

The Extent of Awareness to Which the Academic Body and Students at the University of Nizwa Understand the Concept of Governance (Traditional and Electronic)

Ms. Huda Mohammed Juma Attia*¹, Dr. Radhia Sulaiman Nasser Al-Habsi¹

¹ College of Arts and Sciences | University of Nizwa | Sultanate of Oman

Received:

13/03/2024

Revised:

20/03/2024

Accepted:

28/03/2024

Published:

30/08/2024

* Corresponding author:

hudajuma033@gmail.com

Citation: Attia, H. M., & Al-Habsi, R. S. (2024). The Extent of Awareness to Which the Academic Body and Students at the University of Nizwa Understand the Concept of Governance (Traditional and Electronic). *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 8(8), 25 – 46.

<https://doi.org/10.26389/AJSRP.H130324>

2024 © AISRP • Arab Institute of Sciences & Research Publishing (AISRP), Palestine, all rights reserved.

• Open Access



This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) [license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

Abstract: The current study aims to investigate the extent of awareness among the academic body and students at the University of Nizwa regarding the concepts of traditional and electronic governance in the context of Oman. Qualitative methodology was employed to delve deeper into the study objectives and answer its inquiries comprehensively. Data was gathered through individual interviews with five faculty members and a group interview with four members of the Student Advisory Council. Through thematic analysis using MAXQDA software, the participants' perspectives on the study's theme were categorized into four main areas: The Conceptual and Visionary Framework, Principles of Electronic Governance, Stages of Electronic Governance Implementation, and Challenges in Electronic Governance Implementation. These categories further branched into several subcategories. The study provides recommendations based on the results, including the implementation of comprehensive awareness campaigns and targeted awareness programs. These initiatives aim to ensure that faculty members and students at the University of Nizwa gain a clear understanding of traditional and electronic governance concepts. Additionally, the study recommends incorporating governance-related subjects, encompassing both traditional and electronic aspects, into the academic curriculum, contributing to the formation of a more enlightened and proactive academic community. Furthermore, the researcher proposes conducting quantitative and qualitative studies with various designs, including a mixed-methods approach, such as the "blended design." This approach combines both quantitative and qualitative designs within the same study to generalize and apply the results to other universities.

Keywords: Traditional Governance, Electronic Governance, University of Nizwa.

مدى إدراك الهيئة الأكاديمية والطلبة في جامعة نزوى لمفهوم الحوكمة (التقليدية والإلكترونية)

أ. هدى محمد جمعة عطية*¹، د/ رضيه سليمان ناصر الحبسية¹

¹ كلية العلوم والآداب | جامعة نزوى | سلطنة عمان

المستخلص: سعت الدراسة إلى استكشاف مدى إدراك الهيئة الأكاديمية والطلبة في جامعة نزوى لمفهوم الحوكمة (التقليدية والإلكترونية) في جامعة نزوى بسلطنة عُمان في سياقها الطبيعي، واستخدمت المنهجية النوعية لتحقيق أهداف الدراسة الحالية والإجابة عن أسئلتها بشكلٍ أعمق، وجمعت البيانات من خلال إجراء مقابلات فردية مع (5) أعضاء من الهيئة الأكاديمية في الجامعة، ومع (4) أعضاء من المجلس الاستشاري الطلابي، وتم التوصل من خلال نتائج التحليل الموضوعي باستخدام برنامج MAXQDA لتصورات المشاركين بشأن موضوع الدراسة الحالية إلى أربعة مجالات رئيسية: تمكّنت في الإطار الفكري والرؤيوي- مبادئ الحوكمة الإلكترونية - مراحل تطبيق الحوكمة الإلكترونية- تحديات تطبيق الحوكمة الإلكترونية؛ تتفرّع منها مجموعة من الفئات الفرعية، وقد خرجت الدراسة الحالية بعددٍ من التوصيات أهمها- إجراء حملات توعية شاملة، وتنفيذ برامج توعية مستهدفة لضمان حصول أعضاء هيئة التدريس والطلاب في جامعة نزوى على فهم واضح لمفاهيم الحوكمة التقليدية والإلكترونية، كذلك تضمين الموضوعات المتعلقة بالحوكمة. بما في ذلك الجوانب التقليدية والإلكترونية، في المنهج الأكاديمي. مما يساهم في تكوين مجتمع أكاديمي أكثر استنارة واستباقية. كما اقترحت الباحثة إجراء دراسات وأبحاث كميّة ونوعية بتصاميم مختلفة منها "التصميم المرئي": الذي يجمع بين التصميم الكمي والتصميم النوعي في الدراسة نفسها، بهدف تعميم النتائج وتطبيقها على جامعات أخرى.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة التقليدية، الحوكمة الإلكترونية، جامعة نزوى.

1- مقدمة الدراسة وخلفيتها النظرية.

حَظِيَ موضوع الحوكمة باهتمام كبير من قِبَل الجهات الإشرافية والرّقابية والمنظّمات الدولية؛ نتيجة الأزمات المالية التي تعرّضت لها بعض المؤسسات الاقتصادية. وقد أثارَت هذه الأزمات العديد من التساؤلات بشأن الممارسات الإدارية في العديد من البيئات العالمية (المرادني، 2019)؛ مما دَفَع إلى ضرورة زيادة الوضوح والشّفافيّة في الأنظمة والقوانين، من أجل تحقيق العدالة والمساواة والنّزاهة (العززي، 2018، ص.3)؛ فأتجّهت الأنظار عالمياً نحو اعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحديث الحوكمة (Qadri, 2014)، وهذا ما يُشارُ إليه في الأدبيات بمفهوم "الحوكمة الإلكترونية" (الزهيري والقريشي، 2018). ويتضح من خلال هذا المنظور أنّ الحوكمة الإلكترونية ليست هدفاً ذاتياً، بل هي وسيلة لتحقيق أهداف الحوكمة التقليدية بطرائق أكثر فعالية وكفاءة؛ من خلال دمج مبادئ الحوكمة التقليدية مع التكنولوجيا الحديثة، مما يُسهم في تحقيق حكم إداري وتنظيمي رشيد؛ من خلال زيادة المرونة في التنظيم الإداري وتقليل الاختلالات والفساد، ويجعل من تطبيقها المستقبل الذي يسعى الجميع إلى الوصول إليه (Grant & Chau, 2015).

وتعدّ الحوكمة الإلكترونية نظاماً افتراضياً يستخدم التّقنيّات الإلكترونية لتيسير وتسريع المعاملات المختلفة، وتقليل الوقت والجهد والتكلفة المرتبطة بها (بادي وبوخالفة، 2017)؛ وهي بذلك تعمل بشكل مستقل وتتجاوز العوامل الزمانية، والمكانية، وتسمح للأفراد بالوصول إلى المعلومات والموارد المطلوبة صرّفًا بالنظر عن مواقعهم الجغرافية (إلباس وآخرون، 2016)؛ مما يؤدي إلى تنوع استخداماتها، والوصول إلى مستويات أعلى من جودة الخدمات، ووضوح سياسات فضلي، وأصبحت الحوكمة الإلكترونية ضرورة للقطاعات جميعها، بما في ذلك قطاع التعليم العالي (الدهشان، 2020)؛ لتنظيم العلاقات بين الأطراف المؤثرة وتوزيع الحقوق والمسؤوليات بينهما، وضمان المساءلة في حال وجود إخفاقات، مع اشتراك المسؤولين والقادة والموظفين جميعهم (رؤوف، 2022)؛ في تحقيق فضلي المنافع وتحقيق العدالة للأطراف المعنية جميعهم.

ونتيجةً لتلك الوتيرة السريعة للتحوّلات والتقدّم التكنولوجي الذي يشهده العالم لاحقاً اضطرت مؤسسات التعليم العالي إلى البحث عن مناهج جديدة ومتطورة، والتخلّص من الممارسات الإدارية التقليدية التي كانت مُستخدمةً سابقاً في جميع مستويات هيكلها التنظيمي (البستنحي، 2018)، واستبدالها بنهج أكثر ذكاءً وتوجّهاً نحو التكنولوجيا، تكون قادرة على تلبية مُتطلّبات الأوساط الأكاديمية الحديثة من خلال تبني نماذج معاصرة، تؤكد من خلالها مؤسسات التعليم العالي على التزامها بتوفير تجربة تعليمية ديناميكية فعّالة لأصحاب المصلحة جميعهم في سياق هذا المشهد التعليمي المتطور.

وتأسيساً على ما سبق، تزايد الاهتمام بتطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات والذي شهد زيادة ملحوظة في السنوات الأخيرة؛ فقد تم عقد العديد من المؤتمرات في هذا الصدد، منها المؤتمر العلمي الأول "عولمة الإدارة في عصر المعرفة" (2012)؛ التي أظهرت نتائج أنّ الحوكمة الإلكترونية للجامعات تُسهم في تحقيق الكفاءة والفاعلية على المستوى التنظيمي، وتوفّر تعليم تنافسي قادر على التصدي للتحديات المعاصرة. إضافةً إلى ذلك، أشارت بعض الدراسات الحديثة، منها: دراسة الدهشان (2020)، ودراسة الغزالي والشجيري (2018)، ودراسة الهروط (2018)؛ إلى ضرورة تبني الحوكمة الإلكترونية في الجامعات لمواكبة التطوّرات وتحقيق الجودة في التعليم العالي، وضمان جودة مخرجاته وقدرتها على التكيف مع سوق العمل بمهارة واحترافية عالية، باعتمادها فلسفةً تتمثل في رؤية مستقبلية تعمل على تحقيق جودة التعليم.

وتجدر الإشارة إلى أنّ غياب الحوكمة الإلكترونية في الجامعات من العوامل التي تحوّل دون الارتقاء إلى سُلّم التصنيفات الدولية؛ كونها أداةً أساسيةً للحفاظ على الهوية المؤسسية للجامعات (الدهشان، 2020)، وفي ضوء هذا الواقع دعت دراسة محمود (2016) إلى ضرورة تسريع تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات؛ نظراً للأهمية التي تلعبها في تحسين إجراءات العمل وتعزيز كفاءة الأداء بشكل عام، وتحقيق التميّز وتعزيز القيادة الفعّالة في المجالات المختلفة (زباني وآخرون، 2021). وانطلاقاً من هذه الضرورة؛ كان لا بدّ من التّطرق إلى الحوكمة الإلكترونية بالدراسة والتحليل لما لها من دورٍ في تطوير وتحسين الأداء الإداري الأكاديمي وتجويد المخرجات (مسلم، 2016)، وجعلها معياراً لقياس جودة الجامعات، ومُتطلّباتاً أساساً من مجال التعليم العالي (الدهدار وآخرون، 2017).

وعلى الرغم من أنّ المشهد الحالي يكشف أوجه القصور في تبني الحوكمة الإلكترونية بشكل فعّال باعتبارها منهجيةً محوريةً للإدارة الحديثة؛ تهدف إلى تحقيق التنمية المستدامة والتكيف مع التحوّلات التكنولوجية والتحديات المرتبطة بها (محمد ومحمود، 2022)؛ إلا أنّ الباحثة ترى في ذلك حافزاً قوياً للجامعات لتسريع تبني هذه الاستراتيجية التحويلية للتعامل مع هذه التحوّلات التكنولوجية وإدارتها بفعالية.

ولحدائفة هذا الاتجاه في الساحة الأدبية العُمانيّة حسب علم الباحثة، وتمتّع به باهتمام واستحسان كبيرين من قِبَل الجامعات العُمانيّة، وكونه يُمثّل أبرز الاتجاهات المعاصرة التي تعمل على تحسين جودة المؤسسات التعليمية وتطوير أدائها في ظلّ التحديات المتنامية في مجال التعليم؛ ليُمكّنهُ من الإسهام في تحقيق التميّز والحصول على الاعتماد الأكاديمي وشهادات الإجازة الآيزو، فضلاً عن الامتثال لمعايير الجودة في التعليم (الفتحي، 2021)؛ فقد جاءت فكرة الدراسة الحالية لتحليل وتقييم تطبيق الحوكمة الإلكترونية في جامعة نزوى بسلطنة عُمان، والتعرّف على مستوى استخدام الجامعة لأساليب الحوكمة الإلكترونية، وتحليل فعالية هذه الأساليب في

تعزيز أداء الجامعة وتحقيق مُتطلّبات التشريعات والمعايير القائمة، وبناء فِهمٍ دقيقٍ شاملٍ في سَعْيها للحصول على الاعتماد الأكاديمي، ومن ثمّ تقديم تصوُّرٍ مُقتَرَحٍ مُتطلّبات هذا التطبيق في الجامعة.

مُشكلة الدراسة:

تحدد مشكلة الدراسة الحاليّة في السّؤالين التّاليين:

- 1- ما مدى إدراك الهيئة الأكاديمية لمفهوم الحوكمة التقليدية والحوكمة الإلكترونية؟
- 2- ما مدى إدراك الطلبة لمفهوم الحوكمة التقليدية والحوكمة الإلكترونية؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحاليّة إلى:

1. التّعرّف على مدى إدراك الهيئة الأكاديمية لمفهوم الحوكمة التقليدية والحوكمة الإلكترونية.
2. التّعرّف على مدى إدراك الطلبة لمفهوم الحوكمة التقليدية والحوكمة الإلكترونية.

أهمية الدراسة

• الأهمية العلمية (النظرية):

تعد الدراسة الحاليّة نقطة انطلاقٍ لِفِهمٍ أهمية تطبيق الحوكمة الإلكترونية وربطها بالتعليم العالي باعتبارها توجُّهاً عالمياً لتطور أداء الجامعات والارتقاء بمستوياتها، بالإضافة إلى محاربة الممارسات الخاطئة وتعزيز الشفافيّة والمساءلة والمشاركة، والحدّ من الفساد في المؤسسات الأكاديمية. كما تُعدّ الدراسة الحاليّة مُهمّةً بشكلٍ خاصٍ في ظلّ التّحوّل الحالي نحو التعليم الإلكتروني والتكنولوجيا الحديثة في المؤسسات التعليمية، ومن المُتوقَّع أن تُوفّر الدراسة الحاليّة نتائج ذات أهمية كبيرة في تعزيز جودة التعليم وتحسين تجربة جامعة نزوى بشكل عام. علاوةً على ذلك، يُمكن أن تُقترح الدراسة الحاليّة تحسينات وتوصيات لتحسين تطبيق الحوكمة الإلكترونية في المؤسسة التعليمية، كما أنها من الممكن أن تكون مرجعيّةً للمكتبة الجامعية في هذا المجال.

• الأهمية العملية (التطبيقية)

تتجلّى أهمية الدراسة التطبيقية من خلال النتائج التي قد تستفيد منها جهاتٌ عدّة؛ بما في ذلك المشاركين في الدراسة الحاليّة والأفراد العاملين في مجال البحث العلمي، وقادة الجامعات والمسؤولون الإداريون والباحثون الإداريون والتربويون في وزارة التعليم العالي؛ من خلال فِهمهم لمفهوم الحوكمة الإلكترونية واستراتيجية تطبيقها، الآثار الإيجابية المترتبة على التطبيق السليم للحوكمة الإلكترونية.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: مدى إدراك الهيئة الأكاديمية والطلبة لمفهوم الحوكمة التقليدية والحوكمة الإلكترونية في جامعة نزوى.
- الحدود البشرية: خمسة مشاركين من أعضاء الهيئة التدريسية، ومجموعة بُوريّة مكوّنة من أربعة طلاب من المجلس الاستشاري الطلابي بجامعة نزوى بسلطنة عُمان، وقد تم اختيارهم بالطريقة القصدية؛ وفق معايير حدّدها الباحثة، تتناسب مع طبيعة الدراسة.
- الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة الحاليّة ميداناً في جامعة نزوى بسلطنة عُمان.
- الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة الحاليّة خلال العام الأكاديمي 2023-2024م.

مُصطلّحات الدراسة

- الحوكمة: هي عملية إدارة وتوجيه المؤسسات والمنظمات، سواء كانت حكومية أو غير حكومية، وتشمل الهياكل والعمليات والسياسات التي تساهم في اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف المحددة وضمان النزاهة والمساءلة والشفافية والعدالة في الأداء.
- حوكمة الجامعات: هي العمليات والإجراءات المحددة التي تنظم وتوجه إدارة الجامعات، وتشتمل على الهياكل والسياسات والممارسات التي تنظم العمل الأكاديمي والإداري واتخاذ القرارات، بطريقة تعزز المساءلة والشفافية والعدالة والتميز الأكاديمي.
- الحوكمة الإلكترونية: العمليات والمبادئ والأساليب التي تنظم إدارة وتنفيذ النظم والعمليات الإلكترونية في مؤسسة ما.
- الحوكمة الإلكترونية للجامعات: تُعرّفها شيري وعبد الله (2018) Cheri and Abdullahi على أنّها عملية دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إدارة اللّجالات، والموارد البشرية والمالية، والأصول المختلفة للجامعة لتعزيز المعرفة والمهارات للعمل الفعّال والدّعم

- الإداري، وسرعة استرجاع المعلومات بطريقة آمنة مضمونة، وتحسين أداءات الطلاب الأكاديمي.
- التعريف الإجمالي للحكومة الإلكترونية والتقليدية بجامعة نزوى: قياس وفهم مدى إدراك الهيئة الأكاديمية والطلبة في جامعة نزوى لمفهوم الحكومة، سواء كانت تقليدية أو إلكترونية، استنادًا إلى البيانات النوعية، بهدف توفير تحليل عميق لمفهوم الحكومة وكيفية فهمه وتطبيقه في سياق الجامعة.
 - الحكومة **Governance**: يُشير مفهوم "الحكومة" إلى الإطار التنظيمي الذي يتم من خلاله إدارة ورعاية المؤسسات والمنظمات، سواءً أكانت هذه المؤسسات حكومية، أو شركات تجارية، أو مؤسسات غير ربحية، أو أيّ جهة أخرى. وتُعدّ الحكومة نظامًا يهدف إلى مواجهة الاستبداد الإداري في المؤسسات، الذي ينشأ من العلاقة الهرمية بين الرؤساء والمُؤسسين، أو بين مُصدري القرارات ومُتلقيها (بكار، 2022).
 - الفرق بين الحكومة **Governance** والإدارة **Management**: يُشير الفتحي (2021) إلى أنّ الحكومة تُركّز على عملية وضع الأهداف طويلة المدى، ووضع السياسات والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، أمّا الإدارة فدورها يتمثل في توجّه العمل والإشراف على قيام الجهاز الإداري بالدور الموكّل إليه في إدارة شؤون الدولة والمجتمع بطريقة تخدم المجتمع بأكمله.
 - أشكال الحكومة: من أشهر هذه الأشكال للحكومة التآلية كما أوردها كلٌّ من الفتحي والشرجية (2022):
 - حكومة القطاع الحكومي: التي تُمثّلها التشريعات والهياكل التنظيمية والإجراءات والضوابط التي تُوجّه وتُدير من خلالها الدوائر الحكومية لتحقيق أهدافها، وفق استراتيجيات للمتابعة والتقييم والمساءلة لضمان تحقيق كفاءة وفاعلية في الأداء وتوفير الخدمات بعدالة.
 - حكومة الشركات: التي تُمثّلها الأنظمة والقوانين الهادفة لتنظيم عمل الشركات وتجعلها مُساهمةً في التنمية الاقتصادية، وتضمن حماية مصالح المستثمرين وتوفير قواعد الإفصاح المالي والإداري. وتعزيز الرقابة على أداء الشركة وتحقيق الشفافية والمساءلة في إدارتها.
 - حكومة المعلومات: هي هيكلية إدارية تعتمد على الشفافية والنزاهة والموضوعية والحرية، وتعمل على تطوير نُظم ومعايير تسعى لتحقيق أعلى مستويات التنافس في المجالات الثقافية والمعرفية على المستويين المحلي، والإقليمي.
 - الحكومة الضريبية: مجموعة من القواعد والإجراءات لتعزيز جودة العمل وتحسين سيره، وزيادة الثقة بين المتعاملين من أجل تحقيق العدالة. وتعزيز الشفافية وتفعيل الرقابة والمساءلة وتحقيق أهداف التشريع الضريبي والاقتصادي للدولة.
 - الحكومة الإلكترونية: تعني استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في القطاعين العام والخاص لتحسين تقديم الخدمات والمعلومات، وزيادة المعرفة والموثوقية، وتحسين عملية صنع القرار وتعزيز الالتزام بها.
 - الحكومة الجامعية: وتعني الالتزام باستراتيجية ومعايير مُحدّدة لتحقيق أداء متميز؛ تشمل المساءلة، والشفافية، والمشاركة، والاستقلالية. كما تُوفّر ميثاقًا للسلوك المهني وأخلاقيات العمل، وتلتزم بتطبيقه لضمان التوجيه الصحيح للأداء نحو تحقيق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية.
 - حكومة الجامعات: ظهر مفهوم "حكومة الجامعات" كما أشار الفايز (2018) استجابةً للأزمات التي تعاني منها الجامعات؛ والتي منها غموض استراتيجيات اتخاذ القرارات، وضعف المحاسبة والمساءلة، بالإضافة إلى عدم الشفافية والإفصاح، وخلال العقود الماضية؛ شهد مفهوم "حكومة الجامعات" تغييرًا بمرور عوامل عدّة، وتحوّل التوجّه نحو التركيز على تفويض المزيد من الصلاحيات لصنع القرارات من بين العوامل الرئيسة. وفضلاً عن ذلك، أصبحت الجامعات أكثر انفتاحًا على المحاسبة والمساءلة (البلتاجي، 2022). ويهدف هذا التطور إلى تحقيق الحكومة الرشيدة التي تُوجّه وتُدير الجامعات بشكل يُحقّق الانضباط والشفافية والعدالة، ويُحقّق الأفضل من المنافع للأطراف كافةً ذات المصلحة والمجتمع ككلّ (الحميدي، 2017)، ويُوجد فرصًا للمشاركة وإبداء الآراء في صنع القرارات.

2- الإطار النظري.

2-1-1- عناصر الحكومة الجامعية:

- ترى الباحثة، أنّ من أهم عناصر الحكومة الجامعية ما يلي:
1. مجلس الأمناء أو مجلس الإدارة: يتكون من أعضاء مختارين بناءً على خبرتهم ومعرفتهم المؤسسية، ويتولى تحديد الرؤية والواجبات والمسؤوليات العامة للجامعة.

2. الإدارة التنفيذية: تشمل رئيس الجامعة ومجموعة المشرفين والمدراء الذين يديرون العمليات اليومية للجامعة وتنفيذ بنود السياسات المحددة.
3. الهيئة الأكاديمية: تضم أعضاء هيئة التدريس والباحثين، والذين لهم تأثير في صنع القرارات الأكاديمية، بما في ذلك تصميم المناهج وإقرار البرامج الأكاديمية.
4. الجهات الإشرافية: تتألف من هيئات خارجية وجهود مشتركة للمجتمع المحلي والجامعة للإشراف على الأداء والمعايير الأكاديمية والمالية وتقييم جودة التعليم والبحث.
5. المشاركة الطلابية: تشمل ممثلين عن الطلاب يشاركون في صنع القرارات المؤسسية وتقديم وجهات نظر الطلاب واحتياجاتهم والمشاركة في لجان ومجالس الجامعة.
6. الشفافية والإفصاح: تتطلب الحوكمة الجامعية وجود سياسات تضمن الشفافية والإفصاح المناسب عن القرارات المؤسسية والمالية والتقارير الأكاديمية.

2-2- أشكال الحوكمة في الجامعات:

من أبرز أشكال الحوكمة في الجامعات كما أشار عمار وجمعة (2020) ما يلي:

1. الحوكمة الأحادية: في هذا النوع؛ يتم توكي الحكم الإداري والرقابة من قِبَل جهة واحدة فقط هي الإدارة العليا؛ و فقط هذه الإدارة يكون من حقها وضع القوانين واللوائح الحاكمة للمؤسسات.
2. الحوكمة الثنائية: هي نظام يتضمّن وجود هيئتين مسؤولتين عن صناعة القرار وإدارة الحوكمة في المؤسسة؛ هُما: المجلس الأكاديمي، ومجلس الإدارة.
3. الحوكمة ثلاثية الأطراف (التشاركية): تشير إلى نظام حوكمة يشمل ثلاثة أطراف رئيسة مسؤولة عن إدارة ومراقبة تنفيذ هذا النظام. تهدف هذه الأطراف الثلاثة، التي هي: مجلس الإدارة، والمجلس الأكاديمي، والمجلس العلمي؛ إلى تحقيق نجاح الحوكمة من خلال تعاونهم وتنسيقهم.
4. الحوكمة الأكاديمية الذاتية: تشير إلى الأدوار والمسؤوليات الإدارية وإدارة العاملين في المؤسسات التعليمية، وتُحدّد هذه الحوكمة الأهداف وتتخذ القرارات التي تُسهم في تحقيق رؤية المؤسسة وتحقيق سلوك العمل المقبول.
5. الحوكمة الإلكترونية: هي شكل من أشكال الحوكمة المؤسسية؛ وتتضمّن العمليات والإجراءات التي تهدف إلى توصيل الخدمات الإلكترونية والمعلومات لعملاء المؤسسة، سواء أكانوا داخليين أو خارجيين؛ باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
6. الرقابة الخارجية: تتضمّن عمليات الرقابة والتوجيه المستمرة على الأعمال في المؤسسة؛ التي تتم من قِبَل المساهمين وأصحاب المصالح الخارجيين.

3-3- مبادئ الحوكمة في الجامعات:

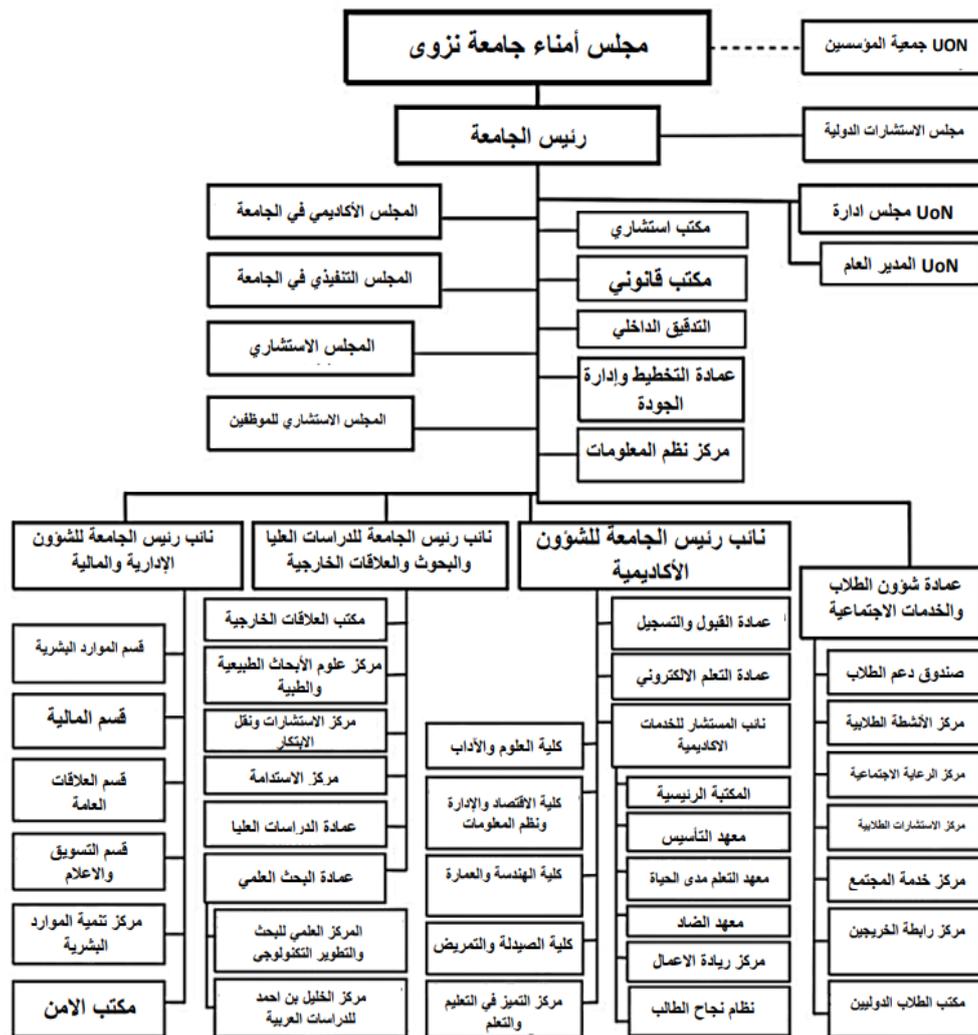
حدّد محمد (2008) ستة مبادئ يجب على القادة الجامعيين مراعاتها في سياساتهم الإدارية والتشغيلية والعلمية؛ تشمل هذه المبادئ: صيانة حقوق أعضاء مجلس الجامعة، والتعامل معهم بالمساواة، وتجنّب تضارب المصالح بين الأعضاء. بالإضافة إلى ذلك، يجب ضمان حقوق أصحاب المصلحة وتعزيز الإفصاح والشفافية. كذلك يتعين تحمّل المسؤولية وتطبيق مبدأ المساءلة على الأفراد جميعهم في الجامعة وتنفيذه بطريقة صحيحة لتجعل كل فرد مسؤولاً تتم محاسبته عن مسؤولياته بشفافية. ويُعزّز هذا النهج اكتشاف الغش والتلاعب في التقارير المالية، وأضاف أصلان (2015) أنّ تطوير الأداء الاستراتيجي للجامعة يترتب على تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة، وأكّد توفيق (2021) وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية مهمّة بين تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة وتطوير الأداء الاستراتيجي (الأداء التنافسي، الأداء التشغيلي، الأداء المالي).

4-4- الحوكمة في جامعة نزوى

4-4-1- التعريف بجامعة نزوى:

هي إحدى المؤسسات الرائدة في سلطنة عُمان التي تُقدّم الخدمات التعليمية إلى فئات المجتمع المختلفة؛ خاصة الشّباب. تأسّست جامعة نزوى بموجب القرار الوزاري الصادر من التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار في سلطنة عُمان رقم (2004/1) في 3 يناير 2004م لتكون المؤسسة الأكاديمية الأهلية الأولى ذات النفع العام في سلطنة عُمان، وعلى الرغم من حداثة إنشاء جامعة نزوى؛ إلا أنّها حافظت على مركزها الثاني بعد جامعة السلطان قابوس في تصنيف QS للجامعات العُمانية وScimago. وتبوّأت المركز الأول في تصنيف Nature Index by Share، الذي يُركّز على الأداء في البحث العلمي والابتكار. أيضًا، تقع جامعة نزوى ضمن أفضل 40% من

الجامعات العربية؛ فقد حَلَّتْ في المرتبة الـ (81-90) من بين جامعات العالم العربي الفُضْلَى وفقًا للتصنيف العالمي للجامعات QS العالمي للجامعات.



شكل (1) الهيكل التنظيمي لجامعة نزوى (المصدر: جامعة نزوى، 2021)

جدول (1) خصائص جامعة نزوى حسب تصنيف QS

| عُمر المؤسسة | جديد | حديث | مُتأسس | مُتمكّن | عريق |
|-----------------|-------|-------|--------|--------------|------|
| حجم المؤسسة | صغير | متوسط | كبير | كبير جدًا | |
| الحالة | حكومي | | خاص | خاص غير ربحي | |
| الكثافة البحثية | ضعيف | متوسط | عالٍ | عالٍ جدًا | |
| مجال التخصّص | شمولي | شامل | مُحدّد | تخصّصي | |

(المصدر: التصنيف العالمي QS جامعة نزوى، 2022)

وأشار الراجحي إلى أنّ الجامعة بذلت جهودًا كبيرةً لتحقيق الأهداف التي تُمثّلها سلطنة عُمان في تعزيز القطاع التعليمي ومواكبة التّطوّر والنُّموّ السريع في قطاع التعليم عمومًا؛ خاصّةً في التعليم العالي. وأكد على أنّ الجامعة تعمل على الاستمرار في تطوير برامجها وتحسين جودتها؛ بهدف تقديم تعليم عالي المستوى المُتميّز لطلابها وتطوير بحوث مُبتكرة ذات جودة عالية (جامعة نزوى، 2022). والجدير بالذكر، أنّه ضمنَ مُؤشّر QS للجامعات الفُضْلَى لعام 2024م؛ صَعَدَت جامعة نزوى إلى المرتبة الـ (61) في تصنيف أفضل الجامعات العربية من بين (223) جامعةً عربيّةً، ويعكس هذا التصنيف مستوى التّفوّق والتّميّز الذي حقّقته جامعة نزوى، وتكريّمًا لجهودها المتواصلة والمستمرة في تطوير التعليم العالي على المستويات: المحلي، والإقليمي، والعالمي (جامعة نزوى، 2023)، ومنذ 2016 تطلّعت الجامعة للحصول على الاعتماد المؤسسي من الهيئة العُمانيّة للاعتماد الأكاديمي وضبط الجودة. ووصلت الجامعة إلى ما

تَصَبُّو إليه (جامعة نزوى، 2022)، لتُصَبِّحَ بذلك إحدى المؤسسات التعليمية المُدرَّجَة في السِّجَلِ الوطني والمُعْتَمَدَة على المستوى الوطني، مُستوفيةً لمعايير ومُتطلَّبات مجالات التعليم العالي في مجموعة متنوعة من المجالات؛ منها: البرامج الأكاديمية، والمناهج التدريسية، والهيكَل التنظيمي، والهيئة الأكاديمية، والمصادر المالية اللازمة لتحقيق الأهداف الأكاديمية.

2-4-2- رؤية جامعة نزوى ورسالتها:

تتمثَّل رؤية جامعة نزوى في سَعْيِها الدؤوب في أن تكون مَرَجِعًا علميًا ومُرشدًا مُشْرِفًا؛ من خلال تَمَيُّزها كونها مؤسسة تعليم عالٍ، وكذلك تقديم تعليم مُتمَيِّزٍ للطلاب جميعهم. تسعى الجامعة أيضًا إلى نَشْرِ الفكر الإيجابي، والمحافظة على التراث الإسلامي والثقافي وهُوِيَّتِها، وتعزيز المعرفة والقدرات التَقْنِيَّة التي يحتاجها المجتمع العُماني؛ لتمكينهم من أن يصبحوا مواطنين صالحين مُؤَهَّلين للإسهام الفَعَّال في تقدُّم المجتمع (جامعة نزوى، 2022).

وتنظر جامعة نزوى إلى رسالتها نظرة متفردة؛ فهي تَعَمَدُ إلى توسيع فُرص الالتحاق بالتعليم العالي للمواطنين العُمانيين بحلول مُبتكرة، ونموذج يقوم إلى التنمية المجتمعية المُستدامة. وتوفير بيئة تعليمية تَنَسِمُ بالتنوع والمرونة لتحقيق أهداف على درجة عالية من الكفاءة والفعَّالية، ووضع وتنفيذ برامج بحثية تعمل على تنمية المعرفة وتُسهِمُ في تطوير المجتمع. بالإضافة إلى موارد بشرية وكفاءات مُؤَهَّلة؛ يُلبُّون الاحتياجات المتطورة لبيئات العمل المحلية والعالمية (جامعة نزوى، 2022ث).

2-4-3- القيم والمبادئ الأساسية لجامعة نزوى

1. التَمَيُّز الأكاديمي: من خلال إنشاء مؤسسة أكاديمية مُبتكرة؛ هدفها خدمة تراث الأمة وهُوِيَّتِها وقيَمِها والحفاظ عليها، من خلال استخدام برامج تعليمية عالية الجودة، وتأهيل جَرِيحي المؤسسة بشكل يُلبِّي احتياجات سوق العمل ومُتطلَّبات المجتمع.
2. الريادة من خلال البحث والابتكار للإسهام في التَقَدُّم والتَطوُّر لسُلطنة عُمان، والبشرية بشكل عام.
3. الإدارة المُلتزمة بمعايير الجودة: تعمل على تطوير ثقافة إدارية وتنظيمية تَهْدُفُ إلى تعزيز مستوى الجودة في المؤسسة، وتُسَجِّعُ الممارسة التقييم الذاتي بين أعضاء هيئة التدريس والموظفين لتحسين كفاءاتهم وأداءاتهم.
4. ريادة الأعمال والتنمية المُستدامة: تتمثَّلُ في الالتزام بتحقيق تطوُّر مُستدام للجامعة؛ من خلال الحفاظ على الأفكار والمفاهيم والأساليب المُبتكرة التي تُسهِمُ في تعزيز موارد الجامعة ودفعها نحو التَقَدُّم؛ وتُسَخِّدُ الجامعة وسائل مُبتكرة لدعم الطلاب ماليًا؛ بإنشاء مؤسسة أكاديمية ريادة غير هادفة للربح.

2-4-4- الأهداف الاستراتيجية لجامعة نزوى

1. تنمية أجيال من العُمانيين المُؤَهَّلين؛ ليكونوا على دراية بالتراث الإسلامي والثقافي لِأُمَّتِهِم وتعزيز التَمَسُّك بهذه القيم المجتمعية، الحفاظ على هُوِيَّة المجتمع العُماني، وتطوير الجوانب العلمية، والاجتماعية، والاقتصادية.
2. ترسيخ التَمَيُّز في التعليم العالي، والبحث العلمي، والمُنَح الدراسية، والوظائف الإبداعية والفنية، وتعزيزها والحفاظ عليها؛ مع إعداد العُمانيين المُؤَهَّلين بالمُؤَهَّلات والمهارات الأكاديمية، والفنية، والمهنية التي يتطلَّها المجتمع العُماني والاقتصاد الدولي.
3. إنشاء مجتمع من المُفَكِّرين النُقديين والمُبدعين والبَنائين الذين يتصرَّفون بزاهة ولديهم عادة التفكير.
4. تعزيز التعاون الوطني، والدولي؛ من خلال شراكات إبداعية مُبتكرة ذات منفعة مُتبادلة.
5. تعزيز القيادة التي يَسهُلُ الوصول إليها والتمثيلية والإبثارية؛ من خلال الحوكمة المُشتركة المُتجاوِبة التي تتميَّزُ بعمليات منفتحة شاملة شفافَة، تعمل على مُواءمة الموارد جميعها لمعالجة الأولويات المُحدَّدة.
6. إنشاء وتعزيز الموارد المالية للجامعة لضمان التنمية المُستدامة.

2-4-5- الكليات والمعاهد في جامعة نزوى

تَضُمُّ جامعة نزوى 4 كليات و3 معاهد مُقسَّمة وفق التَّالِي: كلية العلوم والآداب - College of Arts and Sciences - كلية الاقتصاد والإدارة ونظم المعلومات - College of Economics, Management, & Information Systems - كلية الهندسة والعمارة - College of Engineering & Architecture - كلية العلوم الصحية - College of Health Sciences - معهد التأسيس - Foundation Institute - معهد الضَّاد لتعليم العربية للناطقين بها - DHAD Institute for TASOL - معهد التعلُّم مدى الحياة - Lifelong Learning Institute.

3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

1-3- منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة الحاليَّة منهج البحث النَّوعي كونه الأَنسَب للدراسات التي تَهْدُفُ إلى جمع البيانات والمعلومات المُفصَّلة والدقيقة من الأشخاص والأماكن ذات العلاقة (Creswell & Poth, 2016/2019)، عن هذا الموضوع الذي يُعدُّ جديدًا في الأدب العُماني

حسب علم الباحثة. والمنهج التَّوَعِيّ منهجٌ وَصْفِيٌّ تفسيريٌّ يهتمُّ باكتشافِ وَوَصْفِ وتفسير الظواهر الاجتماعية، والتَّعَمُّقُ في فَهْمِ جوانب هذه الظاهرة في سياقها وظروفها الطَّبِيعِيَّة (Leavy, 2014).

2-3-تصميم الدراسة:

تمَّ تَبَيُّنُ تصميم دراسة الحالة Case Study بناءً على مُلاءمته لأهداف وموضوع الدراسة الحاليَّة، والحالة التي تسعى الباحثة هنا إلى تفكيك خيوطها وفهمها تتمثَّلُ في واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونيَّة في جامعة نزوى بسَلطنة عُمان، وهي دراسة حالة فردية (شاملة): يتم التركيز فيها من قِبَل الباحثة على قضية أو اهتمام مُعيَّن، ثمَّ تختار حالة واحدة لتوضيح وفهم هذه القضية (Creswell & Poth, 2018). ويسمح هذا التصميم المرن للدراسة الحاليَّة بتطوير أسلوب انتقائي يسمح بخدمة تنفيذها. وتُسَمِّمُ هذه الانتقائية في توظيف أنواع مختلفة من دراسات الحالة لتحقيق أهداف البحث (Patton, 1990).

3-3-سياق الدراسة:

جَرَى تطبيقُ الدراسة الحاليَّة في جامعة نزوى بسَلطنة عُمان، وقد تمَّ اختيارُ جامعة نزوى في الدراسة الحاليَّة كدراسة حالة فردية لأنَّها وفقاً للتصنيف العام للجامعات في العالم: تأتي ضِمْنَ أفضل (80) جامعة في العالم العربي لعام 2021م، وكونُ الباحثة من مُنتسبي جامعة نزوى فهي تُعدُّ باحثةً داخليةً؛ ما يُشيرُ إلى أنَّها تنتمي للسياق الذي تُدرُسُهُ، وهو ما يُعرَفُ في الدراسات الأنثروبولوجي بمصطلح "emic" ويشير إلى the Insider's Account Or Perspective، وهو مصطلح يرمزُ إلى الباحث القادم من داخل السياق الذي يُدرُسُهُ. ونتيجة لذلك، فإنَّه يكون مُتَعَمِّقاً في معرفته بطبيعة المشاركين وخصائصهم؛ كونه مُعَايِشاً لهذا السياق ويستطيع الوصول إليه بسهولة.

4-3-المشاركون في الدراسة:

تم في الدراسة الحالية اختيار مجتمع محدد ليشمل جميع الموظفين والطلاب في جامعة نزوى، ثم تم اختيار عينة أساسية من هذا المجتمع بشكل مقصود لإجراء الدراسة وتحقيق أهدافها، تتكون العينة من خمسة من أعضاء الهيئة الأكاديمية وأربعة من طلاب المجلس الاستشاري الطلابي، تم استخدامهم للإجابة على السؤال الأول والثاني في الدراسة، الذي يتضمن كشف مدى إدراك الهيئة الأكاديمية والطلاب لمفهوم الحوكمة التقليدية والإلكترونية في جامعة نزوى بسَلطنة عمان. وقد ركزت الباحثة على اختيار المشاركين في الدراسة الحالية وفقاً لمعايير محددة، مثل القدرة على تقديم معلومات شاملة ومفصلة ومفيدة في معالجة أسئلة الدراسة، والخبرة الكافية والمعرفة العميقة في المجال المرتبط بالدراسة، والاستعداد للمشاركة في المقابلات الشخصية، وتنوع المشاركين في مجالات جامعة نزوى، وأن يكون المشاركون من القيادات في الجامعة، ويستثنى من معيار الخبرة مجموعة الطلاب المركزة، حيث يتم انتخابهم سنوياً، ويعتبرون ملائمين لأهمهم يتمتعون بتفاصيل خاصة بالبيئة الجامعية ويعيشون تجارب الطلاب يومياً، ومن خلال اختيار مشاركون متنوعين في الآراء والتجارب والممثلين للمجتمع الدراسي الحالي، تساعد الباحثة على فهم الموضوع المدروس وتحليله بشكل أعمق من منظورات مختلفة، والحصول على رؤى متعددة ومتنوعة حول الموضوع وتحقيق تمثيل متوازن للمجتمع الذي يتم فيه إجراء الدراسات والتي يوضحها الجدول (2) على النحو التالي:

جدول 2: يوضح البيانات العامة للمشاركين في الدراسة

| المُسَمَّى الوظيفي | الجنس والعدد | المؤهل التعليمي | سنوات الخبرة |
|----------------------------------|--------------|--------------------------|-----------------------|
| مدير | ذكر 1 | ماجستير في ادارة الاعمال | أكثر من 3 سنوات |
| مدير | أنثى 1 | Master MIS | أكثر من 20 سنة |
| أعضاء هيئة تدريس | ذكر 3 | دكتوراة 3 | من 5 سنوات إلى 20 سنة |
| طالب (المجلس الاستشاري الطلابي) | ذكر 3 | بكالوريوس 3 | يُنتخَبُ سنوياً |
| طالبة (المجلس الاستشاري الطلابي) | أنثى 1 | بكالوريوس 1 | يُنتخَبُ سنوياً |

وتمَّ إجراء مقابلات مُتَعَمِّقَةً مع هؤلاء المشاركين؛ بواقع (6) مقابلات شخصية وفقاً للظروف المناسبة لكلِّ منهم. والتي يوضحها الجدول (3) على النحو التالي:

جدول 3: يوضح نوع وعدد مقابلات الدراسة

| نوع المقابلة | عدد المقابلات | مكان المقابلات | أداة المقابلة | القائم بالمقابلة والتفرغ |
|-------------------|---------------|----------------|---------------|--------------------------|
| المقابلات الفردية | 5 | الجامعة | جهاز تسجيل | الباحثة |

| نوع المقابلة | عدد المقابلات | مكان المقابلات | أداة المقابلة | القائم بالمقابلة والتفرغ |
|---------------------|---------------|----------------|---------------|--------------------------|
| المجموعة المُركَّزة | 1 | الجامعة | جهاز تسجيل | الباحثة |

❖ موقع الباحثة

أن الباحثة لديها اهتمام كبير بالبحث النوعي ولديها خبرة واسعة في إجراءاته وتحليل البيانات المتعلقة به، قد شاركت في العديد من اللقاءات والورش التدريبية لتطوير مهاراتها في تحليل البيانات النوعية واستخدام برامج مثل MAXQDA لتحليل البيانات، هذا يعني أنها لديها فهم عميق لعملية تحليل البيانات وترميزها، وتستطيع تطبيق هذه المعرفة بكفاءة في الدراسة الحالية وفقاً لأهدافها. بالإضافة إلى ذلك قامت الباحثة بقراءة العديد من الكتب والمراجع والأطروحات المتخصصة في مجال البحث النوعي، مما يعزز معرفتها وفهمها لهذا المجال. يبدو أنها تحاول أن تكون ملمة بأحدث الأساليب والأدوات المستخدمة في البحث النوعي، مع هذه المهارات والمعرفة الواسعة، يمكن للباحثة تنفيذ الدراسة الحالية بكفاءة وإنتاج نتائج توضح فهماً عميقاً لموضوع البحث وأهدافها.

3-5-3- جُمعُ البيانات وأدوات الدراسة

3-5-3-1- المقابلة: قامت الباحثة بإعادة صياغة ومراجعة أسئلة المقابلة وفقاً لاستعراض الأدب النظري، واستشارة خبراء في مجال الحوكمة لضمان توافق الأسئلة مع موضوع الدراسة، تم تحسين دليل المقابلة بشكل مستمر من خلال إضافة أسئلة جديدة وأسئلة تتبع لتحقيق أهداف الدراسة، تم تأكيد مدة المقابلات المتوقعة بين 30 إلى 45 دقيقة، وتم التأكيد على سرية المقابلة وتسجيلها بموافقة المشاركين، تم توضيح حقوق المشاركين والحصول على موافقتهم من خلال توقيعهم على وثيقة الموافقة، وتم توثيق بيانات المشاركين.

قبل بدء المقابلات الفعلية، قامت الباحثة بمراجعة دليل المقابلة مرة أخيرة واحتفظت بنسخة من أسئلة التتبع التي بلغ عددها حوالي 20 سؤالاً. تم تفرغ كل مقابلة بتفصيل في مستند Word لتسهيل عملية تحليلها وترميزها. تمت مراعاة سرية بيانات المشاركين من خلال تغيير الصياغة والكلمات المستخدمة للإشارة إليهم، بالنهاية تم الوصول إلى مستوى مشبع من البيانات وتحديد الأنماط الواضحة والمتكررة في المناقشات

جدول (4) موضوعات أداة المقابلة وعلاقتها بأهداف الدراسة

| الموضوع | الأسئلة الرئيسية | أسئلة التتبع | الهدف الذي ترتبط به |
|---|------------------|--------------|-----------------------|
| مفهوم "الحوكمة الإلكترونية" | 2 | 3 | الهدفان الأول والثاني |
| رؤية، واستراتيجية، ورسالة، وأهداف الجامعة | 1 | 3 | الهدفان الأول والثاني |
| دور القيادة الإدارية في تطبيق الحوكمة الإلكترونية | 4 | 5 | الهدفان الأول والثاني |
| مبدأ المساءلة | 6 | 2 | الهدفان الأول والثاني |
| مبدأ الشفافية | 1 | 3 | الهدفان الأول والثاني |
| مبدأ المشاركة | 3 | 4 | الهدفان الأول والثاني |

3-5-3-2- المجموعات المُركَّزة:

قامت الباحثة بدور مُوجِّه الجلسة لتشجيع التفاعل الناتج من خلال طرَح الباحثة سؤالاً عاماً متبوعاً بتعليقات وأسئلة مُحدَّدة فالأكثر تحديداً يؤدي بعضها إلى بعض حَسَب سَيْرِ المناقشات لإثارة هذا التفاعل، والحفاظ على استمرارية المحادثات، وكان دور الباحثة دوراً ثانوياً لضمان الحصول على التفاعل الطبيعي بين المشاركين؛ في ضوء المحافظة على تركيز المناقشات والتوازن والتحكُّم في سَيْرِ المقابلة وعدم الابتعاد عن محور المناقشات.

3-6-3- إجراءات تحليل البيانات:

تم استخدام تحليل الموضوعات النوعية (Thematic Analysis) في الدراسة الحالية لتحليل البيانات المجمعة، تتضمن هذه الطريقة تنظيم البيانات وتصنيفها إلى مجموعات أو موضوعات أو فئات لتسهيل فهمها وتنظيمها، ثم تفسير البيانات وفهمها، مع التركيز على الأنماط والموضوعات والفئات والمجالات التي تظهر من خلال التحليل (Braun & Clark, 2012)، استخدمت الباحثة طريقة تحليل الموضوعات النوعية المطورة من قبل براون وكلاارك، وقامت باتباع الخطوات الست لهذه الطريقة، استخدمت أيضاً برنامج MAXQDA، الإصدار 22، CAQDAS، Germany لتنظيم البيانات وتحليلها وعرضها.

بدأ التحليل بمرحلة ترميز البيانات سطرًا سطرًا (Line by Line Coding)، حيث تم استكشاف البيانات بشكل مفصل، في المرحلة التالية، أنشأت الباحثة رموزًا أولية (Generating Initial Codes)، وبلغ عددها 406 رمزًا أولياً، وتم استخدام هذه الرموز لتمثيل البيانات، والتي يوضحها الشكل (2) على النحو التالي:

| Code System | Count | Code System | Count |
|---------------------------------|-------|--|-------|
| مشاركة عضو هيئة التدريس | 18 | ارضية الكترونية صلبة | 14 |
| مشاركة الطلاب | 14 | الاجهزة الالكترونية | 11 |
| مشاركة المجتمع | 16 | التثقيف الالكتروني ودور القيادات | 0 |
| اعضاء خارجيين في تشكيلة المجالس | 15 | التطبيق الحرزي | 11 |
| تقارير الاداء | 11 | ...ورش على المستوى الاداري والاكاد | 34 |
| تقييم سنوي لاعضاء هيئة التدريس | 21 | ...الحكومة الالكترونية من وجهة نظر اعضا | 8 |
| تقييم لمجالس الحكومة | 3 | الحكومة الالكترونية ما مطيقة مية بالمية | 17 |
| لا سلطات مطلقة | 8 | تعذية راجعة | 17 |
| توجه الجامعة | 4 | قياس الرضا | 10 |
| نشر ثقافة الحكومة | 8 | ...راي المشاركين في تطبيق الحكومة الال | 17 |
| بنى تحتية الكترونية | 0 | تحديات اجتماعية | 0 |
| موقع الجامعة | 7 | الإستعداد التقني | 5 |
| | | استعداد تقيل | 6 |
| | | الخوف | 4 |
| | | العمر | 4 |
| | | ضعف التمويل | 7 |
| | | تحديات تكنولوجياية | 7 |
| | | ...افتقاد الخبرات للتعامل الانظمة الالكترو | 0 |
| | | الامية التكنولوجياية | 3 |
| | | البنية التحتية في البلد بوجه عام | 5 |

الشكل (5) الترميزات الأولية لبيانات الدراسة باستخدام برنامج MAXQDA

في المرحلة الثالثة، بدأ التحليل في البحث عن الموضوعات (Searching for Themes)، حيث تم تطوير تصور واضح ومحدد يجسد الموضوعات المستخلصة من البيانات، تم تحليل البيانات بشكل مفصل ودقيق، بهدف فهم مدى إدراك أعضاء الهيئة الأكاديمية والطلاب لمفهوم الحكومة التقليدية والإلكترونية في جامعة نزوى. تم اختيار الموضوعات بعناية لتمثيل جوانب هامة من البيانات ذات الصلة بأسئلة الدراسة الحالية.

| Code System | Count | Code System | Count |
|---------------------------------------|-------|-------------------------------------|-------|
| رؤية الجامعة | 0 | مشاركة عضو هيئة التدريس | 18 |
| عدم وضوح الرؤية | 0 | مشاركة الطلاب | 14 |
| الجانب الإلكتروني | 4 | مشاركة المجتمع | 16 |
| مراجعة الرؤية كل حطة خمسية | 5 | اعضاء خارجيين في تشكيلة المجالس | 15 |
| مراجعتها وفق المتغيرات | 3 | مبدأ المساعة | 0 |
| شاملة وواسعة | 1 | تقارير الاداء | 11 |
| رسالة الجامعة | 0 | تقييم سنوي لاعضاء هيئة التدريس | 21 |
| مراجعة الرسالة وفق الموقف | 1 | تقييم لمجالس الحكومة | 3 |
| عدم ارتباط الرسالة بالجانب الالكتروني | 1 | لا سلطات مطلقة | 8 |
| زيادة حسب رسالتها | 1 | مبدأ الاستقلالية | 0 |
| تحتاج مراجعة وازافة ما يتعلق بالجانب | 1 | ابداء الراي موجود | 8 |
| اهداف الجامعة | 0 | نظام تقييم المدرس | 13 |
| وضوح الاهداف | 1 | كل قسم يكتب سياسة | 2 |
| عدم ارتباط الاهداف بالجانب الالكتروني | 1 | مبدأ العدالة والمساواه | 7 |
| تحتاج تقوية | 2 | حقوق الموظف | 6 |
| مبدأ الشفافية | 0 | تطبيق القانون على الجميع | 6 |
| اتاحة البيانات حسب الصلاحية والاحتياج | 23 | التعريف بالحكومة الالكترونية | 0 |
| الشفافية في القرار حسب لوائح الجامعة | 16 | توجه الجامعة | 4 |
| ... وصف وظيفي لكل مجلس ولك وطيفة | 6 | نشر ثقافة الحكومة | 8 |
| مبدأ المشاركة | 0 | البنية الأساسية للحكومة الالكترونية | 0 |
| | | بنى تحتية الكترونية | 0 |
| | | موقع الجامعة | 7 |

الشكل (6) الترميزات الأولية والموضوعات لبيانات الدراسة باستخدام برنامج MAXQDA

تم استكمال المرحلة الرابعة "مراجعة الموضوعات" من خلال إجراء مراجعة متكررة للموضوعات المحتملة التي تم استخراجها من البيانات، تهدف هذه المراجعة إلى التحقق من جودة التحليل وضمان عدم تبديل الرموز بين الموضوعات أو تقسيم موضوع واحد إلى عدة رموز للتأكد من التوافق بين هذه الموضوعات. في المرحلة الخامسة "تحديد وتسمية الموضوعات"، تم تحديد الموضوعات المستخرجة للتحليل والعرض، وفي هذه المرحلة، أظهر تميز واضح بين هذه الموضوعات، حيث تشمل أربعة مجالات رئيسية لتطبيق الحكومة الإلكترونية في جامعة نزوى، تم مراجعة كل مجال من هذه المجالات وعلاقته بالمجالات الأخرى.

| Code System | Count |
|----------------------------------|-------|
| الإطار الفكري والرؤيوي | 25 |
| مبادئ الحكومة الالكترونية | 187 |
| مراحل تطبيق الحكومة الالكترونية | 158 |
| تحديات تطبيق الحكومة الإلكترونية | 41 |

الشكل (7) قائمة المجالات الرئيسية للدراسة

في المرحلة السادسة "إعداد التقرير"، تم إنتاج التقرير النهائي للتحليل. تجاوز التقرير وصف البيانات، إلى التركيز على تفسيرها والجدل حولها وتوضيح الأسباب المحتملة التي قد تكون سببا لها، تم ربط النتائج بالأدبيات السابقة وتفسيرها في ضوء هذه الأدبيات، والتي يوضحها الشكل (5) على النحو التالي:

| Code System | Count |
|-------------------------------------|-------|
| مراحل تطبيق الحوكمة الإلكترونية | 0 |
| التعريف بالحوكمة الإلكترونية | 12 |
| البنية الأساسية للحوكمة الإلكترونية | 0 |
| بنى تحتية إلكترونية | 32 |
| التثقيف الإلكتروني ودور القيادات | 45 |
| وضع الخطط الإجرائية للتنفيذ | 69 |
| تحديات تطبيق الحوكمة الإلكترونية | 0 |
| تحديات اجتماعية | 19 |
| تحديات اقتصادية | 7 |
| تحديات تكنولوجية | 15 |

شكل (8) الموضوعات الفرعية جميعها التي تندرج تحت المجالات الرئيسية

برنامج MAXQDA استخدم لتنظيم البيانات النوعية التي تم جمعها واستخراجها، يتميز البرنامج بسهولة الاستخدام ومساعدة الباحثين في تنظيم البيانات وتصنيفها واسترجاعها بسرعة وعرضها وتحريرها بطريقة منظمة. يمكن ربط الأفكار وإنشاء تصورات من خلال الخرائط المفاهيمية أو غيمة الكلمات، بالإضافة إلى ذلك، يتناسب البرنامج مع اللغة العربية.

3-6-6 معايير الجودة في البحوث النوعية: تم استخدام مصطلح "الموثوقية" في البحوث النوعية بدلاً من مصطلحات الصدق والثبات في البحوث الكمية. وتُعرف الموثوقية Trustworthiness أنها أساليب، أو طرائق، أو استراتيجيات يتم اتباعها لإقناع القراء أن نتائج الدراسة الحالية على درجة عالية من الثقة والجودة والدقة، وتبنت الدراسة الحالية أربعة معايير تهدف إلى ضمان تحقيق جوانب القوة في الدراسة الحالية تُلائم فلسفتها؛ هي كما حددها Lincoln and Guba: المصداقية Credibility التي يقابلها في البحوث الكمية الصدق الداخلي، وإمكان النقل/ التعميم Transferability الذي يقابله في البحوث الكمية الصدق الخارجي (التعميم)، والاعتمادية Dependability التي يقابلها في البحوث الكمية الثبات، وختاماً التأكيدية Confirmability التي يقابلها في البحوث الكمية الموضوعية.

3-7-7 إجراءات أخلاقيات الدراسة:

تبنت الباحثة قائمة أخلاقيات البحث النوعي التي وضعتها باتون (2014) وفق التالي:

- 1- تم الحصول على الموافقات اللازمة قبل بدء الدراسة من الجهات المختصة. هذا يعزز الشفافية ويضمن الامتثال للقوانين والأنظمة المعمول بها.
- 2- تم توضيح هدف الدراسة وأهميتها للمشاركين قبل إجراء المقابلات، هذا يساعد على تعزيز تفهمهم للدراسة ويعزز مشاركتهم الفعالة.
- 3- تم تقديم الشكر للمشاركين ومنحهم حرية كاملة في اختيار وقت ومكان وزمان المقابلة، هذا يساهم في احترام خصوصية المشاركين ويعزز مشاركتهم طوعاً.
- 4- تم شرح سرية بيانات المشاركين في المقابلات واتخاذ إجراءات لحماية خصوصيتهم، تم التأكيد على عدم الإشارة إلى أسمائهم الحقيقية أبداً وإزالة أي نصوص قد تكشف هويتهم أثناء تحليل المقابلات. كما تم التأكيد على حقوقهم في الانسحاب من الدراسة في أي مرحلة.
- 5- تم الحصول على الموافقات اللازمة لتطبيق المقابلات من جامعة نزوى ومن المشاركين أنفسهم. هذا يضمن أن الدراسة تتم وفقاً للإجراءات الأخلاقية المعترف بها.
- 6- لم يحدث تعارض بين الاعتبارات الأخلاقية ومنهجية الدراسة الحالية، ولم يتم استخدام أدوات تتعارض مع أخلاقيات البحث، هذا يعزز موثوقية النتائج وتأكيداتها.
- 7- واجهت الباحثة بعض التحديات في الحصول على إجابات أكثر عمقاً وشمولية من بعض المشاركين، تم تكثيف الأسئلة المتتالية خلال المقابلات لتحقيق ذلك، هذا يظهر التفاني في جمع البيانات وضمان جودتها.
- 8- لم يتم طلب أي معلومات تتعارض مع الأعراف والعادات والتقاليد المحلية من المشاركين، تم احترام تلك الثقافات واحتياجات المشاركين.

9- لم تنجم عن المشاركة في الدراسة أي تبعات قانونية، ولم يتم تبادل المصالح أو المنافع بين الباحثة والمشاركين. هذا يضمن سلامة المشاركين والامتثال للقوانين والتشريعات ذات الصلة.

3-8- قيود الدراسة ومُحدِّداتها:

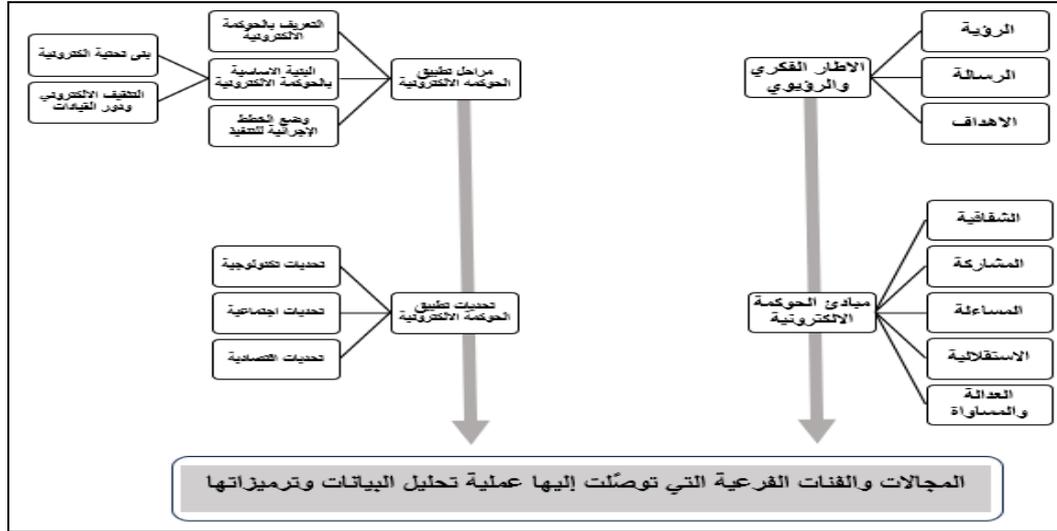
واجهت الدراسة بعض القيود والتحديات التي حدت من الوصول إلى مزيد من البيانات وزيادة عدد المقابلات، تعود هذه القيود إلى طبيعة عمل المشاركين الذين يشغلون مناصب قيادية ومسؤولة، مما يقلل من وقتهم المتاح للمشاركة في المقابلات، بالإضافة إلى ذلك قد تؤثر طبيعة عمل بعض المشاركين على استعدادهم للمشاركة بحرية وشمولية في تقديم المعلومات مما يؤدي في بعض الأحيان إلى إجابات محدودة.

ومع ذلك، فإن هذه القيود لم تؤثر بشكل كبير على النتائج العامة للدراسة، ويتعلق ذلك بجدية موضوع الدراسة الحالية، وهي الحوكمة الإلكترونية وحدائنها حيث قد يكون البعض غير ملم بجوانبها وأبعادها. علاوة على ذلك، هناك بعض القيود المتعلقة بالقابلية للنقل والتعميم لنتائج الدراسة.

تم استخدام المنهجية النوعية في هذه الدراسة بهدف الوصول إلى فهم أعمق وأفضل للمجتمع وظاهرة الحوكمة الإلكترونية. تم الاعتماد على خبرات وتجارب المشاركين في هذا المجال للحصول على رؤى غير متاحة بواسطة الدراسات الكمية، ومن المهم ملاحظة أن الدراسات النوعية لا تهدف في المقام الأول إلى تعميم النتائج، ولكنها تسعى لفهم ودراسة الظاهرة بعمق.

4- نتائج الدراسة ومناقشتها.

كشفت عملية تحليل البيانات النوعية وترميزها خلال سعيها للإجابة على أسئلة الدراسة الحالية عن أربعة مجالات رئيسية، تشمل هذه المجالات في: الإطار الفكري والرؤيوي - مبادئ الحوكمة الإلكترونية - مراحل تطبيق الحوكمة الإلكترونية - تحديات تطبيق الحوكمة الإلكترونية، وكلُّ مجال من هذه المجالات يحتوي على عدد من الفئات الفرعية التي دَعَمَتْ ظهورَهُ وَسَوَّغَتْ وجودَهُ. ويهدف تحليل البيانات النوعية وترميزها إلى فهم وتحليل هذه المجالات، والتي يوضحها الشكل (6) على النحو التالي:



شكل (9) المجالات والفئات الفرعية التي توصلت إليها عملية تحليل البيانات وترميزها

1-4-إجابة السؤال الأول: "ما مدى إدراك الهيئة الأكاديمية في جامعة نزوى لمفهوم الحوكمة التقليدية والإلكترونية؟
1-1-4-الإطار الفكري والرؤيوي (الرؤية):

تتجسد رؤية جامعة نزوى في أن تكون منارة علمية ومصدراً شاملاً للطلاب، تسعى الجامعة لتحقيق هذه الرؤية من خلال توفير المعرفة والعلم بواسطة وسائل إلكترونية وتقليدية، وتعتمد على مجموعة متنوعة من الأدوات لتحقيق هذا الهدف، ومع ذلك، أشار بعض المشاركين إلى ضرورة جعل الرؤية أكثر وضوحاً وسهولة، وتطويرها بما يتوافق مع الحوكمة الإلكترونية والإفصاح المفصل عنها.

تركز الجامعة على الجوانب الأكاديمية والبحثية والتعليمية في رؤيتها، وقد يتم التغافل عن الحوكمة الإلكترونية في الرؤية الأساسية نتيجة للاهتمام الأولي بقضايا أخرى، وقد يؤدي ذلك إلى عدم فهم بعض الأفراد للرؤية والاستراتيجية العامة للجامعة، مما يسبب الارتباك وقلة الوضوح.

تحتاج الجامعة إلى مراجعة رسالتها وتحديثها لتضمن عنصر التعليم الإلكتروني وتحقيق الحوكمة الإلكترونية. قد يكون لدى الجامعة أولويات أخرى في الوقت الحالي مثل تحسين جودة التعليم أو تطوير البرامج البحثية أو تعزيز التواصل الجامعي، مما يجعل الحوكمة الإلكترونية محجوبة بعض الشيء.

من الواضح أن الأهداف الرئيسية للجامعة غير محددة بشكل كامل وتحتاج إلى تقوية، وتشمل تحقيق التحول الرقمي في جوانب الجامعة، قد يكون السبب في ذلك هو قلة الوعي بمفهوم الحوكمة الإلكترونية وضعف الإدراك لأهميتها بشكل كامل، قد يتطلب تضمين الحوكمة الإلكترونية في الأهداف دراسة واستكشاف للتحديات والفوائد المرتبطة بها، وقد لا يكون ذلك ضروريًا في الوقت الحالي. تم الاتفاق بناءً على النتائج المستخلصة على أنه يجب مراجعة الرؤية والرسالة والأهداف بشكل دوري كل ثلاث إلى خمس سنوات، وفي بعض الحالات يتم إعادة النظر في هذه العناصر عند حدوث تعديل في الهدف المحدد أو المسار، وذلك استجابة للتطورات في المجال أو التغيرات في البيئة المحيطة، عادةً ما يتم تأكيد أو تعديل هذه العناصر وفقًا لخطة خمسية تتفق مع رؤية عُمان 2040، يتم ذلك لضمان استمرارية الرؤية والرسالة وفعاليتها في توجيه الجامعة وتلبية الأولويات الوطنية ذات الصلة وتطلعات المجتمع. تساهم المراجعة الدورية أيضًا في مواكبة التغيرات السريعة في العالم الخارجي وتحسين أداء الجامعة. ويمكن للجامعة، من وجهة نظر الباحثة، تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف وتطوير استراتيجيات لتعزيز الجوانب الإيجابية وتحسين الجوانب غير الفعالة بشكل أكثر فاعلية وفعالية.

2-1-4-2-1-1 مبادئ تطبيق الحوكمة الإلكترونية

2-1-4-1-2 الشفافية:

تعتبر جامعة نزوى من الجامعات التي تتمتع بمستوى عالٍ من الشفافية في اتخاذ القرارات، فقد تم تصميم نظام الحوكمة في الجامعة بطريقة تضمن عملية غير مركزية لاتخاذ القرارات، حيث لا يتم إرجاع القرارات إلى جهة أو شخص محدد، تتم عملية اتخاذ القرارات من خلال مجالس متخصصة في الجامعة، ويتم تحديد مسؤوليات وصفوف وظيفية واضحة لأعضاء هذه المجالس والموظفين، تقوم الجامعة بنشر الوظائف الشاغرة عبر موقعها الإلكتروني والبريد الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي، وتراجع الطلبات المقدمة وفقًا للمتطلبات المحددة، يتم اختيار القيادات وفقًا لمعايير منصفة ومحددة، وتُشكّل لجان خارجية وداخلية لتعزيز التعاون بين أعضاء هيئة التدريس وتطوير البرامج الجديدة، يتم استدعاء اقتراحات الموظفين الجدد وتقييمها، وتُعزى هذه الممارسة إلى رغبة الجامعة في إنشاء نظام تقييم يراعي آراء الموظفين ويكون عادلاً وشفافاً، مما يعزز أداءهم ورضاهم العام في العمل، تتم أيضًا التواصل مع أعضاء هيئة التدريس والموظفين لتلقي الاقتراحات المتعلقة بتطوير معايير التقييم الخاصة بهم وتقييمها بناءً على الطلبات المقدمة.

2-2-1-4-2 المشاركة:

تظهر نتائج المقابلات وتحليل الوثائق أن الطلاب قد تمكنوا من المشاركة في تطوير ورسم السياسات التعليمية، وتحسين البرامج والخدمات التعليمية. يتمكن الطلاب من تقديم اقتراحاتهم من خلال صندوق الاقتراحات الطلابية والمشاركة في إجراء الاستبيانات، كما يمكنهم المشاركة بأرائهم في تقييم الأساتذة والمواد التعليمية والمساهمة في تحسين وتطوير النظام التعليمي، بالإضافة إلى ذلك، يتاح للطلاب المشاركة من خلال المجلس الاستشاري الطلابي، حيث يتم اختيار أعضائه من خلال عملية انتخابية تشارك فيها جميع الطلاب في الجامعة، يتم تنفيذ هذه العملية وفقًا للقوانين واللوائح المعمول بها في الجامعة، بهدف المجلس الاستشاري الطلابي إلى إشراك الطلاب في صنع القرارات المتعلقة بالجامعة وتحسين العملية التعليمية.

تُظهر النتائج أيضًا أن الجامعة تسعى إلى تعزيز العلاقات الثنائية مع المجتمع من خلال خدمة المجتمع والأعمال التطوعية، يتم توفير المساهمات العينية للمجتمع ودعم الخدمات والأعمال التطوعية، كما يتم تطوير علاقات تعاونية مع الجهات المعنية لتلبية احتياجات المجتمع.

أظهرت النتائج أيضًا أن عضوية مجلس حوكمة الجامعة تؤمن توازنًا مناسبًا بين الشخصيات ذوي الرؤى والخبرات الواسعة الضرورية لتوجيه فعال للجامعة. يعتبر ذلك جزءًا أساسيًا من استراتيجية الجامعة لجعل المجلس هيئة إدارية أكاديمية قوية تعمل فريقيًا لتوجيه الجامعة في الاتجاه الصحيح وضمان تطبيق معايير الجودة الأكاديمية والمهنية.

أقامت الجامعة علاقات مثمرة مع القطاع الصناعي، واستفادت بشكل كبير من رؤية وخبرات القطاع الصناعي فيما يتعلق باستعداد خريجي الجامعة وطلابها لسوق العمل. هذا الارتباط ساهم في تعزيز جودة التعليم في الجامعة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وبفضل هذه العلاقات، يخرج من الجامعة خريجون مؤهلون بالمهارات الأكاديمية والفنية والمهنية التي يحتاجها المجتمع العُماني والاقتصاد الدولي.

تم أيضًا جمع بيانات حول مصير الخريجين من قبل الجامعة، بهدف قياس مدى استعدادهم وملاءمتهم لمتطلبات سوق العمل وتطلعاتهم المستقبلية.

وتبينت النتائج أنه لا يوجد سلطة مطلقة لأي فرد في جامعة نزوى، حيث يعمل الرئيس تحت إشراف ومتابعة مجلس الأمناء، وعلى الرغم من وجود سلطات للرئيس، إلا أنه يتم توجيهه ورقابته من قبل مجلس الأمناء. ويقوم مجلس الأمناء بتعيين الموظفين في المراكز القيادية ومتابعتهم، تم اعتماد استراتيجيتين لمتابعة أداء مجالس الحوكمة في الجامعة، حيث يتم توزيع استبانة سنوية على أعضاء هيئة التدريس والإدارة والأكاديميين في الجامعة، ويستخدم هذا الاستبيان لقياس رضا المشاركين على أداء مجالس الحوكمة وتقديم تقييمات واقتراحات لتحسين عملها، كما يتم متابعة نسبة تنفيذ القرارات التي تتخذها مجالس الحوكمة. وتلاحظ أنه لا يتم تقييم مجالس الحوكمة من قبل الطلاب، ولكنهم يقومون بتقييم خدمات الجامعة من خلال استبيان سنوي يهدف إلى تقييم فعالية هذه الخدمات وملاءمة المرافق لأغراضها، ومن خلال إجراءات المساءلة وتغيير أعضاء المجالس وتشكيل لجان للموظفين، يمكن للجامعة التعامل مع أي مخالفات سلوكية أو تجاوزات بشكل فعال وتعزيز بيئة جامعية صحية ومنضبطة.

فيما يتعلق بتقييم الموظفين، يستخدم النظام في جامعة نزوى نظامًا للتقييم الأداء الذي يتضمن تحديد أهداف ومعايير للأداء ومتابعتها، يتم تقييم أداء الموظفين بناءً على تحقيقهم للأهداف المحددة والمعايير المحددة، ويتم توفير ملاحظات وتعليقات بناءة لتعزيز تطويرهم المهني. يمكن أن تشمل طرق التقييم المقابلات الشخصية، وتقييم الزملاء، وتقييم الأداء الذاتي.

التزام الجامعة بممارسات حوكمة قوية ونظام متابعة الأداء يساعد في تعزيز الشفافية والمساءلة وتحقيق التميز في جميع جوانب العمل الجامعي، يساهم ذلك في تحقيق أهداف الجامعة وتطويرها المستمر وتلبية تطلعات الطلاب واحتياجات سوق العمل. وتظهر النتائج أيضًا أن متابعة المدرسين لا تقتصر على التقييم الذاتي فحسب، بل تشمل أدوات أخرى. على سبيل المثال، يتم زيارة كل مدرس من قبل زميل من زملائه على الأقل في كل فصل دراسي، بالإضافة إلى ذلك، يتم تقييم المدرس من قبل رئيس القسم الذي يقوم بزيارته وتقييم أدائه. وهناك أيضًا تقييم آخر يصدر من قبل الرئاسة وفقًا للتوجيهات المحددة.

لا يمكن تجاهل حقيقة أن هذا التقييم يستند إلى وجهة نظر شخصية ولا يعتبر موضوعيًا بناءً عليها، وبالرغم من استخدام أدوات أخرى ودور الطلاب في التقييم، يمكن للموظف أن يتلاعب بتقييمه من خلال تضخيم أو تقليل جهوده، مما يؤثر على العدالة في التقييم، ونظرًا لأن هذا التقييم ينطوي على تفاعل ثنائي الاتجاه بين الموظف ورئيسه، فقد يؤثر التحيز المقصود أو غير المقصود من الطرف الآخر على موضوعية تقييم أداء الموظف، وقد لا يتم تطبيق العدالة في تسجيل تلك الأداء.

الباحثة ترى أن استخدام الجامعة لنظام تقليدي يعتمد على الأوراق والأنظمة الورقية في عمليات التقييم لا يزال قائمًا، وهذا يدعو إلى الحاجة الملحة لاعتماد التكنولوجيا لتحويلها إلى تقييم إلكتروني، مما يمكن من الاستفادة من الأتمتة المتاحة وتسهيل العملية بشكل فعال ومترابط.

أما بالنسبة لاستراتيجية تدقيق نتائج العمل وتقارير الأداء بالجامعة بشكل عام، فقد أظهرت النتائج أنه يتم ذلك بشكل دوري، وتشمل هذه الاستراتيجية المراقبة الداخلية والخارجية والمراجعة، حيث يتم إعداد تقرير الأداء التشغيلي السنوي للجامعة كجزء من المراجعة الداخلية. ويتم تنفيذ المراجعة الخارجية من خلال هيئة الاعتماد الأكاديمي، وتشمل مراجعة شاملة لجميع جوانب الجامعة، وتوثيق هذه المراجعة في تقرير سنوي إلكتروني ينشر ويعمم في الجامعة.

بالإضافة إلى ذلك، يتم تقديم تقارير الأداء المستمرة من قبل الإدارة العليا والإدارات الفرعية في الجامعة، وتتضمن هذه التقارير تقييمًا لأداء الأقسام والبرامج والمشاريع. يتم مناقشة هذه التقارير في اجتماعات الإدارة وتتخذ القرارات والتوجيهات اللازمة استنادًا إليها.

لا يوجد نظام تقييم مثالي، ومن المهم أن يكون هناك توازن بين الاستخدام المناسب للأدوات والأنظمة والتكنولوجيا، وبين الاعتراف بأن التقييم يعتمد على وجهات نظر شخصية وقابلة للتأثر بالتحيزات، يمكن تحسين عمليات التقييم من خلال تطوير أدوات أكثر دقة وموضوعية، وضمان تدريب المعلمين والمقيمين على استخدام هذه الأدوات بشكل فعال وعادل.

بالنهاية، يجب أن يكون هدف التقييم في الجامعة هو تحسين جودة التعليم والتعلم، وتوفير بيئة تعليمية تعزز النجاح والتطور الأكاديمي للطلاب، يتطلب ذلك التفكير النقدي والابتكار في عمليات التقييم وتطبيق الممارسات الأفضل التي تعزز العدالة والجودة في التقييم.

1-4-2-4-الاستقلالية:

نظام التقييم في جامعة نزوى يعكس مستوى استقلالية الموظفين ويشجعهم على التقييم الذاتي، يحق للموظفين تقديم آرائهم وملاحظاتهم حول تقييم أدائهم. الهدف من هذا التقييم هو تعزيز كفاءة المدرسين والموظفين وتحفيزهم للعمل بأفضل ما لديهم وتحسين أدائهم. يشجع أيضًا على تطوير مهاراتهم المهنية والتفكير النقدي والإشراف الفعال وتوزيع الموارد بشكل مناسب. بالإضافة إلى ذلك، يتم تشجيع بناء علاقة صحية بين الموظف ورئيسه المباشر.

4-1-2-5-العدالة والمساواة:

تولي الجامعة اهتمامًا كبيرًا لضمان العدالة والمساواة وحقوق الموظفين، يتم توفير معلومات شاملة للموظفين حول حقوقهم وواجباتهم، مما يساعدهم على فهمها تمامًا ويعزز الشفافية. يتم اتخاذ القرارات بناءً على التوافق وليس بالأغلبية، وتُشكل لجان أخرى لتقدير أداء الموظفين. تعتمد سياسة المكافآت على المهارة والكفاءة بدلاً من الخبرة فقط، مما يعزز العدالة والتنافسية في تقدير المكافآت ويؤثر بشكل إيجابي على جودة العمل ونجاح الجامعة.

تضمن الجامعة معاملة عادلة ومنتسوية لجميع الطلاب، سواء فيما يتعلق بالشكاوى الأكاديمية أو غيرها. يتم التعامل مع الشكاوى والتظلمات بشفافية ومرونة، وتؤخذ على محمل الجد لضمان معالجتها بشكل عادل وسريع، تتاح وسائل التواصل لأفراد المجتمع الجامعي بسهولة مع الجهة المعنية لتقديم شكاوى وتظلماتهم، وتعزز سياسة الباب المفتوح الشفافية والمشاركة المجتمعية. بفضل هذا النهج يمكن للطلاب التعبير عن قضاياهم والمساهمة في صنع القرارات المؤثرة فهم، هذا يعزز التواصل الفعال ويوفر فرصًا متساوية للجميع. الجامعة تسعى أيضًا لتعزيز التنوع والتميز في الكفاءات العاملة وتقدير الموهوبين والمؤهلين بغض النظر عن الخبرة السابقة، هذا يعزز روح الابتكار ويساهم في تحقيق أهداف الجامعة وتطويرها.

4-1-3-مراحل تطبيق الحوكمة الإلكترونية

- التعريف بالحوكمة الإلكترونية: تعتبر الحوكمة الإلكترونية مفهومًا يهدف إلى تحسين إدارة الجامعة وتطويرها من خلال الاستفادة من التقنيات الإلكترونية والأتمتة، يعتبر المجلس الأمناء والمجلس الأكاديمي المسؤولين عن الحوكمة في جامعة نزوى، ويهدفون إلى تحقيق رؤية الجامعة لعام 2040.

تشمل البنية الأساسية للحوكمة الإلكترونية في الجامعة توفر الأساس التقني اللازم، حيث تم تطوير نظم وبرامج مؤتمتة لدعم الأتمتة في العديد من المجالات الإدارية والبحثية والتعليمية واللوجستية، يتم أيضًا مراجعة السياسات والإجراءات القائمة لضمان فعاليتها ومواكبتها لعملية التحول.

مع ذلك هناك تباين في آراء المشاركين بشأن نشر ثقافة الحوكمة الإلكترونية في الجامعة، يعتقد بعض المشاركين أن الجامعة لا تزال في مرحلة نشر الثقافة وتحتاج إلى تعزيز التطبيق الفعلي للحوكمة الإلكترونية. ومن الجانب الآخر، هناك اعتقاد بأن الحوكمة الإلكترونية غير معروفة تمامًا ولم يتم اعتمادها كأسلوب إداري.

تحقيق الحوكمة الإلكترونية يتطلب بناء تحتية إلكترونية قوية، وتخطيطًا جيدًا للتحول واستثمارات في التدريب والشبكة الإنترنت، يجب أيضًا أن تولي الإدارة العليا في الجامعة اهتمامًا مناسبًا لتبني مفهوم الحوكمة الإلكترونية وتضمينه في المناهج الدراسية.

- البنية الأساسية للحوكمة الإلكترونية

بني تحتيّة إلكترونية: وجهات النظر المشاركة حول الإنترنت في جامعة نزوى تختلف بشكل كبير. واحدة من تلك الجهات تعتبر الإنترنت سريعًا وفعالًا، بينما ترون وجهة نظر أخرى أن الإنترنت ضعيف ولا يناسب تطبيق الحوكمة الإلكترونية بسبب ارتباطها القوي به، يمكن أن يعزى اختلاف وجهات النظر إلى اختلاف جودة الاتصال بالإنترنت داخل الجامعة، حيث تتوفر بنية تحتية ومعدات متطورة في بعض المناطق مما يؤدي إلى سرعة إنترنت عالية، بينما تفتقر مناطق أخرى إلى هذه البنية التحتية الجيدة.

بالرغم من انتهاء عمر بعض الأجهزة الافتراضية في جامعة نزوى منذ سنوات، إلا أنها لا تزال تعمل بفعالية بفضل التحديثات المستمرة، ومع ذلك من المتوقع تحسين الوضع في الحرم الجديد بسبب الجهود التطويرية وتحسين البنية التحتية، ولكن قد تكون القيود المالية تؤثر في هذه الجهود.

موقع جامعة نزوى يعتبر أسهل وأكثر وضوحًا وإتاحة للجميع مقارنة بمواقع الجامعات الأخرى. وتشير بعض الآراء إلى أن الموقع يجب أن يستهدف المجتمع بشكل أكبر، وعلى الرغم من أن التوجه الأكثر شيوعًا هو توجيه الموقع نحو الطلاب، إلا أنه لا يزال يواجه بعض عدم الرضا.

تم نشر التقارير والسياسات والقوانين الخاصة بالجامعة بصورة إلكترونية، ومع ذلك، يوافق المشاركون على أن البنية التحتية الحالية للجامعة تختلف تمامًا عن البنية التحتية المخططة للحرم الجديد، حيث توجد تحديثات تكنولوجية وتطويرية في المرحلة الحالية.

للتغلب على انخفاض مستوى الاستعداد للتحول الإلكتروني، اعتمدت جامعة نزوى عدة استراتيجيات بما في ذلك الموازنة بين الطرق التقليدية والإلكترونية في النظام، يتم تطبيق أنظمة إلكترونية قابلة للوصول إلى جانب الأنظمة الورقية، ومع ذلك، قد يحتاج بعض العاملين في الجامعة إلى تدريب إضافي لاستخدام الأنظمة الإلكترونية بشكل صحيح.

من الواضح أن هناك حاجة إلى تحسين البنية التحتية للإنترنت في جامعة نزوى لتلبية احتياجات الطلاب وأعضاء هيئة التدريس بشكل أفضل، يمكن تحقيق ذلك من خلال الاستثمار في تحديث التجهيزات وتوفير اتصال إنترنت سريع ومستقر في جميع أنحاء

البحر الجامعي، كما ينبغي أيضا التركيز على توفير التدريب والدعم اللازم لأعضاء هيئة التدريس والموظفين لضمان استخدام فعال للأنظمة الإلكترونية المتاحة.

بالنسبة لموقع الجامعة، يجب أخذ ملاحظات المستخدمين بعين الاعتبار والعمل على تحسين تجربة المستخدم وجعلها أكثر سهولة ووضوحا، كما يمكن أن تكون هناك فرص لتوسيع استخدام الموقع ليشمل المجتمع الأوسع وتوفير معلومات وخدمات مفيدة للجامعة.

أخيرا، يجب أن تستمر جامعة نزوى في تعزيز التحول الرقمي وتحسين الاستعداد للتكنولوجيا في جميع جوانب الحياة الجامعية، ينبغي أن تكون هناك استراتيجيات مستدامة لتحديث التكنولوجيا وتطوير المهارات الرقمية للطلاب وأعضاء هيئة التدريس والموظفين، بالإضافة إلى ذلك ينبغي أن تتبنى الجامعة الممارسات الأمنية القوية لحماية البيانات الحساسة وضمان سلامة استخدام التكنولوجيا في البيئة الجامعية.

التثقيف الإلكتروني ودور القيادات: جامعة نزوى اتبعت عدة إجراءات للتغلب على انخفاض مستوى الاستعداد للتحويل الإلكتروني، أصبحت درجة المعرفة بالأنظمة الإلكترونية والقدرة على التعامل معها شرطا للتعيين في الجامعة، وتقدم الجامعة الدعم الفني المطلوب للطلاب والموظفين، وتنظم دورات وورش عمل لتعليم البرامج الجديدة والإجراءات الإلكترونية، يتم أيضا توفير الدعم والتوعية من خلال ورش خاصة تقدمها مركز نظم المعلومات، حيث يتم إرسال خطوات مسجلة ومصورة بصورة واضحة وبسيطة عبر البريد الإلكتروني. كما يتوفر خط ساخن للاتصال في حالة وجود مشكلات في الأعمال الإلكترونية والفنية.

وضع الخطط الإجرائية للتنفيذ: تم وضع خطط تنفيذية للحكومة الإلكترونية في جامعة نزوى، وتم تجهيز نظامها الإلكتروني في مركز نظم المعلومات، ومع ذلك لم يتم تفعيل هذه الهيكلة بعد بسبب الضغوط العملية، لا يزال النظام الورقي يستخدم على نطاق واسع في الجامعة، ويتم استخدامه في معظم العمليات والأنشطة بين أعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلاب، يتطلعون إلى تحقيق تقدم مستمر في تقليل استخدام النظام الورقي في المستقبل.

من الواضح أن قلة الوعي الثقافي بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات يعد سببا وراء استمرار استخدام الأساليب التقليدية المرتبطة بالورق في العمليات الإدارية، كما قد يرجع ضعف تطبيق الحكومة الإلكترونية إلى نقص التدريب اللازم للموظفين لهم واستخدام الأدوات والتقنيات الإلكترونية المتاحة، قد يكون هناك أيضا قلة في الثقة في الإجراءات الإلكترونية ونقص في وجود سياسات وإجراءات واضحة لتطبيق الحكومة الإلكترونية في الجامعة.

التطبيق الحرفي للحكومة الإلكترونية في جامعة نزوى لم يتحقق بعد، والجامعة تعمل حاليا على غرس الثقافة المناسبة وتنفيذ خطة طريق من خلال الخطة التشغيلية، يجب تعزيز توعية الموظفين بأهم من أجل تحسين الحكومة الإلكترونية وتعزيز الاستعداد للتحول الرقمي في الجامعة، ينبغي أن تشمل هذه الجهود تقديم التدريب والتعليم المستمر للموظفين والطلاب حول استخدام التقنيات الإلكترونية والأدوات المتاحة، يجب أيضا تحديث السياسات والإجراءات لتعزيز استخدام الأنظمة الإلكترونية وتحفيز الموظفين على اعتمادها.

يمكن تكوين فرق عمل متخصصة لتطوير وتنفيذ استراتيجيات الحكومة الإلكترونية في الجامعة، ينبغي أن تكون هذه الفرق مسؤولة عن تقييم الاحتياجات وتطوير الخطط وتنفيذها ومراقبتها بشكل منتظم، يجب أن تشمل الخطط تحديد الأهداف والجداول الزمنية وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق التحول الرقمي.

بالإضافة إلى ذلك يمكن تشجيع الابتكار وتبني الحلول التقنية الحديثة في مختلف مجالات العمل بالجامعة، يمكن تشكيل شركات مع الشركات والمؤسسات التقنية لتبادل الخبرات والمعرفة وتعزيز التطور التقني في الجامعة، يتطلب تحسين الحكومة الإلكترونية في جامعة نزوى التزاما قويا من الإدارة العليا وتخصيص الموارد اللازمة وتوفير التدريب والدعم المستمر، يجب أن تكون هناك رؤية استراتيجية واضحة للتحول الرقمي وتوجيه قوي لتحقيقها.

استنتجت الباحثة من نتائج الدراسة الحالية أن المشاركين فيها يدركون أهمية الحكومة الإلكترونية كأسلوب إداري ينبغي تبنيه في الدول التي تسعى لمواكبة التقدم التكنولوجي والتعامل مع التغيرات البيئية والتكنولوجية ومكافحة الفساد، وقد أدى هذا الإدراك إلى ظهور اتجاهات إيجابية تجاه استخدام الحكومة الإلكترونية في الجامعة، رغم التحديات والتحديات والانتشار المحدود للإنترنت. وأشار أحد المشاركين إلى أن الهدف من الحكومة الإلكترونية يتوقف على الغرض منها، فهل هو فرض نظام رقابي أم استخدامها للتغذية والبناء المستمر؟ وأوضح أن الأفضل هو أن تكون الحكومة الإلكترونية نوعا من البناء المستمر وتوفير التغذية المستمرة، وليس فقط كنظام رقابي. واعتبر استخدامها كنظام رقابي تحديا صعبا، وتشير الباحثة إلى أن الاستخدام الفعال للحكومة الإلكترونية يستند إلى فكرة أن الرقابة هي وسيلة وليست هدفا ذاتيا، فعلى الرغم من أن الحكومة الإلكترونية تنظم جوانب العمل الإداري والمالي واتخاذ القرارات بشكل فعال، إلا أن دور الرقابة يكمن في التحقق من فعالية تنظيم هذا العمل وضمان استخدام

2-2-2-4-المشاركة:

تكشف النتائج أن هناك ديمقراطية في جامعة نزوى، حيث يتم اختيار أعضاء المجلس الاستشاري من خلال عملية انتخابية سنوية تشارك فيها جميع الطلاب الذين يستوفون الشروط المحددة، ومع ذلك، هناك بعض القيود على صلاحيات المجلس وعدم إشراكه في بعض الأمور الهامة، يمكن تحسين هذا الوضع من خلال تعزيز الشراكة والاستماع إلى جميع الأطراف. ويجدر بالذكر أن مخرجات جامعة نزوى لديها قوة كبيرة وتلاحظ في سوق العمل يعزى ذلك إلى التفاعل والتعاون بين الجامعة وسوق العمل والمجتمع المحلي، حيث تأخذ الجامعة بعين الاعتبار احتياجات سوق العمل وتهدف إلى تزويد الطلاب بالمهارات والمعرفة التي تلي تلك الاحتياجات، عندما يتم تحقيق مبدأ المشاركة، يعكس ذلك قوة وتأثير مخرجات الجامعة في سوق العمل، حيث يتم توفير خريجين مهرة ومؤهلين لمواجهة احتياجات صناعة العمل.

هناك تحديات في فهم وتوضيح الرؤية والأهداف للجامعة، وتحتاج الجامعة إلى توفير معلومات أكثر شفافية وإشراك جميع الأطراف المعنية في عملية صنع القرار، من المهم أيضًا تعزيز التواصل والحوار بين الجامعة والمشاركين، وتعزيز مشاركتهم في تحديد الأهداف وتطوير السياسات والإجراءات. كما ينبغي أن تولي الجامعة اهتمامًا كبيرًا لاحتياجات سوق العمل والمجتمع المحلي وتعمل على تزويد الطلاب بالمهارات والمعرفة التي تلي تلك الاحتياجات.

تحقيق المشاركة الشاملة والتواصل الفعال يمكن أن يساهم في تعزيز الحوكمة الإلكترونية وتحسين أداء الجامعة وتحقيق رؤيتها وأهدافها.

2-2-2-4-المساءلة:

تُطرح هنا وجهات نظر مختلفة بشأن تقييم المدرسين في النظام التعليمي بحسب المجموعة المركزة. يعتقدون أنه لا يتم اتخاذ إجراءات قابلة للملاحظة في تقييم المدرسين، يستندون إلى تجارب الطلاب السابقين ويذكرون أنهم لا يحصلون على أي ردود فعل ملموسة بشأن تقييماتهم، مما يدفعهم إلى الاعتقاد بأن التقرير النهائي مجرد تأكيد لتنفيذ النظام بدون تداعيات إضافية. وبالتالي، يرى أعضاء المجموعة أن هناك حاجة لأدوات إضافية لتقييم المدرسين ومراقبة منتظمة، وتعتمد المحاسبة وتنظيمها على إدارة كل كلية وتخصصاتها.

من جانب آخر يشير بعض المشاركين إلى أن نظام تقييم المدرسين غير فعال، ومن وجهة نظر الباحثة، قد يكون السبب في ذلك هو أن تقييم الطلاب للمدرسين ليس العامل الوحيد والكافي لتقييم جودة التدريس، يمكن أن تكون عوامل أخرى مثل فعالية المهام الدراسية وجودة المساق العلمي أكثر أهمية في تقييم أداء المدرسين. عند اختيار الجامعة للمدرسين وتوظيفهم، تعتمد عادةً على خبراتهم ومؤهلاتهم الأكاديمية، وتقييم الطلاب يعتبر جزءًا صغيرًا من الصورة الكاملة لأداء المدرس، بالإضافة إلى ذلك قد يثير تقييم الطلاب قضايا حساسة مثل الخصوصية والتمييز والعدالة. ونتيجة لذلك، يعتبر البعض أن تقييم الطلاب غير عادل وقد يؤدي إلى معاملة غير عادلة للمدرسين.

2-2-2-4-الاستقلالية:

لا شك أن المشاركين من المجموعة المركزة يتفقون على أن نظام التقييم الحالي غير صادق لعدة أسباب، قد يكون ارتباط التقييم بظهور النتائج يؤدي إلى انتهاء سريع لعملية التقييم دون مراعاة الجوانب المهمة الأخرى، مما يقلل من الدقة والصدق. بالإضافة إلى ذلك، يُلاحظ أن هذا النظام يميل لصالح المدرسين، خاصة عندما يكون عدد الطلاب في المساق قليلاً، مما يؤدي إلى تقييمهم من المجموعة المعارضة يعتقد أن نظام تقييم المدرسين يعتبر فعالاً بشكل عام، يشير إلى أن تقييم الطلاب يوفر آراءً قيمة حول جودة التدريس وأساليب التعليم المستخدمة. وبالتالي، يمكن للمدرسين استخدام هذه الآراء لتحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم التدريسية، كما يؤكد على أهمية توفير ردود فعل بناءة للمدرسين بشأن تقييماتهم، حيث يمكن أن تكون هذه الردود محفزة للتطوير المستمر.

من الواضح أن هناك اتجاهات متناقضة حول تقييم المدرسين في النظام التعليمي، يجب ملاحظة أن النظام الذي يتم اعتماده يختلف من بلد لآخر ومن نظام تعليمي لآخر. بعض الأنظمة التعليمية تعتمد بشكل رئيسي على تقييم الطلاب، بينما تعتمد أخرى على تقييمات الزملاء أو الإشراف الأكاديمي.

تشير المجموعة المركزة في تصريحها إلى أن السياسات والإجراءات التي تم اتخاذها خلال جائحة كوفيد-19 لم تثبت فعاليتها في ضمان سلامة الاختبارات الإلكترونية، ويعزى ضعف فعالية تلك السياسات والإجراءات بعض المشاركين إلى ضعف الرقابة، مما يزيد من فرص الغش والتلاعب بسبب صعوبة الاختبارات وقلة الوقت المتاح. كما أشار أحد المشاركين إلى أن المنصات المستخدمة في الاختبارات قد لا تكون مناسبة تمامًا لهذا السياق، مما يؤثر سلبًا على سلامة الاختبارات الإلكترونية. على الرغم من اتخاذ الجامعة استراتيجيات للحد من هذه المشكلة، إلا أن فعالية تلك الإجراءات ضعيفة، مما يشير إلى نقص الرقابة الكافية. يمكن للباحثة أن ترجع ذلك إلى القدرات المحدودة للجامعات عموماً في مواجهة ظاهرة الغش الإلكتروني بفعالية، وتزايدت هذه التحديات خلال جائحة كورونا والانتقال

السريع إلى التعلم عن بعد وإجراء الاختبارات عبر الإنترنت، وبناءً على طبيعة الاختبارات الإلكترونية وعمليات التقييم، يصعب تحقيق التحكم الكامل، مما يستدعي إعادة النظر في طرق التعامل مع المشكلة، سواء من خلال تطبيق تقنيات أكثر تطوراً لكشف الغش أو توفير برامج مراقبة أكثر فعالية.

من جانب آخر يشير بعض المشاركين في المجموعة المركزة إلى ضعف فعالية الانتقادات في الجامعة. ويعزون ذلك إلى سياسة الجامعة التي تفتقر إلى التغيير وتعمل بنمط تكراري بين موظفيها، ويلاحظون عدم وجود حرية الرأي والتعبير بشكل كامل فيما يتعلق بالانتقادات، وبينت الباحثة أن الاستقلالية التامة ليست ضرورية لقدرة الجامعة على العمل بفعالية، وهناك جامعات تعمل بشكل جيد على الرغم من القيود، بفضل التزامها بالجودة والابتكار ودعم المجتمع الأكاديمي في تحقيق أهدافها.

5-2-2-4-5-العدالة والمساواة:

أشار أحد المشاركين إلى أهمية وجود جهة من هيئة تنظيمية مستقلة تتولى مسؤولية ضمان الجودة والمراقبة في الجامعة. يعتقد أن إنشاء هيئة تنظيمية مستقلة يمكن أن يساهم في تعزيز الرقابة وضمان فعالية السياسات والإجراءات، ينبغي أن تتمتع هذه الهيئة بصلاحيات واسعة لتقييم ومراقبة العمليات الأكاديمية والتدريسية والتقييمية في الجامعة، وتوصي بتحسينات وتطويرات تهدف إلى ضمان الجودة والشفافية.

3-2-4-3-مراحل تطبيق الحوكمة الإلكترونية:

- تطبيق الحوكمة الإلكترونية يتضمن عدة مراحل لتحقيقها بنجاح. فيما يلي مراحل تطبيق الحوكمة الإلكترونية:
- 1- التوعية والتدريب: يجب تعزيز الوعي وتوفير التدريب والتوجيه للمؤسسات والأفراد حول مفهوم الحوكمة الإلكترونية وفوائدها، يمكن تنظيم ورش عمل وندوات وتدريبات لنشر المعرفة وتطوير المهارات اللازمة لتبني الحوكمة الإلكترونية.
 - 2- تقييم البنية التحتية الإلكترونية: يجب تحليل وتقييم البنية التحتية الإلكترونية المتاحة في المؤسسة، يشمل ذلك تقييم الشبكات والأنظمة والمواقع الإلكترونية والتطبيقات المستخدمة، يتعين تحديد النواقص والتحديات التقنية والبنية التحتية غير المهيأة واتخاذ التدابير اللازمة لتحسينها.
 - 3- وضع السياسات والإجراءات: يجب تطوير سياسات وإجراءات واضحة لدعم الحوكمة الإلكترونية. ينبغي تحديد المسؤوليات والصلاحيات وآليات اتخاذ القرار وضمان الشفافية والمساءلة في استخدام التكنولوجيا الإلكترونية.
 - 4- تحسين الاتصالات والبنية التحتية: يجب تحديث وتحسين البنية التحتية الإلكترونية، بما في ذلك تحسين شبكات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وأنظمة إدارة المحتوى. يجب توفير سعة كافية للتسجيل والمعاملات الإلكترونية بشكل سلس وفعال.
 - 5- تطوير المواقع والتطبيقات: ينبغي تحسين وتطوير المواقع الإلكترونية والتطبيقات لتوفير تجربة مستخدم مميزة وفعالة. ينبغي أيضاً تحديث المعلومات بانتظام وتوفير تحديثات تقنية مستمرة.
 - 6- دور القيادة: يجب على القادة والإدارات العليا في المؤسسة أن يكون لهم دور فعال في دعم وتعزيز الحوكمة الإلكترونية، ينبغي توفير الدعم المستمر والتوجيه والتأكيد على أهمية الحوكمة الإلكترونية كجزء أساسي من استراتيجية المؤسسة.
 - 7- المراقبة والتقييم: يجب إنشاء آليات لمراقبة وتقييم تنفيذ الحوكمة الإلكترونية. يجب تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية لقياس تقدم الحوكمة الإلكترونية وتقييم فعالية السياسات والإجراءات المتبعة.
 - 8- التدقيق والمراجعة: ينبغي إجراء تدقيقات دورية ومراجعات للتحقق من تطبيق الحوكمة الإلكترونية والتأكد من الامتثال للمعايير والسياسات المحددة، يمكن استخدام فرق التدقيق الداخلي أو الخارجي لتقييم وتحليل النتائج وتوفير التوصيات لتحسين الحوكمة الإلكترونية.
 - 9- التحسين المستمر: يجب أن يكون التحسين المستمر جزءاً من عملية تطبيق الحوكمة الإلكترونية، ينبغي تقييم النتائج والتعلم من التجارب وتطوير الإجراءات والسياسات بناءً على الدروس المستفادة والتغيرات التكنولوجية والمتطلبات الجديدة.

4-2-4-5-وضع الخطط الإجرائية للتنفيذ:

وقد أكدت النتائج أن الحوكمة لا يمكن أن تكون ناجحة بدون وجود قوانين ومبادئ قوية، فالقانون يمثل السلطة العليا، وعندما يتم تنفيذ القوانين يتم الامتثال لها، وإذا لم تكن هناك قوانين فلا يوجد أمل في نجاح الحوكمة. وأشار أحد المشاركين إلى أن الحوكمة الإلكترونية هي الحل الأمثل لسد الثغرات في هذا الصدد، وبالتالي يجب فرض استخدامها على الجميع، على الرغم من صعوبتها في البداية، إلا أنها ستبسط الكثير من الأمور في المستقبل القريب والبعيد.

وقد تم إيلاء اهتمام كبير للنظام الورقي ومنحه أهمية وقيمة أكبر من الإجراءات الإلكترونية المتاحة، ومن الممكن أن يكون السبب في هذه الأولوية الممنوحة للنظام الورقي هو الأمان والخصوصية التي يوفرها، حيث يتجنب تعرض البيانات الحساسة للاختراق

الإلكتروني، كما يمكن للنظام الورقي أن يساهم في تقليل التشتت والتشوش الناتج عن استخدام التكنولوجيا ويعتبر واجهة مألوفة للأشخاص غير الملمين بالتكنولوجيا الحديثة.

من جهة أخرى، يعتقد بعض المشاركين أن الحوكمة الإلكترونية تهدف في المقام الأول إلى القضاء على الفساد بجميع أشكاله، وأن النظام الإلكتروني يمكن أن يكون عرضة للفساد إذا لم يتم مراقبته بشكل فعال، ويعتبر تطبيق مبدأ الحوكمة الإلكترونية أداة فعالة لمعالجة هذه الثغرات وضمان نجاح التطبيق.

بالنهاية، يجب أن تتوافق الخطط الإجرائية للتنفيذ مع مبادئ الحوكمة القوية والمعايير الأخلاقية، ينبغي أن تكون هذه الخطط شاملة وشفافة، وتضمن المساءلة والشفافية في جميع جوانب العملية، يجب أن تحظى الخطط بتأييد وتشارك من جميع الأطراف المعنية، ويجب أن تكون هناك آليات لتقييم ومراقبة تنفيذ هذه الخطط وتحديثها بناءً على التطورات والتغيرات في البيئة والتكنولوجيا.

في النهاية يتطلب تطبيق الخطط الإجرائية للتنفيذ في الحوكمة القوية توفر التنسيق والتعاون بين جميع الأطراف المعنية، بما في ذلك الجهات الحكومية والمؤسسات والمجتمع المدني والمواطنين، يجب أن يكون هناك التزام قوي بتعزيز الثقافة الحوكمية وبناء القدرات وتعزيز الوعي والتوعية بأهمية الحوكمة القوية والتحول الرقمي لتحقيق التنمية المستدامة والعدالة والشمول الاجتماعي. رغم استمرار جامعة نزوى في التحديث والتطوير في أجهزتها، إلا أنها تواجه تحديات في تطبيق الحوكمة الإلكترونية. تُذكر أن الاستعداد التقني في الجامعة محدود في بعض التخصصات، وتواجه تحديات مالية تعوق تنفيذ الجانب الإلكتروني، كما يشير أحد المشاركين إلى نقص الخبرات في التعامل مع الأنظمة الإلكترونية بين أعضاء هيئة التدريس، خاصةً خلال جائحة كورونا والتدريس عبر المنصات الإلكترونية. ويشير أيضاً إلى نقص المختصين في إدارة هذه المنصات الحديثة.

4-2-5- تحديات تطبيق الحوكمة الإلكترونية:

من وجهة نظر الباحثة تُعزى هذه التحديات إلى قلة التحضير والتدريب المسبق لأعضاء هيئة التدريس على استخدام المنصات الإلكترونية، كما يُشير أيضاً إلى نقص الدعم الفني والتدريب المستمر للموظفين المسؤولين عن إدارة هذه المنصات، قد تكون الموارد المالية والتقنية محدودة أيضاً، مما يؤثر على قدرة الجامعة على توفير البنية التحتية اللازمة لتطبيق الحوكمة الإلكترونية بشكل فعال. لتجاوز هذه التحديات، يُوصى باتخاذ عدة خطوات. يجب تعزيز التحضير والتدريب المسبق لأعضاء هيئة التدريس لاستخدام المنصات الإلكترونية، وتوفير الدعم الفني والتدريب المستمر للموظفين المسؤولين عن إدارة هذه المنصات، ينبغي أيضاً تخصيص المزيد من الموارد المالية والتقنية لتطوير البنية التحتية اللازمة وتحسين استعداد الجامعة التقني.

بالإضافة إلى ذلك يُنصح بإجراء تقييم شامل لاحتياجات الجامعة وتحديد النقاط الضعيفة ووضع خطط عمل للتحسين. يمكن أيضاً التعاون مع جهات خارجية متخصصة لتقديم الخبرات والمشورة في مجال تنفيذ الحوكمة الإلكترونية. وفي النهاية يتطلب تطبيق الحوكمة الإلكترونية التزاماً قوياً من الإدارة العليا وتوفير الدعم اللازم للتحويل الرقمي وتنفيذ السياسات والإجراءات ذات الصلة

4-3- خلاصة نتائج الدراسة:

يشدد الباحثون على أهمية تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات لتحسين أدائها وجودة التعليم، حيث استخدموا منهجية تصميم دراسة الحالة في جامعة نزوى وجمعوا البيانات من خلال مقابلات وتحليلها باستخدام Thematic Analysis، وأظهرت النتائج أربعة مجالات رئيسية. يجب على الجامعة التركيز على الحوكمة الإلكترونية وتحديد رؤية واضحة ووضع أهداف قابلة للقياس، مع التغلب على التحديات مثل مقاومة التغيير والقيود المالية والتقنية، ونقص المهارات الفنية والقدرات الإدارية، من خلال تبني استراتيجيات لزيادة الوعي والتدريب وتوفير الموارد الملائمة.

توصيات الدراسة ومقترحاتها

- يوصي القائمون على الدراسة الحالية بعدة إجراءات لزيادة الوعي بالحوكمة التقليدية والإلكترونية في جامعة نزوى، بما في ذلك إجراء حملات توعية شاملة وتنفيذ برامج مستهدفة، وتضمين المواضيع ذات الصلة في المناهج الأكاديمية، وإنشاء برنامج تدريبي مخصص للحوكمة الإلكترونية،
- وتعزيز ثقافة التعلم المستمر، وتحسين قنوات الاتصال، ووضع آليات التغذية الراجعة.
- كما اقترح الباحثون ضرورة إجراء دراسات مستقبلية لتحليل مستوى الإدراك للحوكمة في الجامعات العربية، وتأثير الحوكمة الإلكترونية على استدامة التمويل، وتقويم فعالية استخدام تقنيات الحوكمة الإلكترونية في الجامعات.

قائمة المراجع.

أولاً- المراجع بالعربية:

- أصلان، حاتم. (2015). مدى مساهمة تطبيق مبادئ الحوكمة في تعزيز اكتشاف الغش والتلاعب بالتقارير المالية: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في فلسطين [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية، غزة.
- إلياس، شاهد، والحاج، عرابة، وعبد النعيم، دفرور. (2016). تقييم تجربة تطبيق الحكومة الإلكترونية في الجزائر. المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، 2(3)، 121-135.
- بادي، سوهايم، وبو خالفة، خديجة. (2017، نوفمبر 27-29). الحوكمة الإلكترونية وتواجدها على شبكات التواصل الاجتماعي لتعزيز المشاركة الإلكترونية [ورقة بحثية]. المؤتمر الثامن والعشرون: شبكات التواصل الاجتماعي وتأثيراتها في مؤسسات المعلومات في الوطن العربي، القاهرة.
- البستنجي، يوسف. (2018). درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للحوكمة في العاصمة عمان وعلاقتها بدرجة توافر معايير (سنة سيجما) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط.
- بكار، جمال. (2022). دور هياكل الحوكمة ومكافحة الفساد في شركات المساهمة العامة المملوكة للخواص وفقاً للقانون القطري. المجلة الدولية للقانون، 12(1)، 199-228.
- البلتاجي، إيمان. (2022). معوقات تطبيق الحوكمة الإلكترونية بجامعة المنوفية وسبل التغلب عليها. مجلة كلية التربية، 37(1)، 161-240.
- توفيق، مبروك. (2021). أثر تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة على الأداء الاستراتيجي للعمليات في الشركات العائلية: دراسة تطبيقية على عينة من الشركات العائلية العاملة في السوق المصري. المجلة العربية للإدارة، 35-73.
- جامعة نزوى [unizwaoman@]. (2023، أكتوبر 18). جامعة نزوى ترفع تصنيفها في مؤشر QS الدولي بحصولها على المرتبة 61 عربياً، والثاني محلياً ضمن أفضل الجامعات العربية لعام 2024م من بين 223 مؤسسة أكاديمية [منشور]. اكس. استرجع في أكتوبر 18، 2023، من <https://x.com/unizwaoman/status/1714597268475482205?s=20>
- جامعة نزوى. (2022، ديسمبر 20). عن الجامعة. <https://www.unizwa.edu.om/index.php?contentid=1>
- جامعة نزوى. (2022). مجلة إشراقة، 17(161). https://ishraqa.unizwa.edu.om/article_175918.html
- جامعة نزوى. (2022). يوني رانك. <https://www.4icu.org/reviews>
- الحميدي، منال. (2017). واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة ومعوقاتهما بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية. مجلة كلية التربية ببنها، 28(110)، 155-212.
- الدهدار، مروان، وكحلة، كريم، والفراء، ماجد. (2017). واقع حوكمة الجامعات الفلسطينية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 25(1)، 62-88.
- الدهشان، جمال. (2020). تطبيق الحوكمة الإلكترونية بجامعتنا العربية: المبررات، المتطلبات، التحديات. المجلة العلمية للعلوم والتربوية والصحة النفسية، 2(2)، 20-44.
- رؤوف، بوسعدية. (2022). أثر الحوكمة الرقمية في مكافحة الفساد الإداري. مجلة طينه للدراسات العلمية والأكاديمية، 5(1)، 52-74.
- الزهيري، طلال، والقريشي، فاضل. (2018). تطبيق مبادئ الحوكمة الإلكترونية اعتماداً على قدرات الموارد البشرية لرفع مستوى الأداء في مؤسسات المعلومات. مجلة لارك للفلسفة واللسانيات والعلوم الاجتماعية، 2(29)، 154-175.
- زباني، خولة، ورمضان، إيمان، وعبد الباقي، أميرة. (2021). أثر تطبيق الحوكمة الإلكترونية على تحقيق المسؤولية الاجتماعية "دراسة استطلاعية لآراء الهيئة التدريسية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة سكيكدة". مجلة أبحاث كمية ونوعية في العلوم الاقتصادية والإدارية، 3(2)، 121-140.
- العبد الكريم، راشد. (2019). البحث النوعي في التربية. إدارة النشر العلمي والمطابع.
- عمار، نوال، وجمعة، باتنة. (2020). حوكمة مؤسسات التعليم العالي كمدخل لإصلاح الجامعات. مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، 8(8)، 289-313.
- العزي، نواف. (2018). أثر الحوكمة الإلكترونية في تعزيز الشفافية والافصاح في المصارف الإسلامية الكويتية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة آل البيت.

- الغزالي، محمد، والشجيري، وسام. (2018). تطبيق الحوكمة الإلكترونية على جودة التعليم العالي من خلال التركيز على تكليف الجودة دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في جامعة الانبار. *المجلة المغاربية للاقتصاد والتسيير*, 5(1), 217-236.
- الفائز، صالح. (2008). الاستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته: دراسة ميدانية على قيادات قطاعات وزارة الداخلية في المملكة العربية السعودية [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الفتحي، خليفة. (2021). حوكمة القطاع العام (النشأة- الممكنات- المبادئ). مكتبة وتسجيلات روائع نور الاستقامة.
- الفتحي، خليفة، والشرجية، عزة. (2022). الحوكمة. مكتبة وتسجيلات روائع نور الاستقامة.
- محمد، حاكم. (2008، ديسمبر 21-24). ضوابط وآليات الحوكمة في المؤسسات الجامعية [ورقة علمية]. المؤتمر العربي الثاني: الجامعات العربية: تحديات وطموح، مراكش، المغرب.
- محمد، مريم، ومحمود، داليا. (2022). أثر تطبيق الحوكمة على تعزيز أهداف التنمية المستدامة: دراسة تحليلية مقارنة بين التجريبتين (المالية والصحية) 2015-2022. المركز الديمقراطي العربي. <https://democraticac.de/?p=83580>
- محمود، جمال. (2016). درجة تطبيق مبادئ الحوكمة وعلاقتها بجودة إدارات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة النجاح الوطنية.
- المرادني، أحمد. (2019). الحوكمة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الإداري بالأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية. *المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة*, 2019(87), 98-122.
- مسلم، بسام. (2016). مستوى ممارسة مبادئ الحوكمة الجيدة في الجامعات اليمنية الخاصة دراسة ميدانية في جامعة العلوم التكنولوجية. *مجلة الدراسات الاجتماعية*, 22 (49), 233-282.
- الهروط، العنود. (2018). الاتجاهات نحو تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الأردنية وأثرها في تميز الأداء الجامعي: دراسة ميدانية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط.

ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Braun, V., & Clarke, V. (2012). Thematic analysis. *Washington, DC: American Psychological Association*, 2, 57–71.
- 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.
- Creswell, J., & Poth, C. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design Choosing among Five Approaches* (4th Ed). SAGE Publications.
- Grant, G., & Chau, D. (2015). Developing a Generic Framework for E government. *Journal of Global Information Management*, 13(1), 1-30.
- Leavy, P. (2014). *The Oxford Handbook of Qualitative Research*. Oxford library of psychology.
- Lincoln, Y., & Guba, E. (1985). *Naturalistic Inquiry*. SAGE publication.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods* (2nd ed.). Sage Publications.
- Patton, M. Q. (2014). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice* (3rd ed). Sage publications.
- Qadri, M. N. (2014). E-governance at university of Kashmir: bringing efficiency & transparency. *International journal of information and computation technology*, 4(2), 119-126.