



كلية التربية
المجلة التربوية



جامعة سوهاج

الحكومة الرقمية كمدخل لتعزيز الطاقة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية

إعداد

أ.م.د/ هناء محمد جلال جمال الدين لطفي

أستاذ مساعد الإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة المنوفية

تاريخ قبول النشر: ١٥ مايو ٢٠٢٥ م -

تاريخ استلام البحث : ٨ مايو ٢٠٢٥ م

مستخلص البحث :

هدف البحث الحالي إلي وضع تصور مقترح لتعزيز الطاقة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء مدخل الحكومة الرقمية ، وقد اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة البحث الحالي وأهدافه التي يسعى لتحقيقها ، وقد طبقت الدراسة الميدانية علي عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة المنوفية بلغت (٣٦٠) عضو هيئة تدريس ، وقد تم الاعتماد علي الاستبانة للتعرف علي واقع الحكومة الرقمية بجامعة المنوفية ، وأيضاً التعرف علي واقع الطاقة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية من وجهة نظرهم ، كما تم التعرف أيضاً علي معوقات تعزيز الطاقة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية من وجهة نظرهم . وقد توصل البحث الحالي إلي عدة نتائج كان من أهمها ما يلي : أن درجة توافر أبعاد الحكومة الرقمية بجامعة المنوفية قد جاءت بدرجة توفر متوسطة ، بمتوسط حسابي (٢٠.٨٣) وانحراف معياري (٧.٧٥) . كما توصلت النتائج أيضاً إلي أن درجة توفر أبعاد الطاقة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية ، قد جاءت أيضاً بدرجة توفر متوسطة ؛ بمتوسط حسابي (٣.٣٨) وانحراف معياري (٨.٢٢) . وقد توصلت الدراسة الميدانية أيضاً إلي مجموعة من المعوقات التي تحول دون تعزيز الطاقة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية ؛ ممثلة في المعوقات (الإدارية والتنظيمية - الثقافية والبشرية - القانونية والسياسات - المالية) . وقد حصلت أيضاً هذه المعوقات علي درجة توفر متوسطة بمتوسط حسابي (٣.٦٦٤) وانحراف معياري (٩.٢٥٩) .

وقد قدم البحث الحالي ؛ في ضوء ما توصل إليه من نتائج تصوراً مقترحاً لتعزيز الطاقة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء مدخل الحكومة الرقمية .

الكلمات المفتاحية : الحكومة الرقمية - الطاقة التنظيمية - أعضاء هيئة التدريس - جامعة المنوفية .

Digital Governance as an Approach for Activating the Organizational Energy of Faculty Members at Menoufia University

Abstract:

The study aims to propose a vision to enhance the organizational energy of faculty members at Menoufia University in light of the digital governance approach. It relied on the descriptive method due to its suitability for the nature and objectives of the study. A field study was conducted on a random sample of (360) faculty members from various faculties at Menoufia University. A questionnaire was used to assess the current state of digital governance and the level of organizational energy among faculty members, as well as to identify the perceived obstacles to activate this energy. The study yielded several findings, the most important of which were the following: the dimensions of digital governance at Menoufia University were found to be moderately available, with an arithmetic mean (2,83) and a standard deviation (,775). Similarly, the organizational energy dimensions were also found to be moderately available, with an arithmetic mean (3,38) and a standard deviation (,822). The field study also revealed several obstacles hindering the activation of organizational energy, which include (administrative and organizational, cultural and human, legal and policy-related, and financial obstacles). These obstacles also received a moderate degree of availability, with an arithmetic mean (3,664) and a standards deviation (,9252). Based on these findings, the study proposed a vision to enhance the organizational energy of faculty members at Menoufia university through the implementation of digital governance principles.

Key words: Digital Governance - Organizational Energy- Faculty members- Menoufia University.

المقدمة:

تسعي المؤسسات بصفة عامة ، والمؤسسات التعليمية بصفة خاصة إلى خلق بيئة عمل مناسبة لكي يحدث التغيير في سلوك العاملين واتجاهاتهم من أجل تحسين أدائهم ، وبالتالي زيادة إنتاجيتهم ،ومن خلال ذلك يمكن أن تزدهر هذه المؤسسات وتحقق نجاحاً علي المستوى المحلي والعالمي .

ولطالما احتل مفهوم الطاقة - كمورد تنظيمي دوراً بارزاً في النظريات البيولوجية والإنسانية ، حيث تعود جذوره إلى الثقافة الأسبوية القديمة ، ومع ذلك لم تظهر طاقة الأفراد في سياق العمل والتنظيم إلا مؤخراً كموضوع محوري . وذلك للإفتراض بأن الطاقة هي ظاهرة فردية فقط ، ولكن أوضحت رؤي متعددة المستويات بأن الطاقة ينبغي دراستها في مكان العمل في سياقها الاجتماعي (Cole.et.al.,2012,426) . ولقد أكدت الأبحاث أنه عندما يتمتع الموظفون بعلاقات جيدة مع مشرفيهم أو قادتهم ، فإنها تولد مشاعر ايجابية تجاه المنظمة والموظفين الآخرين؛ مما يؤدي إلى مستويات طاقة انتاجية أعلى، فيتم الحصول على الطاقة التنظيمية عادة بسبب التفاعلات التي تحدث بين الطاقة الفردية والطاقة الجماعية . وتعد الطاقة في مكان العمل عملية جماعية تساعد على تسهيل الاتصالات والمحادثات بين العاملين؛ مما يؤدي إلى تحسين وتطور في الأداء بوجه عام (Abualhamael,2017,78) واستناداً إلى العديد من الدراسات التي أوضحت نتائجها بأن الطاقة التنظيمية تسفر عن فوائد عديدة للفرد والتنظيم، حيث تؤدي إلى زيادة الصحة والرفاهية وتحفيز العاملين وزيادة التزامهم، والرضا الوظيفي، والأداء والإبداع والعمل الجماعي، أما علي مستوى التنظيم فتؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية ، وأيضاً تحقيق الميزة التنافسية (Cuff &Brokhuizen,2014,263) .

ولما كانت التقنيات والبنى التحتية الرقمية أحد أهم ركائز ومكونات الأنماط المستقبلية للتعليم ، لذا فقد أضحت الرقمة أحد التوجهات الواعدة لإحداث تغيير كبير لما بعد التعليم من حيث المحتوى والزمان والمكان ، لتصبح الخوارزميات والبيانات والمنصات هي أحد أدوات السياسة الجديدة لحكومة التعليم ، وليصبح الأخذ بمفهوم الرقمة والعمل علي تطويرها دافع انعكاس ايجابي علي تحسين الأداء التعليمي خاصة في ظل ما يعرف بالطوفان الرقمي للبيانات والمعلومات ، والتحول من الاعتماد علي الأدوات الورقية إلى التقنيات الرقمية ، والدخول فيما يعرف بحقبة أو عصر الحوكمة الرقمية (Landri,2018,1-17) .

فالحكومة الرقمية تشير إلى تلك العمليات التي تركز علي استخدام تكنولوجيا المعلومات لحل المشاكل العامة التي تواجه المجتمع من خلال الحكومات والمجتمع المدني ، والمشاركة الفعالة من المواطنين ، فالحكومة الرقمية تحقق مشاركة أكبر للمواطنين في عمليات صنع القرار ، والتأكيد علي ارساء مبادئ الشفافية والمحاسبية (Chung,2020,15-16 . وعلي صعيد المؤسسات التعليمية ، فإن الحكومة الرقمية تسعى نحو توفير بيئة تعليمية أكثر كفاءة وفعالية ، وتحقيق المزيد من المساءلة والشفافية الرقمية في الأنشطة والإجراءات ، والممارسات الإدارية والتعليمية ، وتحسين جودة الخدمات التعليمية المقدمة ؛ مع سهولة الحصول عليها بشكل أسرع وتكلفة أقل ، واستخدام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات لتحقيق غايات أساسية ؛ من أهمها جودة العملية التعليمية وتوفير طرق وأدوات تعليمية مبتكرة ، وأيضا تقديم آليات رقمية ؛ تسمح لكافة العاملين والمستفيدين من المشاركة الرقمية في رسم السياسات ووضع واتخاذ القرارات، وفي النهاية مخرجات تعليمية تلبي متطلبات السوق الخارجية (Jatav,2023,4-9).

وتأسيساً علي ما سبق يتبين أن الحكومة الرقمية أحد أهم المداخل الإدارية التي يمكن من خلالها تعزيز الطاقة التنظيمية بالجامعات المصرية بصفة عامة ، وبجامعة المنوفية بصفة خاصة .

مشكلة البحث :

تنطلق مشكلة البحث من أن هناك أوجه ضعف وقصور بالجامعات المصرية بصفة عامة وبجامعة المنوفية بصفة خاصة، سواء فيما يتعلق بالطاقة التنظيمية بها أو في تطبيق الحكومة الرقمية ، كمايلي :

- أولاً : أوجه القصور المتعلقة بحشد الطاقة التنظيمية والتي يمكن حصرها كالتالي :-
- ضعف قدرات و مهارات القيادات العليا بالجامعات وغياب روح المخاطرة ، وقد يرجع ذلك لفقدان شروط الاختيار وفقا لمعايير الكفاءة والخبرة (لاشين ، ٢٠١٣، ١٩٧) .
- ضعف المهارات والقدرات المهنية للقيادات الجامعية ، وبالأخص قيادات كليات التربية ، نظرا لندرة اهتمامهم بمتابعة المستجندات في ميادين الإدارة الجامعية وأساليبها الحديثة (حسين والسيد ، ٢٠١٠ ، ١١٢٢) .
- وجود قصور في أداء القيادات الأكاديمية الداعمة للإبداع في تحسين الأداء التنظيمي بالجامعة (سليم ، ٢٠١٩ ، ٢٢٩) .

- تعدد الأزمات التربوية بالمؤسسات التعليمية؛ والتي تقتضي وجود إدارة مبدعة تمتلك قدرات عقلية وإبداعية ونفسية بجانب المهارات الإبداعية التي تستطيع ابتكار الوسائل اللازمة لإدارة الأزمات بفاعلية (المهدي ، ٢٠١٣ ، ٨) .
- ضعف الجامعات المصرية؛أدى إلى غياب بعضها عن التصنيفات العالمية ، حيث أظهرت نتائج تصنيف شنغهاي الصيني لعام ٢٠٢٤ بأن جامعة القاهرة حافظت علي ترتيبها في صدارة قائمة الجامعات المصرية في تصنيف شنغهاي ، حيث جاءت في المركز (٣٠ - ٤٠٠) عالمياً وضمن قائمة أفضل (٥٠٠) جامعة علي مستوى العالم . ثم جاءت جامعات عين شمس ، والأسكندرية ، والمنصورة علي تواجدها في المرتبة (٦٠١ - ٧٠٠) عالمياً ، وحصلت جامعة الأزهر وجامعة الزقازيق علي المرتبة (٧٠١ - ٨٠٠) متقدمة بذلك (١٠٠) مركز عن العام الماضي ، ثم جاءت جامعة قناة السويس وجامعة طنطا في المرتبة (٩٠١ - ١٠٠٠) ؛ ليرتفع بذلك عدد الجامعات المصرية المدرجة ضمن أفضل (١٠٠٠) جامعة إلي (٨) جامعات وغياب بقية الجامعات المصرية (Shanghai Ranking's Academic , 2024).
- وجود تحيز وفرص غير متساوية في ترقيات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية ، وذلك لضعف المعايير الواضحة في تقييم أبحاثهم ونقص الالتزام بالأداء البحثي المتميز في الترقية (أبو العز وآخرون ، ٢٠١٢ ، ٥٨٠ - ٥٨٣) .
- ثانياً :- علي الرغم من أهمية الحوكمة ؛ وخاصة الحوكمة الرقمية للجامعات في تحسين أدائها وضمان جودة مخرجاتها والمساهمة الايجابية في بناء المجتمع ، والتركيز علي مفاهيم المساواة والشفافية والعدالة والمشاركة وتطبيق القوانين والانظمة ، وعلي الرغم ما يشهده العصر الحالي من تطوير كبير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، فقد أشارت بعض الدراسات إلي وجود بعض المشكلات التي ترتبط بتطبيق الحوكمة الرقمية بالجامعات ومنها ما يلي:
- جمود اللوائح والتشريعات بما يعوق الاستخدام الأمثل للموارد التكنولوجية والاستدامة ، وضعف مصادر التمويل البديلة؛مما يشير إلي الاعتماد الكلي للجامعة علي الحكومة والمؤسسات الدولية المالية في تمويل مشروعات التطوير منذ بدايتها ، ومحدودية صلاحيتها في البحث عن مصادر تمويل بديلة لتمويل تلك المشروعات وخاصة القائمة علي الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات ، بالإضافة إلى ضعف جهود المشاركة المجتمعية

في عملية تطوير الجامعة ، وضعف أساليب الاختيار والتعيين لأعضاء الجهاز الإداري والقيادات الإدارية خاصة ، بالإضافة إلي ضعف برامج التنمية المهنية المقدمة إليهم ، وعدم سعيهم لتنمية أنفسهم ذاتيا ، وكذلك ضعف أساليب التقويم التي تقوم علي مبدأ الإثابة والعقاب (الدهشان ، ٢٠٢٠ ، ٢٠-٤٤) .

وفي ضوء ماسبق يتضح لنا أوجه القصور والضعف التي لا تتفق مع أبعاد الحكومة الرقمية ، والتي لا تتماشى مع ما يعرف بالعصر الرقمي ؛ الأمر الذي ينعكس سلباً علي الطاقة التنظيمية للجامعات ؛ مما يفقدها ميزتها التنافسية ؛ التي تمكنها من مواكبة التطورات والمتغيرات التي يشهدها العصر الحالي ، ورسم مكانة متميزة مع الجامعات المنافسة لها ، ومن هذا المنطلق يمكن بلورة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي: كيف يمكن تعزيز الطاقة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء مدخل الحكومة الرقمية ؟

وينبثق من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية :

- ١- ما الإطار النظري الذي يحكم الحكومة الرقمية في الفكر الإداري التربوي المعاصر ؟
- ٢- ما الأسس النظرية للطاقة التنظيمية في الجامعات وأبرز استراتيجيات تعزيزها في الأدبيات الإدارية المعاصرة ؟
- ٣- ما العلاقة بين الحكومة الرقمية وأبعاد الطاقة التنظيمية في المؤسسات الجامعية نظرياً ؟
- ٤- ما واقع جهود جامعة المنوفية لتطوير آليات لحشد الطاقة التنظيمية بها ؟
- ٥- ما استجابات أفراد عينة الدراسة بشأن واقع كل من الحكومة الرقمية والطاقة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية ؟
- ٦- ما استجابات أفراد عينة الدراسة بشأن معوقات تعزيز الطاقة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء مدخل الحكومة الرقمية؟
- ٧- ما التصور المقترح لتعزيز الطاقة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء مدخل الحكومة الرقمية ؟

أهداف البحث :-

هدف البحث الحالي إلى تعزيز الطاقة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء مدخل الحكومة الرقمية ، ولتحقيق هذا الهدف ؛ استلزم تحقيق الأهداف الفرعية التالية :

١- التعرف إلى الإطار النظري الذي تستند إليه الحكومة الرقمية في الفكر الإداري التربوي المعاصر.

٢- توضيح مفهوم الطاقة التنظيمية ، وأهميتها وأنواعها واستراتيجيات توليدها واستدامتها ، والنظريات المفسرة لها في المؤسسات الجامعية من منظور الأدبيات التربوية المعاصرة .

٣- تحليل العلاقة بين الحكومة الرقمية وأبعاد الطاقة التنظيمية في المؤسسات الجامعية.

٤- تقويم واقع جهود جامعة المنوفية في تطوير آليات حشد الطاقة التنظيمية بها .

٥- التعرف على استجابات أفراد عينة الدراسة بشأن واقع كل من الحكومة الرقمية والطاقة التنظيمية لأعضاء التدريس بجامعة المنوفية.

٦- التعرف على معوقات تعزيز الطاقة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء مدخل الحكومة الرقمية.

٧- بناء تصور مقترح يساهم في تعزيز الطاقة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء مدخل الحكومة الرقمية .

أهمية البحث :-

اكتسب البحث الحالي أهميته من خلال ما يلي :-

- أهمية مدخل الحكومة الرقمية بإعتباره أحد المداخل الحديثة في الفكر الإداري التربوي المعاصر ، والذي يمكن من خلاله تعزيز الطاقة التنظيمية بالجامعات المصرية بصفة عامة ، وبجامعة المنوفية بصفة خاصة محل البحث الحالي ؛ مما يساعد جامعة المنوفية علي تحقيق ميزة تنافسية تتفوق بها علي منافسيها، وكل ذلك في ظل توافر أبعاد كلا من الحكومة الرقمية الممثلة في : (المساءلة الرقمية ، والشفافية الرقمية ، والمشاركة الرقمية ، الرقابة الإلكترونية، والتخطيط والتنظيم الإلكتروني)، وأبعاد الطاقة التنظيمية الممثلة في : (الطاقة المعرفية ، والطاقة العاطفية ، والطاقة السلوكية) .
- من المتوقع أن تساهم نتائج هذا البحث في نجاح الجامعات المصرية بصفة عامة ، وجامعة المنوفية بصفة خاصة ؛ علي المدى الطويل في قدرتها علي التفوق في الأداء ،

باستمرار علي منافسيها ؛ من خلال حشد طاقتها التنظيمية واستغلالها والحفاظ عليها من أجل الحصول علي الميزة التنافسية المستدامة ، والتي تمكنها من البقاء والاستمرار بين منافسيها من الجامعات الأخرى.

• منهج البحث وأدواته :

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي بإعتباره أكثر المناهج البحثية الملائمة لطبيعة الحالي، فهو منهج يهدف إلي دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الميدان ؛ اعتماداً علي جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلاً كافياً ودقيقاً ، وذلك لإستخلاص دلالتها ، والوصول إلي نتائج وتعميمات بشأن الظاهرة موضوع البحث (الكسباني ، ٢٠١٢ ، ٨٦) ، وقد استخدم البحث الحالي استبانة للتعرف علي كل من واقع الحكومة الرقمية ، وواقع الطاقة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية ؛ وصولاً إلي وضع تصور مقترح لتعزيز الطاقة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء مدخل الحكومة الرقمية .

حدود البحث :- تمثلت حدود البحث فيما يلي :

١- الحدود الموضوعية :- حيث تضمن البحث الحالي الإطار النظري للحكومة الرقمية والوقوف علي أبعادها ومنها (التخطيط والتنظيم الالكتروني - المساءلة الرقمية - الشفافية الرقمية - المشاركة الرقمية - الرقابة الالكترونية) ، وأيضاً تناول البحث الإطار النظري للطاقة التنظيمية ، والوقوف علي أبعادها والتي من بينها (الطاقة المعرفية - الطاقة العاطفية - الطاقة السلوكية) .

٢- الحدود الزمانية والمكانية : تم تطبيق اداة البحث (الاستبانة) علي بعض كليات جامعة المنوفية النظرية والعلمية ، وتم التطبيق خلال الفصل الدراسي الأول للعام الجامعي ٢٠٢٤/٢٠٢٥ م .

٣- الحدود البشرية : تمثلت في عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس ببعض الكليات النظرية والعملية بجامعة المنوفية .

مصطلحات البحث :

تمثلت مصطلحات البحث الحالي فيما يلي:

(١)الحكومة الرقمية (Digital Governance): من المصطلحات الحديثة في علم الادارة ، وللقوف على ذلك المصطلح؛ ينبغي التطرق لمصطلح الحكومة بمفهومه

التقليدي وصولاً لمصطلح الدراسة الأساسي وهو الحكومة الرقمية ، ولعل هذا يتضح فيما يلي:-

- الحكومة : يشير لفظ الحكومة (Governance) لغوياً ؛ حيث تم ترجمته في قاموس اللغة العربية إلى عدة ترجمات منها : الإدارة الرشيدة ، وإدارة الحكم الرشيد ، والإدارة المجتمعية والحكم والحاكمية ، والحكمانية ، والحكومة (فكري ، ٢٠١٢ ، ٤٨٠ ، ٤١-) . كما أنه يعرف اصطلاحاً بأنه : الحكم القائم على المشاركة والشفافية والمساءلة والديمقراطية ويضمن وضع الأولويات السياسية والاجتماعية والاقتصادية ؛ حسب احتياجات الأغلبية المطلقة في المجتمع (الشامي ، والشمري ، ٢٠١٩ ، ٢٨) ، كما عرفت الحكومة من خلال بعض المنظمات الدولية ، بأنها تقديم الخدمات العامة للمواطنين بما يلبي احتياجاتهم ويضمن لهم سبل المشاركة والعدالة والشلفافية والنزاهة وتحقيق الديمقراطية. (UNDESA, 2012, 3-4)

ومن خلال مراجعة الأدبيات ؛ اتضح عدم وجود تعريف متفق عليه ثابت للحكومة الرقمية ، حيث أن بعضها تناول المفهوم من نواحٍ عدة أهمها ما يلي:

- من حيث النطاق أو التركيز أو الخدمات المقدمة ، حيث تم تعريف الحكومة الرقمية بأنها ثورة تقنية معلوماتية وأسلوب جديد ؛ أحدث نقلة نوعية في عمل الأجهزة الحكومية والقطاع الخاص (شاهد وآخرون ، ٢٠١٦ ، ٣٦) . بينما عرفها (Singh & Sharma (2009, 2 بأنها استخدام القطاع العام لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بهدف تحسين المعلومات وتقديم الخدمات ، وتشجيع مشاركة المواطنين في عملية صنع القرار، وجعل الحكومة أكثر مساءلة وشفافية وفعالية . كما يعرفها Boseke (2017,6) بأنها وسيلة لزيادة الشفافية في الإدارة العامة من خلال تسهيل نقل معلومات الأنشطة إلى أولئك الذين يخضعون للحكم .

ويعرفها الدهشان (٢٠٢٠) بأنها قدرة الجامعات علي استخدام تقنيات المعلومات والاتصال لتطبيق مبادئ الحكومة فيها ؛ بما يمكن أن يسهم في توفير الثقة بين كل من الطلاب والموظفين وأعضاء هيئة التدريس داخل الجامعة وأداء الأعمال وفق التشريعات والقوانين ومشاركة ومساءلة كافة الأطراف ذات الصلة في اتخاذ القرارات لرفع مستوى كفاءة الجامعات ، وزيادة قدرتها علي تحقيق أهدافها وتحسين أدائها لضمان جودة مخرجاتها لمواجهة تحديات الثورة الصناعية الرابعة .

وتعرفها الباحثة اجرائيا بأنها قدرة جامعة المنوفية علي استخدام التقنيات الحديثة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحقيق أهداف وأبعاد الحوكمة الرقمية ، و التي تكفل تطبيق مبادئ الافصاح والشفافية والرقابة والمساءلة الإدارية والمشاركة في صناعة القرار والاستقلالية والحرية الاكاديمية وكفاءة وفاعلية الاتصال في كافة شؤون الجامعة ؛ مما يحقق الفعالية ويزيد قدرتها علي تحقيق أهدافها وتحسين أدائها لضمان جودة مخرجاتها ويعمل علي تنمية واستدامة طاقتها التنظيمية .

(٢) الطاقة التنظيمية :

تعرف الطاقة لغةً بأنها " القدرة علي الإنتاج" ، كما تعرف بأنها " نشاط أو القدرة علي احداث فعل جسمي أو ذهني" ، ويقال فلان لديه طاقة مدخرة، وطاقة انتاجية أي لديه القدرة علي الإنتاج والعمل ، ويقال فلان لا طاقة له بهذا أو لا طاقة له علي هذا أي لا يقدر عليه . أي ليس في قدرته ولا يستطيع أدائه (قاموس المعاني الجامع) . كما تعرف الطاقة بمعنى القوة والنشاط الجسدي والعقلي ، وهي مجردة لا يمكن تصورها دائما (Cambridge dictionary) .

كما تعرف الطاقة بأنها " القدرة علي القيام بالعمل ، مع القدرة علي النشاط القوي والحيوية معا " . مما يشير إلي أن جودة الطاقة وكثافتها تسهمان في تحقيق الافراد لأهداف منظماتهم (Schiuma & et.al,2007,70).

ويعرف (Cole.& et. al. (2005,1) الطاقة التنظيمية بأنها: مستوى الروح والمعنويات والحماس والتحفيز وسرعة الاداء .

وتعرف الباحثة الطاقة التنظيمية اجرائيا بأنها : حالة نفسية ايجابية تتجسد في اليقظة المعرفية والعاطفة الايجابية والسلوك الجماعي الذي ينتهجه الأفراد داخل جامعة المنوفية ، والذي ينعكس في الأداء وعمل الجامعة ككل .

الدراسات السابقة :-

تم ترتيب الدراسات السابقة من الأحدث إلي الأقدم علي النحو التالي:

أولاً : الدراسات المرتبطة بالحوكمة الرقمية :

- ١- دراسة أبو عطا ، وحمدونة (٢٠٢٣) . هدفت الدراسة التعرف إلي دور الحوكمة الرقمية في تطوير الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية العاملة بالمحافظات الفلسطينية العاملة بالمحافظات الجنوبية ، وقد اعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي،وقد

استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات وفقاً لأسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة ، والبالغ عددها (٣٠١) موظفاً من أصحاب المناصب الإشرافية بالجامعات المستهدفة وهي : (جامعة الأزهر - غزة - جامعة الأقصى ، وجامعة فلسطين) ، حيث تم استرداد (٢٦١) استبانة . وقد توصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج أهمها : وجود مستوى مرتفع لأبعاد الحكومة الرقمية لدى الجامعات الفلسطينية العاملة بالمحافظات الجنوبية ، ووجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (05 ،) للحكومة الرقمية في تطوير الأداء المؤسسي لدى الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية .

٢- دراسة الشلبي ، وقدر (٢٠٢٣) . هدفت الدراسة إلي قياس درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية ودورها في تطبيق الحكومة الرقمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية . وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وتوصلت الدراسة إلي عدة نتائج كان من أهمها ما يلي : ممارسة القيادة الاستراتيجية لتطبيق الحكومة الرقمية كان مرتفعاً ، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية للمتغيرات الديمغرافية ، كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية ايجابية وقوية بين القيادة الاستراتيجية والحكومة الرقمية .

٣- دراسة طه ، وابراهيم (٢٠٢٣) . هدفت الدراسة الكشف عن تأثير متطلبات الحكومة الرقمية في تعزيز فاعلية نظم المعلومات المحاسبية في المصارف التجارية الخاصة العراقية . إذ قدمت الدراسة نموذج مفاهيمي مقترح بأن الامتثال للقوانين والتعليمات ، والخصوصية ، والأمان ، والشفافية هي مكونات أساسية للحكومة الرقمية ، والتي تؤثر بشكل إيجابي ومعنوي علي فاعلية أنظمة المعلومات المحاسبية . وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي . وتوصلت إلي عدة نتائج كان من أهمها ما يلي : أنه كلما زادت متطلبات المصارف لمتطلبات الحكومة الرقمية ؛ زادت فاعلية نظم المعلومات المحاسبية لديها ، وقد قدمت الدراسة رؤي للمديرين والمحاسبين والمدققين وواضعي السياسات حول أهمية متطلبات الحكومة الرقمية في تعزيز فاعلية نظم المعلومات المحاسبية وخاصة في القطاع المصرفي.

٤- دراسة الدماطي وآخرون (٢٠٢٣) . هدفت الدراسة إلي التعرف علي الحكومة الرقمية ودورها في تحقيق الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي ، وذلك من خلال التعرف علي

الحكومة الرقمية و أهميتها وأهدافها ، وقد اعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي ، وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج لعل من أهمها ما يلي : ضرورة اصدار أنظمة وقوانين واضحة وصارمة وقابلة للتطبيق؛ خاصة فيما يتعلق بالشفافية والنزاهة والمساءلة ، و مراجعة أنظمة ومفاهيم الحكومة ومدي تطبيقها ونتائجها ؛ مع ضرورة الاهتمام بنشرثقافة الحكومة الرقمية بما تتضمنه من شفافية وعدالة ومساواة ، وأثر ذلك علي الإرتقاء بالخدمة التعليمية وكفاءتها . وأيضاً وجود نظام للارشفة الالكترونية ، لإن نظام أرشيف متكامل سيؤدي إلي فتح المجال أمام المواطنة للحصول علي معلومات كافية لإنجاز معاملاتهم الإدارية .كما توصلت أيضاً إلى تحديد آليات للرقابة والمتابعة علي نظم المعلومات والشبكات .

٥- دراسة بوسعدية (٢٠٢٢) . هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء علي أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة ، والتي يصطلح عليها بالحكومة الرقمية ؛ بكونها تلعب دوراً في الوقاية من الفساد سواء بطريقة مباشرة عن طريق القضاء علي مختلف مظاهره ، أو عن طريق دعم الشفافية والمساءلة الإدارية ، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وتوصلت إلي عدة نتائج كان من أهمها ما يلي : ضرورة العمل علي تفعيل الحكومة الرقمية ، لأنها تساعد علي تحقيق النزاهة والشفافية ؛حيث توفر هيكلًا تنظيمياً يمكنها من تحقيق أهدافها ، كما أنها أظهرت أهمية بالغة في تطوير أداء المؤسسات من خلال ترسيخ مفاهيم المساءلة والشفافية .

٦- دراسة حسن ، وأمين (٢٠٢١) . هدفت الدراسة إلي تقديم تصور مقترح لتفعيل الحكومة الرقمية في ضوء أبعاد اليقظة الاستراتيجية للجامعات المصرية ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وطبقت استبانة لأعضاء هيئة التدريس بجامعتي عين شمس ودمهور وتوصلت للنتائج التالية :

- تحققت ابعاد اليقظة الاستراتيجية بدرجة كبيرة على النحو التالي : الترتيب الأول للبعد البيئي ، ثم البعد التكنولوجي، يليه البعد التنظيمي ، ثم البعد التنافسي واخيراً البعد التجاري ، بما يوضح أن اهتمام الجامعات المصرية يتركز حول الجانب البيئي والتكنولوجي بدرجة أكبر. وتوصلت الدراسة إلى أن معامل الارتباط بين درجات الحكومة الرقمية لأبعاد اليقظة الاستراتيجية جاءت طردية قوية بأعلى معامل ارتباط للبعد التنافسي ثم التكنولوجي واقل قيمة ارتباط للبعد التجاري ، وجميع المعاملات ذات دلالة

احصائيه عند المستوى (01). كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية وفقا لدرجة التخصص لأعضاء هيئة التدريس في مجال اليقظة الاستراتيجية بأبعادها ، ووجود فروق ذات دلالة احصائية بين أعضاء هيئة التدريس وفقا لمتغير الدرجة العلمية في جميع مجالات اليقظة الاستراتيجية ما عدا المجال التكنولوجي.

٧- دراسة الراعي ، وأبو العلا (٢٠٢١) :هدفت الدراسة إلى قياس درجة تطبيق الحوكمة الالكترونية بالجامعات الاردنية الحكومية وعلاقتها بدرجة ممارسة التمكين الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، وقد استخدمت الدراسة المنهج الكمي واستخدمت الاستبانة ، وقد توصلت إلى عدة نتائج منها ما يلي :أ ن درجة تطبيق الحوكمة الالكترونية وممارسة التمكين الإداري لدى اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الاردنية الحكومية من وجهه نظرهم كانت متوسطة ، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في تطبيق الحوكمة الالكترونية ، وممارسة التمكين الإداري تعزي لمتغير الجنس والرتبة الاكاديمية ، ووجود فروق ذات دلالة احصائية تعزي لمتغيرسنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة اقل من (٥) سنوات ،وأیضا ذوي الخبرة أكثر من (١٠) سنوات، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين درجة تطبيق الحوكمة الالكترونية ودرجة ممارسه التمكين الإداري .

٨- دراسة العتيبي (٢٠٢١) : هدفت الدراسة إلى التعرف على تحديد مفهوم التحول الرقمي وشرح الممارسات العلمية في مجال حوكمة التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية ، وبيان أوجه الاستفادة منها في تطوير أداء الإدارات التعليمية في المملكة العربية السعودية ، وكذلك تحديد الصعوبات التي قد تواجه تطبيقها . وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، و توصلت إلى مجموعة من النتائج كان من بينها ما يلي : أن الحوكمة عملية متكاملة وشاملة تهدف إلى ضبط جودة المخرجات مع المحافظة على خصوصيات وسلامة البيانات ، كما أنها توفر هيكل قائم على السلطات والإدارة والمساءلة والموارد والخدمات وتكنولوجيا العمليات التشغيلية؛ لضمان دعم استثمارات التحول الرقمي لأهداف العمل في الإدارة التعليمية بالمملكة العربية السعودية، كما أشارت الدراسة إلى بعض الصعوبات التي قد تواجه حوكمة التحول الرقمي ومنها : ضعف الجوانب التشريعية ، والافتقاد لوجود استراتيجيات واضحة لحوكمة التحول الرقمي ،ومحدودية الكوادر البشرية .

٩- دراسة مكي (٢٠٢١) . هدفت الدراسة إلى عرض الملامح العريضة لمكونات الإصلاح الهيكلي كمحرك رئيسي نحو التنمية المستدامة بمنظور عالمي ؛ بما يلبي متطلبات التنمية المستدامة . كما عرضت الدراسة بعض المفاهيم الجديدة في الإدارة مثل الإدارة بالمبادأة ، والإدارة بالتضمين كعوامل نجاح لعملية الإصلاح ، وقد أكدت الدراسة على أهمية تبني مفهوم الحكومة الرقمية ليس فقط من منظور خدمي ، ولكن أيضا كمنصة ذكية لدعم المشاركة المدنية واللامركزية . وقد استخدمت الدراسة أسلوب دراسة الحالة والذي ينصب على برنامج الإصلاح الهيكلي لوزارة السياحة المصرية الذي تم في نوفمبر ٢٠١٨ ، كما استخدمت الدراسة منهج تحليل النظم في تحليل أثر الإصلاح الهيكلي على المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة ، وتفاعل العناصر والمتغيرات المتشابكة في عملية التغيير . وقد توصلت الدراسة إلى بعض النتائج التي كان من أهمها ما يلي: تبني وتطبيق مفهوم الإصلاح الهيكلي كأحد الركائز الأساسية للإصلاح الإداري ، وأيضاً الإصلاح الهيكلي ودوره في تأسيس الحكومة الرقمية ، وأن أحد عوامل نجاح الحكومة الرقمية هي الحشد لمزيد من الشراكات بين القطاعين العام والخاص ، كما توصلت الدراسة إلى ضرورة استحداث مزيد من الآليات لرفع مستوى الوعي بشأن التوجهات التكنولوجية العالمية ونشر ثقافة الرقمنة.

١٠- دراسة (Alghazo & et al. (2021). وقد هدفت الدراسة إلى الوقوف على مفهوم الحكومة الرقمية ، وتأثيرها على المجتمع والنماذج الواقعية لحكومة الرقمنة ، وأيضاً بينت الدراسة أهمية الحكومة الرقمية للجامعات لتنظيم أنشطتها ، فالحكومة هي إستراتيجية إدارية تعزز فهما أعمق لمبادئ الجودة والتميز الجامعي، فضلاً عن التوازن بين الاستقلال والمشاركة ، كما أوضحت الدراسة أن حكومة الجامعات تساعد على تحقيق الكفاءة والفاعلية التنظيمية . وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي . وتوصلت إلى ضرورة تفعيل الحكومة الرقمية في كافة القطاعات وخاصة قطاع التعليم لضمان تطوير ومواكبة المستجدات.

١١- دراسة الدهشان ، و جاد الله (٢٠٢٠). هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لمتطلبات تطبيق الحكومة الالكترونية في جامعة أسيوط في ضوء الثورة الصناعية الرابعة ، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي . وتوصلت إلى أن تطبيق الحكومة

الالكترونية بجامعة أسيوط جاءت بدرجة متوسطة، وتم وضع تصور مقترح لمتطلبات تطبيق الحكومة الالكترونية في جامعة أسيوط في ضوء الثورة الصناعية الرابعة.

١٢- دراسة (Clutter buck, 2020). هدفت الدراسة إلى الوقوف على الطرق والوسائل التي تشكل بها البنى التحتية الرقمية أنظمة تعليمية ؛ من خلال التركيز على نظام ادارة المدارس في كوينزلاند والمسمى (One school) ، من خلال تقديم كيفية تصور One school وتطويره واستخدامه ، وذلك لاكتشاف نظام تعليمي رقمي ، وكما هو الحال في طبيعة النظم البيئية فإن نظام One school يتم تعريفه من خلال تفاعل المكونات البشرية (موظفي المكتب المركزي والإقليمي، وقادة المدارس، والبيروقراطيين ، والتكنوقراط الحكوميين وغير الحكوميين، والمكونات الغير بشرية (السياسات والبيانات، والبنى التحتية الرقمية ، والمرافق) ، وأيضا استكشفت الدراسة كيف يتم التحكم في البنية الأساسية الرقمية لـ One school ، وذلك من أجل تحديد كيفية تطوير One school ليكون وكاله مؤثرة على الأداء والتمثيل للمكونات البشرية وغير البشرية للبيانات وتجميع السياسات، وقد استخدمت الدراسة أسلوب دراسة الحالة لإحدى مدارس كوينزلاند. وقد توصلت الدراسة إلى أن البنية التحتية للمؤسسة التعليمية لها دوراً في عصر الرقمنة والتحول المعلوماتي والتقني . وأن الحكومة الرقمية أصبحت من أهم المداخل التي يمكن من خلالها مواكبة كافة التغيرات والتطورات السريعة ؛ من خلال تفعيل التقنيات الرقمية في تحسين جودة المخرجات التعليمية في ضوء أبعاد الحكومة الرقمية.

١٣- دراسة (Aftab , 2020) . هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الحكومة الرقمية على جودة التعليم العالي . وقد استخدمت الدراسة أسلوب دراسة الحالة ، والتي طبقت على الجامعة الأوروبية المركزية أو ما تعرف باسم جامعة أوروبا الوسطى ، وقد توصلت الدراسة الى أن أعضاء هيئة التدريس بالجامعة محل الدراسة ليسوا على دراية كبيرة بالحكومة الرقمية وأدواتها ، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة تفعيل التقنيات الرقمية في التعليم والممارسات التربوية ، وضرورة وضع وضع سياسة جديدة لتفعيل الحكومة الرقمية لما لها من دور ينعكس على جودة المخرجات التعليمية.

١٤- دراسة (Cheri & Abdullahi, 2018). هدفت الدراسة إلى التعرف على موقف الجامعات النيجيرية في دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واستخدام الحكومة

الالكترونية في إدارتها ، والفرص التي تحتاج إلى الاستفادة منها نتيجة لذلك ، والتحديات التي يجب التغلب عليها، وآفاق الحوكمة الالكترونية نحو تطوير المؤسسات الجامعية في نيجيريا . وقد استخدمت الدراسة التحليل الوثائقي. وقد توصلت الدراسة إلى أن ادخال الحوكمة الالكترونية في الجامعات النيجيرية أمر بالغ الأهمية وضرورة لتحقيق الشفافية والمساءلة والدقة والحد من الفساد ، وتوصلت الدراسة أيضاً إلى أن هناك بعض المشكلات التي تواجه الجامعات النيجيرية ، والتي يجب التغلب عليها لإرساء قواعد الحوكمة الالكترونية منها؛ عيوب البنية التحتية ، وضعف خبرة القوى العاملة من موظفين وطلاب ، وأنه لابد للجامعات النيجيرية من بذل المزيد من الجهد لتحويل إدارتها لإدارة الكترونية.

١٥- دراسة (Chua(2014). هدفت الدراسة إلى التعرف على تنفيذ الحوكمة الرقمية وعلاقتها بالأداء المؤسسي للجامعات والكليات الحكومية في الفلبين . وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، و طبقت استبانة معدة لتقييم المواقع الالكترونية لكل جامعة ولكل كلية، واستبانة أخرى لمعرفة واقع الأداء المؤسسي ، وقد طبقت على (١٠٧) جامعة وكلية حكومية . وتوصلت الدراسة إلى أن الحوكمة الرقمية في الجامعات والكليات الحكومية كانت في مرحلتها المبكرة والمتوسطة ؛ مع التركيز على ميزات المحتوى وقابلية الإستخدام للمواقع الالكترونية ، وقد توصلت أيضاً إلى وجود علاقة جوهريّة إيجابية بين الحوكمة الرقمية والأداء المؤسسي للجامعات والكليات الحكومية ، وقد توصلت أيضاً إلى أن الحوكمة الرقمية أداة مبتكرة في التعليم وتعزيز مشاركة المواطنين.

ثانياً : الدراسات المرتبطة بالطاقة التنظيمية :

١ -دراسة زويتي(٢٠٢١). هدفت الدراسة إلى بيان العلاقة بين الطاقة التنظيمية المنتجة وجودة الخدمات التعليمية في جامعة الطارف . وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ، و طبقت استبانة على (١٠٣) عضو من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات الجامعة ، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة احصائية بين الطاقة التنظيمية المنتجة وجودة الخدمات التعليمية.

٢- دراسة الزهلي ، والطعاني (٢٠٢١) . هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توفر أبعاد الطاقة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات العربية من وجهة نظرهم.

وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة نزوى وجامعة صحار بسلطان عمان ، وجامعة إربد الأهلية وجامعة جدارا في الأردن. وتكونت عينة الدراسة من (٤٦٢) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة توفر أبعاد الطاقة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية جاءت بدرجة متوسطة، حيث جاءت الطاقة العاطفية في المرتبة الأولى ، وجاءت الطاقة الاجتماعية في المرتبة الأخيرة، وتوصلت الدراسة أيضاً إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس وسنوات الخدمة في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية.

٣- دراسة علوان (٢٠٢١) . هدفت الدراسة إلى اعداد سيناريوهات مقترحة لتفعيل الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر. وقد استخدمت الدراسة أسلوب السيناريوهات كأحد الأساليب المستخدمة في الدراسات المستقبلية من أجل التوصل للسيناريوهات المقترحة. وقد توصلت الدراسة الى بناء ثلاث سيناريوهات مقترحة ، والتي تمثلت في السيناريو المرجعي ، والسيناريو الإصلاحي، والسيناريو الابتكاري، والتي تضمنت بعض الرؤى المستقبلية حول تفعيل الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر.

٤- دراسة هلال ، وسعيد (٢٠٢٠) . هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين القيادة العلائقية والطاقة التنظيمية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وطبقت دراسة مقارنة بين مصرفي الرافدين والرشيد على عدد من المدراء، وبلغت العينة (١١١) مديراً، وقد اظهرت نتائج الدراسة أن المصرفين الرافدين والرشيد لديهم اهتمام جيد بالعمل وفق عامل القيادة العلائقية ، وأن هناك تفاوت بين المصرفين في كلا المتغيرين القيادة العلائقية والطاقة التنظيمية ولا سيما الجانب السلوكي لصالح مصرف الرافدين.

٥- دراسة يوسف (٢٠٢٠) . استهدفت الدراسة اختبار العلاقة والتأثير بين الطاقة التنظيمية المنتجة على الإبداع التنظيمي في بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي، وتم تصميم استبيان لغرض جمع البيانات، ووزعت على عينة قصدية مكونة من (٨٥) عاملاً من المستويات الإدارية العليا والوسطى ؛ ممن يعملون في تلك المؤسسات، وقد تم التوصل إلى عدة نتائج كان من أهمها وجود علاقة

ارتباطية و تأثير ذو دلالة احصائية للطاقة التنظيمية المنتجة وأبعادها على الإبداع التنظيمي.

٦- دراسة عوجان (٢٠١٩) . وقد هدفت الدراسة إلى توضيح أثر الهندسة البشرية على الطاقة التنظيمية، من خلال الدور الوسيط لاستراتيجية الاستغراق في شركة مياه العقبة في الأردن. وقد استخدمت الدراسة أسلوب دراسة الحالة ، وتكونت عينة الدراسة من العاملين على المستوى الإداري من المديرين والموظفين شاغلي الوظائف الإدارية والفنية، وبلغ عددهم (٣٤٣) شخص. واستخدمت الدراسة نوعين من البيانات منها النوعية من خلال المقابلات، والكمية من خلال الاستبانة، وقد توصلت الدراسة الى أن هناك تأثير جزئي للهندسة البشرية على الطاقة التنظيمية مع استراتيجية الاستغراق كوسيط، وهذا يعني أن الهندسة البشرية واستراتيجية الاستغراق لهما دوراً رئيسياً في تطوير وزيادة مستوى الطاقة التنظيمية ، وكذلك توصلت الدراسة الى أن هناك أثراً ذا دلالة احصائية للهندسة البشرية على استراتيجية الاستغراق، وأثراً لاستراتيجية الاستغراق على الطاقة التنظيمية.

٧- دراسة الخزعلي ، والنعمي (٢٠١٩) . وقد هدفت الدراسة إلى بيان مدى أهمية الطاقة التنظيمية للمنظمات الفندقية التي تبحث عن النجاح والتفوق في بيئة الأعمال لغرض التغلغل في الأسواق السياحية، ولغرد رسم السياسات والقواعد الثابتة من خلال الاستراتيجيات الإدارية التي تسهم بالابداع ، وتحقيق الأهداف وتقديم رؤى مستقبلية لمكانتها بين المنظمات المنافسة، وبالتالي تحقيق الفاعلية . وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة، كما استخدمت المقابلات الشخصية مع المدراء ورؤساء الأقسام في فنادق الدرجة الاولى في بغداد. وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي: الطاقة التنظيمية في المنظمات لها دور في تحديات الاستراتيجيات الإدارية بشكل فعال؛ أي كلما ارتفع مستوى تطبيق الطاقة ؛ كلما زاد من قدرة المنظمة على القيام باستراتيجيات محددة ومخططة مستقبلاً بما يحقق هدف المنظمة، وتؤثر الاستراتيجيات الإدارية بصناعة الفنادق من خلال أربعة عوامل أساسية هي: (القدرات التفاعلية للمنظمات، تحويل المنظمات إلى منظمة متعلمة، الموارد البشرية، دخول التكنولوجيا إليها).

٨- دراسة (Alexiou&et.al.,(2019). وقد هدفت الدراسة إلى البحث في دور الهيكل التنظيمي في دفع القدرة الاستيعابية، ودور الطاقة التنظيمية في العلاقة بينهما. وقد تم استخدام المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة التي طبقت على الشركات التي تستخدم السحابة الالكترونية. وكان من نتائج هذه الدراسة أن التصميم التنظيمي يؤثر على الطاقة العاطفية والمعرفية والسلوكية للأفراد داخل هذه الشركات، والتي بدورها تؤثر على فاعلية عمليات التعلم المتعلقة باستيعاب وتبادل المعرفة داخل المنظمة، وقد توصلت الدراسة أيضاً الى وجود علاقة ايجابية بين القدرة الاستيعابية والاعتماد الناجح للتكنولوجيا السحابية للشركات القائمة.

٩- دراسة يوسف (٢٠١٨). وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة قيام مديري المدارس الخاصة المطبقة لبرامج أجنبية بدورهم في تطوير الطاقة التنظيمية في مدارسهم، ومعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة احصائية تعزي المتغيرات الشخصية والتنظيمية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكانت عينة الدراسة مكونة من (٣٣٥) معلماً ومديراً في (٧٠) مدرسة، وقد أظهرت النتائج أهمية دور مديري المدارس في تطوير الطاقة التنظيمية وتفعيلها بالمدارس الخاصة.

١٠- دراسة الفتلاوي، والربيعي (٢٠١٦). وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الطاقة التنظيمية المنتجة بأبعادها (المعرفية، العاطفية، السلوكية) في الجامعات العراقية كما تراها الإدارة العليا والوسطى، وأيضاً التعرف على مدى وجود اختلاف بين استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق الطاقة التنظيمية المنتجة طبقاً لمتغيرات التالية (الوظيفة، الخبرة، المؤهل التعليمي). وقد استخدمت الدراسة منهج البحث القائم على التحليل البعدي (Curriculum- based Research & Meta -Analysis) . وقد اختيرت عينة قصدية قوامها (١٦٣) فرداً من القيادات في مجالس الجامعات والكليات؛ حيث شكلت ٥٥٪ من مجتمع البحث.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها؛ أن هناك ضعفاً كبيراً في ادراك الطاقة التنظيمية المنتجة من حيث أبعادها في الجامعات مجتمع البحث.

١١- دراسة (Kipfelsberger & Brush (2014). وقد هدفت الدراسة إلى البحث في مواقف الطاقة التنظيمية الإنتاجية (POE)، وزيادة الأداء التنظيمي من خلال شغف العملاء، وذلك من خلال الالتزام العاطفي للعملاء والسلوك الشفهي الايجابي لهم. وأيضاً

تأثير الطاقة التنظيمية للعملاء على الموظفين. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وقد طبقت على (٤٩٥) من أعضاء مجلس الادارة ، و(٨٢٩٩) موظفاً من (١٥٢) مؤسسة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن شغف العملاء مرتبط ايجابياً بدرجة كبيرة بالطاقة التنظيمية، والتي بدورها ترتبط بشكل ايجابي بالعملية التنظيمية ، والتي لها دور في تفعيل الطاقة التنظيمية داخل أي مؤسسة.

١٢- دراسة (2014)، Cuff & Barkhuizen. . وقد هدفت الدراسة إلى تقديم نظرة عامة على ما إذا كان هناك اختلافات كبيرة في تصورات المشاركين عن الطاقة التنظيمية الإنتاجية (POE) بناء على خصائصهم الذاتية، وتقديم اطار مفاهيمي حول الطاقة التنظيمية وأبعادها. وقد استخدمت الدراسة تصميم المسح المقطعي مع عينة ملائمة عددها (٣٠٢) مأخوذة من مجموعات ديموغرافية مختلفة ، وقد تم تطبيق مقياس الطاقة الإنتاجية ثلاثي الأبعاد المكون من (الأبعاد المعرفية، والأبعاد العاطفية، والأبعاد السلوكية) . وقد كان من نتائج الدراسة وجود فائدة لمقياس الطاقة الإنتاجية في سياق جنوب أفريقيا كأداة تشخيصية لتقييم مستويات الطاقة التنظيمية الإنتاجية في المنظمات. كما أظهرت نتائج الدراسة تأكيد الطاقة التنظيمية الإنتاجية باعتبارها بناء يمكن استخدامه لتقييم الحالات النفسية الإيجابية في مكان العمل، ويعتبر ذلك مساهمة مهمة في مجال علم النفس الايجابي والعلوم الاجتماعية.

١٣- دراسة العطوي ، والعززي(٢٠١٢) . هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين أبعاد متغير الطاقة التنظيمية المنتجة : (الطاقة العاطفية ، والطاقة المعرفية ، والطاقة السلوكية) ، ومتغير الابتكار التنظيمي. وقد تم استخدام المنهج الوصفي ، وقد تم تطبيق الاستبيان على ثمان جامعات حكومية يشمل (١٠٣) كلية، والمتمثلين بعمداء الكليات ومعاوني العمداء ورؤساء الأقسام ، وقد بلغ عددهم (٤٤٦) . وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها ؛ وجود علاقة ارتباط وتأثير ذو دلالة معنوية بين أبعاد الطاقة التنظيمية المنتجة والابتكار التنظيمي.

١٤- دراسة(2012)، Maxi. . هدفت الدراسة إلى تطوير أداء عمل مديري المنظمات للاستفادة من الطاقة التنظيمية الإنتاجية لتحسين الأداء وضمان نجاح الأعمال، بالإضافة إلى تحديد السمات الرئيسية التي تعمل على حشد الطاقة التنظيمية وإيجاد العلاقة أيضاً بين الطاقة التنظيمية والأداء التنظيمي. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت

الدراسة على (٤٧) مدير إدارة بأربعة منظمات لتكنولوجيا المعلومات . وقد أظهرت نتائج الدراسة أن ديناميكيات الطاقة الجماعية والفردية تقود الطاقة الإنتاجية للمؤسسة ، وأن القيادة لها دور رئيسي في التعبئة والتركيز على الطاقة الإنتاجية ؛ من أجل إثارة العاطفة والحماس لدى الأفراد، وأن الشركات الصغيرة والمتوسطة قادرة على زيادة قدراتها التنافسية على المدى الطويل من خلال الاستفادة من الطاقة التنظيمية الإنتاجية.

من خلال استعراض الدراسات السابقة ، يتضح الآتي:

١- بالنسبة للدراسات السابقة المتعلقة بالحوكمة الرقمية:

- وجد أنها تناولت الحوكمة الرقمية مع متغيرات عديدة مثل (القيادة الاستراتيجية - اليقظة الاستراتيجية - التمكين الإداري).
- تناولت بعض الدراسات دور الحوكمة الرقمية في تحسين الأداء المؤسسي للجامعات ودورها في تحقيق الجودة الشاملة، وأيضاً دورها في الحماية من الفساد الإداري.
- تعدد البيئات التي تمت فيها الدراسات السابقة ، وكذلك تنوع المؤسسات والعينات ، وكذلك التباين في استخدام مناهج مختلفة منها : الوصفي ، والمسحي ، والتحليل الوثائقي ، وأسلوب دراسة الحالة، كما تناولت أهداف كل دراسة في مجالها.

٢- بالنسبة للدراسات السابقة المتعلقة بالطاقة التنظيمية ، يتضح الآتي:

- الطاقة التنظيمية تم تناولها مع متغيرات عديدة مثل (الممارسات القيادية - القيادة العلائقية - الإبداع التنظيمي - الهندسة البشرية - القدرة الاستيعابية - الاستغراق الوظيفي - جودة الخدمات التعليمية).
- تناولت بعض الدراسات دور الطاقة التنظيمية في زيادة الأداء، والابتكار التنظيمي، وتحسين الأداء، بينما تناولتها دراسات أخرى من حيث وضع مقياس لها والعوامل المؤثرة فيها.
- تعدد البيئات التي تمت فيها الدراسات السابقة ، وكذلك تنوع المؤسسات والعينات ، وكذلك التباين في استخدام مناهج مختلفة منها : الوصفي ، و المسحي ، والسيناريوهات ، ومنها ما استعان باستبيانات ومقابلات ، كما تنوعت أهداف كل دراسة في مجالها.

٣- يختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في محاولة وضع تصور مقترح لتعزيز الطاقة التنظيمية بجامعة المنوفية في ضوء مدخل الحوكمة الرقمية.

ومن ثم يسير البحث الحالي وفقاً للخطوات التالية:

- الخطوة الأولى: تحديد الإطار العام للبحث ويشمل: مقدمة، مشكلة البحث، أهداف البحث، أهمية البحث، منهج البحث وأدواته، مصطلحات البحث، الدراسات السابقة، خطوات البحث.
- الخطوة الثانية: وضع إطاراً نظرياً يدور حول الحكومة الرقمية والطاقة التنظيمية.
- الخطوة الثالثة: توضيح العلاقة بين الحكومة الرقمية والطاقة التنظيمية في المؤسسات الجامعية نظرياً.
- الخطوه الرابعة: تقويم واقع جهود جامعة المنوفية في تطوير آليات حشد الطاقة التنظيمية بها.
- الخطوة الخامسة: التعرف على استجابات أفراد عينة الدراسة بشأن واقع كل من الحكومة الرقمية والطاقة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية.
- الخطوه السادسة: طرح التصور المقترح لتعزيز الطاقة التنظيمية بجامعة المنوفية في ضوء مدخل الحكومة الرقمية.

الإطار النظري:

الحكومة الرقمية بالمؤسسات الجامعية " إطاراً نظرياً "

الحكومة الرقمية Digital Governance :

أولاً: مفهوم الحكومة الرقمية :

الحكومة لغوياً: من حكم يحكم، حكماً وحكمة فهو حكيم، ويقال حكم الشخص، صار حكيماً، وهو أن تصدر أعماله وأقواله عن رؤية ورؤى ، ويحكم البلاد: يتولى تسيير شؤونها وإدارتها (مجمع اللغة العربية ، ٢٠٠٤ ، ١٤٣).

وقد أجمعت أغلب الدراسات على أنه لا يوجد تعريف موحد متفق عليه بين كافة الباحثين لمفهوم الحكومة، ويرجع ذلك إلى تداخله في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للشركات، وهذا الأمر الذي يؤثر على المجتمع الاقتصادي ككل ، وفيما يلي بعض من هذه التعريفات المتعلقة بهذا المفهوم.

- يعرف سليمان (٢٠٠٩) الحكومة بأنها: " مجموعة من القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إداره الشركه من جهة، وحملة الأسهم وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالشركة من ناحية أخرى.

• كما يعرفها " Gregory " بأنها " منظومة من القوانين والقواعد والعوامل التي تتحكم في عمليات الشركة، والتي تمكن الشركة من جذب رؤوس الأموال، وتحقيق أهداف الشركة بكفاءة، وتلبية كل من الالتزامات القانونية وتطلعات المجتمع عموماً (بركان ، والقرشي، ٢٠١٢، ٧).

ومما سبق يتضح لنا أن الحكومة هي مجموعة من القوانين والقواعد والمعايير التي تهدف إلى تحسين الأداء وتحقيق الجودة من أجل تحقيق أهداف وخطط الشركات. بينما تعني الرقمنة : دمج التكنولوجيا المتقدمة في تحقيق المزيد من الشفافية وإمكانية تتبع سلاسل للقيم الخدمية للمجتمع بطريقة أكثر مسؤولية واستدامة، واتخاذ القرارات استناداً إلى البيانات (Chearavanont,2020).

والحكومة الرقمية تعرف بأنها : نسخة افتراضية من الحكومة المادية ولكن في فضاء رقمي، وتعني قدرة المؤسسة على تهيئة وتقديم المعلومات والخدمات بصيغة رقمية إلكترونية في أي وقت وأي مكان (أحمد، وأمين، ٢٠٢١، ٦٨).

كما تعرف الحكومة الرقمية بأنها : ذلك المدخل الذي يمكن الإدارات والمؤسسات من استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بصورة يمكن من خلالها تقديم خدمات ذات جودة عالية تحقق مفهوم وأهداف التنمية المستدامة ، والحكومة الرقمية هو الاستخدام المتقدم لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات كأداة تمكينية لتعزيز كفاءة المنظمة. وهناك فرق بين الحكومة الرقمية والحكومة الرقمية، وقد يعتقد أنهما نفس المصطلحين تماماً بنفس المعنى، ولكنهما في الواقع مختلفان تماماً، حيث تشير الحكومة الرقمية إلى البنية ، بينما تشير الحكومة الرقمية إلى الوظيفة، وبالتالي فإن مصطلح الحكومة الرقمية يمثل مجموعة فرعية من الحكومة الرقمية (Charalabidis & et. al,2022,5).

أما بالنسبة لمفهوم الحكومة الرقمية في المؤسسات التعليمية، فقد كان له الكثير من التعريفات لعل من بينها ما يلي:-

- تشير الحكومة الرقمية للتعليم إلى استخدام مجموعة من المفاهيم والآليات والتقنيات الرقمية التي تساعد في صنع سياسات تعليمية، حيث تخضع للتشريعات الرقمية والرقابة الإجتماعية، وتدعم اتخاذ القرارات التربوية المستنيرة القائمة على أسس علمية؛ مواكبة لأحدث المستجدات التكنولوجية (do Amaral, 2022,1-5).

- كما تشير الحكومة الرقمية للتعليم إلى تفعيل التقنيات الرقمية والبرمجيات والإجراءات والبنى التحتية التكنولوجية في رسم السياسات التعليمية ، وإدارة ومراقبة ورقمنة وأتمتة العمليات الإدارية والتربوية داخل المؤسسات التعليمية؛ من خلال مشاركة فعالة من قبل كافة الأطراف المعنية (Hartong,2021,242-252).

- أما الحكومة الرقمية للجامعات فتعني: تأدية كافة العمليات الجامعية ومعالجة كافة الاستفسارات بكفاءة وفعالية؛ كما هو مطلوب من قبل المجتمع؛ من خلال استخدام شبكة الإنترنت بالإضافة إلى تقديم التسهيلات في شكل حلول رقمية لأفراد المجتمع بشكل عام ، وأصحاب المصلحة؛ كالطلاب وأعضاء الهيئة التدريسية بشكل خاص (Martinez& et. al.,2023,72).

- و تشير أيضاً إلى تهيئة الجامعات وتقديمها للمعلومات والخدمات بصورة الكترونية في أي وقت وأي مكان، بهدف تيسير الخدمات المقدمة للأفراد وبأسرع وقت وفي أقل جهد وتكلفة، ما ضمان أمن وسرية المعلومات، بشكل يسهم في تحسين جودة أدائها ورفع كفاءتها (Nqrreklit& et. al ,2019,869- 899).

مما سبق يتضح لنا أن الحكومة الرقمية ما هي إلا توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتقنيات الحديثة لتحقيق أهداف وأبعاد الحكومة الرقمية، فهي نظام إدارة يعتمد على استخدام المبتكرات الإدارية الحديثة في مجال التواصل الإداري، بهدف تطوير الأداء وتلبية توقعات وتطلعات واحتياجات أصحاب المصلحة.

ثانياً: أهداف الحكومة الرقمية في المؤسسات الجامعية:

● إن الهدف من الحكومة الرقمية هو خلق بيئة فعالة لتقديم التعليم وتحسين المساءلة للمشاركين في التعليم الجامعي ، وعلى نطاق واسع تشير المساءلة إلى الاستخدام الفعال للموارد لتحسين قدرة المؤسسة . ومع ذلك فإن الحكومة الرقمية لها آثار مباشرة وغير مباشرة على جودة التعليم الجامعي (Aftab,2020,1).

● جعل الإدارة أكثر شفافية ؛ومن ثم وخضوعها للمساءلة. زيادة كفاءة العمليات الإدارية، وتقليل العبء الإداري الذي يواجه الموظفون.و تقليل الورق والمساحة الضائعة عن طريق تحويل المستندات والملفات المهمة إلى الكترونية (Cheri &Abdullahi,2018,33-43).

● مساعدة القيادات وصناع السياسات العامة، وذلك في تحسين القرارات التشغيلية والوصول إلى أداء أكثر فاعلية، وتقديم التغذية الراجعة التي من خلالها يتم تلبية احتياجات الطلاب والمستفيدين، وتزويدهم بكافة التسهيلات التي تجعل من العملية التعليمية أكثر متعة وفعالية (Aftab,2020,1).

● المساعدة في الوقاية من المشكلات والأزمات المختلفة، والعمل على خفض درجة المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري وتفعيل نظام الرقابة الداخلية والخارجية لمراجعة الأداء ، وكذا الالتزام بالنظم والقوانين والمعايير الأخلاقية للمؤسسة ؛ بما يسهم في رفع كفاءتها وتحسين جودة أدائها (أحمد، وأمين، ٢٠٢١، ٦٩).

● توفر الحكومة الرقمية قنوات اتصال بين المؤسسة وأصحاب المصلحة ؛ مما يؤدي إلى إدارة سريعة عن طريق المعلومات الفورية الدقيقة ؛ التي يحتاجها متخذوا القرار مما ييسر الإجراءات (Timco& et. al,2019,21).

● كما تهدف الحكومة الرقمية داخل مؤسسة إلى تحويل الممارسات والأساليب الإدارية والتربوية من التقليدية إلى الابداعية، وتزويد كافة الموارد البشرية بالخبرات والمهارات الرقمية، التي تمكنهم من مواجهة كافة التحديات الحالية والمستقبلية ؛ من خلال أداء تنافسي في ظل عالم رقمي (Chamma & Moughayt,2022,516-518).

● كما تهدف الحكومة الرقمية إلى تبسيط الجهود وتقليل الازدواجية والحد من الضغوط الوظيفية، وتعزيز البنية التحتية الرقمية، وتهيئة مناخ من الإفصاح والعدالة والشفافية والمحاسبة ،يقود إلى الكفاءة والفاعلية وجودة المخرجات التعليمية (Balasubramanian, 2022,43-48).

مما سبق يتضح لنا أن الحكومة الرقمية للجامعات لها العديد من الأهداف التي يسعى إليها الجميع والتي تتمثل بمجموعة من المعايير والقواعد والقوانين المنظمة الأداء والسلوك والمهارات التنفيذية في الجامعات؛ للحفاظ على حقوق العاملين بها بكل شفافية ؛مما يساهم في رفع كفاءة الجامعات وتحسين جودة أدائها.

ثالثا : فوائد وأهمية الحكومة الرقمية في المؤسسات الجامعية :

تتجلى فوائد و أهمية الحكومة الرقمية داخل المؤسسات الجامعية فيما يلي Algazo & et. (al., 2021, 23):

- أ- بالنسبة للتعليم نجد أن الحوكمة الرقمية تعمل على ما يلي:-
- ١- التأثيرات طويلة المدى على أهداف المنظمة.
 - ٢- تعزيز النظام التعليمي.
 - ٣- تمكين أعضاء هيئة التدريس والطلاب فضلا عن تشجيع دورهم في الحوكمة .
- ب- بالنسبة للطلاب، نجد أن الحوكمة الرقمية تعمل على ما يلي:
١. تعزيز المشاركة التعليمية
 ٢. التعاون والتواصل الاجتماعي.
 ٣. توفير الوقت والجهد الشامل.
 ٤. تمكين الطلاب من تقديم ملاحظاتهم.
- ت- أما على مستوى الكلية والجامعة، نجد أن الحوكمة الرقمية تعمل على ما يلي:-
١. الوصول المركزي إلى المعرفة.
 ٢. زيادة نسبة تسجيل الطلاب.
 ٣. تحسين الوضوح.
 ٤. تعزيز عملية اتخاذ القرار مباشرة.
 ٥. الوصول إلى البيانات بسهولة.
 ٦. توفير تكاليف التشغيل السرية.
 ٧. تبادل البيانات الالكترونية للجامعة.
- مما سبق يتضح لنا فوائد الحوكمة الرقمية وأهميتها ؛ باعتبارها أحد المداخل الإصلاحية الحديثة الفعالة التي تسهم في إحداث تغيرات جذرية في العملية التعليمية داخل الجامعة، والتأثير الإيجابي في مخرجاتها التعليمية، ومن ثم تتضح أهمية الحوكمة الرقمية من خلال ما يلي (الحبول وفريميش، ٢٠٢١، بشير، ٢٠١٩، ٣٦):
- الإسهام في تحقيق أهداف الجامعة بأفضل الطرق الممكنة.
 - الإسهام في إيجاد مؤسسات جامعية لها مجالس أو هيئات حاكمة ؛ تتحمل مسؤولية تحديد اتجاهها الاستراتيجي، ومراقبة سلامة عملياتها المالية ،والتأكد من فعاليتها وحداتها الإدارية.
 - ضمان الالتزام بكافة اللوائح والقوانين والأنظمة الجامعية.

- ضمان النزاهة والاستحقاق لجميع العاملين في الجامعة ، وتحديد مهام ومسؤوليات كل موظف داخل الجامعة ؛ بشكل يضمن تقليل الأخطاء .
- خلق مناخ عمل محفز للعاملين يساعدهم على الإسهام في تحقيق التميز المطلوب للجامعة.

على ضوء مما سبق يمكن القول أن أهمية الحكومة الرقمية ، والتي تتمثل في مساعدة الجامعة في تسخير تقنيات الانترنت ، من أجل إتاحة الوصول إلى المعلومات في أي مكان وبشكل مركزي، وتقديم العديد من الخدمات الرقمية عالية الجودة ، كما أن الحكومة الرقمية تجعل الإدارة الجامعية أكثر شفافية وسرعة وخضوعاً، كما أنها تعد غاية في الأهمية، لمكافحة الفساد الإداري والقضاء على مختلف مظاهره، وذلك عن طريق دعم الشفافية والمساءلة الإدارية.

رابعاً: أبعاد الحكومة الرقمية في المؤسسات الجامعية :-

تتعدد أبعاد الحكومة الرقمية اللازمة لتحقيق أهداف الجامعة وجودتها ، ومن بين تلك الأبعاد ما يلي:-

٤ / ١ - الشفافية الرقمية Digital Transparency :

تشير الشفافية الرقمية إلى تطبيق عملية صنع واتخاذ القرارات وتنفيذها بأساليب تقرها القوانين والأنظمة واللوائح والتعليمات ، والإفصاح عن أي معلومات تهم الأطراف المعنية ؛ من خلال أجهزة الإعلام والإعلانات التي تصدرها المؤسسة (حمزة ، ٢٠٢٣ ، ١٩٦).

الشفافية الرقمية هي إحدى أدوات الرقابة الإدارية ؛ التي من خلالها يتم مكافحة الفساد الإداري، فمن خلالها يتم نشر كافة المعلومات والبيانات والقوانين والتشريعات على كافة الأصعدة ومختلف المستويات ، خاصة فيما يتعلق برسم السياسات وصنع واتخاذ القرارات وكيفية تنفيذها وتمويلها ، وكذا تعميمها حتى نصل في النهاية لجودة الخدمات (بوسعيدة ، ٢٠٢٢ ، ٦٥).

فتوفير الشفافية الرقمية يعتبر تحدي كبير يواجه المؤسسات ولا سيما التعليمية، لذا فهناك بعض المبادئ الأساسية إذا ما أريد خلق شفافية رقمية قائمة على منهجية علمية، ومن بين تلك المبادئ (الموازنة بين إتاحة البيانات والمعلومات، وتوفير حماية رقمية لمنع الاستخدام الغير سليم لها و سوء تفسيرها، وتوفير آليات تغذية راجعة، وتوافر البيانات ووضوحها وتوحيدها و تنسيقها وفقاً لاحتياجات المستفيدين، ووجود أرشيف للرجوع إليه في

اي وقت وعند الحاجة، وكذا وجود نظم رقابية وإشرافية تتسم بالثقة والكفاءة والفاعلية (Matheus & et.al.,2021,9-10).

٢/٤ - المساءلة الرقمية Digital Accountability :

تشير المساءلة الرقمية إلى الحقوق والمسؤوليات المرتكزة على الشبكة العنكبوتية ، وتلك المسؤوليات والحقوق والالتزامات التي قد فرضها العالم الرقمي ؛ الأمر الذي جعل هناك ضرورة حتمية لوجود تشريعات وقوانين رقمية ، يمكن من خلالها مواكبة التحولات الرقمية وتوضيح كافة الالتزامات وكذا الحقوق والمسؤوليات الواقعة على الأفراد والحكومة والمؤسسات في شتى المجالات (Knight & Vorster,2023,53).

وتهدف المساءلة الرقمية إلى التحول إلى نموذج المساءلة المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات البعيدة عن التحيز الشخصي . وللمساءلة الرقمية فوائد تشمل ؛ فاعلية الاتصالات ، وتخفيض التكلفة، والسلامة والشفافية، وتوفير الوقت، وغرس ثقافة الابتكار. ويمكن للمساءلة الرقمية أن تخفف من مشكلة تخزين البيانات بصورة تقليدية، والنقل، والسلامة، والكشف عن الخصوصية وقضايا الإفصاح عن البيانات في وقت قصير بأكثر الطرق فاعلية ؛ من حيث خفض التكلفة (Ordera ,2017,1-11).

ويمكن تناول فوائد المساءلة الرقمية داخل الجامعة على النحو التالي (العتابي، والسراي، ٢٠١٦):

تحديد مهام وأدوار ومسؤوليات كافة العاملين في الجامعة ، والتركيز على مخرجات العملية التعليمية والتربوية ، وحث العاملين على تحسين أساليبهم وممارساتهم، وتقويم أداء العاملين بصورة موضوعية ودقيقة، والعمل على تطبيق مبدأ المحاسبة (الثواب والعقاب) . مما سبق يتضح لنا أهمية المساءلة الرقمية بالجامعة بكونها تتضمن الآليات المتبعة في تقويم العمل الجماعي، والالتزام بمعايير موضوعية للنزاهة ؛ تطبق على جميع العاملين، بالإضافة إلى مراقبة كافة الالتزامات الأخلاقية للعاملين بالجامعة مثل: استخدام شبكة الانترنت لأغراض العمل أو لأغراض الترفيه الشخصي. وهنا يلزم أن تعلن الجماعة عبر موقعها الالكتروني عن القواعد والأسس والإجراءات المتبعة عند اتخاذ أي قرارات ، وأن يتم تحديد مهام ومسؤوليات كل تخصص وظيفي ؛ وتحديد الجهات المساءلة.

٣/٤ - المشاركة الرقمية Digital Participation :

المشاركة الرقمية، تعني إتاحة الفرصة أمام جميع المعنيين وأصحاب العلاقة للمشاركة في اتخاذ القرارات، وإتاحة الفرصة لهم بابداء آرائهم وأفكارهم، وذلك من خلال تسهيل وصولهم إلى المعلومات ؛ بإستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (فتاح، وعبودي، ٢٠٢١، ٢٢١ - ٢٣٩).

وتأخذ المشاركة الرقمية صوراً عدة لعل من أهمها؛ المشاركة في رسم السياسات، وتقديم ملاحظات الكترونية على لوائح وسياسات المؤسسة، وصنع واتخاذ القرارات، وكذلك من أجل جودة المخرجات والخدمات المقدمة، ومواكبة التطورات في شتى المجالات (تشن ، ٢٠٢٠، ١١٠-١١١) . وتتضمن المشاركة الرقمية قدرة المؤسسة على التفاعل مع كافة الأطراف للحصول على خدمات عالية الكفاءة وأفضل السياسات، حيث تتيح المشاركة الرقمية فرصة كبيرة لدعم العلاقات بين الإدارة وأعضاء هيئة التدريس والطلاب، بحيث يكونون جميعاً جزءاً من عملية صنع القرارات، ويأتي ذلك من خلال آلية رقمية تمكن العاملين بالمؤسسات وأصحاب المصلحة من التعليق على تطوير السياسة التعليمية، والاطلاع على كافة المدخلات والملاحظات ذات الصلة بتقديم الخدمات الجامعية (Manoharan,2022,269).

على ضوء ما سبق يتضح أن المشاركة الرقمية تعد من أهم أبعاد الحوكمة الرقمية في الجامعات، وذلك لتشجيع مشاركة كافة المستفيدين في وضع السياسات الخاصة بها بكافة الوسائل ؛ وخاصة وسائل التقنية. لذا ينبغي على الجامعة توفير موارد كافية سواء تقنية ومالية وبشرية ؛ لتنفيذ كل ما يتعلق بأنشطة المشاركة الرقمية وتطويرها بشكل دائم ومستمر.

٤/٤ - الرقابة الالكترونية Electronic Monitoring :

الرقابة الالكترونية تعني اعتماد النظام الرقابي على استخدام الحاسوب ومنه برامج معدة خصيصاً لهذا الغرض؛ بما يحقق الاقتصاد في الجهد والوقت والتكلفة؛ في الوصول إلى النتائج المرجوة بأقل المخاطر بدقة وجودة عالية، وتعرف أيضاً بأنها مراقبة أداء الموظف والإشراف عليه و تقييمه بشكل مباشر (المدهون، ٢٠٢٣).

وتتميز الرقابة الالكترونية عن الرقابة التقليدية بأنها تؤدي إلى اكتشاف ما يحدث من أخطاء بسرعة كبيرة، واتخاذ ما يلزم لتصحيحها، أما الرقابة التقليدية لا تؤدي إلى اكتشاف أخطاء التنفيذ بسرعة فضلاً عن استنادها إلى العلاقات والمساءلة الرسمية (الحدراوي،

وشربة ، ٢٠٢٢ ، ٢٦٧) . وتتكون الرقابة الالكترونية من عدة أبعاد كما يلي (حازم ، وعبد الحفيظ ، ٢٠١٨ ، ٢٢٦):

أ- الرقابة على المدخلات: بهدف التأكد من قانونية المعلومات التي يتم تلقيها لتشغيلها، ولم يتم التلاعب بها أو تغييرها بأي طريقة.

ب- الرقابة على العمليات: يتم بموجبها التأكد من التنفيذ الكامل لإجراءات التشغيل الموضوعية من قبل الإدارة.

ج- الرقابة على المخرجات: بهدف التأكد من دقة المعلومات ؛ التي تم تفعيلها والمحافظة على سرية المعلومات وعدم وصولها إلا للأشخاص المنوطين بذلك.

د- الرقابة على الملفات: يتم بموجبها التأكد من أن جميع الملفات تم التأكد من تمييزها وتعريفها على النحو التالي: اسم الملف، تاريخ ووقت انشاؤه، اسم العملية أو النشاط، وذلك للتأكد من أن عملية التسجيل والتشغيل وكتابة التقارير تم تنفيذها على النحو الصحيح.

كما توجد أيضاً رقابة الكترونية خارجية ورقابة الكترونية داخلية، أما فيما يتعلق بالرقابة الالكترونية الخارجية ؛ فهي تمارس من قبل أجهزة رقابية متخصصة تابعة للسلطة التشريعية، مثل: دواوين المحاسبة، والجهات القضائية التي تتولى النظر في الشكاوى الواردة ضد بعض العاملين ، وهناك الرقابة الالكترونية الداخلية، وهي تهتم ببلوغ الأهداف المحاسبية، و تمارس من قبل إدارة من قبل إدارة المؤسسة بشكل مستمر وعلى جميع المستويات ، من أجل الوقوف على مستوى أداء العاملين والكشف عن مستويات الإنجاز ، والتأكد من تنفيذ الأعمال وفقاً للخطة الموضوعية (غزواني ، ٢٠١٨ ، ١٧٣ - ١٩٩).

مما سبق يتضح أهمية الرقابة الالكترونية كأحد أبعاد الحوكمة الرقمية بالجامعة ، والتي من خلالها يمكن تحسين جودة التعليم والإدارة بالجامعة ؛ من أجل تحقيق أهداف الجامعة بطريقة فعالة، وتوفير دليل الكتروني يساعد الجهات الرقابية في تقليل مخاطر أمن المعلومات الجامعية، وأخذ كافة الإجراءات اللازمة لمواجهة كافة المخاطر الرقمية.

٥/٤ - التخطيط والتنظيم الإلكتروني E-planning and Organizing :

يعرف بعد التخطيط والتنظيم الإلكتروني بأنه: عملية يتم من خلالها التنسيق والترتيب والمواءمة الاستراتيجية بين أنشطة المؤسسة وأعمالها ، وبين تكنولوجيا المعلومات التي يتم استخدامها ؛ وذلك من خلال التخطيط قصير ومتوسط الأجل (ساسي ، ٢٠١٦ ، ٣٠ - ٨٩).

وهذا البعد يمثل ركناً أساسياً في بناء الحوكمة الرقمية، والحوكمة الفعالة للمؤسسة كلها، ويتضمن بعد التخطيط والتنظيم الإلكتروني عدداً من الأهداف تتمثل في: تنسيق التكنولوجيا و أنشطة المؤسسات عن طريق عملية تخطيط صغيرة أو متوسطة الأجل، وإدارة تكنولوجيا المعلومات بشكل أكثر فعالية ، بالإضافة إلى تحسين وتطوير عملية المواءمة الاستراتيجية، ومنح إدارة المؤسسة القدرة على تحديد القدرات الحالية والاحتياجات المستقبلية للمؤسسة (عبد العزيز، ٢٠٢٤، ٥٩٩).

مما سبق يتضح أن بعد التخطيط والتنظيم الإلكتروني ؛ من أهم أبعاد الحوكمة الرقمية لتعزيز الشفافية والمساءلة، وإدارة العمليات بفاعلية واتخاذ القرارات المبنية على البيانات وتحسين الاتصال الداخلي والخارجي، وضمان الامتثال للقوانين والسياسات. فباستخدام أدوات التخطيط والتنظيم الإلكتروني تصبح الحوكمة الرقمية أكثر كفاءة وقدرة على تلبية احتياجات الجامعة بشكل ديناميكي ومستدام.

خامساً: متطلبات الحوكمة الرقمية في المؤسسات الجامعية :-

يحتاج تطبيق الحوكمة الرقمية في الجامعات إلى توفير المتطلبات التالية:

- متطلبات تشريعية: وتتمثل في تحديد الإطار القانوني للحكومة الرقمية وبيان كيفية تنظيمها وتفعيلها، ويتطلب ذلك مراجعة وتعديل التشريعات التقليدية المتعلقة بالخدمات العمومية؛ لجعلها تواءم القواعد والمفاهيم المستحدثة الناتجة عن استخدام النظام الإلكتروني (بوسعيدة ، ٢٠٢٢ ، ٦١-٦٣).
- متطلبات تنظيمية وإدارية: تتضمن التعديلات الواجب إجرائها على كافة البنى التنظيمية والهياكل الادارية بالجامعة، بهدف زيادة مرونتها ورفع كفاءتها وفعاليتها وجعلها أكثر سهولة، علاوة على ضرورة وضع مجموعة من المعايير والقواعد الخاصة بإنتاج البيانات، وسبل التعامل معها، وضبط عملية تبادلها.
- متطلبات تقنية وبشرية : وتتمثل في العديد من الأمور لعل منها:
 - توافر بنية تحتية تقنية، ونظم حماية رمزية للبيانات والمعلومات، وتوافر أفراد ذوي خبرات ومهارات رقمية (الزهيري، والقريشي، ٢٠١٧ ، ٧٩-٨٠) .
- متطلبات ثقافية : لابد من تجاوز المستفيدين ؛ للتعامل مع الانتقال إلى الحوكمة الرقمية، و ذلك من خلال حملات توعية وتشجيع المستفيدين للتعامل مع هذه

التطبيقات، لذا لابد من أن تتسم واجهات هذه التطبيقات بالجاذبية وسهولة الاستخدام، وأن يتصف محتواها بالفائدة والبساطة (عبد العزيز، ٢٠٢٤، ٦٨٠). وتأسيساً على ما سبق يتبين؛ أن من أهم متطلبات تطبيق الحكومة الرقمية بالجامعات، ضرورة وضع القواعد القانونية المتعلقة بالحكومة الرقمية لضمان الحماية القانونية لهذه التطبيقات؛ لتفادي الوقوع في الثغرات القانونية، وتوفير البنية التحتية التقنية؛ حيث تتطلب الحكومة الرقمية بنية تحتية تقنية تكون على درجة عالية من الكفاءة والفاعلية، يمكن من خلالها تحقيق الحماية الرقمية لنقل المعلومات والبيانات بين مختلف الكليات بالجامعة ومتلقي الخدمات، بالإضافة إلى مراعاة السلوك الاجتماعي والنزعة البشرية لمقاومة التغيير، مما يستدعي نشر ثقافة الحكومة الرقمية، وأخيراً توفير الموارد البشرية المؤهلة القادرة على التعامل مع أدوات الحكومة الرقمية بفاعلية وكفاءة.

ثانياً : الأطر النظرية والفكرية للطاقة التنظيمية كما وردت في الأدبيات الإدارية المعاصرة :

١- نشأة مفهوم الطاقة التنظيمية :

لقد احتل مفهوم الطاقة دوراً بارزاً في كل من نظريات علم النفس والنظريات البيولوجية ضمن الأداء الإنساني، وتعود جذور هذا المفهوم إلى التقاليد الآسيوية القديمة، ولقد نشأ موضوع الطاقة الفردية للعاملين مؤخراً كموضوع محوري في العديد من الدراسات (Quinn,2007).

والبداية الحقيقية لظهور مفهوم الطاقة في مكان العمل التنظيمي، قد بدأ من الفرد أي من طاقة الفرد، أما اليوم فقد اتجهت نحو مستوى المنظمة، وتمثل هذا الاهتمام بظهور مفهوم الطاقة التنظيمية المنتجة، والتي بدأ بها (Bruch & Ghoshal) في عام (2003)؛ في دراسة أجراها تحت عنوان : إطلاق عنان الطاقة التنظيمية، بعد ذلك جاءت العديد من الدراسات المهمة التي كان من أبرزها دراسة (Cole& et. al,2005)، ودراسة Bruch & Ghoshal,2005).

وفيما يلي سوف يتم توضيح بعض المحاور التي ستسهم في توضيح مفهوم الطاقة التنظيمية بشيء من التفصيل.

٢- مفهوم الطاقة التنظيمية :

حسب قاموس (Webster)، فإن مفهوم الطاقة يشمل القدرة العامة للفرد والأداء وإنتاج الأفعال والنشاط، وفي ضوء ذلك كانت النظرة التقليدية لعلماء السلوك التنظيمي للطاقة

على أنها ظاهرة نفسية ذاتية، إذ عرفوا الطاقة بأنها نوع من الاثارة أو اليقظة العاطفية الإيجابية أو الحالة المزاجية الإيجابية. (Cole & et. al., 2012, 445-467) أما على مستوى المنظمة، فقد عرفها داتون (Dutton (2003 ، بأن الطاقة التنظيمية هي الوقود الذي يجعل المنظمة تدار بشكل كبير، معتبراً إياها كمورد داخل المنظمات يتم تجديدها وتفعيلها عند الحاجة (Sriruttan., 2011, 11).

ومن ثم تعبر الطاقة التنظيمية عن مدى قدرة المؤسسة على الحشد المعرفي والعاطفي والقدرة السلوكية لمتابعة أهدافها (Bruch & Vogel., 2011).

كما عرفت الطاقة التنظيمية أيضاً، بأن طاقة المنظمة تمثل مستوى الروح، والروح المعنوية والحماس والتحفيز والسرعة والأداء ؛ التي تستحوذ على حيوية ونشاط وتحمل المنظمة (Cole & et. al., 2005).

كما عرفت أيضاً بأنها الدرجة التي تتمتع بها المؤسسة لكي يتم حشد الجهد الكامل لموظفيها لتحقيق أهدافها (Pienaar., 2012). ومن ثم تعد الطاقة تجربة تأثير مشتركة وإيجابية، تتضمن الاستثارة المعرفية ، والسلوك بين الأعضاء سعياً لتحقيق أهداف تنظيمية بارزة (Kipfelsberger & Bruch., 2014., 49-68).

وقد أشار أحد الباحثين أنه يمكن بناء الطاقة التنظيمية في جوهرها من الطاقة العاطفية، الطاقة المعرفية ، والطاقة السلوكية، وكل بعد يتضمن ما يلي (Cuff & Barkhuizen., 2014., 263-272):

- الطاقة العاطفية (Emotional energy) : تنتج عن التقييم الإيجابي للمواقف والخبرات المتعلقة بالعمل، وتعرف على أنها " استجابة منظمة لنوع معين من الحدث أو التفاعل البيئي ؛الذي يؤدي إلى سلوك تكيفي مميز ذي صلة باحتياجات أو أهداف أو بقاء المنظمة ، وتتجلى الطاقة العاطفية في الإثارة العاطفية والمستويات المتجانسة من الاستجابات الإيجابية داخل مجموعة العمل ، والمشاعر البناءة مثل الإلهام والحماس والانتباه تجاه المهام المتعلقة بالعمل والأولويات التنظيمية".
- الطاقة المعرفية (Cognitive energy) : وتشير إلى العمليات الفكرية ؛ التي تدفع أعضاء المجموعة الى التفكير حول المشكلات المتعلقة بالعمل والمثابرة في البحث عن الحلول لها ، ويشارك أعضاء المجموعة في تجربة الإثارة المعرفية واليقظة الذهنية في

البحث عن الأهداف المشتركة، ويمكن أن تؤدي الطاقة المعرفية المشتركة في المجموعات إلى عمليات جماعية فعالة، ومواقف أكثر تفاؤلاً ونتائج تنظيمية فعالة.

- الطاقة السلوكية (Behavioral energy) : تمثل الطاقة السلوكية البناء المرتبط بالعمل للطاقة التنظيمية الإنتاجية ، ودرجة انخراط مجموعات العمل في سلوكيات نشطة ومركزة هادفة؛ لتحقيق الأهداف التنظيمية، كما ترتبط الطاقة السلوكية ارتباطاً مباشراً بكمية وكثافة الموارد المادية التي يستخدمها العاملون ؛ من أجل السلوكيات التي تفيد المنظمة . ويعد السلوك الفردي والتفاعلات الاجتماعية من المخرجات المهمة لتوليد الطاقة من أجل التنفيذ المستدام للعمليات وأداء الأعمال.

بناء على ما سبق يمكن القول أن مفهوم الطاقة التنظيمية يشكل أهمية كبيرة ، بالنسبة للمؤسسات المجتمعية بصفة عامة، والمؤسسات التعليمية بصفة خاصة، وذلك من أجل أن تصل هذه المؤسسات إلى أقصى إمكاناتها ، فالطاقة التنظيمية تؤثر تأثيراً إيجابياً على أداء المؤسسات وعلى أداء الأفراد داخلها.

٣- أهمية الطاقة التنظيمية في المؤسسات التعليمية :

يمكن توضيح أهمية الطاقة التنظيمية للفرد والمؤسسة كالاتي:

- أ- أهمية الطاقة بالنسبة للفرد، ويمكن توضيحها كما يلي (Cuff & Barkhuizen, 2014):

- زيادة ثقة الأفراد بأنفسهم وزيادة الدافعية الذاتية وتنمية شعورهم بالمسؤولية وتعزيز ولائهم والتنظيمي.

- تحقيق رضا وظيفي.

- إطلاق الطاقات الإبداعية والابتكارية.

- تحقيق الرفاهية في العمل.

ب- بالنسبة لأهمية الطاقة التنظيمية للمؤسسة ، فيمكن توضيحها كما يلي:

- تحسين الوضع التنافسي المنظمة ورفع إنتاجيتها ومعدل الربح بها.
- زيادة الفعالية التنظيمية من خلال تحسين العلاقات بين القيادة الإدارية والعاملين بالمؤسسة ، وأيضاً من خلال استغلال طاقات العاملين والتركيز على العمل الجماعي.
- تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

وفي دراسة (Dutton, 2003, 7) ، أوضحت أهمية الطاقة التنظيمية بأنها: الوقود الذي يجعل المنظمات تعمل وتدار بشكل كبير.

وأيضاً في دراسة أخرى ذكرت أهمية الطاقة التنظيمية بأنها: السمة الخفية التي تحرك الدوافع، وتشجع على الابداع وتمنح المنظمات ميزة تنافسية ، بل هي البعد الأساسي للدوافع (Schiuma|& et. al , 2007, 69).

كما توصلت نتائج دراسة أخرى بان الطاقه التنظيمية المنتجة تسهم في تعزيز الابتكار التنظيمي، فالطاقة التنظيمية المنتجة تسهم في تنشيط المجال الفكري والمعرفي للعاملين، كما أنها تعزز الطاقة السلوكية (العنزي، والعطوي، ٢٠١٢).

وتوصلت دراسة أخرى إلى أن المنظمات تحتاج لتحقيق المرونة إلى أعضاء نشطاء للغاية ومتحمسين ؛ أي ذوي مستوى مرتفع من الطاقة (kahrobaei & Mortazavii, 2016).

أيضاً تتيح الطاقة التنظيمية كفاءة التبديل من مهمة إلى أخرى ، ومن ثم تعلم واكتساب المعرفة والمهارات المتنوعة وتبني الممارسات المرنة (Ohly& et. al, 2017). فعلى مستوى الطاقة العاطفية، فإن المشاعر الإيجابية تدفع الأفراد إلى تجاوز السيناريوهات السلوكية ، التي تم الاعتماد عليها واختيار الأفكار والأفعال غير الروتينية kahrobaei & Mortazavi, 2016).

وعلى مستوى الطاقة السلوكية ؛ ترتبط بدرجة انخراط المجموعات في سلوكيات نشطة ومركزة وهادفة ؛ لتحقيق الأهداف التنظيمية، حيث ترتبط الطاقة السلوكية ارتباطاً مباشراً بكمية وكثافة الموارد المادية التي يكرسها العاملون للسلوكيات التي تفيد المنظمة (Cuff & Barkhuizen, 2014, 264). وعلى مستوى الطاقة المعرفية المشتركة فإنها تؤدي إلى عمليات جماعية فعالة ، وتكيف جيد مع البيانات الديناميكية (Cuff& Barkhuizen, 2014).

مما سبق نستطيع حصر أهمية الطاقة التنظيمية في المؤسسات التعليمية كما يلي :

- زيادة ثقة الأفراد بأنفسهم.
- إطلاق الطاقات الإبداعية والابتكارية.
- اكتساب المعرفة والمهارات المتنوعة.
- تحقيق الأهداف التنظيمية.

- تحقيق الرضا الوظيفي.
- تحقيق الرفاهية في العمل .
- اختيار الافعال والافكار غير الروتينية.
- اداره المؤسسات بشكل فعال.

٤- أنواع الطاقة التنظيمية على حسب حالاتها في المؤسسات التعليمية :

أظهرت دراسة (Vogel, 2011)، أن هناك أربع حالات للطاقة التنظيمية يطلق عليها (مصفوفة الطاقة) ، ووجد أن المؤسسات تختلف في طاقتها التنظيمية من حيث بعدين هما: الكثافة والنوعية.

وتعرف الكثافة للطاقة التنظيمية (The intensity of Organizational energy

(: بالدرجة التي وصلت إليها المؤسسة من خلال تنشيطها لإمكاناتها المعرفية والعاطفية والسلوكية (عالية أو منخفضة).

وتعرف نوعيه الطاقة التنظيمية (The quality of Organizational energy

:بجودة الطاقة داخل المنظمة؛ إلى أي مدى تتوافق القوى البشرية للمؤسسة بشكل بناء مع أهداف المؤسسة، فالنوعية تشير إلى جوانب ايجابية وسلبية، فتثير الإيجابية إلى الحماس والفرح والرضا، أما السلبية فتتمثل في الخوف أو الاحباط أو الحزن. فأعراض انخفاض الطاقة يشير إلى اللامبالاة والجمود والتعب ، وعدم المرونة والسخرية.

إن استخدام الطاقة التنظيمية الكامنة ذات النوعية العالية ؛ يعني وجود توافق بين طبيعة الطاقة والمهام والأهداف المرتبطة بالتوجه والرؤية الاستراتيجية للمنظمة (Bruch & Ghoshal, 2003).

وحالات الطاقة التنظيمية الأربعة أو مصفوفة الطاقة ، يمكن توضيحها كما يلي

(Lamberti, 2010, 12-15; Maxl, 2012, 15).

١- الطاقة المنتجة (Productive energy): ويتم هذا النوع من النوع من الطاقة بحشد المؤسسة وإدارتها للعواطف والاهتمام وبذل الجهد نحو الوصول إلى الأهداف المشتركة ، فالموظفون يظهرون بشكل جماعي الحماس والمستويات العالية من اليقظة المشتركة للعمل بالمؤسسة (Vogel, 2011). كما أن المنظمات ذات الطاقة التنظيمية المنتجة ، تتسم بأنها منظمات تظهر المشاعر الإيجابية الشديدة، وتولي اهتماماً كبيراً بمستويات النشاط التي تتسم بالقوة، والموجهة نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية، ويظهر في هذا الوضع بأن الطاقة التي

ذات مناخ عاطفي مع تطبيقات انتاجية عالية الكثافة .، والطاقة العاطفية تتميز بتحقيق مستويات عالية الكفاءة من الابداع وأخلاقيات العمل.

٢- طاقة البرود أو الراحة (Comfortable energy): تتميز هذه المنظمات التي تقع ضمن هذه الحالة بالبرود والراحة ؛ من خلال انخفاض نشاطها وحيويتها، ولكن مع مستوى عالٍ من الرضا، فالمشاعر ضعيفة، ولكن ايجابية مثل الهدوء والقناعة ، وهذه المنظمات تفتقر إلى الحيوية واليقظة.

٣- طاقة الاستكانة والخضوع (Resigned inertia energy): وفي هذه الحالة تنسحب المنظمة عقليا وتظهر اللامبالاة لأهداف المؤسسة، حيث يعاني الموظفون من الاحباط وخيبة الامل، وتظهر المؤسسة مشاعر جماعية منخفضة كل ذلك يؤدي إلى ضعف القدرة على التغيير والابتكار في الأداء.

٤- الطاقة العدوانية (Corrosive energy): وفي هذه الحالة تظهر المؤسسة مستويات عالية من الغضب والحقد، حيث تظهر الصراعات الداخلية المدمرة وتظهر وحدات وفرق داخل مؤسسة لإضعاف وحدة أو وحدات أخرى داخل مؤسسة ؛ لصالح تعظيم المصالح الخاصة، ويمكن أن يصيب ذلك بقية أجزاء المؤسسة.

مما سبق يتضح لنا أن الطاقة التنظيمية لها أهمية كبيرة في نجاح المؤسسات بمختلف أنواعها، حيث أن معرفة وفهم مستوى الطاقة التنظيمية الموجودة بها ، يساعدها على توجيهها في الإتجاه الإيجابي ، والذي ينبغي أن تتبعها من أجل نجاحها وبقائها، ونستطيع القول أن أفضل حالات الطاقة هي الطاقة المنتجة التي من خلالها تحشد المؤسسة عواطفها وجهدها ، من أجل الوصول إلى الأهداف المشتركة للعمل بالمؤسسة، والسعي نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية، حيث تظهر انتاجية عالية، ومستويات عالية من الكفاءة والإبداع وأخلاقيات العمل.

٥- أنواع الطاقة التنظيمية على حسب مكوناتها :

توصل معظم الباحثين إلى أن الطاقة التنظيمية تكون نتيجة التفاعل بين الطاقة الفردية وطاقة الفريق والطاقة التنظيمية ، وتكامل الطاقة ، وكل نوع يمكن توضيحه كما يلي (Louw&et.al,2012,9-29).

أ-الطاقة الفردية (Individual energy): يمكن وصف الطاقة الفردية بأنها دافع الفرد لأداء العمل، ويقول (Cole& et. al,2005) أن الطاقة الفردية مدفوعة بخاصيتين؛

أولاً: تنشأ الطاقة من داخل الفرد ، ويكون ذلك نتيجة للتفاعلات الاجتماعية في المجموعة أو الفريق الذي يولد الطاقة في الداخل. ثانياً: الطاقة ؛ بناء متعدد الأبعاد يتكون من أبعاد عاطفية ومعرفية وسلوكية ، ومن خلال التمكين الذي يعتبر أحد العوامل التي تجعل الأفراد سعداء وله تأثير إيجابي على الطاقة الفردية، كما أن ضغط العمل يؤثر على أداء الفرد ويؤدي إلى الارهاق العاطفي، والذي يؤدي إلى مستويات منخفضة من الجهد و طاقة الفرد.

ب- طاقة الفريق (Team energy) : هي السياق الاجتماعي للطاقة ؛ وهناك سمتان يساهمان في رفع مستويات الطاقة الجماعية ، وهما التفاعل الاجتماعي ، والمعاملة العاطفية ؛ حيث تنشأ الطاقة الجماعية من المشاعر المشتركة للأفراد ومن أفكارهم وسلوكياتهم ، من خلال آليات التفاعل الاجتماعي لتحقيق الأهداف التنظيمية. ويتم بناء التعامل العاطفي داخل الفريق على أساس المعرفة والفهم وردود الفعل. فالعاطفة المعرفية تؤثر وتدعم الحالة المعرفية للأفراد، وذلك يؤدي إلى تحفيز أكبر وزيادة في الإنتاجية، في حين أن العوامل التي تثبط طاقة الفريق وتحد من التفاعل الاجتماعي أو تمنعه مثل ضعف الهيكل التنظيمي، وانعدام الثقة والمبالغة في عدد ساعات العمل.

ج- الطاقة التنظيمية (Organizational energy) : حيث تمثل الأنشطة التنظيمية التي تؤثر على عوامل مثل ؛عمليات التنشئة الاجتماعية، والدعم والتطوير الوظيفي وعلاقات الصداقة وأنواع أخرى ؛ من تدفق المعلومات التي تؤثر على الدافعية الفردية والنمو ، وهي من أهم عوامل بقاء الطاقة التنظيمية، والتي تخلق بدورها البيئة التي تزدهر فيها طاقة الفريق. وتنشأ الطاقة التنظيمية؛ من تفاعل السلوك العاطفي للأفراد والأفكار الإيجابية والسلوك الجماعي بين أعضاء المؤسسة ؛ الذين يتبعون بشكل مشترك أهداف وغايات المؤسسة.

د - تكامل الطاقة (Energy integration) : الطاقة الفردية ترفع طاقة الفريق والطاقة التنظيمية ، فإذا كانت الطاقة الفردية عالية ، فمن المحتمل أن تكون طاقة الفريق عالية ؛ مما يؤدي إلى طاقة تنظيمية إيجابية.

وقد أكدت إحدى الدراسات بأن الطاقة التنظيمية هي أكثر من مجموع ديناميكيات طاقة الأفراد، ولكنها تحدث نتيجة للتفاعل بين طاقات أعضاء الفريق والمؤسسة ككل(78-69, 2007 , Schiuma & et. al).

ومما سبق يتضح أن الطاقة التنظيمية متعددة المستويات ، وأنها تشمل طاقة الفرد ، وطاقة الفريق ، والمؤسسة ككل.

٦- الطاقة التنظيمية وارتباطها بالمفاهيم الأخرى :

إن مفهوم الطاقة التنظيمية له علاقة وارتباط بعدة مفاهيم ، منها ما يلي (Cole & et.al, 2005, 449-450):

● الدافع الجماعي Collective Motivation :

لقد عرف الباحثون الدافع بالعمل بطرق مختلفة ، وطبقاً لنظريات لا حصر لها بتفسير الأداء الفردي والجماعي ، وأساس هذا التعريف ؛ " العمليات المعرفية والتي تتمثل في: تلك العمليات النفسية التي تنطوي على إثارة وتوجيه وكثافة واستمرار الأفعال الموجهة نحو الهدف". وهناك علاقة بين الدافع الجماعي والطاقة الانتاجية فكلاهما ينطوي على تعبئة أعضاء الجماعة، والفروق بينهما تتضح في أن الدافع يعتمد على إطار معرفي، في حين أن الطاقة الانتاجية تأخذ في الاعتبار العمليات المعرفية للأعضاء بالإضافة الى الموارد العاطفية والسلوكية. وهذا يشير إلى أن الطاقة الانتاجية هي مفهوم أوسع من الدافع.

● الفعالية الجماعية Collective efficacy :

وتعني الفعالية الجماعية :اعتقاد المجموعة بأن اعضائها لديهم القدرة على تنظيم وتنفيذ مسارات عمل مشتركة. إن مفهوم الطاقة الانتاجية والفاعلية الجماعية ؛ ينطوي على شعور متزايد بالثقة لمن يساعد أعضاء الفريق على المثابرة ؛ خلال الأوقات الصعبة فقط ، بل يسهل أيضاً تحقيق الأهداف المشتركة، و الفعالية الجماعية هي اعتقاد ، في حين أن الطاقة الإنتاجية تتكون من تأثير الاعضاء وسلوكهم وإدراكهم.

● تماسك المجموعة Group Cohesion :

من المرجح أن تكون الطاقة الإنتاجية والتماسك مترابطين بشكل ايجابي - جزئياً ، لان التماسك يعكس ميول الأعضاء إلى الالتصاق ببعضهم البعض ؛ في البدء في تحقيق أهداف مشتركة أو اشباع الاحتياجات العاطفية للأعضاء ، وبالتالي يستفيد كلا البنائين من التفاعلات الاجتماعية الإيجابية والتبادلات عالية الجودة.

● الاستقلال الجماعي أوالحكم الذاتي للجماعة Collective autonomy:

تتميز وحدة العمل المستقلة بمستوى عالٍ من التقدير الممنوح لموظفيها المترابطين ؛ قد تؤثر الاستقلالية والطاقة الانتاجية بشكل مماثل على فعالية وحدة العمل ، بسبب الفوائد

التحفيزية المصاحبة للمهام الموكلة للأعضاء واستجابتهم السريعة لمتطلبات العمل ، ومن المكاسب التي تنطوي على جهود عمل الأعضاء التأزرية. ومع ذلك فإننا نؤكد أن الاستقلالية والطاقة الانتاجية مختلفان ؛ بقدر ما تستطيع وحدة العمل أن تشهد مستويات عالية من الطاقة الإنتاجية ، وهي لا تزال لديها مشرف توجيهي يوفر القيادة.

● الإرهاق الجماعي Collective exhaustion :

إرهاق الأعضاء يتضمن استنزاف الموارد بوحدة العمل، والإرهاق العاطفي والإرهاق العقلي، والإرهاق الجماعي يشتركون في بعض التداخل مع البعد العاطفي الإيجابي للطاقة الإنتاجية ، فالإرهاق الجماعي ينطوي على عواطف سلبية منخفضة الكثافة، في حين أن البعد العاطفي للطاقة الانتاجية ينطوي على عواطف ايجابية عالية الكثافة. كما أن الإرهاق الجماعي يقتصر على التجارب العاطفية للأعضاء ، لذا سيكون له علاقه صغيرة إلى متوسطة (سلبية) بالطاقة الإنتاجية.

٧- استراتيجيات توليد واستدامة الطاقة التنظيمية:

أ- يوجد استراتيجيات لتوليد الطاقة التنظيمية داخل المؤسسات ، وهما القضاء على التنين ، والفوز بالأميرة ، سوف يتم توضيحهما كالآتي (Bruch & Vogel,2011,52) :

أولاً: استراتيجية القضاء على التنين (Slaying the Dragon):

وتهدف هذه الاستراتيجية إلى تحديد التهديد ، ودعم المؤسسة لموظفيها خلال هذا التحدي، ومن خلال ذلك يمكن أن تزيد مستويات الطاقة الانتاجية. ورغم أن القضاء على التنين يمكن أن يزيد من طاقة المؤسسة في موقف الأزمة، فإن الاستراتيجية تنجح عندما تكون المؤسسة في حالة جيدة. وفي هذه الحالة يكون التحدي الذي يواجهه القادة لقلة الوعي بالتهديد والخطر المحتمل الأعظم، وفي هذه المواقف حيث لا يوجد تهديد واضح وملحوس على الفور، فتكون مهمة القيادة الأساسية هي تأخير القلق باعتباره تحدياً محتملاً، وإثارة وعي الناس به ؛ حتى بينما يستمر العمل بسلاسة ، وفي هذه الحالة تركز استراتيجية القضاء على التنين على مواقف أخرى غير الأزمات الحادة، حيث ينصب التركيز على المنافس القوي، أو انهيار السوق أو فقدان العملاء الرئيسيين، أو الابتكارات التخريبية . فاستراتيجية قتل التنين تعمل على إعادة انطلاق المؤسسة من الجمود أو من أجل إدارة الأزمات، فمفتاح نجاح هذه الاستراتيجية ؛ يكمن في القيادة والطريقة التي يشارك بها القائد فريقه، فإطلاق العنان للطاقة

الإنتاجية ؛ يتطلب أكثر من مجرد الكشف عن التهديدات القائمة أو المحتملة والتعبير عنها، بل يتعين إشراك القادة ؛ فريق العمل في حل المشكلة أو منع التهديد ، وجعل التحدي جانباً رئيسياً من عمل الناس.

ثانيا : استراتيجية الفوز بالأميرة (Winning the princess):

إن استراتيجية الفوز بالأميرة تستغل التوتر الإيجابي الذي تولده الإدارة ؛ من خلال صورة واضحة لمستقبل محتمل، هذا المستقبل يشعر الموظفون بأنه يستحق السعي إليه. إن تنشيط الطاقة التنظيمية من خلال فرصة جذابه يبني التوتر العاطفي الإيجابي والحماس ، ويشجع الموظفون على تكثيف أنشطتهم، ويأتي ذلك عندما يشعر الموظفون بارتباط وسيط بملاحقتهم لحلم أو هدف مرغوب بشدة، فيعملون بشكل أكثر فعالية والتزاماً وتركيزاً بشكل طبيعي، ومع ذلك فإن الفرص الواعدة وحدها لا تكفي لتعبئة طاقه المؤسسة. ويمكن للقادة تطبيق استراتيجية الفوز بالأميرة ؛ من خلال الانخراط في ثلاث مهام حاسمة موازية لمهام استراتيجية التنين، وهي كما يلي : تحديد وتفسير الفرصة، والتواصل بشغف بشأن الفرصة، وتعزيز الثقة الجماعية في الفرصة.

مما سبق ، نجد أن استراتيجية قتل التنين ، والفوز بالأميرة يشتركان في العديد من أوجه التشابه ، وفي الواقع يمكن النظر إليهما بأنهما وجهان مختلفان لنفس العملة . فكلاهما يتطلب قيادة شجاعة ، واستراتيجية اتصال قوية ، والاهتمام بمشاعر الموظفين ، لذا يتعين على القائد أن يعمل بقرب مع الموظفين ؛ لتحديد الهدف والتواصل معه وتطبيقه بوعي.

ب-أما فيما يتعلق بإستدامة الطاقة التنظيمية (Sustaining Organizational Energy):

توصلت إحدى الدراسات بأنه يمكن استدامة الطاقة التنظيمية كما يلي (Stigter & Cooper, 2015, 124-125):

للحفاظ على استدامة الطاقة التنظيمية ، يجب حشد كتلة حرجة من الطاقات المشتركة لمجموعة من الأفراد على مستويات متعددة (الفردية - الجماعية - المنظمة) ، كما يوضحه الشكل التالي :-

شكل (١) :

استدامة الطاقة التنظيمية (Sustaining Organizational Energy)

Want Strategically engaged مشارك استراتيجياً	Know Strategically aligned منسق استراتيجياً	Can Strategically proficient متمكن استراتيجياً	
يبادر بالتغيير الاستراتيجي وببذل الطاقات الإضافية لتحسين وظائف الأفراد . (المشاركة الفردية في العمل)	يفهم ويستجيب معرفياً لمتطلبات التغيير الاستراتيجي داخل وظائف الأفراد الخاصة (تنسيق الوظائف الفردية).	يملك الكفاءات المناسبة والمهارات اللازمة لتلبية متطلبات التغيير الاستراتيجي للوظيفة (الكفاءة الفردية في العمل)	المستوى الفردي Individual Level
مبادر أو يدعم التغيير الاستراتيجي وببذل طاقات إضافية لتحسين المجموعة (المشاركة الاستراتيجية للمجموعة)	يفهم ادراكياً ويتوافق استراتيجياً مع متطلبات التغيير للمجموعة (التوافق الاستراتيجي للمجموعة)	القدرة على تلبية متطلبات التغيير الاستراتيجي المقررة للمجموعة. (إتقان المهام الجماعية)	المستوى الجماعي Group Level
يبادر أو يدعم التغيير الاستراتيجي وببذل طاقات إضافية لتحسين المنظمة (المشاركة الاستراتيجية التنظيمية)	يفهم ادراكياً ويتوافق استراتيجياً مع متطلبات التغيير في المنظمة (التوافق الاستراتيجي التنظيمي)	القدرة على تلبية متطلبات التغيير الاستراتيجي المقررة للمنظمة (كفاءة المهام التنظيمية)	المستوى التنظيمي Organizational Level

Source; Adapted from the work of Stigter & Cooper (2015,125).

الشكل السابق يوضح الطاقات المشتركة على مستويات متعددة لكتلة حرجة من الأشخاص الذين يمارسون طاقات ؛ أستطيع (Can) ، و أعرف (Know) ، و أريد (Want) على مستويات متعددة ، وليس فقط على المستوى الفردي (Individual level) ، ولكن أيضاً على المستوى الجماعي (Group level) وبشكل حاسم على مستوى المنظمة (Organizational level) ، ولكي يتم الحفاظ على التغيير التنظيمي ، يجب حشد كتلة حرجة من الطاقات المشتركة عبر جميع المربعات التسعة . ولمزيد من التفصيل ؛ فعند اطلاق الاستراتيجية التنظيمية ، يسارع المديرون التنفيذيون توقع دعم الأفراد لها وبذل طاقاتهم لجعلها تحدث.

ولكي يحدث استدامة للطاقة التنظيمية لا بد من أن تكون الكتلة الحرجة من الأفراد مجهزة بالموارد والمهارات والكفاءات المناسبة لتلبية المتطلبات على المستوى الفردي أو

الإداري والتنظيمي . فقد يكون الأفراد بارعين استراتيجياً ولكنهم لا يفهمون إدراكياً متطلبات التغيير الاستراتيجي على المستويات المختلفة ، وفي هذه الحالة يفشل المديرون التنفيذيون في وضع استراتيجية المنظمة في سياقها على المستوى الإداري والفردى ؛ وخاصة إذا لم يتم اشراك الأفراد على مستوى الوظيفة الفردية ووضع الاستراتيجية ، وبالتالي كل شئ يضيع كما تشير الأبحاث وتفقد الطاقة التنظيمية الإنتاجية ؛ التي من المفروض أن الأفراد كانوا يعملون من أجلها ، وهنا يجب تجنب اعادة توجيهها إلى طاقة مريحة ، أ طاقة تآكلية ، أو جمود مستسلم ، كما هو موضح بالشكل (٢).

شكل (٢) :أنواع الطاقات المختلفة داخل المؤسسات
high

Corrosive energy الطاقة التآكلية	Productive energy الطاقة الإنتاجية
Resigned inertia جمود مستسلم	Comfortable energy الطاقة المريحة

want

low

low

High

Can & Know

Source; Adapted from the work of Bruch & Vogel (2011)

من الشكل السابق يتضح تجنب اعادة توجيه الطاقة الإنتاجية إلى طاقة مريحة ، أو طاقة تآكلية ، أو جمود مستسلم ؛ وخاصة أن مثل هذه الأنواع من الطاقات موجودة داخل أي مؤسسة.

٨- النظريات المفسرة للطاقة التنظيمية وتتمثل فيما يلي :

أ- نظرية نضوب الأنا / الذات (Ego - depletion Theory):

تبحث هذه النظرية في العلاقة بين ضبط النفس والطاقة الفردية ؛ التي تلعب دوراً في مكان العمل ومقدار الطاقة التي يستخدمها الفرد في التغلب على بعض التحديات التي يواجهها خلال عمله . ونضوب الأنا (Ego - depletion) يتمثل في انخفاض مؤقت بقدرة الأفراد على

ضبط الذات ، لأن ضبط الذات يعتمد على مورد محدود من الطاقة النفسية ، ونتيجة لذلك يكون الافراد أكثر توتراً وأكثر عدائية، وأسرع انفعالاً(Pienaar,2012).

وقد عرف نضوب الأنا (Jiong(2013,454) ، بأنها انخفاض مؤقت في القدرة على الأنخراط في ضبط النفس ، على سبيل المثال (التحكم في السلوك ، اتخاذ الخيارات ، وبدء العمل) بسبب جهد سابق لضبط النفس ؛ أدى إلى استنزاف مورد مشترك ؛ حيث تم تفسير استنزاف الأنا على أنها "حالة من ضعف ضبط النفس ؛يمكن أن تتطور" Forstier& et. (al., 2022).

من خلال نظرية نضوب الأنا ؛ أستطيع أن استنتج العلاقة بينها وبين الطاقة التنظيمية ،حيث تكمن هذه العلاقة في استنزاف الموارد النفسية للأفراد ؛ وهذا يمكن أن يؤدي إلى تراجع في الأداء الوظيفي ، والقدرة على التكيف مع متطلبات العمل ؛ فعندما يتعرض الأفراد لضغوط مستمرة ويضطرون إلى ممارسة ضبط النفس بشكل متكرر ، يمكن أن يؤدي ذلك الى نضوب الأنا ؛ مما يقلل من الطاقة النفسية المتاحة للعمل . و يمكن أن يؤثر ذلك سلباً على الطاقة التنظيمية الكلية ، حيث تصبح المنظمة أقل قدرة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

ب- نظرية إعادة الانتباه (Attention Restoration Theory) :

النقطة المركزية في هذه النظرية ؛هي المهام العقلية التي يقوم بها الفرد لإعادة الانتباه (التركيز) والطاقة المستخدمة لأداء هذه المهام ، حيث تشير هذه النظرية إلى أن القدرة على إعادة الانتباه (التركيز) قد تستعيد بالتعرض للبيئات الطبيعية ، حيث ربط كابلان (Kaplan (1995) ، مؤسس النظرية بين تقنية المساعدة على التكيف ونظرية إعادة الانتباه (Ohly& et. al., 2016, 305-343).

ومن خلال ما سبق فهناك علاقة بين هذه النظرية والطاقة التنظيمية ؛ تتحدد في أن إدارة الانتباه بشكل فعال يمكن أن تؤثر بشكل مباشر على الطاقة التنظيمية ، فعندما يكون الأفراد قادرين على تركيز انتباههم وإعادة توجيهه بشكل صحيح ، فإن ذلك يمكنهم من إدارة مهامهم بكفاءة أكبر ؛ مما يعزز الطاقة الإنتاجية والطاقة الاجمالية للمنظمة ، بالإضافة إلى ذلك فإن إعادة الانتباه يمكن أن تقلل من التوتر والإجهاد الناتج عن تعدد المهام بشكل مفرط ، مما يعزز الصحة النفسية و العاطفية للأفراد ويسهم في بيئة عمل أكثر إيجابية .

ت- نظرية تقرير المصير (Self- determination Theory):

وفي هذه النظرية يتم تصور الطاقة على أنها حيوية ذاتية ؛ حيث مشاعر الحماس والحيوية والطاقة الايجابية ؛ حيث تؤدي الدوافع الداخلية الى شعور الأفراد بمزيد من الحيوية ، واحتياجهم إلى تنظيم أقل للسلوكيات والأنشطة ، فعلى الرغم من استهلاك الأفراد للطاقة الفسيولوجية من خلال أنشطتهم البدنية ، إلا أنهم يستطيعون الشعور بالطاقة من خلال المشاركة في الأنشطة التي تلبي احتياجاتهم النفسية.

أستطيع أن استنتج العلاقة بين النظرية السابقة والطاقة التنظيمية ، فالنظرية السابقة تركز على الدوافع الداخلية للفرد ؛ وهذا بدوره له عدة تأثيرات ايجابية على الطاقة التنظيمية من خلال ما يلي :-

- زيادة التحفيز الداخلي : فعندما يشعر الموظفون بأن لديهم استقلالية في عملهم وأنهم قادرون على تحسين مهاراتهم ، وأنهم جزء من مجتمع داعم ؛ يزداد تحفيزهم الداخلي . هذا التحفيز الداخلي يعتبر مصدراً قوياً للطاقة التنظيمية ، لأنه يجعل الموظفون يعملون بإخلاص وابداع ؛ دون الحاجة إلى تحفيز خارجي مستمر .
- تحسين الأدوار الإنتاجية : البيئة التي تدعم استقلالية الموظفين وتعزيز كفاءتهم ؛ تساهم في تحسين أدائهم ونتاجهم ، وهذا يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة أكبر ويزيد من الطاقة الايجابية داخل الفريق .
- تعزيز الابتكار والإبداع : عندما يشعر الموظفون بأنهم يتمتعون بحرية في اتخاذ القرارات ويشعرون بالثقة في قدراتهم؛ يكونون أكثر استعداداً لتقديم أفكار جديدة ومبتكرة في البيئة الداعمة ؛ تساهم في تحفيز العقول الإبداعية.

ث- نظرية الحفاظ على الموارد (Conservation of Resources Theory):

وفي هذه النظرية يتم تصور الطاقة كمورد حيوي داخلي للقوة، والفرد في هذه النظرية يتمتع بحضور جسدي وبقطة معرفية وطاقة عاطفية، ويتم تقسيم الطاقة إلى طاقة جسدية ومعرفية وعاطفية ، فالطاقة مورد ثمين ومرتبطة بالحيوية. وتنصب النظرية على كيفية تفاعل الأفراد مع الموارد سواء مادية، اجتماعية، نفسية ؛ بهدف الحفاظ عليها وتجنب فقدانها.

- وأستطيع أن أستنتج العلاقة بين النظرية السابقة والطاقة التنظيمية فيما يلي: -
- الحفاظ على الموارد والطاقة التنظيمية: حيث تنص نظرية الحفاظ على الموارد على أن الأفراد يسعون للحفاظ على مواردهم وتجنب فقدانها؛ فعندما يشعر العاملون بأنهم يفقدون طاقتهم دون تعويضها، فقد يؤدي ذلك إلى انخفاض الأداء والإنتاجية، وهذا يتماشى مع فكرة الحفاظ على الطاقة التنظيمية.
 - استراتيجيات تجديد الطاقة: وفقاً لنظرية الحفاظ على الموارد، فالأفراد الذين يشعرون بأنهم يفقدون مواردهم ؛ قد يسعون بفعالية إلى تجديدها. وفي سياق الطاقة التنظيمية، هذا يعني أن المؤسسات تحتاج إلى تقديم دعم نفسي واجتماعي أو تعزيز التوازن بين العمل والحياة الشخصية.
 - التأثير على الأداء التنظيمي: تؤثر الطاقة التنظيمية على أداء الموظفين والمنظمة بشكل عام ؛ فمن خلال منظور نظرية الحفاظ على الموارد، يمكن للمنظمات تحسين أدائها عبر تبني سياسات تساعد في الحفاظ على موارد الموظفين (مثل الوقت، الطاقة، والدعم الاجتماعي) مما يؤدي إلى تحسين الطاقة التنظيمية.
 - بشكل عام تكمل نظرية الحفاظ على الموارد فكرة الطاقة التنظيمية؛ من خلال توفير اطار لفهم كيف يمكن للموظفين الحفاظ على تحسين طاقتهم في بيئة العمل، وما هي العواقب المحتملة عندما تفشل المنظمات في دعم هذا الجانب.

ج- نظرية سلسلة طقوس التفاعل (Interaction Ritual Chain Theory):

حيث يتم في هذه النظرية تصور الطاقة العاطفية على أنها التنشيط الذي يشعر به الناس في تجربتهم اليومية ، حيث تتراوح من العاطفة والإثارة والثقة بالنفس إلى اللامبالاة والاكتئاب والقلق ؛ حيث يمكن استخدام الطاقة العاطفية كوسيلة لوصف انشاء الهياكل الاجتماعية، فنظرية سلسلة طقوس التفاعل تركز على فكرة أن التفاعل الاجتماعي ينطوي على سلسلة من الطقوس ؛ التي تخلق طاقة عاطفية تعزز الروابط بين الأفراد المشاركين.

ومن خلال ما تقدم أستطيع أن أستنتج العلاقة بين نظرية طقوس التفاعل وبين الطاقة التنظيمية فيما يلي: -

- توليد الطاقة العاطفية: ففي إطار نظرية سلسلة طقوس التفاعل بين الأفراد؛ كل تفاعل بين الأفراد يساهم في توليد طاقة عاطفية، والتي يمكن أن تكون ايجابية أو سلبية. فعندما تكون الطاقة العاطفية ايجابية ، فإنها تعزز الروابط الاجتماعية والتماسك داخل

المجموعة ؛ مما ينعكس على الطاقة التنظيمية في بيئة العمل، حيث يمكن للطقوس التفاعلية الناجمة مثل الاجتماعات الفعالة، والتقدير المتبادل، وأجواء العمل الايجابية أن ترفع من الطاقة التنظيمية وتعزز من أداء الفريق.

- التماسك الاجتماعي: في الطقوس التفاعلية المتكررة في مكان العمل ؛ تساهم في بناء هوية مشتركة وقيم مشتركة بين العاملين ؛ وهذا التماسك يعزز من الطاقة التنظيمية ؛ حيث يشعر الأفراد بأنهم جزء من كيان أكبر ، وأن مساهمتهم لها قيمة، حيث يؤدي هذا التماسك إلى تحسين التعاون والإنتاجية.
- ادارة الصراعات والطاقة السلبية: الطقوس التفاعلية يمكن أن تؤدي أيضاً إلى توليد طاقة سلبية إذا لم تتم ادارة التفاعل بشكل صحيح ؛ مما يؤدي إلى صراعات داخل الفريق ، وانخفاض في الطاقة التنظيمية. لذلك من الضروري إدارة الطقوس التفاعلية بطريقة تعزز الطاقة الإيجابية ، وتقلل من التأثيرات السلبية.
- التفاعل المستمر والتكيف: التفاعل المستمر بين الأفراد داخل المؤسسة؛ يساعد على الحفاظ على طاقة تنظيمية عادية، فالطقوس التفاعلية الناجحة تحفز الأفراد على المشاركة بفاعلية في الأنشطة التنظيمية، مما يؤدي الى تحسين الأداء العام. وبالتالي يمكن القول إن طقوس التفاعل تزيد من الطاقة التنظيمية ، وتدعم الأداء العام للمؤسسة.

حشد الطاقة التنظيمية بالمؤسسات الجامعية:

شاركت غالبية الدراسات السابقة ، وأدبيات الطاقة التنظيمية في معظم الممارسات القيادية الداعمة والأساسية؛ والتي من خلالها يتم تدعيم حشد الطاقة التنظيمية المنتجة داخل المؤسسات التعليمية ، وتتمثل تلك الممارسات القيادية الداعمة في الآتي *Alexiou & et. (2019, 160; Pienaar, 2012, 88-94)*:

١. تنمية الموارد البشرية: يسهم القادة في تنمية الموارد البشرية وتمكين العاملين ؛ حيث يكون للأفراد فهم واضح كما هو متوقع منهم، فالقائد يجب عليه توفير كل ما يدعم مهاراتهم ؛ لتحسين أدائهم، وعادة تسير تنمية الموارد البشرية موازية لإطلاق طاقة العاملين وتحقيق الفعالية التنظيمية. كما أن لتمكين العاملين وتحفيزهم وزيادة دافعيتهم من الأمور المهمة ؛ التي تعمل على حشد الطاقة التنظيمية لهم ، ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

٢. تنمية الموارد (المادية والتكنولوجية): فالقائد يعمل على تنمية الموارد المادية والتكنولوجية لحشد الطاقة التنظيمية من خلال اتباع الآليات التالية:

- توفير الموارد التكنولوجية الحديثة ؛ التي تسمح بحشد الطاقة التنظيمية لدى الأفراد ويزيد من دافعيتهم وحماسهم للعمل.
- الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة بالمؤسسة ؛ بهدف تحقيق الأهداف بأقل جهد ممكن وأعلى أداء.
- توفير نظام فعال للاتصال بين القائد والعاملين.
- توفير البنية التحتية ؛ والتي تتطلب استخدام التكنولوجيا المتطورة في الحصول على المعرفة.
- توفير مصادر تمويل اضافية للمؤسسة.
- تشجيع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العملية التعليمية والإدارية والتدريبية.

٣. مراجعة وتحديث الهيكل التنظيمي: يسعى القائد في المؤسسة إلى تحديث الهيكل التنظيمي في المؤسسة ، وتوفير بنية تنظيمية فعالة لحشد الطاقة التنظيمية من خلال الآليات التالية:

- بناء رؤية مشتركة ، فوجود رؤية وخطة تمنح العاملين احساساً بالهدف ، فوضع الهدف في الاعتبار؛ يجعل من السهل استخدام طاقة العاملين في المهام الصحيحة.
- تصميم هيكل تنظيمي يتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية.
- حرية وسهولة وشفافية تبادل المعلومات بين جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية.
- التخطيط للمسار الوظيفي، ووضع معيار للتقدمي واضح.
- استخدام هياكل تنظيمية مرنة، بعيداً عن الهيكل التنظيمي الهرمي.
- تحسين الكفاءة التشغيلية الداخلية ؛ بتنمية المهارات وذلك في التوظيف حسب الجدارة وتنمية القدرات وتشجيع الإبداع والابتكار.
- تحسين الكفاءة التشغيلية الخارجية ؛ بتبني علاقات طيبة مع الذين يتعاملون في المؤسسة.

فالهيكلة التنظيمية المرنة الذي يبعد عن المركزية والرسومية يؤثر على السلوكيات التنظيمية للعاملين، حيث أن الهياكل المرنة تؤثر على تغيير وتكوين العاملين، فما إشباع

الآليات السابقة مع قدر من تفويض السلطة والمشاركة في صنع القرار فمن المؤكد أن ذلك يؤدي إلى توفير بيئة داعمة للطاقة التنظيمية من خلال الاعتماد على الهياكل التنظيمية المرنة والعلاقات الداخلية والخارجية داخل وخارج المؤسسة التعليمية.

٤. دعم وتحفيز العاملين: إن الاهتمام بدعم وتحفيز العاملين مشجع قوي على ثقافة الإبداع ، والتي تؤدي الى دعم وحشد الطاقة التنظيمية ، كما أن الثقة والنزاهة والاتصال المفتوح ، والمشاركة من أهم الممارسات لبناء الطاقة التنظيمية داخل المؤسسة التعليمية ، بالإضافة إلى ذلك هناك عدة ممارسات تتعلق بالدعم والتحفيز؛ تساعد على حشد الطاقة التنظيمية كالتالي (Maxi,2012,16-18):

- التدريب بصفة مستمرة للعاملين.
- استخدام منشطات للطاقة ؛ كالعبارات التحفيزية والشكر والثناء ، وتجنب السلوكيات المتطرفة والتفاعلات الحادة.
- ايجاد رؤية مقنعة تركز على الاحتمالات الواقعية، وبناء شيء في المستقبل القريب بدلاً من التركيز على المشاكل الماضية أو الحالية.
- تحفيز الأفراد عاطفياً وفكرياً للوصول إلى الأهداف التنظيمية.
- تعزيز الطاقة الإيجابية للأفراد جسدياً ونفسياً ؛ مما يعزز مشاركتهم في القيام بالأعمال المختلفة بالمؤسسة.

مما سبق يتضح أنه من خلال تنمية الموارد البشرية، وتنمية الموارد المادية والتكنولوجية، ومراجعة وتحديث الهيكل التنظيمي ، ودعم وتحفيز العاملين ؛ يمكننا حشد الطاقة التنظيمية بأي مؤسسة تعليمية ، عن طريق الآليات التي تم ذكرها ؛ مما يساعد للوصول إلى جودة الأداء وتحقيق التفوق والمنافسة للمؤسسة.

ثالثاً: العلاقة بين الحكومة الرقمية وأبعاد الطاقة التنظيمية في المؤسسات الجامعية نظرياً:
تأسيساً على ما سبق في الإطار النظري للبحث الحالي ؛ أستطيع أن أوضح العلاقة بين الحكومة الرقمية والطاقة التنظيمية بالمؤسسات الجامعية فيما يلي:

تحسين الكفاءة: الحكومة الرقمية توفر أنظمة لإدارة الموارد والبيانات ؛ مما يساهم في تنظيم الموارد البشرية والمادية لتحقيق الأهداف ، وأيضاً تطوير الأداء المؤسسي للجامعة ، وبالتالي تفعيل الطاقة التنظيمية (ابو عطا، وحمدونة ،٢٠٢٣ ، ١ - ١٩ ؛ أحمد ، وأمين ، ٢٠٢١ ، ٦٩).

الشفافية والمساءلة: من خلال الأدوات الرقمية ؛ تصبح البيانات متاحة وسهلة الوصول ؛ مما يعزز الشفافية والمساءلة في القرارات ، ويعطي ثقة لأعضاء هيئة التدريس والطلاب في الإجراءات المتبعة، وبالتالي يسهم في تحسين الطاقة التنظيمية (بوسعدية، ٢٠٢٢، ٥٢ - ٧٤؛ (Balasubramanian, 2022, 43-48).

التواصل والتنسيق: الحكومة الرقمية تعزز التواصل الفعال بين إدارات الجامعة المختلفة ؛ مما يحقق انسجاماً بين جميع العناصر التنظيمية ، وتساعد أيضاً في القضاء على الروتين والفساد الإداري والمالي، وتسهل انجاز جميع المعاملات (أحمد ، وأمين ، ٢٠٢١، ٦٩). كما توفر الحكومة الرقمية قنوات اتصال بين المؤسسة وأصحاب المصلحة ، وتؤدي إلى ضمان وجود إدارة سريعة ، عن طريق المعلومات الفورية الدقيقة التي يحتاجها متخذو القرار ، والتخلص من كافة الأعمال الروتينية المعطلة للعمل ، وتيسير الإجراءات (Timco & et. al., 2019, 21).

مما سبق تصبح الحكومة الرقمية مدخلاً أساسياً لتحقيق وتفعيل الطاقة التنظيمية داخل الجامعات، وذلك من خلال تبسيط العمليات، وتعزيز الشفافية، وتحسين كفاءة استخدام الموارد.

رابعاً: واقع جهود جامعة المنوفية لتحسين الأداء التنظيمي بها ؛مما يسهم في حشد الطاقة التنظيمية ،

والتي تمثلت في الآتي:

١. تنمية الموارد البشرية: تعددت جهود جامعة المنوفية لتنمية الموارد البشرية كالاتي:
 - أ- بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس ، تمثلت فيما يلي:
 - التطوير المستمر لأداء أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم ، وتنمية قدراتهم ، وتم ذلك من خلال المركز الدولي لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بتاريخ ٢٣/٦/٢٠٠٣م، حيث يهدف المركز إلى تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والقيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعة في مجالات التدريس ، والبحث العلمي ، والقيادة والإدارة، علاوة على السلوك وأنماط الاتصال المختلفة في التعليم، كما يوفر المركز على تنمية المهارات واستخدام التكنولوجيا والأخلاقيات المهنية ومهارات العرض الفعال. والمركز هو وحدة ذات طابع خاص له الاستقلال الفني والمادي والإداري. والمركز يعقد كثير من الدورات التدريبية لترقي الأساتذة و الأساتذة المساعدين ، والهيئة المعاونة ،

وتأهيل الأساتذة بتولي المناصب القيادية بالجامعة . ويحتوي المركز على العديد من الدورات التدريبية والتي منها: أخلاقيات البحث العلمي- إدارة الفريق البحثي- إدارة الوقت والاجتماعات- استخدام التكنولوجيا في التدريس- التخطيط الاستراتيجي- التعلم مدى الحياة- الجامعة والمجتمع- الجوانب المالية والقانونية في الأعمال الجامعية- الدراسة الذاتية لمؤسسات التعليم العالي- النشر العلمي- اتخاذ القرارات وحل المشكلات - إدارة الناس - تنظيم المؤتمرات العلمية - سلوكيات المهنة - مشروعات البحوث التنافسية المحلية والعالمية - معايير الجودة في العملية التدريسية - مهارات الاتصال في أنماط التعليم المختلفة - مهارات التفكير - التعليم القائم على المشروعات -مكافحة الفساد - الإختبارات الإلكترونية - التفكير الإبداعي للقيادات - التعليم الإلكتروني - التأهيل لشغل وظيفة عميد - التنمية المستدامة واقتصاد المعرفة - علاقة الجامعة بالصناعة (بوابة المركز الدولي لتنمية قدرات أعضاء هيئه التدريس بجامعة المنوفية).

ب- بالنسبة للطلاب: سعت جامعة المنوفية على أحداث عدة تطورات فيما يخص البرامج التعليمية، وأساليب التقويم، تمثلت فيما يلي: -

ب-١- ما يخص البرامج التعليمية ، كالتالي:

- استحداث بعض البرامج الدراسية بما يتوافق مع مستجدات العلم والتكنولوجيا الحديثة واحتياجات سوق العمل.
- تحديث أساليب التعليم والتعلم، وكذلك الدخول في شراكات علمية مع بعض الجامعات الأخرى (جامعه المنوفية، ٢٠٢٠، ٤).
- وضع أهداف واضحة ومحددة المقررات الدراسية للاستفادة منها في العملية التوصيف.
- اعتماد أعضاء هيئة التدريس على مقررات تواكب التطورات الحديثة (الشنواني، ٢٠١٢، ١٥٧).
- تعديل اغلب البرامج التعليمية في بعض الكليات في ضوء المعايير الأكاديمية ورسالة وأهداف كل كلية.
- اضافة برامج تعليمية ، و تخصصات جديدة تواكب التطورات الحديثة بنظام الساعات المعتمدة ببعض الكليات مثل : كلية الهندسة - كلية الآداب - كلية الطب - كلية الهندسة الإلكترونية - كلية التربية النوعية (جامعة المنوفية، ٢٠١٤، ٣١)

- استهداف برامج وتخصصات تناسب سوق العمل الخارجي.
 - توفير الموارد المالية اللازمة لفتح البرامج الجديدة (البلتاجي، ٢٠٢٢، ٢٢٨ - ٢٣١).
 - العمل على توجيه مشاريع التخرج والتدريب العملي داخل الكليات ؛ لتدريب الطلاب على كيفية إنشاء المشروعات الصغيرة وإدارتها بالتعاون مع الجهات المعنية.
 - إدراج أجزاء من ريادة الأعمال والمشروعات الصغيرة في المقررات الدراسية (يوسف، ٢٠٢٢، ٦٩٥).
- والجدول التالي يوضح البرامج بمسمياتها بكليات جامعة المنوفية من عام ٢٠٢٢ وحتى عام ٢٠٢٤ م.

جدول (١) :

البرامج بمسمياتها بكليات جامعة المنوفية من ٢٠٢٠ وحتى عام ٢٠٢٤ م

م	الكلية	البرنامج	أعداد الطلاب في العام الجامعي ٢٠٢١/٢٠٢٠	أعداد الطلاب في العام الجامعي ٢٠٢٢/٢٠٢١	أعداد الطلاب في العام الجامعي ٢٠٢٣/٢٠٢٢	أعداد الطلاب في العام الجامعي ٢٠٢٣/٢٠٢٤
1	الهندسة	الهندسة الكهربائية والحاسبات	221	279	456	606
		الطاقة الجديدة والمتجددة	41	43	32	37
		هندسة الميكاترونك	333	457	497	513
		هندسة البنية التحتية والمياه	41	53	43	49
		الطاقة المتجددة والمستدامة	0	0	5	9
2	الطب	الطب والجراحة التكاملي	165	149	122	135
3	الهندسة الإلكترونية	الهندسة الطبية الحيوية والتكنولوجيا	217	219	164	175
		هندسة التحكم الصناعية (ميكاترونك)	100	108	85	92
		الأمن السيبراني	0	52	68	76
4	المعهد الفني للمريض	البرنامج التجسيري	0	39	27	35
		البرنامج التخصصي في التمريض	330	418	334	352
5	الحاسيات والمعلومات	الحوسبة المعلوماتية الحيوية	436	379	264	290
		هندسة البرمجيات	128	117	116	125
6	الآداب	الجيوماتكس	493	818	1311	1334
		التخاطب والعلوم	0	115	312	318

				المعرفية		
193	189	173	117	صيانة الاجهزة	تكنولوجيا العلوم الصحية التطبيقية	7
597	591	582	294	المختبرات الطبية		
534	522	496	225	الاشعة		
125	111	70	40	تركيبات الأسنان		
43	23	14	0	بصريات		
125	110	41	0	رعاية تنفسية		
127	120	70	0	الصيدلة الاكلينيكية	الصيدلة	8
137	130	47	0	الأمن السيبراني	الذكاء الاصطناعي	9
67	60	12	0	النظم الذكية		
175	150	0	0	إعداد معلم الحاسب الآلي لذوي الاحتياجات الخاصة	التربية النوعية بأشمون	10
111	104	0	0	البرنامج المكثف	التمريض	11
45	8	0	0	التربية الخاصة	التربية	12
25	24	0	0	الكيمياء باللغة الانجليزية		
17	13	0	0	العلوم البيولوجية باللغة الانجليزية		
15	0	0	0	الرياضة باللغة الانجليزية		
27	34	0	0	التعليم الأساسي (علوم باللغة الانجليزية)		
6460	6025	4751	3181	الإجمالي العام		

المصدر: النشرة الإحصائية التي تصدرها الإدارة العامة لنظم المعلومات والتحول الرقمي -إدارة الإحصاء والمعلومات عن الأعوام الجامعية (٢٠٢٠ / ٢٠٢١ ، ٢٠٢١ / ٢٠٢٢ ، ٢٠٢٢ / ٢٠٢٣ ، ٢٠٢٣ / ٢٠٢٤).

• من الجدول السابق يتضح جهود جامعة المنوفية في افتتاح البرامج التعليمية بالكليات المختلفة بها، وتطوير أعداد الطلاب للالتحاق بهذه البرامج ، وهو ما يمثل نقطة القوة في استراتيجية التعليم بجامعة المنوفية، حيث نجد أن أعداد الطلاب في عام (٢٠٢٠ - ٢٠٢١) وصل إلى ٣١٨١ وفي عام (٢٠٢١ - ٢٠٢٢) وصل إلى ٤٧٥١، وفي عام (٢٠٢٢ - ٢٠٢٣) وصل إلى ٦٤٦٠ على الترتيب؛ في الالتحاق بالبرامج التعليمية المختلفة بكافة كليات الجامعة.

ب-٢- ما يخص أساليب التقويم ، كالآتي:

قامت جامعة المنوفية بإنشاء مركز القياس والتقويم، والذي كان من أهدافه ما يلي (جامعة المنوفية، ٢٠٢٤):

- اكساب أعضاء هيئة التدريس مهارات التصميم وإنتاج ونشر وتصحيح الاختبارات الالكترونية ؛ عبر أنظمة إدارة التعليم الإلكتروني المتاحة عبر شبكة إداره الخدمات المعلوماتية.

- دعم التوسع في تطبيق الإختبارات الإلكترونية في أعمال الفصل ، وكذا الاختبارات الختامية.

- إعداد أدلة إرشادية موضح بها مواصفات ومعايير بناء الورقة الامتحانية وفقاً للمقاييس السيكمترية للاختبارات الموضوعية ، وآراء الخبراء والمتخصصين في مجال القياس والتقويم التربوي.

ت- تنمية الموارد المادية والتكنولوجية:

قامت جامعة المنوفية بإستخدام مجموعة من السياسات لإستخدام تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتي تعتبر من بين الحلول الحديثة والهادفة إلى تحقيق الاستفادة العظمى من البنية التحتية المعلوماتية ،ويتمثل ذلك فيما يلي:

- التوجه الرقمي للجامعة (جامعه المنوفية ، ٢٠٢٠ ، ٣٥).

- إطلاق الجامعة مركز التعليم الإلكتروني ، والذي يعد بمثابة طفرة في التعليم عن بعد، حيث يهدف المركز إلى أن يكون رائداً ومتميزاً في أساليب التعلم ، والتعلم الإلكتروني القائم على توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة ، وإثراء البحث العلمي وخدمة المجتمع.

- تحسين عملية التعلم ، ونوعية التعلم في الجامعة بالإعتماد على أنماط وأساليب ؛ مدعمة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة، حيث يتم تزويد الطلاب بأنواع المعرفة وتطبيقاتها بطريقة مستمرة ، من خلال توفير محتوى تعليمي تفاعلي؛ يمكن التفاعل معه بطريقة نشطة (جامعة المنوفية:مركزالتعليم الإلكتروني، ٢٠٢٤).
 - وجود مركز للمعلومات والإحصاء بجامعة المنوفية (جامعه المنوفية، ٢٠٢٠)
 - وجود شبكة الربط الإلكتروني بين الإدارات العامة في الجامعة ، والإدارات المناظرة في الكليات
 - تطوير البنية التحتية الإلكترونية الداعمة للتحويل الرقمي (جامعه المنوفية، ٢٠٢٠، ٦٠-٣٠)
- يتضح مما سبق جهودجامعة المنوفية في تنمية الموارد المادية والتكنولوجيا ، بهدف إيجاد بيئة تعليمية قائمة على الإبداع والابتكار، حيث تم تفعيل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتوظيفها لصالح العملية التعليمية ، وتمثل ذلك فيما يلي :
- وجود منصة للتعليم الإلكتروني بجامعة المنوفية، لتيح الفرصة لأعضاء هيئة التدريس من تقديم مقرراتهم بأساليب حديثة قائمة على توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وابتكار بيئة إبداع أكاديمي ؛ لتحقيق جودة التعلم الإلكتروني والتعلم عن بعد، والإرتقاء بمستوى الخدمة التعليمية المقدمة للطلاب، ونشر ثقافة التعلم الإلكتروني بين مكونات مجتمع الجامعة (جامعه المنوفية: مركز التعلم الإلكتروني، ٢٠٢٤).
 - دعم التوسع في تطبيق الاختبارات الإلكترونية في أعمال الفصل الدراسي، وكذا الاختبارات الختامية (جامعه المنوفية: مركز القياس والتقويم ، ٢٠٢٤).
 - تدعم الجامعة قنوات الاتصال التقنية ؛التي تتم من خلال المحاضرات ، بالإضافة إلى البريد الإلكتروني كوسيلة للإتصال من خارجها.
 - توفر الجامعة دورات تدريبية في مركز تنمية القدرات بالجامعة لأعضاء هيئة التدريس ؛ على المهارات الأساسية اللازمة للتعامل مع المستحدثات الرقمية في التعليم الجامعي.

- بدأت الجامعة تبني الخدمات العالمية في مجال التقويم وتحفيزها لأعضاء هيئة التدريس في استخدام الأساليب التقويمية الرقمية ؛ فلا تعتمد بشكل كامل على الاختبارات الورقية.
- اشتراك الجامعة في بنك المعرفة، وبقواعد البيانات العالمية ؛ لمساعدة الأستاذ الجامعي والطلاب الباحثين.
- تبني الجامعة رؤية ؛ تتضمن أهمية التحول الرقمي في المنظومة البحثية وتوفير الموارد اللازمة لذلك (الشنواني ، ٢٠١٢ ، ٥٦ ؛ وشرف، ٢٠١٩ ، ٥٢).
- نشر الأبحاث على موقع الجامعة الالكتروني، قطاع الدراسات العليا (جامعة المنوفية، ٢٠٢٠ ، ٣٠).

وباستقراء ما سبق يتضح جهود جامعة المنوفية لتنمية الموارد المادية والتكنولوجية بها ؛ مما يسهم في تطوير بيئة تساعد على تفعيل الطاقة التنظيمية لدى العاملين بالجامعة ، والذي بدوره يسهم في إيجاد بيئة مشجعة على الابتكار والإبداع، ويساهم في اشباع رغبات العاملين بالجامعة تجاه الإبداع والتميز وتحقيق أهداف الجامعة والحصول على ميزة تنافسية لها .

ج -مراجعة وتحديث الهيكل التنظيمي:

قامت جامعة المنوفية بإعادة الهيكلة الإدارية والتنظيمية للجامعة ، للإرتقاء بمستوى جودة الخدمات الجامعية وتطوير البنية التحتية، ومن أجل ذلك قامت بمراجعة شاملة للهيكل والنظم الإدارية والتنظيمية، ولكي يتم ذلك قامت بما يلي:

١. مشروع المراجعة الشاملة للهيكل والنظم الإدارية والتنظيمية ويشمل:
 - تحديث الهيكل الإداري والتنظيمي للجامعة ؛ لاستيعاب المتغيرات والكليات والإدارات والوحدات والأقسام الجديدة.
 - وضع معايير ملائمة وعادلة ومعتمده لاختيار القيادات على أساس الكفاءة والقدرات.
 - بناء نظام إعداد الموارد البشرية وتنمية وتفعيل وتطوير السلوك الوظيفي للعاملين.
 - تصميم نظام موثق لتقييم أداء الجهاز الاداري والأكاديمي (جامعة المنوفية، ٢٠٢٠).

٢. استكمال البنية التحتية لكليات ومعاهد الجامعة، وفي سبيل ذلك عملت جامعة المنوفية على ما يلي:

● استكمال كليات الحاسبات والمعلومات، واستكمال كلية الذكاء الاصطناعي، واستكمال مشروع تعليمية معهد الأورام، واستكمال مبنى العلوم الأساسية، واكتمال تعليمية مستشفى الطوارئ، واستكمال توسعات كلية الطب، واستكمال كلية العلوم الصحية، واستكمال كلية طب الأسنان، واستكمال تعليمية كلية الطب، واستكمال كليه التربية، و استكمال كلية الزراعة (منطقة التخزين)، و الحظائر المكشوفة، واستكمال المعهد الفني للمريض بمنشأة سلطان.

٣. التوسعات والمشروعات الإنشائية الجديدة في الجامعة وكلياتها ومعاهدها، وتضمن ما يلي:

٣-أ- مشروع مبنى الجراح بالمجمع الطبي ، و مشروع تعليمية مبنى العيادات الخارجية ، ومشروع مدرجات كلية الزراعة ، ومشروع كلية الطب البيطري ، وتوسعات الجامعة بطوخ طنبشا ، ومشروع مبنى المدرجات وصالة الجمباز بكليه التربية الرياضية ، ومشروع مستشفى الطوارئ بطوخ طنبشا ، ومشروع إنشاء كلية العلاج الطبيعي ، ومشروع إنشاء كلية الألسن ، ومشروع انشاء كلية الفنون التطبيقية ، و مشروع انشاء كلية التنمية الريفية ، ومشروع المركز المتخصصي للفيروسات الجزيئية وببيولوجيا الخلية ، ومشروع انشاء مركز الدراسات التخطيطية والمعمارية بجامعة المنوفية.

٣-ب- مشروع تطوير معامل الجامعة، وتضمنت ما يلي:

- مشروع تطوير معامل الجامعة، ومشروع توفير جميع مستلزمات معامل الجامعة وكلياتها ومعاهدها (جامعه المنوفية، ٢٠٢٠، ٥٧ - ٥٨)

مما سبق يتضح جهود جامعة المنوفية لمراجعة وتحديث الهيكل التنظيمي بها ، وبكلياتها أو معاهدها. ومن هنا نجد أن تحديث الهيكل التنظيمي في الجامعة له علاقة وبين الطاقة التنظيمية ، ويمكن تلخيص العلاقة على النحو التالي:

١. تحفيز الطاقة التنظيمية: تحديث الهيكل التنظيمي يمكن أن يعزز الطاقة التنظيمية ؛ من خلال تحسين تدفق العمل، وتوضيح المسؤولية وتخفيف التعقيدات الإدارية. وهذا التحفيز يساعد أعضاء هيئة التدريس، والعاملين على العمل بكفاءة أعلى ؛ مما يزيد من انتاجية الجامعة.

٢. إدارة الموارد بشكل أفضل: تحديث الهيكل التنظيمي؛ يتيح للجميع استغلال مواردها البشرية والمادية بشكل أفضل؛ عندما يكون الهيكل واضحاً ومرناً.

٣. تعزيز الابتكار: تحديث الهيكل التنظيمي يخلق بيئة عمل؛ تشجع على التعاون والابتكار ؛ مما يزيد من الطاقة التنظيمية الإيجابية بين الأفراد وفرق العمل .

٤. تجنب الهدر والطاقة السلبية: الهياكل التنظيمية القديمة أو غير الفعالة ؛ قد تسبب هدراً للطاقة التنظيمية ؛ بسبب الإجراءات البيروقراطية أو تضارب الصلاحيات. فتحديث الهيكل التنظيمي يساعد في تقليل هذه المشكلات.

٥. زيادة المرونة والاستجابة للتغيرات: الهيكل التنظيمي المحدث ؛ يجعل الجامعة أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات في البيئة الأكاديمية وسوق العمل ؛ مما يعزز من طاقتها التنظيمية.

الخلاصة: يهدف تحديث الهيكل التنظيمي إلى رفع كفاءة العمليات ، وتحقيق أهداف الجامعة بفاعلية، مما يعزز من الطاقة التنظيمية ، ويجعلها قوة دافعة للنمو والتميز الأكاديمي والإداري.

د- دعم وتحفيز العاملين:

أولاً: بالنسبة للحوافز والمكافآت لأعضاء هيئة التدريس (مكافأة الامتحانات) :
أصبحت مكافأة الامتحانات (٩٠ يوم) شهري ، تصرف شهرياً بزيادة قيم ثابتة مقطوعة تصرف من الصناديق كما يلي:

جدول (٢)

مكافأة امتحانات أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية

حوافز السادة أعضاء هيئة التدريس الخاصة بالامتحانات

رئيس الجامعة	٢٠٠ جنية
نائب رئيس الجامعة	١٧٥ جنية
للأستاذ	١٥٠ جنية
أستاذ مساعد	١٣٠ جنية
مدرس	١١٠ جنية
مدرس مساعد	٩٠ جنية
معيد	٧٠ جنية

من الجدول السابق يتضح أن مكافأة الإمتحانات لأعضاء هيئة التدريس تتراوح بين (٢٠٠) جنيه لرئيس الجامعة ، و(٧٠) جنيه للمعيد . كما أن هناك مكافأة للإمتحانات (٤١٠) يوم يوم مقسمة كالآتي: (٢٠) يوم شهريا $12 \times = 240 + 170$ يوم في شهر (٧) = ٤١٠ يوم. تصرف لجميع أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

ثانيا: حوافز ومكافآت أعضاء هيئة التدريس بالنسبة لحافز الجودة ، والإشراف على الرسائل ، وفحص الإنتاج العلمي، مناقشة موضوع التخرج ، والجلسات الشفوية.
أ- بالنسبة لحساب حافز الجودة ؛ تكون على النحو الآتي: (٣٣٠) جنيه للأستاذ، (٢٣٠) جنيه للأستاذ المساعد، (١٤٠) جنيه المدرس، (١٠٠) جنيه المدرس المساعد، (٤٠) جنيه للمعيد.

ب- بالنسبة لمكافأة الإشراف على الماجستير والدكتوراه ؛ تكون على النحو الآتي: (١٥٠٠) جنيه)، والإشراف على الدكتوراه (٢٥٠٠ جنيه) للجنة ؛ بدلا من (١٠٠٠ جنيه) مقسمة على لجنة الإشراف.

ج- بالنسبة لمكافأة مناقشة رسائل الماجستير والدكتوراه ؛ تكون على النحو الآتي: (٥٠٠ جنيه) للمناقش الواحد، ولمناقشة الدكتوراه (١٠٠٠ جنيه) للمناقش.

ح- بالنسبة لفحص الإنتاج العلمي ؛ تكون على النحو الآتي: (١٥٠) جنيه) للبحث الواحد.

د- بالنسبة لتصحيح أوراق إجابات الطلاب ؛ تكون على النحو الآتي: أصبح مقابل تصحيح الأوراق (٣) جنيه بدلاً من (١) جنيه للورقة بحد أدنى (٣٠٠ جنيه) بدلاً من (١٠٠ جنيه)، وبحد أقصى (٢٢٥٠) بدلاً من (١٥٠٠) جنيه في الفصل الدراسي الواحد.
هـ- بالنسبة لمقابل مناقشة موضوع التخرج يكون على النحو الآتي: أصبح (٢٠) جنيه) بدلاً من ٥ جنيهات.

و- بالنسبة لمقابل الجلسات الشفوية داخل الجامعة أصبح ٤٪ من الراتب الأساسي الشهري، ٧٠٪ من خارج الجامعة كحد أقصى (٢٠٠ جلسة من الأساسي) (جامعة المنوفية: ادارة الاستحقاقات).

ثالثا: بالنسبة لصندوق تأمين العاملين:

يقدم صندوق تأمين العاملين بالجامعة مزايا تأمينية اضافيه للأعضاء المشتركين بالصندوق من العاملين بالجامعة ؛ كادر خاص من السادة أعضاء هيئة التدريس، ومن العاملين بالكادر، كذلك (١٢١) شهر من آخر الأساسي للصندوق في حالة الوفاة. يجوز

الاقتراض من الصندوق بضمان مدخرات العضو بالصندوق بواقع ٧٥٪ من الاشتراكات المسددة من العضو بحد أقصى (٢٠٠٠٠) عشرون ألفاً ، ويصرف قرض بدون فائدة قدره (١٠٠٠) جنيه للعضو لأداء العمرة، وخمسة آلاف جنيه لأداء فريضة الحج وذلك لمرة واحدة (جامعة المنوفية: صندوق تامين العاملين).

رابعاً : بالنسبة لحوافز الترقيات لأعضاء هيئة التدريس (كلية التربية، إدارة الحسابات) :

- حافز رئيس قسم الجودة (١٥٠ + ١٥ مرتب = ١٦٥ جنيه)
- حافز الوكلاء والعمداء: بدل عمادة او وكالة ٣٠٠ جنيه جوده + ٢٥ من مرتب = ٣٢٥ جنيه

- إجراء البحوث بالنسبة المعيد والمدرس المساعد ٢٠٠٪ من الاساسي.

- المدرس نسبة ٦٠٪ من الاساسي.

- الأستاذ المساعد والأستاذ ٤٨٪

خامساً: المبالغ التي تخصصها جامعة المنوفية لأعضاء هيئة التدريس من أجل الصرف على الأبحاث:

فمن أجل دعم وتحفيز أعضاء هيئة التدريس، تقوم جامعة المنوفية؛ بصرف مبالغ مخصصة للصرف على الأبحاث ، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (٣)

بيان بالمبالغ المخصصة للصرف على الأبحاث والتجارب بكليات جامعة المنوفية في الفترة ٢٠٢٤ / ٢٠٢٠
(وحدة حساب البحوث العلمية بجامعة المنوفية، ٢٠٢٤):

م	الكلية / العام الدراسي	2020/2021	2021/2022	2022/2023	2023/2024	إجمالي المنصرف لكل كلية خلال الأعوام ٢٠٢٤/٢٠٢٠
1	الزراعة	210000	211900	210000	240000	871900
2	الطب البيطري	110000	68000	120000	120390	418390
3	التربية	25000	25000	25000	15000	90000
4	الهندسة بشبين الكوم	315000	283000	235000	160000	993000
5	الهندسة الإلكترونية بمنوف	64000	73800	65000	110000	212800
6	العلوم	290000	220000	250000	300290	1060290
7	التجارة	10000	30000	30000	15000	85000
8	الطب	125000	185300	150000	221920	682220
9	معهد الكبد القومي	166000	220000	170000	166000	722000
10	التمريض	5000	5000	5000	5000	20000
11	الاقتصاد المنزلي	10000	10000	10000	10000	40000
12	التربية النوعية	15000	18000	35000	56400	124400
13	الحاسبات والمعلومات	5000	-	-	-	5000
14	الصيدلة	-	-	45000	70000	115000
	الإجمالي	1,350,000	1,350,000	1,350,000	1,500,000	5,550,000

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

إجمالي المبالغ المخصصة لدعم الأبحاث والتجارة العالمية من عام ٢٠٢٠ حتى ٢٠٢٤ بلغت ٥ مليون ٥٥٠ ألفاً. وأن المبالغ الواردة لدعم الأبحاث العلمية والتجارب جاءت في المرتبة الأولى بكلية العلوم ،حيث كان اجمالي المبلغ لدعم الأبحاث بها خلال الأعوام ٢٠٢٠ / ٢٠٢٤ بلغ (١٠٦٠٢٩٠) أي مليون وستين ألفاً ومائتان وتسعون ، يليها كلية الهندسة ،حيث بلغت إجمالي ميزانية دعم الأبحاث بها من عام ٢٠٢٠ وحتى عام ٢٠٢٤ بحوالي (٩٩٣٠٠٠) تسعمائة وثلاثة وتسعون ألفاً، يليها معهد الكبد القومي ؛بمبلغ (٧٢٢٠٠٠) سبعمائة واثنان وعشرون ألفاً، يليها كلية الطب؛ بمبلغ (٦٨٢٢٢٠) ستمائة واثنان وثمانون ألفاً ومائتان وعشرين ،يليها كلية الطب البيطري؛ بمبلغ (٤١٨٣٩٠) اربعمائة وثمانية عشر ألفاً وثلاثمائة وتسعون ، يليها كلية الهندسة الإلكترونية بمنوف ؛ بمبلغ (٣١٢٨٠٠) ثلاثمائة واثنى عشر ألفاً وثمانمائة ، وعند النظر بأجمالي المبلغ المنصرف خلال الأعوام من ٢٠٢٠ وحتى ٢٠٢٤ والمنصرف على الكليات ، حيث نجد أنها لا تفي بمتطلبات تطوير البحث العلمي بالجامعة لتحقيق غايات الجامعة ، حيث محدودية تلك المبالغ، الأمر الذي يدعو الجامعة إلى البحث عن مصادر تمويل متنوعة لتمويل وتطوير البحث العلمي بها ؛ وذلك من أجل حشد الطاقة التنظيمية للعاملين بها ، وتحقيق أداء متميز وتنافسي للجامعة.

سادساً: المبالغ المخصصة للصرف على النشاط العلمي المتميز خلال الفترة ٢٠٢٠/٢٠٢٤، كما يوضحه جدول (٤):

جدول (٤)

بيان بالمبالغ الخاصة بالنشاط العلمي المتميز في الفترة من ٢٠٢٠ حتى ٢٠٢٤ (جامعة المنوفية: وحدة حساب البحوث العلمية):

م	الكلية / العام الدراسي	2020/2021	2021/2022	2022/2023	2023/2024	إجمالي
1	الطب	-	99944.77	63380.95	30466.66	193.792.38
2	معهد الكبد القومي	-	73049.50	7500	11666.66	92216.16
3	التمريض	-	8000	15000	-	23000
4	الصيدلة	42500	43015.87	120500	44000	250015.87
5	طب الأسنان	-	11000	5833.34	1000	17833.34
6	الطب البيطري	1000	255000	56500	-	83000
7	الهندسة	73000	143566.67	123000	67000	406566.67
8	التربية	-	22500	15500	12000	50000
9	التربية النوعية	-	135000.01	122166.68	20833.35	278000.04
10	التربية الرياضية	-	28000	24500	1500	54000
11	التربية للطفولة	-	6000	-	1333.32	7333.32
12	الزراعة	-	89200	24000	35000	148200
13	الهندسة الإلكترونية	57000	119500	89066.67	22500	288066.67
14	العلوم	-	398666.63	228952.39	121933.35	749552.37
15	تكنولوجيا العلوم الصحية	10000	10000	9000	-	29000
16	الاقتصاد المنزلي	11000	30000	33833.32	15000	89833.32
17	الحاسبات والمعلومات	26000	49000	1500	9000	85500

14000	8000	-	6000	-	الاعلام	18
56500	27000	19500	10000	-	التجارة	19
153000	59000	30000	64000	-	الآداب	20
3069410	487233.34	989733.35	1371943.4	220500	الاجمالي	

من الجدول السابق يتضح ما يلي:

- أن المبالغ الواردة لكلية الهندسة الخاصة بدعم النشاط العلمي المتميز بلغت خلال الفترة من ٢٠٢٠ وحتى ٢٠٢٤ حوالي (٤٠٦٥٦٦.٦٧) أربعمئة وستة ألفاً وخمسمئة وست ووستون جنيهاً وسبعة وستون قرشاً ؛ بنسبة مئوية ١٣.٢٥٪ من إجمالي المبالغ المخصصة للكليات خلال الأعوام من ٢٠٢٠ وحتى ٢٠٢٢ ، يليها كلية الهندسة الإلكترونية والتي بلغ بها المبلغ المخصص لها لدعم النشاط العلمي المتميز (٢٨٨٠٦٦.٦٧) مائتان وثمانية وثمانون ألفاً وست وستون جنيهاً وست وستون قرشاً بنسبة ٩.٣٩٪ ، يليها كلية التربية النوعية والتي بلغ بها اجمالي المبالغ (٢٧٨٠٠٣.٠٤) مائتان وثمانية وسبعون ألفاً وثلاثة جنيهاً وأربعة قرشاً ، بنسبة مئوية ٩.١٪ ، يليها كلية الصيدلة والتي بلغت المبالغ المخصصة لها (٢٥٠٠١٥.٨٧) مائتان وخمسون ألفاً وخمسة عشر جنيهاً وسبع وثمانين قرشاً أي بنسبة ٨.١٥٪ ، يليها كلية الطب بمبلغ (١٩٣٧٩٢.٣٨) مائة وثلاث وتسعون ألفاً وسبعمئة وثلاث وتسعون جنيهاً وثمان وثلاثون قرشاً ؛ أي بنسبة ٦.٣١٪ وفي الترتيب الأخير للكليات ، جاءت كلية الإعلام ؛ حيث بلغت بها المبالغ المخصصة لدعم النشاط العلمي المتميز من عام ٢٠٢٠ وحتى عام ٢٠٢٤ حوالي (١٤٠٠٠) أربعة عشرة ألفاً ، أي بنسبة ٠.٤٦٪ . وبالنظر الى هذه النسب المئوية نجد أنها منخفضة ، وقد يرجع ذلك إلى ما يلي:

- النقص في التمويل الحكومي: قلة الميزانية المخصصة ، فالميزانية المخصصة للبحث العلمي من الحكومة تكون محدودة ؛ مما يجعل الأولوية للمصاريف الأساسية للرواتب والصيانة والتعليم بدلاً من الأبحاث.
- ضعف التنسيق بين الجهات المختلفة: فعدم وجود استراتيجيات متكاملة ؛ يؤدي إلى عدم تنسيق كاف بين وزارة التعليم العالي والجامعات ومراكز البحث العلمي، مما يؤدي إلى نقص الفاعلية في تخصيص الأموال للأبحاث.

- التركيز على تعليم الطلاب بدلاً من البحث: فالأولوية في كثير من الجامعات تركز على التعليم الجامعي ولا تخصص وقتاً وموارد كافية للأبحاث العلمية ، ونتيجة لذلك يتم تخصيص جزء أكبر من الميزانية لتطوير البنية التحتية التعليمية والجامعية بدلاً من تطوير برامج البحث العلمي.
 - البيروقراطية والروتين الإداري: فقد يكون هناك روتين إداري معقد في بعض الأحيان؛ مما يؤخر الحصول على تمويل الأبحاث أو يقلل من كفاءته ، وهذا قد يشبط الباحثين عن التقدم في مشاريعهم البحثية.
- باستقراء ما سبق يتضح دور جامعة المنوفية في حشد الطاقة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بها ؛ وذلك من خلال تنمية الموارد البشرية ، وتنمية الموارد المادية والتكنولوجية ، ومراجعة وتحديث الهيكل التنظيمي، ودعم وتحفيز العاملين بها ؛ مما يؤدي إلى زيادة الفعالية التنظيمية ، ويؤدي الى تحسين مستوى الأداء بجامعة المنوفية وزيادة قدرتها التنافسية.

إجراءات الدراسة الميدانية:

أولاً: الهدف: هدفت الدراسة الميدانية إلى:

لتعرف على كلاً من واقع الحكومة الرقمية بجامعة المنوفية ، وواقع الطاقة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية، والكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة احصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع كلاً من الحكومة الرقمية بجامعة المنوفية ، وواقع الطاقة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية ؛ تعزي لبعض المتغيرات الشخصية (نوع الكلية - الدرجة الأكاديمية) ، والتعرف على المعوقات التي تحول دون تفعيل الطاقة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في ضوء مدخل الحكومة الرقمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

ثانياً: بناء أداة الدراسة الميدانية:

اعتمدت الدراسة الميدانية على الاستبيان للتعرف على واقع كلاً من الحكومة الرقمية بجامعة المنوفية ، وواقع الطاقة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وأيضاً معوقات تفعيل الطاقة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في ضوء مدخل الحكومة الرقمية، وقد مرت عملية بناء الاستبانة بالمراحل التالية:

- تحديد الهدف منها تحديداً دقيقاً.
 - الاطلاع على الأطر النظرية والأدبيات والدراسات السابقة.
 - الاستفادة من الإطار النظري للبحث الحالي.
 - الاطلاع على العديد من الاستبانات التي تم استخدامها في دراسات سابقة.
- وبعد توفر القدر المناسب من المعلومات ؛ التي تم استخدامها في تصميم الاستبانة ؛ تم تحديد محاور الاستبانة على النحو التالي: -
- المحور الأول: البيانات الأساسية
 - الدرجة الأكاديمية: (مدرس - أستاذ مساعد - أستاذ) ، نوع الكلية: (نظرية - عملية)
 - المحور الثاني: واقع الحكومة الرقمية بجامعة المنوفية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس
 - المحور الثالث: واقع الطاقة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية من وجهة نظرهم.

• المحور الرابع: معوقات تفعيل الطاقة التنظيمية في ضوء مدخل الحكومة الرقمية

ثالثاً: صدق وثبات الأداة (الاستبانة):

أ- صدق الاستبانة:

للتحقق من صدق الاستبانة ؛ تم الاعتماد على ما يلي:

أ-١- صدق المحكمين:

حيث تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية (ملحق ١) ؛ على مجموعة من خبراء التربية بلغ عددهم (١٥) محكماً في تخصص أصول التربية والإدارة والتربية المقارنة ؛ (ملحق ٣)، وقد تم عمل التعديلات ، وإعادة صياغة بعض العبارات وفقاً لآرائهم ، فأصبحت الاستبانة في شكلها النهائي (ملحق ٢) ، مكونة من (٦٨) عبارة ، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (٥) :

محاور أبعاد الاستبانة وعدد العبارات الممثلة لكل بعد منها

عدد العبارات	المحور
36	المحور الثاني: واقع الحكومة الرقمية بجامعة المنوفية
7	البعد الأول: التخطيط والتنظيم الإلكتروني
7	البعد الثاني: المسائل الرقمية
7	البعد الثالث: الشفافية الرقمية
7	البعد الرابع: المشاركة الرقمية
8	البعد الخامس: الرقابة الالكترونية
20	المحور الثالث: واقع الطاقة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية
7	الطاقة المعرفية
7	الطاقة العاطفية
6	الطاقة السلوكية
12	المحور الرابع: معوقات تفعيل الطاقة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء مدخل الحكومة الرقمية
68	إجمالي العبارات

أ-٢ - صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة:

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة ، وكل بعد من أبعادها ومدى ارتباط هذه الأبعاد ببعضها البعض، وذلك باستخدام معامل الارتباط لبيرسون، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجات كل عبارة ، والدرجات الكلية للبعد الذي تنتمي إليه كما يلي:

جدول (٦)
معاملات الارتباط لكل بعد من أبعاد الاستبانة

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
١- التخطيط والتنظيم الإلكتروني	٢- المساءلة الرقمية	٣- الشفافية الرقمية	٤- المشاركة الرقمية	٥- الرقابة الإلكترونية					
1	0.791**	1	0.722**	1	0.783**	1	0.798**	1	0.773**
2	0.775**	2	0.715**	2	0.807**	2	0.777**	2	0.771**
3	0.763**	3	0.758**	3	0.731**	3	0.759**	3	0.739**
4	0.795**	4	0.771**	4	0.748**	4	0.746**	4	0.741**
5	0.787**	5	0.733**	5	0.772**	5	0.769**	5	0.799**
6	0.774**	6	0.744**	6	0.740**	6	0.802**	6	0.773**
7	0.791**	7	0.778**	7	0.750**	7	0.784**	7	0.781**
-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.754**
١- الطاقة المعرفية	٢- الطاقة العاطفية	٣- الطاقة السلوكية	معوقات تفعيل الطاقة التنظيمية في ضوء مدخل الحكومة الرقمية						
1	0.778**	1	0.756**	1	0.787**	1	0.783**		
2	0.744**	2	0.760**	2	0.789**	2	0.781**		
3	0.775**	3	0.778**	3	0.761**	3	0.778**		
4	0.708**	4	0.767**	4	0.758**	4	0.771**		
5	0.678**	5	0.748**	5	0.807**	5	0.789**		
6	0.762**	6	0.779**	6	0.811**	6	0.753**		
7	0.765**	7	0.753**	-	-	7	0.711**		
				8	0.778**				
				9	0.755**				
				10	0.756**				
				11	0.740**				
				12	0.761**				

(**) الارتباط يكون دالاً عند مستوى دلالة (٠,٠١)

وبالنظر إلى الجدول السابق يتضح أن معاملات الارتباط بين درجات كل عبارة والدرجات الكلية للبعد الذي تنتمي إليه تراوحت فيما بين (٠.٦٧٨)، (٠.٨١١) وجميعها ذات دلالة احصائية عند مستوى (٠.٠١) ، وتعتبر معاملات ارتباط عالية، مما يدل على أن عبارات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

أ-٣-الصدق البنائي للاستبانة:

تم التحقق من الصدق البنائي للاستبانة، ومدى ارتباط أبعاد الاستبانة بعضها البعض، باستخدام معامل الارتباط لبيرسون، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجات كل بعد من أبعاد الاستبانة، والدرجة الكلية للاستبانة ككل كما يلي :

جدول (٧)

معامل الارتباط لبيرسون بين كل بعد من أبعاد الاستبانة والاستبانة ككل

الأبعاد	معامل الارتباط
اولا: الحكومة الرقمية	
البعد الأول: التخطيط والتنظيم الإلكتروني	0.915**
البعد الثاني: المساواة الرقمية	0.923**
البعد الثالث: الشفافية الرقمية	0.895**
البعد الرابع: المشاركة الرقمية	0.831**
البعد الخامس: الرقابة الالكترونية	0.845**
ثانيا: الطاقة التنظيمية	
البعد الأول: الطاقة المعرفية	0.912**
البعد الثاني: الطاقة العاطفية	0.920**
البعد الثالث: الطاقة السلوكية	0.814**
معوقات تفعيل الطاقة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء مدخل الحكومة الرقمية	0.931**

(**) الارتباط يكون دال على مستوى (٠.٠١)

الجدول السابق يتضح أن معاملات الارتباط بين درجات كل بعد من أبعاد الاستبانة ، والدرجة الكلية للاستبانة ككل ، حيث تراوحت ما بين (٠.٨١٤)، (٠.٩٣١) وجميعها ذات

دلالة احصائية عند مستوى (٠.٠١)، وتعتبر معاملات ارتباط عالية، وهذا يدل على أن عبارات الاستبانة تتميز بدرجة عالية من الصدق ، وأنها تقيس ما وضعت لقياسه.

ب- ثبات الاستبانة:

لقد تم حساب معامل ثبات الاستبانة عن طريق معامل ألفا كرونباخ ، عن طريق استخدام البرنامج الإحصائي (Spss) وهو ما يوضحه الجدول التالي:

جدول (٨)

معامل ألفا كرونباخ لبيان ثبات الاستبانة

المحور	عدد المفردات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الثاني: واقع الحوكمة الرقمية بجامعة المنوفية	36	-
البعد الأول: التخطيط والتنظيم الإلكتروني	7	0.957
البعد الثاني: المساواة الرقمية	7	0.975
البعد الثالث: الشفافية الرقمية	7	0.989
البعد الرابع: المشاركة الرقمية	7	0.976
البعد الخامس: الرقابة الإلكترونية	8	0.970
المحور الثالث: واقع الطاقة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية .	20	-
الطاقة المعرفية	7	0.971
الطاقة العاطفية	7	0.970
الطاقة السلوكية	6	0.888
المحور الرابع: معوقات تفعيل الطاقة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء مدخل الحوكمة الرقمية	12	0.853
إجمالي العبارات	68	0.984

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الثبات لكل محور من محاور الاستبانة ، قد جاءت مرتفعة ؛ حيث تراوحت بين (٠,٨٥٣ ، ٠,٩٨٩)، وجاء معامل الثبات الاستبانة ككل (٠,٩٨٤)، وهو يعتبر معامل ثبات مرتفع ويعطى ثقة في الأداة وفي نتائجها.

معييار الحكم على نتائج الدراسة :

لقد تم التوصل إلى معيار الحكم على نتائج الدراسة ؛ عن طريق حساب مدى الفئة ، وذلك على النحو التالي:

مدى الفئة = (أكبر درجة - أقل درجة) ÷ عدد الفئات

أي أن مدى الفئة = (١ - ٥) ÷ ٥ ÷ ٤ = ٠.٨

يتم إضافة (٠.٨) إلى أقل درجة (١) فتصبح (١.٨)، وبالتالي يكون معيار الحكم على درجة موافقة أفراد عينة الدراسة كما يلي: -

جدول (٩)

ميزان تقديري لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمقياس ليكرت الخماس

الاستجابة	المتوسط المرجح		درجة التوافر
غير موافق بشدة	1	1.80	ضعيفة جداً
غير موافق	أقل من ١,٨١	2.60	ضعيفة
محايد	أقل من ٢,٦١	3.40	متوسطة
موافق	أقل من ٣,٤١	4.20	كبيرة
موافق بشدة	أقل من ٤,٢١	5	كبيرة جداً

رابعاً : وصف مجتمع وعينة الدراسة الميدانية**٤-١- مجتمع الدراسة الميدانية :**

تمثل مجتمع الدراسة الميدانية من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية ؛ حسب النشرة الإحصائية الحادية عشر لجامعة المنوفية خلال العام ٢٠٢٣-٢٠٢٤ حوالي (٣٦٠٧) من المدرسين ، والأساتذة المساعدين ، والأساتذة (جامعة المنوفية:النشرة الإحصائية، ٢٠٢٣/٢٠٢٤) ، وقد تم اختيار أربع كليات نظرية ممثلة في (كلية الآداب - كلية الحقوق - كلية التجارة- كلية الاعلام) ، وأربع كليات عملية ممثلة في (كلية العلوم - كلية الحاسبات والمعلومات - كلية الزراعة - كلية التمريض).

٤-٢- عينة الدراسة :

تم اختيار عينة عشوائية من المجتمع الأصلي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية ، والبالغ عددهم (٣٦٠٧) عضو هيئة تدريس، وقد بلغت عينة الدراسة (٣٦٠) عضو هيئة تدريس، حيث تم توزيع (٣٩٠) استبانة ؛ تم استبعاد (٣٠) استبانة لعدم اكتمال البيانات بها ، ومن ثم استبعادها، وبالتالي أصبح عدد العينة المطبق عليها الاستبانة (٣٦٠)

أي بنسبة ١٠٪ من إجمالي العينة ككل، والجدول التالي يوضح الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية.

جدول (١٠)

الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية

المتغيرات	البيان	التكرار	النسبة
الكليات النظرية ن (١٦٥)	كلية الاعلام	43	11.94%
	كلية الآداب	40	11.11%
	كلية الحقوق	42	11.67%
	كلية التجارة	40	11.11%
الكليات العملية ن (١٩٥)	كلية الزراعة	50	13.89%
	كلية التمريض	50	13.89%
	كلية العلوم	50	13.89%
	كلية الحاسبات والمعلومات	45	12.5%
إجمالي الكليات النظرية والعملية		360	100%
-----	مدرس	155	43.1%
-----	أستاذ مساعد	125	34.7%
-----	أستاذ	80	22.2%
اجمالي		360	100%

من خلال الجدول السابق يتضح الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس؛ حيث بلغت نسبة الاستجابة من الكليات العملية حوالي (٥٤.١٧٪) ، ونسبة الاستجابة من الكليات النظرية ؛ بلغت (٤٥.٨٣٪)، وهذا يعني أن استجابة أفراد العينة بالكليات العملية أعلى من الكليات النظرية، كما يتضح أيضاً أن أعلى نسبة استجابة من فئة المدرسين (٤٣.١٪) يليها استجابة الأساتذة المساعدين ، حيث بلغت نسبة الاستجابة حوالي (٣٤.٧٪) ، ثم فئة الأساتذة بنسبة (٢٢.٢٢٪).

خامسا: الأساليب الإحصائية المستخدمة

٥-أ- تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) في معالجة البيانات ، حيث تم الآتي:

- حساب التكرارات والنسب المئوية.
- حساب المتوسطات الحسابية.
- حساب الانحراف المعياري.
- معامل الارتباط لبيرسون لحساب معامل صدق الاستبانة.
- معامل ألفا كرونباخ لحساب معامل ثبات الاستبانة..

٥-ب- الاحصاء التحليلي ويتمثل فيما يلي:

- اختبار "ت" T -test ؛ لتحليل المتغيرات الاحصائية؛ لمعرفة الفروق بين المتوسطات الحسابية فيما يتعلق بنوع الكلية سواء كانت (كلية عملية أو كلية نظرية).

- تحليل التباين أحادي الاتجاه One Way ANOVA؛ لحساب الفروق بين مجموع مربعات متوسطات درجات المجموعات؛ لمعرفة مدى وجود فروق ذات دلالة احصائية في استجابات أفراد العينة على أبعاد الاستبانة ؛ فيما يتعلق بالمتغيرات التالية: الدرجة الأكاديمية (مدرس، استاذ مساعد، استاذ).

وفيما يلي سوف يتم تناول تفسير التحليل الاحصائي لنتائج الدراسة الميدانية.

المحور الثاني: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

- النتائج المتعلقة بالاستجابة على السؤال الخامس الذي ينص على: ما استجابات أفراد عينة الدراسة بشأن واقع الحوكمة الرقمية بجامعة المنوفية؟.
- وللإجابة على هذا السؤال ، تم استخراج المتوسطات الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ، ودرجة التوفر والترتيب بشأن واقع الحوكمة الرقمية بجامعة المنوفية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

جدول (١١)

المتوسطات الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية المنوية ، ودرجة التوفر بشأن واقع الحكومة الرقمية بجامعة المنوفية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ؛ مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية المرجحة.

م	المجال	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الوزن النسبي المنوي	درجة التوفر	الترتيب
1	المشاركة الرقمية	3.28	0.827	54.92	متوسطة	1
2	المساءلة الرقمية	3.09	0.889	53.69	متوسطة	2
3	الشفافية الرقمية	3.06	0.783	52.21	متوسطة	3
4	التخطيط والتنظيم الإلكتروني	2.96	0.763	51.49	متوسطة	4
5	الرقابة الالكترونية	2.82	0.885	51.46	متوسطة	5
	الاجمالي	2.83	0.775	51.44	متوسطة	

من الجدول السابق يتضح أن درجة توفر أبعاد الحكومة الرقمية بجامعة المنوفية ؛ قد جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (٢,٨٣) وانحراف معياري (٧٧٥ ،) ، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الحكومة الرقمية بأبعادها ، قد جاءت بدرجة توفر متوسطة ؛ وهذا يشير إلى أن مستوى فهم أو تطبيق هذه الأبعاد في سياق جامعة المنوفية لم يكن مرتفعاً بشكل كافٍ ؛ مما يشير إلى الحاجة لمزيد من التركيز على تعزيز هذه الأبعاد الخاصة بالحكومة الرقمية الممثلة في (المشاركة الرقمية - المساءلة الرقمية - الشفافية الرقمية - التخطيط والتنظيم الإلكتروني - الرقابة الالكترونية) داخل جامعة المنوفية؛ مما يؤدي إلى تحسين الأداء التعليمي والإداري، ودعم اتخاذ القرارات وتعزيز المشاركة ، وتسريع الاجراءات ، وفي النهاية تعزيز كفاءة وفعالية الجامعة، وبالتالي تحسين جودة التعليم والخدمات المقدمة لجميع العاملين بالجامعة. وفيما يلي النتائج الخاصة بآراء أفراد عينة الدراسة ؛ فيما يتعلق باستجاباتهم على كل بعد من أبعاد الحكومة الرقمية ، والعبارات المتضمنة بداخلها.

البعد الأول: التخطيط والتنظيم الإلكتروني

النتائج الخاصة ببعد التخطيط والتنظيم الإلكتروني من وجهة نظر أفراد العينة :كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (١٢)

المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية المنوية، ودرجة التوفر وترتيب إجابات أفراد عينة الدراسة؛ في تقديرهم لبعد التخطيط والتنظيم الإلكتروني.

م	العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الوزن النسبي المنوي	درجة التوفر	الترتيب
1	تعد الجامعة خطة معلنة وواضحة لمتابعة أعمالها من خلال توظيف المعطيات الرقمية.	3.71	0.891	73.31	كبيرة	1
2	يتوافر بالهيكل التنظيمي مراكز أو وحدات مسؤولة عن الدعم والتطوير بالجامعة.	3.32	0.755	51.53	متوسطة	5
3	يتوفر لدى الجامعة هيكل تنظيمي يسمح بتبادل المعلومات واستخدام التقنيات الرقمية في التواصل.	3.57	0.658	53.46	متوسطة	4
4	تستعين كافة الوحدات الادارية بالجامعة بالتقنيات الرقمية في إنجاز أعمالها.	3.62	0.842	56.07	متوسطة	2
5	تتوافق الخطط الاستراتيجية للحكومة الرقمية مع الأهداف والخطط الاستراتيجية العامة للجامعة.	2.16	0.705	45.44	ضعيفة	7
6	تتوفر لدى الجامعة خطط استراتيجية واضحة ومحددة لضمان فاعلية استخدام الحكومة الرقمية.	2.31	0.717	48.04	ضعيفة	6
7	تستخدم الجامعة التطبيقات الرقمية في تنفيذ انظمة الجودة الشاملة في كافة خدماتها.	3.58	0.834	55.87	متوسطة	3
الدرجة الكلية		2.96	0.763	51.49	متوسطة	

يتضح من الجدول السابق أن بعد التخطيط والتنظيم الإلكتروني ؛ قد جاء بدرجة توفر متوسطة، و بمتوسط حسابي مرجح بلغ (٢.٩٦) وانحراف معياري (٠.٧٦٣) ، وقد جاء ترتيب العبارات ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي المرجح كما يلي:

حصلت العبارة رقم (١)، والتي تنص على: "تعد الجامعة خطة معلنة وواضحة لمتابعة أعمالها من خلال توظيف المعطيات الرقمية" على الترتيب الأول بدرجة توفر كبيرة ، بمتوسط حسابي مرجح بلغ (٣.٧١) وانحراف معياري (٠.٨٩١) ، وهذا ما يدل على اهتمام الجامعة

بتوظيف المعطيات الرقمية لمتابعة أعمالها ، ومن أجل ذلك وضعت الجامعة خطة معلنة وواضحة لتحسين أدائها وإدارة عملياتها بفاعلية ؛ وهذا يشمل تحديد الأهداف، والأدوات، والوسائل الرقمية التي ستستخدم لتحقيق المهام المختلفة، فالهدف من الخطة قد يكون لما يلي:

١. رفع الكفاءة، من خلال تحسين أداء العمليات الإدارية والتعليمية ؛ من خلال استخدام التقنيات الحديثة.

٢. تعزيز الشفافية، من خلال توفير رؤية واضحة للخطوات والإجراءات المتبعة داخل الجامعة.

٣. تحسين تجربة المستخدم، سواء كان ذلك للطلاب أو أعضاء هيئة التدريس أو الموظفين من خلال تبسيط العمليات وزيادة التفاعل الرقمي.

٤. دعم اتخاذ القرار، باستخدام البيانات الرقمية لتوفير رؤى دقيقة؛ تدعم القرارات الإدارية والأكاديمية.

- حصلت العبارة رقم (٤) والتي تنص على : "تستعين كافة الوحدات الادارية بالجامعة بالتقنيات الرقمية في إنجاز أعمالها" على الترتيب الثاني بدرجة توفر متوسطة ، و بمتوسط حسابي مرجح (٣,٦٢) ، وانحراف معياري (٠,٨٤٢) ، وهذا ما يدل على أن جميع الوحدات الإدارية داخل الجامعة ؛ تعتمد على استخدام التقنيات الرقمية مثل (الحواسيب والبرمجيات و الأنظمة الإلكترونية) في تنفيذ مهامها ، و إدارة أعمالها ؛ فالهدف من ذلك هو تحقيق الكفاءة والسرعة في العمل وتحسين جودة الخدمات المقدمة ، وتقليل الأخطاء البشرية ، والاعتماد على بيئة عمل الكترونية تسهل التواصل وتوفير البيانات بدقة ووقت قياسي.

- حصلت العبارة رقم (٦) والتي تنص على: "يتوفر لدى الجامعة خطة استراتيجية واضحة ومحددة لضمان فاعلية استخدام الحوكمة الرقمية" على الترتيب السادس قبل الأخير بدرجة توفر ضعيفة ، بمتوسط حسابي مرجح بلغ (٢,٣١) وانحراف معياري بلغ (٠,٧١٧) ، وقد يرجع ذلك إلى أن الجامعة تفتقر إلى رؤية استراتيجية شاملة لتحقيق أهداف الحوكمة الرقمية ، وهذا يؤدي إلى ما يلي:

١. عدم وضوح الأهداف؛ التي قد ترجع إلى غياب خطة استراتيجية ؛ مما يجعل من الصعب على الجامعة تحديد الأولويات والأهداف المرجوة من الحوكمة الرقمية.

٢. ضعف التنسيق وعدم وجود خطة واضحة؛ قد يؤدي إلى تداخل الأدوار والمسؤوليات بين الإدارات المختلفة.
 ٣. مشاكل في التنفيذ ، فقد يكون من الصعب تطبيق مبادئ الحكومة الرقمية بشكل فعال دون خطة تحدد الخطوات والإجراءات المطلوبة.
 ٤. ضعف تقييم الأداء ؛ فبدون استراتيجية واضحة يصبح من الصعب قياس التقدم أو النجاح في تطبيق الحكومة الرقمية.
 ٥. مخاطر تقنية وإدارية ؛ فقد يزيد ذلك تعرض الجامعة للمخاطر التقنية والإدارية ؛ نتيجة لضعف التخطيط والتنظيم.
- حصلت العبارة رقم (٥) والتي تنص على: " تتوافق الخطط الاستراتيجية للحكومة الرقمية مع الأهداف والخطط الاستراتيجية العامة للجامعة" بالترتيب السابع والأخير بدرجة توفّر ضعيفة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح (٢,١٦) والانحراف المعياري (٠,٧٠٥) ، وهذا يرجع إلى وجود فجوة بين توجهات الحكومة الرقمية وتوجهات الجامعة الاستراتيجية ، وهذا يمكن أن يشير إلى عدة احتمالات منها ما يلي:
١. ضعف مواءمة الأهداف : فقد تكون الأهداف الموضوعة في خطط الحكومة الرقمية لا تعكس بشكل كاف الأولويات الرئيسية للجامعة أو لا تدعم رؤيتها وأهدافها العامة.
 ٢. الافتقار إلى التنسيق : فربما لم يتم التنسيق بشكل كافٍ بين الإدارات المعنية بتطوير وتنفيذ خطط الحكومة الرقمية ، والإدارة المسؤولة عن الاستراتيجية العامة للجامعة.
 ٣. قصور في التنفيذ : فقد تكون الخطة الاستراتيجية للحكومة الرقمية جيدة من حيث التصميم ، لكنها لم تترجم عملياً؛ بما يسهم في تحقيق أهداف الجامعة.
 ٤. عدم وضوح الأهداف : فقد يكون هناك غموض في الأهداف أو عدم وضوح في كيفية ارتباط الحكومة الرقمية بالأهداف الاستراتيجية العامة.
- ومن نتائج الجدول السابق نلاحظ أن بعد التخطيط والتنظيم الإلكتروني بجامعة المنوفية ؛ حصل على درجة متوسطة من وجهة نظر أفراد العينة ، وقد يرجع ذلك إلى ما يلي:
١. تفاوت الاستراتيجية والتخطيط: فقد يكون هناك غياب لخطط استراتيجية متكاملة أو ضعف في تنفيذها؛ فإذا لم تكن الأهداف واضحة أو لم يتم تحديد مسارات تنفيذ فعالة ؛ فقد يؤدي ذلك إلى نتائج متوسطة.

٢. التحديات التقنية: فوجود قيود على البنية التحتية التقنية ؛ مثل ضعف الاتصال بالشبكة أو نقص التكامل بين الأنظمة الإلكترونية ؛ فقد يؤثر سلباً على فعالية الحكومة الرقمية.

٣. الكوادر البشرية والتدريب: فقط تكون الكوادر المسؤولة عن تنفيذ الخطط والتنظيم الإلكتروني غير مدربة بشكل كافٍ أو تعاني من نقص في الكفاءات اللازمة.

٤. مقاومة التغيير: ففي بعض المؤسسات ؛ قد تواجه الجهود الإلكترونية مقاومة من الموظفين أو من الجهات المستفيدة ؛ بسبب التردد في تبني التغيرات التكنولوجية.

٥. التمويل المحدود: فالميزانية غير كافية ؛ قد تكون سبباً في تأخير تطوير الأنظمة الرقمية أو تقديم خدمات أقل جودة.

البعد الثاني: المسألة الرقمية

النتائج الخاصة ببعد المسألة الرقمية من وجهة نظر أفراد العينة ؛ كما يوضحها الجدول

التالي:

جدول (١٣)

المتوسطات الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية المنوية، وترتيب إجابات أفراد عينة الدراسة ؛ في تقديرهم لبعد المسألة الرقمية.

م	العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الوزن النسبي المنوي	درجة التوفر	الترتيب
1	توفر الجامعة آليات وإجراءات رقمية تساعد في قياس أداء العاملين ، ومن ثم مساءلتهم بشكل مستمر.	3.33	0.823	52.41	متوسطة	4
2	يتوفر بالجامعة تشريعات وقوانين تواكب التحولات الرقمية.	2.09	0.68	47.84	ضعيفة	5
3	توفر إدارة الجامعة نظاماً رقمياً لتقديم المقترحات والشكاوى.	3.52	0.933	55.12	متوسطة	1
4	توفر الجامعة معلومات وبيانات رقمية تتسم بالإفصاح وسهولة الوصول لكافة كلياتها.	3.51	0.877	55.03	متوسطة	2
5	تخصص إدارة الجامعة لجاناً معلنة رقمياً عن رقابة ومتابعة الاستخدام الأمثل للموارد المادية والمالية والبشرية.	3.47	0.864	54.57	متوسطة	3
6	تعلن إدارة الجامعة رقمياً عن نتائج التقارير الدورية التي تصدرها لجان الرقابة والمتابعة الرقمية.	1.94	0.663	45.26	ضعيفة	6
7	توجد آليات رقمية بالجامعة تمكن كافة العاملين وكذا المستفيدين من مساءلتها.	1.86	0.659	43.89	ضعيفة	7
	الدرجة الكلية	3.09	0.889	53.69	متوسطة	

من الجدول السابق يتضح ، أن بعد المساءلة الرقمية جاء بدرجة متوسطة ، بمتوسط حسابي مرجح (٣,٠٩)، وانحراف معياري (٠,٨٨٩) وقد جاء ترتيب العبارات ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي المرجح كما يلي:

- حصلت العبارة رقم (٣) والتي تنص على : "توفر إدارة الجامعة نظاماً رقمياً لتقديم المقترحات والشكاوى" على الترتيب الأول بدرجة متوسطة و متوسط حسابي مرجح (٣,٥٢) ، وانحراف معياري (٠,٩٣٣) ، ويرجع ذلك إلى أن الجامعة لديها منصة الكترونية (رقمية) تتيح للطلاب ، وأعضاء هيئة التدريس لتقديم مقترحاتهم وشكاويهم، و حصول العبارة على درجه متوسطة؛ يعني أن الخدمة تقدم بشكل يحتاج إلى تفعيل ويفتقر لبعض الميزات المتقدمة ؛ التي قد توفرها أنظمة أخرى في الجامعات المختلفة بشكل عام، وهذا يتفق مع دراسة كل من علي (٢٠٢٤) ، ودراسة عبد العزيز (٢٠٢٤) والتي توصلنا إلى أن هناك ضعف سواء في إدارة الجامعة أو المعاهد الأزهرية في تلقي الشكاوي الالكترونية ، وضرورة الاهتمام وتفعيلها لدى الأقسام والوحدات الإدارية بالجامعة.

- حصلت العبارة رقم (٢) والتي تنص على: "يتوفر بالجامعة معلومات وبيانات رقمية تتسم بالإفصاح وسهولة الوصول لكافة كلياتها" على الترتيب الثاني بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي مرجح (٣,٥١) ، وانحراف معياري (٠,٨٧٧)، ويمكن تفسير ذلك بأن الجامعة تقدم معلومات وبيانات واضحة وشفافة تتعلق بكافة كلياتها؛ مما يجعلها متاحة وسهلة الوصول للطلاب وأعضاء هيئة التدريس والباحثين، وأي شخص مهتم. والافصاح هنا يشير إلى أن المعلومات التي توفرها الجامعة ليست خفية أو محجوبة؛ بل يتم تقديمها بشكل علني وبدون قيود، اما سهولة الوصول فتشير إلى أن هذه المعلومات يمكن الوصول إليها بسهولة عبر الانترنت او من خلال منصات معينة، مما يعزز من فرص الاستفادة منها ويساعدها على اتخاذ قرارات مستنيرة لدى المستفيدين وبشكل عام، وتعكس هذه العبارة التزام الجامعة بالشفافية ، وتيسير الوصول إلى المعلومات.

- حصلت العبارة رقم (٦) والتي تنص على "تعلن إدارة الجامعة رقمياً عن نتائج التقارير الدورية التي تصدرها لجان الرقابة والمتابعة الرقمية" بالترتيب السادس قبل الأخير بدرجة ضعيفة، و بمتوسط حسابي مرجح (١,٩٤) وانحراف معياري (٠,٦٦٣) ويمكن تفسير ذلك إلى ما يلي:-

١. الإعلان الرقمي: الإدارة تستخدم الوسائل الرقمية (مثل الموقع الإلكتروني أو البريد الإلكتروني) للإعلان عن نتائج التقارير.
٢. نتائج التقارير الدورية: لجان الرقابة والمتابعة الرقمية تصدر تقارير بصفة دورية (منتظمة) لمتابعة الأداء والامتثال لمعايير معينة.
٣. درجه ضعيفة: تشير إلى أن نتائج التقارير وتقييم الأداء كما هو موضح في التقارير؛ بأنها أقل من المطلوب أو ليس بالجودة المرجوة ، بمعنى آخر أن الإدارة تخبر بشكل رقمي أن هناك قصوراً أو تدني في الأداء والنتائج التي تظهرها التقارير الصادرة عن اللجان، وهذا يتفق أيضاً مع دراسة على (٢٠٢٤)، والتي توصلت أيضاً أن هناك ضعف وقصور في إدارة المعاهد الثانوية الأزهرية في الإعلان رسمياً عن نتائج التقارير الدورية التي تصدرها لجان الرقابة والمتابعة الرقمية.
- جاءت العبارة رقم (٧) والتي تنص على "توجد آليات رقمية بالجامعات تمكن كافة العاملين وكذا المستفيدين من مساءلتها" بالترتيب السابع والأخير بدرجة توفر ضعيفة، بمتوسط حسابي مرجح (١,٨٦) وانحراف معياري (٠,٦٥٩) ، ويمكن تفسير ذلك كما يلي:
- بأن هذه الآليات الرقمية غير فعالة أو لا تستخدم بشكل كافٍ لتحقيق الهدف المرجو منها، ألا وهو تمكين العاملين والمستفيدين من مساءلة الجامعة، وقد يكون السبب في التقييم المنخفض أحد العوامل التالية:

 ١. ضعف الوعي أو التدريب: ربما لا يدرك العاملون والمستفيدون وجود هذه الآليات أو لا يتمتعون بالكفاءة لإستخدامها.
 ٢. قصور في التصميم أو الإستخدام: قد تكون الآليات الرقمية معقدة أو غير مريحة للاستخدام ؛ مما يقلل من الإقبال عليها.
 ٣. نقص الدعم الفني: عدم وجود دعم فني كافٍ للتعامل مع المشكلات التقنية المتعلقة بهذه الآليات.
 ٤. ثقافة المساءلة الضعيفة: قد تكون هناك عوائق ثقافية أو تنظيمية تقلل من حرية الأفراد في مساءلة الجامعة.

تحسين هذه الآليات الرقمية يتطلب معالجة النقاط سابقة الذكر ؛ من خلال تطوير المنصات وزيادة التوعية والتدريب ، وتعزيز استجابة الجامعة للمساءلة بشكل واضح وفعال.

البعد الثالث: الشفافية الرقمية

النتائج الخاصة ببعد الشفافية الرقمية من وجهة نظر أفراد العينة؛ كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (١٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية المنوية ، ودرجة التوفر وترتيب إجابات أفراد عينة الدراسة؛ في تقديرهم لبعد الشفافية الرقمية.

م	العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الوزن النسبي المنوي	درجة التوفر	الترتيب
1	تفصح الجامعة عن برامجها واستراتيجياتها الخدمية.	3.25	0.726	51.12	متوسطة	5
2	تنشر الجامعة صورته حقيقة لكل ما يحدث بها.	3.15	0.672	53.17	متوسطة	4
3	توفر الجامعة أدوات لقياس رضا المستفيدين عن الخدمات الإلكترونية المقدمة.	2.04	0.654	41.13	ضعيفة	7
4	تنشر الجامعة قرارات مجالسها وإجراءات الرقابة الداخلية.	3.31	0.752	56.18	متوسطة	2
5	توفر الجامعة أدلة إرشادية رقمية حول الخدمات الإلكترونية المتاحة للمستخدمين.	2.15	0.753	42.28	ضعيفة	6
6	تحرص الجامعة على تحديث المعلومات المنشورة عبر موقعها الإلكتروني بشكل مستمر.	4.17	0.872	68.15	كبيرة	1
7	تستخدم الجامعة قنوات الاتصال الرقمي في الإعلان المستمر عن توجهاتها المستقبلية.	3.28	0.705	54.13	متوسطة	3
	الدرجة الكلية	3.06	0.783	52.21	متوسطة	

من الجدول السابق يتضح أن بعد الشفافية الرقمية جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي مرجح (٣,٠٦) وانحراف معياري (٠,٧٨٣) وقد جاء ترتيب العبارات ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي المرجح كما يلي:

- حصلت العبارة رقم (٦) على الترتيب الأول بدرجة توفر كبيرة والتي تنص على: "تحرص الجامعة على تحديث المعلومات المنشورة عبر موقعها الإلكتروني بشكل مستمر"، ويمكن أن يفسر ذلك؛ على أن الجامعة تولي أهمية كبيرة لتحديث

المعلومات التي تنشرها على موقعها الإلكتروني بشكل منتظم ومستمر، "فالحرص" هنا يشير إلى الجهد والالتزام الذي تبذله الجامعة، بينما "تحديث المعلومات" يدل على رغبة الجامعة في ضمان أن تكون المعلومات دقيقة وحديثة، وحصول العبارة على درجة توفرمترفعة؛ يعني أن التحديث يتم بشكل جيد وأساسي؛ مما يعكس الحرص على تقديم المعلومات موثوقة لكل المستفيدين سواء طلاب أو أعضاء هيئة تدريس أو مجتمع محلي، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة عبد العزيز (٢٠٢٤)، والتي توصلت إلى أن إدارة الجامعة تهتم اهتماماً كبيراً بموقعها الإلكتروني، وأهمية المعلومات المنشورة عليه، وحرص أعضاء المجتمعين الجامعي والمحلي، والطلاب على الدخول باستمرار لمتابعة آخر المستجدات، كما تتفق أيضاً مع دراسة علي (٢٠٢٤)، والتي توصلت أيضاً إلى أن إدارة المعاهد الأزهرية تتيح المعلومات بشكل رقمي يتسم بالوضوح والشفافية؛ من خلال منصات رقمية ودون قيود أمنية أو مكانية.

- حصلت العبارة رقم (٢) على الترتيب الثاني بدرجة توفر متوسطة، والتي تنص على: "تنشر الجامعة قرارات مجالسها وإجراءات الرقابة الداخلية"، بمتوسط حسابي مرجح (٣,٣١)، وانحراف معياري (٠,٧٥٢)، ويمكن أن يفسر ذلك بأن الجامعة تنشر قرارات مجالسها وإجراءات الرقابة الداخلية؛ ولكن ربما بشكل غير مكثف أو شامل للجميع. "فنشر المعلومات" هنا يعني أن المعلومات عن القرارات والإجراءات متوفرة، فقد يتم نشرها في مواقع معينة أو لمجموعة محددة من الأشخاص. وقد حصلت العبارة على درجه متوسطة، و يعني ذلك أن المعلومات المقدمة ليست بكثرة أو تفصيل كافٍ؛ بحيث يمكنك أن تجد معلومات كافية لفهم، ولكن ليس لكل التفاصيل المتعلقة بها. وبصفة عامة تعبر العبارة عن وجود شفافية جزئية في نشر القرارات والإجراءات المتعلقة بالرقابة داخل الجامعة؛ مما يساعد العاملين بالجامعة على البقاء مطلعين على الأمور الإدارية دون الخوض في تفاصيل شديدة. وهذه النتيجة تختلف مع دراسة عبد العزيز (٢٠٢٤)؛ والتي توصلت إلى أن جامعة سوهاج تهتم بنشر قرارات مجالسها وإجراءاتها الرقابية الداخلية ولكن بدرجة مرتفعة. وتختلف عن نتيجة دراسة علي (٢٠٢٤)؛ والتي توصلت أيضاً أن المعاهد الأزهرية تتيح المعلومات الإدارية والأكاديمية بشكل رقمي ولكن بدرجة منخفضة.

- جاءت العبارة رقم (٥) والتي تنص على: "توفر الجامعة أدلة إرشادية رقمية حول الخدمات الإلكترونية المتاحة للمستخدمين" بدرجة توفر ضعيفة بالترتيب السادس قبل الأخير، بمتوسط حسابي مرجح (٢٠١٥) وانحراف معياري (٠,٧٥٣)، ويمكن أن يفسر ذلك بأن الجامعة تقدم المعلومات أو الموارد الرقمية ؛ التي تساعد المستخدمين (الطلاب، أعضاء هيئة التدريس، الموظفين) في فهم واستخدام الخدمات الإلكترونية المتاحة لهم، ولكن هذه الأدلة والمعلومات قد تكون محدودة أو غير شاملة، فالمستخدمين قد يحتاجون إلى مزيد من الدعم أو التعليمات لتحقيق الاستفادة الكاملة من هذه الخدمات، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة عبد العزيز (٢٠٢٤) ؛ والتي توصلت إلى أن جامعة سوهاج توفر أدلة إرشادية رقمية حول الخدمات الإلكترونية المتاحة للمستخدمين ولكن بدرجة منخفضة.

- جاءت العبارة رقم (٣) والتي تنص على: "توفر الجامعة أدوات لقياس رضا المستخدمين عن الخدمات الإلكترونية المقدمة" بالترتيب السابع والأخير بدرجة توفر ضعيفة، بمتوسط حسابي مرجح (٢٠٠٤) و انحراف معياري (٠,٦٥٤)، ويمكن أن يفسر ذلك بأن الجامعة توفر أدوات قياس رضا المستخدمين عن طريق الخدمات الإلكترونية المقدمة ، ولكن بدرجة منخفضة ، وقد يرجع ذلك إلى ما يلي:

١. الأدوات غير كافية أو محدودة؛ حيث لا تغطي جميع الجوانب التي تؤثر على رضا المستخدمين أو أنها غير مفعلة بشكل جيد أو أنها تفتقر للدقة أو الفاعلية ، وربما قلة الاهتمام بتطويرها، وبالتالي تشير العبارة إلى قصور في قياس رضا المستخدمين؛ مما قد يؤثر على تحسين وتطوير الخدمات الإلكترونية. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة عبد العزيز (٢٠٢٤) ؛ والتي توصلت إلى أن جامعة سوهاج لديها قصور في توفير أدوات لقياس رضا المستخدمين عن الخدمات الإلكترونية المقدمة لهم، وكذلك تتفق مع دراسة على (٢٠٢٤) ، والتي اقرت بأن المعاهد الأزهرية لديها قصور أيضاً في تقييم جودة الخدمات وشفافية البيانات المقدمة لكافة الفئات المعنية.

البعد الرابع: المشاركة الرقمية

النتائج الخاصة ببعد المشاركة الرقمية من وجهة نظر أفراد العينة ؛ كما يوضحها الجدول

التالي:

جدول (١٥)

المتوسطات الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية المنوية ، ودرجة التوفر وترتيب إجابات أفراد عينة الدراسة ؛ في تقديرهم لبعد المشاركة الرقمية

م	العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الوزن النسبي المنوي	درجة التوفر	الترتيب
1	تقدر الجامعة وجهات نظر الأعضاء المعبر عنها رسمياً عبر وسائل التواصل الرقمية.	3.42	0.832	55.25	متوسطة	3
2	يوجد مسؤول عن تطبيق استراتيجية المشاركة الإلكترونية بالجامعة.	.51	0.842	57.42	متوسطة	2
3	يتوفر بالجامعة موارد كافية (بشرية وتقنية ومالية) لإجراء أنشطة المشاركة الإلكترونية.	3.87	0.812	74.12	كبيرة	1
4	تتوفر بالجامعة تطبيقات جاهزة للمشاركة الإلكترونية الفعالة مثل (برنامج النشر المكتبي، برنامج معالجة النصوص وتحرير الصور)	2.74	0.773	52.59	متوسطة	5
5	تخصص الجامعة الوقت الكافي للإجابة على أي استفسار أو لحل مشكلة معينة تواجه المستخدمين عبر وسائطها الرقمية.	2.54	0.758	51.82	متوسطة	6
6	تطور الجامعة أنشطة المشاركة الإلكترونية بشكل مستمر بما يزيد من جودة الخدمة المقدمة.	2.19	0.661	41.39	منخفضة	7
7	توفر الجامعة نظاماً خاصاً لحماية أمن وخصوصية المعلومات التي تتم مشاركتها من قبل المستخدمين.	3.16	0.785	54.48	متوسطة	4
الدرجة الكلية		3.28	0.827	54.92	متوسطة	

من الجدول السابق يتضح أن بعد المشاركة الرقمية ، قد جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي مرجح (٣.٢٨) وانحراف معياري (٠.٨٢٧) ، وقد جاء ترتيب العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي المرجح كما يلي:

- حصلت العبارة رقم (٣) والتي تنص على " يتوفر بالجامعة موارد كافية (بشرية وتقنية ومالية) لإجراء أنشطة المشاركة الإلكترونية بالترتيب الأول بدرجة توفر كبيرة،

حيث حصلت على متوسط حسابي مرجح (٣.٨٧) وانحراف معياري (٠.٨١٢) ؛ ويمكن أن يفسر ذلك بأن الجامعة تمتلك جميع المواد الأساسية اللازمة لدعم وتنفيذ أنشطة المشاركة الإلكترونية بشكل فعال ومرتفع الجودة. وللمزيد من تفسير هذه العبارة نستطيع أن نقول أن الموارد التي تمتلكها الجامعة من موارد بشرية ؛ تعني أن لديها فريق مؤهل من الكوادر البشرية المتخصصين في تقنية المعلومات الذين يمكنهم تصميم وإدارة أنشطة المشاركة الإلكترونية، وبالنسبة للموارد التقنية ؛ فهذا يعني وجود بنية تحتية تقنية قوية مثل شبكات الإنترنت عالية السرعة، وأنظمة التعليم الإلكتروني، وأدوات الاتصال الرقمية ؛ التي تمكن من تقديم أنشطة تعليمية وتفاعلية عبر الإنترنت.

أما بالنسبة للموارد المالية، فهذا يعني وجود تمويل كافٍ لتطوير البرامج الإلكترونية وشراء الأدوات التقنية، وتوفير التدريب اللازم للموظفين، أما بالنسبة لحصول العبارة على درجة مرتفعة ؛ فهذا يعني أن الجامعة لا تمتلك فقط الحد الأدنى من هذه الموارد ؛ بل تتوافر بكثرة وكفاءة، مما يضمن جوده وفعالية أنشطة المشاركة الإلكترونية التي تقدمها. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة عبد العزيز (٢٠٢٤) ؛ في أن جامعة سوهاج يتوفر لديها موارد كافية لإجراء أنشطة المشاركة الإلكترونية و بدرجة مرتفعة، ولا تتفق هذه النتيجة مع دراسة على (٢٠٢٤)؛ والتي توصلت إلى أن المعاهد الأزهرية لا يتوفر بها بنية تحتية تكنولوجية تعزز مفهوم المشاركة الرقمية ، وقد حصلت العبارة السابقة على درجه منخفضة.

- حصلت العبارة رقم (٢) والتي تنص على " يوجد مسؤول عن تطبيق استراتيجية المشاركة الإلكترونية بالجامعة"، على الترتيب الثاني وبمتوسط حسابي مرجح (٣.٥١) وانحراف معياري (٠.٨٤٢) وبدرجة توفر متوسطة، ويمكن تفسير ذلك بان المسؤول عن استراتيجية المشاركة الإلكترونية يؤدي جزءاً من المهام المطلوبة ، ولكن لا يكون الاداء كاملاً أو بالمستوى العالي المطلوب، وقد يكون ذلك بسبب عدة عوامل منها ما يلي:

- ضعف الدعم والموارد المتاحة، ونقص التدريب أو الخبرة في هذا المجال، وعدم وضوح الأهداف أو الخطة، او عدم وجود متابعة وتقييم دوري للنتائج.

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة عبد العزيز (٢٠٢٤)، والتي توصلت إلى وجود مسؤول بجامعة سوهاج عن تطبيق استراتيجية المشاركة الإلكترونية بالجامعة ، وقد حصلت العبارة على درجة متوسطة أيضاً.

- جاءت العبارة رقم (٥) والتي تنص على " تخصص الجامعة الوقت الكافي للإجابة على أي استفسار أو لحل مشكلة معينة تواجه المستفيدين عبر وسائطها الرقمية" على الترتيب السادس قبل الأخير بدرجة توفر متوسطة، وبمتوسط حسابي مرجح (٢.٥٤) وانحراف معياري (٠.٧٥٨) ، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الجامعة تستخدم الوسائط والطرق المتاحة للتواصل مع المستفيدين ؛ مثل وسائل الاتصال المباشرة (الحضور الشخصي أو الاجتماعات، وسائل الاتصال الإلكترونية مثل البريد الإلكتروني، او منصات الدعم الفني، او وسائل التواصل الاجتماعي). وقد تكون الأنظمة الإلكترونية مثل البوابات الرقمية أو تطبيقات الجامعة، وذلك للإجابة على أي استفسار أو لحل أي مشكلة معينة. وقد حصلت العبارة على درجة توفر متوسطة؛ و يعني ذلك أن هناك قصور وضعف في استخدام هذه الوسائل والطرق ، وأنها لا تصل الى الكفاءة المطلوبة. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة عبد العزيز (٢٠٢٤) ؛ والتي توصلت أيضاً ؛ أن جامعة سوهاج تستخدم الوسائل والطرق المتاحة للتواصل مع المستفيدين للإجابة على أي استفسار او لحل مشكلة معينة؛ وقد حصلت العبارة أيضاً على درجة متوسطة.

- جات العبارة رقم (٦) والتي تنص على" تطور الجامعة أنشطة المشاركة الإلكترونية بشكل مستمر بما يزيد من جودة الخدمة المقدمة " على الترتيب السابع والأخير بدرجة توفر منخفضة وبمتوسط حسابي مرجح (٢.٥٤) وانحراف معياري (٠.٦٦١). ويمكن تفسير ذلك بأن الجامعة تطور أنشطة المشاركة الإلكترونية مثل (المنتديات، والاجتماعات الافتراضية أو المنصات الرقمية) بشكل منتظم، ولكن تأثير هذا التطوير على جودة الخدمة لا يزال محدوداً أو غير كبير، وقد يكون ذلك بسبب عوامل مثل: قلة الموارد المخصصة لتلك الأنشطة ، وعدم كفاءة الأدوات المستخدمة ، وضعف الإقبال والتفاعل من قبل المستفيدين؛ لذلك تعكس العبارة جهداً مستمرًا من قبل جامعة المنوفية ، ولكن لم يحقق بعد التأثير المرجو من تحسين جودة الخدمات.

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة عبد العزيز (٢٠٢٤) ؛ والتي توصلت إلى قصور جامعة سوهاج في تطوير أنشطة المشاركة الإلكترونية بشكل مستمر؛ حيث حصلت العبارة على درجة منخفضة.

البعد الخامس: الرقابة الإلكترونية

جدول (١٦)

المتوسطات الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية المنوية، ودرجة التوفر وترتيب اجابات أفراد عينة الدراسة ؛ في تقديرهم لبعد الرقابة الإلكترونية.

م	العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الوزن النسبي المنوي	درجة التوفر	الترتيب
1	يتوفر بالجامعة اطار عام للرقابة الرقمية يتناسب مع خطتها الاستراتيجية.	3.39	0.901	62.13	متوسطة	1
2	تنفذ الوحدات الإدارية بالجامعة الخطط الأمنية والتدابير اللازمة لمواجهة كافة أنواع المخاطر الرقمية.	2.65	0.674	51.45	متوسطة	5
3	يتوفر دليل الكتروني بالجامعة لمساعدة الجهات الرقابية في الحد من مخاطر امن المعلومات الجامعية.	2.13	0.661	46.72	متوسطة	8
4	تقوم الجامعة بالتقييم الدوري لكفاءة وقوة انظمة الرقابة الرقمية الداخلية لتحديد الانحرافات الخاصة بها.	2.56	0.673	50.38	متوسطة	6
5	تحظر الجامعة على العاملين مشاركة او تبادل الوثائق الحكومية السرية عبر أدوات المشاركة المجتمعية الإلكترونية.	3.27	0.762	54.46	متوسطة	3
6	تضع الجامعة مجموعة من الإجراءات والمسؤوليات الخاصة بتصميم الخدمات الإلكترونية.	2.19	0.663	48.45	متوسطة	7
7	تتأكد الجامعة عند اطلاق الخدمات الإلكترونية من مطابقتها للمعايير الموضوعة.	2.75	0.717	51.58	متوسطة	4
8	يتوفر بالجامعة طاقم فني متخصص في أعمال الرقابة الإلكترونية على الأداء .	3.35	0.865	58.07	متوسطة	2
الدرجة الكلية		2.83	0.885	51.46	متوسطة	

من الجدول السابق يتضح أن بعد الرقابة الإلكترونية جاء بدرجة توفر متوسطة بمتوسط حسابي مرجح (٢.٩٤) وانحراف معياري (٠.٨٨٥) ؛ وقد جاء ترتيب العبارات ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي المرجح كما يلي:

- حصلت العبارة رقم (١) والتي تنص على " يتوفر بالجامعة اطار عام للرقابة الرقمية يتناسب مع خطتها الاستراتيجية" بالترتيب الاول و بدرجة توفر متوسطة ، وبمتوسط حسابي مرجح (٣.٣٩) وانحراف معياري (٠.٩٠١) ، ويمكن تفسير ذلك بأن الجامعة قد وضعت بعض الأسس والسياسات لضمان الرقابة على العمليات الرقمية ؛ لكنها لم تصل إلى مستوى التكامل الكامل مع الخطة الاستراتيجية، وهذا يشير إلى: -

١. الوجود الجزئي للإطار الرقابي: فقد تكون هناك بعض السياسات والأدوات الرقابية ؛ لكنها ليست شاملة أو محدثة ؛ بما يتناسب مع التطورات الرقمية أو احتياجات الخطة الاستراتيجية.

٢. الاتساق المحدود مع الخطة الاستراتيجية: فربما يكون هناك توافق عام بين الرقابة الرقمية والخطة الاستراتيجية ؛ لكن لم يتم استغلال جميع الفرص لتعزيز الرقابة الرقمية ؛ بما يخدم الأهداف الاستراتيجية بشكل مباشر.

٣. التحسين المطلوب: تحتاج الجامعة إلى مزيد من الجهود لتطوير هذا الإطار الرقابي؛ بحيث يصبح أكثر شمولية ومرونة ؛ مما يساعد على دعم الابتكار وحماية البيانات وضمان الامتثال للمعايير المحلية والدولية.

٤. التحديات المحتملة: فقد تواجه الجامعة تحديات الرقمية في الخطة الاستراتيجية مما يؤثر على فعالية الإطار الرقابي.

مما سبق يتضح أن هذا الوضع يتطلب مراجعة دورية للإطار الرقابي الرقمي وتحديد أوجه القصور لتحسين أداء ، والاتساق مع الأهداف الاستراتيجية. وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة عبد العزيز (٢٠٢٤)، والتي توصلت إلى أن الاستراتيجية بجامعة سوهاج تضمنت التوجه إلى الإدارة الإلكترونية؛ لتحسين الخدمات وسهولة الوصول إلى المعلومات لاتخاذ القرارات التربوية.

- حصلت العبارة رقم (٨) والتي تنص على : " يتوفر بالجامعة طاقم فني متخصص في أعمال الرقابة الإلكترونية على الأداء" بالترتيب الثاني بدرجة توفر متوسطة ، وبمتوسط حسابي مرجح (٣.٣٥) وانحراف معياري (٠.٨٦٥) ، ويمكن تفسير ذلك بأن الجامعة لديها فريق عمل مؤهل تقني مختص بمراقبة الأداء ؛ باستخدام الأنظمة

والتقنيات الإلكترونية ، ولكن كفاءتهم أو مستوى تخصصهم ؛ يصنف على أنه متوسط ، ويشير ذلك إلى الحاجة لتحسين وتطوير مهارات الطاقم أو تحديث التقنيات المستخدمة للوصول إلى مستوى أعلى من الكفاءة في هذا المجال.

- حصلت العبارة رقم (٤) والتي تنص على: " تضع الجامعة مجموعة من الإجراءات والمسؤوليات الخاصة بتصميم الخدمات الالكترونية" على الترتيب السابع قبل الاخير بدرجة توفر منخفضة ، ومتوسط حسابي مرجح (٢.١٩) وانحراف معياري (٠.٦٦٣) ، ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى الأسباب التالية:

١. قلة الموارد المتاحة: فقد تكون الجامعة تعاني من نقص في الميزانية أو في الموارد البشرية المؤهلة لتصميم خدمات الكترونية متقدمة.

٢. الأولوية المحدودة للتطوير التقني: ربما لا تعد الخدمات الالكترونية أولوية قصوى ضمن خطط الجامعة ؛ مما يؤدي إلى توجيه الجهود إلى جوانب أخرى.

٣. محدودية المعرفة التقنية: قد لا يتوفر لهذا الفريق المسؤول المعرفة الكافية بأحدث التقنيات أو المعايير المطلوبة لتصميم خدمات الكترونية فعالة.

٤. مخاوف أمنية: قد تكون الجامعة مترددة في تطوير الخدمات الالكترونية متقدمة؛ خوفاً من التعرض للاختراق أو انتهاك خصوصية البيانات.

٥. الاعتماد على حلول تقليدية: ربما تعتمد الجامعة على أنظمة قديمة أو حلول جاهزة لا تتناسب مع احتياجاتها الفعلية.

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة عبد العزيز (٢٠٢٤) ؛ والتي توصلت إلى ضعف جامعة سوهاج في وضع مجموعة من الإجراءات والمسؤوليات الخاصة بتصميم الخدمات الإلكترونية.

- حصلت العبارة رقم (٣) والتي تنص على: " يتوفر دليل الكتروني بالجامعة لمساعدة الجهات الرقمية في الحد من مخاطر أمن المعلومات الجامعية" بالترتيب الثامن والأخير، و بدرجة توفر منخفضة ، و متوسط حسابي مرجح (٢.١٣) وانحراف معياري (٠.٦٦١) ؛ ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى ما يلي:

١. ضعف محتوى الدليل: فقد يكون الدليل غير كافٍ أو يفتقر إلى التحديثات اللازمة لمواكبة التهديدات الأمنية الحديثة.

٢. قلة الوعي والالتزام: الجهات الرقابية أو المستخدمون قد لا يستخدمون الدليل بالشكل المطلوب.

٣. تأثير محدود: قد تكون المخاطر لمعالجة بالدليل أقل أهمية ، أو أن التوصيات المقدمة لا تغطي جميع السيناريوهات المحتملة.

٤. تحديات تقنية أو تنظيمية: قد تواجه الجامعة صعوبات في تطبيق إجراءات أمنية ؛ استناداً الى الدليل ؛ بسبب نقص الموارد أو التكنولوجيا المناسبة.

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة عبد العزيز (٢٠٢٤) ، والتي توصلت إلى قلة اهتمام جامعة سوهاج بوضع دليل الكتروني يساعد الجهات الرقابية في الحد من مخاطر المعلومات الجامعية.

تابع النتائج المتعلقة بالاستجابة على السؤال الخامس الذي ينص على: " ما استجابات أفراد عينة الدراسة بشأن واقع الطاقة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية؟" وللإجابة على هذا السؤال؛ تم استخراج المتوسطات الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية والأوزان النسبة المئوية ، ودرجة التوفر والترتيب لدرجة توفر أبعاد الطاقة التنظيمية لدى أعضاء التدريس بجامعة المنوفية من وجهة نظرهم.

جدول (١٧)

المتوسطات الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية والأوزان النسبة المئوية ، ودرجة التوفر والترتيب لدرجة توفر أبعاد الطاقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية المرجحة.

م	المجال	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الوزن النسبي المنوي	درجة التوفر	الترتيب
1	الطاقة العاطفية	3.43	1.034	61.05	متوسطة	1
2	الطاقة المعرفية	3.41	0.738	55.81	متوسطة	2
3	الطاقة السلوكية	3.26	1.48	54.13	متوسطة	3
	اجمالي	3.38	0.822	52.02	متوسطة	

من الجدول السابق يتضح أن درجة توفر أبعاد الطاقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية جاءت بدرجة توفر متوسطة بمتوسط حسابي (٣.٣٨) وانحراف معياري (٠.٨٢٢) ويمكن تفسير هذه النتيجة فيما يلي: -

١. الموارد والدعم: فقد تكون الموارد المتاحة مثل البنية التحتية، والتكنولوجيا، والتمويل) ، والدعم الإداري غير كافٍ ؛ لتحقيق أداء عالٍ، مما يؤدي إلى مستوى متوسط من الطاقة التنظيمية.

٢. الثقافة التنظيمية: قد تفتقر ثقافة الجامعة إلى التحفيز أو الابتكار، فقد يؤدي ذلك إلى تقليل الحماس والمبادرة بين أعضاء هيئة التدريس، مما يؤدي إلى طاقة تنظيمية متوسطة.

٣. الأعباء الوظيفية: عبء العمل الكبير مثل تدريس العديد من المقررات أو كثرة المهام الإدارية؛ قد يستهلك من طاقة أعضاء هيئة التدريس، ويمنعهم من تحقيق مستويات أعلى.

٤. القيادة والإدارة: القيادة الجامعية تؤثر بشكل كبير على الطاقة التنظيمية؛ فالقيادة غير الفعالة قد تسبب عدم وضوح في الأهداف أو نقص في توجيه الأعضاء بشكل صحيح.

وفيما يلي النتائج الخاصة بآراء عينة الدراسة؛ فيما يتعلق باستجاباتهم على كل بعد من أبعاد الطاقة التنظيمية والعبارات المتضمنة بداخلها.

البعد الأول : الطاقة المعرفية

جدول (١٨)

المتوسطات الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية المنوية، ودرجة التوفر وترتيب اجابات أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لبعد الطاقة المعرفية

م	العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الوزن النسبي المنوي	درجة التوفر	الترتيب
1	يتم امداد أعضاء هيئة التدريس بالمعلومات التي يحتاجونها لأداء أعمالهم.	3.54	0.877	65.46	متوسطة	1
2	يسعى أعضاء التدريس بالبحث المستمر لإيجاد حلول مجدية.	3.42	0.881	61.08	متوسطة	3
3	يساعد أعضاء هيئة التدريس رؤساء أقسامهم في عملية صنع قرار.	3.46	0.879	62.35	متوسطة	2
4	يتبادل أعضاء هيئة التدريس الأفكار والمعارف فيما بينهم لإنجاز أعمالهم.	3.40	0.955	60.02	متوسطة	5
5	ينتهج أعضاء هيئة التدريس مبدأ التفكير الجماعي ضمن فريق العمل.	3.41	0.957	60.16	متوسطة	4
6	يعمل أعضاء التدريس مع الأقسام الأخرى ضمن مجموعات تعلم مهنية.	3.31	0.988	54.89	متوسطة	7
7	يشعر أعضاء هيئة التدريس بأن جهودهم الفكرية مقدرة.	3.37	0.962	56.59	متوسطة	6
	الدرجة الكلية	3.41	0.738	55.81	متوسطة	

من الجدول السابق يتضح أن بعد الطاقة المعرفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية متوفر بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي مرجح (٣.٤٣) وانحراف معياري (٠.٧٣٩). وقد جاء ترتيب العبارات ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي المرجح كما يلي:

- حصلت العبارة رقم (١) والتي تنص على : " يتم امداد أعضاء هيئة تدريس بالمعلومات التي يحتاجونها لأداء أعمالهم" على الترتيب الأول بدرجة توفرمتوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح للعبارة (٣.٥٤) وانحراف معياري (٠.٨٧٧)، ويمكن تفسير ذلك بأن العبارة السابقة تعبر عن أهمية توفر المعلومات لأعضاء هيئة التدريس ؛ لتمكينهم من القيام بمهامهم بشكل فعال ، ويمكن تفسير ذلك كما يلي:

١. امداد أعضاء هيئة التدريس بالمعلومات: يشير إلى ضرورة تزويد أعضاء هيئة التدريس بالمعلومات الحديثة والمنهجيات التعليمية والأبحاث ؛ التي تمكنهم من تحسين أدائهم الأكاديمي والتدريسي.
٢. أداء الأعمال: يتعلق بكافة الأنشطة التي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس ، والتي تشمل التدريس والبحث العلمي والإشراف على الطلاب وخدمة المجتمع.
٣. درجة متوسطة: تعني أن المعلومات المقدمة لأعضاء التدريس ليست كافية ولا متعمقة جدا ؛ مما يسهل استخدامها في سياقاتها التعليمية بشكل عام. والعبارة تبرز أهمية دعم أعضاء هيئة تدريس بالمعلومات الضرورية ؛ مما يعكس التزام الجامعة بتطوير جودة التعليم. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة الذهلي، والطعاني (٢٠٢١)، والتي توصلت إلى ضرورة امداد أعضاء هيئة التدريس بما يحتاجون من معلومات وبيانات واحصاءات ؛ تساعد في أداء أعمالهم سواء التدريسية والبحثية. وتتفق أيضا مع دراسة عوجان (٢٠١٩) ، والتي توصلت إلى ضرورة إمداد العاملين بالمعلومات التي يحتاجونها بسهولة ؛ بهدف تطوير معرفتهم.

- حصلت العبارة رقم (٣) والتي تنص على: " يساعد أعضاء هيئة التدريس رؤساء أقسامهم في عملية صنع القرار"، بالترتيب الثاني بدرجة توفر متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح (٣.٤٦) وانحراف معياري (٠.٨٧٩) ، ويمكن تفسير ذلك بأن أعضاء هيئة التدريس يشاركون بشكل جزئي أو نسبي في اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة أقسامهم التي يعملون بها، والدرجة المتوسطة تعني أن مستوى التفاعل والمشاركة قد لا يكون عالياً، وأنه يتم اشراك أعضاء هيئة التدريس في عملية صنع القرار دون أن يكون لهم دوراً قيادياً أو رئيسي كامل في العملية.

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة الذهلي، والطعاني (٢٠٢١)، والتي توصلت إلى أن مشاركة أعضاء هيئة التدريس في عملية صنع القرار مع رؤساء أقسامهم ؛قد جاءت بدرجة متوسطة، كما تتفق مع دراسة عوجان (٢٠١٩)، والتي توصلت إلى أن العاملين يشاركون رؤساء أقسامهم في عملية صنع القارة الأمثل بدرجة متوسطة.

- حصلت العبارة رقم (٧) والتي تنص على: " يشعر أعضاء هيئة التدريس بأن جهودهم الفكرية مقدرة" على الترتيب السادس قبل الأخير بدرجة توفر متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح (٧.٣٧) وانحراف معياري (٠.٩٦٢) ، ويمكن تفسير ذلك بأن أعضاء

هيئة التدريس لديهم وعي أو انطباع عام حول كيفية تقدير جهودهم ، وأن جهودهم الأكاديمية والبحثية مقدرة، ولكن التقدير قد لا يكون على النحو المتوقع أو المطلوب. وهذا يعني أن هناك اعترافاً معنياً بالمجهودات، ولكن قد يكون هناك شعور بنقص في الدعم والتقدير الكامل . وبشكل عام تعكس العبارة حاجه أعضاء هيئة التدريس إلى مزيد من التقدير والتفهم لجهودهم. وقد يعني هذا أنه من المهم تحسين ثقافة التقدير داخل الجامعة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الذهلي، والطعاني (٢٠٢١) ؛ والتي توصلت إلى أن جهود أعضاء التدريس الفكرية تقدر بدرجة متوسطة، وتتفق أيضاً مع دراسة عوجان (٢٠١٩) ؛ والتي توصلت أيضاً إلى أن جهود العاملين الفكرية داخل مؤسساتهم ؛ تقدر أيضاً بدرجة متوسطة.

- حصلت العبارة رقم (٦) والتي تنص على : " يعمل أعضاء هيئة التدريس مع الأقسام الأخرى ضمن مجموعات تعلم مهنية" بالترتيب السابع والآخر بدرجة توفر متوسطة، حيث حصلت العبارة على متوسط حسابي مرجح (٣.٣١) وانحراف معياري (٠.٩٨٨) ، ويمكن تفسير ذلك بأن التعاون بين أعضاء هيئة التدريس والأقسام الأخرى في اطار مجموعات التعلم المهنية ليس عالياً جداً، ولا ضعيف جداً ، ولكن يتم بشكل معتدل ؛ فهناك جهود للتواصل والتنسيق ولكنها ليست دائمة أو على مستوى من الالتزام. والدرجة المتوسطة تعني أنه يمكن رفع التعاون لتعزيز تبادل المعرفة وتحقيق الفائدة المشتركة بشكل أكبر ، وهذا يحتاج إلى دعم ومساندة.

البعد الثاني: الطاقة العاطفية

جدول (١٩)

المتوسطات الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ، ودرجة التوفر وترتيب اجابات أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لبعد الطاقة العاطفية.

م	العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الوزن النسبي المنوي	درجة التوفر	الترتيب
1	يتميز أعضاء التدريس بالولاء لتحقيق الأداء الأمثل للنهوض بمكان عملهم.	3.41	0.879	65.18	متوسطة	2
2	يحصل أعضاء هيئة التدريس على الدافع النفسي الإيجابي من خلال الاعتراف بإنجازاتهم.	3.30	0.955	56.99	متوسطة	6
3	يهتم مكان العمل بالعوامل النفسية لدى أعضاء هيئة التدريس لكسب ولائهم.	3.22	0.924	64.34	متوسطة	7
4	يعمل أعضاء هيئة التدريس في ظل ضغوطات العمل بكفاءة.	3.68	0.908	73.35	كبيرة	1
5	يشعر أعضاء هيئة التدريس بالسعادة في أدائهم لمهامهم الوظيفية.	3.40	0.980	63.02	متوسطة	3
6	يتسم أعضاء هيئة التدريس بالجدية في أداء مهام وظائفهم.	3.32	1.039	61.41	متوسطة	5
7	تربط أعضاء هيئة التدريس علاقات ومشاعر ايجابية تجاه بعضهم البعض أثناء العمل.	3.39	1.01	62.84	متوسطة	4
الدرجة الكلية		3.43	1.034	61.05	متوسطة	

من الجدول السابق يتضح أن بعض الطاقة العاطفية لأعضاء التدريس بجامعة المنوفية متوفر بدرجة متوسطة؛ بمتوسط حسابي مرجح (٣.٤٣) وانحراف معياري (١.٠٣٤) ، وقد جاء ترتيب العبارات ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي المرجح كما يلي:

- حصلت العبارة رقم (٤) والتي تنص على: " يعمل أعضاء هيئة التدريس في ظل ضغوطات العمل بكفاءة" على الترتيب الأول بدرجة توفر كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح (٣.٦٨) وانحراف معياري (٠.٩٠٨) ؛ ويمكن تفسير ذلك بقدرة أعضاء هيئة التدريس على تقديم أداء عالٍ ، وتنفيذ مهامهم الأكاديمية المهنية بشكل مميز، مما يدل على مهاراتهم التنظيمية وقدرتهم على إدارة الوقت واحترافيتهم.

وبصفة عامة تعبر العبارة عن احترافية وقوة تحمل أعضاء هيئة التدريس في مواجهة الضغوط والتحديات والتحديات في عملهم. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة عوجان (٢٠١٩) ؛ والتي توصلت إلى أن العاملين في مؤسستهم يتحملون ضغوط العمل بجدية، كما تتفق مع دراسة الذهلي، والطعاني (٢٠٢١) ؛ والتي توصلت إلى أن أعضاء هيئة التدريس يعملون في ظل ضغوطات العمل بكفاءة.

- حصلت العبارة رقم (١) والتي تنص على: " يتميز أعضاء هيئة التدريس بالولاء لتحقيق الأداء الأمثل للنهوض بمكان عملهم" على الترتيب الثاني، وبدرجة توفر متوسطة؛ بمتوسط حسابي مرجح (٣.٦٤) وانحراف معياري (٠.٨٧٩) ، ويمكن تفسير ذلك أن أعضاء هيئة تدريس يظهرون التزاماً قوياً و إخلاصاً في عملهم ؛ بهدف تحقيق أعلى مستويات الأداء والجودة.

وهذا الاخلاص يهدف إلى تحسين و تطوير مكان عملهم. وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة الذهلي، والطعاني (٢٠٢١)؛ والتي توصلت إلى أن أعضاء هيئة التدريس يتميزون بالولاء لتحقيق الأداء الأمثل للنهوض بالجامعة ؛ كما تتفق مع دراسة عوجان (٢٠١٩) ؛ والتي توصلت إلى أن العاملين بمؤسستهم يتميزون بالولاء لتحقيق الأداء الأمثل للنهوض بها.

- حصلت العبارة رقم (٢) والتي تنص على " يحصل أعضاء هيئة التدريس على الدافع النفسي الإيجابي من خلال الاعتراف بإنجازاتهم" على الترتيب السادس قبل الأخير بدرجة توفر متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح العبارة (٣.٣٠) وانحراف معياري (٠.٩٥٥) ، ويمكن تفسير هذه النتيجة أن أعضاء هيئة التدريس يشعرون بدافع نفسي ايجابي عندما يتم الاعتراف بإنجازاتهم، ولكن هذا الشعور ليس قوياً جداً؛ بل بدرجة متوسطة فقط. بمعنى آخر أن الاعتراف بالإنجازات يعتبر محفزاً، لكنه ليس من العوامل الرئيسية التي تؤثر على حماس أعضاء هيئة التدريس مقارنة بعوامل أخرى. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة الذهلي، والطعاني (٢٠٢١)؛ والتي توصلت إلى أن الدافع النفسي الايجابي لأعضاء هيئة التدريس ؛ يحصلون عليه من خلال الاعتراف بإنجازاتهم، ولكن بدرجة ليست قوية أي بدرجة متوسطة.

- حصلت العبارة رقم (٣) والتي تنص على " يهتم مكان العمل بالعوامل النفسية لدى أعضاء هيئة التدريس لكسب ولائهم" على الترتيب السابع والأخير بدرجة توفر

متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح للعبارة (٣.٢٢) وانحراف معياري (٠.٩٢٤)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن مكان العمل يعطي اهتماماً للعوامل النفسية التي تؤثر على أعضاء هيئة التدريس ؛ مثل الرضا الوظيفي، والتقدير، والتحفيز؛ بهدف تعزيز ولائهم لمكان العمل، ومع ذلك فإن هذا الاهتمام يأتي في مرتبة أقل أهمية مقارنة بعوامل أخرى، ويتم تنفيذه بدرجة متوسطة ، وليس بشكل مكثف أو أولوية قصوى. بمعنى آخر أن مكان العمل لأعضاء هيئة التدريس يهتم بهذا الجانب ؛ لكنه ليس محور تركيز رئيسي أو يتم العمل عليه بشكل قوي مقارنة بباقي الأولويات أو العوامل الأخرى في بيئة العمل. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الذهلي، والطعاني (٢٠٢١)؛ والتي توصلت الى أن مكان العمل لا يراعي الجوانب النفسية لأعضاء هيئة التدريس بشكل كبير ؛ مما يؤثر على ولائهم تجاه مكان عملهم.

البعد الثالث: الطاقة السلوكية

جدول (٢٠)

المتوسطات الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية و الأوزان النسبية ، ودرجة التوفر وترتيب إجابات أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لبعد الطاقة السلوكية.

م	العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الوزن النسبي المثوي	درجة التوفر	الترتيب
1	يشعر عضو هيئة تدريس في مكان عمله بأنه عضو مهم وفعال.	3.35	0.896	62.05	متوسطة	3
2	تربط اعضاء هيئة التدريس علاقات تنظيمية جيدة.	3.28	0.968	60.55	متوسطة	4
3	يوثق مكان العمل بين أعضاء هيئة تدريس على الثقة وروح المحبة.	3.38	0.997	65.55	متوسطة	1
4	يعترف مكان العمل بالتنوع والاختلاف بين أعضاء هيئة التدريس.	3.36	1.17	63.23	متوسطة	2
5	يتيح مكان العمل فرص تبادل الخبرات بين أعضاء هيئة التدريس.	3.27	0.971	57.37	متوسطة	5
6	يحرص أعضاء هيئة التدريس على ترتيب الأولويات في أداؤهم لأعمالهم.	3.22	0.959	53.40	متوسطة	6
الدرجة الكلية		3.26	1.48	54.13	متوسطة	

من الجدول السابق أن بعد الطاقة السلوكية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية متوفر بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي مرجح (٣.٢٦) وانحراف معياري (١.٤٨) ، وقد جاء ترتيب العبارات ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي المرجح كما يلي:

- حصلت العبارة رقم (٣) والتي تنص على: " يوثق مكان العمل بين أعضاء هيئة التدريس على الثقة وروح المحبة" على الترتيب الأول بدرجة توفر متوسطة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح (٣.٣٨) وانحراف معياري (٠.٩٧٧) ، ويمكن تفسير ذلك بأن هناك روابط قوية في مكان العمل تعمل على تعزيز العلاقات بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، مع التركيز على التفاهم والثقة والمحبة المتبادلة، وبدرجة متوسطة ؛ تشير إلى أن هذه المشاعر والروابط ليست قوية جداً ولا ضعيفة جداً، بل تعتبر متوسطة ؛ مما يشير إلى وجود توازن في العلاقات، والترتيب الأول قد يشير إلى أن هذا الجانب من العلاقات يحتل أهمية رئيسية وأولية في السياق العام للجامعة. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة الذهلي، والطعاني (٢٠٢١) ؛ والتي توصلت إلى أن الجامعة توثق العلاقات بين أعضاء الهيئة التدريسية على الثقة وروح المحبة . وقد حصلت العبارة على المرتبة الثانية وبمستوى متوسط.

- حصلت العبارة رقم (٢) والتي تنص على: "يعترف مكان العمل بالتنوع والاختلاف بين أعضاء هيئة التدريس" بالترتيب الثاني بدرجة توفر متوسطة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح (٣.٣٦) وانحراف معياري (١.١٧)، ويمكن تفسير ذلك بأن الكلية التي ينتمي لها عضو هيئة التدريس لها رؤية تعكس تعددية الآراء والخلفيات الثقافية والأكاديمية بين أعضاء هيئة التدريس، وهذه الرؤية دليل على وعي الكلية بأهمية وجود آراء وتجارب مختلفة. وبدرجة متوسطة ؛ تعني أنه يسمح بدرجة معينة من التنوع، لكن هناك قيود أو حدود معينة. وبشكل عام يمكن تفسير العبارة ؛ على أنها تعبير عن رغبة مكان العمل (الكلية) في تعزيز بيئة تعليمية شاملة ؛ تقدر تنوع الآراء، ولكن بمستوى معتدل يقترن بترتيب أولويات محددة. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة الذهلي، والطعاني (٢٠٢١) والتي توصلت إلى أن من أهم أساسيات وأهداف أي مؤسسة أكاديمية ؛ أن تكون ليست ذات صبغة واحدة، وإنما تكون ذات صبغة متعددة.

- حصلت العبارة رقم (٥) والتي تنص على: " يتيح مكان العمل فرص تبادل الخبرات بين أعضاء هيئة التدريس" بالترتيب الخامس قبل الأخير، وبمتوسط حسابي مرجح (٣.٢٧) وانحراف معياري (٠.٩٧١) ، ودرجة توفر متوسطة. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن مكان العمل (الكلية) يوفر مناخاً ؛ يسمح بحدوث تبادل المعرفة والخبرات بين الأساتذة ؛ مما يسهم في تعزيز التعليم والنمو المهني. و بدرجة متوسطة ؛ يعني أن مستوى التبادل قد يكون جيداً ولكن ليس مثالياً، فقد يكون هناك بعض القيود والعوائق التي تضيق عملية تبادل الخبرات بشكل كامل . والترتيب قبل الأخير يعني أن أهمية هذا التبادل يأتي في مرتبة متدنية في سياق أولويات مكان العمل، وقد يشير أيضاً إلى أن هناك أبعاد أو أولويات أخرى ؛ تعتبر أكثر أهمية من تبادل الخبرات بين أعضاء هيئة التدريس، وهذا يعني أنه يوجد مجال لتحسينه وتعزيزه أكثر في المستقبل.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الذهلي، والطعاني (٢٠٢١) والتي توصلت أيضاً أن الجامعة مكان من خلاله يتم تبادل الخبرات بين أعضاء هيئة التدريس ، ويتم ذلك في نطاق التخصص ويتم بدرجة متوسطة سواء على مستوى القسم أو الكلية المعنية.

- حصلت العبارة رقم (٦) والتي تنص على: " يحرص أعضاء هيئة تدريس على ترتيب الأولويات في أدائهم لأعمالهم" بالترتيب السادس والأخير، بمتوسط حسابي مرجح (٣.٢٢) وانحراف معياري (٠.٩٥٩) ودرجة توفر متوسطة . ويمكن تفسير ذلك بأن أعضاء هيئة التدريس يهتمون بترتيب أولوياتها عند أدائهم لأعمالهم، ولكن هذا الحرص لا يأتي في مقدمة اهتماماتهم مقارنة بمهام او جوانب أخرى من عملهم. ودرجة متوسطة ؛ يعني أن هذا الجانب ليس مهماً تماماً، ولكنه ليس من الأولويات الرئيسية بالنسبة لهم.

أثر متغيرات عينة الدراسة على نتائجها:

يعرض هذا الجزء نتائج التحليل الاستدلالي لآراء عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتها ، وذلك من أجل التوصل إلى تفسيرات أكثر لنتائج الدراسة، حيث أمكن دراسة أثر متغيرات عينة الدراسة على نتائجها، وهي الدرجة الأكاديمية ونوع الدراسة بالكلية ، والتي يمكن توضيحها فيما يلي:

١ - أثر متغير الدرجة الأكاديمية (مدرس/ أستاذ مساعد/ استاذ)؛ لمعرفة أثر متغير الدرجة الأكاديمية على آراء عينة الدراسة ، حيث تم اجراء اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه " One Way ANOVA" لمتغير الدرجة الأكاديمية . كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (٢١)

اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه "ANOVA" للعينات المتعددة ؛ للكشف عن الفروق بين متوسطات كل محور من محاور الدراسة والمحاور ككل وفقاً لمتغيرات الدرجة الأكاديمية (مدرس/ أستاذ مساعد/ استاذ).

المحور	البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدالة الإحصائية
المحور الثاني: واقع الحكومة الرقمية بجامعة المنوفية	١ - التخطيط والتنظيم الإلكتروني	بين المجموعات	8.663	2	4.331	14.751	دالة
		داخل المجموعات	116.420	397	0.291		
		المجموع	125.083	399	-		
	٢ - المساءلة الرقمية	بين المجموعات	12.052	2	6.024	19.378	دالة
		داخل المجموعات	123.434	397	0.315		
		المجموع	135.486	399	-		
	٣ - الشفافية الرقمية	بين المجموعات	7.61	2	3.821	17.171	دالة
		داخل المجموعات	87.858	397	0.221		
		المجموع	95.246	399	-		
	٤ - المشاركة الرقمية +	بين المجموعات	16.528	2	8.245	22.528	دالة
		داخل المجموعات	145.629	397	0.366		
		المجموع	162.157	399	-		
	٥ - الرقابة الإلكترونية	بين المجموعات	7.869	2	3.934	21.025	دالة
		داخل المجموعات	74.292	397	0.187		

المحور	البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدالة الإحصائية
		المجموع	82.161	399	-		
المحور الثاني ككل		بين المجموعات	13.628	2	5.865	33.069	دالة
		داخل المجموعات	125.689	397	0.179		
		المجموع	139.317	399	-		
المحور الثالث: واقع الطاقة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية	١ - الطاقة المعرفية	بين المجموعات	5.209	2	2.604	5.771	دالة
		داخل المجموعات	179.177	397	0.450		
		المجموع	184.389	399	-		
	٢ - الطاقة العاطفية	بين المجموعات	17.623	2	8.811	11.572	دالة
		داخل المجموعات	302.294	397	0.760		
		المجموع	319.917	399	-		
	٣ - الطاقة السلوكية	بين المجموعات	7.663	2	3.831	17.171	دالة
		داخل المجموعات	88.58	397	0.222		
		المجموع	96.248	399	-		
المحور الثالث ككل		بين المجموعات	8.662	2	4.331	14.769	دالة
		داخل المجموعات	116.419	397	0.291		
		المجموع	125.081	399	-		

** دالة عند مستوى (٠,٠٥)

يتضح من الجدول السابق ما يلي: وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية ؛ تعزي لمتغير الدرجة الأكاديمية حول جميع محاور وأبعاد الاستبانة، حيث جاءت جميع قيم (ف) دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) . ولمعرفة اتجاه تلك الفروق ؛ تم اجراء اختبار (شيفيه) للمقارنات البعدية (Multiple Comparisons (Scheffe) ؛ كما هو موضح بالجدول (٢٢).

جدول (٢٢)

نتائج اختبارات (Scheffe) للمقارنات البعدية لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الدرجة الأكاديمية (مدرس/ أستاذ مساعد/ أستاذ)

الدرجة العلمية (I)				الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الدرجة العلمية (J)	البعد	المحور
أستاذ		أستاذ مساعد							
Sig	فرق المتوسط (I-J)	Sig	فرق المتوسط (I-J)						
0.001	0.458*	0.001	0.361*	0.622	2.158	155	مدرس	١- التخطيط والتنظيم الإلكتروني	المحور الثاني: واقع الحوكمة الرقمية بجامعة المنوفية
0.456	0.096	-	-	0.527	2.526	125	أستاذ مساعد		
-	-	-	-	0.662	2.624	80	استاذ		
0.001	0.345*	0.008	0.157*	0.355	1.669	155	مدرس	٢- المساءلة الرقمية	
0.004	0.189*	-	-	0.419	1.825	125	أستاذ مساعد		
-	-	-	-	0.535	2.018	80	استاذ		
0.001	0.403*	0.001	0.285*	0.558	2.172	155	مدرس	٣- الشفافية الرقمية	
0.268	0.115	-	-	0.511	2.443	125	أستاذ مساعد		

الدرجة العلمية (I)				الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الدرجة العلمية (J)	البعد	المحور
أستاذ		أستاذ مساعد							
Sig	فرق المتوسط (I-J)	Sig	فرق المتوسط (I-J)						
-	-	-	-	0.601	2.572	80	استاذ		
0.014	0.251*	0.281	0.126*	0.482	3.580	155	مدرس	٤- المشاركة الرقمية	
0.001	0.375*	-	-	0.740	3.700	125	أستاذ مساعد		
-	-	-	-	0.852	3.325	80	استاذ		
0.001	0.343*	0.008	0.155*	0.357	1.665	155	مدرس	٥- الرقابة الالكترونية	
0.004	0.187*	-	-	0.410	1.735	125	أستاذ مساعد		
-	-	-	-	0.534	2.020	80	استاذ		
0.001	0.409*	0.001	0.273*	0.396	2.006	155	مدرس	المحور الثاني ككل	
0.045	0.137*	-	-	0.362	2.275	125	أستاذ مساعد		
-	-	-	-	0.493	2.415	80	استاذ		
0.001	0.37*	0.345	0.079	0.357	1.793	155	مدرس	١- الطاقة المعرفية	المحور الثالث: واقع الطاقة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية
0.824	0.256*	-	-	0.485	1.874	125	أستاذ مساعد		
-	-	-	-	0.592	2.132	80	استاذ		
0.001	0.462*	0.001	0.393*	0.805	2.195	155	مدرس	٢- الطاقة العاطفية	
0.824	0.073	-	-	0.875	2.583	125	أستاذ		

الدرجة العلمية (I)				الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الدرجة العلمية (J)	البعد	المحور
أستاذ		أستاذ مساعد							
Sig	فرق المتوسط (I-J)	Sig	فرق المتوسط (I-J)						
							مساعد		
-	-	-	-	0.965	2.653	80	استاذ		
0.010	0.253*	0.032	0.212*	0.787	2.038	155	مدرس	٣- الطاقة السلوكية	
0.876	0.043	-	-	0.537	2.248	125	أستاذ مساعد		
-	-	-	-	0.627	2.293	80	استاذ		
0.001	0.353*	0.002	0.227*	0.541	2.007	155	مدرس	المحور الثالث ككل	
0.210	0.125	-	-	0.496	2.239	125	أستاذ مساعد		
-	-	-	-	0.594	2.363	80	استاذ		

(*) دالة عند مستوى (٠,٠٥)

يتضح من الجدول السابق ما يلي :

وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعات المنوفية ؛ حول محوري وأبعاد الاستبانة، تعزي لمتغيرالدرجة الأكاديمية بين فئة (مدرس) وفئتي (استاذ مساعد/ أستاذ) لصالح الدرجة الأكاديمية (أستاذ مساعد/ أستاذ)، وبين فئة (أستاذ مساعد) ، وفئة (أستاذ) لصالح الدرجة الأكاديمية (أستاذ) ، حيث جاءت جميع قيم الفروق بين المتوسطات دالة احصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) . ويعزي اتفاق آراء أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس الحاصلين على درجة أستاذ مساعد ، وأستاذ على توفر أبعاد الحوكمة الرقمية بجامعة المنوفية بدرجة متوسطة إلى ما يلي:

١. التوازن بين الإيجابيات والسلبيات: قد يعكس هذا الإجماع ؛ وجود بعض الممارسات الجيدة للحكومة الرقمية، ولكنها ليست كافية للوصول إلى مستوى عالٍ من التميز، فقد يكون الجوانب الأساسية موجودة مثل وجود سياسات وإجراءات ، ولكن هناك نقص في التنفيذ الفعال أو التطوير المستمر.
 ٢. نقص في التكامل والشمولية: فقد تكون أبعاد الحكومة الرقمية منفذة بشكل غير متكامل، حيث يكون هناك أنظمة تقنية متقدمة ، ولكن هناك ضعف في الشفافية أو المشاركة الرقمية ؛ يمكن أن تؤدي إلى تقييم متوسط.
 ٣. اختلاف التوقعات بين الفئات: فأساتذة الجامعات سواء أساتذة أو أساتذة مساعدين لديهم توقعات عالية من حيث الكفاءة والجودة ، فإذا كانت الجهود المبذولة في الحكومة الرقمية لا ترتقي لمستوى توقعاتهم ، فقد يكون سبباً لتصنيفها كمتوسطة.
 ٤. تحديات بيئية أو تنظيمية: فقد تكون هناك عوامل خارجية؛ مثل السياسات العامة أو التمويل؛ تحد من قدرة الجامعة على تحقيق تطبيق شامل وفعال لإبعاد الحكومة الرقمية.
- كما نرى اتفاق آراء أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس على درجة (أستاذ مساعد) ، و (أستاذ) على توفر أبعاد الطاقة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية بدرجة متوسطة ، ويمكن تفسير ذلك كما يلي:
١. الإقرار بوجود الطاقة التنظيمية ، ولكن بنقص في بعض الجوانب: فهناك إجماع يشير إلى أن أعضاء هيئة التدريس يشعرون بأن بيئة العمل تقدم الدعم التنظيمي والموارد اللازمة لأداء مهامهم، لكن ليس إلى الحد الأمثل، فقد يكون هناك عوائق تتعلق بالإدارة أو البنية التحتية أو ثقافته العمل.
 ٢. تفاوت مستويات الدعم بين الأعضاء: فقد يعكس التصنيف المتوسط تفاوتاً في مستوى الدعم التنظيمي المقدم، حيث يشعر البعض بأنه كافٍ، بينما يواجه آخرون نقصاً في الموارد أو في التوجيه الإداري.
 ٣. الضغوط الأكاديمية والإدارية: قد تكون الضغوط المرتبطة بالأعباء الأكاديمية والإدارية سبباً في عدم الاستفادة الكاملة من الطاقة التنظيمية ؛مما يجعلها تبدو متوسطة.

٤. سياسة الجامعة: السياسة المتبعة في الجامعة تؤثر على استخدام الطاقة التنظيمية بشكل مباشر، مثل عدم وضوح الأدوار أو نقص الموارد اللازمة لتطوير الأداء التنظيمي.

٥. فرص التدريب والتطوير: قد يكون هناك نقص في فرص التدريب؛ التي تساعد أعضاء هيئة التدريس على تعزيز مهاراتهم التنظيمية، مما يؤدي إلى تقييم متوسط لإبعاد الطاقة التنظيمية، فإذا كان التقييم بدرجة متوسطة، فهذا يعد مؤشراً على وجود فرص في التحسين؛ سواء من حيث تقديم الدعم الكافي، وتحسين السياسات، وتقديم برامج تدريبية؛ ترفع من كفاءة الطاقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس.

- أثر متغير نوع الدراسة بالكلية (عملية/ نظرية):

تم استخدام اختبار (T-Test) للعينات المستقلة، لمقارنة مجموعتين مستقلتين تبعا لمتغير نوع الدراسة بالكلية (عملية/ نظرية)، وبعد التأكد من فرضيات الاختبار وشروطه؛ تم قياس الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة (٠.٠٥). وقد أسفرت استجابات أفراد عينة الدراسة عن النتائج؛ كما في الجدول (٢٣).

جدول (٢٣)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير نوع الدراسة بالكلية (عملية/ نظرية).

المحور	البعد	عملية (ن=٩٥)		نظرية (ن=٦٥)		فرق المتوسط	قيمة (ت)	القيمة الاحتمالية	الدالة
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري				
المحور الثاني: واقع الحوكمة الرقمية بجامعة المنوفية	١ - التخطيط والتنظيم الإلكتروني	2.072	0.535	1.738	0.375	0.346	7.475	0.001	دالة
	٢ - المساءلة الرقمية	2.038	0.463	1.581	0.317	0.441	11.237	0.001	دالة
	٣ - الشفافية الرقمية	2.033	0.458	1.587	0.314	0.443	11.234	0.001	دالة
	٤ - المشاركة الرقمية	2.624	0.662	2.176	0.518	0.446	7.503	0.001	دالة
	٥ - الرقابة الإلكترونية	2.255	0.862	2.089	0.376	0.164	2.475	0.001	دالة
المحور ككل		2.355	0.493	2.037	0.318	0.317	7.573	0.011	دالة
المحور الثالث: واقع الطاقة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية	١ - الطاقة المعرفية	2.078	0.532	1.736	0.373	0.348	7.472	0.001	دالة
	٢ - الطاقة العاطفية	2.257	0.864	2.093	0.378	0.167	2.482	0.013	دالة
	٣ - الطاقة السلوكية	2.867	1.023	1.995	0.381	0.872	11.145	0.001	دالة
المحور ككل		2.406	1.153	1.423	0.330	0.983	11.472	0.001	دالة
جميع المحاور		2.506	0.546	2.126	0.243	0.376	8.989	0.001	دالة

يتضح من الجدول السابق ؛ وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير نوع الدراسة بالكلية (عملية/ نظرية) ؛ لصالح أعضاء هيئة التدريس بالكليات العملية، وذلك في كل بعد من أبعاد الاستبانة ككل

حيث جاءت قيمة (ت) دالة احصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) . حيث جاء متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة ؛ ممن يعملون بالكلية العملية بقيمة (٢.٥٠٦) وانحراف معياري (٠.٥٤٦) ، وجاء متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة ممن يعملون بالكلية النظرية بقيمة (٢.١٢٦) ، وانحراف معياري (٠.٢٤٣) ، كما جاءت قيمة (ت) المحسوبة (٨.٩٨٩) بقيمة احتمالية (٠.٠٠١) أصغر من مستوى الدلالة (٠.٠٠٥) . ويعزي ذلك إلى أن آراء غالبية أفراد عينة الدراسة ؛ كانوا من الذين يعملون بالكلية العملية ؛ ويرجع ذلك إلى ما يلي:

١. طبيعة العمل الأكاديمي في الكليات العملية: فالكلية العملية تعتمد بشكل أكبر على استخدام التكنولوجيا الرقمية والأنظمة التقنية في الأداء الأكاديمي والإداري (مثل المختبرات، أنظمة المحاكاة، أدوات البحث). لذا قد يكون لديهم وعي أكبر بمدى توفر الحكومة الرقمية والطاقة التنظيمية وتأثيرهما على سير العمل.
٢. استخدام الحكومة الرقمية في العمل الإداري: فالكلية العملية ؛ قد تتطلب إجراءات إدارية وتنظيمية أكثر تعقيداً؛ مرتبطة بتوفير الأجهزة والمعدات، وإدارة المشاريع البحثية، والتنسيق مع القطاعات الصناعية ؛ مما يجعلهم يشعرون بتأثير الحكومة الرقمية والطاقة التنظيمية بشكل مباشر.
٣. الفرق في الأنشطة التي تمارس في الكليات: فالكلية النظرية تعتمد على التعليم التقليدي بشكل أكبر مثل (المحاضرات) ؛ مما قد يقلل من الحاجة الواضحة للحكومة الرقمية مقارنة بالكلية العملية.
٤. الوعي والإلمام بالتقنيات الرقمية: أعضاء هيئة التدريس في الكليات العملية ؛ ربما لديهم وعي أعلى بأهمية الحكومة الرقمية والطاقة التنظيمية ، لأن تخصصاتهم غالباً تتطلب ذلك، على عكس الكليات النظرية ؛ التي قد لا يكون استخدام التقنية بنفس الأهمية فيها.
٥. الاختلاف في ثقافة العمل والتخصصات: الكليات العملية تتبنى ثقافة عمل تنظيمية أكثر انضباطاً؛ مما يجعل أعضاء هيئة تدريس أكثر دراية بالطاقة التنظيمية والحكومة الرقمية ؛ مقارنة بالكلية النظرية التي تميل إلى التوجه الأكاديمي والفكري أكثر.

ثالثاً: نتائج السؤال السادس الذي ينص على " ما استجابات أفراد عينة الدراسة بشأن معوقات تفعيل الطاقة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء مدخل الحكومة الرقمية؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توفر معوقات تعزيز الطاقة التنظيمية لأعضاء هيئة تدريس بجامعة المنوفية في ضوء مدخل الحكومة الرقمية من وجهة نظرهم ، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (٢٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، ودرجة التوفر والترتيب بشأن معوقات تعزيز الطاقة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء مدخل الحكومة الرقمية من وجهة نظرهم ؛ مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية .

م	العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	درجة التوفر	الترتيب
1	لا تمتلك إدارة الجامعة فهماً جيداً لأهمية الحكومة الرقمية في تعزيز الطاقة التنظيمية بها.	3.655	1.217	كبيرة	7
2	ضعف آليات المحاسبة والشفافية في استخدام الأدوات الرقمية.	3.729	1.216	كبيرة	2
3	قلة التدريب والدورات التدريبية المتخصصة في الحكومة الرقمية للعاملين في الجامعة.	3.563	1.286	كبيرة	11
4	غياب المرونة في تنفيذ الإجراءات التنظيمية المرتبطة بتفعيل الحكومة الرقمية داخل الجامعة.	3.715	1.210	كبيرة	4
5	ضعف تطبيق الجامعة سياسات واضحة ومحددة لدعم الحكومة الرقمية.	3.791	1.252	كبيرة	1
6	نقص الكفاءات والمهارات التقنية لدى أعضاء هيئة التدريس.	3.582	1.213	كبيرة	10
7	قلة الموارد المالية اللازمة لتفعيل الحكومة الرقمية بالجامعة.	3.726	1.220	كبيرة	3
8	غياب روح العمل الجماعي وضعف التنسيق بين الاقسام الادارية والاكاديمية.	3.658	1.192	كبيرة	6
9	ندرة الآليات الفعالة لقياس تأثير الحكومة الرقمية على الأداء التنظيمي في الجامعة.	3.669	1.244	كبيرة	5
10	اختلاف الأولويات والقيم بين أعضاء هيئة التدريس وإدارة الجامعة.	3.623	1.203	كبيرة	9

م	العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	درجة التوفر	الترتيب
11	الشعور بالإرهاق لدى أعضاء هيئة تدريس نتيجة عدم التوازن بين العمل الأكاديمي والمهام الإدارية.	3.485	1.222	كبيرة	12
12	قصور الجامعة في تشجيع ثقافة الابتكار والتطوير التكنولوجي في إطار الحكومة الرقمية.	3.639	1.203	كبيرة	8
الاجمالي		3.664	0.9525	كبيرة	

من الجدول السابق يتضح أن محور معوقات تفعيل الطاقة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء مدخل الحكومة الرقمية ؛ قد حصل على درجة توفر كبيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٦٤) ، وانحراف معياري (٠.٩٢٥٢) . ويمكن تفسير ذلك بأن المعوقات التي تعيق تفعيل للطاقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء مدخل الحكومة الرقمية موجودة بشكل ملحوظ وذات تأثير واضح على تفعيل الطاقة التنظيمية ، وهذا يدعو إلى معالجة هذه المعوقات ؛ لضمان تفعيل الطاقة التنظيمية ؛ من خلال تحقيق أهداف الحكومة الرقمية ؛ من مشاركة رقمية ، ومساءلة رقمية، وشفافية رقمية، ورقابة الكترونية، وتخطيط وتنظيم الإلكتروني، وفيما يلي تفسير لما سبق كما يلي:

يمكن تقسيم المعوقات بعد تحليلها إلى: المعوقات الثقافية والبشرية، والمعوقات الإدارية والتنظيمية، المعوقات القانونية والسياسات، المعوقات المالية، وفيما يلي توضيح لذلك: -

أولاً: المعوقات القانونية والسياسات: وكانت متضمنة في العبارة رقم (١) ، والعبارة رقم (٢) ؛ حيث حصلت العبارة رقم (١) والتي تنص على " ضعف تطبيق الجامعة سياسات واضحة ومحددة لدعم الحكومة الرقمية" والتي حصلت على درجة توفر كبيرة، وعلى الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣.٧٩١) وانحراف معياري (١.٢٥٢) ، وقد حصلت العبارة رقم (٢) والتي تنص على " ضعف آليات المحاسبة والشفافية في استخدام الأدوات الرقمية" على درجة توفر كبيرة، وعلى الترتيب الثاني ؛ بمتوسط حسابي (٣.٧٢٩) وانحراف معياري (١.٢١٦) . مما سبق يدل أن المعوقات القانونية والسياسات والمتمثلة في ضعف تطبيق الجامعة لسياسات واضحة ومحددة لدعم الحكومة الرقمية ، وأيضاً ضعف آليات المحاسبة والشفافية في استخدام الأدوات الرقمية ، حيث حصلت هذه المعوقات على درجه كبيرة. ويمكن تفسير ذلك ؛ بأن العبارة الأولى والخاصة بضعف تطبيق الجامعة سياسات واضحة

ومحدده لدعم الحكومة الرقمية ؛ قد يرجع ذلك إلى الافتقار للتوجه الاستراتيجي، ويرجع أيضاً إلى عدم ربط الحكومة الرقمية برؤية وأهداف الجامعة طويلة الأمد ؛ مما يعيق تحقيق الفوائد المرجوة من التحول الرقمي، وأيضاً غياب التوعية والتدريب ؛ الذي يرجع إلى ضعف الاهتمام بتأهيل العاملين وأعضاء هيئة التدريس والطلاب حول أهمية الالتزام بالسياسات الرقمية وأثرها الايجابي.

أما عبارته " ضعف آليات المحاسبة والشفافية في استخدام الأدوات الرقمية" وحصولها على الترتيب الثاني بدرجة توفر كبيرة ؛ فيمكن أن يفسر ذلك إلى غياب الرقابة المؤسسية ؛ من خلال عدم وجود أنظمة رقابية فعالة لمتابعة تنفيذ السياسات الرقمية، مما يؤدي إلى التراخي في تطبيقها. وأيضاً قد يرجع ذلك إلى ضعف نظام المحاسبة؛ المتمثل في غياب العقوبات أو الإجراءات التصحيحية تجاه سوء استخدام الأدوات الرقمية أو عدم الالتزام بالسياسات المعتمدة. وفي النهاية يترتب على ذلك سوء ضعف تطبيق الجامعة لسياسات واضحة ومحددة لدعم الحكومة الرقمية أو ضعف آليات المحاسبة والشفافية في استخدام الأدوات الرقمية ؛ كل ذلك يؤدي إلى اعاقه التحول الرقمي؛ مما يؤدي إلى ضعف الطاقة التنظيمية بالجامعة، وتراجع ثقة المجتمع الأكاديمي في الحكومة الرقمية بالجامعة، وأيضاً تأثيرها السلبي على التنافسية والاستدامة الرقمية للجامعة.

ثانياً: المعوقات الإدارية والتنظيمية

وقد اشتملت المعوقات الإدارية والتنظيمية على عدة عبارات أرقام (٤)، (٨)، (٩). حيث حصلت العبارة رقم (٤) والتي تنص على " غياب المرونة في تنفيذ الإجراءات التنظيمية المرتبطة بتفعيل الحكومة الرقمية داخل الجامعة" حيث حصلت على الترتيب الرابع؛ بمتوسط حسابي (٣.٧١٥) وانحراف معياري (١.٢١٠) ودرجة توفر كبيرة. أما العبارة (٨) والتي تنص على " غياب روح العمل الجماعي وضعف التنسيق بين الأقسام الادارية والأكاديمية" على الترتيب السادس، ومتوسط حسابي (٣.٦٥٨) وانحراف معياري (١.١٩٢) و بدرجة توفر كبيرة، وقد حصلت العبارة رقم (٩) والتي تنص على "ندرة الآليات الفعالة لقياس تأثير الحكومة الرقمية على الأداء التنظيمي في الجامعة" على الترتيب الخامس، بمتوسط حسابي (٣.٦٦٩) وانحراف معياري (١.٢٤٤) ودرجة توفر كبيرة.

مما سبق يتضح أن المعوقات التنظيمية والإدارية والمتمثلة في غياب المرونة في تنفيذ الإجراءات التنظيمية المرتبطة بتفعيل الحكومة الرقمية داخل الجامعة، وندرة الآليات

الفعالة لقياس تأثير الحكومة الرقمية على الأداء التنظيمي في الجامعة، وغياب روح العمل الجماعي وضعف التنسيق بين الأقسام الإدارية والأكاديمية.

ويمكن تفسير ذلك كما يلي: فبالنسبة لغياب المرونة في تنفيذ الإجراءات التنظيمية المرتبطة بتنفيذ الحكومة الرقمية داخل الجامعة، فهذا الغياب الخاص بالمرونة قد يؤدي إلى بطء في اتخاذ القرارات وصعوبة في التعامل مع المواقف الطارئة، وبناء على ذلك يزداد تعقيد العمليات ويؤخر تحقيق أهداف الحكومة الرقمية . أما بالنسبة لندرة الآليات الفعالة لقياس تأثير الحكومة على الأداء التنظيمي في الجامعة ؛ فيمكن أن يؤدي ذلك إلى عدم القدرة على تحديد نقاط القوة والضعف في النظام التعليمي ؛ مما يقلل فرص التحسين المستمر.

وبالنسبة لغياب روح العمل الجماعي وضعف التنسيق بين الأقسام الإدارية والأكاديمية ؛ فيمكن أن يؤدي ذلك إلى الانعكاس سلباً على تحقيق التكامل في العمليات، حيث يؤدي هذا الضعف إلى تضارب في الجهود ، وضياح الوقت والموارد ويعوق تحقيق أهداف الحكومة الرقمية.

ثالثاً: المعوقات المالية

وكانت ممثلة في العبارة رقم (٧) والتي تنص على : " قلة الموارد المالية اللازمة لتنفيذ الحكومة الرقمية بالجامعة" والتي حصلت على الترتيب الثالث ؛ بمتوسط حسابي (٣.٧٢٦) وانحراف معياري (١.٢٢٠) وبدرجة توفر كبيرة، ويمكن تفسير ذلك كالاتي:

- ضعف التمويل المؤسسي: فقد تكون الجامعة تعاني من نقص في الميزانية المخصصة لتطوير الانظمة الرقمية أو صيانتها ؛ كما أن الحكومة الرقمية تحتاج الى استثمارات في البنية التحتية التكنولوجية، مثل الأجهزة، والبرمجيات، وتدريب العاملين ؛ مما يشكل عبئاً مالياً كبيراً.
- قلة الدعم الخارجي: فالجامعات قد تعتمد على دعم حكومي أو وجود مؤسسات مانحة لتمويل مشروعاتها الرقمية، وفي حال غياب هذا الدعم تكون الموارد المالية المتوفرة غير كافية.
- التأثير السلبي على التخطيط الاستراتيجي: فضعف الموارد المالية يعيق وضع وتنفيذ خطط استراتيجية واضحة ومتكاملة للحكومة الرقمية، مما يؤدي إلى تكرار المشكلة وتفاقمها.

المعوقات الثقافية والبشرية:

وقد تمثلت في العبارات أرقام (١)، (٣)، (٦)، (١٠)، (١١)، (١٢).

- حصلت العبارة رقم (١) والتي تنص على: "لا تمتلك إدارة الجامعة فهماً جيداً لأهمية الحكومة الرقمية في تعزيز الطاقة التنظيمية بها" بالترتيب السابع؛ بمتوسط حسابي (٣.٦٥٥) وانحراف معياري (١.٢١٧) بدرجة توفر كبيرة، والعبارة السابقة تشير إلى أن إدارة الجامعة تفتقر إلى إدراك جيد أو شامل لأهمية الحكومة الرقمية، ومدى تأثيرها في تحسين أو تعزيز الطاقة التنظيمية للجامعة. بمعنى آخر أن الجامعة غير مدركة بالشكل الكافي لدور الحكومة الرقمية كعامل رئيسي يساعد على تحسين تنظيمها الداخلي وتطوير عملياتها الإدارية والخدمية من أجل تفعيل الطاقة التنظيمية بها.

- حصلت العبارة رقم (٣) والتي تنص على: "قلة التدريب والدورات التدريبية المتخصصة في الحكومة الرقمية للعاملين بالجامعة" على الترتيب الحادي عشر أو بدرجة توفر كبيرة، بمتوسط حسابي (٣.٥٦٣) وانحراف معياري (١.٢٨٦)، ويمكن تفسير ذلك بأن هناك نقصاً ملحوظاً في التدريب والدورات التدريبية للعاملين بالجامعة في مجال الحكومة الرقمية، وهذا ما يحد من فرص تحسين مهاراتهم ومعرفتهم في هذا المجال المهم، وحصول هذه العبارة على الترتيب قبل الأخير يشير أن هذا العنصر قد تم تقييمه كواحد من النقاط ذات التأثير الأقل ضمن مجموعة من العوامل التي تؤثر على الحكومة الرقمية في الجامعة، أما بدرجة توفر كبيرة؛ فندل على أن هذا النقص في التدريب أمر شائع وواضح بدرجة كبيرة، مما يعني أنه يمثل مشكلة واسعة الانتشار تحتاج إلى معالجة لتحسين الكفاءة في الحكومة الرقمية.

- حصلت العبارة رقم (٦) والتي تنص على: "نقص الكفاءات والمهارات التقنية لدى أعضاء هيئة التدريس" بالترتيب العاشر، وبدرجة توفر كبيرة، بمتوسط حسابي (٣.٥٨٢) وانحراف معياري (١.٢١٣) ويمكن تفسير ذلك كما يلي:

١. نقص الكفاءات والمهارات التقنية لدى أعضاء هيئة التدريس: حيث يدل ذلك على وجود ضعف أو عدم كفاية في المعرفة والمهارات التقنية لدى أعضاء هيئة التدريس؛ والتي قد تكون ضرورية لتنفيذ مهامهم بشكل فعال. وبدرجة توفر كبيرة؛ ويعني ذلك أن هذا النقص ملاحظ على نطاق واسع ومنتشر بين عدد كبير من أعضاء هيئة التدريس وليس مجرد حالة فردية.

٢. أما بالنسبة لحصول العبارة على الترتيب العاشر أي ترتيب متدني: يشير إلى أن هذه المشكلة ليست من الأولويات المهمة في ترتيب القضايا والمشكلات التي تواجه الجامعة أو التي يجب معالجتها.

- حصلت العبارة رقم (١٠) والتي تنص على: "اختلاف الأولويات والقيم بين أعضاء هيئة التدريس وإدارة الجامعة" بالترتيب التاسع ، وبدرجة توفر كبيرة ؛ بمتوسط حسابي (٣.٦٢٣) وانحراف معياري (١.٢٠٣) ويمكن تفسير ذلك كما يلي:

أن اختلاف القيم والأولويات بين أعضاء هيئة تدريس وإدارة الجامعة ينشأ نوعاً من التوتر أو التعارض داخل الجامعة ؛ مما ينعكس سلباً على الكفاءة التنظيمية ، ويظهر ذلك في شكل ضعف الأداء ، و انخفاض الرضا الوظيفي، أو تراجع الانتاجية بسبب غياب رؤية مشتركة وأهداف متوافقة بين الجانبين، وكل ذلك يؤثر على الكفاءة والطاقة التنظيمية للجامعة. كما تعني درجة توفر كبيرة ؛ بأن هذا الاختلاف موجود بدرجة كبيرة وملحوظة وليس مقتصرًا على حالات فردية أو أقسام محددة؛ بل يظهر بين غالبية أعضاء هيئة التدريس وإدارة الجامعة ، وتنعكس هذه المشكلة على بيئة العمل والتعاون داخل الجامعة.

- حصلت العبارة رقم (١١) والتي تنص على: "الشعور بالإرهاق لدى أعضاء هيئة التدريس، نتيجة عدم التوازن بين العمل الأكاديمي والمهام الإدارية" بدرجة توفر كبيرة، وبالترتيب الأخير (الثاني عشر) بمتوسط حسابي (٣.٤٨٥) وانحراف معياري (١.٢٢٢) ويمكن تفسير ذلك كالآتي:

- الشعور بالإرهاق يعني: أن أعضاء هيئة التدريس يشعرون بالإجهاد النفسي والجسدي نتيجة الضغوط المتزايدة عليهم.

- عدم التوازن بين العمل الأكاديمي والمهام الإدارية: يعني أن هناك صراع أو تداخل بين متطلبات التدريس والبحث الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس من جهة، ومتطلبات القيام بالمهام الإدارية من جهة أخرى، فيؤدي ذلك إلى إرهاقهم.

- بدرجة توفر كبيرة: تعني أن المشكلة منتشرة وواسعة بين أعضاء هيئة التدريس بشكل كبير.

- الترتيب الأخير: على الرغم من أنها مشكلة شائعة ؛إلا أنها ربما ليست الأهم مقارنة بمشكلات أخرى ؛ حسب ترتيب الأولويات أو الأهمية . وبصفة عامة فإن الإرهاق يؤثر سلباً على الطاقة التنظيمية ؛ بمعنى أن المؤسسة التعليمية قد تفقد الكفاءة والفاعلية،

- لأن أعضاء هيئة التدريس لا يستطيعون تقديم أقصى ما لديهم ؛ نتيجة الضغط الذي يشعرون به. وهذا التحليل يُظهر الحاجة إلى التوازن بين المهام الأكاديمية والإدارية لدعم رفاهية أعضاء هيئة التدريس وتحسين أداء المؤسسة التعليمية ككل.
- حصلت العبارة رقم (١٢) والتي تنص على: "قصور الجامعة في تشجيع ثقافة الابتكار والتطوير التكنولوجي في إطار الحكومة الرقمية". بالترتيب الثامن ، وبدرجة توفر كبيرة بمتوسط حسابي (٣.٦٣٩) وانحراف معياري (١.٢٠٣)، ويمكن تفسير ذلك كما يلي:
 - قصور الجامعة: ويعني أن هناك ضعف أو عدم كفاءة في جهود الجامعة لتشجيع أو دعم ثقافة الابتكار والتطوير التكنولوجي.
 - في إطار الحكومة الرقمية: يعني أن استخدام التكنولوجيا الرقمية لتحسين الأداء الإداري واتخاذ القرارات بشكل فعال، فالقصور هنا يتعلق بعدم دمج الابتكار والتطوير التكنولوجي ضمن هذا الإطار. ودرجة توفر كبيرة تعني أن المشكلة واضحة ومنتشرة وليست قضية فردية أو استثنائية.
 - بترتيب متدني: فرغم أن المشكلة شائعة إلا أن أهميتها تُصنّف بأنها أقل مقارنة بمشكلات أخرى تواجهها الجامعة حسب ترتيب الأولويات أو التقييم العام.
- مما سبق ومن خلال الجدول (٢٥)؛ يتضح أن هناك عدة معوقات تعيق تفعيل الطاقة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في ضوء مدخل الحكومة الرقمية ، وهذه المعوقات قد تكون معوقات إدارية وتنظيمية، ومعوقات قانونية و سياسات، ومعوقات مالية، ومعوقات ثقافية وبشرية.

ملخص بأهم النتائج:

- أسفرت الدراسة الميدانية عن مجموعة من النتائج كان أبرزها ما يلي:
- ١- درجة توفر أبعاد الحكومة الرقمية بجامعة المنوفية جاءت بدرجة توفر متوسطة ، بمتوسط حسابي (٢.٨٣) وانحراف معياري (٠.٧٥٧) ، حيث جاء بعد المشاركة الرقمية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٢٨) وانحراف معياري (٠.٨٢٧) وبدرجة توفر متوسطة ، وجاء بعد المساءلة الرقمية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٠٩) وانحراف معياري (٠.٨٨٩) وبدرجة توفر متوسطة ، وجاء بعد الشفافية الرقمية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣.٠٦) وانحراف معياري (٠.٧٨٣) وبدرجة توفر متوسطة ، وجاء بعد التخطيط والتنظيم الالكتروني في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٢.٩٦) وانحراف

معياري (٠.٧٦٣) وبدرجة توفر متوسطة ، وجاء بعد الرقابة الالكترونية في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (٢.٨٣) وانحراف معياري (٠.٧٧٥) وبدرجة توفر متوسطة .

٢- درجة توفر أبعاد الطاقة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية ؛ قد جاءت بدرجة توفر متوسطة؛ بمتوسط حسابي (٣.٣٨) وانحراف معياري (١.٨٢٢) ؛ حيث جاء في المرتبة الأولى بعد الطاقة العاطفية بدرجة توفر متوسطة، بمتوسط حسابي (٣.٤٣) وانحراف معياري (١.٠٣٤)، وقد جاء في المرتبة الثانية بعد الطاقة المعرفية بدرجة توفر متوسطة؛ بمتوسط حسابي (٣.٤١) وانحراف معياري (٠.٧٣٨)، وقد جاء في المرتبة الثالثة بعد الطاقة السلوكية ؛ بمتوسط حسابي (٣.٣٨) وانحراف معياري (٠.٨٢٢).

٣- وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية ؛ تعزى لمتغير الدرجة الأكاديمية حول جميع محاور أبعاد الاستبانة.

٤- وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول محوري وأبعاد الاستبانة ؛ تعزى لمتغير الدرجة الأكاديمية بين فئة (مدرس) وفئتي (أستاذ مساعد / أستاذ) لصالح الدرجة الأكاديمية (أستاذ مساعد / أستاذ)، وبين فئة (أستاذ مساعد) وفئة (أستاذ) لصالح الدرجة الأكاديمية (أستاذ)، حيث جاءت جميع قيم الفروق بين المتوسطات دالة احصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠٥).

٥- وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير نوع الدراسة بالكلية سواء (عملية / نظرية) لصالح أعضاء هيئة التدريس بالكلية العملية؛ وذلك في كل بعد من أبعاد الاستبانة والاستبانة ككل، حيث جاءت قيمة (ت) دالة احصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠٥).

٦- وجود معوقات تحد من تفعيل الطاقة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء مدخل الحكومة الرقمية، تمثلت تلك المعوقات في (المعوقات الإدارية والتنظيمية - المعوقات الثقافية والبشرية - المعوقات القانونية والسياسيات - المعوقات المالية) ، وقد حصلت هذه المعوقات على درجة توفر كبيرة بمتوسط حسابي (٣.٦٤٦) وانحراف معياري (٠.٩٢٥٢).

وبعد عرض نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها، سوف تتناول الباحثة التصور المقترح لتعزيز الطاقة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء مدخل الحوكمة الرقمية.

أولاً: المنطلقات الفلسفية والعملية للتصور المقترح:

أمكن توضيح المنطلقات الفلسفية والعملية للتصور المقترح في كل من: الغاية الأساسية للتصور المقترح، فلسفته، وأهدافه، وفيما يلي توضيح لكل منهم:

١ - الغاية الأساسية للتصور المقترح

غاية التصور المقترح الأساسية هي تعزيز الطاقة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء مدخل الحوكمة الرقمية.

٢ - فلسفة التصور المقترح:

يعتمد التصور المقترح على فلسفة شاملة تركز على تكامل التكنولوجيا مع العمليات التنظيمية لتعزيز الطاقة التنظيمية بأبعادها المعرفية والعاطفية والسلوكية؛ حيث يستند التصور المقترح إلى مفهوم الحوكمة الرقمية كإطار لتحقيق الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، والرقابة الإلكترونية داخل الجامعة.

٣ - منطلقات التصور المقترح: يستند التصور المقترح الحالي إلى عدة منطلقات لعل من أهمها:

- التوجه العالمي نحو الرقمنة : الحاجة إلى التكيف مع التحولات الرقمية في التعليم والإدارة.
- أهمية الحوكمة الرقمية: كأداة رئيسية لضمان الجودة الشاملة.
- الاحتياجات التنظيمية: رفع كفاءة النظام التنظيمي؛ بما يحقق أبعاد الطاقة التنظيمية (المعرفية - العاطفية - السلوكية).
- تعزيز جودة التعليم: توفير بيئة تعليمية وإدارية متكاملة رقمية .

ثانياً : أهداف التصور المقترح: هدف التصور المقترح إلى ما يلي:

- ١/٢ - تعزيز البعد المعرفي للطاقة التنظيمية : ويتم من خلال تطوير المعرفة التنظيمية، المتمثلة في التحول الرقمي وإدارة المعرفة.
- ٢/٢ - تعزيز البعد العاطفي للطاقة التنظيمية: ويتم من خلال تقوية الانتماء والتحفيز؛ عن طريق أدوات رقمية تدعم التفاعل والمشاركة.

٣/٢ - تعزيز البعد السلوكي للطاقة التنظيمية: ويأتي من خلال تحسين السلوك التنظيمي، عن طريق تعزيز الشفافية والعدالة باستخدام الحكومة الرقمية.

٤/٢ - تحقيق كفاءة التشغيل: من خلال تطبيق التكنولوجيا لتقليل الأخطاء وتحسين اتخاذ القرارات.

٥/٢ - تعزيز الابتكار: من خلال تهيئة بيئة رقمية تدعم الإبداع والمبادرات الجديدة.

ثالثاً: أهمية التصور المقترح:

تتضح أهمية التصور المقترح في تعزيز الطاقة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في ضوء مدخل الحكومة الرقمية، كما يلي:

- تعزيز جودة الاداء: حيث يساعد النظام الرقمي على تحسين الأداء الأكاديمي والإداري ، ورفع الانتاجية؛ من خلال تسهيل المهام وتقليل التعقيدات.
- تطوير الكفاءات الرقمية: من خلال منح أعضاء هيئة التدريس الفرصة؛ لإكتساب مهارات جديدة تتماشى مع التطورات التكنولوجية.
- رفع تنافسية الجامعة : حيث تدعم الحكومة الرقمية صورة الجامعة محلياً ودولياً.
- تحقيق أهداف الاستدامة: فالنظام الرقمي يقلل من التكاليف المالية ويقلل الاعتماد على الأوراق والعمليات التقليدية ، ويسهم في تحقيق أهداف الاستدامة البيئية.
- الاستجابة للتغيرات المستقبلية: فالحكومة الرقمية ؛ تمكن أعضاء هيئة التدريس من التكيف السريع مع المتغيرات التقنية والتعليمية؛ مما يضمن استدامة الجامعة في مواجهة التحديات المستقبلية . فالأهمية السابقة للتصور المقترح تحول الجامعة إلى نموذج رقمي متكامل ؛ يركز على استثمار طاقات أعضاء هيئة التدريس بأفضل طريقة ممكنة.

رابعاً: أبعاد التصور المقترح:

أمكن تحديد أبعاد التصور المقترح ، والتي تحقق أهدافه في خمسة أبعاد وهي:

المشاركة الرقمية - المساواة الرقمية - الشفافية الرقمية - التخطيط والتنظيم الإلكتروني - الرقابة الالكترونية.

١/٤ المشاركة الرقمية:

ويمكن اتباع خطوات واستراتيجيات متعددة ؛ لضمان تحقيق المشاركة الفاعلة والمنظمة ، وفيما يلي توضيح لذلك:

٤/١/أ - تعزيز الوعي والتثقيف ؛ من خلال تقديم الآتي:

- تقديم دورات تدريبية: حيث يتم تقديم دورات تدريبية وورش عمل ؛حول مفهوم الحوكمة الرقمية وكيفية المشاركة الرقمية بفاعلية.
- نشر دليل إرشادي وإعداد دليل رقمي :حيث يتضمن أدوات وتقنيات المشاركة الرقمية وأفضل الممارسات المتبعة.
- اشراك القيادة الجامعية : حيث يتم تحفيز القيادات الأكاديمية على دعم وتشجيع المشاركة الرقمية.

٤/١/ب - انشاء منصات رقمية متخصصة: وذلك من خلال الآتي:

- تطوير بوابات إلكترونية: بإنشاء بوابات الكترونية متخصصة ؛تمكن أعضاء هيئة التدريس من التعبير عن آرائهم، والمساهمة في اتخاذ القرارات الأكاديمية، ومشاركة الأبحاث والمبادرات.
- تفعيل أدوات النقاش: مثل المنتديات التفاعلية، والاجتماعات الافتراضية مثل (Zoom أو MS teams).

- استخدام تقنيات التصويت الرقمي: وذلك لتسهيل اتخاذ القرارات الجماعية.

٤/١/ت - تسهيل الوصول وتغيير الأدوات، وذلك من خلال الآتي:

- توفير بنية تحتية رقمية: وذلك من خلال تحسين شبكات الانترنت داخل الحرم الجامعي، وتوفير أدوات رقمية متطورة.
- التكامل مع الأنظمة الحالية: وذلك من خلال ربط المنصات الرقمية بأنظمة إدارة الجامعة ؛ مثل نظم إدارة التعلم (LMS)

٤/١/ث - ضمان الشفافية والمساءلة: ويتم ذلك من خلال الآتي:

- إظهار تأثير المشاركة: من خلال توضيح كيفية تأثير اقتراحات الأعضاء على القرارات النهائية.
- نشر التقارير الدورية: من خلال تقديم تقارير؛ توضح مساهمة أعضاء هيئة التدريس في تطوير السياسات الأكاديمية.
- دعم الابتكار الرقمي: ويتم ذلك من خلال الآتي:
- تشجيع المبادرات الفردية: من خلال دعوة أعضاء هيئة التدريس لتقديم أفكار رقمية لتحسين الأداء الجامعي.

- إنشاء مختبرات رقمية: وذلك لدعم الأبحاث والمبادرات المتعلقة بالحكومة الرقمية.
- ١/٤/ح - قياس وتحسين الأداء ، ويتم ذلك من خلال الآتي:
- إجراء استبيانات دورية: لجمع الملاحظات حول كفاءة المنصات الرقمية ومستوى المشاركة.
- تحليل البيانات: وذلك باستخدام تحليلات البيانات لتحديد نقاط القوة والضعف.
- مما سبق يتضح إذا تحققت المشاركة الرقمية ، يمكن أن تحقق فوائد منها ما يلي:
- تحسين الأداء الأكاديمي والتدريسي لأعضاء هيئة التدريس ، وتعزيز التواصل والتفاعل ، وتحسين البحث العلمي ، وتطوير المهارات المهنية ، ومواجهة بعض التحديات المتمثلة في : (زيادة الأعباء الرقمية ؛ التي قد تسبب ضغطاً على بعض أعضاء هيئة التدريس، وفجوة المهارات التقنية بين بعض أعضاء هيئة التدريس ؛ التي قد تعيق الاستفادة الكاملة).
- ٢/٤ المساءلة الرقمية: ويمكن اتباع خطوات واستراتيجيات متعددة ؛ لضمان تحقيق المساءلة الرقمية، وفيما يلي توضيح ذلك:
- ٢/٤/أ- انشاء نظام رقمي مركزي: ويتم من خلال الآتي:
- بوابة إلكترونية موحدة: فتطوير منصة الكترونية تحتوي على ملفات تعريفية لأعضاء هيئة التدريس؛ تسجل بها الأنشطة والأداء.
- التكامل مع نظم الجامعة: من خلال ربط المنصة بأنظمة مثل نظام إدارة التعلم (LMS) والأنظمة المالية والإدارية.
- تقارير محدثة: حيث يتم تمكين النظام من انشاء تقارير دورية عن الأداء الأكاديمي والأنشطة البحثية.
- ٢/٤/ب- تحديد معايير أداء واضحة: ويتم ذلك من خلال الآتي:
- وضع مؤشرات قياس الأداء (KPIS) فيما يلي:
- عدد الأبحاث المنشورة والمشاركة بالمؤتمرات.
- جودة التدريس بناء على تقييم الطلاب.
- المساهمة في تطوير المناهج.
- المشاركة في الأنشطة المجتمعية.
- تحديد معايير شفافة ؛ تتم مشاركتها مع أعضاء هيئة التدريس.

٢/٤/ت - توفير أدوات المتابعة والتقييم، ويتم من خلال الآتي:

- التقييم المستمر: حيث يتم تصميم أدوات رقمية ؛ تتيح جمع الملاحظات من الطلاب والزملاء بشكل دوري.

● التدريب على النظام : حيث يتم تنظيم ورش عمل تدريبية لأعضاء هيئة التدريس لتعريفهم بالنظام وأدواته ، وأيضاً توفير أدلة رقمية وفيديوهات ارشادية.

٢/٤/ت - المراقبة والمتابعة ، ويتم من خلال الآتي:

- فرق إشراف : حيث يتم تشكيل لجان متخصصة لمراجعة الأداء ؛ بناء على البيانات المدخلة.

- تحليل البيانات : حيث يتم استخدام تقنيات تحليل البيانات ؛ لاكتشاف نقاط الضعف وتقديم التوصيات.

٢/٤/ث - تعزيز الشفافية والثقة ، ويتم ذلك من خلال الآتي:

- مشاركة نتائج الأداء بشكل منتظم مع الأطراف المعنية.
- التغذية الراجعة : من خلال السماح لأعضاء هيئة التدريس بالتعليق على تقييماتهم.
- ضمان الخصوصية والأمان: حيث يتم التأكد من كلاً من: النظام ؛ حيث يلتزم بمعايير حماية البيانات والخصوصية، وتقديم خيارات لتقديم الملاحظات بشكل سري إذا لزم الأمر.
- مما سبق يتضح إذا اتبعنا معايير وإجراءات المساءلة الرقمية ؛ فسوف ينعكس ذلك على ما يلي:

تعزيز جودة التعليم والبحث، وزيادة الشفافية والمصداقية داخل المجتمع الأكاديمي.

٣/٤- الشفافية الرقمية: ويمكن اتباع خطوات متعددة ومجموعة من الاستراتيجيات التي تعزز الشفافية الرقمية من خلال الآتي:

٣/٤/أ - بناء نظام إدارة شفافية رقمي متكامل، ويكون ذلك من خلال الآتي:

- منصة موحدة: حيث يتم انشاء منصة رقمية مركزية تحتوي على معلومات عن أعضاء هيئة التدريس مثل: السيرة الذاتية، الأنشطة البحثية، المقررات التي يتم تدريسها، مساهماتهم المجتمعية.

٣/٤/ب - نشر تقارير دورية شفافة، تحتوي على الآتي:

- تقارير الأداء الأكاديمي: نشر نتائج تقييم الطلاب عن جودة التدريس لكل عضو هيئة التدريس، وأيضاً عرض احصائيات الأبحاث المنشورة لكل عضو هيئة تدريس.

- تقارير الحكومة: تقديم تقارير توضح مساهمة أعضاء هيئة التدريس في تحقيق أهداف الجامعة الاستراتيجية، وعرض بيانات الانجازات، وأيضاً القصور في مختلف الكليات والأقسام.
- ٣/٤- تفعيل أدوات المشاركة الرقمية: وتشمل الآتي :
 - منتديات رقمية : فمن خلال انشاء منتديات أو منصات حوارية ؛ تسمح بمشاركة الآراء حول أداء أعضاء هيئة التدريس، وتمكين الطلاب من تقديم ملاحظاتهم واقتراحاتهم بشكل مباشر.
 - استطلاعات الرأي: حيث يتم استخدام أدوات استطلاع الكترونية؛ لجمع آراء الطلاب والموظفين بشكل دوري.
 - ٣/٤-ث- تعزيز الشفافية المالية والادارية ؛ ويكون ذلك من خلال الآتي:
 - نشر تفاصيل واضحة عن المكافآت والحوافز التي يتم منحها لأعضاء هيئة التدريس ؛ بناء على الأداء، وكيفية تخصيص الموارد للبحث والتطوير، وتوفير وصول شفاف إلى البيانات المالية المتعلقة بالمشاريع البحثية.
 - استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) ، ويتم ذلك من خلال تحديد معايير واضحة وقابلة للقياس لأداء أعضاء هيئة التدريس/ حيث تشمل الآتي:
 - جودة التدريس بناء على تقييمات الطلاب.
 - عدد الأبحاث المنشورة والمشاريع الممولة.
 - الأنشطة الخدمية والمجتمعية.
 - ٣/٤-ج- تفعيل المحاسبة الرقمية: من خلال الآتي:
 - ربط الأداء الفردي لأعضاء هيئة التدريس بأهداف الجامعة ومخرجاتها.
 - انشاء آلية لمراجعة الأداء بشكل دوري ومراجعة التقارير الرقمية للتحقق من الامتثال للتعليمات واللوائح.
 - ٣/٤-ج - التدريب والتوعية بالشفافية الرقمية: ويتم من خلال الآتي:
 - توفير ورش عمل ودورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس ؛لتعريفهم بأهمية الشفافية الرقمية ودورها في الحكومة.
 - اشراك الطلاب والموظفين في فهم أدوات الشفافية الرقمية.

٤/٣ ح - المتابعة والتقييم المستمر، ويتم من خلال الآتي:

- تشكيل لجنة خاصة لمراجعة مدى تطبيق الشفافية الرقمية ومدى تأثيرها على الحكومة.
- استخدام التغذية الراجعة لتطوير النظام وتحسينه بشكل دوري.
- مما سبق يتضح إذا تحققت الشفافية الرقمية ؛ يمكن أن تحقق فوائد منها ما يلي:
- بناء الثقة بين أعضاء هيئة التدريس وإدارة الجامعة والطلاب، ورفع كفاءة العمليات الأكاديمية والإدارية، تحقيق أهداف الجامعة بشكل أكثر شفافية وعدالة.

٤/٤ التخطيط والتنظيم الإلكتروني:

- لتفعيل التخطيط والتنظيم الإلكتروني كأحد أبعاد الحكومة الرقمية ؛ يمكن اتباع مجموعة من الخطوات التي تضمن تحقيق الكفاءة والشفافية وتعزيز الحكومة ، وفيما يلي أبرز هذه الخطوات:

٤/٤ أ. إعداد البنية التحتية الرقمية، وتتم من خلال الآتي:

- تطوير أنظمة إدارة التعليم (LMS) مثل blackboard أو Moodle؛ لدعم العملية التعليمية وإدارة المقررات الدراسية إلكترونياً.
- توفير أدوات التخطيط الرقمي مثل : برامج إدارة المشاريع لتنسيق الأنشطة الأكاديمية.
- تحديث الأجهزة والشبكات ؛ لضمان توفر الإنترنت عالي السرعة والبنية التحتية التقنية.
- ٤/٤ ب. توحيد الإجراءات والسياسات ، ويتم من خلال الآتي :
- إنشاء دليل الكتروني ؛ يوضح الخطوات والإجراءات الأكاديمية والإدارية لأعضاء هيئة التدريس.

٤/٤ ج. تدريب أعضاء هيئة التدريس ، ويتم من خلال الآتي:

- ورش عمل تقنية؛ لتعريف أعضاء هيئة التدريس باستخدام الأنشطة والأدوات الرقمية.
- تطوير المهارات الرقمية ؛ لتعزيز قدرات أعضاء هيئة التدريس في استخدام برامج الحكومة الرقمية.

٤/٤ د. متابعة الأداء والتقييم ، ويتم من خلال الآتي:

- أنظمة التقييم الرقمي مثل : تقديم تقارير دورية عن استخدام الأدوات الرقمية وآثارها على العملية الأكاديمية.
- استخدام تحليلات البيانات ؛ لتحليل أداء أعضاء هيئة التدريس بناء على بيانات الأنظمة الإلكترونية.

- ٤/٤/و- التكامل بين الأنظمة ، ويتم من خلال الآتي:
- ربط الأنظمة الإلكترونية مثل: نظم الموارد البشرية، وإدارة التعليم، والمكتبات الرقمية لتوفير تجربة متكاملة.
- استخدام الحوسبة السحابية؛ لتخزين البيانات وتسهيل الوصول إليها من أي مكان.
- ٤/٤/ك. تعزيز الأمن السيبراني ، ويتم من خلال الآتي:
- حماية البيانات الشخصية؛ لضمان سرية وأمان معلومات أعضاء هيئة التدريس.
- اجراء اختبارات أمان دورية ؛ للتأكد من عدم وجود ثغرات في الأنظمة الإلكترونية.
- ٤/٤/هـ. التحفيز على الاستخدام ، ويتم من خلال الآتي:
- مكافآت وتشجيع لأعضاء هيئة التدريس الملتزمين باستخدام الأنظمة الرقمية بشكل فعال.
- قصص نجاح؛ يبرز تجارب أعضاء هيئة التدريس الذين استفادوا من الأنظمة الرقمية.
- تنفيذ هذه الخطوات السابقة يمكن أن يعزز التخطيط والتنظيم الإلكتروني كبعد من أبعاد الحوكمة الرقمية ؛ مما يسهم في تحقيق الكفاءة والشفافية وتعزيز الحوكمة الرقمية بالجامعة.
- ٤/٥- الرقابة الإلكترونية لتفعيل الرقابة الإلكترونية كأحد أبعاد الحوكمة الرقمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة وذلك يتطلب نهجاً متكاملاً يجمع بين التقنية والسياسات التنظيمية والإجراءات الإدارية.
- فيما يلي خطوات يمكن اتباعها لتحقيق ذلك:
- ٤/٥/أ. وضع سياسات وإجراءات واضحة ، وتتم من خلال ما يلي:
- صياغة سياسات الحوكمة الرقمية التي تحدد نطاق الرقابة وأهدافها والمعايير التي يجب أن يلتزم بها أعضاء هيئة التدريس.
- توضيح حقوق وواجبات أعضاء هيئة التدريس؛ لضمان الشفافية والعدالة.
- اشراك أعضاء هيئة التدريس في صياغة السياسات ؛ لضمان قبولها وتطبيقها.
- ٤/٥/ب. تطوير البنية التحتية التقنية ، وتتم من خلال ما يلي:
- انشاء منصات إلكترونية متكاملة؛ لمتابعة الأداء الأكاديمي والإداري لأعضاء هيئة التدريس.

- تفعيل أنظمة إدارة التعلم (LMS) ؛ لرصد الأنشطة التعليمية مثل تحميل المحاضرات، وتقييم الطلاب، وحضور الاجتماعات.
 - استخدام أنظمة تحليل البيانات ؛ لمتابعة مستوى الإنجاز والتفاعل.
 - ٤/٥/ج- تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات ، ويتم من خلال ما يلي:
 - تحليل البيانات المتعلقة بنشاط أعضاء هيئة التدريس ؛ باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي لتحقيق رقابة فعالة.
 - تقديم توصيات لتحسين الأداء بناء على نتائج التحليلات.
 - ٤/٥/د. توفير التدريب والدعم الفني، ويتم من خلال ما يلي:
 - تنظيم دورات تدريبية؛ لتعريف أعضاء هيئة التدريس بأدوات الرقابة الإلكترونية وأهدافها.
 - انشاء فريق دعم فني للتعامل مع أي مشكلات تقنية قد تنشأ.
 - ٤/٥/هـ - ضمان الأمان والخصوصية ، ويتم من خلال ما يلي:
 - حماية بيانات أعضاء هيئة التدريس باستخدام تقنيات التشفير وسياسات الخصوصية.
 - ضمان أن الرقابة تركز على تحسين الأداء.
 - ٤/٥/و- قياس الأداء وتقييم الأثر ، ويتم من خلال ما يلي:
 - تحديد مؤشرات أداء رئيسية؛ لقياس مدى تحقيق الرقابة الإلكترونية لأهدافها.
 - اجراء تقييم دوري؛ لتحسين النظام بناء على التغذية الراجعة .
- من خلال تنفيذ هذه الخطوات بشكل متكامل؛ يمكن تحقيق الرقابة الإلكترونية بشكل فعال كبعد من أبعاد الحكومة الرقمية مما يسهم في تعزيز الشفافية وتحسين الأداء ودعم أهداف الجامعة.

متطلبات التصور المقترح وآليات تفعيلها:

أمكن تحديد متطلبات تطبيق التصور المقترح فيما يلي:

- ١- المتطلبات التنظيمية، وتشمل الآتي:
- وضع هيكل تنظيمي واضح؛ من خلال تصميم هيكل تنظيمي يدعم تطبيق الحكومة الرقمية، يوضح المسؤوليات والصلاحيات بوضوح.
- توفير لوائح داخلية تتسم بالمرونة: حيث يجب تحديث اللوائح بما يواكب التحول الرقمي مع ضمان سهولة تطبيقها.

- إدارة الأداء: من خلال تطوير أنظمة لتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس ؛ بناء على معايير موضوعية تتماشى مع الحكومة الرقمية.
- دعم التطوير المهني: من خلال توفير برامج تدريبية ؛ لتعزيز المهارات الرقمية لأعضاء هيئة التدريس
- آليات تفعيل المتطلبات التنظيمية:
 - تشكيل لجان لمراجعة وتحديث الهياكل التنظيمية.
 - إنشاء منصات الكترونية لتيسير العمليات التنظيمية.
- ٢- المتطلبات التشريعية، وتشمل الآتي:
 - وضع قوانين وتشريعات داعمة للتحويل الرقمي ؛ وتتم من خلال إعداد قوانين تتعلق بحماية البيانات، والخصوصية، وحقوق الملكية الفكرية الرقمية.
 - التوافق مع المعايير الدولية ؛ من خلال مواءمة السياسات مع معايير الحكومة الرقمية العالمية.
 - تعزيز الشفافية والمساءلة ؛ من خلال ضمان وجود نظم رقابية فعالة على العمليات الأكاديمية والإدارية.
 - آليات تفعيل المتطلبات التشريعية، و تتم من خلال الآتي:
 - إنشاء وحدات قانونية متخصصة داخل الجامعة لدراسة التشريعات.
 - التعاون مع جهات قانونية دولية لضمان الامتثال لمعايير الحكومة.
- ٣- المتطلبات المالية، وتشمل الآتي:
 - توفير الميزانية اللازمة للتحويل الرقمي ؛ من خلال تخصيص ميزانيات كافية لدعم البنية التحتية الرقمية ، وتطوير أنظمة الكترونية.
 - تقديم حوافز مالية لأعضاء هيئة التدريس ؛ حيث يتم تشجيعهم على تبني تقنيات الحكومة الرقمية من خلال مكافآت مالية.
 - التوجه نحو الاستثمار المستدام ، وتتم من خلال التركيز على الاستثمارات طويلة الأمد لتطوير التكنولوجيا داخل الجامعة.
 - آليات تفعيل المتطلبات المالية ، وتتم من خلال الآتي:
 - إعداد خطط مالية واضحة تحدد مسار التمويل والإنفاق.
 - الاستفادة من الشراكات مع القطاع الخاص لدعم البرامج الرقمية.

- ٤- المتطلبات البشرية ، وتشمل الآتي:
- المهارات الرقمية والتقنية، وتتم من خلال ما يلي:
 - الإلمام بالتقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي، والبيانات الضخمة، وتقنيات البلوك تشيني.
 - القدرة على استخدام أدوات التحليل الرقمي لاتخاذ قرارات مستندة إلى البيانات.
 - مهارات الأمن السيبراني وحماية البيانات وضمان النزاهة الرقمية.
 - القيادة الرقمية، وتتم من خلال ما يلي:
 - القدرة على إدارة التغيير في بيئة رقمية سريعة التغيير.
 - امتلاك رؤية استراتيجية لتعزيز التحول الرقمي وتحقيق الأهداف التنظيمية.
 - الثقافة التنظيمية الرقمية ، وتتم من خلال ما يلي:
 - تعزيز ثقافة الابتكار والتكيف مع التكنولوجيا.
 - نشر مفهوم التعلم المستمر والتطوير الذاتي لمواكبة المستجدات الرقمية.
 - تبني نهج العمل المرن لتحسين الأداء المؤسسي.
 - الامتثال والمعرفة بالقوانين والتشريعات الرقمية ، وتتم من خلال الآتي:
 - فهم التشريعات المتعلقة بحماية البيانات والخصوصية الرقمية.
 - الامتثال لمعايير الحوكمة الرشيدة لضمان الشفافية والمساءلة.
- آليات تفعيل المتطلبات البشرية ؛ كما يلي:
- تقديم برامج تدريبية مستمرة لتعزيز المهارات الرقمية لأعضاء هيئة التدريس.
 - توفير ورش عمل تفاعلية حول أحدث أدوات وتقنيات التحول الرقمي.
 - اطلاق مبادرات داخلية لنشر الوعي حول أهمية التحول الرقمي.
 - تحفيز العاملين بالجامعة بصفة عامة ، وأعضاء هيئة التدريس بصفة خاصة ؛على تبني أساليب العمل الرقمية من خلال الحوافز والمكافآت.
 - توفير أدوات العمل من بعد ومنصات الكترونية لتعزيز الإنتاجية.

- تبني نظم الحوكمة الالكترونية لإدارة العمليات بكفاءة وشفافية.
 مما سبق؛ ومن خلال تطبيق هذه المتطلبات والآليات ؛ ستمكن الجامعة من تعزيز الطاقة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس ؛ مما ينعكس على جودة التعليم العالي وكفاءة العمليات الأكاديمية في ضوء الحوكمة الرقمية.
 معوقات التصور المقترح وآليات التغلب عليها:
 هناك مجموعة من المعوقات التي من المحتمل أن تعوق تطبيق التصور المقترح ؛ وتتمثل فيما يلي:
 أولاً: المعوقات الإدارية

١- غياب ثقافة الحوكمة الرقمية وضعف الوعي بأهمية الحوكمة الرقمية بين القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس.
آليات التغلب عليها:

• تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية لتعزيز الفهم بأهمية الحوكمة الرقمية.
 ٢- البيروقراطية وتعقد الإجراءات حيث وجود أنظمة ادارية تقليدية تعيق التحول الرقمي.
آليات التغلب عليها:

• تبسيط الإجراءات واعتماد أنظمة ادارية الكترونية مرنة.
 ٣- ضعف التنسيق بين الإدارات، ويتمثل في غياب التعاون بين الكليات والإدارات المختلفة في الجامعة.
آليات التغلب عليها:

• انشاء لجان متخصصة في التحول الرقمي لضمان التنسيق الفعال.
 ٤- مقاومة التغيير؛ ويتمثل في خوف بعض الأفراد من التحول الرقمي وفقدان السيطرة التقليدية.
آليات التغلب عليها:

• تتمثل في تحفيز أعضاء هيئة التدريس على استخدام التكنولوجيا عبر الحوافز والمكافآت.
 ثانيا المعوقات المالية ؛ وتتمثل في الآتي:
 ١- نقص التمويل ؛ حيث قلة الميزانية المخصصة لتطوير البيئة التحتية الرقمية.
آليات التغلب عليها:

• البحث عن شركات وتمويل خارجي من الجهات الداعمة للتحول الرقمي

٢- عدم تخصيص موارد مالية كافية للتدريب ؛ وتتمثل في ضعف الاستثمار في رفع كفاءة أعضاء هيئة التدريس رقميا.

آليات التغلب عليها:

• تخصيص جزء من الميزانية السنوية للتدريب الرقمي بالتعاون مع منصات التعليم الإلكتروني المجانية أو المدعومة.

٣- تكلفة تحديث الأنظمة الرقمية ؛ حيث ارتفاع تكلفة شراء البرمجيات لتطوير البنية التحتية التكنولوجية.

آليات التغلب عليها:

• اعتماد حلول مفتوحة المصدر ، والتدرج في التحديث حسب الأولويات والاحتياجات الفعلية. ثالثاً: المعوقات التقنية ؛ وتتمثل في الآتي:

١- ضعف البنية التحتية التكنولوجية ؛ من حيث قلة الأجهزة الحديثة، وضعف شبكات الانترنت داخل الجامعة.

آليات التغلب عليها:

• تطوير البنية التحتية التقنية ؛ من خلال خطط استراتيجية طويلة الأمد ، والتعاون مع شركات الاتصالات.

٢- نقص الكوادر المؤهلة ؛ من حيث قلة المتخصصين في الحكومة الرقمية داخل الجامعة.

آليات التغلب عليها:

• توفير دورات تدريبية داخلية وخارجية، والتعاون مع خبراء في هذا المجال.

٣- ضعف الأمن السيبراني؛ من حيث مخاطر الاختراقات وتسريب البيانات.

آليات التغلب عليها:

• تعزيز أنظمة الحماية وتطبيق بروتوكولات أمنية صارمة وزيادة وعي المستخدمين بأمن المعلومات.

٤- عدم تكامل الأنظمة الرقمية؛ حيث وجود أنشطة غير متوافقة مع بعضها البعض.

آليات التغلب عليها:

• تطوير منصة موحدة متكاملة؛ تعتمد على معايير قياسية لضمان التوافق والتكامل.

رابعاً: المعوقات البشرية والثقافية؛ وتتمثل في الآتي:

١- ضعف مهارات أعضاء هيئة التدريس الرقمية؛ حيث عدم إتقان بعضهم لإستخدام الأدوات التقنية الحديثة

آليات التغلب عليها:

- توفير برامج تدريبية متخصصة ودعم فني مستمر.

٢- عدم وضوح سياسات التحول الرقمي، والتي تتضح من خلال غياب رؤية واضحة لمستقبل الحكومة الرقمية داخل الجامعة.

آليات التغلب عليها:

- وضع خطط استراتيجية واضحة بأهداف محددة وتحديثها باستمرار.

٣- التخوف من فقدان التفاعل التقليدي: ويأتي من خلال اعتقاد بعض أعضاء هيئة التدريس أن التكنولوجيا ستقلل من التفاعل المباشر مع الطلاب

آليات التغلب عليها:

- إبراز أهمية الدمج بين التكنولوجيا والتفاعل البشري لتعزيز تجربة التعلم

خامسا: المعوقات التشريعية والقانونية؛ وتتمثل فيما يلي:

١- غياب التشريعات الداعمة للتحول الرقمي: وتتضح من خلال عدم وجود لوائح واضحة تنظم استخدام الحكومة الرقمية .

آليات التغلب عليها:

- عمل قوانين داخلية تدعم التحول الرقمي، وتحديث اللوائح بما يتماشى مع التطورات التكنولوجية

٢- ضعف حماية البيانات والخصوصية: وتتضح في عدم وضوح سياسات حماية

بيانات أعضاء هيئة التدريس والطلاب

آليات التغلب عليها:

- وضع سياسة صارمة لحماية البيانات وضمان الامتثال للمعايير الدولية في أمن المعلومات. ختاماً:

لتحقيق تعزيز الطاقة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في ضوء الحكومة الرقمية، لا بد من معالجة هذه المعوقات عبر رؤية شاملة تجمع بين الحلول الإدارية والمالية والتقنية والثقافية والتشريعية ؛ بما يضمن تحولاً رقمياً ناجحاً ومستداماً في الجامعة.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- أبو العز، محمد سعيد محمد، وفراج، حكمت عبد الحكيم محمد، وعبد الرحيم، محمد عباس (٢٠٢١). تصور مقترح لتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بالجامعات المصرية في ضوء مدخل الحكومة. مجلة التربية، *جامعة الأزهر*، كلية التربية، ٥ (١٨٩)، ٥٦١-٥٩٧.
- أبو عطا، عاهد عبد القادر الفتاح، حمدونة، علاء سعيد عبد الفتاح (٢٠٢٣). الحكومة الرقمية ودورها في تطوير الداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية العاملة بالمحافظات الجنوبية. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي*، اتحاد الجامعات العربية - الأمانة العامة، ٤٣ (١).
- برقان، أحمد محمد أحمد، والقرشي، عبد الله علي. (٢٠٢١). حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات. *المؤتمر العالمي الدولي بعنوان: عولمة الإدارة في عصر المعرفة أيام ٢٥، ١٦، ١٧ ديسمبر*، جامعة الجنان، طرابلس - لبنان.
- بشير محمد حسن (٢٠١٩). الأسس والمبادئ النظرية للحكومة ومتطلبات تطبيقها في التعليم العام بالسودان. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، المركز القومي للبحوث بغزة، ٣ (٦)، ٢٧ - ٤٥.
- البلتاجي، ايمان كامل عبد الحميد (٢٠٢٢). معوقات تطبيق الحكومة الإلكترونية بجامعة المنوفية وسبل التغلب عليها. مجلة كلية التربية، *جامعة المنوفية*، كلية التربية، ١ (١)، ٨٠-١.
- بوابة المركز الدولي لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية متاح على:
- <https://www.mu.menoufia.edu.eg/if1dc/ar/Admin/programs/A11?grid=page=4>
- بوسعيدية، رؤوف (٢٠٢٢). أثر الحكومة الرقمية في مكافحة الفساد الإداري. *مجلة طلبة للدراسات العلمية الأكاديمية*، المركز الجامعي سي الحواس بركة، جامعة سطيف، الجزائر، ٥ (١)، ٥٢ - ٧٤.
- تشن يوتنني. (٢٠٢٠). *إدارة الحكومة الرقمية: القضايا، والتحديات، والحلول*. ترجمة د. جعفر بن أحمد عبد الكريم العلوان. مركز البحوث والدراسات، معهد الإدارة العامة، الرياض، ١١٠ - ١١١.
- الفتلاوي، ميثاق هاتف، والربيعي، رشا عباس (٢٠١٦). تحليل واقع الطاقة التنظيمية المنتجة من وجهة نظر الإدارة العليا والوسطى (بحث استطلاعي تحليلي لآراء عينة من القيادات في جامعات الفرات الأوسط). *مجلة الإدارة والاقتصاد*، جامعة كربلاء، العراق.
- جامعة المنوفية (٢٠٢٠). *استراتيجية جامعة المنوفية (٢٠٢٠ - ٢٠٣٠)*. مطابع جامعة المنوفية، شبين الكوم.

- جامعة المنوفية (٢٠١٤). *استراتيجية جامعة المنوفية (٢٠١٤-٢٠٢٠)*. مطابع جامعة المنوفية، شبين الكوم
- جامعة المنوفية (٢٠٢٤). مركز القياس والتقييم متاح على: <http://www.mu.menoufia.edu.eg/CenEv/CenEv/NewsDetails/144155/ar>
- جامعة المنوفية (٢٠٢٤). *المبالغ المخصصة للنشاط العلمي المتميز في الفترة من ٢٠٢٠ / ٢٠٢٤ م*، جامعة المنوفية، وحدة حساب البحوث العلمية - إدارة الحسابات.
- جامعة المنوفية (٢٠٢٤). *نظام الحوافز لترقيات أعضاء هيئة التدريس*، إدارة الحسابات، جامعة المنوفية.
- جامعة المنوفية (٢٠٢٤). *وحدة البحوث العلمية*، جامعة المنوفية، إدارة الحسابات.
- جامعة المنوفية: (٢٠٢٤). *إدارة الاستحقاقات*، جامعة المنوفية، الشؤون المالية.
- جامعة المنوفية. النشرة الإحصائية التي تصدرها الإدارة العامة لنظم المعلومات والتحول الرقمي، إدارة الإحصاء والمعلومات عن الأعوام الجامعية ٢٠٢٠ - ٢٠٢١ / ٢٠٢١ - ٢٠٢٢ / ٢٠٢٢ - ٢٠٢٣ <http://www.menoufia.edu.eg> متاح على: ٢٠٢٤ / ٢٠٢٣
- جامعة المنوفية: صندوق تأمين العاملين بالجامعة، متاح على: <http://www.mu.menoufia.edu.eg/Sif/view/70197/ar>.
- جامعة المنوفية: مركز التعليم الإلكتروني، متاح على: <http://www.mele.menoufia.edu.eg/index>
- حسن، نجاح رحومة أحمد، وأمين، مصطفى أحمد (٢٠٢١). تفعيل الحوكمة الرقمية للجامعات المصرية في ضوء أبعاد اليقظة الاستراتيجية (تصور مقترح). *مجلة البحث العلمي في التربية*، جامعة عين شمس، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، ٢٢ (٩)، (٦٩).
- حسين، سلامة عبد العظيم، والسيد، هدى سعيد (٢٠١٠) تحسين جودة العمليات الإدارية بكليات التربية باستخدام منهجية ستة سيجما (دراسة ميدانية). *المؤتمر العلمي السنوي الثامن عشر وعنوانه: اتجاهات معاصرة في تطوير التعليم في العالم العربي، المنعقد في الفترة من ٦ - ٢٠١٠ / ٢ / ٧*، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بالتعاون مع كلية التربية، جامعة بني سويف، (٣).
- الحداروى، حامد كريم، وشربة، حسن عبد الأمير محمد (٢٠٢٣). دور الرقابة الإلكترونية في الحد من الفساد المالي والإداري. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، ١٨ (٣).

- حمزة، محمد سليمان (٢٠٢٣). *الحكومة الرشيدة: الأهداف، المعايير، المتطلبات، العناصر، الفوائد والمركزات*، لندن، دار إي للنشر والتوزيع.
- الحبول، آمنة، وفريش، مليكة (٢٠٢١). *الحكومة الجامعية من أجل الجودة: الجامعة الجزائرية أنموذجاً. مجلة جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية*، جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية، ٣٤ (٣)، ١٣٩١.
- الخزعلي، شيماء قاسم حافظ، والنعمي، سمراء عبد الجبار إبراهيم (٢٠١٩). *الطاقة التنظيمية ودورها في اعتمادية جوهر الاستراتيجيات الإدارية (دراسة تطبيقية)* بحث مسئل من رسالة ماجستير. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، كلية العلوم السياحية، ٢٤ (١٠٦)، ١٢٥-١٤٢.
- الدماطي، أمل وحيد محمد، وعمر، هناء صلاح عبد الحليم، وحنفي، خالد صلاح، وشومان، طه (٢٠٢٣). *الحكومة الرقمية ودورها في تحقيق الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي في جامعة مطروح. مجلة جامعة مطروح للعلوم التربوية والنفسية*، جامعة مطروح، كلية التربية، ٤ (٦).
- الدهشان، جمال علي خليل، وجاد الله، باسم سليمان صالح (٢٠٢١) *تصور مقترح لمتطلبات تطبيق الحكومة الالكترونية بجامعة أسبوط في ضوء الثورة الصناعية الرابعة. المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج*، جامعة سوهاج، كلية التربية، (٧٩)، ١-١٠٠.
- الدهشان، جمال علي خليل (٢٠٢٠). *تطبيق الحكومة الإلكترونية بجامعتنا العربية: المبررات، المتطلبات، التحديات. المجلة العلمية للعلوم التربوية والصحة النفسية*، ٢ (٢)، ٢٠-٤٤.
- الذهلي، ربيع بن المر، والطعاني، ورود معروف (٢٠٢١). *درجة توافر في أبعاد الطاقة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات العربية من وجهة نظرهم. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، الجامعة الإسلامية بغزة، شئون البحث العلمي والدراسات العليا، ٢٩ (٤)، ٦٨٩ - ٦٦٧.
- الراعي، أسماء عيسى عتاب، وأبو العلا، ليلا محمد حسني (٢٠٢١). *واقع تطبيق الحكومة الإلكترونية في الجامعات الأردنية الحكومية وعلاقتها بالتمكين الإداري لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي*، اتحاد الجامعات العربية - الأمانة العامة، ٤٢ (٢)، ٤٥٩ - ٤٨٣.
- الزهيري، طلال ناظم، والقريشي، فاضل عبد علي (٢٠١٧). *الحكومة الالكترونية في المؤسسات الأكاديمية: المفاهيم وآليات التطبيق. مجلة الاقتصاد الحيوي والسياسات البيئية الحيوية*، دار نشر علماء الشباب، موسكو، روسيا، ١ (٣).
- زويتى، سارة (٢٠٢١). *العلاقة بين الطاقة التنظيمية المنتجة وجودة الخدمات التعليمية - دراسة استطلاعية في جامعة الطارف. مجلة الواحات للبحوث والدراسات*، جامعة غرداية، الجزائر، ١٤ (٣).

- ساسي، مريم (٢٠١٦). الإدارة الإلكترونية (دراسة مقارنة). رسالة ماجستير، جامعة أكلي محند أولحاج - البويرة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم القانون العام.
- سليم، أسماء سادات فريد أحمد (٢٠١٩). دور الممارسات القيادية الداعمة للإبداع في تحسين الأداء التنظيمي بجامعة بورسعيد. *مجلة البحوث المالية والتجارية*، جامعة بورسعيد، كلية التجارة، ٢٠ (٢)، ٢٢٩-٢١٣.
- سليمان، محمد مصطفى (٢٠٠٩). *دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري*، ط ٢، الإسكندرية، الدار الجامعية، ١٧.
- الشامي، حسين علي، والشمرى، مابح شبيب (٢٠١٩). *الحكومة والنمو الاقتصادي: دراسة في دول مختارة مع إشارة خاصة للعراق*، دار غيداء للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية.
- شاهد، إلياس، وعراية، الحاج، ودفرو، عبد المنعم (٢٠١٦). تقييم تجربة الحوكمة الإلكترونية في الجزائر. *المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية*. (٣).
- شرف، صبحي شعبان، علي، أسماء فتحي السيد (٢٠١٩). مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية السائدة لديهم. *مجلة كلية التربية*، جامعة المنوفية، كلية التربية، ٣٤ (٢)، ٥٩-٢.
- الشلبي، الهام علي أحمد، وقدر، حلا فاروق محمود (٢٠٢٣). دور القيادة الاستراتيجية في الحوكمة الرقمية في الجامعات الأردنية الخاصة. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي*، اتحاد الجامعات العربية - الأمانة العامة، (٤٣)، ١٠٧-١٢١.
- الشنواني، ابتسام سعيد جاد (٢٠١٢). معوقات الأخذ بنظام الجودة بكلية التربية جامعة المنوفية: دراسة لأراء لطلاب وأعضاء هيئة التدريس. *رسالة دكتوراه غير منشورة*. جامعة المنوفية، كلية التربية.
- طه، آلاء عبد الواحد دنون، وإبراهيم، شيماء محمد سمير (٢٠٢٣). فاعلية نظم المعلومات المحاسبية في ضوء متطلبات الحوكمة الرقمية: دراسة تحليلية. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي*. اتحاد الجامعات العربية - الأمانة العامة، (٤٣)، ٨٦٥-٨٧٩.
- عبد العزيز، عبد العاطي حلقان أحمد (٢٠٢٤). الحوكمة الرقمية والسمعة الاستراتيجية لجامعة سوهاج (دراسة تحليلية). *مجلة كلية التربية*، جامعة بني سويف، (١).
- العتابي، سلام غياض، والربيعي، عبد كاطع سموم (٢٠١٦). المسألة الإدارية لدى عمداء كليات جامعة ميسان من وجهة نظر الهيئة التدريسية.
- *مجلة لارك للفلسفة والإنسانيات والعلوم الاجتماعية*، بحوث علوم التربية والاجتماع، (٢٢)، ١ - ٢٩.

- العتيبي، سامية بنت تراحيب، والمفيز، خولة بنت عبد الله بن محمد (٢٠٢١). حوكمة التحول الرقمي في الإدارات التعليمية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الممارسات العالمية. *مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع*، (٦٦)، ١٩٢ - ٢١٦.
- العطوى، عامر علي، والعنزي، سعد علي. (٢٠١٢). العلاقة بين الطاقة التنظيمية المنتجة والابتكار التنظيمي: دراسة تحليلية في كليات عينة من الجامعات العراقية (بحث مستل من أطروحة دكتوراه). *المؤتمر العلمي الثالث لكلية الإدارة والاقتصاد*، جامعة القادسية، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال
- علوان، سهام أحمد محمد (٢٠٢١). تفعيل الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر (سيناريوهات مقترحة). *مجلة كلية التربية*، جامعة عين شمس، ١٥ (١) ٤٥.
- عوجان، ديمة مثقال عيد (٢٠١٩). أثر الهندسة البشرية على الطاقة التنظيمية: الدور الوسيط لاستراتيجية الاستغراق (دراسة حالة في شركة مياه العقبة في الأردن). *رسالة ماجستير*، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، ١٨٢-١.
- غزواني، فاطمة سلمان. (٢٠١٨). علاقة الرقابة الإلكترونية في الحد من الفساد الإداري بالعقود الإدارية. *المجلة العربية للعلوم الاجتماعية*، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، ١٤ (٤).
- فتاح، نورا، وعبودي، صفاء. (٢٠٢١). واقع تطبيق مبادئ الحوكمة الالكترونية في المصارف العراقية: دراسة استطلاعية على عينة من المصارف العراقية الحكومية، *مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية*، جامعة تكريت، ١٧ (٥٥)، ٢٢١ - ٢٣٩.
- فروانة، حازم أحمد محمد، وعبد الحفيظ، عباس (٢٠١٨). أثر الرقابة الالكترونية على سرعة انجاز المعاملات في البنك الإسلامي. *المجلة الدولية للدراسات الاقتصادية*، المركز الديمقراطي العربي، ألمانيا - برلين، (٢).
- فكري، محمد السيد علي (٢٠١٢). حوكمة النظام التعليمي: مدخل لتحقيق الجودة في التعليم. *مجلة كلية التربية*، كلية التربية، جامعة المنصورة، ٧٩ (٢).
- قاموس المعاني الجامع (الطاقة لغة) ؛ متاح على: <https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar>
- الكسباني، محمد السيد علي (٢٠١٢). *البحث التربوي بين النظرية والتطبيق*. القاهرة، دار الفكر العربي.

- لاشين، محمد عبد الحميد، وأبو عليوه، نهلة سيد (٢٠١٣). دراسة مقارنة لتطبيقات إدارة المعرفة في بعض المؤسسات الجامعية الآسيوية وإمكانية الإفادة منها في مصر والمنطقة العربية. **الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية**، جامعة عين شمس، كلية التربية، ٣٩ (١٦).
- المدهون، ابراهيم رباح (٢٠٢٣). دور الرقابة الالكترونية في تحسين أداء الموظفين والحد من الفساد الإداري، متاح على: <http://www.researchgate.net>
- مكي، سلوى ثابت (٢٠٢١) الإصلاح الهيكلي للمؤسسات والحكومة الرقمية. **مجلة السياسة والاقتصاد**، جامعة بني سويف، كلية السياسة والاقتصاد، ١٢ (١١)، ٢٥٣ - ٢٧٨.
- مجمع اللغة العربية (٢٠٠٤). **المعجم الوجيز**. القاهرة، المطابع الأميرية.
- المهدي، سوزان محمد (٢٠١٣). نحو أساليب إبداعية في مواجهة الأزمات التعليمية. **الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية**، جامعة عين شمس، كلية التربية، ١٦ (٤١).
- هلال، سمر سعدون، وسعيد، هلال كاظم (٢٠٢٠). القيادة العلائقية وتأثيرها في الطاقة التنظيمية (دراسة مقارنة بين مصرفي الرافدين والرشد). **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية**، جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد، ٢٦ (١٢١).
- يوسف، رمزي خليل فوزي. (٢٠١٨). دور مديري المدارس الخاصة الأردنية في تطوير الطاقة التنظيمية المدرسية من منظور المديرين والمعلمين. **رسالة دكتوراه غير منشورة**. جامعة اليرموك، كلية التربية، الأردن.
- يوسف، زينب صلاح محمود يوسف (٢٠٢٢). دور جامعة المنوفية في نشر ثقافة ريادة الأعمال كما يدركه شباب الجامعة وعلاقته بمهارات القيادة الريادية والاتجاهات نحو المشروعات الصغيرة في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠. **مجلة بحوث التربية النوعية**، جامعة المنصورة، كلية التربية النوعية، (٦٥)، ١-١٠٣.
- يوسف، كمال (٢٠٢٠). أثر الطاقة التنظيمية المنتجة على الإبداع التنظيمي: دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة. **مجلة البشائر الاقتصادية**، جامعة بشار طاهري محمد، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، ٦ (٢)، ٥٦١ - ٥٧٨.

ثانياً: المراجع الاجنبية :

- Abualhamael., Z.W.H. (2017). The Power of Productive Organizational Energy in Relation to Leadership Style and Job Satisfaction; The Context of Saudi Arabian Universities. *A Thesis Submitted in Partial Fulfilment of the Requirements of the Manchester Metropolitan University for the Degree of Doctor of Philosophy*.
- Aftap., K. (2020). Effect of Digital Governance on the Quality of Higher Education: The Case of Central European University. *A Thesis is submitted to Central European University, School public policy for the Degree of*

Master of Arts in public policy, Central European University, Budapest, Hungary.

- Alexiou., A., Khanagha, S., & Schippers., M.C. (2019). Productive Organizational Energy mediates the impact of Organizational Structure on absorptive capacity. *Long Range planning*, 52(2),155-172.
- Algazo., F.A, Ibrahim., S., & Sallah, Y. W, (2021). Digital Governance Emergence and Importance. *Journal of Information System and Technology Management*, 6(24), 18-26.
- Balasubramanian., A. (2022). Digital Governance. Conference: National Seminar on Digital Governance by HRDC, Bharathidasan University Tiruchirapally: Available at: <https://www.researchgate.net/publication/363/34575>.
- Boseki, L. (2017). Information Sharing Transparency and E- Governance among Country Government offices in Southeastern Michigan. *Master Thesis*. NMU Commons, North Michigan University, London
- Bruch., H., & Vogel., B. (2011). Fully Charged; How Great Leaders boost their Organizations Energy and Ignite High Performance. Harvard Business Review Press; Available at; <https://www.osti.gov/serv/ets/purl/7255311>.
- Bruch., H. & Ghoshal, S. (2003). Unleashing Organizational Energy. *MIT Sloan Management Review*. 45(1).
- Cambridge Dictionary; Available at: <https://www.cambridge.org/dictionary/english-energy>.
- Chamma., H. & Moughayt. A. (2022). The Impact of Educational Leadership, Creative Teaching, Teacher Practice and Digital Governance on Total Quality Teaching (A Field Study Private Schools in Tripoli-Lebanon). *Journal Index of Exploratory Studies*,2(5),5.
- Charalabidis., Y., Pereira, G. V. & Flak., L.S. (2022). Scientific Foundations of Digital Governance and Transformation; Concepts, Approaches and challenges, *public Administration and Information Technology*, Springer Nature, Switzerland AG.
- Chearavanont., S. (2020). How Digitalization and Innovation Can Make the post-Covid World a Better place. The World Economic forum; Available at [https://www.aibots.my/officialBlog/how-digitalization-and-innovation-can-make-the-post-Cavid-World-a-better -place/](https://www.aibots.my/officialBlog/how-digitalization-and-innovation-can-make-the-post-Cavid-World-a-better-place/).
- Cheri., L.& Abdullahi, M. (2018). E-Governance Illusion or Opportunity for Nigerian University's Administration. *Global Journal of political science and Administration*, 6(3).33-43.
- Chua., C. (2014). Digital Governance Implementation and Institutional performance Of State Universities and Colleges (SUCs) in the Philippines. *International Knowledge Sharing platform: Computer Engineering and Intelligent Systems*, 5(2), 53-61.

- Chung, C. S. (2020). *Developing Digital Governance; South Korea as a Global Digital Government Leader*, Routledge, Routledge Studies in Innovation, Organizations and Technology, 15-16.
- Clutterbuck, J.L. (2020). Understanding digital educational governance; The Case of One School in Queensland, Australia. *A Thesis submitted For the Degree of Doctor of Philosophy*. The University of Queensland, School of Education, Australia.
- Cole, M.S., Bruch, H. & Vogel., B. (2005). Development and Validation of a Measure of Organizational Energy. *In Academy of Management Proceedings*, (1), V1-V6
- Cole, M.S., Bruch, H. & Vogel., B. (2005). Development and Validation of a Measure of Organizational Energy. *Academy of Best Management Conference Paper*, VI,1.
- Cole, M.S., Bruch, H. (2012). Energy at Work: Measurement validation and Linkage to unite effect to unite effectiveness. *Journal of Organizational Behavior*, 33(4), 446.
- Cuff., R., Barkhuizen., N., & Stanz., K. (2011). Validating a Measure of Productive Organizational Energy in the South African Context. *Mediterranean Journal of Social Sciences MCSER publishing, Rome Italy*, 5(4), 263-272.
- Cuff., R.& Barkhuizen., N. (2014). Validating a Measure of Productive Organizational Energy in the South African Context. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, Rome-Italy,5(4),263-272.
- Dutton., J. E (2003). *Energize your Workplace: How to Create and sustain High-Quality Connections at work*. San Francisco, CA: Jossey- Bass.
- do Amaral., M.p. (2022). Digital Governance and Education., In Book: *Encyclopedia of Educational Innovation*: Springer Nature Singapore pte. Ltd.
- Forestier, C. de Chanaleilles, M., Boisgontier., M.p. & Chalabaev., A (2022). from ego depletion to self-Control fatigue: A review of Criticisms along with new perspectives for the investigation and replication of a multicomponent phenomenon; [Available at: https://www.hal.science/hal-03561895](https://www.hal.science/hal-03561895).
- Hartong., S. (2021). Digital Education Governance and the productive Relationalities of school Monitoring Infrastructures; In Book: *International perspectives on School Settings, Education policy and Digital Strategies. A Transatlantic Discourse in Education Research*, publisher Barbara Budrich, 242-252. _
- Jatav., U. (2023). Digital Governance in India: its Impact on Education, Issues and Challenges, *Jan Kriti Journal (Multidisciplinary International Journal)*, January, 4-9.

- Kahrobaei., S. & Mortazavi, S. (2016). How Leader-member exchange can uplift to increase creative work Team's energy to involvement. ***Team performance Management: An International Journal***, 22 (11), 75-91.
- Kipfelsberger., p. & Bruch. (2014). Increasing Energy and performance through Customer passion: An Organizational level study. ***Academy of Management proceedings***. (10), 49-78.
- Knight., H., Vorster, L. (2023). ***Digital Marketing in practice: Design, Implement and Measure Effective campaigns***, Kogan page, London, 53
- Lamberti, H. (2010). The Drivers of Productive Organizational Energy. A Research project Submitted to the Gordon Institute of Business Science; ***in partial fulfilment of the requirements for the degree of Master of Business Administration***, University of Pretoria, 12-15
- Landri, p., (2018). ***Digital Governance of Education: Technology, Standards and Europeanization of Education***. Bloomsbury Academic, London, 1-171.
- Louw., K., Sutherland, M. & Hofmeyr, K. (2012). Enabling and inhibiting factors of productive Organizational Energy. ***South African Journal of Labour Relations***, 36(2), 9-29.
- Manoharan., A.P., Melitski., J. & Holzer., M. (2023). Digital Governance: An Assessment of Performance and best Practices. ***Public Organization Review***, 23(1).
- Matheus., R., Janssen, M. & Janowski, T. (2021). Design principles for Creating digital transparency in Government. ***Government Information Quarterly Journal***. El Sevier Inc., 38(1), 9-10.
- Maxl., p. (2012). Leveraging Organizational Energy to Improve performance. A research project submitted to the Gordon Institute of Business science, ***in partial fulfilment of the requirements for the degree of Master Of Business Administration***, University of Pretoria.
- Mortinez., E.G. & et.al. (2023). perspective of Governance in University Institutions in Virtual Digital Environments. ***International Humanities Review***, Revista International de Humanidades, 21(1).
- Nqrrekite., L. Nqrreklit.H. & Jack., L. (2019). Moving towards Digital governance of University Scholars: "instigating a post-truth university culture. ***Journal of Management and Governance*** ,23(4), 869-899.
- Ohly., H. & et. al. (2016). Attention Restoration Theory: A systematic review of the attention restoration potential of exposure tana Tural environments. Available at: <https://www.doi.org/10-1080/10937404.2016/196155>.
- Ordera., R. (2017). The Speed of Adopting Digital Accountability in Public Institutions in India; Available at: <https://www.researchgate.net/publication/314095/95>.

- Pienaar, Y. (2012). The Relationship between Talent Mindset, Organizational Energy and Work Wellness of Employees. *submitted in fulfilment of the requirement for the Degree of Doctor of philosophy in Industrial psychology*, University of Pretoria. 70-71.
- Quinn., R.W. (2007). Energizing Others in Work Connections. In J. E. Dutton & B.R. Ragins (Eds), *Exploring positive relationships at work: Building a theoretical and research foundation*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 73-90.
- Schiuma., G., Mason., S., & Kennerley., M. (2007). Assessing Energy within Organizations. *Measuring Business Excellence*, 11(3), 70.
- Shanghai Ranking's Academic (2024). Ranking Of World Universities 2024. Available at: [https://www. Clarivate.Com/news/shan Kairan Kings-academic- ranking-of- world - universities – 2024/](https://www.Clarivate.Com/news/shan_Kairan_Kings-academic- ranking-of- world - universities – 2024/)
- Singh., A., & Sharma, V. (2009). E. Governance and E-Government: A study of Some Initiatives. *International Journal of E-Business and E-Government Studies*, 1(1).
- Siruttan, B. (2011). Organizational Energy and performance: *The Degree of Master of Business Administration*. University Of Pretoria.
- Stigter., M. & Cooper, G. L. (2015). *Sustaining Organizational Energy in Solving the Strategy Delusion*. The Palgrave Macmillan, U.K, 124 -125.
- Timco., C., Bugaian. L. & Turcanu. D. (2019) Governance of the Technical University of Moldova in the Digital Era. *Journal of Social Sciences*, 11(2), 19-27.
- UNDESA, UNDP, UNESCO. (2012). Governance and development. Thematic Think piece, Un System Task Team on the post-2015 United Nations Development Agenda; Available at: https://www.un.org/en/development/ desa/policy / un task team und f/groub_desa_undp_govdev.pdf.
- Vogel, B. (2011). Leadership to boost your Organization's Energy and performance. From the book: *Fully Charged: How great leaders boost their organization's energy and ignite high performance*, Bruch., H.& Vogel (2011)., Boston: Harvard Business.
- Webster- Merriam., The Definition of Energy; Available at: <https://www.merriam-webster.com .dictionary>.