الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف –المسيلة

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علـــــــوم التسييـــر
رقم: ... .

ميدان: علوم اقتصادية تجارية وعلوم التسيير
فرع: علـــوم التسييـــــر
تخصص: إدارة مالية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمـــي

إعـــداد الطالبة:

بكري مريم

متطلبات تطبيق الحوكمة الالكترونية في الجامعات الجزائرية–دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف المسيلة–

لجنة المناقشة:

د. بن طريو محمد	**جامعة محمد بوضياف المسيلة**	**رئيسـا**
أ.د قاسمي كمال	**جامعة محمد بوضياف المسيلة**	**مشرفا ومقررا**
د: يوسفي كمال	**جامعة محمد بوضياف المسيلة**	**مناقشا**

السنة الجامعية: 2024/2023

شكر وعرفان

بعد الصلاة والسلام على نبينا وخاتم الأنبياء والمرسلين محمد صلى الله عليه وسلم

أشكر الله تعالى على نعمه التي لا تعد ولا تحصى ومنها توفيقه سبحانه وتعالى على إتمام هذا العمل المتواضع.

اللهم لك الحمد كله والشكر كله لأن الشكر من أقل ما يمكن أن يقدم عرفانا بالجميل فلا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر الجزيل لأستاذي الفاضل: كمال قاسمي على قبوله الإشراف على هذا العمل.

أتقدم أيضا بالشكر الجزيل للجنة المناقشة على قبولها مناقشة عملي هذا.

كذلك اتوجه بوافر الشكر وجزيل التقدير والاحترام إلى الأستاذ: لوافي رابح والذي كان له الفضل الكبير في إتمام هذا العمل.

كما أتقدم بشكري الخالص الى الأستاذة حجار مبروكة التي لم تبخل على بملاحظاتها وتقديم يد العون.

وأشكر في الأخير كل من ساهم من قريب وبعيد على إتمام هذا العمل.

إهداء

عظم المراد فهان الطريق فجاءت لذة الوصول لتمحي مشقة السنين.

الى نفسي، شكرا لنفسي التي صبرت واجتهدت الى أن حققت، إلى الهزائم التي لم أستطع أن أتجنبها، الى العثرات التي أوقفتني ولم أستطع أن أتقِ شرها، إلى كل ما جعلني أقوى وبه امتلكت القدرة على الاستمرار بالحياة

....إلى صمتي .... رفيقي الأول الأوحد

... إلى الروايات التي أتركها وكلي رغبة بقراءتها، فقط من أجل إتمام بحث تخرجي هذا

..... الى سكان قلبي

الى روح غالية فارقتني ولا زلت متعلقة بها، في قلوب الاحفاد الأجداد لا يموتون ولو دفنوا، الى روح جدي الطاهرة .....

..... الى من في عز مرضها وعجزها تحرص على معرفة مكاني واخر اخباري، الى شجرتي جدتي فاللهم لا تذبلها

الى الذي رسمني، بطلي الأوحد، استقامة ظهري، الى من بمبادئه وأخلاقه وصبره على مصابه ترسخ في عقليتي وعقيدتي زهد الدنيا واحترامي لنفسي ولغيري، الى من أفنى زهرة شبابه في تربيتنا وتعليمنا، ما كنت لأبخل عليك بعمري لو العمر يهدى .... العظيم أبي.

الى التي لونتني، من كانت الداعمة الأولى والدية، الى من قالت لي ذات ليلة وانا في الثامنة عشر من عمري سأبيع عقدي من أجل تعليمك، الى من حصدت الاشواك عن دربي ضلعي الثابت، إليك لأنك منذ أن أنجبتني حتى هذه اللحظة أما عظيمة إلى الحد الذي أشعر فيه بأنك كثيرة عليّ .....أمي ثم أمي ثم أمي.

الى من مدت يديها في أوقات الضعف وراهنت على نجاتي ونجاحي، الى من كانت واقفة خلفي مثل ظلي مهما كثرت تخبطاتي ..... الى امي الثانية عمتي ريحانتي نادية.

الى من أشدد الله بهم عضدي ..... الى عزوتي حبيب الله، الى سكينتي محمد ادريس، الى سندي احمد رابح، الى ..... اخواني انار الله دروبكم ويسر صعابكم

الى أصدقائي الثابتين رغم تزعزع العالم، شكرا لوقوفكم بجانبي عاما آخر، أتمنى ان لا نفترق ابدا.

.....إلى أحب الأشياء لروحي وأكثرها ضررا

الى كل من تمنى رؤيتي ووصولي الى ما انا عليه اليوم، الى من تذكرني في دعائه ولو لمرة، الى عائلتي فردا فردا .....

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة متطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الجزائرية من خلال دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، وقد تم اختيار عينة دراسة تنتمي لكليي العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير والعلوم الإنسانية والاجتماعية، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة في جمع المعلومات والإجابة على إشكالية وفرضيات الدراسة، تكونت عينة الدراسة من 53 مفردة من الكليتين محل الدراسة، استخدمنا في ذلك العينة العشوائية التي تتناسب مع دراستنا، ولقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

أظهرت نتائج الدراسة:

- وجود تفاعل إيجابي بين أعضاء الجامعة من وجهة نظر عينة الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)
- وجود اهتمام من طرف أعضاء الجامعة بالجانب البشري من وجهة نظر عينة الدراسة عند مستوى عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، الإدارة الإلكترونية، الحوكمة الإلكترونية، جامعة المسيلة.

Study of the Summary

- The study aimed to know the requirements for applying electronic governance in Algerian universities, a case study at the University of Mohamed Boudiaf in M'sila. We chose as a study sample the Faculty of Economic and Commercial Sciences and Management Sciences and the Faculty of Humanities and Social Sciences. We used the questionnaire as the main tool for the study in collecting information and answering the problem and hypotheses of the study. The study sample consisted of 53 individuals from the two kidneys under study. We used a random sample that is appropriate for our study. The study reached the following results: The results of the study showed:
- A positive interaction among university members from the perspective of the study sample at a significance level of ($\alpha \leq 0.05$).
- An interest from university members in the human aspect from the perspective of the study sample at a significance level of ($\alpha \leq 0.05$).

Keywords:

Governance, electronic management, electronic governance, University of M’sila

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

مقدمة عامة	
تشكرات	
إهداء	
فهرس المحتويات	**I**
فهرس الجداول	**III**
فهرس الأشكال	**III**
مقدمة	04
الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة الجامعات	
تمهيد	09
المبحث الاول: الإطار النظري لحوكمة الجامعات	10
المطلب الاول: ماهية حوكمة الجامعات	10
المطلب الثاني: أهمية واهداف حوكمة الجامعات	16
المطلب الثالث: نماذج حوكمة الجامعات	17
المبحث الثاني: الإدارة الإلكترونية	21
المطلب الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية	21
المطلب الثاني: اهداف واهمية الإدارة الإلكترونية	23
المطلب الثالث: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية	23
المبحث الثالث: الحوكمة الإلكترونية	26
المطلب الأول: ماهية الحوكمة الإلكترونية	26
المطلب الثاني: اهداف الحوكمة الإلكترونية	27
المطلب الثالث: استراتيجية تطبيق الحوكمة الإلكترونية	28
خلاصة	34

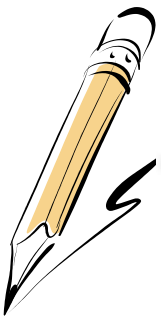
الفصل الثاني: دراسة حالة جامعة محمد بوضياف المسيلة	
تمهيد	36
المبحث الأول: تقديم عام لجامعة المسيلة	37
المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	37
المطلب الثاني: مهام وأهداف جامعة المسيلة	38
المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة	40
المطلب الأول: تجهيز البيانات	45
المطلب الثاني: المنهج العلمي المعتمد، مجتمع وعينة الدراسة	45
المطلب الثالث: الخصائص السيكو مترية لأداة الدراسة	48
المبحث الثالث: التحليل الإحصائي الوصفي لمحاور الدراسة واختبار الفرضيات	51
المطلب الأول: التحليل الإحصائي الوصفي لمحاور وأبعاد الدراسة	51
المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة	66
خلاصة	69
خاتمة	71
قائمة المصادر والمراجع	74
الملاحق	75

فهرس الجداول

الجدول	الصفحة
جدول (01): درجات مقياس ليكرت الخماسي	40
جدول (02): ترميز إجابات عينة الدراسة	41
جدول (03): تكوين متغيرات الدراسة	42
جدول (04): نتائج اختبار Kolmogorov–Smirnov	43
جدول (05): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا الجنس	46
جدول (06): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا العمر	47
جدول (07): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	47
جدول (08): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمستوى التعليمي	48
جدول (09): الاتساق البنائي لأبعاد ومحاور الاستبيان	49
جدول (10): نتائج اختبار ألفا كرو نباخ لبيانات الدراسة	50
جدول (11): نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لمحور التفاعل بين أعضاء الجامعة	51
جدول (12): ترتيب الأهمية لأبعاد محور التفاعل بين أعضاء الجامعة	57
جدول (13): نتائج التحليل الوصفي لمحور الاهتمام بالجانب البشري	58
جدول (14): ترتيب الأهمية لأبعاد محور الاهتمام بالجانب البشري	65
جدول (15): نتائج اختبار ستودنت للفرضية الأولى للدراسة	66
جدول (16): نتائج اختبار ستودنت للفرضية الثانية للدراسة	67

فهرس الأشكال

الشكل	الصفحة
شكل (01): الهيكل التنظيمي لجامعة محمد بوضياف المسيلة	**47**
شكل (02): توزيع بيانات الدراسة	**51**



مقدمة

مقدمة

لقد تعاظمت في الآونة الأخيرة أهمية حكومة الشركات بشكل كبير لتحقيق التنمية الاقتصادية، وتوفير الحصانة القانونية، وتعزيز الرفاهية الاجتماعية للشعوب، إذ برزت هذه الأهمية بعد الأزمة المالية الآسيوية، التي أظهرت فشل حوكمة الشركات وما تلاها من انهيارات لكبريات الشركات في العالم، بالإضافة إلى أزمة فضائح مالية بدأتها شركةEnron ، وظهور سلسلة من حالات الفشل المالي وفشل التدقيق، والتي شملت كل من شركات Health south و world Com.

ولذلك برزت أهمية الحوكمة في تحقيق التنمية الاقتصادية وتجنب الوقوع في معية الأزمات المالية، فمنذ بداية التسعينات، أصبح مفهوم الحوكمة يحظى باهتمام واسع، وأصبح ضمن المصطلحات المستعملة من قبل الهيئات المالية والتنموية العالمية (البنك العالمي BM، وصندوق النقد الدولي FMI، وبرنامج الأمم المتحدة للتنمية PNUD)، وإذا بحثنا عن استخدامات هذا المصطلح بعدما جعلت منه الهيئات الدولية موضة جديدة نجده قد استعمل في مستويات عديدة، ومجالات مختلفة، كما أنه لا يكون له معنى إلا إذا لامس الواقع بكل أبعاده السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية بل الحضارية، ولا يقتصر على قطاع دون غيره، وفي هذا السياق يمثل قطاع التعليم أحد أبرز القطاعات التي تحتاج للأخذ بالسياسات الإصلاحية العملية والمدروسة، لمواجهة مختلف التحديات لاسيما في ظل التقدم التكنولوجي الهائل الذي شهده العالم، مما أدى إلى ظهور مصطلح الحوكمة الإلكترونية والذي يهدف إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتطوير وتحسين عمليات الحوكمة.

1. مشكلة الدراسة

تسعى مختلف الكليات بجامعة المسيلة لتطبيق الحوكمة الإلكتروني في مختلف أعمالها وعملياتها وفي هذا الإطار يمكن طرح السؤال الإشكالي التالي:

ما مدى توافر متطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية في كليتي العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير والعلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة؟

وللإلمام بموضوع الدراسة من مختلف جوانبه، والإجابة على الإشكالية المطروحة أعلاه نقوم بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

-ما مدى تحقيق التفاعل بين أعضاء الجامعة من وجهة نظر عينة الدراسة (الإداريين وهيئة التدريس)؟

-ما مدى اهتمام أعضاء الجامعة بالجانب البشري من وجهة نظر عينة الدراسة؟

2. الفرضيات

للإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية الدراسة نعتمد على الفرضيتين التاليتين:

- يوجد تفاعل إيجابي بين أعضاء الجامعة من وجهة نظر عينة الدراسة عند مستوى دلالة $0.05>\alpha$.

- هناك اهتمام من طرف أعضاء الجامعة بالجانب البشري من وجهة نظر عينة الدراسة عند مستوى دلالة $0.05>\alpha$.

3. أسباب اختيار الموضوع

- ارتباط موضوع البحث بتخصصي إدارة مالية.
- الاهتمام المتزايد لموضوع الحوكمة الإلكترونية وتبنيه في العديد من الدول لما له من دور في تحسين أداء المؤسسات.
- الميول الشخصي للموضوع والرغبة في التعرف على حيثياته كونه موضوع حديث.
- ابراز أهمية الحوكمة الإلكترونية ومساهمتها في نجاح مؤسسات التعليم العالي.

4. أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الى تحقيق جملة من الأهداف نوجزها فيما يلي:

- إبراز كل من الحوكمة والحوكمة الإلكترونية
- إظهار مستوى قوة الحوكمة الإلكترونية وتأثيرها على المؤسسات الجامعية.
- إظهار واقع متطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية في المؤسسات الجامعية.

5. أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة من خلال:

- أهمية الحوكمة الإلكترونية في إرساء مبادئ ثابتة ومتينة لنجاح المؤسسات.
- أهمية مسايرة الجامعات للتطورات التكنولوجية التي يفرضها الواقع العلمي والعملي.
- تزايد الاهتمام العالمي بموضوع الحوكمة الإلكترونية لما لها من دور في رفع كفاءة الجامعات وزيادة فعاليتها ومحاربة الفساد الإداري.

6. حدود الدراسة

الحدود المكانية: اقتصرت العينة على الافراد العاملين بكليتي العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير والعلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة جامعة محمد بوضياف، المسيلة. (الإداريين وهيئة التدريس)

الحدود الزمانية: دامت هذه الدراسة في مجملها حوالي أربع أشهر، حيث بدأت بالعمل على الجانب النظري شهر فيفري، ثم العمل على الدراسة الميدانية من خلال توزيع استبيان الكتروني شهر أفريل، ولأنه لم يلق الاستجابة الكافية تم استئناف العمل من خلال طباعة وتوزيع استبيان ورقي بداية شهر ماي وجمعه وتحليله في منتصف من ماي.

7. منهجية الدراسة

حتى نتمكن من الإجابة على المشكلة الرئيسية واختبار صحة الفرضيتين المطروحتين استخدمنا فيه المنهج الوصفي وأسلوب دراسة الحالة، كما تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة واعتمد على كتب، مقالات، أطروحات دكتوراه، ملتقيات، كأدوات للبحث.

8. الدراسات السابقة

خصصت هذه الفقرة لعرض ومناقشة الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث والتي حاولنا الاستفادة من معطياتها النظرية والتطبيقية

-الدراسة الأولى: بلحاج آية رسالة ماستر بعنوان الحوكمة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الإداري دراسة ميدانية بمعاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، التخصص الإدارة والتسيير الرياضي، كلية علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية جامعة محمد بوضياف، المسيلة الجزائر 2021.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الحوكمة الإلكترونية في تحسين الأداء الإداري وقد توصلت الباحثة إلى الفرضيات والنتائج التالية وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لضوابط الحوكمة الإلكترونية في تحسين الأداء الإداري بمعاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، وأيضا وجود علاقة إحصائية لمخرجات الحوكمة الإلكترونية في تحسين الأداء الإداري بمعاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية وتقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات، حيث تمثل مجتمع الدراسة في أساتذة معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية وتم اختيار عينة عشوائية تتكون من 26 أستاذ، ولقد استخدمت الباحثة في دراستها المعتمدة على المنهج الوصفي التحليلي والاعتماد على الإستبانة في جمع البيانات، ولقد توصلت الى مجموعة من التوصيات العمل على زرع ثقافة الحوكمة الإلكترونية من خلال انشاء معاهد بالإضافة الى عقد مؤتمرات وندوات في هذا المجال، اعطاء أهمية للحوكمة الإلكترونية ومختلف وظائفها، عدم استيراد أفكار الحوكمة الإلكترونية وتطبيقها مباشرة في الادارات، فالأمر يستلزم القيام بالدراسات المناسبة التي تجعلها تتوافق مع كل ادارة وذلك نظرا للظروف والعوامل التي تسود كل ادارة القيام بدراسات وبحوث تخدم وتدعم مجال الحوكمة الإلكترونية ودورها الاستثماري في معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية وقد استفادت الباحثة من كلا الجانبين النظري والتطبيقي.

-الدراسة الثانية: أمال، شرفي رسالة ماستر بعنوان رأس المال الفكري ودوره في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، دراسة آراء أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير، التخصص إدارة الأعمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر 2018.

هدفت هذه الدراسة الى معرفة مساهمة إدارة المعرفة في تقييم الأداء الجامعي بعناصره الأربعة (البحث العلمي، الأساتذة، الطلبة المناهج والبرامج لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، وجمعت بيانات الدراسة من خلال استبيان صمم لهذا الغرض ووزع على عينة عشوائية تتكون من 100 أستاذ، ولإختبار فرضيات الدراسة فقد استخدم مجموعة من الأساليب الإحصائية. وتوصلت الدراسة وبعد استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط إلى وجود أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى (a>0.05) لجميع عناصر تقييم الأداء الجامعي وأثر إدارة المعرفة عليهم، ونتج عن اختبار فرضية البحث الرئيسية وجود أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى (a>0.05) لإدارة المعرفة على تقييم الأداء الجامعي وقد استفادت الباحثة من كلا الجانبين النظري والتطبيقي.

-الدراسة الثالثة: العنود إبراهيم الهروط، رسالة ماجستير بعنوان الاتجاهات نحو تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الخاصة الأردنية وأثرها في تميز الأداء الجامعي، تخصص إدارة الاعمال، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2018

هدفت هذه الدراسة إلى:

التعرف على أثر تطبيق الكومة الإلكترونية في الجامعات الأردنية الخاصة على تميز الأداء الجامعي، تكون مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية في الجامعات المبحوثة، وتم اختيار عينة عشوائية تم توزيع (385) استبيانا واستخدام برنامج الحزم الإحصائية spss، وقد توصلت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها أن مستوى الاتجاهات نحو تطبيق الحوكمة الإلكترونية بالجامعات كان مرتفعا، كما توصلت الدراسة الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجميع اتجاهات الحوكمة الإلكترونية على تميز الأداء الجامعي وقد استفادت الباحثة من كلا الجانبين النظري والتطبيقي.

-الدراسة الرابعة: خليل شرقي، أطروحة الدكتوراه بعنوان إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، دراسة لآراء عينة من الأساتذة في كليات الاقتصاد بالجامعات

الجزائرية، تخصص إدارة الأعمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الأكاديمي والإداري والمجتمعي على حد سواء في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على التحليل الكيفي لبيانات المقابلات المعمقة الموجهة لمسؤولي خلايا الجودة أو العمداء بكليات الاقتصاد المستهدفة بالدراسة والتي بلغ عددها ست كليات موزعة على شرق ووسط وغرب البلاد. والاعتماد على التحليل الكمي لبيانات 412 استبيانا موزعا على أساتذة هذه الكليات على اختلاف درجاتهم العلمية والمهنية، وفي الأخير خلصت الدراسة الى جملة من النتائج المتعلقة بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية أهمها ما يرتبط باختبار الفرضيات وجود دور إيجابي ومعنوي لقيم إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الأكاديمي، الإداري والمجتمعي وقد استفادت الباحثة من كلا الجانبين النظري والتطبيقي.

– الدراسة الخامسة هداية سخري رسالة ماستر بعنوان دور الحوكمة الإلكترونية في الرفع من الأداء المالي للبنوك دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري، تخصص مالية وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميلة، الجزائر، 2015.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور الحوكمة الإلكترونية في الرفع من الأداء المالي للقرض الشعبي الجزائري بوكالة شلغوم العيد وقد تحدد الأداء المالي بمؤشراته الأربعة التي تمثلت في (مؤشر السيولة، مؤشر ملاءمة راس المال مؤشر توظيف الأموال، مؤشر الربحية ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم إستبيانة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة، وتم استخدام الرزمة الاحصائية spss لتحليل كل من بيانات الاستبيانة والقوائم المالية الخاصة بالبنك محل الدراسة اعتمادا على المؤشرات المالية والانحدار البسيط وغيرها، وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج كان من أبرزها أنه ليس هناك دور للحوكمة الإلكترونية في الرفع من الأداء المالي للقرض الشعبي الجزائري، وتوصي الدراسة بضرورة تهيئة البنية التحتية لبناء الحوكمة الإلكترونية من خلال توفر نظم المعلومات واتصالات فعالة لنقل البيانات والمعلومات وتدفقها

بين الأطراف الداخلية والخارجية وقد استفادت الباحثة من كلا الجانبين النظري والتطبيقي.

-الدراسة السادسة: دراسة الزهيري والقريشي (2017) المعنونة "الحوكمة الإلكترونية في المؤسسات الأكاديمية المفاهيم واليات التطبيق".

هدفت الدراسة إلى بناء إيضاح دقيق لمفهوم الحوكمة الإلكترونية لتكون الدراسة نقطة الانطلاق نحو بحث إمكانية توظيف أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مؤسسات البحث ومعرفة مدى القدرة على التطبيق لهذه النظم المتقدمة في المؤسسات الأكاديمية، وتكونت العينة من (46) تدريسي من جامعات العراق المختلفة، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام استبانة الكترونية وعرضت الاستبانة على العامة من مختلف الكليات بشكل عشوائي، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الإجابة على سؤال خلق هيكل مؤسسي داعم للتغيير ومجابهة تحديات التغيير الداخلية والخارجية جاءت بالموافقة عليها بنسبة 87% من مجموع الإجابات، وكذلك الإجابة على سؤال اختيار التوقيت السليم للتغيير واليات التدرج في التغيير بالموافقة بنسبة 80.4%. وقد استفادت الباحثة من كلا الجانبين النظري والتطبيقي.

-الدراسة السابعة: دراسة خالد الرحومي (2016) في السعودية بعنوان: دور" الأنظمة الإلكترونية في تجويد الوظائف الإدارية بجامعة الملك من وجهة نظر الأكاديميين والموظفين".

فقد هدفت لقياس مستوى مساهمة الأنظمة الإلكترونية في تجويد العمليات الإدارية في جامعة الملك خالد من وجهة نظر عينة من الإداريين والأكاديميين المستخدمين للأنظمة الإلكترونية في الجامعة، وتكونت عينة الدراسة من (150) مفردة، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام استبانة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن استخدام الأنظمة الإلكترونية في جامعة الملك خالد يؤثر ايجابيا في تجويد الوظائف الإدارية، كما أظهرت النتائج وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة تعزى إلى العمر وقد استفادت الباحثة من كلا الجانبين النظري والتطبيقي.

-الدراسة الثامنة: دراسة الجدي وفكرانه (2004) في ليبيا بعنوان آفاق" الحكومة الإلكترونية في الجماهيرية العظمي وميكنة مؤسسات التعليم العالي".

وقد هدفت للتعرف على ملامح وفوائد الحكومة الإلكترونية ونقد للمؤسسات الخدمية والتعليمية خاصة في دول الوطن العربي وميكنة الإدارة والتعليم الاليكتروني بمؤسسات التعليم العالي، ولتحقيق هدف الدراسة تم عرض مؤشرات الميكنة التي أدرجتها دراسة للاتحاد الدولي للاتصالات حول واقع الخدمات الإلكترونية في العالم والتي شملت (56) دولة)، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستقبل التطور التقني للدول العربية يعتمد بصفة أساسية على القوى البشرية المؤهلة للتعامل مع التقنيات المختلفة، وخلق المؤسسات التعليمية القادرة على تطوير قدرات الإبداع ورعايتها ودعمها لتتمكن من الوصول إلى مراحل متقدمة من التفكير العلمي المنظم القادر على الابتكار والتجديد وتجنب إغراق سوق العمل بالطاقات التي لم تدرب بل اكتفت ببعض المعارف النظرية والعامة وقد استفادت الباحثة من كلا الجانبين النظري والتطبيقي.

-الفجوة البحثية

تشابهت دراستنا الحالية مع الدراسات السابقة في عرض الإطار المفاهيمي للحوكمة الإلكترونية، والاعتماد على المنهج الوصفي لعرض متغير الدراسة، لكن الاختلاف يكمن في بعض المعطيات، كالفترة الزمنية والمكانية التي تمت بها دراستنا مقارنة بالدراسات السابقة، وهذا ما يمثل قيمة مضافة لدراستنا الحالية.

9.تقسيمات البحث

تم تقسيم البحث إلى مقدمة وخاتمة وفصلين، حيث تم عرض مختلف المفاهيم النظرية للحوكمة الإلكترونية، أما في الفصل الثاني فق تم التطرق للتعريف بميدان الدراسة وعينته وأدواته، كما تم القيام بتحليل أداة الاستبيان والإجابة المفصلة على الفرضيات.

الفصل الأول

الإطار النظري لحوكمة الجامعات

تمهيد

في العصر الحالي، أصبحت الحوكمة بمفهومها الشامل ضرورة ملحة لتعزيز الشفافية والمساءلة في المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء. حيث تمثل الحوكمة نظامًا من القواعد والممارسات التي تضمن توجيه وإدارة المؤسسات بشكل فعال ومسؤول، بما يحقق أهدافها الاستراتيجية، ويعزز من ثقة أصحاب المصلحة والمجتمع في أدائها. تتطلب الحوكمة إطارًا متكاملًا من السياسات والإجراءات التي تدعم اتخاذ القرارات الرشيدة وتراقب تنفيذها، مما يسهم في تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل المخاطر، ومع التقدم التكنولوجي الهائل الذي شهده العالم، ظهرت الحوكمة الإلكترونية كأداة حيوية لتعزيز فعالية الحوكمة التقليدية، وتعتبر الجامعات من أهم المؤسسات التي يمكن أن تستفيد بشكل كبير من تطبيقات الحوكمة الإلكترونية لذا تم تقسيم الفصل الى المباحث التالية:

المبحث الاول: الإطار النظري لحوكمة الجامعات

المبحث الثاني: الإدارة الإلكترونية

المبحث الثالث: الحوكمة الإلكترونية

المبحث الاول: الإطار النظري لحوكمة الجامعات

مع تزايد تعقيد البيئة العملية وزيادة تنوع الجهات المعنية، أصبح من الضروري تطوير هياكل قوية لضمان فاعلية الإدارة والتحكم. وذلك نظرا لتغير متطلبات المجتمع وتقنيات المعلومات والاتصالات بشكل كبير وكذلك تزايد المطالبة بالشفافية من جانب الجمهور والجهات الرقابية، أصبح من الضروري فرض مزيدا من المسؤولية على المؤسسات لتعزيز ممارسات الحوكمة.

المطلب الاول: ماهية حوكمة الجامعات

أولا: مفهوم الحوكمة ونشأتها

تعتبر الحوكمة مفهوم حديث التطبيق قديم الجذور والمنطلقات، ويمكن القول ان هناك عدة عوامل ارتبطت بالمناخ الاقتصادي في دول العالم ساهمت في خروج مصطلح الحوكمة

1. **نشأة الحوكمة:** يعود أصل مصطلح حوكمة المؤسسات الى Berle& Mean اللذين يعدان اول من تناول موضوع فصل الملكية عن الإدارة عام 1932، في كتابهما "المؤسسة الحديثة والملكية الخاصة " والذي يعني بآداء المؤسسات الحديثة والاستخدام الفعال للموارد فضلا عن القضايا المرتبطة بفصل الملكية عن الإدارة **(فرحان، طالب ايمان، و شيحان المشهدان، 2011، صفحة 27)**.

وفي عام 1976قام كل من **jenson&Meckling بالاهتمام** بمفهوم حوكمة المؤسسات وإبراهيم أهميتها في الحد او التقليل من المشاكل التي قد تنشأ من الفصل بين الملكية والإدارة، كما قام المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين بتشكيل لجنة حماية التنظيمات الإدارية(COSO) **(commitee of sponsoring organisation)** المعروفة باسم تريدواي (**tread way commission**)، والتي اصدرت مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد حوكمة المؤسسات، وما يرتبط بها من منع حدوث الغش واللاعب في إعداد القوائم المالية، عن طريق الاهتمام بمفهوم نظام الرقابة الداخلية وتعزيز مهمة المراجعة الخارجية أمام مجالس إدارة المؤسسات **(بوعمارة و مختار، 2013، صفحة 4)**.

ومنذ العام 1997،ومع انفجار الازمة المالية الآسيوية، اخذ العالم ينظر نظرة جديدة إلى حوكمة الشركات .حيث كانت أزمة ثقة في المؤسسات والتشريعات التي تنظم نشاط الأعمال والعلاقات في ما بين منشآت الأعمال والحكومة، كما أن الأحداث الأخيرة ابتداء بفضيحة انرون **Enron** و ما تلا ذلك من سلسلة اكتشافات تلاعب الشركات في قوائمها المالية التي كانت لا تعبر عن الواقع الفعلي لها، بالتواطؤ مع كبرى الشركات العالمية الخاصة بالمراجعة والمحاسبة، وهو ما جعل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية تصدر مجموعة من الإرشادات في شأن حوكمة الشركات بشكل عام. وهو ما أظهر بوضوح أهمية حوكمة الشركات حتى في الدول التي كان من المعتاد اعتبارها أسواقا مالية قريبة من الكمال **(يوسف، كولار مصطفى، و ايمان بورييع، 2018، صفحة 22)**

2. **مفهوم الحوكمة:** أن لفظ حوكمة الشركات يقصد به على العموم الرقابة، الإدارة أو ممارسة السلطة. كما يرى **cadbury** ان حوكمة الشركات هي نظام بمستواه تدار الشركات وتراقب.
(Martin Hilb, 2006, p9)

أيضا في مفهوم آخر تعتبر الحوكمة بأنها الاجراءات المستخدمة بواسطة ممثلي اصحاب المصلحة في المؤسسة كالمساهمين لتوفير اشراف على المخاطر ورقابة المخاطر التي تقوم بها الإدارة **(العال، 2005، صفحة 09)**.

ومن خلال هذه المفاهيم نتوصل إلى أن الحوكمة، مجموعة المبادئ والقواعد التي يتم من خلالها مراقبة وتوجيه أعمال المؤسسة على أعلى مستوى، لتحقيق غايتها والوصول إلى أهدافها.

3. **حوكمة الجامعات:** وبعد أن تم التطرق إلى مفهوم حوكمة الشركات سنتطرق إلى مفهوم حوكمة الجامعات ويقصد بها "الأساليب والوسائل التي تلزم الجامعة بالتنظيم و تحديد توجهها لتحقيق مبتغاها الذي وجدت من أجله، وذلك لما تتضمنه من معاني هامة من امتثالها لمبادئ الحوكمة والتي تتمثل في المساءلة، الشفافية، النزاهة، الاستقلالية والجماعية في اتخاذ القرار كذلك تبني أخلاقيات العمل كل هذه المبادئ تحت مبدأ مهم ألا وهو وجود رؤية واضحة لدى

الإدارة العليا وأن يتم التوزيع التوازن في السلطات والمسؤوليات بين المجالس الحاكمة" (حمودة و رجب ، 2015-2016، صفحة 39).

كما عرفتها **jaramillo** بأنها كيفية قيام الجامعات وأنظمة التعليم العالي بتحديد وتنفيذ أهدافها، إدارة مؤسساتها في الجوانب المادية، المالية، الموارد البشرية، والبرامج الأكاديمية للطلاب ورصد إنجازاتها ومدى تحقيق أهدافها (**Adriana jaramillo،2012،p3**) .

ايضا في تعريف آخر لحوكمة الجامعات نجد: هي ذلك التفاعل والتكامل القائم بين ثلاث قوى رئيسية هي الدولة، وقوى السوق والنسبة الأكاديمية (**محمد م.، 2013، صفحة 05**)

نلاحظ ان هذا التعريف لم يعطي توضيحا مضمونا للحكم الراشد (الحوكمة) في الجامعة بقدر ما. قدم الاطراف الفاعلة له في مؤسسات التعليم العالي وعلاقتها بالمحيط الخارجي (عرابة و ليلى بن عيسى، 2017، صفحة 47).

من خلال التعاريف المعروضة يمكن القول: ان حوكمة الجامعات هي عبارة عن تنظيم للعلاقات بين المجالس العلمية داخل الجامعة بمختلف مستوياتها، عن طريق مجموعة من المبادئ والقواعد التي تحدد وتراقب أداء الجامعة بمختلف ابعاده الكمية والكيفية.

ثانيا: خصائص ومبادئ الحوكمة

1- خصائص الحوكمة :

تتميز الحوكمة بالخصائص والملامح التالية(**Governance and sustainable،1997, p21**):

- **الانضباط:** اي اتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح من خلال الالتزام بالأخلاقيات وقواعد السلوك المهني الرشيد والتوازن في تحقيق مصالح كافة الاطراف المرتبطة بالمؤسسة .
- **الكفاءة:** يقصد بالكفاءة قياس مدى قدرة مقدم الخدمة التعليمية على توفيرها بأقل تكلفة وفي أقل وقت ممكن والاعتماد على موارد كافية (مدرسين، مستلزمات مادية، وغيرها) .

- **العدالة والمساواة:** يقصد بالعدالة قياس درجة توفير مقدم الخدمة التعليمية لخدماته على قدم المساواة وطبقا لاحتياجات المواطنين دون تمييز على اساس النوع او الدين او الطبقة الاجتماعية او السكن أو امتلاك النفوذ .

- **المشاركة:** وهي حق الجميع في المشاركة في اتخاذ القرار، وتركز المشاركة على حرية الحديث وعلى توفر القدرات للمشاركة البناءة

- **الشفافية:** اي تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث والتركيز على حرية تدفق المعلومات بحيث تكون العمليات والمؤسسة والمعلومات في متناول المعنيين بها، وتكون المعلومات المتوفرة كافية لفهم العمليات في المؤسسة ومتابعتها .

- **المساءلة:** اي إمكان تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية .

- **المسؤولية:** أي وجود مسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المؤسسة .أي أن الحكومة تتضمن توافر القوانين والتشريعات المنظمة للعمل، كما تتضمن قدر كبير من المسؤولية لدى الجميع بالمؤسسة التربوية، فضلا عن ضمان المشاركة للجميع في اتخاذ القرارات، وضمان الالتزام في العمل والحصول على الحقوق مقابل أداءه للواجبات المقرر له القيام بها.

2- مبادئ الحوكمة

في التعليم العالي يأخذ مفهوم الحوكمة أبعادا متعددة ومختلفة من أبعاد المؤسسة، فيما يتعلق بكيفية ممارستها للسلطة، وسيرورة منظومة الاتصال بمختلف الفواعل المكونين لهذه المنظومة، ونقصد بذلك الفواعل الداخليين الممثلين في الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والهيئة الإدارية، وكذا دور مجلس إدارة الجامعة ورئيس الجامعة، مجالس إدارة الكليات والأقسام ورؤساء الأقسام والعمداء وهياكل مشاركتهم في كيفية اتخاذها للقرارات، وكيفية تفويض المسؤولية عن القرارات والإجراءات الداخلية، ومدى قيامها بذلك. كما يتضمن هيكل الحوكمة في هذا الإطار، طريقة تحديد وتطبيق القواعد الإجرائية والتأديبية، وسياسات تخصيص الموارد، وترتيبات إدارة الأداء والمتابعة وإعداد التقارير. بالإضافة إلى الفواعل الداخليين تتحدد الحوكمة

في الجامعات بالفواعل الخارجيين الممثلين في مختلف هيئات المجتمع المدني ومؤسسات سوق العمل .

وفي دراسة للبنك الدولي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، فإن الحديث عن أكبر فعالية لتطبيق الحوكمة وفعالية قطاع التعليم العالي لا يمكن أن يتأتى إلا عند إعطاء مبدأ الاستقلالية نصيبا وافرا من الاهتمام والدراسة، وتفرق الدراسة هنا بين نوعين من الاستقلالية فهناك الاستقلال "الموضوعي "والاستقلال" الإجرائي".

أما الاستقلال الموضوعي فيشير إلى سلطة المؤسسات على تحديد سياسة أكاديمية وبحثية تتضمن ما تدرسه وكيفية تدريسه، ومن تقبلهم كطلاب، ومن توظفهم وترقيهم في المناصب الأكاديمية، وما تبحث فيه وما تنشره، وما تمنحه من درجات علمية.

وأما الاستقلال الإجرائي، فيشير إلى سلطة المؤسسات في المجالات غير الأكاديمية أساسا، مثل زيادة الدخل وإدارة النفقات، والتعيينات غير الأكاديمية، والمشتريات، وابرام العقود. ويتضمن الاستقلال الإجرائي حرية المؤسسة في إدارة شؤونها الإدارية، وتوسيع نطاق الموارد المالية المتاحة لها بطريقة حذرة لتحقيق أولوياتها. **(عرابة و ليلى بن عيسى، 2017، صفحة 499)**

وبما ان الحوكمة بطبيعة الحال تقوم على مبادئ أساسية هي التي جعلت منها نهجا واستراتيجية نجحت فيها القطاعات الاقتصادية، فقد اتجهت الجامعات في سبيل تبنيها وتطبيق هذه المبادئ التي من شأنها الارتقاء بمستوى الأداء الجامعي. وعليه سنقوم في هذا العنصر تحديدا بإبراز المبادئ الأساسية للحوكمة التي يتفق حولها البعض وينتقي البعض الآخر بعضها وتتفق معظم الدراسات في مبادئ الحكم الراشد بمؤسسات التعليم العالي حيث تحددها فيما يلي:

- وجود رؤية استراتيجية واضحة لمؤسسة التعليم العالي تراعي بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية.

- التوزيع المتوازن للمسؤوليات بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والمستفيدين، بما يضمن، الكفاءة والفعالية في الأداء؛

- الشفافية والإفصاح الكافي عن أداء المؤسسة المالي وغير المالي؛
- وجود نظام متكامل للمحاسبة والمساءلة مع تطبيقه على جميع متخذي القرار؛
- أنظمة وسياسات وإجراءات المؤسسة المطبقة بما يضمن السلاسة والتجاوب السريع عند التعامل معها إضافة إلى التفاعل مع قضايا المجتمع ذات العلاقة بنشاط المؤسسة.
- العدالة والمساواة.
- المشاركة في اتخاذ القرار بين جميع الأطراف الفاعلة في المنظومة الجامعية؛
- أن يحترم القانون من حيث ضرورة توضيح الواجبات والحقوق لجميع المساهمين في سير النشاط.

ثالثا: دواعي حوكمة الجامعات

ظهرت ضرورة تعزيز الحوكمة في عدد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال السنوات الأخيرة، خصوصا بعد الازمات والانهيارات الاقتصادية في مناطق شرق اسيا وامريكا اللاتينية وروسيا، وبالتالي أصبحت هناك حاجة ملحة لاستكشاف فرص تعزيز الحوكمة في المؤسسات الاكاديمية نتيجة ل **(عباسي و سليمة حفيظي، 2022، صفحة 167):**

- التطور السريع الذي يشهده العالم كنتيجة لثورة الاتصالات والمعلومات، فقد ساهم تنامي أهمية العلم والتكنولوجيا كأحد العناصر المهمة المؤثرة في تحقيق التنمية، في إطار الانتقال إلى اقتصاد المعرفة الذي ساهم بدوره في توسيع الدور البحثي للجامعات في كثير من دول العالم من خلال التنوع غير المسبوق في مؤسسات التعليم العالي وهياكلها الأكاديمية والإدارية.
- انتقال النماذج الإدارية الموجودة في أغلب الجامعات على المستوى الدولي، من النماذج الإدارية التقليدية إلى نماذج إدارية أكثر حداثة منذ منتصف القرن العشرين.
- زيادة أهمية آليات صنع القرار في الأمور الإدارية والأكاديمية، وزيادة المنافسة بشكل كبير.
- ظهور منتجين جدد للخدمات التعليمية، وتزايد الحراك الأكاديمي للطلاب وأعضاء الهيئة التدريسية.

- تطوير أساليب تعليمية أكثر حداثة وتقنية مما ساهم في إنشاء جامعات ذات توجه بحثي تتكون أساسا من عدد من المراكز البحثية المتميزة او جامعات تركز فقط على مرحلة الدراسات العليا.

المطلب الثاني: أهمية واهداف حوكمة الجامعات

أولا: أهمية حوكمة الجامعات

للحوكمة أهمية كبيرة ومتعددة في المؤسسات، وبمكن إجمال هذه الأهمية في النقاط التالية:

- نساعد الحوكمة المؤسسة على التأكد من تطبيق العاملين للإجراءات والقواعد المحددة لهم.
- تعتبر الحوكمة عنصرا أساسيا في تحسين الكفاءة المالية والإنتاجية للمؤسسات.
- تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد الإداري والمالي التي تواجهها الجامعات وإداراتها.
- رفع مستويات الأداء للجامعات وما يترتب عليه من دفع للتنمية العلمية والإدارية لتلك الجامعات.
- توفير مناخ جيد ومرن للعمل الجماعي.
- الدقة والوضوح والشفافية في كل ما تصدره الجامعات من القرارات.
- تضمن الالتزام بالأنظمة والقوانين بالإضافة الى حماية مصالح كافة الأطراف في الجامعة.
- تحدد المهام والمسئوليات وتضمن الموازنة بين المسئوليات الإدارية والاستراتيجية.
- تحقيق ضمان الموضوعية، النزاهة، الثقة والمصداقية بين إداراتها والعاملين بها.
- ضمان الاستثمار الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة بالجامعة.
- تحقيق الرقابة الفعالة على الجامعات وتوفير نظام رقابي ذاتي، الذي يؤدي بدوره الى سلامة التطبيق القانوني للقوانين والتشريعات، بالتالي ضمان حقوق العاملين.
- تحسين كفاءة أداء الجامعات وتحقيق أهدافها المرغوبة.
- المساهمة في تحديد المهام والمسئوليات الموكلة للأساتذة والعاملين والموظفين بالجامعة بناء على مبدأ الشفافية والعدالة.

- تطبيق مبدأ المساءلة على جميع أعضاء الجامعة دون تمييز.
- تفعيل وتعزيز القدرة على التطوير وتحقيق الاستقلال للمؤسسات.
- تشجيع الموظفين على المشاركة في صنع القرارات واتخاذها بناء على القواعد واللوائح المعمول بها في الجامعة.
- الحد من الفساد الإداري والمالي.
- تعزيز الإطار الإداري والتنظيمي القائم بالجامعة **(خالد و شعبان محمد، 2024، صفحة 327)**.

ثانيا: أهداف حوكمة الجامعات:

وتكمن اهداف الحوكمة فيما يلي:

تعزيز وزيادة كفاءة وفاعلية الجامعات؛ من خلال تكوين بيئة صالحة للعمل

- وضع القواعد والقوانين التي يسترشد بها جميع العاملين بالجامعات في تولي المهام الإدارية؛ بما يكفل العدالة لجميع الأطراف المعنية.
- تعزيز مشاركة جميع العاملين في مختلف المستويات الإدارية بالجامعة والأكاديميين والطلاب في عمليات صنع القرارات.
- تحقيق المساواة والعدالة بين العاملين في الجامعات؛ للحصول على أداء مميز وبكفاءة عالية **(حسين و بلبالي عبد السلام، 2018، صفحة 06)** .
- توفير حق المساءلة لجميع الأطراف المستفيدة من الجامعات .
- تحقيق الشفافية من خلال العمل وفق معايير واليات تتسم بالدقة والوضوح.
- تمكين العاملين من ممارسة مهامهم بشكل كامل، بجانب المشاركة الفاعلة في جميع الأنشطة داخل وخارج الجامعات .
- مساعدة الجامعة على صياغة وبناء استراتيجية واضحة؛ بما يضمن اتخاذ قرارات فعالة.
- الحد من حدوث أية مخاطر أو مخالفات داخل الجامعة تعوق جودة الأداء.
- تحسين الممارسات الإدارية في الجامعة، وتحقيق النزاهة والعدالة والشفافية في جميع تعاملات الجامعة وعملياتها.

- إيجاد الهيكل الإداري الذي يتم من خلاله تحديد أهداف الجامعة، ووسائل تحقيق تلك الأهداف.

- توفير الإرشادات اللازمة للجامعة حول كيفية تحقيق الالتزام بأفضل الممارسات والمعايير القياسية.

- مساهمة كل الأعضاء في نجاح الجامعة والمساهمة في تحسين أدائها على المدى الطويل . **(محمود، 2020، صفحة 418)** .

- جعل الجامعات مواكبة لثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وسرعة انتشار المعلومات والتقدم التكنولوجي الهائل والزيادة من وعيها.

- زيادة قدرة الجامعات على مقاومة الضغوط الإدارية، وتقوية قدراتها على ممارسة وظائفها التقليدية؛ مما يؤدي إلى تعزيز ثقة أعضائها في أدائها.

- القضاء على وجود خلل في الأساليب الإدارية القائمة في الجامعات؛ الأمر الذي يؤدي الى نقص الفساد الإداري.

المطلب الثالث: نماذج وأشكال حوكمة الجامعات

باستخدام المفاهيم والآليات الجديدة للإصلاح الإداري، قام الباحثون بتحديد نماذج متنوعة للحوكمة في الجامعات. تتفاوت هذه النماذج في نهج التحليل والتركيب، كما قدم الباحث تركمان أربع نماذج للحوكمة الجامعية بعد دراسة وتحليل لواقع الحوكمة في الجامعات البريطانية، الأسترالية، والأمريكية. وفي هذا السياق، يشير الباحث إلى أن ممارسات الحوكمة الجامعية في هذه الدول تتميز بالحرية والاستقلالية أكثر من الدول الأوروبية، حيث يكثر التدخل الحكومي في إدارة وحوكمة المؤسسات الجامعية **(محمد، برقعان احمد، و عبد الله ، 2012، الصفحات 16-18)**.

أولا: النموذج الأكاديمي Academic model: هو نموذج يعزز دور الهيئة الأكاديمية، بما في ذلك الأساتذة والإداريين، في اتخاذ القرارات وإدارة شؤون الجامعة، من خلال تمثيل واسع وفعّال

في هياكل الحوكمة. يتيح هذا النموذج فرصًا أوسع للمشاركة الأكاديمية في صنع القرارات، وقد اتخذت جامعة أكسفورد استخدامه كنموذج شائع.

ثانيا: نموذج الشركات corporate model: هذا النموذج ينتشر في أستراليا وبريطانيا وأمريكا كاستجابة للتحديات المالية التي واجهت إدارة الجامعات في هذه الدول. يستلهم هذا النموذج مبادئ حوكمة الشركات، مع التركيز على الجوانب المالية مثل المساءلة المالية والمحاسبة.

ثالثا: نموذج الأمناء the trustee model ونموذج أصحاب المصالح the stakeholder model : يوفر نموذج الحوكمة عبر المجالس الإدارية فرصة لمشاركة أعضاء غير منتخبين في المؤسسة، حيث يقوم مجلس الأمناء بمهام رئيسية تتعلق بالأمانة وحماية المصالح من التضارب. بالمقابل، يعتمد نموذج أصحاب المصالح على توظيف مجموعة واسعة من الفاعلين مثل الطلاب، والموظفين الأكاديميين، والخريجين، والشركات المنتسبة، والمجتمع المحلي في عمليات الحوكمة.

- ✓ من خلال النماذج السابقة نستخلص أن الحوكمة في الجامعات تتخذ عدة أشكال (خالد و شعبان محمد، 2024، صفحة 329):
- ✓ **الحوكمة الأكاديمية:** وهي مجموعة الممارسات والأنشطة التي من خلالها يقوم أعضاء هيئة التدريس بالجامعة بالمشاركة في صنع القرارات المرتبطة بالعمل.
- ✓ **حوكمة ذوي المصالح:** ويقصد بها عمليات التوجيه والرقابة المستمرة من قيل المعنيين وأصحاب المصالح الذين تم تفويضهم ببعض السلطات وفق اختصاصاتهم.
- ✓ **حوكمة التنظيم الخارجي:** وتشير إلى سلطة الإدارة العليا في المؤسسة، وحقها في وضع اللوائح والتشريعات والقوانين الحاكمة لعمل الجامعات.
- ✓ **الحوكمة الإدارية الذاتية:** والمقصود بها تحديد مسؤوليات وادوار القيادات الإدارية وإدارة الافراد العاملين بالجامعة.

✓ **الحوكمة الإلكترونية:** وهي الإجراءات والعمليات والأنشطة التي تقدم الخدمات الإلكترونية والمعلوماتية الخاصة بالجامعة للمتعاملين معها باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

المبحث الثاني: الإدارة الإلكترونية

أصبحت الإدارة الإلكترونية ركيزة أساسية لتحسين وتعزيز التنافسية في ساحة الاعمال، تعكس هذه الظاهرة تحولا استراتيجيا في عصر حديث الذي يتسارع فيه التقدم التكنولوجي، حيث تعتمد فكرة الإدارة الإلكترونية على استخدام التكنولوجيا لتمكين المؤسسات من اتخاذ قرارات مستنيرة، وتحسين تجربة الموظفين والتفاعل داخل المؤسسة وخارجها.

المطلب الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

أولا: تعريف الإدارة الإلكترونية

ويوجد عدة تعاريف أهمها:

- تعرف الإدارة الكترونية على أنها العملية التي من خلالها يتم تحويل المعلومات من شكلها التقليدي الحالي إلى شكل رقمي الكتروني، سواء كانت هذه المعلومات صور أو بيانات نصية أو أي شكل أخر. **(باشيوه، 2008، صفحة 54)**

- عرفت أيضا على أنها: تقنية حديثة لمعالجة المعلومات حيث يتم تحويل البيانات إلى إشارات رقمية عن طريق استقطابها من طرف جهاز محول الذي يحصل على ترجمتها إلى بيانات رقمية عن طريق النظام الثنائي وبصورة دقيقة. **(الحمزة، 2008، صفحة 53)**

- كذلك يمكن اعتبارها أنها عملية تحويل كافة الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية إلى أعمال وخدمات إلكترونية تنفذ بسرعة عالية ودقة متناهية وبدون استخدام الورق. **(عبد اللاوي، 2017، صفحة 63)**

- ويمكن القول إن الإدارة الإلكترونية هي استخدام التقنيات الرقمية لتغيير نماذج الأعمال والعمليات وتوفير فرص جديدة لتوليد الثروة والتنمية المستدامة. **(خالد، 2022، صفحة 183)**

- من خلال ما سبق يمكن القول إن الإدارة الإلكترونية هي عبارة عن عملية يتم من خلالها تغيير الأعمال التي تؤدى في المؤسسات والمنظمات من شكل تقليدي إلى شكل رقمي، عن طريق استخدام التكنولوجيا والأدوات الرقمية لتحسين طرق العمل وزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة بشكل أكثر فعالية.

ثانيا: خصائص الإدارة الإلكترونية

- مع نهاية القرن الماضي وبداية القرن الحالي، وفي ضوء العولمة وانتشار الاقتصاد الشبكي، وتزايد حدة المنافسة وتزايد الضغوط على المنظمات لتحسين الأنماط الادارية والأنظمة التي تستخدمها، تزايدت أهمية الإدارة الإلكترونية والتي تتميز بالعديد من الخصائص ومنها (عايدة، 2021، صفحة 90):

- **انها إدارة بلا ورق:** حيث تعتمد على اليات إدارية جديدة، في إجراءات وتنفيذ المعاملات مثل البريد الالكتروني والارشيف الالكتروني والرسائل الصوتية والأدلة والمفكرات الإلكترونية ونظم المتابعة الإلكترونية.

- **انها إدارة بلا مكان:** والتي تقوم على الاجتماعات والمؤتمرات الإلكترونية، واستخدام الهاتف المحمول والعمل عن بعد والتعامل مع المؤسسات الافتراضية.

- **انها إدارة بلا زمان:** تعمل على مدار اليوم والاسبوع والشهر والسنة، لا تتقيد بحدود زمنية.

- **المرونة:** الإدارة الإلكترونية هي إدارة مرنة يمكنها بفعل التقنية وبفعل امكانياتها الاستجابة السريعة للأحداث والتجاوب معها، متعدية بذلك حدود الزمان والمكان وصعوبة الاتصال، مما يتعين على الإدارة تقديم كثير من الخدمات التي لم تكن متاحة ابدا بفعل تلك العوائق في ظل الإدارة الإلكترونية.

- **السرية والخصوصية:** السرية والخصوصية للمعلومات المهمة بما تملكه تلك الغدارة من برامج من حجب المعلومات والبيانات المهمة، وعدم اتاحتها الا لذوي الصلاحية الذين يملكون كلمة المرور لنفاذ الى المعلومات.

- **تقليل التكاليف:** تختصر الإدارة الإلكترونية الكثير من التكاليف التي كانت تمر بها الغدارة التقليدية من خلال التقليص في عدد العمال وتكاليف الأوراق.

- **اختصار الإجراءات الإلكترونية:** حيث تسمح برقمنة المعلومة وتوفيرها في حينها والانتقال إلى الاعتماد على الأرشيف الالكتروني على عكس الإدارة التقليدية حيث كبر حجم الملفات وبالتالي صعوبة في عملية المعالجة.

المطلب الثاني: أهداف واهمية الإدارة الإلكترونية

للإدارة الإلكترونية جملة من الأهداف والأهمية والمتمثة في:

أولا: أهداف الإدارة الإلكترونية

تتمثل أهم أهداف الإدارة الإلكترونية في (**سهيلة، 2006، صفحة 82/83**):

- **الحفظ:** حيث أن الوسائل الإلكترونية تعد أقل عرضة للتلف والضرر مقارنة بالوسائط الورقية التي تتعرض لعدة أخطار.

- **التخزين:** إن القرص المضغوط يمكنه تخزين ألاف الصفحات فما بالك بقرص رقمي DVD إذ ان الإدارة الإلكترونية توفر علينا الكثير من المساحات.

- **الاقتسام:** من خلال الشبكات وخصوصا شبكة الأنترنت سمحت الإدارة الإلكترونية بالاطلاع على نفس الوثيقة من قبل مئات الأشخاص في نفس الوقت.

- **سرعة الاسترجاع وسهولة الاستخدام:** تتميز نظم الإدارة الإلكترونية بسرعة كبيرة في الاسترجاع حيث أنه عندما تحول الوثائق إلى الشكل الرقمي يمكن للمرء استرجاعها في ثواني بدلا من عدة دقائق.

- **الربح المادي:** من خلال بيع المنتج الرقمي سواء على أقراص ميزره أو إتاحة على الشبكة ولا يقصد بالربح هنا الاتجار بقدر ما هو الحصول على عائد مادي يغطي هامشا من التكلفة لضمان استمرار العمليات.

- توصيل المعلومات للمستفيد دون التدخل البشري. توجد أهمية كبيرة للإدارة الإلكترونية نذكر منها (**اسماء يمينة، 2020، صفحة 14/13**):

- إتاحة الدخول إلى المعلومات بصورة واسعة ومعمقة بأصولها وفروعها.
- سهولة وسرعة تحصيل المعرفة والمعلومات من مفرداتها.
- نقص تكاليف الحصول على المعلومات.
- الاهتمام بالتكنولوجيا سيعطي الإدارة دفعة قوية لتنظيم وترشيد أعمالها.
- توفير الأموال التي كانت تخصص سابقا لاقتناء الأوراق إلى جوانب أخرى.
- تعميم الإدارة الإلكترونية في كل القطاعات أصبحت ضرورة لا مفر منها ويكون لها أثر إيجابي على حياة المواطن وعلى مصير التنمية الاجتماعية والاقتصادية للبلاد.

المطلب الثالث: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

تعتبر الإدارة الإلكترونية نظاما متكاملا من المكونات التقنية والمعلوماتية والتشريعية والبشرية، لذا فأن تطبيقها يستلزم العديد من المقومات المتكاملة، ومن اهم المتطلبات لتطبيقها ما يلي **(عبود، 2009، صفحة 41)**.:

- وضع الاستراتيجيات وخطط التأسيس.
- وضع البنية التحتية للإدارة الإلكترونية.
- تطوير التنظيم الإداري والخدمات والمعاملات وفق التحول التدريجي.
- تعليم وتدريب العاملين وتوعية تثقيف المتعاملين.
- اصدار التشريعات الضرورية او تعديل التشريعات الحالية وتحديثها.
- ضمان وحماية امن المعلومات في الإدارة الإلكترونية.

ويمكن تحديد اهم متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية فيما يلي **(الفتاح، 2007، صفحة 352)**:

أولا: المتطلبات الإدارية: لابد من ضرورة وجود قيادات إدارية الكترونية تتعامل بكفاءة وفاعلية مع تكنولوجيات المعلومات والاتصالات، مع قدرتها على الابتكار وإعادة هندسة الثقافة التنظيمية وصنع المعرفة، ولذا فانه لتطبيق الإدارة الإلكترونية ينبغي توافر العديد من المتطلبات الإدارية ومنها:

تحديد اهداف وغايات الإدارة بشكل واضح.

أ. التخطيط الفعال لاحتياجات النظام.

ب. مشاركة الإدارات الرئيسية في المؤسسة في الاعداد والتصميم للنظام.

ت. الرقابة والمتابعة المستمرة على كافة عناصر نظام المعلومات.

ثانيا: المتطلبات التقنية: يشكل هذا المطلب حجر الزاوية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث تمثل الأجهزة والتقنيات الازمة لإنجاح المشروع، ويتم من خلالها تمثيل المعلومات ونقلها الكترونيا مع ضمان سريتها ودقتها وتنفيذ المعاملات والخدمات عن بعد باستخدام الشبكات الإلكترونية بصحتها ومصداقيتها.

ثالثا: المتطلبات البشرية: يعتبر العنصر البشري من اهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي مؤسسة، لذلك يعتبر العنصر البشري ذو أهمية بالغة في تطبيق الإدارة الإلكترونية، وعليه يجب توفير العناصر المؤهلة ومواصلة تدريبها وتنميتها باستمرار لمواكبة التطور التكنولوجي بكافة ابعاده.

رابعا: المتطلبات المادية: ضرورة وجود متطلبات مادية تختلف في نوعها وحجمها عن المتطلبات المادية اللازمة لتطبيق نظم وأساليب الإدارة التقليدية، كما انه من اهم متطلبات الإدارة الإلكترونية التخطيط المالي الرشيد ورصد المخصصات الكافية، مما يقتضي إعادة النظر في نظام الأولويات وتوفير الأموال الكافية لإجراء التحول المطلوب.

خامسا: المتطلبات الأمنية: على الرغم من كل ما يقدمه عنصر المعلوماتية في الوقت الحاضر من امتيازات وخدمات، الا ان هناك تحديات تواجه سرية المعلومات، وبعض الإجراءات التي تتطلبها الإدارة الإلكترونية لتحقيق امن المعلومات وتقليص التأثيرات السلبية لاستخدام شبكة الانترنت ومنها:

أ. وضع السياسات الأمنية لتقنيات المعلومات بما فيها خدمة الانترنت.

ب. وضع القوانين واللوائح التنظيمية والعقوبات الأمنية التي تحد من السطو الالكتروني وانتهاكات خصوصية المعلومات في الإدارة الإلكترونية.

ت. تطوير أدوات تشفير في البرمجيات الحديثة للمحافظة على الخصوصية وخاصة في البرمجيات المتعلقة بخدمة الانترنت لتمكين المستخدم من المحافظة على سرية شخصيته وتعاملاته عبر الشبكة.

المبحث الثالث: الحوكمة الإلكترونية

بدءًا بالتطورات السريعة في التكنولوجيا وتفشي استخدام الإنترنت، أصبحت الحوكمة الإلكترونية ذات أهمية كبيرة في عصرنا الحالي. فمع تزايد الاعتماد على الإدارة الإلكترونية في الشؤون المؤسساتية والحكومية، يصبح الاهتمام بفهم كيفية تأثير هذه التطورات على عمليات الحوكمة واتخاذ القرارات أمرًا أساسيًا.

المطلب الأول: ماهية الحوكمة الإلكترونية

أولا: مفهوم الحوكمة الإلكترونية

هناك عدة تعاريف للحوكمة الإلكترونية وكان أبرزها:

هي" استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الإدارات العمومية، متبوعا بتغييرات على مستوى التنظيم واستعدادات جديدة للأفراد"(**E-gouvernance les relations Etat-citoyens a l'heure du numérique panorama, 2009.)**

كذلك تعرف على أنها: " استخدام الحكومة لتكنولوجيا المعلومات قصد توفير المعلومات وتقديم الخدمات الأفراد المجتمع وإشراكهم في تطبيق السياسات واتخاذ القرارات، وذلك بهدف الرفع من الشفافية **(الهام، 2020، صفحة 334).**

كما عرفت بانها" نمط للحكم يستخدم كافة الأنشطة الإلكترونية لتنظيم العلاقات المتشابكة بين الكيانات التنظيمية داخل الدولة الرسمية وغير الرسمية بما يدعم صيانة السياسات وآليات تنفيذها، لتحقيق الديمقراطية وحماية حقوق المواطن والحفاظ على استقلاله وزيادة الكفاءة في توزيع الخدمات الإلكترونية بما يحقق التنمية المستدامة" **(زكي، 2009، صفحة 92).**

ومن خلال هذه التعاريف نرى بان الحوكمة الإلكترونية تعني استخدام التكنولوجيا في تنظيم العمليات واتخاذ القرارات، مما يزيد من الشفافية والفعالية في إدارة المؤسسات والحكومات.

ثانيا: خصائص الحوكمة الإلكترونية

وتكمن الخصائص الرئيسية للحوكمة الإلكترونية في:

(la gouvernance électronique (Egouvernance), 2004)

- استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لدعم العمليات الديمقراطية الإلكترونية ووسيلة لتوفير الخدمات العمومية.
- سهولة الحصول على المعلومات والخدمات.
- تقليص الفجوة الرقمية بتكييف الوسائل التكنولوجية وجعلها في متناول أي فرد.
- النظر في الأحكام القانونية المطبقة خاصة المتعلقة بالمصادقة على المعلومات، وتحديد الصلاحية القانونية للمعاملات الإلكترونية.
- التخفيف من الأعباء الإدارية والتنظيمية.
- يجب أن تتضمن أحكاما لضمان التوزيع المناسب للموارد التكنولوجية والمالية والبشرية اللازمة.
- لتنفيذ مشروع الحوكمة الإلكترونية، فضلا عن الاستخدام السليم لهذه الموارد.
- نشر النتائج الأولية لمشروع الحوكمة الإلكترونية عبر الوسائل التكنولوجية.
- تقييم الخدمات والإجراءات الادارية بصفة مستمرة.
- تحديد المخاطر واتخاذ الاجراءات الوقائية.
- ينبغي أن تحتوي استراتيجية الحوكمة الإلكترونية على نظام لإدارة جودة الخدمات من أجل زيادة درجة رضا المستفردين وتقليل الأخطاء.

المطلب الثاني: اهداف الحوكمة الإلكترونية

يمكن تحديد أهداف الحوكمة الإلكترونية فيما يلي :

–تسعى الحوكمة من خلال اعتمادها على تكنولوجيا المعلومات إلى تسهيل وتدعيم ديناميكية العمل الداخلي للمؤسسات من خلال تشجيع تفاعلاتها، وتحسين سيرورة اتخاذ القرارات ومشاركة المواطنين.

- تؤدي إلى الرشادة في تسيير الخدمات العمومية لفائدة مختلف الأعوان العمومية الخاصة والمواطنين.
- تنزع وتتعدى الحدود الجغرافية.
- تحسين تنظيم الإجراءات الداخلية للإدارة.
- توفير أحسن للمعلومات وتقديم أجود الخدمات.
- تحقيق الشفافية بهدف التقليل والحد من الفساد.
- تعزيز المصداقية والمسؤوليات السياسية.
- تعزيز الممارسات الديمقراطية من خلال المشاركة والتشاور مع الجمهور.

(El.Megder, C. B. (2005, mars 27 - 31).

-تبادل المعلومات مع المواطنين والشركات أو الإدارات الحكومية الأخرى.

-تسليم أسرع وأكثر كفاءة الخدمات العامة.

-تحسين الكفاءة الداخلية.

-الحد من تكاليف وزيادة الإيرادات.

-إعادة هيكلة العمليات الإدارية وتحسين نوعية الخدمات

-الحوكمة الإلكترونية الجيدة تعمل على رفع تنافسية الدولة والقطاع الاقتصادي الخاص، عبر خلقها لبيئة تشجع على قيام أنشطة جديدة، وتسريع وتفعيل العلاقات والإجراءات بين كل من القطاعين العام والخاص؛

-ترمي إلى زيادة حجم المعرفة لدى أفراد المجتمع.

-يتجلى الهدف الأسمى من تطبيق الحوكمة الإلكترونية في تبسيط وتسهيل الحوكمة بين مختلف الأطراف الفاعلة (الحكومة، الأفراد والمؤسسات) .

(Backus, M. 2001, pp. 109-132.)

المطلب الثالث: استراتيجية تطبيق الحوكمة الإلكترونية

- ومن أجل تطبيق الحوكمة الإلكترونية يجب ان تكون هناك خطوات وأهمها

:(La gouvernance électronique (E-gouvernance) , 2004))

- توافق المشروع مع المبادئ والتنظيم الداخلي للهيئات الحكومية
- تحسين فعالية العمليات الديمقراطية
- توسيع شبكة الاتصال بين المستفيدين والمنظمات الحكومية (هاتف مواقع أنترنت...).
- الاستناد على الشمولية والابتعاد عن التمييز.
- ضمان الشفافية والاستمرار في تشجيع المشاركة الإلكترونية
- التنسيق بين مختلف القطاعات والمستويات الحكومية وتعزيز الاندماج بينها.
- الحفاظ وتعزيز ثقة المواطن وذلك بتوفير حماية البيانات الشخصية.
- التقييم الجدي وإدارة المخاطر.
- الاهتمام بالتدريب والتكوين للأفراد داخل الهيئات الحكومية واتخاذ التدابير اللازمة لإعلام الجمهور.
- توفير اليات للتقييم والتطور المستمر.

ثانيا: متطلبات تطبيق الحوكمة

تتمثل أهم متطلبات تطبيق الحوكمة في:

أ. تحقيق تفاعل بين الإدارة العمومية والمواطن والأطراف ذات المصلحة:

أي اشراك المواطنين في بحث ومناقشة القضايا ذات الأهمية واستطلاع آرائهم حول بدائل التعامل مع المشكلات العامة. ويتحقق هذا من خلال:

✓ **الاعتماد على العلاقات العامة:** فهي فن معاملة المواطن وكسب رضاه وثقته وتأييده. وفي ظل الحوكمة الإلكترونية تتجسد هذه الفكرة إلكترونيا بإعطاء أهمية للرأي العام وأخذ الاجراءات التصحيحية في حالة وجوة اختلال واهتزاز في الثقة والمصداقية بفعل عوامل سوء التفاهم والمعلومات الخاطئة الصادرة من عمال الإدارة.

✓ **توسيع المشاركة الإلكترونية:** من خلال تشجيع مشاركة المواطن في المسائل المطروحة، مع اشعارهم بأهمية القضايا المطروحة وإبلاغهم بالإجراءات التي تم اتخاذها، وكذلك تجزئة المسائل المعقدة إلى مكونات سهلة الفهم على المواطنين؛ والأهم التأكد من تلك المعلومات

والنماذج المنشورة في المواقع الإلكترونية وتحقيق الاتصال في اتجاهين، بنشر عناوين البريد الالكتروني للأجهزة الحكومية والمسؤولين الحكوميين.

✓ **تعزيز الديمقراطية الإلكترونية:** من خلال عملية المحاسبة والمساءلة، ويتحقق هذا بتوفير المعلومات الكافية عن أداء الإدارة العمومية ككل عبر الانترنيت والوسائل التكنولوجية المختلفة. ويظهر هذا بنشر منتديات النقاش الالكتروني الهادفة إلى توسيع دائرة المواطنين في إبداء رأيهم حول السياسات وتحقيق الرقابة التبعية على الممارسات التي تمس الصالح العام، إلى جانب نشر وتوثيق محاضر الجلسات عبر الانترنيت. فموضوع الديمقراطية والمشاركة الإلكترونية من المواضيع الشائعة لمعالجة قضايا الحوكمة الإلكترونية، فإن أي تطبيق خاطئ أو ناقص قد يعرض ثقة المواطنين إلى الخطر.

✓ **فتح مكتب أو مركز للمكالمات:** تسمح هذه المراكز بزيادة التقرب من المواطن بمعالجة طلب المواطن باستخدام البيانات المتوفرة، أو المساعدة للإجابة عن كل استفساراته وتزويده بالمعلومات التي يحتاجها. وهي كذلك فرصة للمشاركة والمساءلة، مما يحسن من نوعية الخدمة وزيادة ثقة المواطن بالإدارة.

✓ **الثقة الإلكترونية:** حتى يتحقق النجاح لمشاريع الحوكمة الإلكترونية يجب أن تحظى بالثقة داخل وبين قطاعات الحكومة ومع المواطن. فعند القيام بالتخطيط للفكرة، الكثير من القائمين على المشروع يغفلون عن العديد من الحواجز والحدود والعقبات الادارية التي يجب اجتيازها، ولذلك يجب بناء ثقة وإدراك في البداية. ولعل أكبر المخاوف التي تعتري غالبية الأطراف هي في أن التغيير سيؤثر عليهم سلبا. وقضية الثقة الإلكترونية تشمل جانبين: الخصوصية أي حماية المعلومات الشخصية، والأمان أي حماية مواقع الحكومة من الهجمات وسوء الاستخدام.

✓ **الاهتمام بالجانب البشري:** يجب التركيز على العنصر البشري باعتباره المحرك الرئيسي لأي جهاز .ويتم الاهتمام به من خلال **(عدمان مريزق، 2023، صفحة 145) :**

✓ **تطوير وتدريب هذا العنصر**: ولن يتأتى ذلك إلا من خلال تنظيم دورات تكوينية والتعليم المستمر وفقا للأساليب الحديثة التي تتماشى مع عصرنة الإدارة العمومية؛ والهدف هو زيادة تقبل العاملين للحوكمة الإلكترونية.

✓ **تفعيل نظام الأجور**: يساعد هذا في تحفيز العاملين وزيادة كفاءتهم وتنمية روح المبادرة والإبداع.

✓ **مواجهة مقاومة التغيير**: تستدعي فكرة تبني هذا المفهوم التغيير في عدة مستويات (التنظيم، السلوكيات، الثقافة...الخ)، مما يولد مقاومة من العاملين خوفا من المجهول. فيجب التعامل مع هذه الوضعية بإظهار الجوانب الايجابية للتغيير وإشراك العاملين في هذا المشروع.

✓ **تجسيد الأخلاقيات الإلكترونية**: لترشيد سلوك الموظف في مهامه والحد من المحسوبية وتحول قيم الشفافية إلى قاعدة أساسية في النسق الاجتماعي، وكذلك شرح أعمال وأنشطة الإدارة وكذا التوفير السريع للمعلومة وسهولة الحصول عليها. وتبرز هنا الحدود الفاصلة بين مبدأ السر المهني في مدونة أخلاقيات المهنة وحق المواطن في الحصول على المعلومة. إلى جانب وضع مقاييس الأخلاق بتقنين هذه المقاييس في إطار قانوني؛ بحيث القوانين واللوائح التنظيمية ينبغي أن تعلن عن القيم الأساسية للمرفق العام والإدارة العمومية وأنها إطار يسمح بتعريف التوجيهات وإصدار التحقيقات واتخاذ العقوبات التأديبية والمتابعات. وهدف هذه المقاييس هو الرفع من مستوى السلوك التي ترتكز على تحديد وظائف التوجيه والتسيير والرقابة المقيمة لنظام السلوك والأخلاق المعمول بهما.

✓ **تحقيق العمل الجماعي الإلكتروني**: هو عبارة عن مجموعة من الأفراد يتحاورون إلكترونيا؛ أي تبادل المعلومات والبيانات بواسطة الحاسوب وباستخدام الشبكات وضرورة توحيد الوثائق المتعامل بها للتمكن من ادراج التعليقات.

وتتمثل وظائف العمل الجماعي الالكتروني في الاهتمام بالرسائل الإلكترونية (كتابتها، إرسالها، استقبالها، ترتيب الرسائل المستقبلة وحفظها وإعداد بيان الاستلام وضمان السرية). وكذلك تنظيم الاجتماعات عن بعد، تكون على شكل محاضرة عر الانترنيت من أجل ارسال

الأفكار وتوزيع المعلومات الرسمية في لحظة معينة. ويؤدي هذا النمط من العمل إلى اتخاذ قرار جماعي والتفاوض مع الأطراف المستفيدة من الخدمة.

✓ **تأهيل الإطار القانوني:** سن القوانين التي تؤكد ضرورة تبني الإدارات العمومية للحوكمة الإلكترونية من أجل تحسين جودة الخدمة العمومية وتحديد قانون المعاملات الإلكترونية عن طريق تحديث القوانين، بحيث تتلاءم مع استخدام الوثائق والمعاملات الإلكترونية وإنشاء سياسات تدعم انشاء الحوكمة الإلكترونية لتلافي التعقيدات عند الشروع في التنفيذ

ثالثا: مداخل التحسين المحتملة

تجسيد مبادئ الحوكمة الإلكترونية على مستوى الإدارات في تحسين جودة الخدمة المقدمة من خلال ما يلي **(عدمان مريزق، 2023، صفحة 144)**:

- تحديث تحويل في اجراءات العمل وتوفير الخدمات بصورة أسرع وبتكلفة أقل. تعود هذه المكاسب إلى إعادة تنظيم الإدارة الداخلية والإجراءات ودمج وتكامل قواعد المعلومات. من هذا المنطلق، يستفيد المواطن كزبون (وأكثر من ذلك كمساهم، لدفعه الضرائب) وليس كطالب خدمة ويزيد احتمال تلبية اجتياحاته.
- استخدام نظم المعلومات الإلكترونية لتسهيل عملية المشاركة والتحاور لإعداد السياسات وتحديد الأولويات والتوجهات الاستراتيجية.
- تحقيق شفافية الأداء، حيث تنخفض إلى درجة كبيرة العمليات التي يخلقها الفساد الإداري وتصبح كافة الأعمال قابلة للمساءلة والمراجعة من قبل طالب الخدمة.
- العدالة في تقديم ذات الخدمة بذات الدقة والجودة وفي توقيت موحد، إلى جانب المساواة في المعاملة والتقدير والاحترام.
- ترشيد الانفاق المحلي.
- التخلص من صور البيروقراطية السلبية وسوء الإدارة.
- ترقية الحوار والتشاور، بهدف تعزيز الديمقراطية التساهمية وإشراك المواطنين في تسيير المشاريع التنموية.

- استيعاب كم هائل من شكاوى وانشغالات المواطنين.
- تسهيل الاتصال بين الدائرة ومختلف الجهات المتعامل معها.
- الحفاظ على حقوق الموظفين من حيث تنمية روح الابداع والابتكار.
- الوصول إلى نجاعة القرارات الإدارية، بإعادة هندسة وتقييم عمليات اتخاذ القرار.
- القضاء على حالات المحاباة والوساطة في تقديم الخدمات، والتي كانت تميز بعض الأفراد في علاقتهم بالقيادات الإدارية.
- زيادة مشاركة المواطن في الاجتماعات وجدول أعمال الدائرة عبر الانترنيت، وإمكانية نوجيه الأسئلة والملاحظات بإرسال بريد إلكتروني.
- تحقيق قدرة أعلى في الرقابة واتخاذ القرارات الإدارية من خلال نظام تبادل المعلومات؛ رفع من مستوى أداء العاملين.
- التخفيف من المركزية.
- تحقيق الشفافية، من خلال الاتاحة الكاملة والمتساوية لكافة المعلومات المرتبطة بالقرارات والإجراءات التي تقوم بها الإدارة وإمكانية وصول صوت المواطن مباشرة.
- تجسيد التسيير الالكتروني الذي يهدف إلى ضبط الوثائق الداخلية، تبسيط العمليات الإدارية، تحسين الاتصال داخل الفروع وسهولة المراقبة ضد الحوادث المرتكبة من سرقة وتزوير، مما يحل مشكلة الأرشيف وزيادة أمن المعلومات وسريتها.
- الحفاظ على أمن وسرية المعلومات وتقليل مخاطر فقدانها، مما يزيد ثقة المواطن في التعامل مع الإدارة.

تسهم هذه المداخل في تحسين جودة الخدمة العمومية من خلال تحسين الأوضاع الداخلية وتوفير ظروف عمل مريحة للموظف وتعزيز العلاقات مع الأطراف المتعامل معها من هيئت حكومية أخرى أو المواطنين.

خلاصة

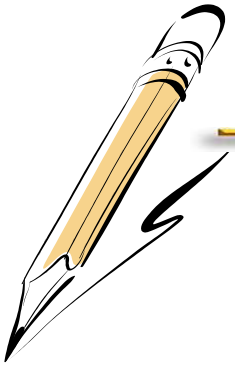
تطرقنا في هذا الفصل الى اهم الجوانب المتعلقة بمتغير الدراسة، حيث سلطنا الضوء على تقنية الحوكمة والتي قمنا فيها بتقديم ماهية، مبادئ، خصائص ودواعي استخدام هذه التقنية بالإضافة الى أهميتها، أهدافها ونماذجها.

وبعدها استعرضنا ماهية الإدارة الإلكترونية، والتي حاولنا من خلالها ذكر اهم أهدافها وخصائصها، ثم انتقلنا الى شرح متطلبات تطبيقها. اما اخر نقطة تم تناولها في هذا الفصل فكانت عن ماهية، اهداف واستراتيجيات تطبيق الحوكمة الإلكترونية.

ومن خلال ما تم التطرق اليه في هذا الفصل تبين ان الحوكمة الإلكترونية أصبحت تمثل الاتجاه الجديد في الإدارة المعاصرة، وذلك من خلال تجندها لتقنيات الحديثة من طرف الإدارة لتحسين خدماتها، تحقيق الشفافية، الحد من الفساد بأنواعه، هيكلة العمليات الإدارية وتحسين نوعية الخدمات أيضا تدعيم ديناميكية العمل الداخلي للمؤسسات من خلال تشجيع تفاعلاتها، وتحسين سيرورة اتخاذ القرارات ومشاركة المواطنين. مما يعطي مردودا إيجابيا في تحسين الخدمات المقدمة من طرف الإدارة وتحقيق أهدافه.

الفصل الثاني

دراسة حالة جامعة محمد بوضياف المسيلة



تمهيد

خصص هذا الفصل للدراسة الميدانية لمعرفة متطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الجزائرية، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف –المسيلة–، وقصد التعرف على خصائص العينة واختبار الفرضيات وتحقيق أهداف وأغراض الدراسة، تم اعتماد الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات من المؤسسة محل الدراسة، وتمت المعالجة الإحصائية والتحليل لآراء عينة الدراسة عن طريق البرنامج الإحصائي للحزمة الاجتماعيةSPSS V27 .

لتغطية متغيرات الدراسة والإلمام بعرض وتحليل ومناقشة النتائج، قسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث أساسية:

المبحث الأول: تقديم عام لجامعة المسيلة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثاني: التحليل الإحصائي للبيانات واختبار الفرضيات

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة

سيتم فيما يلي تقديم تعريف للمؤسسة الجامعية محل الدراسة

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة جامعة محمد بوضياف

أنشأت جامعة ولاية المسيلة في عام 1985 من خلال فتح معهد للتعليم العالي في الميكانيك، ثم في عام 1989 تم فتح معهد الهندسة المدنية ومعهد التقنيات الحضرية. وفي عام 1992أصبحت مركز جامعي، أما في عام 2001 أصبحت جامعة مع أربع كليات و23 قسما.

حالياً يوجد بالجامعة سبع كليات، معهدين وثلاثة وعشرون مخبراً للبحث معتمدة من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

- ✓ كلية الرياضيات والإعلام الآلي
- ✓ كلية التكنولوجيا
- ✓ كلية العلوم
- ✓ كلية العلوم الاقتصادية
- ✓ كلية الآداب واللغات
- ✓ كلية العلوم الإنسانية
- ✓ كلية الحقوق والعلوم السياسية
- ✓ ملحق الطب
- ✓ معهد تسيير التقنيات الحضارية
- ✓ معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

يقدر عدد الموظفين بالجامعة حاليا حوالي **1300** موظفا من متعاقدين ودائمين.

ومن المعروف عن الجامعة جودة وكفاءة أساتذتها المقدر عددهم بحوالي**1402** و الذين يقدمون دروسا في شتى الميادين لحوالي **29629** طالباً. **المصدر:(معلومات متحصل عليها من جامعة المسيلة 2024).**

المطلب الثاني: مهام وأهداف جامعة محمد بوضياف المسيلة

أولا: مهام الجامعة:

وتكمن مهام جامعة المسيلة في (**مصلحة المستخدمين بجامعة المسيلة، 2024**):

1. متابعة المسائل المتعلقة بسير التعليم والتدريب المنظمة من قبل الجامعة.

2. السهر على انسجام عروض التكوين المقدمة من الكليات والمعاهد مع مخطط تنمية بالجامعة.

3. السهر على احترام تنظيم ساري المفعول في مجال التسجيل وإعادة التسجيل ومراقبة المعارف وانتقال الطلبة.

4. متابعة أنشطة التكوين عن بعد الذي تضمنه الجامعة وتطوير أنشطة التكوين المتواصل.

5. السهر على احترام التنظيمات والإجراءات السارية المفعول في تسليم الشهادات والمعادلات.

6. ضمان مسك القائمة الاسمية للطلبة وتحيينها.

ثانيا: أهداف جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

على الرغم التي تسعى إلى من أن الجامعات مرت عبر تاريخها بمراحل مختلفة تطورت خلالها أهدافها وتعددت رسالاتها واتسعت مسؤولياتها إلا أنها لا تزال في قمة الهرم التعليمي وقمة البحث العلمي في أية دولة من الدول، ويمكن تلخيص رسالة الجامعة والأهداف تحقيقها فيما يلي (**مصلحة المستخدمين بجامعة المسيلة، 2024**):

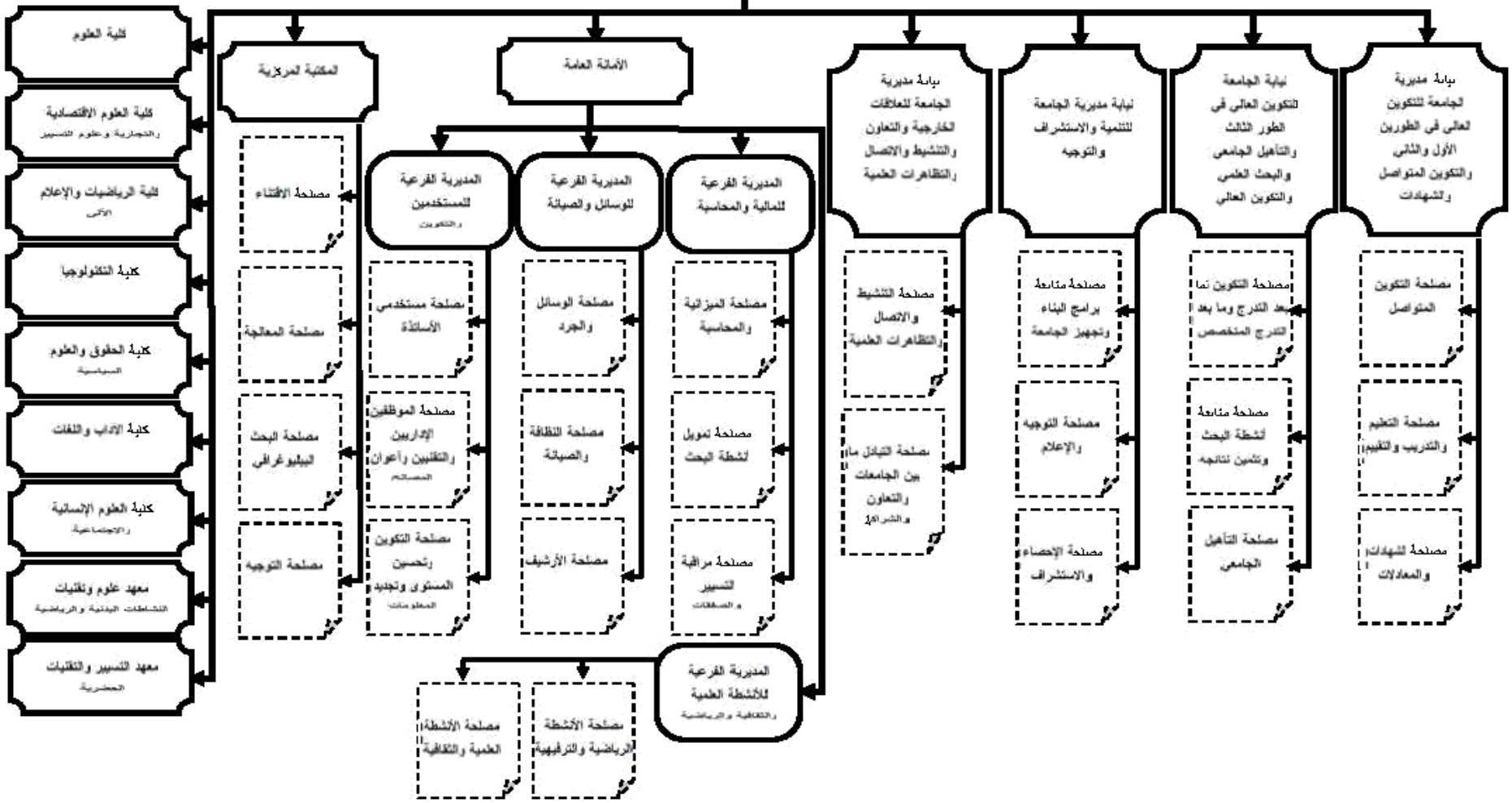
- تعليم وإعداد كفاءات بشرية متخصصة قادرة على تحمل مسؤوليات الحياة العملية والعلمية، أي تزويد المجتمع بالقوى العاملة المؤهلة تأهيلا عاليا والقادرة على الإسهام في عملية التنمية.
- البحث العلمي وتنمية المعرفة بشتى أنواعها فلا شك أن الجامعة هي مجتمع الباحثين والعلماء الذين يقومون بنشاط علمي مميز يهدف إلى إثراء المعرفة وتقدمها.

- النشر: وذلك من خلال تقديم نتائج البحوث التي تجريها عن طريق وسائل النشر المعروفة.
- إعداد التخصصات المستقبلية التي تمليها تطورات العلم واحتياجات العصر.
- تنمية المجتمع باعتبارها مصدرا لتكوين العقول والعلوم والمهارات من جهة، ومولدا للقيادات الفكرية والعلمية والاقتصادية القادرة على قيادة التنمية وإدارتها بفعالية من جهة ثانية.
- ترسيخ ثقافة التعليم المستمر لمختلف قطاعات المجتمع لتلبية متطلباته، وكذلك تقديم الخدمات والاستشارات الفنية لحل مشكلاته وتطوير برامجه.
- تعتبر الجامعة مستودع المعرفة البشرية حيث تعمل على الحفاظ على المعرفة وتامين وصولها للأجيال المختلفة.

ثالثا: البنية التنظيمية لجامعة المسيلة

تتشكل جامعة المسيلة من مان البنية التنظيمية الموضحة من خلال الشكل الموالي:

الهيكل التنظيمي لجامعة محمد بوضياف - المسيلة



المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

من خلال هذا المبحث يتم تجهيز البيانات والتعرف على المنهج العلمي المعتمد والأداة المستخدمة وخصائص عينة الدراسة، وكذا طريقة جمع البيانات والأساليب المستخدمة في التحليل الإحصائي للبيانات

المطلب الأول: تجهيز البيانات

أولا: تفريغ البيانات

تم ترجمة سلم الإجابة الخاص لفقرات الاستبيان من سلم تقدير لفظي حسب مقياس ليكرت الخماسي إلى سلم تقدير كمي، وهو أسلوب لقياس السلوكيات والتفضيلات استنبطه عالم النفس الأمريكي likert Rensis، يستعمل في الاختبارات النفسية والاستبيانات وخاصة في مجال الاحصائيات، ويعتمد المقياس على ردود واجابات تدل على درجة الموافقة أو الاعتراض عن عبارة ما، واعتمادنا هذا المقياس لبيان مدى أهمية كل عبارة من عبارات الاستبيان، حيث طلب من أفراد العينة أن يحددوا الإجابة الموافقة لهم وفقا للمقياس، والمتكون من خمس درجات وهي موضحة في الجدول التالي:

جدول (01): درجات مقياس ليكرت الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبة

بعد تحويل الإجابات الى بيانات كمية، تمت مراجعة بيانات قوائم الاستقصاء، للتأكد من اكتمالها وصلاحيتها لأجل إجراء التحاليل الإحصائية اللازمة ومن ثم ترميز قيم جميع العبارات الواردة بتلك القوائم وتفريغها على الحاسب الآلي باستخدام برنامج Microsoft Excel وبرنامج SPSS الإصدار 27، علما أنه قد تم ترميز إجابات عينة الدراسة من خلال إعطاء مجموعة من الأوزان التي تعبر عن الآراء المختلفة لعينة الدراسة وفقا لمقياس رنسيس ليكارت

الخماسي(Rensis Likert) ، بحساب المدى لتحديد طول الفئات ودرجة الموافقة حيث أن المدى هو الفرق بين أكبر قيمة وأصغر قيمة(**محمود هندي وآخرون،، 1995، ص17**)أي:

المدى العام: 5-1= 4

طول الفئة فهو حاصل قسمة المدى العام على عدد الفئات أي:

طول الفئة = المدى العام/ عدد الفئات=5/4=0.8

يتم إضافة هذه القيمة الى أقل قيمة في مقياس 1 وذلك لتحديد الحد الأعلى لأول فئة: الفئة الأولى = طول الفئة +أدنى قيمة =0.8+1=1,80 وبالتالي نجد أطوال الفئات ومستوى الموافقة لكل فئة كما هو مبين في الجدول الموالي:

جدول رقم (02): ترميز إجابات عينة الدراسة

الدرجات	درجات السلم	المتوسط المرجح	الاتجاه
غير موافق بشدة	**1**	[1 - 80.1]	مستوى منخفض جدا من القبول
غير موافق	**2**	[1.80 - 2.59]	مستوى منخفض من القبول
محايد	**3**	[2.60 -3.39]	مستوى متوسط من القبول
موافق	**4**	[3.40 -4.19]	مستوى عال من القبول
موافق بشدة	**5**	[4.20 - 5]	مستوى عال جدا من القبول

المصدر: عز حسن عبد الفتاح، **مقدمة في الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي باستخدام IBM spss**، الناشر خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، جدة، السعودية، 2017، ص538.

ثانيا: تكوين متغيرات الدراسة

تم تكوين متغيرات الدراسة اعتمادا على العبارات المعبرة عن كل منها، والجدول التالي يعطي توصيفا لمتغيرات الدراسة وسوف تتضمنها التحليلات الإحصائية لاحقا.

الجدول رقم (03): تكوين متغيرات الدراسة

المحاور	طبيعة المتغيرات	البيان	عدد العبرات
المحور الأول	المتغيرات التعريفية	الجنس، العمر، الخبرة، المستوى العلمي	/
المحور الثاني متطلبات الحوكمة	تحقيق التفاعل بين أعضاء الجامعة	الاعتماد على العلاقات العامة في الجامعة	4
		توسيع المشاركة الإلكترونية في الجامعة	4
		تعزيز الديمقراطية الإلكترونية في الجامعة	4
		فتح مواقع تفاعلية لهيئات الجامعة	4
		الثقة الإلكترونية	3
	الاهتمام بالجانب البشري	تطوير وتدريب العنصر البشري	4
		مواجهة مقاومة التغيير	3
		تجسيد الأخلاقيات الإلكترونية	3
		تحقيق العمل الجماعي الالكتروني	4
		تأهيل الإطار القانوني	4

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

من خلال الجدول أعلاه، تكونت متغيرات الدراسة من متغيرين رئيسيين؛ المتغير الأول التعريفي وشمل الجنس، العمر، الخبرة، المستوى التعليمي، والمتغير الثاني متطلبات الحوكمة وتضمن جانبين الجانب الأول تحقيق التفاعل بين أعضاء الجامعة وشمل على 5 أبعاد (الاعتماد على العلاقات العامة في الجامعة، توسيع المشاركة الإلكترونية في الجامعة، تعزيز الديمقراطية الإلكترونية في الجامعة، فتح مواقع تفاعلية لهيئات الجامعة، الثقة الإلكترونية)، أما الجانب الثاني الاهتمام بالجانب البشري وتضمن 5 أبعاد (تطوير وتدريب العنصر البشري،

مواجهة مقاومة التغيير، تجسيد الأخلاقيات الإلكترونية، تحقيق العمل الجماعي الالكتروني، تأهيل الإطار القانوني).

ثالثا: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات (Tests of Normality)

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة طبيعة توزيع بيانات ظاهرة معينة في كونها تتبع التوزيع الطبيعي (الاعتدالي) من عدمه، وهذا الاختبار ضروري لاختيار نوعية الأدوات والأساليب الإحصائية التي ستستخدم في الدراسة، وللكشف عن مدى ملائمة البيانات للتوزيع الطبيعي استخدمنا اختبارين:

1- اختبار كولموجروف – سميرنوفKolmogorov-Smirnov

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة توزيع البيانات إذا كان حجم العينة أكبر من 50 مفردة، بينما يستخدم اختبار Shapiro-Wilk إذا كان حجم العينة أقل من 50 مفردة، وبالاعتماد على مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، ويتم الاعتماد على الاختبارات اللامعلمية، والعكس نعتمد على الاختبارات المعلمية إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

جدول رقم (04): نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
بيانات الدراسة	105,0	52	0.200*	,9670	52	,1550
a. Lilliefors Significance Correction						

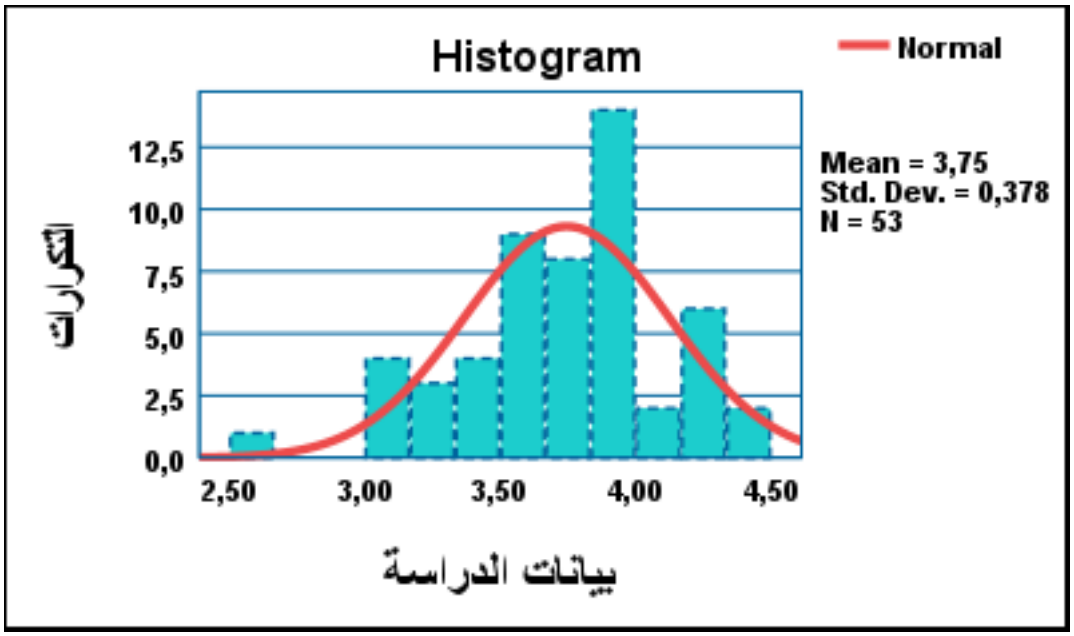
المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27.

من الجدول أعلاه يتبين أن القيمة الاحتمالية لاختبار Kolmogorov-Smirnov أكبر من مستوي المعنوية المعتمدة في الدراسة 0.05، وبالتالي بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، مما يسمح باستخدام الاختبارات المعملية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

2- طريقة المدرج التكراري Histogram

المدرج التكراري يعطينا معلومات غزيرة في شكل بسيط ويعتبر من الأدوات الشهيرة والبسيطة في تحليل البيانات والمدرج التالي يوضح مدى ملائمة البيانات للتوزيع الطبيعي.

شكل رقم (02): توزيع بيانات الدراسة



المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

من الشكل أعلاه لتوزيع بيانات الدراسة وفقا لطريقة المدرجات التكرارية، وبنظرة سريعة يمكننا أن ندرك أن بيانات الدراسة تتوزع توزيع طبيعي معتادا حيت؛ أن معظم إجابات العينة تركزت بين موافق بدرجة متوسطة(3) وموافق(4).

رابعا: أساليب المعالجة الإحصائية

بغرض تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات وتفسيرها تم الاعتماد على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences) spss، الإصدار 27، واستخدامنا في ذلك مجموعة من الأساليب الإحصائية تتمثل في:

1-**التكرارات والنسب المئوية:** لمعرفة البيانات الأولية لمجتمع الدراسة وتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة؛

2-**المتوسط الحسابي:** يعتبر من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداما، يعبر عن مدى أهمية عبارات الاستبيان عند أفراد العينة، كما يعبر عن تمركز إجابات العينة حول قيمة معينة، تبعا للدراجات المعطاة لبدائل المقياس المستخدم؛

3-**الانحراف المعياري:** هو من مقايس التشتت، يستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات الدراسة حول متوسطها الحسابي، وتكون قيمه جيدة كلما اقترب من الصفر؛

4-**معامل الارتباط كارل بيرسون:** ارتباط ثنائي يستخدم في معرفة قوة العلاقة البينية وقيمته محصورة بين(-1و 1)؛

5-**معامل الصدق:** يقيس عبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه،

6-**معامل الثبات:** يختبر مدى الاعتمادية على أداة الدراسة المستخدمة؛

7-**اختبار التوزيع الطبيعي:** يستخدم لمعرفة واكتشاف اعتدالية توزيع البيانات من عدمها؛

8-**اختبار ستيودنت t-test:** من أجل قياس مستوى تواجد الظاهرة بإجراء مقارنة للمتوسطات مع المتوسط الافتراضي الذي يكون عادة في المقياس الخماسي يساوي 3.

المطلب الثاني: المنهج العلمي المعتمد، مجتمع وعينة الدراسة

أولا: المنهج العلمي المعتمد

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الميداني الذي يتناسب مع الموضوع المختار، ويعتبر المنهج الوصفي من أكثر المناهج التي يتم إتباعها في دراسة الظواهر، والذي يقوم على تفسير الوضع القائم للظاهرة أو المشكلة من خلال تحديد ظروفها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها بهدف الانتهاء إلى وصف عملي دقيق متكامل للظاهرة أو المشكلة يقوم على الحقائق المرتبطة بها، ومن بين الأساليب الأكثر استخداما في المنهج الوصفي أسلوب دراسة حالة حيث؛ يقوم هذا الأسلوب على جمع الحقائق والبيانات والمعلومات

عن حالة فردية أو مجموع من الحالات بهدف الوصول إلى فهم أعمق للظاهرة المدروسة أو المجتمع التي تمثله هذه الحالة.

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة

1. مجتمع الدراسة: المجموعة الأكبر التي يفترض أن نعمم نتائج الدراسة عليها، وتمثل مجتمع دراستنا في موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، وأمام كبر حجمه وانتشاره فإنه لا يمكن اجراء عملية مسح شامل له، لذا تم الاكتفاء بعينة من هذا المجتمع لدراستها وتعميم النتائج.

2. عينة الدراسة: إن اختيار نوع العينة لابد أن يكون بطريقة تضمن التمثيل الصادق للمجتمع، إذ يعتبر تحديد حجم العينة من الأمور التي على الباحث أن يوليها أهمية خاصة، ذلك أن صغر حجها قد يجعلها غير ممثلة لمجتمع الدراسة، وفي مقابل ذلك فان زيادة حجمها بشكل كبير يتطلب الكثير من الجهد والوقت والمال، اعتمدنا على العينة العشوائية البسيطة لتلائمها مع دراستنا حيث؛ تسمح هذه الطريقة بتكافؤ الفرص أمام كل مفردات المجتمع، كما تتميز بقلة خطأ التحيز **(جلال الدين الصياد وعبد الحميد محمد ربيع، 1984، ص107)**.، تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة دون تحيز، بلغ عدد الاستمارات المسترجعة والصالحة للتحليل 53 استمارة وبالتالي حجم عينة الدراسة 53 مفردة.

3. خصائص عينة الدراسة

- **توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للجنس**

جدول رقم (05): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية%
ذكر	16	30.18
أنثى	37	69.82
المجموع	**53**	**%100**

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

من الجدول أعلاه أن عينة الدراسة تضمنت كلا الجنسين حيث؛ بلغت نسبة مشاركة الإناث 69.82%، ونسبة مشاركة الذكور 30.18%.

- **توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا العمر**

جدول رقم (06): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من 30 سنة	02	03.77
من 30 إلى 40 سنة	27	50.95
من 40 إلى 50 سنة	23	43.40
أكثر من 50 سنة	01	01.88
المجموع	**53**	**%100**

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

قسم متغير العمر إلى 4 فئات حيث؛ نلاحظ من الجدول أعلاه هيمنت الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة، بنسبة مشاركة 50.95%، وتلتها الفئة العمرية أقل من 40 إلى50 سنة بنسبة مشاركة 43.40%، وفي الترتيب الأخير الفئة العمرية أكثر من 50 سنة بنسبة مشاركة ضعيفة 1.88.%

- **توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة**

الجدول رقم (07): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من سنة	/	/
من 1 إلى 5سنوات	07	13.21
أكثر من 5 سنوات	46	86.79
المجموع	**53**	**%100**

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أكبر نسبة كانت للفئة ذات سنوات الخبرة أكثر من 5سنوات بنسبة مئوية 86.79**%**، ثم تليها فئة أقل من 1إلى 5سنوات بنسبة مئوية 13.21%، وفي الترتيب الأخير الفئة أقل من سنة التي لم تسجل أي مشاركة.

- **توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمستوى التعليمي**

الجدول رقم (08): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية%
ليسانس	11	20.75
ماستر	33	62.30
دكتوراه	09	16.95
دراسات أخرى	/	/
المجموع	**58**	**%100**

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أكبر نسبة كانت للفئة ذات المستوى التعليمي ماستر بنسبة مشاركة 62.30 %، ثم تليها الفئة ذات المستوى ليسانس بنسبة مشاركة 20.75%، وفي الترتيب الثالث فئة دكتوراه بنسبة مشاركة 16.95%، في حين لم تسجل فئة دراسات أخرى أي مشاركة.

المطلب الثالث: الخصائص السيكو مترية لأداة الدراسة

1. **صدق أداة الدراسة:** يقصد **به** أن تقيس عبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وهناك أنواع كثيرة من الصدق يتم اعتمادها لفحص أداة الدراسة، وسنقتصر في دراستنا على نوعين من الصدق صدق المحكمين: يعني أن تكون عباراته مناسبة للغرض الذي وضعت من أجله، كما يبين مدى وضوح كل من عبارات الاستبيان من ناحية المعنى، والصياغة اللغوية والعلمية والتصميم المنطقي لها، وأنها تغطي المساحات المهمة لمجالها، وللتحقق من صدق المحكمين عرض الاستبيان على مجموعة من السادة المحكمين ذات الاختصاص والخبرة في مجال

الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة، وطلب منهم إبداء رأيهم حول عبارات وأبعاد ومحاور الاستبيان وذلك بالحذف والتعديل واقتراح عبارات جديدة ومناسبة لموضوع الدراسة، وبناءا على ملاحظات السادة المحكمين تم تعديل أداة الدراسة فأصبحت بصورتها النهائية مكونة من 37 عبارة، وبالتالي الاستبيان يتمتع بصدق المحكمين، أما صدق الاتساق البنائي يقصد به أن يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، وهو يبين مدى ارتباط عبارات الاستبيان مجتمعة في شكل بعد أو محور مع الدرجة الكلية للاستبيان.

جدول رقم (09): الاتساق البنائي لأبعاد ومحاور الاستبيان

البيان	الاتساق مع الدرجة الكلية للاستبيان
محور تحقيق التفاعل بين أعضاء الجامعة	**0.947**
بعد الاعتماد على العلاقات العامة في الجامعة	**0.792**
بعد توسيع المشاركة الإلكترونية في الجامعة	**0.720**
بعد تعزيز الديمقراطية الإلكترونية في الجامعة	**0.612**
بعد فتح مواقع تفاعلية لهيئات الجامعة	**0.738**
بعد الثقة الإلكترونية	**0.769**
محور الاهتمام البشري	**0.927**
بعد تطوير وتدريب العنصر البشري	**0.616**
بعد مواجهة مقاومة التغيير	**0.562**
بعد تجسيد الأخلاقيات الإلكترونية	**0.714**
بعد تحقيق العمل الجماعي الالكتروني	**0.744**
بعد تأهيل الإطار القانوني	**0.687**

****الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة1 0.0≥α.**

***الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05≥α.**

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

من خلال الجدول أعلاه نجد ان جميع معاملات الارتباط بيرسون لكل الأبعاد والمحاور دالة احصائيا مع الدرجة الكلية للاستبيان، ومنه تعتبر أبعاد ومحاور الاستبيان صادقة ومنسقة لما وضعت لقياسه.(انظر الملحق رقم 1)

2. ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات الاستبيان؛ أنه يعطي نفس النتائج لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة، وتحت نفس الظروف والشروط، بمعنى إذا أعيد توزيع الاستبيان بعد فترات زمنية معينة ولأكثر من مرة نجد استقرار في النتائج وعدم تغيرها بشكل كبير، ولتحقق من ثبات أداة الدراسة اعتمدنا طريقة ألفا كرونباخ (Alpha Cronbachs) حيث يستخدم معامل الثبات ألفا كرونباخ، للحكم على دقة القياس، بقياس مدى توافق الإجابات مع بعضها البعض، وموثوقية النتائج بأن يعطي المقياس قراءات متقاربة عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة، وأن يكون معامل ألفا كرو نباخ يزيد عن القيمة المعيارية(0.6)، **(محمد الجعفري، هديل الطاهر، 2020، ص285)** والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار الفا كرو نباخ.

الجدول رقم (10) :نتائج اختبار ألفا كرو نباخ لبيانات الدراسة

	عدد العبارات	معامل ألفا كرو نباخ
الاستبيان ككل	**من1 إلى العبارة 37**	**0.907**

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه قيمة معامل الارتباط ألفا كرو نباخ لبيانات الدراسة أكبر من القيمة المعيارية للاختبار 0.6 الحد الأدنى، وهي قيمة مناسبة، وتفي بأهداف وأغراض الدراسة حيث؛ أن قيمة الاستبيان ككل تؤكد ثبات الاستبيان ما يعادل 90.70%

المبحث الثالث: التحليل الإحصائي الوصفي لمحاور الدراسة واختبار الفرضيات

في هذا المبحث نعرض النتائج المتوصل إليها إحصائيا والمتعلقة بمحاور وأبعاد استبيان الدراسة، بالإضافة إلى اختبار صحة الفرضيات المطروحة في الدراسة.

المطلب الأول: التحليل الإحصائي الوصفي لمحاور وأبعاد الدراسة

أولا: التحليل الإحصائي الوصفي لمحور التفاعل بين أعضاء الجامعة

الجدول رقم (11): نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لمحور التفاعل بين أعضاء الجامعة

رقم العبارة	عبارات محور التفاعل بين أعضاء الجامعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
الاعتماد على العلاقات العامة في الجامعة		**3.877**	**0.545**	**موافقة عالية**	
01	يوجد تواصل مستمر بين إدارة الجامعة وموظفيها لتعزيز الشفافية بما يعزز من فاعلية الحوكمة الإلكترونية في الجامعة.	3.72	0.744	4	عالية
02	هناك تعزيز للتفاعل مع الأطراف المعنية يعزز من قبول تطبيق مبادئ الحوكمة الإلكترونية في الجامعة.	4.06	0.569	1	عالية
03	هناك تعزيز لثقافة النقد البناء داخل الجامعة للتمكن من تبني الحوكمة الإلكترونية.	3.79	0.717	2	عالية
04	هناك تنظيم من طرف الجامعة لورش عمل تفاعلية تساهم في تصحيح أية سوء فهم حول ممارسات الحوكمة الإلكترونية.	3.94	0.633	2	عالية
توسيع المشاركة الإلكترونية في الجامعة		**3.636**	**0.520**	**موافقة عالية**	
05	يوجد توفير من طرف الجامعة لمنصات رقمية فعالة يعزز من فرص المشاركة في إطار الحوكمة الإلكترونية.	3.43	0.888	3	عالية

06	هناك تحفيز للموظفين في الجامعة على المشاركة الإلكترونية لتحقيق الحوكمة الإلكترونية.	3.40	1.098	4	متوسطة
07	هناك تعزيز للوعي بأدوات المشاركة الإلكترونية مما يعزز من مشاركة أعضاء الجامعة في عملية صنع القرار.	3.91	0.741	1	عالية
08	يوجد تنظيم للاستطلاعات الإلكترونية مما يسهم في جمع آراء وتوجيهات شاملة لتطوير ممارسات الحوكمة الإلكترونية	3.81	0.652	2	عالية
تعزيز الديمقراطية الإلكترونية في الجامعة		**3.863**	**0.437**	**موافقة عالية**	
09	هناك تعزيز للديمقراطية الإلكترونية يسهم في تقديم خدمات جامعية أفضل وفقا لاحتياجات وتطلعات أعضاء الجامعة	3.89	0.610	2	عالية
10	يوجد تعزيز للديمقراطية الإلكترونية مما يسهم في تعزيز الشفافية والمساءلة في اخذ القرارات في الجامعة	3.98	0.537	1	عالية
11	الديمقراطية الإلكترونية المتخذة من طرف الجامعة تقلل الفجوة بين قرارات الإدارة وتطلعات جمهورها	3.85	0.818	3	عالية
12	يوجد تحقيق لديمقراطية الكترونية من طرف الجامعة مما ساهم في توسيع نطاق المشاركة بين أعضائها	3.74	0.788	4	عالية
فتح مواقع تفاعلية لهيئات الجامعة		**3.839**	**0.521**	**موافقة عالية**	

13	هناك مواقع تفاعلية في الجامعة لهيئاتها مما عزز من تحقيق الشفافية في الجامعة	3.79	0.817	3	عالية
14	هناك مواقع تفاعلية في الجامعة لهيئاتها مما عزز من تحقيق المساءلة في الجامعة	3.58	0.770	4	عالية
15	هناك مواقع تفاعلية في الجامعة سهلت على أعضاءها التعامل مع التعقيدات الإدارية في الجامعة	4.04	0.759	1	عالية
16	هناك مواقع تفاعلية في الجامعة زادت من ثقة أعضاء الجامعة بالإدارة	3.94	0.864	2	عالية
الثقة الإلكترونية		**3.740**	**0.514**	**موافقة عالية**	
17	يوجد توفير لبيئة رقمية آمنة يسهم في بناء ثقة في عمليات الحوكمة بالجامعة	3.58	0.949	3	عالية
15	يوجد تعزيز للثقة الإلكترونية يعزز من قبول المجتمع الجامعي للتطبيقات الإلكترونية في الجامعة	3.72	0.885	1	عالية
19	يوجد توفير لنظام الكتروني متطور يتمتع بمستويات عالية من الحماية والأمان يساهم على زيادة الثقة في الحوكمة الإلكترونية	3.64	0.834	2	عالية
محور التفاعل بين أعضاء الجامعة		**3.773**	**0.392**	**موافقة عالية**	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

يتضح من الجدول أعلاه الذي يوضح نتائج التحليل الاحصائي لمحور التفاعل بين أعضاء الجامعة ما يلي:

1.الاعتماد على العلاقات العامة في الجامعة: متوسطات إجابات أفراد العينة على هذا البعد جاءت ضمن مجال قبول عال] 3.40 –4.20]، في الترتيب الأول للعبارة رقم 02 (هناك

تعزيز للتفاعل مع الأطراف المعنية يعزز من قبول تطبيق مبادئ الحوكمة الإلكترونية في الجامعة)، بمتوسط حسابي 4.06 وانحراف معياري 0.569 أقل من أقل من القيمة الحرجة 1، فكلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على تجانس البيانات وتطابق وجهات نظر أفراد عينة الدراسة على هذا العبارة، وفي الترتب الثاني يعود للعبارة رقم 04 بمتوسط حسابي 3.94 ضمن مجال عال من الموافقة والقبول، وانحراف معياري 0.633 أقل من القيمة الحرجة (1)، وفي الترتيب الأخير يعود للعبارة رقم 01 (يوجد تواصل مستمر بين إدارة الجامعة وموظفيها لتعزيز الشفافية بما يعزز من فاعلية الحوكمة الإلكترونية في الجامعة)، بمتوسط حسابي 3.72 ضمن مجال عال من الموافقة والقبول، بالنسبة لتقييم البعد بشكل عام فكان متوسط الإجابات (3.877) ضمن مجال عال من الموافقة والقبول، وبانحراف معياري (0.545) أقل من القيمة الحرجة 1، فكلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على تجانس البيانات وتطابق وجهات نظر أفراد عينة الدراسة على هذا البعد، ومن خلال ما سبق من النتائج يتبين أن الجامعة محل الدراسة تعتمد على العلاقات العامة بدرجة عالية في بناء التفاعل بين أعضائها.

2.توسيع المشاركة الإلكترونية في الجامعة: متوسطات إجابات أفراد العينة على هذا البعد جاءت ضمن مجال قبول عال] 3.40 –4.20]، باستثناء العبارة رقم 6 (هناك تحفيز للموظفين في الجامعة على المشاركة الإلكترونية لتحقيق الحوكمة الإلكترونية) التي جاءت في الترتيب الأخير ضمن مجال متوسط من الموافقة والقبول بمتوسط حسابي 3.40، وانحراف معياري 1.098 يشير ذلك لعدم تطابق وجهات النظر وإجابات أفراد العينة على هذه العبارة، وفي الترتيب الأول للعبارة رقم 07 بمتوسط حسابي 3.91 وانحراف معياري 0.741 أقل من أقل من القيمة الحرجة 1، بالنسبة لتقييم البعد بشكل عام فكان متوسط الإجابات (3.636) ضمن مجال عال من الموافقة والقبول، وبانحراف معياري (0.520) أقل من القيمة الحرجة 1، فكلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على تجانس البيانات وتطابق وجهات نظر أفراد عينة الدراسة على هذا البعد، ومن خلال ما سبق من النتائج يتبين أن الجامعة محل الدراسة تقوم توسيع المشاركة الإلكترونية في الجامعة بدرجة عالية لبناء التفاعل بين أعضائها.

3.تعزيز الديمقراطية الإلكترونية في الجامعة متوسطات إجابات أفراد العينة على هذا البعد جاءت ضمن مجال قبول عال] 3.40 –4.20]، في الترتيب الأول للعبارة رقم 10 (يوجد تعزيز للديمقراطية الإلكترونية مما يسهم في تعزيز الشفافية والمساءلة في اخذ القرارات في الجامعة)، بمتوسط حسابي 3.98 وانحراف معياري 0.537 أقل من أقل من القيمة الحرجة 1، فكلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على تجانس البيانات وتطابق وجهات نظر أفراد عينة الدراسة على هذا العبارة، وفي الترتب الثاني يعود للعبارة رقم 09 بمتوسط حسابي 3.89 ضمن مجال عال من الموافقة والقبول، وانحراف معياري 0.610 أقل من القيمة الحرجة (1)، وفي الترتيب الأخير يعود للعبارة رقم 12 (يوجد تحقيق لديمقراطية الكترونية من طرف الجامعة مما ساهم في توسيع نطاق المشاركة بين أعضائها)، بمتوسط حسابي 3.74 ضمن مجال عال من الموافقة والقبول، بالنسبة لتقييم البعد بشكل عام فكان متوسط الإجابات (3.863) ضمن مجال عال من الموافقة والقبول، وبانحراف معياري (0.437) أقل من القيمة الحرجة 1، فكلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على تجانس البيانات وتطابق وجهات نظر أفراد عينة الدراسة على هذا البعد، ومن خلال ما سبق من النتائج يتبين أن الجامعة محل الدراسة تعزيز الديمقراطية الإلكترونية في الجامعة بدرجة عالية لبناء التفاعل بين أعضائها.

4.فتح مواقع تفاعلية لهيئات الجامعة: متوسطات إجابات أفراد العينة على هذا البعد جاءت ضمن مجال قبول عال] 3.40 –4.20]، في الترتيب الأول للعبارة رقم 15 (هناك مواقع تفاعلية في الجامعة سهلت على أعضاءها التعامل مع التعقيدات الإدارية في الجامعة)، بمتوسط حسابي 4.04 وانحراف معياري 0.759 أقل من أقل من القيمة الحرجة 1، فكلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على تجانس البيانات وتطابق وجهات نظر أفراد عينة الدراسة على هذا العبارة، وفي الترتب الثاني يعود للعبارة رقم 16 بمتوسط حسابي 3.94 ضمن مجال عال من الموافقة والقبول، وانحراف معياري 0.864 أقل من القيمة الحرجة (1)، وفي الترتيب الأخير يعود للعبارة رقم 14 بمتوسط حسابي 3.58 ضمن مجال عال من الموافقة والقبول، بالنسبة لتقييم البعد بشكل عام فكان متوسط الإجابات (3.839) ضمن مجال عال من الموافقة

والقبول، وبانحراف معياري (0.521) أقل من القيمة الحرجة 1، فكلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على تجانس البيانات وتطابق وجهات نظر أفراد عينة الدراسة على هذا البعد، ومن خلال ما سبق من النتائج يتبين أن الجامعة محل الدراسة لها مواقع تفاعلية لهيئات الجامعة في بناء التفاعل بين أعضائها.

5.الثقة الإلكترونية: متوسطات إجابات أفراد العينة على هذا البعد جاءت ضمن مجال قبول عال] 3.40 –4.20]، في الترتيب الأول للعبارة رقم 15 (يوجد تعزيز للثقة الإلكترونية يعزز من قبول المجتمع الجامعي للتطبيقات الإلكترونية في الجامعة)، بمتوسط حسابي 3.72 وانحراف معياري 0.885 أقل من أقل من القيمة الحرجة 1، فكلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على تجانس البيانات وتطابق وجهات نظر أفراد عينة الدراسة على هذا العبارة، وفي الترتب الثاني يعود للعبارة رقم 19 بمتوسط حسابي 3.64 ضمن مجال عال من الموافقة والقبول، وانحراف معياري 0.834 أقل من القيمة الحرجة (1)، وفي الترتيب الأخير يعود للعبارة رقم 17 بمتوسط حسابي 3.58 ضمن مجال عال من الموافقة والقبول، بالنسبة لتقييم البعد بشكل عام فكان متوسط الإجابات (3.740) ضمن مجال عال من الموافقة والقبول، وبانحراف معياري (0.514) أقل من القيمة الحرجة 1، فكلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على تجانس البيانات وتطابق وجهات نظر أفراد عينة الدراسة على هذا البعد، ومن خلال ما سبق من النتائج يتبين أن أفراد عينة الدراسة يثقون بالمواقع التفاعلية في الجامعة لبناء التفاعل بينهم.

6.محور التفاعل بين أعضاء الجامعة: يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات محور التفاعل بين أعضاء الجامعة بلغ 3.773 يعبر عن وجود تفاعل بين أعضاء الجامعة بدرجة عالية وانحراف معياري بقيمة 0.392 أقل من القيمة الحرجة 1، يشير ذلك لقلة تشتت إجابات المستجوبين حول عبارات هذا المحور.

7.ترتيب الأهمية لأبعاد محور التفاعل بين أعضاء الجامعة

جدول رقم (12) :ترتيب الأهمية لأبعاد محور التفاعل بين أعضاء الجامعة

محور التفاعل بين أعضاء الجامعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
الاعتماد على العلاقات العامة في الجامعة	3.877	0.545	1	عالية
توسيع المشاركة الإلكترونية في الجامعة	3.636	0.520	5	عالية
تعزيز الديمقراطية الإلكترونية في الجامعة	3.863	0.437	2	عالية
فتح مواقع تفاعلية لهيئات الجامعة	3.839	0.521	3	عالية
الثقة الإلكترونية	3.647	0.589	4	عالية

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

من الجدول أعلاه وحسب ترتيب أهمية أبعاد محور التفاعل بين أعضاء الجامعة، يتبين أن الجامعة محل الدراسة تعتمد بالدرجة الأولى في بناء التفاعل بين أعضائها على العلاقات العامة أكبر من الأبعاد الأخرى مقارنة بالأبعاد الأخرى لأبعاد محور التفاعل، جاء في المرتبة الأولى بدرجة عالية من القبول والموافقة، بمتوسط حسابي (3.877)، وانحراف معياري (0.545) أقل من القيمة الحرجة واحد (1)، وفي الترتيب الثاني تعزيز الديمقراطية الإلكترونية في الجامعة الذي لا يقل أهمية عن البعد الأول ضمن الدرجة العالية كذلك، بمتوسط حسابي (3.836)، وانحراف معياري (0.437) أقل من القيمة الحرجة واحد (1)، في حين يأتي الترتيب الأخير لبعد توسيع المشاركة الإلكترونية في الجامعة والأقل أهمية من الأبعاد الأخرى في بناء التفاعل.

ثانيا: التحليل الإحصائي الوصفي لمحور الاهتمام بالجانب البشري

الجدول رقم (13): نتائج التحليل الوصفي لمحور الاهتمام بالجانب البشري

رقم العبارة	عبارات محور الاهتمام بالجانب البشري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
تطوير وتدريب العنصر البشري		**3.844**	**0.678**	**موافقة عالية**	
20	وفرت الجامعة برامج تدريب مخصصة لتطوير قدرات موظفيها تمكنهم من تطبيق أفضل الممارسات في مجال الحوكمة الإلكترونية.	4.02	0.693	2	عالية
21	تنظيم برامج تدريبية تفاعلية من طرف الجامعة تعتمد على أحدث الأساليب التعليمية ساهم في تعزيز مهارات العنصر البشري وتحقيق الحوكمة الإلكترونية بكفاءة في الجامعة.	4.07	0.818	1	عالية
22	يوجد تنمية لمهارات العنصر البشري في مجالات الأمن السيبراني وحماية البيانات مما يعزز من جاهزية الجامعة لمواجهة التهديدات الإلكترونية.	3.64	0.847	4	عالية
23	يوجد تنظيم لدورات تدريبية عن التوجيه والمراقبة الإلكترونية مما يسهم في تعزيز قدرات العاملين في	3.64	0.857	3	عالية

	الجامعة على مراقبة الأداء بشكل فعال				
مواجهة مقاومة التغيير		**3.553**	**0.518**	**موافقة عالية**	
24	يوجد إشراك لأعضاء الجامعة في عملية اتخاذ القرار المتعلقة بتطوير وتنفيذ الحوكمة الإلكترونية مما ساهم في التعزيز من قبولهم وتجاوز مقاومتهم للتغيير	3.58	0.865	2	عالية
25	هناك توفير للتوجيه والدعم اللازم للأعضاء في الجامعة من اجل تحسين فهمهم لأهمية الحوكمة الإلكترونية مما يسهم في تقليل مقاومتهم لتطبيقها	3.85	0.496	1	عالية
26	قامت الجامعة بإجراء حملات توعية مستمرة حول منافع الحوكمة الإلكترونية مما ساهم في تخفيف مقاومة التغيير في الجامعة	3.23	0.912	3	متوسطة
تجسيد الأخلاقيات الإلكترونية		**3.786**	**0.531**	**موافقة عالية**	
27	يوجد امتثال للقوانين والتشريعات الإلكترونية من طرف الجامعة مما يضمن حماية حقوق جميع الأطراف وهذا ما يدعم الحوكمة الإلكترونية بشكل فعال	3.72	0.690	3	عالية

28	توجد نزاهة الإلكترونية تعزز مصداقية النتائج الاكاديمية مما يدعم نظام الحوكمة الإلكترونية في الجامعة	3.74	0.763	2	عالية
29	هناك تجسيد للأخلاقيات الإلكترونية عبر الخصوصية الرقمية للموظفين تدعم في الجامعة	3.91	0.564	1	عالية
تحقيق العمل الجماعي الالكتروني		**3.665**	**0.575**	**موافقة عالية**	
30	تحرص الجامعة على تحقيق العمل الجماعي الإلكتروني عبر التنظيم الالكتروني للمهام الجماعية	3.92	0.549	1	عالية
31	وفرت الجامعة اجتماعات افتراضية مما ساهم في تعزيز التنسيق بين أعضاء الجامعة	3.15	0.949	4	متوسطة
32	تحرص الجامعة على العمل الجماعي الإلكتروني مما شجع على احترام الآراء المختلفة	3.75	0.918	3	عالية
33	العمل الجماعي الالكتروني يشجع على حل النزاعات بفعالية في الجامعة	3.83	0.893	2	عالية
تأهيل الإطار القانوني		**3.740**	**0.514**	**موافقة متوسطة**	

34	يوجد تأهيل للإطار القانوني يسهم في تحديث سياسات قانونية لتغطية الجوانب الإلكترونية في الجامعة	3.72	0.841	3	عالية
35	يوجد تأهيل للإطار القانوني في الجامعة مما يضمن تطبيق المعايير الأخلاقية في الأنشطة الإلكترونية	3.74	0.763	2	عالية
36	تحرص الجامعة على إجراء تقييمات دورية للسياسات القانونية وتحديثها بناء على التطورات القانونية والتكنولوجية مما شجع أعضاء الجامعة على تعزيز ثقتهم بالحوكمة الإلكترونية	3.89	0.725	1	عالية
37	هناك تعزيز للتعاون مع الجهات القانونية المعنية مما ساهم في تحقيق الحوكمة الإلكترونية عن طريق ضمان امتثال الجامعة للقوانين والتشريعات الرقمية	3.62	0.765	4	عالية
محور الاهتمام بالجانب البشري		**3.717**	**0.384**	**موافقة عالية**	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه الذي يوضح نتائج التحليل الاحصائي لمحور الاهتمام بالجانب البشري ما يلي:

1. تطوير وتدريب العنصر البشري: متوسطات إجابات أفراد العينة على هذا البعد جاءت ضمن مجال قبول عال] 3.40 –4.20]، في الترتيب الأول للعبارة رقم 21 (تنظيم برامج

تدريبية تفاعلية من طرف الجامعة تعتمد على أحدث الأساليب التعليمية ساهم في تعزيز مهارات العنصر البشري وتحقيق الحوكمة الإلكترونية بكفاءة في الجامعة)، بمتوسط حسابي 4.07 وانحراف معياري 0.818 أقل من أقل من القيمة الحرجة 1، فكلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على تجانس البيانات وتطابق وجهات نظر أفراد عينة الدراسة على هذا العبارة، وفي الترتب الثاني يعود للعبارة رقم 20 بمتوسط حسابي 4.02 ضمن مجال عال من الموافقة والقبول، وانحراف معياري 0.693 أقل من القيمة الحرجة (1)، وفي الترتيب الأخير يعود للعبارة رقم 22 بمتوسط حسابي 3.64 ضمن مجال عال من الموافقة والقبول، بالنسبة لتقييم البعد بشكل عام فكان متوسط الإجابات (3.844) ضمن مجال عال من الموافقة والقبول، وبانحراف معياري (0.678) أقل من القيمة الحرجة 1، فكلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على تجانس البيانات وتطابق وجهات نظر أفراد عينة الدراسة على هذا البعد، ومن خلال ما سبق من النتائج يتبين أن الجامعة محل الدراسة تهتم بدرجة عالية بتطوير وتدريب العنصر البشري.

2. مواجهة مقاومة التغيير: حسب ترتيب عبارات هذا البعد جاءت العبارة رقم 25 (هناك توفير للتوجيه والدعم اللازم للأعضاء في الجامعة من اجل تحسين فهمهم لأهمية الحوكمة الإلكترونية مما يسهم في تقليل مقاومتهم لتطبيقها) في الترتيب الأول ضمن مجال قبول عال] 3.40 –20.4]، بمتوسط حسابي 3.85 وانحراف معياري 0.496 أقل من أقل من القيمة الحرجة 1، في الترتب الثاني يعود للعبارة رقم 24 بمتوسط حسابي 3.58 ضمن مجال عال من الموافقة والقبول، وانحراف معياري 0.865 أقل من القيمة الحرجة (1)، وفي الترتيب الأخير يعود للعبارة رقم 26 بمتوسط حسابي 3.23 ضمن مجال متوسط من الموافقة والقبول، بالنسبة لتقييم البعد بشكل عام فكان متوسط الإجابات (3.553) ضمن مجال عال من الموافقة والقبول، وبانحراف معياري (0.518) أقل من القيمة الحرجة 1، فكلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على تجانس البيانات وتطابق وجهات نظر أفراد عينة الدراسة على هذا البعد، ومن

خلال ما سبق من النتائج يتبين أن الجامعة محل الدراسة تهتم بدرجة عالية مواجهة مقاومة التغيير.

3. تجسيد الأخلاقيات الإلكترونية: حسب ترتيب عبارات هذا البعد جاءت العبارة رقم 29 (هناك تجسيد للأخلاقيات الإلكترونية عبر الخصوصية الرقمية للموظفين تدعم في الجامعة) في الترتيب الأول ضمن مجال قبول عال] 3.40 –20.4]، بمتوسط حسابي 3.91 وانحراف معياري 0.564 أقل من أقل من القيمة الحرجة 1، في الترتب الثاني يعود للعبارة رقم 28 بمتوسط حسابي 3.74 ضمن مجال عال من الموافقة والقبول، وانحراف معياري 0.763 أقل من القيمة الحرجة (1)، وفي الترتيب الأخير يعود للعبارة رقم 27 بمتوسط حسابي 3.72 ضمن مجال عال من الموافقة والقبول، بالنسبة لتقييم البعد بشكل عام فكان متوسط الإجابات (3.786) ضمن مجال عال من الموافقة والقبول، وبانحراف معياري (0.531) أقل من القيمة الحرجة 1، فكلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على تجانس البيانات وتطابق وجهات نظر أفراد عينة الدراسة على هذا البعد، ومن خلال ما سبق من النتائج يتبين أن الجامعة محل الدراسة تهتم بدرجة عالية بتجسيد الأخلاقيات الإلكترونية.

4. تحقيق العمل الجماعي الالكتروني: متوسطات إجابات أفراد العينة على هذا البعد جاءت ضمن مجال قبول عال] 3.40 –4.20]، في الترتيب الأول للعبارة رقم 30 (تحرص الجامعة على تحقيق العمل الجماعي الإلكتروني عبر التنظيم الالكتروني للمهام الجماعية)، بمتوسط حسابي 3.92 وانحراف معياري 0.549 أقل من أقل من القيمة الحرجة 1، فكلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على تجانس البيانات وتطابق وجهات نظر أفراد عينة الدراسة على هذا العبارة، وفي الترتب الثاني يعود للعبارة رقم 33 بمتوسط حسابي 3.83 ضمن مجال عال من الموافقة والقبول، وانحراف معياري 0.893 أقل من القيمة الحرجة (1)، وفي الترتيب الأخير يعود للعبارة رقم 31 بمتوسط حسابي 3.15 ضمن مجال متوسط من الموافقة والقبول، بالنسبة لتقييم البعد بشكل عام فكان متوسط الإجابات (3.665) ضمن مجال عال من الموافقة والقبول، وبانحراف معياري (0.575) أقل من القيمة الحرجة 1، فكلما اقتربت قيمته من الصفر

دل ذلك على تجانس البيانات وتطابق وجهات نظر أفراد عينة الدراسة على هذا البعد، ومن خلال ما سبق من النتائج يتبين أن الجامعة محل الدراسة تهتم بدرجة عالية لتحقيق العمل الجماعي الالكتروني

5. تأهيل الإطار القانوني: حسب ترتيب عبارات هذا البعد جاءت العبارة رقم 36 (تحرص الجامعة على إجراء تقييمات دورية للسياسات القانونية وتحديثها بناء على التطورات القانونية والتكنولوجية مما شجع أعضاء الجامعة على تعزيز ثقتهم بالحوكمة الإلكترونية) في الترتيب الأول ضمن مجال قبول عال] 3.40 –20.4]، بمتوسط حسابي 3.89 وانحراف معياري 0.725 أقل من أقل من القيمة الحرجة 1، في الترتب الثاني يعود للعبارة رقم 35 بمتوسط حسابي 3.74 ضمن مجال عال من الموافقة والقبول، وانحراف معياري 0.763 أقل من القيمة الحرجة (1)، وفي الترتيب الأخير يعود للعبارة رقم 37 بمتوسط حسابي 3.62 ضمن مجال عال من الموافقة والقبول، بالنسبة لتقييم البعد بشكل عام فكان متوسط الإجابات (3.740) ضمن مجال عال من الموافقة والقبول، وبانحراف معياري (0.514) أقل من القيمة الحرجة 1، فكلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على تجانس البيانات وتطابق وجهات نظر أفراد عينة الدراسة على هذا البعد، ومن خلال ما سبق من النتائج يتبين أن الجامعة محل الدراسة تهتم بدرجة عالية بتأهيل الإطار القانوني.

6. محور الاهتمام بالجانب البشري: يتضح المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على هذا المحور بلغ 3.717 يعبر عن مستوى موافقة عالية وانحراف معياري بقيمة 0.384 أقل من القيمة الحرجة 1، يشير ذلك لقلة تشتت إجابات المستجوبين حول عبارات هذا المحور، وعلى هذا الأساس يمكن الحكم أن الجامعة محل الدراسة تهتم بالجانب البشري بدرجة عالية.

- **ترتيب الأهمية لأبعاد محور الاهتمام بالجانب البشري**

جدول رقم (14) :ترتيب الأهمية لأبعاد محور الاهتمام بالجانب البشري

محور الاهتمام بالجانب البشري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
تطوير وتدريب العنصر البشري	3.844	0.678	1	عال
مواجهة مقاومة التغيير	3.553	0.518	5	عال
تجسيد الأخلاقيات الإلكترونية	3.786	0.531	2	عال
تحقيق العمل الجماعي الالكتروني	3.665	0.575	4	عال
تأهيل الإطار القانوني	3.740	0.514	3	عال

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

من الجدول أعلاه وحسب ترتيب الأهمية لأبعاد محور **الاهتمام بالجانب البشري**، فإن الجامعة محل الدراسة قد أولت اهتمامها الأكبر لبعد **تطوير وتدريب العنصر البشري** مقارنة بالأبعاد، جاء في المرتبة الأولى بدرجة عالية من القبول والموافقة، بمتوسط حسابي (3.844)، وانحراف معياري (0.678) أقل من القيمة الحرجة واحد (1)، وفي الترتيب الثاني بعد **تجسيد الأخلاقيات الإلكترونية** الذي لا يقل أهمية عن البعد الأول ضمن الدرجة العالية كذلك، بمتوسط حسابي (3.786)، وانحراف معياري (0.531) أقل من القيمة الحرجة واحد (1)، في حين يأتي الترتيب الأخير لبعد **مواجهة مقاومة التغيير** والأقل أهمية بالنسبة للجامعة محل الدراسة من الأبعاد الأخرى، ضمن المجال عال من القبول والموافقة بمتوسط حسابي (3.553)، وانحراف معياري (0.518) أقل من القيمة الحرجة واحد (1).

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة (Test of Hypothèses)

أولا: اختبار الفرضية الأولى للدراسة

تنص الفرضية الأولى للدراسة على:

يوجد تفاعل إيجابي بين أعضاء الجامعة من وجهة نظر عينة الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار صحة الفرضية الأولى للدراسة يتم استخدام اختبار ستودنت للعينة الأحادية (One-Sample Test)، والجدول الموالي يبين نتائج الاختبار:

الجدول رقم (15): نتائج اختبار ستودنت للفرضية الأولى للدراسة

One-Sample Test Test Value = 3						
n العينة	Df درجات الحرية	T المحسوبة	T الجدولية	Sig (2-tailed)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
53	52	14.323	2.021	0.000	3.733	0.392

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه، قيمة الانحراف المعياري 0.392 وهي أقل من القيمة الحرجة 1، فكلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على تجانس البيانات(الإجابات) وتقاربها وقلة تشتتها عن وسطها الحسابي وتطابق وجهات نظر عينة الدراسة، وبلغ المتوسط الحسابي 3.733 أكبر من القيمة المعيارية (3)، بذلك تنتمي إجابات المبحوثين إلى المستوى العال من القبول (موافق) حسب محك المعتمد في الدراسة] 3.40 -4.20]، القيمة المحسوبة لاختبار Tتساوي 14.323 أكبر من المجدولة 2.021، عند درجة حرية 52 (2-tailed) وبمستوى دلالة 0.000؛

مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار بمقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة بالمعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت المحسوبة أقل منها فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة 0.05، فإننا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل، وعليه فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل المطروح في الدراسة التالي:

يوجد تفاعل إيجابي بين أعضاء الجامعة من وجهة نظر عينة الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ثانيا: اختبار الفرضية الثانية للدراسة

تنص الفرضية الثانية للدراسة على:

هناك اهتمام من طرف أعضاء الجامعة بالجانب البشري من وجهة نظر عينة الدراسة عند مستوى عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار صحة الفرضية الثانية للدراسة يتم استخدام اختبار ستودنت للعينة الأحادية (One-Sample Test)، والجدول الموالي يبين نتائج الاختبار:

الجدول رقم (16): نتائج اختبار ستيودنت للفرضية الثانية للدراسة

One-Sample Test Test Value = 3						
n العينة	df درجات الحرية	T المحسوبة	T الجدولية	Sig (2-tailed)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
53	52	13.587	2.021	0.000	3.717	0.384

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه، قيمة الانحراف المعياري 0.384 وهي أقل من القيمة الحرجة 1، فكلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على تجانس البيانات(الإجابات) وتقاربها وقلة تشتتها عن وسطها الحسابي وتطابق وجهات نظر عينة الدراسة، وبلغ المتوسط الحسابي 3.717 أكبر

من القيمة المعيارية (3)، بذلك تنتمي إجابات المبحوثين إلى المستوى العال من القبول (موافق) حسب محك المعتمد في الدراسة] 3.40 –4.20]، القيمة المحسوبة لاختبار Tتساوي 13.587 أكبر من المجدولة 2.021، عند درجة حرية 52 (2–tailed) وبمستوى دلالة 0.000؛

مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار بمقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة بالمعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت المحسوبة أقل منها فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة 0.05، فإننا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل، وعليه فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل المطروح في الدراسة التالي:

هناك اهتمام من طرف أعضاء الجامعة بالجانب البشري من وجهة نظر عينة الدراسة عند مستوى عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

خلاصة

من خلال هذا الفصل تم عرض الدراسة الميدانية، من خلال تحليل عبارات الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة من موظفي كليتي العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة المسيلة، وتمت معالجتها إحصائيا عن طريق البرنامج الاحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS.V27، وتوصلنا الى النتائج التالية:

يوجد تفاعل إيجابي بين أعضاء الجامعة من وجهة نظر عينة الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$). بناءا على الدراسة التطبيقية فإن الفرضية الأولى مقبولة .

هناك اهتمام كبير من طرف أعضاء الجامعة بالجانب البشري من وجهة نظر عينة الدراسة عند مستوى عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

بناءا على الدراسة التطبيقية فإن الفرضية الأولى مقبولة

خاتمة

الخـاتمـــة:

توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية، بالإضافة إلى طرح مجموعة من الاقتراحات وعدة مواضيع تمثل أفاق الدراسة.

أولا: الاستنتاجات النظرية

- تطبيق الحوكمة الإلكترونية يبسط ويسهل الحوكمة بين مختلف الأطراف الفاعلة.
- الحوكمة الإلكترونية تساهم في هيكلة العمليات الإدارية وتحسين نوعية الخدمات
- الحوكمة الإلكترونية أداة لتحقيق الشفافية والحد من الفساد.

ثانيا: الاستنتاجات التطبيقية

1. نتج عن تحليل آراء عينة الدراسة لمحور تحقيق التفاعل بين أعضاء الجامعة، انتمائه لمجال عال من الموافقة والقبول بمتوسط حسابي 3.773.

2. نتج عن تحليل آراء عينة الدراسة لمحور الاهتمام بالجانب البشري، انتمائه لمجال عال من الموافقة والقبول بمتوسط حسابي 3.717.

3. نتج عن ترتيب الأهمية النسبية لمختلف أبعاد لمحور تحقيق التفاعل بين أعضاء الجامعة (بعد الاعتماد على العلاقات العامة في الجامعة، بعد توسيع المشاركة الإلكترونية في الجامعة، بعد تعزيز الديمقراطية الإلكترونية في الجامعة، بعد فتح مواقع تفاعلية لهيئات الجامعة، بعد الثقة الإلكترونية)، البعد الأقوى والذي توليه الجامعة محل الدراسة اهتمام أكبر هو بعد الاعتماد على العلاقات العامة في الجامعة، بمتوسط حسابي3.877 أعلى من المتوسطات الحسابية للأبعاد الأخرى.

4. نتج عن ترتيب الأهمية النسبية لمختلف أبعاد لمحور الاهتمام بالجانب البشري (بعد تطوير وتدريب العنصر البشري، بعد مواجهة مقاومة التغيير، بعد تجسيد الأخلاقيات الإلكترونية، بعد تحقيق العمل الجماعي الالكتروني، بعد تأهيل الإطار القانوني)، البعد الأقوى والذي توليه الجامعة محل الدراسة اهتمام أكبر هو بعد تطوير وتدريب العنصر البشري، بمتوسط حسابي 3.844 أعلى من المتوسطات الحسابية للأبعاد الأخرى.

5. نتج عن اختبار الفرضية الأولى للدراسة وجود تفاعل إيجابي بين أعضاء الجامعة من وجهة نظر عينة الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

6. نتج عن اختبار الفرضية الثانية للدراسة وجود اهتمام من طرف أعضاء الجامعة بالجانب البشري من وجهة نظر عينة الدراسة عند مستوى عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ثالثا: الاقتراحات

- توفير اخصائيين في مجال المعلوماتية.
- الاستفادة من التجارب الدولية في مجال الحوكمة الإلكترونية.
- اجراء دورات توعوية لأهمية الحوكمة الإلكترونية.
- توفير تدفق انترنت جيد من اجل تسهيل كل العمليات الإلكترونية.

رابعا: آفاق الدراسة

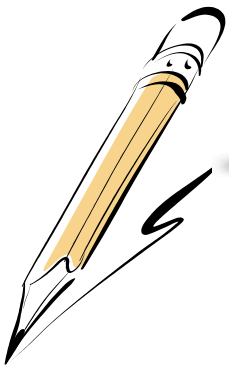
يمكن مستقبلا إثراء هذا الموضوع بدراسات مستقبلية نظرا لتجدده، ويمكن أن نقترح بعض المواضيع التي هي بحاجة للبحث العلمي منها:

1. متطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية في مؤسسات أخرى غير الجامعة.

2. متطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية في المؤسسات العمومية والخاصة.

3. إرساء مبادئ تطبيق الحوكمة الإلكترونية في المؤسسات المالية.

قائمة المراجع



قائمة المراجع

1. احمد محمد، برقعان احمد، و علي القريشي عبد الله . (17 ديسمبر, 2012). حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات . *مداخلة في المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الادارة في عصر الادارة في عصر المعرفرفة*. لبنان: جامعة الجنان طرابلس.

2. الحاج عرابة، و ليلى بن عيسى. (جوان, 2017). حوكمة الجامعات بين المتطلبات والمعوقات الدراسات . *العدد الاقتثادي، المجلد 08*(العدد 03).

3. العال ,ط .ع .(2005) .حوكمة *الشركات تطبيقات الحوكمة في المصارف* .مصر :الدار الجامعية للنشر.

4. المغربي عبد الحميد عبد الفتاح. (2007). *الادارة العلمية والتوجيهات المستقبلية لمدير القرن الحادي والعشرون*. القاهرة.

5. الهام ,ب ,2020) .سبتمبر .(الثقافة مفتاح لنجاح الحوكمة الإلكترونية .*مجلة المنهل الاقتصادي*.(02)

6. ايمان عبد المحسن زكي. (2009). *مدخل اداري متكامل المنظمة العربية التنمية الادارية* . القاهرة.

7. بن العارية حسين، و بلبالي عبد السلام. (2018). حوكمة الجامعات مدل لادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي . *مجلة البشائر الاقتصادية* .

8. حمودة ,م & .,رجب ,ر .(2016-2015) .حوكمة الجامعات وعلاقاتها بالاداء الجامعي .*مذكرة دكتوراه في ادارة الاعمال* .تونس ,المدرسة العليا للتجارة :جامعة منوبة.

9. سالم باشيوه. (2008). الرقمنة في المكتبات الجامعية الجزائرية. *رسالة ماجستير في علم المكتبات . دراسة حالة المكتبة الجامعية المركزية بن يوسف بن خدة*. الجزائر: جامعة بن يوسف بن خدة.

10. سعد الله رشيد قاشي خالد. (نوفمبر, 2022). دور الرقمنة في تحسين خدمات المرفق العمومي. *مجلة الاستراتيجية و التنمية العدد 6*، صفحة 183.

11. شريف محمود. (2020). تطبيق حوكمة في الجامعات المصرية كمدخل لتعزيز الريادة دراسة ميدانية بالتطبيق على جامعة قناة السويس . *مجلة البحوث والدراسات العربية* (72).

12. شيماء خالد، و شعبان محمد. (01 افريل, 2024). حوكمة الجامعات مفهومها واهدافها . *المجلة المصرية لعلوم المعلومات، المجلد 11*(العدد 01).

13. عايدة ,د ,2021) .ديسمبر .(متطلبات الادارة الإلكترونية ودورها في تعزيز ولاء الموظفين .*مجلة الحدث للدراسات المالية والاقتصادية*.(07)

14. عبد السلام عبد اللاوي. (2017). اهمية الرقمنة في عصرنة و تفعيل الخدمة العمومية بالجزائر. *مجلة صوت القانون. العدد 7*، صفحة 63.

15. عبود ,ن .(2009) .*الادارة والمعرفة الإلكترونية الاستراتيجية الوظائف المجالات* . عمان :دار اليازوري للنشر والتوزيع.

16. علاء فرحان، طالب ايمان، و شيحان المشهدان. (2011). *المؤسسة والاداء المالي الاستراتيجي للمصارف*. الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

17. فايد . قلمين اسماء يمينة. (2020). واقع استخدامات واتجاهات رقمنة الادارة العمومية و تاثيرها على اداء الموضفين. .*مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر*. المسيلة: دراسة ميدانية جامعة المسيلة تخصص تسيير عمومي.

18. لونيس حسينة عدمان مريزق. (2023). الحوكمة الإلكترونية مدخل لتنمية الادارة العمومية في الجزائر. *مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية*، 144-146.

19. ماجد محمد. (2013). مفهوم الحوكمة وسبل تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي. *ورقة بحثية مقدمة لليوم الدراسي حول حوكمة المؤسسات التعليم العالي*. فلسطين.

20. مصطفى يوسف، كولار مصطفى، و ايمان بوربيع. (2018). *حوكمة المؤسسة* (المجلد ط 02). الجزائر: دار الفا للوثائق نشر استراد وتوزيع.

21. منير الحمزة. (2008). دور المكتبة الرقمية في دعم التكوين والبحث العلمي بالجامعة الجزائرية . *رسالة ماجستير في نظام المعلومات وادارة المعرفة* . قسنطينة، الجزائر : جامعة المنثوري قسنطينة .

22. مهري سهيلة. (2006). المكبة الرقمية فالجزائر.دراسة الواقع و تطلعات المستقبل . *رسالة ماجستير في علم المكتبات .تخصص اعلام وتقني* . الجزائر، قسنطينة: كلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة المنثوري.

23. نوال بوعمارة، و بونقاب مختار. (25-26 نوفمبر, 2013). مبادئ الحوكمة في البشركات العائلية دراسة حالة مجموعة النقل الدولية. *مداخلة مقدمة في ايطار الملتقى العلمي الدولي حول اليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدانة*. ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير: جامعة قاصدي مرياح.

24. يزيد عباسي، و سليمة حفيظي. (2 افريل , 2022). الرقمنة كطلب استراتيجي لتحقيق الحوكمة الجامعات الجزائرية . *المجلة الجزائرية للابحاث والدراسات، المجلد 05*(العدد 02).

قائمة الملاحق

الملحق رقم (1): الاستبيان

استبيان لدراسة متطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الجزائرية

جامعة محمد بوضياف –المسيلة–

تحية طيبة وبعد:

في إطار التحضير لمذكرة ماستر تحت عنوان "متطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الجزائرية " تخصص إدارة مالية قسم علوم التسيير "جامعة محمد بوضياف " بالمسيلة، نرجو منكم نرى ان هذا الاستبيان لن يكتمل دون مساعدتكم، ونضمن ان هذه المشاركة في هذا الاستبيان، لأننا المعلومات لغرض البحث فقط لذا نأمل منكم الإجابة بصراحة وموضوعية عن الأسئلة المطروحة وشكرا جزيلا لكم مسبقا على حسن تعاونكم معنا .....

من اعداد الطالبة: بكري مريم **تحت**

اشراف: أ.د كمال قاسمي

البيانات الشخصية المحور الأول:

1. **الجنس :**

ذكر ☐ انثى ☐

2. **العمر :**

50 ☐ أكثر من 50 الى 40 ☐ من 40 الى 30 ☐ من 30اقل من ☐

7. **الخبرة :**

سنوات 5 سنوات ☐ أكثر من 5 الى 1اقل من سنة ☐ من ☐

8. **المستوى التعليمي:**

☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ دكتوراه ☐ دراسات أخرى...أذكرها

المحور الثاني:

فيما يلي عبارات خاصة بمتطلبات الحوكمة الإلكترونية يرجى اختيار الإجابة المناسبة بعد قراءة العبارات الاتية:

	العبارات	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
	أولا: تحقيق التفاعل بين أعضاء الجامعة					
أ.	**الاعتماد على العلاقات العامة في الجامعة**					
01	يوجد تواصل مستمر بين إدارة الجامعة وموظفيها لتعزيز الشفافية بما يعزز من فاعلية الحوكمة الإلكترونية في الجامعة.					
02	هناك تعزيز للتفاعل مع الأطراف المعنية يعزز من قبول تطبيق مبادئ الحوكمة الإلكترونية في الجامعة.					
03	هناك تعزيز لثقافة النقد البناء داخل الجامعة للتمكن من تبني الحوكمة الإلكترونية.					
04	هناك تنظيم من طرف الجامعة لورش عمل تفاعلية تساهم في تصحيح أية سوء فهم حول ممارسات الحوكمة الإلكترونية.					
ب:	**توسيع المشاركة الإلكترونية في الجامعة**					
05	يوجد توفير من طرف الجامعة لمنصات رقمية فعالة يعزز من فرص المشاركة في إطار الحوكمة الإلكترونية.					
06	هناك تحفيز للموظفين في الجامعة على المشاركة الإلكترونية لتحقيق الحوكمة الإلكترونية.					

07	هناك تعزيز للوعي بأدوات المشاركة الإلكترونية مما يعزز من مشاركة أعضاء الجامعة في عملية صنع القرار.					
08	يوجد تنظيم للاستطلاعات الإلكترونية مما يسهم في جمع آراء وتوجيهات شاملة لتطوير ممارسات الحوكمة الإلكترونية.					
ت: تعزيز الديمقراطية الإلكترونية في الجامعة						
09	هناك تعزيز للديمقراطية الإلكترونية يسهم في تقديم خدمات جامعية أفضل وفقا لاحتياجات وتطلعات أعضاء الجامعة.					
10	يوجد تعزيز للديمقراطية الإلكترونية مما يسهم في تعزيز الشفافية والمساءلة في اخذ القرارات في الجامعة					
11	الديمقراطية الإلكترونية المتخذة من طرف الجامعة تقلل الفجوة بين قرارات الإدارة وتطلعات جمهورها.					
12	يوجد تحقيق لديمقراطية الكترونية من طرف الجامعة مما ساهم في توسيع نطاق المشاركة بين أعضائها.					
ث: فتح مواقع تفاعلية لهيئات الجامعة						
13	هناك مواقع تفاعلية في الجامعة لهيئاتها مما عزز من تحقيق الشفافية في الجامعة.					
14	هناك مواقع تفاعلية في الجامعة لهيئاتها مما عزز من تحقيق المساءلة في الجامعة.					

15	هناك مواقع تفاعلية في الجامعة سهلت على أعضاءها التعامل مع التعقيدات الإدارية في الجامعة .					
16	هناك مواقع تفاعلية في الجامعة زادت من ثقة أعضاء الجامعة بالإدارة.					
	ج: الثقة الإلكترونية					
17	يوجد توفير لبيئة رقمية آمنة يسهم في بناء ثقة في عمليات الحوكمة بالجامعة.					
18	يوجد تعزيز للثقة الإلكترونية يعزز من قبول المجتمع الجامعي للتطبيقات الإلكترونية في الجامعة.					
19	يوجد توفير لنظام الكتروني متطور يتمتع بمستويات عالية من الحماية والأمان يساهم على زيادة الثقة في الحوكمة الإلكترونية.					
	ثانيا: الاهتمام بالجانب البشري					
	أ: تطوير وتدريب العنصر البشري					
20	وفرت الجامعة برامج تدريب مخصصة لتطوير قدرات موظفيها تمكنهم من تطبيق أفضل الممارسات في مجال الحوكمة الإلكترونية.					
21	تنظيم برامج تدريبية تفاعلية من طرف الجامعة تعتمد على أحدث الأساليب التعليمية ساهم في تعزيز مهارات العنصر البشري وتحقيق الحوكمة الإلكترونية بكفاءة في الجامعة.					

22	يوجد تنمية لمهارات العنصر البشري في مجالات الأمن السيبراني وحماية البيانات مما يعزز من جاهزية الجامعة لمواجهة التهديدات الإلكترونية.					
23	يوجد تنظيم لدورات تدريبية عن التوجيه والمراقبة الإلكترونية مما يسهم في تعزيز قدرات العاملين في الجامعة على مراقبة الأداء بشكل فعال .					
	ب: مواجهة مقاومة التغيير.					
24	يوجد إشراك لأعضاء الجامعة في عملية اتخاذ القرار المتعلقة بتطوير وتنفيذ الحوكمة الإلكترونية مما ساهم في التعزيز من قبولهم وتجاوز مقاومتهم للتغيير.					
25	هناك توفير للتوجيه والدعم اللازم للأعضاء في الجامعة من اجل تحسين فهمهم لأهمية الحوكمة الإلكترونية مما يسهم في تقليل مقاومتهم لتطبيقها.					
26	قامت الجامعة بإجراء حملات توعية مستمرة حول منافع الحوكمة الإلكترونية مما ساهم في تخفيف مقاومة التغيير في الجامعة.					
	ت: تجسيد الأخلاقيات الإلكترونية					
27	يوجد امتثال للقوانين والتشريعات الإلكترونية من طرف الجامعة مما يضمن حماية حقوق جميع الأطراف وهذا ما يدعم الحوكمة الإلكترونية بشكل فعال.					

28	توجد نزاهة الإلكترونية تعزز مصداقية النتائج الاكاديمية مما يدعم نظام الحوكمة الإلكترونية في الجامعة					
29	هناك تجسيد للأخلاقيات الإلكترونية عبر الخصوصية الرقمية للموظفين تدعم في الجامعة.					
	ث: تحقيق العمل الجماعي الالكتروني					
30	تحرص الجامعة على تحقيق العمل الجماعي الإلكتروني عبر التنظيم الالكتروني للمهام الجماعية .					
31	وفرت الجامعة اجتماعات افتراضية مما ساهم في تعزيز التنسيق بين أعضاء الجامعة .					
32	تحرص الجامعة على العمل الجماعي الإلكتروني مما شجع على احترام الآراء المختلفة .					
33	العمل الجماعي الالكتروني يشجع على حل النزاعات بفعالية في الجامعة.					
	ج: تأهيل الإطار القانوني					
34	يوجد تأهيل للإطار القانوني يسهم في تحديث سياسات قانونية لتغطية الجوانب الإلكترونية في الجامعة.					
35	يوجد تأهيل للإطار القانوني في الجامعة مما يضمن تطبيق المعايير الأخلاقية في الأنشطة الإلكترونية.					
36	تحرص الجامعة على إجراء تقييمات دورية للسياسات القانونية وتحديثها بناء على التطورات					

	القانونية والتكنولوجية مما شجع أعضاء الجامعة على تعزيز ثقتهم بالحوكمة الإلكترونية .					
37	هناك تعزيز للتعاون مع الجهات القانونية المعنية مما ساهم في تحقيق الحوكمة الإلكترونية عن طريق ضمان امتثال الجامعة للقوانين والتشريعات الرقمية.					

الملحق رقم (2): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الاسم واللقب	مكان العمل
قاسمي كمال	جامعة المسيلة
رابح لوافي	جامعة المسيلة
نوي نورالدين	جامعة المسيلة
لعشاش عبد الحليم	جامعة المسيلة

الملحق رقم (2-3): يتضمن مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

(SPSS.V27) Statistical Package for the Social Sciences

Université Mohamed Boudiaf a M'sila
Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion
Département: .....

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: .....

تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة و النزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسفله:

الطالب (ة): سحوان وصال المولود(ة) بتاريخ: 2000/01/02 ب: بوسعادة

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أو ر.س.) رقم: 208107677 الصادرة بتاريخ: 2022.07.17 عن: أ.ت بوسعادة

المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير تخصص: إدارة مالية خلال السنة الجامعية: 2024

والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: "إسهام نظم سبق الحوكمة في تطوير الثقافة التنظيمية في الجامعات الجزائرية"

.....

.....

.....

أصرح بشرفي أني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 06 جوان 2024

التوقيع و البصمة

.....

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم :علوم التسيير

المسيلة في:.....

إلى السيد: .....

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء التربص الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...

في إطار انفتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد مذكرات التخرج ، التي تدخل ضمن متطلبات ... شهادة الماستر في شعبة ...علوم التسيير..... تخصص ...إدارة مالية.

وعليه سررنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء تربصهم الميداني بمؤسستكم

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

ه	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و/ ر.س	الإمضاء
01	بكوجي صديق	191935071131	207690182	
02				

عنوان المذكرة: متطلبات تطبيق الحوكمة في المستشفيات الجامعية الجزائرية

متربص(الاسم و اللقب و الإمضاء)	هيئة التربص (الإمضاء والختم)	رئيس القسم(الإمضاء والختم)
أ. قاسمي كمال	مداح عرابي	فراوي احمد الصغير