل تحقيق التحسين المستمر في مستويات الاشراف داخلها، وتوفير اسس واضحة للمسائلة حول مخرجات الاداء العام للعاملين، وتوفير انظمة للثواب والعقاب وبالتالي تحقيق العدالة لجميع العاملين، والسماح بهامش جيد للمسائلة المجتمعية تجاه البرامج والأنشطة المقدمة، وبالتالي فإن جميع هذه الاجراءات من شأنها تعزيز ثقة المواطنين بسمعة وأداء الجامعات.
- يوجد أهمية ودور كبير للممارسات المرتبطة بدور القيادة الإدارية بالحوكمة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية، من خلال سعيها لتوفير بيئة حاضنة وداعمة للإبداع الاداري وتوفير مرونة في التعامل مع الموظفين ومراعاة ظروفهم الشخصية، وخصوصاً في ظل الظروف الصحية الراهنة التي يعاني منها العالم أجمع من إغلاقات وتقنين عملية الدوام، بالإضافة الى سعيها لمعالجة جميع الاشكاليات والنزاعات التي تؤثر على العمل بكفاءة وفاعلية، والاهتمام بمشاركة العاملين باتخاذ القرارات وتوفير برامج تدريبية لاكساب العاملين معارف ومهارت وخبرات من شأنها توفير رافعة تستطيع من خلالها تحقيق الاهداف الخاصة بها، وسعيها لايجاد خطوط واضحة من الاتصال والتواصل تضمن التعاون التام داخل الهيكل الاداري بالجامعة، الامر الذي يدعم قدرة الجامعة على تحقيق الاهداف والاستراتيجيات الخاصة بتطوير بيئتها التنظيمية.

3.5 التوصيات

تأسيساً على النتائج والاستنتاجات التي توصلت إليها الباحثة، ومن أجل ان تؤدي هذه الدراسة دورها وتتجز أهدافها على خير وجه، لا بد من تقديم بعض التوصيات وهي كما يلي:

- إستمرار الجامعات الفلسطينية في سياساتها لتعزيز ممارساتها في تطبيق الحوكمة الالكترونية لانها منهجية ملائمة للتعامل مع المتغيرات المحيطة مما يكون لهذا التطبيق دور فاعل وممارسة فضلى في أدائها لا سيما في ظل وجود عوامل سياسية واقتصادية وصحية في العالم
- السعي المستمر لمجالس الأمناء في الجامعات الفلسطينية لإقرار مزيد من اللوائح الخاصة بمعايير ومبادئ الحوكمة الجامعية لما لها من آثار ملموسة على ادائها المحلي والدولي.
- تعزيز ممارسة الجامعات للشفافية ونشر مصادر التمويل المتنوعة للمشاريع التي تقوم بتنفيذها، وآلية صرف التبرعات والهبات المقدمة لها، الامر الذي يسهم في جعل هذه الجامعات تتميز بدرجات عالية من الشفافية والنزاهة لتطبيق الحوكمة الالكترونية وتسهيل عملية الوصول عن المعلومات والافصاح عنها للعاملين والمجتمع المحلي.
- تعزيز ممارسة الجامعات بمشاركة العاملين والاطراف ذات العلاقة باتخاذ القرارات التي تتعلق تحقيق أهدافها المتنوعة والمرتبطة بعملياتها الادارية والاكاديمية ونشر الوعي الالكتروني بين العاملين فيها، وتقديم برامج تدريبية تمكنهم من مواكبة التطورات التكنولوجية.
- تعزيز الجهود الرامية لتطبيق مبدأ المسائلة في الجامعات الفلسطينية، والسماح بهامش جيد للمسائلة المجتمعية تجاه البرامج والأنشطة المقدمة، وبالتالي فإن جميع هذه الاجراءات من شأنها تعزيز ثقة المواطنين بسمعة وأداء الجامعات.
- تعزيز دور القيادات الإدارية في الجامعات سواء مجالس الأمناء أو مجالس العمدات والكليات بالاستمرار بلعب أدوارها الاستراتيجية نحو دعم عملية تطبيق الحوكمة الالكترونية فيها.

4.5 المقترحات البحثية:

- إجراء دراسة حول فوائد تطبيق الحوكمة الالكترونية في الجامعات.
- اجراء دراسة حول معيقات تطبيق الحوكمة الالكترونية بالجامعات.
- اجراء دراسة حول العلاقة بين الحوكمة الالكترونية وتعزيز الاداء المؤسسي بالجامعات الفلسطينية.
- دراسة أثر تطبيق الحوكمة الالكترونية على الجانب النفسي للعاملين في الجامعات .
- اجراء دراسة حول أثر تطبيق الحوكمة الالكترونية على جودة الاداء لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية .

المصادر والمراجع

المراجع العربية:

1. أبو عجيلة، عيسى. (2019): أثر تطبيق أبعاد الحوكمة على التطوير التنظيمي في جامعة سبها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ورقة بحثية، المؤتمر الدولي للعلوم التقنية، جامعة سبها، ليبيا.
2. البستجي، يوسف. (2018): درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للحوكمة في العاصمة عمان وعلاقتها بدرجة توافر معايير (سته سيجما) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
3. الحيارى، عمر. (2017): أثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في تعزيز موثوقية التقارير المالية الصادرة عن الشركات الصناعية المساهمة المدرجة في سوق عمان المالي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
4. خريس، يوسف. (2020): أثر تطبيق الحوكمة على إتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
5. خليل، رامي. (2017): واقع الحوكمة في جامعة القدس المفتوحة كإحدى الجامعات العامة الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين الإداريين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.
6. خوشيد، معتز ويوسف، محسن. (2009): حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر، مكتبة الاسكندرية، الاسكندرية، مصر.
7. ربايع، نائل. (2019): الحوكمة وتطبيقاتها في الجامعات الحكومية: المملكة العربية السعودية نموذج تصوري للحوكمة، المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الابحاث العلمية والتربوية، العدد 1، المجلد 23.
8. الزهيري، طلال والقريشي، فاضل. (2017): الحوكمة الالكترونية في المؤسسات الأكاديمية: المفاهيم وآليات التطبيق، مجلة الاقتصاد الحيوي والسياسات البيئية الحيوية، العدد 1، المجلد 3.
9. السنوسي، إدريس. (2016): أثر الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، عمان.
10. صايح، جودت. (2018): أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، جامعة القدس، رسالة ماجستير غير منشورة، القدس، فلسطين.

11. الصيرفي، محمد.(2009): المرجع المتكامل في الادارة الالكترونية للموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر.
12. عبابنة، رائد والجمعان، نادية.(2010): اتجاهات العاملين في وحدات الرقابة حول دور المسألة والتفويض الإداري في الرقابة، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في الأردن. مجلة دراسات العلوم الادارية، العدد 2، المجلد 37.
13. العتيبي، عبد الله.(2018): واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الاردنية، الاردن، المجلد 45.
14. العريني، منال.(2014): واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، العدد 12، المجلد 3.
15. العزاوي، حسام.(2018): أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في مناهج التربية الإسلامية في المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بغداد من وجهة نظر ذوي المدرسين والمشرفين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، عمان، الاردن.
16. عزت، أحمد.(2010): مفهوم حوكمة الجامعات والغرض منها وسبل تطبيقها، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
17. عيد، هالة.(2017): تطوير الأداء الإداري بالجامعات السعودية، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، العدد 37.
18. غوانمة، فادي.(2018): واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية والتحديات التي تواجهها، رسالة ماجستير منشورة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، العدد 26 المجلد 9.
19. الفايز، هيلة. (2018). نموذج مقترح لمعايير حوكمة الجامعات الحكومية السعودية وفق أبعاد المنظور الاستراتيجي للحوكمة، مجلة العلوم التربوية، العدد 13.
20. اللبدي، راشد.(2018): درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في مناهج التربية المهنية للمرحلة الأساسية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الاردن.
21. معزوز، جمال ومحمود، سليم.(2016): درجة تطبيق مبادئ الحوكمة وعلاقتها بجودة اجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية والثانوية، دراسة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

22. النويهي، أية.(2014): دور الجامعات في تقدم البحث العلمي وأثره علي المجتمع، المركز الديمقراطي العربي.
23. الهروط، العنود.(2018): الإتجاهات نحو تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الخاصة الأردنية وأثرها في تميز الأداء الجامعي: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الاردن.
24. الهmile، تحسين.(2016): دور المواطنة التنظيمية في تطبيق الحوكمة الالكترونية. مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والادارية، العدد 1، المجلد 23.

1. AbdulSalam, M. (2013). E-Governance for good Governance through public service delivery. Bangladesh: Institute of Governance Studies, BRAC University.
2. Ahmad, M. R. (2019). Information and Communications Technology (ICT) and Saïd Assar To cite this version : HAL Id : hal-02386986 ICT and Education. 66–71.
3. Al Shaer, I.M.A. Al Hila, A.A. Al Shobaki, M.J. & Naser, S. S. . (2017). Governance of Public Universities and Their Role in Promoting Partnership with Non-Governmental Institutions. International Journal of Engineering and Information Systems (IJEAIS), 1(9), 214–238.
4. Alhomod, S. M., & Shafi, M. M. (2012). E Governance in Education: Reasons for introduction and Impact. International Journal of Scientific & Engineering Research, 3(2), 1–5. <http://www.ijser.org>
5. Alhomod, S., & Shafi, M. M. (2013). E-governance in Education: Areas of Impact and Proposing a Framework to Measure the Impact. Turkish Online Journal of Distance Education, 14(2), 305–313.
6. APJ Abdul Kalam. (2003). Chapter 4 Theoretical Conceos of E-Governance, 114–137.
7. Astok, H. (2018, 04 22). Palestine Makes Data Move. Retrieved 06 12, 2020, from e-Governance Academy: <https://ega.ee/news/palestine-makes-data-move/>
8. Bhat, G., Hope, O. K., & Kang, T. (2006). Does Corporate Governance Transparency Affect the Accuracy of Analyst Forecasts? Accounting and Finance, 46(5), 715–732. <https://doi.org/10.1111/j.1467-629x.2006.00191.x>
9. Bianchi, I. S., & Sousa, R. D. (2016). IT Governance Mechanisms in Higher Education. Procedia Computer Science, 100, 941–946. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2016.09.253>
10. Bin-Humam, K. (2016, 06 22). Digital Insights Palestine: E-Governance Readiness. Retrieved 06 12, 2020, from Digital @ Dai: <https://dai-global-digital.com/consumer-insights-palestine-e-governance-readiness.html>
11. Bosire Zachary, O., & Omari Jared, O. (2015). Characterising E-Participation Levels in E-Governance. International Journal of Scientific Research and Innovative Technology, 2(1), 157–166. https://www.ijrsrit.com/uploaded_all_files/2965063247_m15.pdf
12. Bovaird, T. (2002). Performance Measurement and Evaluation of e-Government and e-Governance Programmes and Initiatives . University of the West of England, UK , Draft Paper .
13. Carraway, & Louise, D. (2015). Information Technology Governance Maturity and Technology Innovation in Higher Education: Factors in Effectiveness. The University of North Carolina at Greensbor , 113.
14. Cheri, L., & Abdullahi, M. (2018). E-Governance: Illusion or Opportunity for Nigerian University's Administration. Global Journal of Political Science and Administration, 6(3), 33–43. <https://doi.org/2054-6335>
15. Dash, S., & Pani, S. K. (2016). E-Governance Paradigm Using Cloud Infrastructure: Benefits and Challenges. Procedia Computer Science, 85(Cms), 843–855. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2016.05.274>
16. Dey, S. K., & Sobhan, M. A. (2007). Practicing e-Governance in Higher Education Institutions to Enhance Quality of Education. Research Gate , 1-12.
17. Fakeeh , A. (2016). The E-Governance (E-GOV) Information Management Models , International Journal of Applied Information Systems , New York, USA , Volume 11 – No. 1, June 2016 .

18. Fry, K. (2001). E-learning markets and providers: Some issues and prospects. *Education + Training*, 43, 233–239. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005484>.
19. Heeks, R. (2001). *Understanding e-Governance for Development*. Institute for Development Policy and Management, University of Manchester, UK , 1-27.
20. Hiremath, S. (2016). E- Governance in India: A Focus on Education Sector Anveshana's International Journal of Research in Regional Studies, law, social sciences, journalism and management practices , 27-32.
21. Iyer, L. S., & Rao, R. N. S. (2017). E-Governance Service Quality and Effective e-Governance: A Quantitative Evaluation of Telecentres of Karnataka. *Asian Journal of Research in Social Sciences and Humanities*, 7(3), 1272. <https://doi.org/10.5958/2249-7315.2017.00242.8>
22. Kalam, A. A. (2003). Theoretical Concepts of E-Governance.
23. Kosasi, S., Vedyanto, & Kurniawan, H. (2019). Mediating Roles of IT Governance Effectiveness in E-Service Quality of Higher Education. *The Anvaya Beach Resort Bali, Indonesia* , 14-19.
24. Koudiki, V. B., & Janardhanam, K. (2017). E-governance in Indian Universities: a conceptual framework. 7, 1–6.
25. Koudiki, V. B., & Janardhanam, K. (2017). Promoting Transparency in University Administration Through E-Governance. *International journal of research in commerce, economics & management* , 1-5.
26. Lee, L., & Land, M. H. (2010). What University Governance Can Taiwan Learn from the United States ? *Trends in and Issues of Taiwan ' s University Governance*. 179–187.
27. Leveille, D. E. (2006). Accountability in Higher Education : A Public Agenda for Trust and Cultural Change. *Research & Occasional Paper Series*, December, 1–201. <http://escholarship.org/uc/item/38x683z5.pdf>
28. Mbatha, B., & Ocholla, D. N. (2011). Contextualising the Use of ICTS in the Public Sector: the case of selected government departments in kwazulu-natal. *Research Gate* , 195-210.
29. Michiel Backus. (2001). E-Governance and Developing Countries E-Governance and Developing Countries. 3.
30. Miyan, M. (2018). E-Governance in Higher Education of Indian Rural Areas. *International Journal of Pure and Applied Management Sciences*, 1(45255), 32–41.
31. Monjur, S. (2010). E-governance Initiative in a Developing Country: the Case of Bangladesh. *University of Vaasa – Master's Thesis in Public Administration* , 1-123.
32. Muthuselvi, L., & Ramganes, E. (2017). Use of E-Governance by Administrators of Higher Learning Institutions. *International Journal of Emerging Trends in Social Sciences*, 1(2), 68–73. <https://doi.org/10.20448/2001.12.68.73>
33. Ndushabandi, J. B., & Wausi, A. N. (2016). ICT Governance Drivers and Effective ICT Governance at the University of Rwanda . *American Journal of Information Systems* , 45-58.
34. Öktem, M. K., Demirhan, K., & Demirhan, H. (2014). The Usage of E-governance Applications by Higher Education Students. *Kuram ve Uygulamada Egitim Bilimleri*, 14(5), 1925–1943. <https://doi.org/10.12738/estp.2014.5.2051>
35. Olayiwola, & Temitope, K. (2018). The Effect Of Corporate Governance on Financial Performance Of Listed Companies in Nigeria. *European Journal of Accounting, Auditing and Finance Research* , 85-98.
36. Österberg, P., & Nilsson, J. (2009). Members' Perception Of their Participation in the Governance of Cooperatives: The Key to Trust and Commitment in Agricultural Cooperatives. *Agribusiness*, 25(2), 181–197. <https://doi.org/10.1002/agr.20200>

37. Qadri, M. N. (2014). e-Governance at University of Kashmir: Bringing Efficiency & Transparency . International Journal of Information and Computation Technology , ISSN .
38. Radhikaashree, d. m., Balakrishnan, c., & Sinduja. (2015). E – Governance: A Successful Implementation of Government Policies using Cloud Computing . International Journal of Applied Environmental Sciences , 71-74.
39. Saparniene, D. (2013). From E-Government to E-Governance: E-Initiatives in Europe. Regionalisation and Inter-Region Cooperation 21st International NISPACee Annual Conference, 88–106.
40. Sarantis, D., Dhaou, S. Ben, Alexopoulos, C., Ronzhyn, A., Pereira, G. V., & Charalabidis, Y. (2019). The Evolving E-Governance Curriculum: A Worldwide mapping of Education Programs. ACM International Conference Proceeding Series, Part F1481, 378–386. <https://doi.org/10.1145/3326365.3326415>
41. Saunders, M and Lewis, P and Thornhill, A. (2012), Research methods for business students -5th ed. Pearson.
42. Scott, T. (2000). The Wired Campus. Business Weekly , 102.
43. Shaikh, N., & Kasat, K. (2009). E-Governance in Education as an Effective Management Control Tool in Developing Human Resource-Faculty Appraisal System. 2009 2nd International Conference on Emerging Trends in Engineering and Technology, ICETET 2009, 410–415. <https://doi.org/10.1109/ICETET.2009.83>
44. Shajeemohan, B. S. (2004). Impact of IT on Higher education Through Continuing Education. <http://arxiv.org/abs/cs/0411038>
45. Sharma, M. (n.d.). e-Governance A Gateway to Smart Governance . Faculty of Computer Science and Applications .
46. Shrivastava, D. R., Raizada, D. A., & Saxena, M. N. (2014). Role of E-Governance to Strengthen Higher Education System in India. IOSR Journal of Research & Method in Education , 57-62.
47. Sinha, P. (2000). "Engineering E-Governance Solutions". Retrieved 09 13, 2020, from <http://www.cdac.in/html/ connect/ 3q2000/art02.htm>
48. Subba, R. (2016). Role of e-Governance in Higher Education . Education Today, ISSN .
49. Suklabaidya, S., & Sen, A. M. (2013). Challenges and Prospects of E-governance in Education. IJETTCS - International Journal of Emerging Trends & Technology in Computer Science, 2(3), 258–262.
50. Sumathy, D. M., & Shaneeb, P. (2017). Effect of E Governance in Quality of Higher Education . International Journal of Scientific Engineering and Research , 91-94.
51. Suri, D. G., & Kaur, S. (2013). A study on E-Governance Initiatives in Panjab University . Gian jyoti e-journal, 1-11.
52. Talpur, F. (2017). E-Governance Model for Universities E – Governance Model for Universities. January.
53. Talpur, F., & afridi, Z. (2016). E– Governance Model For Universities. Journal Of Information & Communication Technology , 48-57.
54. Tiwari, S. K., Khamari, J., & Singh, A. (2013). Promoting E- Governance Culture in Higher Education Institutions . IOSR Journal of Research & Method in Education , 24-27.
55. Ul-Amin, S. N. (2008). An Effective use of ICT for Education and Learning by Drawing on Worldwide Knowledge, Research, and Experience: ICT as a Change Agent for Education. Department Of Education, University Of Kashmir , 1-13.

56. UNESCO. (2005, 08 03). [unesco.org](http://portal.unesco.org/ci/en/ev.php-URL_ID=6616&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html). Retrieved 09 16, 2020, from Defining E-Governance:http://portal.unesco.org/ci/en/ev.php-URL_ID=6616&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html
57. Woo, J. J. (2018). Technology and Governance in Singapore's Smart Nation Initiative. " Ash Center Policy Briefs Series, Harvard University, Cambridge
58. WORLD BANK. (2000). Higher Education in Developing Countries. Washington: Manufactured in the United States of America.



ملحق 1: الاستبانة بصورتها النهائية

جامعة القدس – القدس

عمادة الدراسات العليا

معهد الإدارة والاقتصاد

أخي الكريم اختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة ميدانية بعنوان:

واقع تطبيق الحوكمة الالكترونية في جامعات مناطق الوسط الفلسطينية

من وجهة نظر العاملين فيها

دراسة حالة : جامعة القدس ، جامعة بيرزيت ، جامعة الاستقلال

وذلك كمتطلب للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة القدس – فلسطين، وانطلاقاً من طبيعة عملكم، أنتم الأقدر على تزويد الباحثة بالمعلومات الدقيقة، ومن هذا المنطلق يرجى من حضرتكم تعبئة هذه الاستبانة بموضوعية ووفق قناعاتكم الشخصية، علماً بأن البيانات والمعلومات التي ستدلون بها سوف تستخدم لأغراض الدراسة والبحث العلمي فقط، وسيتم التعامل معها بسرية تامة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم مع فائق الإحترام والتقدير،،،

الباحثة: ندى موسى عيسوي

إشراف الدكتورة: عروبة رباح البرغوثي

تعليمات للمبحوثين:

- ✓ يرجى قراءة العناوين والشرح.
✓ يرجى وضع إشارة (✓) أمام الخيار الأكثر ملائمة بك حسب خبرتك في مجالات الدراسة.
✓ يرجى مراعاة الدقة في قراءة بنود الاستبانة.

القسم الأول: البيانات الشخصية

يحتوى هذا القسم على البيانات الشخصية الخاصة بك، يرجى وضع إشارة (✓) في الخانة التي تلائمك:

1. الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

2. المؤهل العلمي:

بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دبلوم عالي ☐ دكتوراه فأعلى ☐

3. مكان العمل:

جامعة الاستقلال ☐ جامعة القدس ☐ جامعة بيرزيت ☐

4. طبيعة العمل:

عضو هيئة تدريس ☐ إداري ومالي ☐

5. سنوات الخبرة العملية :

أقل من سنتين ☐ من 2 - 5 سنوات ☐ من 6 - 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

القسم الثاني: مجالات الدراسة

يرجى قراءة كل عبارة في هذا القسم، وتحديد إلى أي درجة توافق على ما جاء فيها، وذلك بوضع إشارة (√) في المكان المناسب الذي يمثل إجابتك على المجالات الآتية:-

رقم	مجالات الدراسة	درجة التقدير				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
المجال الاول: واقع رؤية واستراتيجية ورسالة وأهداف الجامعة:-						
1.	يعرض موقع الجامعة الإلكتروني رؤيتها بشكل واضح لجميع العاملين.					
2.	يعرض موقع الجامعة الإلكتروني رسالتها بشكل واضح لجميع العاملين.					
3.	يعرض موقع الجامعة الإلكتروني أهدافها (قصيرة وطويلة المدى) بشكل واضح لجميع العاملين.					
4.	تراجع الجامعة (رؤيتها ورسالتها وأهدافها) وفق مستجدات البيئة المحيطة باستمرار.					
5.	يتوفر لدى إدارة الجامعة الاستعداد التام لاستخدام أساليب معاصرة في مجال الحوكمة الالكترونية.					
6.	تشجع الجامعة البحوث العلمية من خلال (رسالتها واستراتيجيتها).					
7.	موقع الجامعة الإلكتروني يوضح من خلال رسالتها اهتمامها بالتنمية (الوطنية والمستدامة).					
8.	تهتم الجامعة بنشر الوعي الإلكتروني بين أقسام الجامعة.					
9.	يعتبر الاهتمام بجودة التعليم وفقا للتقنيات الحديثة من أهداف الجامعة.					
10.	تهدف الجامعة إلى تطوير توجه متعدد الثقافات للتماشي مع الواقع (السياسي والاجتماعي والاقتصادي) في البلد.					
11.	تزود الجامعة الطلبة بأفضل تعليم ممكن للمساهمة في تعزيز فرصهم بالعمل.					
12.	تكمن رؤية الجامعة في تزويد الطلاب بأفضل أساليب التعليم الممكنة والانفتاح على الأفكار الجديدة.					
13.	تحفز الجامعة (التعاون البناء واحترام تعدد الثقافات) في العالم.					
14.	تعتبر الجامعة مؤسسة ريادية تساهم في الانتاج المعرفي بأفضل (الامكانيات والتقنيات).					
15.	توفر الجامعة بيئة (مستتيرة ذات استقلالية) تتيح حرية (الفكر والتعبير).					
16.	تساهم الجامعة في (الإنتاج والتطوير المعرفي) على المستويين (المحلي والدولي) من خلال الأبحاث العلمية المنشورة على موقعها الإلكتروني.					
17.	توفر الجامعة تشريعاتها الإدارية عبر الإنترنت.					
مجالات الدراسة		درجة التقدير				

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
					18. تتبنى الجامعة (المبادئ والقيم) الكفيلة بتوجيه أدائها لتحقيق (رسالتها ورؤيتها) على أكمل وجه.	
					19. تتضمن رؤية الجامعة بقائها في طبيعة الجامعات ضمن موضع اعتبار وتميز أكاديمي.	
					20. توفر الجامعة عبر موقعها الإلكتروني المعلومات الخاصة بالمسؤولين (كالأسماء وعناوين الاتصال والبريد الإلكتروني).	
					21. تسهم برامج العمل المحوسبة المعمول بها بالجامعة بتدفق المعلومات بسهولة لجميع العاملين.	
					22. تساعد الحوكمة الإلكترونية على إتاحة الآراء للجامعات التي لا تشارك باتخاذ القرارات.	
					23. تحرص الجامعة على اعتماد وسائل التكنولوجيا الحديثة لتبادل المعلومات.	
					24. تلتزم الجامعة بمخرجات تتماشى مع متطلبات المجتمع.	
					25. تحرص الجامعة على توفير الأجهزة الحديثة لتقديم المعلومات للعاملين بدقة.	
المجال الثاني: تطبيق مبدأ الشفافية في الحوكمة الإلكترونية في الجامعة						
					26. تراعي الجامعة الوضوح عند تطبيق (اللوائح والقوانين والأنظمة) على العاملين.	
					27. تفصح الجامعة عن (التقارير المالية وتقارير الأداء) وترفعها بتقارير التدقيق.	
					28. تفصح الجامعة خلال الاعلان عن (المواصفات والمعايير) لشغل الوظائف .	
					29. يتم الإعلان عن الوظائف عبر موقع الجامعة الإلكتروني ومواقع التواصل .	
					30. تقوم الجامعة (بدراسة وتقدير) موازنتها السنوية مع جهات الاختصاص بشفافية.	
					31. تعمل إدارة الجامعة على تدعيم العمل بمبدأ الشفافية.	
					32. تفصح الجامعة عن (معلوماتها ونتائج تحليل البيئتين الداخلية والخارجية) بشكل دوري عبر موقع الجامعة.	
					33. يوفر موقع الجامعة قاعدة بيانات متاحة لجميع العاملين.	
					34. تسمح الجامعة بالوصول للمعلومات وما يقابلها من الإفصاح والتدفق الحر للمستفيدين.	
					35. التقارير الصادرة عن الجامعة تتميز بدرجة عالية من (الشفافية والوضوح).	
					36. تعمل إدارة الجامعة على أرشفة وحفظ جميع المعاملات الرسمية الخاصة بها (تعميمات، قرارات، إجراءات عمل،).	
					37. تسمح الجامعة تعزيزاً لعملها بمبدأ الشفافية بحرية إبداء الرأي.	
					38. تعمل الجامعة على حل (الخلافات ونزاعات العمل) بشفافية عالية.	
درجة التقدير					مجالات الدراسة	٣٩

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
					39. تكشف الجامعة عن طبيعة سلم الرواتب الخاص بكل وظيفة
					40. تتلقى الجامعة التمويل من جهات (واضحة ومعروفة) وتكشف عن مصادرها
					41. يتم صرف (الرواتب والمكافآت) الخاصة بالعاملين في الجامعة من خلال البنوك.
					42. إجراءات الجامعة المتعلقة (بالمشتريات والعطاءات) تتصف بالشفافية والوضوح.
					43. يتميز نظام الشكاوي الإلكتروني بالجامعة (بالشفافية والموضوعية).
					44. الاجراءات المتبعة بالجامعة خلال عملية الاختيار والتعيين (الامتحانات، المقابلات) تتميز بدرجة عالية من الشفافية.
					45. يمتاز نظام العمل الإلكتروني بالجامعة بمرونته فلا يقتصر التعامل به على التقنيين
					46. يسهل نظام العمل الإلكتروني في الجامعة وصول العاملين (للملفات والتقارير) المطلوبة لعملهم بالوقت المناسب.
المجال الثالث: تطبيق مبدأ المشاركة في الحوكمة الإلكترونية في الجامعة:					
					47. تشرك (إدارة الجامعة ومجالسها) العاملين في (صنع القرارات ورسم السياسات) التي تحدد المسار الوظيفي.
					48. تهتم إدارة الجامعة بتنوع (الأفكار والخبرات) عبر (المشاركة وتقويض الصلاحيات) للعاملين.
					49. تشجع الجامعة على تطبيق مبدأ الحوكمة الإلكترونية للمساهمة في بناء الخبرات.
					50. تشرك الإدارة جميع المستويات الادارية بتحديد (الأهداف والأنشطة) الساعية لتحقيقها .
					51. توفر الجامعة (استراتيجيات وسياسات) عمل إلكترونية (واضحة ومحددة) بالتشارك مع الأطراف ذوي العلاقة.
					52. يتوفر لدى الجامعة نظام الكتروني لتلقي المقترحات من (العاملين وأصحاب العلاقة).
					53. تتبع الجامعة الأسلوب الديموقراطي للحوار مع العاملين من أجل اتخاذ القرارات اللازمة.
					54. تتشارك إدارة الجامعة مع الرؤساء ضمن المستويات الادارية المختلفة في تحديد الوصف الوظيفي للعاملين وفقا (للوائح والأنظمة).
					55. تطلع الجامعة موظفيها على الاسباب الدافعة لاتخاذ القرارات وتناقشهم فيها .
					56. تناقش قرارات الجامعة في مجالس الجامعة لاتخاذ التعديلات المطلوبة مع الأطراف ذات العلاقة.
درجة التقدير					مجالات الدراسة

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
					57. تتشارك إدارة الجامعة مع جميع الأطراف ذات العلاقة (داخليين وخارجيين) لتحديد الأهداف طويلة المدى
المجال الرابع: تطبيق مبدأ المساءلة في الحوكمة الإلكترونية في الجامعة:					
					58. يتوفر بالجامعة قسم رقابة داخلية يوفر تقارير العمل بشكل دوري.
					59. يتوفر في الجامعة نظام عقوبات تأديبي مناسب للمخالفات الناشئة.
					60. تراعي الجامعة مبدأ المساءلة خلال تطبيق (الأنظمة والتعميمات) على العاملين.
					61. توفر الجامعة أسس واضحة للمسائلة عن أداء العاملين فيها.
					62. توفر الجامعة معايير واضحة لتقييم أداء العاملين.
					63. يرفع الإشراف الجيد في الجامعة مستوى (انتماء ورضا) العاملين
					64. يتم تدقيق نتائج العمل وتقارير الاداء بالجامعة بشكل دوري من جهات (داخلية وخارجية)
					65. تدقق الجامعة الأمور المالية من خلال مدقق حسابات معتمد يتبع لجهة خارجية.
					66. يسمح للمرؤوسين بتقييم (رؤسائهم وقياداتهم) العليا في الجامعة.
					67. تقدم الجامعة مبررات للقرارات المتخذة من قبلها (الأسباب، الدوافع، الخ)
					68. تدقق الجامعة الأمور المالية داخلياً من خلال لجنة تتبع لمجلس الأمناء.
					69. تخضع (الخدمات والبرامج) المقدمة من الجامعة للمسائلة المجتمعية.
					70. تقدم الجامعة معلومات لجميع العاملين حول (حقوقهم وواجباتهم).
					71. تعمل الجامعة على نشر الذمة المالية لاعضاء مجلس الادارة خلال صفحتها الالكترونية.
المجال الخامس: دور القيادة الإدارية للجامعة في الحوكمة الإلكترونية من وجهة نظر العاملين					
					72. تعتبر مسؤوليات مجالس الجامعة واضحة لجميع العاملين.
					73. تطبق جميع (التعليمات والقوانين) على جميع العاملين في الجامعة.
					74. تعالج إدارة الجامعة (الاشكاليات والنزاعات) التي تواجهها بكفاءة وفاعلية.
					75. تُخضع إدارة الجامعة جميع العاملين لبرامج تدريبية متخصصة لتطوير مهاراتهم.
					76. تحرص إدارة الجامعة على تنظيم اجتماعات عمل دورية (للمجالس وللعاملين).
					77. تقدم إدارة الجامعة (الحوافز والمكافآت) للعاملين الاكفاء.
					78. تأخذ إدارة الجامعة برأي العاملين عند اتخاذ قرارات تخص مجال عملهم.
					79. يتوفر لدى إدارة الجامعة رؤية شاملة حول تطوير (تقنيات واستراتيجيات) العمل.
					80. تشجع الإدارة العاملين للإرتقاء بالخدمات التعليمية مما يكسبها ميزة تنافسية.
					81. تحرص إدارة الجامعة على زيادة التنسيق بين الأقسام والدوائر المختلفة.
درجة التقدير					مجالات الدراسة

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
					82. تحرص إدارة الجامعة على اعتماد (الوسائل والاجهزة) التكنولوجيا الحديثة لتبادل المعلومات بين العاملين وتسهيل الوصول اليها.
					83. تلتزم إدارة الجامعة بالموضوعية عند ترقية العاملين.
					84. تعوض الجامعة العاملين بدل العمل خارج نطاق الدوام الرسمي.
					85. موظفين الجامعة لديهم معرفة بوصفهم الوظيفي بشكل واضح.
					86. تعتبر بيئة العمل التي توفرها الجامعة للعاملين (مريحة وصحية).
					87. تراعي إدارة الجامعة الظروف الخاصة بالعاملين وتتعامل معهم وفقاً لذلك.



حضرة الدكتور/ة المحترم /ة

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع: تحكيم استبانته لرسالة ماجستير

أتقدم لحضرتكم بأجمل التحيات وأتمنى لكم موفور الصحة والعافية، وأرجو من حضرتكم التكرم بتحكيم هذه الاستبانة التي سيتم إستخدامها كأداة بحث في دراستي الحالية وهي بعنوان:

واقع تطبيق الحوكمة الالكترونية في جامعات مناطق الوسط الفلسطينية

من وجهة نظر العاملين فيها

دراسة حالة : جامعة القدس ، جامعة بيرزيت ، جامعة الاستقلال

إشراف: د. عروبه البرغوثي

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال/ من معهد الإدارة والاقتصاد

محاور التحكيم:

مدى قياس الفقرات للموضوع المراد قياسه، ومدى ملائمة الفقرات من حيث الطول والقصر والوضوح والغموض، ومدى ملائمة الفقرات للفئة المستهدفة، ومدى انتماء الفقرة للبعد الذي تقيسه، ومن حيث احتمال الفقرة الواحدة لأكثر من معنى، ومن حيث سلامة اللغة المستخدمة في الفقرات، وإضافة أي فقرات ترونها مناسبة، الفقرات المقترحة حذفها.

وتفضلوا بقبول فائق الإحترام والتقدير،،،

الباحث: ندى موسى سعد الدين عيسوي

ملحق 3 : قائمة بأسماء السادة المحكمين لأداة الدراسة

قائمة المحكمين:

الرقم	اسم المحكم	مكان العمل
1.	الدكتور أحمد حرز الله	جامعة القدس أبو ديس
2.	الدكتور رياض أبو شحادة	مستشار
3.	الدكتور زياد قنام	جامعة القدس أبو ديس
4.	الدكتورة تهاني جفال	جامعة القدس أبو ديس
5.	الدكتور عبد الوهاب الصباغ	جامعة القدس أبو ديس
6.	الدكتور سلوى البرغوثي	جامعة القدس أبو ديس

فهرس الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
1.	الاستبانة بصورتها النهائية.....	120
2.	رسالة تحكيم الاستبانة.....	127
3.	أسماء محكمي اداة الدراسة	128

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1.3	مصفوفة قيم معاملات الاستخراج لفقرات المحاور الكلية	67
2.3	معاملات الثبات كرونباخ ألفا.....	68
1.4	توزيع أفراد العينة بحسب متغير الجنس.....	70
2.4	توزيع أفراد العينة بحسب متغير المؤهل العلمي.....	70
3.4	توزيع أفراد العينة بحسب متغير مكان العمل.....	71
4.4	توزيع أفراد العينة بحسب متغير طبيعة العمل.....	71
5.4	توزيع أفراد العينة بحسب متغير سنوات الخبرة.....	71
6.4	مفتاح التصحيح الخماسي.....	72
أ.7.4	إجابات المبحوثين حول واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية في جامعات مناطق الوسط الفلسطينية بمحور (رؤية واستراتيجية ورسالة وأهداف الجامعة)	73
ب.7.4	إجابات المبحوثين حول واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية في جامعات مناطق الوسط الفلسطينية بمحور (رؤية واستراتيجية ورسالة وأهداف الجامعة)	74
أ.8.4	إجابات المبحوثين حول واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية في جامعات مناطق الوسط الفلسطينية بمحور (تطبيق مبدأ الشفافية).....	76
ب.8.4	إجابات المبحوثين حول واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية في جامعات مناطق الوسط الفلسطينية بمحور (تطبيق مبدأ الشفافية).....	77
9.4	إجابات المبحوثين حول واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية في جامعات مناطق الوسط الفلسطينية بمحور (تطبيق مبدأ المشاركة).....	80
أ.10.4	إجابات المبحوثين حول واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية في جامعات مناطق الوسط الفلسطينية بمحور (تطبيق مبدأ المسائلة).....	82
ب.10.4	إجابات المبحوثين حول واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية في جامعات مناطق الوسط الفلسطينية بمحور (تطبيق مبدأ المسائلة).....	83
أ.11.4	إجابات المبحوثين حول واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية في جامعات مناطق الوسط الفلسطينية بمحور (دور القيادة الإدارية).....	85

86	11.4.ب	إجابات المبحوثين حول واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية في جامعات مناطق الوسط الفلسطينية بمحور (دور القيادة الإدارية).....
88	12.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الكلية ومعاملات الاختلاف ومستوى التقدير الكلية.....
90	13.4	نتائج اختبار "T-Test" للعينات المستقلة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة حسب متغير الجنس.....
92	14.4	المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي.....
93	15.4	نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.....
95	16.4	المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة حسب متغير مكان العمل.....
96	17.4	نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير مكان العمل.....
99	18.4	نتائج اختبار "T-Test" للعينات المستقلة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة حسب متغير طبيعة العمل.....
101	19.4	المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.....
101	20.4.أ	نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.....
102	20.4.ب	نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.....
102	21.4	نتائج اختبار (Scheffe) بين متوسطات متغير سنوات الخبرة وفق محور رؤية واستراتيجية ورسالة وأهداف الجامعة.....
103	22.4	نتائج اختبار (Scheffe) بين متوسطات متغير سنوات الخبرة وفق محور تطبيق مبدأ الشفافية.....
104	23.4	نتائج اختبار (Scheffe) بين متوسطات متغير سنوات الخبرة وفق محور تطبيق مبدأ المشاركة.....
104	24.4	نتائج اختبار (Scheffe) بين متوسطات متغير سنوات الخبرة وفق محور تطبيق مبدأ المسائلة.....

25.4	نتائج اختبار (Scheffe) بين متوسطات متغير سنوات الخبرة وفق محور تطبيق مبدأ القيادة الإدارية.....	105
26.4	نتائج اختبار (Scheffe) بين متوسطات متغير سنوات الخبرة وفق محور الدرجة الكلية.....	105

فهرس الاشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1.1	أنواع نماذج الحوكمة الالكترونية	36

فهرس المحتويات

الرقم	الموضوع	الصفحة
	الإقرار.....	أ
	الشكر والعرفان.....	ب
	مصطلحات الدراسة.....	ج
	الملخص بالعربية.....	د
	الملخص بالانجليزية.....	هـ
	الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها.....	1
1.1	المقدمة.....	1
2.1	مشكلة الدراسة.....	2
3.1	اسئلة الدراسة.....	3
1.3.1	السؤال الرئيسي.....	3
2.3.1	الأسئلة الفرعية.....	3
4.1	مبررات الدراسة.....	3
5.1	أهداف الدراسة.....	4
1.5.1	الاهداف الرئيسية.....	4
2.5.1	الاهداف الفرعية.....	4
6.1	أهمية الدراسة.....	4
1.6.1	الأهمية العلمية (النظرية).....	4
2.6.1	الأهمية العملية (التطبيقية).....	5
7.1	فرضيات الدراسة.....	5
8.1	حدود الدراسة.....	6

7		الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.....
7		1.2 الحوكمة.....
7		1.1.2 مفهوم الحوكمة.....
8		2.2 حوكمة الجامعات.....
8		1.2.2 مفهوم حوكمة الجامعات.....
9		2.2.2 قواعد (مقومات ومبادئ) الحوكمة.....
10		3.2 الافصاح والشفافية.....
11		4.2 المشاركة.....
12		5.2 المسائلة.....
12		6.2 الحوكمة الالكترونية.....
14		1.6.2 أهداف الحوكمة الالكترونية.....
16		2.6.2 فوائد الحوكمة الالكترونية.....
17		3.6.2 أهمية الحوكمة الالكترونية.....
18		4.6.2 التحديات المواجهة للحوكمة الالكترونية.....
19		5.6.2 آفاق الحوكمة الالكترونية.....
20		6.6.2 خطوات إنجاز مشروع حوكمة الكترونية ناجح.....
22		7.6.2 الاصلاحات القانونية.....
26		7.2 الحوكمة الالكترونية في الجامعات (التعليم العالي).....
30		1.7.2 مجالات تطبيق الحوكمة الالكترونية بالجامعات.....
31		2.7.2 أهداف الحوكمة الالكترونية بالجامعات.....
33		3.7.2 أهمية الحوكمة الالكترونية للجامعات والتعليم العالي.....
34		4.7.2 تحديات الحوكمة الالكترونية في الجامعات والتعليم العالي.....
35		5.7.2 نماذج الحوكمة الالكترونية للجامعات.....
36		6.7.2 أنواع نماذج الحوكمة الالكترونية.....
39		7.7.2 الحوكمة الالكترونية في فلسطين.....
41		8.2 الدراسات السابقة.....
41		1.8.2 الدراسات المحلية والعربية.....
47		2.8.2 الدراسات الاجنبية.....
61		3.8.2 تعقيب على الدراسات السابقة.....

61	 من حيث المنهج العلمي	1.3.8.2
61	 على صعيد الاهداف	2.3.8.2
61	 على مستوى النتائج	3.3.8.2
62	 الاستفادة من الدراسات السابقة	4.3.8.2
62	 ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة	5.3.8.2
64	الفصل الثالث: منهجية الدراسة واجراءاتها	
64	 المقدمة	1.3
64	 منهج الدراسة	2.3
64	 مجتمع الدراسة	3.3
65	 عينة الدراسة	4.3
65	 أداة الدراسة	5.3
66	 صدق أداة الدراسة	1.5.3
68	 ثبات أداة الدراسة	2.5.3
68	 مصادر جمع المعلومات والبيانات	6.3
69	 أساليب المعالجة الإحصائية	7.3
70	الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها	
70	 المقدمة	1.4
70	 عرض النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة المستقلة	2.4
72	 النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة ومناقشتها	3.4
72	واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية في جامعات مناطق الوسط الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها	1.3.4
74	واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية في جامعات مناطق الوسط الفلسطينية (رؤية واستراتيجية ورسالة وأهداف الجامعة) من وجهة نظر العاملين فيها	1.1.3.4
76	واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية في جامعات مناطق الوسط الفلسطينية بمحور (تطبيق مبدأ الشفافية) من وجهة نظر العاملين فيها	2.1.3.4

79	واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية في جامعات مناطق الوسط الفلسطينية بمحور (تطبيق مبدأ المشاركة) من وجهة نظر العاملين فيها.....	3.1.3.4
82	واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية في جامعات مناطق الوسط الفلسطينية بمحور (تطبيق مبدأ المسائلة) من وجهة نظر العاملين فيها.....	4.1.3.4
85	واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية في جامعات مناطق الوسط الفلسطينية بمحور (دور القيادة الإدارية) من وجهة نظر العاملين فيها.....	5.1.3.4
88	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الكلية لواقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية في جامعات مناطق الوسط الفلسطينية.....	6.1.3.4
89	النتائج المتعلقة بفحص فرضيات الدراسة ومناقشتها.....	4.4
89	الفرضية الرئيسية.....	2.4.4
89	الفرضية الفرعية الأولى.....	1.2.4.4
92	الفرضية الفرعية الثانية.....	2.2.4.4
95	الفرضية الفرعية الثالثة.....	3.2.4.4
98	الفرضية الفرعية الرابعة.....	4.2.4.4
101	الفرضية الفرعية الخامسة.....	5.2.4.4
107	الفصل الخامس: النتائج والاستنتاجات والتوصيات.....	
108	النتائج.....	1.5
109	الاستنتاجات.....	2.5
111	التوصيات.....	3.5
112	المقترحات البحثية.....	4.5
113	المصادر والمراجع.....	
129	فهرس الملاحق.....	
130	فهرس الجداول.....	
133	فهرس الاشكال.....	
134	فهرس المحتويات.....	