

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

الملتقى الوطني الأول (حضورى وعن بعد) حول:
حوكمة مؤسسات التعليم العالي في ظل التحول الرقمي
والتشريعات الحديثة

الاسم واللقب: حنان قندوز
الاسم واللقب: عبد الباقي بضيف
المؤسسة الاصلية: جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-
المؤسسة الاصلية: جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-
الرتبة العلمية: دكتوراه في العلوم الاقتصادية
الرتبة العلمية: دكتوراه في العلوم التجارية الوظيفية: الوظيفة:
أستاذ محاضر قسم -ب-
الوظيفة: أستاذ تعليم عالي

البريد الإلكتروني: guendouzhanane30@gmail.com
البريد الإلكتروني: beddiafabdelbaki@gmail.com

الهاتف: 0674449679

الهاتف: 0662159410

محور المشاركة: - المحور السادس- حوكمة البحث العلمي والابتكار
في ظل التحول الرقمي

عنوان المداخلة: التحول الرقمي كرافعة لتعزيز الحوكمة الرشيدة في
مؤسسات التعليم العالي

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور التحول الرقمي كرافعة استراتيجية لتعزيز الحوكمة الرشيدة في مؤسسات التعليم العالي من خلال إبراز أثره في تطوير الشفافية والمساءلة ودعم اتخاذ القرار، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في مقارنة الظاهرة من خلال تحليل الأدبيات والدراسات السابقة، وتحليل متطلبات تطبيقات التحول الرقمي في ضوء مبادئ الحوكمة الرشيدة داخل مؤسسات التعليم العالي، وقد أظهرت النتائج أن التحول الرقمي يسهم بشكل فعال في تحسين جودة البيانات، وتطوير آليات الرقابة الذكية، وبناء أنظمة حوكمة أكثر مرونة وانفتاحاً، كما بينت النتائج أن نجاح هذا التحول يرتبط بتكامل البنية التكنولوجية مع الأطر التشريعية، وتتوفر إرادة مؤسسية واستثمار في الموارد البشرية وبذلك يمثل التحول الرقمي مدخلاً أساسياً لتعزيز فعالية الحوكمة وجودة الأداء المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: تحول الرقمي؛ حوكمة رشيدة؛ مؤسسات تعليم عالي؛ شفافية ومساءلة.

Abstract

This study aims to analyze the role of digital transformation as a strategic lever for enhancing good governance in higher education institutions by highlighting its impact on improving transparency and accountability and supporting decision-making. The study adopts a descriptive-analytical approach to examine the phenomenon through a review of the literature and previous studies, as well as an analysis of the requirements for implementing digital transformation applications in light of the principles of good governance within higher education institutions.

The results show that digital transformation effectively contributes to improving data quality, developing smart monitoring mechanisms, and building more flexible and open governance systems. The findings also indicate that the success of this transformation is linked to the integration of technological infrastructure with regulatory frameworks, as well as the availability of institutional commitment and investment in human resources. Accordingly, digital transformation represents a fundamental approach to enhancing governance effectiveness and the quality of institutional performance.

Keywords: Digital transformation; Good governance; Higher education institutions; Transparency and accountability.

المقدمة

يشهد العالم تحولات متسارعة بفعل الثورة الرقمية التي أعادت تشكيل أنماط الإدارة والإنتاج وتقديم الخدمات في مختلف القطاعات، بما في ذلك قطاع التعليم العالي، الذي أصبح مطالبًا اليوم أكثر من أي وقت مضى بمواكبة هذه التحولات من أجل تحسين جودة مخرجاته وتعزيز كفاءته المؤسسية. وفي ظل تزايد الضغوط نحو تحقيق التميز والرفع من تنافسية المؤسسات الجامعية، برز التحول الرقمي كخيار استراتيجي لا غنى عنه، ليس فقط باعتباره أداة لتبني التكنولوجيا، بل كمدخل شامل لإعادة هندسة العمليات وتحديث أنماط التسيير، وقد أسهم التطور المتسارع في تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إحداث تغييرات عميقة داخل مؤسسات التعليم العالي، حيث أصبحت الرقمنة ركيزة أساسية في تطوير الأنشطة التعليمية والإدارية والبحثية، من خلال تسهيل الوصول إلى المعرفة، وتسريع الإجراءات، وتحسين جودة الخدمات المقدمة لمختلف الفاعلين، فضلًا عن تعزيز التواصل والتكامل بين مكونات المنظومة الجامعية. وفي هذا السياق، تبرز أهمية تبني مقاربات تنظيمية حديثة قائمة على التحسين المستمر واتخاذ القرار المبني على المعطيات، وهو ما يتطلب بيئة مؤسسية مرنة ومدعومة بالحلول الرقمية.

بالتوازي مع ذلك، أصبحت الحوكمة الرشيدة في مؤسسات التعليم العالي مطلبًا أساسيًا لضمان الاستخدام الأمثل للموارد، وتحقيق العدالة في اتخاذ القرار، وتعزيز الثقة بين مختلف أصحاب المصلحة. ويُنظر إلى التحول الرقمي كرافعة محورية لدعم هذه الحوكمة، من خلال ما يوفره من أدوات قادرة على تحسين تدفق المعلومات، وتعزيز الشفافية، وتدعيم آليات الرقابة والمساءلة، فضلًا عن دعم فعالية وكفاءة القرارات الإدارية، غير أن تفعيل هذا الدور لا يتم بشكل تلقائي، بل يظل مرتبطًا بجملة من المحددات المؤسسية والتقنية والبشرية، مما يطرح إشكالات جوهرية حول طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي وممارسات الحوكمة الرشيدة، ومدى قدرة مؤسسات التعليم العالي، خاصة في البيئات النامية، على توظيف هذا التحول بشكل فعال لتحقيق أهدافها الاستراتيجية والارتقاء بأدائها المؤسسي.

1. الإشكالية الرئيسية

إلى أي مدى يساهم التحول الرقمي في تعزيز مبادئ الحوكمة الرشيدة داخل مؤسسات التعليم العالي ؟

الأسئلة الفرعية

- كيف يؤثر التحول الرقمي على مستوى الشفافية داخل المؤسسات الجامعية؟
- ما دور الأنظمة الرقمية في تعزيز المساءلة والرقابة الإدارية؟
- ما هي التحديات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي لتحقيق الحوكمة الرشيدة؟

2. الفرضيات

- يعزز التحول الرقمي من مستوى الشفافية والمساءلة داخل مؤسسات التعليم العالي.
- يساهم استخدام الأنظمة الرقمية في رفع كفاءة وفعالية اتخاذ القرار.
- يواجه تطبيق التحول الرقمي تحديات تنظيمية وتقنية تؤثر على فعاليته في مؤسسات التعليم العالي.

3. أهمية الدراسة

تتمثل أهمية هذا البحث في كونه يساهم في إثراء الأدبيات العلمية من خلال الربط بين التحول الرقمي والحوكمة وهي مجالات حديثة ومتراصة تشكل محورًا أساسيًا في تطوير مؤسسات التعليم العالي. كما يعمل على تقديم إطار نظري متكامل يدمج بين هذه المفاهيم بما يساعد على فهم أعمق لكيفية تفاعلها وتأثيرها المشترك في تحسين الأداء المؤسسي، إضافة إلى ذلك يوفر البحث دعمًا عمليًا لصناع القرار في الجامعات من خلال تمكينهم من تبني أساليب حديثة تساهم في رفع كفاءة الأداء وتعزيز فعاليته ويساعد كذلك في توجيه المؤسسات نحو اعتماد استراتيجيات رقمية قائمة على معايير جودة عالمية، الأمر الذي يضمن تحقيق التميز والاستدامة، وأخيرًا يساهم في تعزيز مبادئ الشفافية والمساءلة داخل مؤسسات التعليم العالي بما يدعم الحوكمة الرشيدة ويرفع من مستوى الثقة في مخرجات هذه المؤسسات.

4. أهداف الدراسة

- ✚ توضيح مفهوم التحول الرقمي وأهميته في البيئة الجامعية؛
- ✚ إبراز دور التحول الرقمي في تحسين جودة الأداء المؤسسي؛
- ✚ تحليل أثر التحول الرقمي على تعزيز مبادئ الحوكمة؛
- ✚ تحديد التحديات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي في التعليم العالي؛
- ✚ تقديم توصيات عملية لتحسين التكامل بين التحول الرقمي، والحوكمة الرشيدة.

1- أدبيات نظرية حول التعليم العالي

1-1- ماهية التعليم العالي

يعد التعليم العالي ركيزة أساسية ومكانة متقدمة في تقدم المجتمعات البشرية، حيث يشكل معالم الواقع ويحدد ملامح المستقبل في مختلف الجوانب الاجتماعية، العلمية، والاقتصادية لكل دولة على حدة. وتكمن أهمية التعليم العالي بشكل خاص في ارتباطه الوثيق بتنامي مفهوم الاقتصاد المعرفي، والذي يواكب متطلبات التنمية المستدامة في ظل تسارع التطورات التكنولوجية والمعرفية، لقد أصبح من الواضح أن تقدم الدول يعتمد بدرجة كبيرة على استمرارها في تقديم تعليم علمي رفيع الجودة، يتوافق مع سرعة التحولات المعرفية والتقنية، ويواكب التحديات المعاصرة. إذ يربط التعليم العالي قدرة الدول على مواجهة التطورات المتسارعة في العلوم والتكنولوجيا والابتكار، ولا يمكن تحقيق تقدم فعال دون وجود نظام تعليمي عالي متين يساهم في تطوير رأس المال البشري، ويساهم التعليم العالي في التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال أربع آليات رئيسية:

- ✚ **تكوين رأس المال البشري:** من خلال تزويد الأفراد بالمهارات العلمية والفنية اللازمة للمساهمة الفعالة في سوق العمل والمجتمع؛
- ✚ **تشكيل أسس وقواعد معرفية للبحث العلمي:** حيث يُعزز التعليم العالي قدرة الباحثين على إنتاج المعرفة الجديدة التي تدفع عجلة التطور؛
- ✚ **نشر وتثمين المعارف من خلال التبادلات العلمية والثقافية:** عبر تبادل الخبرات بين المؤسسات التعليمية والبحثية، مما يساهم في إثراء المعرفة وتطويرها؛

✦ **المحافظة على المعارف ونقلها عبر الأجيال:** من خلال نظام منظم لتخزين المعلومات العلمية وضمان استمراريتها عبر الأجيال القادمة. (محمد، 2020)، كما يمتلك التعليم الجامعي أهمية قصوى في بناء العقول وصقل النفوس فهو الركيزة التي تقوم عليها النهضة الحضارية للأمم. تلعب الجامعات دوراً بارزاً في دفع عجلة التنمية والتقدم، إذ تعتبر من أكبر المؤسسات العلمية والثقافية التي تؤثر بشكل حاسم في مختلف قطاعات المجتمع وتمثل أدوار الجامعات في: تحديث المعارف وتطويرها، التعبير عن قيم المجتمع وتعزيزها، الدعوة إلى الحقيقة ونشر المعرفة، توفير بيئة مشجعة لتعزيز المبادئ الديمقراطية (مناصرة، 2012) ورغم ذلك تواجه بعض الجامعات تحديات كبيرة، منها محدودية الدراسات النظرية والتطبيقية، مما قد يعيق دورها في مواكبة المستجدات العلمية والاقتصادية والاجتماعية، يمتد دور التعليم العالي ليشمل الدراسات التطبيقية والفنون الإنتاجية الحديثة، التي تعتبر ضرورة حتمية لتطوير العلم وتحقيق التنمية الشاملة، فتطوير القدرات البحثية والتطبيقية يساهم في: حل مشكلات المجتمع المختلفة، الوصول إلى الحقائق العلمية الدقيقة، دعم الابتكار والإبداع، تعزيز رفاهية وأمن المجتمعات، وبالتالي يعد التعليم العالي عاملاً رئيسياً في نهضة المجتمعات وتقدمها، إذ يساهم في تعزيز قدراتها العلمية والثقافية، وتطوير مواردها البشرية، وتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة. (بروش و يوسف بركان)

1-2 مفهوم ضمان جودة التعليم العالي

هو عملية منظمة تهدف إلى التأكد من أن جميع الجوانب الأكاديمية والتعليمية في المؤسسة الجامعية تحقق المعايير المحددة والمتوافقة مع رسالة المؤسسة. يشمل ذلك:

- 1-2-1 تحديد المعايير الأكاديمية: وضع معايير واضحة للبرامج الدراسية، البحث العلمي، وخدمات المجتمع، بما يتماشى مع متطلبات الجودة المحلية والدولية
- 1-2-2 تحقيق هذه المعايير: التأكد من أن المؤسسة تسعى بشكل مستمر لتحقيق هذه المعايير وتحسين الأداء؛
- 1-2-3 تقييم جودة فرص التعلم: ضمان أن الطلاب يحصلون على تعليم متميز وفعال يحقق أهدافهم الأكاديمية والمهنية؛
- 1-2-4 تعزيز البحث العلمي والمشاركة المجتمعية: التأكد من أن المؤسسة تساهم في تطوير المعرفة وخدمة المجتمع بما يفوق توقعات المستفيدين؛
- 1-2-5 تحقيق رضا المستفيدين النهائيين: التأكد من أن جودة التعليم والخدمات المقدمة تتوافق مع توقعات الطلاب وأصحاب العمل والمجتمع بشكل عام. ضمان الجودة في التعليم العالي هو آلية مستمرة لضمان تحسين الأداء الأكاديمي والخدمات الجامعية بما يتوافق مع المعايير العالمية والمحلية، ويحقق رضا جميع المستفيدين. (خديجة و بلخير مراد، 2017)

2 أدبيات نظرية حول التحول الرقمي

2-1 مفهوم التحول الرقمي

التحول الرقمي كاستراتيجية لتعزيز التنافسية: يعرف بأنه "التحول الذي يطرأ على نموذج أعمال المؤسسة الاقتصادية، حيث يتم استبدال الأنشطة التقليدية بأنشطة تعتمد على التكنولوجيا الرقمية، مما يؤدي إلى خفض تكاليف الإنتاج والمعاملات، وتحسين جودة المخرجات الاقتصادية لضمان البقاء في السوق". (شاوشي و زهرة خلوف، 2023)

التحول الرقمي كدعامة لاقتصاد المعرفة: هو "التغيير الجوهري في طرق الإنتاج والاستهلاك والتبادل الاقتصادي، من خلال استغلال التدفقات المعلوماتية الضخمة (Big Data) والذكاء الاصطناعي، لتحويل الاقتصاد التقليدي إلى اقتصاد رقمي يعتمد على الابتكار كعنصر أساسي للنمو"، التحول الرقمي من منظور الكفاءة التشغيلية: هو "عملية دمج التقنيات الذكية في سلسلة القيمة الخاصة بالمؤسسة، بدءاً من التوريد وصولاً إلى خدمة ما بعد البيع، بهدف تحقيق مرونة اقتصادية تسمح للمؤسسة بمواجهة الصدمات والتقلبات في الأسواق العالمية" (لخضر و مصطفى رديف، 2022) الشكل رقم (02): خصائص التحول الرقمي



المصدر: رحلي، و السعدي، 2022، ص15.

2-2- أهداف التحول الرقمي

- ✚ تعزيز تطوير نظم تكنولوجية وثقافة تنظيمية أكثر ابتكاراً داخل المؤسسات والمجتمع؛
- ✚ تغيير نظام التعليم لتوفير مهارات جديدة وتوجيه مستقبلي للأفراد، بما يمكنهم من تحقيق التميز في بيئة العمل الرقمي والمجتمع؛
- ✚ إنشاء وصيانة البنية التحتية للاتصالات الرقمية وضمان إدارتها وإمكانية الوصول إليها، مع تحقيق التوازن بين جودة الخدمة وتكاليفها؛
- ✚ تعزيز حماية البيانات الرقمية والشفافية، وضمان متطلبات الاستقلالية، بما يعزز الثقة؛
- ✚ تحسين إمكانية الوصول إلى الخدمات الرقمية، وإرساء ضوابط وآليات لضمان جودة هذه الخدمات المقدمة للمجتمع؛
- ✚ تطبيق نماذج أعمال جديدة ومبتكرة، وتحسين الإطار التنظيمي والمعايير الفنية؛
- ✚ تطوير الإدارة العمومية والانتقال إلى الإدارة الإلكترونية تحسين كفاءة وفعالية أداء المؤسسات؛
- ✚ تحقيق السرعة والدقة في إنجاز المعاملات، تقليل التكاليف والوقت المرتبط بالعمليات الإدارية. (الغني، 2022)

2-3- متطلبات التحول الرقمي في التعليم العالي

- ✚ **مراجعة برامج إعداد المعلمين**
- ✚ تحديث برامج إعداد المعلمين لتشمل المهارات الرقمية والتكنولوجية اللازمة للتعليم الحديث.
- ✚ **تدريب أعضاء هيئة التدريس**
- ✚ تأهيل المعلمين وأعضاء الهيئة التدريسية على استخدام أدوات وتقنيات التحول الرقمي بفعالية؛
- ✚ **توفير بنية تحتية تكنولوجية**
- ✚ مثل الشبكات، الحواسيب، نظم المعلومات والبرمجيات، مع ضمان سهولة الوصول إليها وتبادل المعلومات؛

- ✚ **نشر ثقافة التحول الرقمي**
- تعزيز الوعي بأهمية التحول الرقمي داخل الجامعات وفي المجتمع بشكل عام؛
- ✚ **توفير قاعات مجهزة**
- إنشاء معامل وقاعات مجهزة بالحواسيب والإنترنت لدعم العملية التعليمية؛
- ✚ **تطوير الأنشطة التعليمية**
- تحسين أساليب التدريس والأنشطة بما يواكب البيئة الرقمية ويرفع كفاءة التعليم؛
- ✚ **تقديم الحوافز**
- تشجيع المعلمين والطلاب على تحقيق أهداف التحول الرقمي من خلال المكافآت والتحفيز؛
- ✚ **تنوع مصادر التمويل**
- فتح المجال أمام مصادر تمويل متعددة لدعم مشاريع التحول الرقمي بجانب التمويل الحكومي؛
- ✚ **دمج الوسائل التقليدية مع الحديثة**
- الجمع بين طرق التدريس التقليدية والتكنولوجيا الحديثة لتحقيق أفضل نتائج. (حشلاف و رفيقة شرابشة، 2024)

3- أدبيات نظرية حول الحوكمة

3-1- تعريف الحوكمة

يشير مفهوم حوكمة الشركات إلى مجموعة من الأطر التنظيمية والإدارية والقانونية والمالية التي تنظم العلاقة بين الإدارة والملاك المستثمرين والمساهمين وأصحاب المصالح الأخرى STAKE HOLDERS ويتضمن هذا المفهوم الهيكل الذي يتم من خلاله وضع أهداف الشركة مع تحديد مسارات تحقيق تلك الأهداف ونظم الرقابة على الأداء. (العال، 2009)

في حين تعرف منظمة التمويل الدولية (IIF) حوكمة الشركات على أنها " هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها ". (جبار عبدالرزاق،)

ومن بين التعارف الأخرى نجد تعريف منظمة التعاون الاقتصادي OECD عام 1996 بأنها: " النظام الذي يوجه ويضبط أعمال الشركة، حيث يصف ويوزع الحقوق والواجبات بين مختلف الأطراف الفاعلة في الشركات مثل: مجلس الإدارة، المساهمين وذوي العلاقة، ويضع القواعد والإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات الخاصة بشؤون الشركة، كما يضع الأهداف والاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها وأسس المتابعة لتقييم ومراقبة الأداء". (ريمة و باهية، 2013)

3-2- خصائص الحوكمة

- ✚ **الانضباط:** اتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح في جميع ممارسات الشركة، الحوكمة تنظيمية أكثر منها رقابية بحيث تركز على نطاق الإشراف والمتابعة وتترك أمور التنفيذ والرقابة للمستويات الإدارية الأدنى وتبرهن على قدرتها على حل الأزمات الطارئة بفعالية كبيرة؛
- ✚ **الشفافية:** تقديم صورة حقيقية وواضحة عن كل ما يحدث داخل الشركة، والتي تركز على حرية تدفق المعلومات بحيث تكون العمليات والمؤسسات والمعلومات في متناول المعنيين بها، وتكون المعلومات المتوفرة كافية لفهم ومتابعة العمليات في المؤسسات؛ (حماد، حوكمة الشركات (المفاهيم - المبادئ - التجارب - المتطلبات)، 2007)
- ✚ **الاستقلالية:** تجنب التأثيرات والضغط غير اللازمة على قرارات الإدارة؛

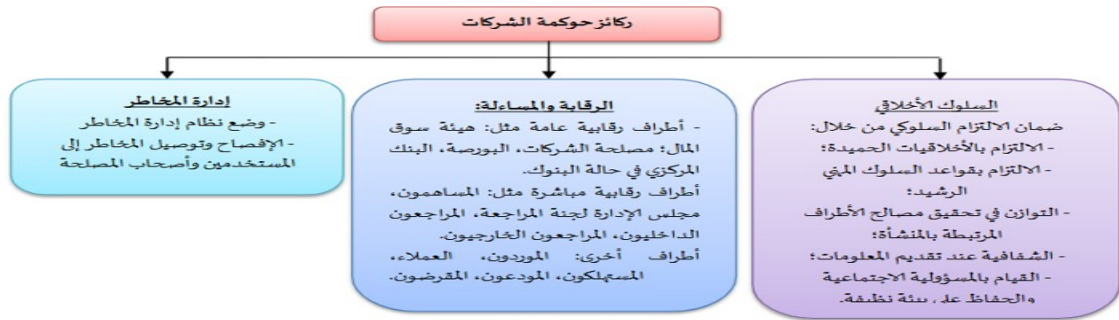
- ✚ **المساءلة:** خضوع مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية للمحاسبة عن أداائهم، يكون متخذ القرارات في القطاع العام و الخاص وفي تنظيمات المجتمع المدني مسؤولين أمام الجمهور و دوائر محددة ذات علاقة، كذلك أمام من يهمهم الأمر ولهم مصلحة في تلك المؤسسات؛
- ✚ **المسؤولية:** تحمل جميع الأطراف داخل الشركة مسؤولياتهم تجاه أعمالها؛ (عمارة و بونقاب مختار، 2013)
- ✚ **العدالة:** احترام حقوق جميع أصحاب المصالح داخل الشركة دون تمييز، بحيث تتوفر الفرص للجميع بكافة أنواعهم وأجناسهم لتحسين أوضاعهم أو الحفاظ عليها مثلما يتم استهداف الفقراء لتوفير الرخاء للجميع وهذا ما يعطيها الميزة الخدمائية؛ . (مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2004)

3-3- أهمية حوكمة

- ✚ معالجة الأزمات المالية ومنع تكرارها من خلال تحسين الشفافية والإفصاح؛
- ✚ تحسين جودة المعلومات المالية المتاحة لصناع القرار تعظيم القيمة السوقية (السهمية) للشركات وزيادة قدرتها التنافسية؛ (طلمان، 2023)
- ✚ جذب الاستثمارات الأجنبية والمحلية والحد من هروب رؤوس الأموال، وبالتالي ضمان استمرارية الشركة مع المساهمة في مكافحة الفساد ومنع هروب رؤوس الأموال؛ (جمعة، 2010)
- ✚ ترسيخ مبادئ الشفافية والمساءلة في الحياة الاقتصادية، من خلال تعزيز النزاهة والشفافية في جميع المعاملات التي تقوم بها الشركة، سواء كانت داخلية أو خارجية، مالية أو غير مالية، خفض تكلفة رأس المال نتيجة زيادة الشفافية والمصادقية؛
- ✚ تطبيق إجراءات مناسبة تخدم البيئة والمجتمع من خلال الإشراف على المسؤولية الاجتماعية للشركة. (بوسلمة و نجوى عبد الصمد، 2013)

3-4- مركات حوكمة

- ✚ **السلوك الأخلاقي:** تمثل التقارير المالية وسيلة الاتصال الرئيسية بين معدي هذا النوع من التقارير و مستخدميه ويمكن النظر إلى الدراسة الرائدة لسنة 1976 لكل من JENSEN & MEEKLING للمنشأة على أنها مجموعة من العقود بين الأطراف التي تقدم الإنتاج (الملاك - الدائنين - الإدارة والعاملين) ، كما تشير الدراسة إلى أن كل طرف يسعى لتحقيق مصالحه الذاتية والتي قد تتعارض مع مصالح الآخرين مما يؤدي إلى ظهور مشكلات الوكالة بين الأطراف المرتبطة بالوحدة الاقتصادية بعلاقات تعاقدية نتيجة اختلاف دالة الهدف لكل منهم، وبالتالي يقصد بالسلوك الأخلاقي ضمان تجسيد متطلبات الأخلاق من خلال الالتزام بقواعد السلوك المهني الرشيد، وتحقيق التوازن في التعامل مع مصالح كافة الأطراف المرتبطة بالشركة، إلى جانب الاهتمام بالشفافية عند عرض المعلومات المالية (حماد، مرجع سابق ذكره).
- ✚ **الرقابة والمساءلة:** تفعيل دور أصحاب المصالح، خاصة الهيئات الإشرافية، من خلال المتابعة المباشرة لأعمال الشركة، وتعزيز الرقابة على أداء الإدارة ومحاسبتها لضمان الالتزام بالقوانين واللوائح.
- ✚ **إدارة المخاطرة** وضع نظام فعال لإدارة المخاطر يهدف إلى تحديد المخاطر المحتملة وتحليلها، التنبؤ بالأزمات قبل وقوعها ووضع الخطط الكفيلة بالحد من أثارها، واتخاذ الإجراءات المناسبة للحد منها وضمان استمرارية (معاذيف، 2017) الشكل رقم (03): ركائز حوكمة الشركات



المصدر: (طارق عبد العال ، 2008 ، صفحة 49)

3-5 أدبيات حول الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي

3-5-1 تعريف الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي

تشير الحوكمة في الجامعات كما أوضحها (Marginson & Considine) إلى أنها النظام الذي يحدد: منظومة القيم داخل المؤسسة الجامعية، آليات وصناعة القرار، كيفية تخصيص الموارد ، تحديد المهام والأهداف وأنماط السلطة والتسلسل الإداري، علاقة الجامعة بالمؤسسات الأكاديمية الأخرى وسوق العمل والمجتمع، وتعرف الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي أيضا بأنها الطريقة التي يتم من خلالها: توجيه أنشطة الجامعة، إدارة الكليات والأقسام العلمية، متابعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية، ضبط التوجهات العامة للمؤسسة بما يعكس جودة الإدارة الجامعية وقدرتها على المنافسة مع الحفاظ على استقلاليتها وتقليل الاعتماد على المركزية. وتسهم الحوكمة في تعزيز دور الجامعة كمركز للإنتاج العلمي وتنمية الموارد البشرية بما يتوافق مع احتياجات المجتمع، بما يحقق التميز المؤسسي وجودة الأداء.

3-5-2 عناصر الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي

تتجسد الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي من خلال منظومة متكاملة من العناصر التي تشكل بيئتها الداخلية والخارجية وتتفاعل فيما بينها لضمان حسن التسيير وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

✚ **المحيط الداخلي:** تضم هذه العناصر الطلبة، وأعضاء هيئة التدريس، والإداريين، والموظفين، إضافة إلى التنظيمات الطلابية والنقابية، حيث يساهم كل منهم في صنع القرار وتسيير الشأن الجامعي.

✚ **المحيط الخارجي:** فيشمل الجهات الحكومية المشرفة، والمؤسسات الاقتصادية وسوق العمل، إلى جانب هيئات المجتمع المدني والتي تؤثر في توجهات الجامعة وتحدد مدى ارتباطها بمتطلبات التنمية.

ومن خلال هذا التفاعل تسعى الحوكمة إلى تحقيق التوازن بين مختلف الأطراف وتعزيز الشفافية والكفاءة والاستقلالية، بما يضمن جودة الأداء والارتقاء بدور الجامعة في خدمة المجتمع. (الرحمان، 2018)

3-5-3 أهداف الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي

✚ تعظيم قيمة الجامعة وتعزيز قدرتها التنافسية، خاصة في جودة مخرجاتها ومكانتها إقليمياً وعالمياً؛

✚ الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة مع تعزيز مبدأ المساءلة وتشجيع العمل الجماعي بين مختلف الأطراف؛

✚ تقوية دور المجالس واللجان الأكاديمية (الإدارية والبيداغوجية) لتحسين بيئة التعليم والبحث والتسيير؛

✚ توسيع نطاق المشاركة في اتخاذ القرارات الأكاديمية على مستوى الكليات والجامعة، وتفعيل النقاش العلمي المستمر؛

- ✚ تطوير الخبرات الإدارية والبيداغوجية لضمان اتخاذ قرارات فعالة وتحديد المخاطر والفرص؛
- ✚ تحسين الأداء التعليمي والإداري داخل الجامعة والارتقاء به إلى مستويات أفضل؛
- ✚ تعزيز قدرة الجامعة على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية؛
- ✚ رفع جودة المخرجات الأكاديمية وتحسين السمعة العلمية محليًا وإقليميًا ودوليًا؛
- ✚ دعم الحصول على الاعتماد الأكاديمي وتحقيق التميز المؤسسي. (طيبة و تحانوت، 2020)

4- دور التحول الرقمي في تعزيز مبادئ الحوكمة الرشيدة في مؤسسات التعليم العالي

شهدت مؤسسات التعليم العالي في الجزائر تطوراً ملحوظاً في تبني التحول الرقمي، من خلال إطلاق مجموعة من المشاريع الرقمية التي تهدف إلى تحسين جودة الأداء الأكاديمي والإداري، ويعد هذا التحول ركيزة أساسية لدعم مبادئ الجودة، خاصة ما يتعلق بالتحسين المستمر، واتخاذ القرار المبني على الأدلة وتعزيز رضا المستفيدين، وفي هذا السياق يمثل التعليم عن بعد أحد أبرز مظاهر التحول الرقمي حيث أتاح بيئة تعليمية مرنة تعتمد على التقنيات الحديثة، وساهم في ضمان استمرارية العملية التعليمية، خاصة خلال الأزمات مثل جائحة كوفيد-19. كما يدعم هذا النمط من التعليم متطلبات الجودة من خلال تحسين توثيق العمليات التعليمية، وتسهيل متابعة الأداء وتعزيز التواصل بين مختلف الأطراف وذلك عبر منصات رقمية مثل: **مودل (Moodle)**، التي توفر أدوات لإدارة المحتوى التعليمي، وإجراء التقييمات، وتقديم التغذية الراجعة، مما ينسجم مع مبدأ التركيز على المستفيد والتحسين المستمر.

ومن جهة أخرى تساهم منصة **بروغرس (PROGRES)** من خلال رقمنة العمليات الإدارية والبيداغوجية حيث تتيح تتبع المسار الأكاديمي للطلبة وتدعم الشفافية في عرض النتائج، توفر بيانات دقيقة تساعد في اتخاذ القرارات المبنية على الأدلة كما تساهم في توحيد الإجراءات وتحسين كفاءة التسيير، وهو ما يتوافق مع متطلبات ضبط العمليات وتحسين الأداء المؤسسي، كما تلعب البوابات الرقمية دوراً محورياً في دعم نظام إدارة الجودة، من خلال تسهيل الوصول إلى المعلومات وتعزيز تبادل المعرفة. ومن أبرز هذه البوابات، **المنصة الجزائرية للمجلات العلمية ASJP**، التي تدعم جودة البحث العلمي من خلال نشر الإنتاج العلمي وفق معايير دولية، إضافة إلى **النظام الوطني للتوثيق عبر الإنترنت SNDL**، الذي يوفر مصادر معلومات موثوقة تساهم في دعم البحث واتخاذ القرار. وكذلك **البوابة الوطنية للإشعار عن الأطروحات PNST**، التي تعزز الشفافية وتنظيم العمل البحثي، بما يتماشى مع مبادئ الحوكمة والجودة. (نسيمة، 2025)

وعليه يساهم التحول الرقمي في تعزيز الشفافية عبر تقليل الاتصال المباشر بين الموظفين والطلاب، وتوثيق جميع العمليات الأكاديمية والإدارية، وإتاحة البيانات والتقارير لجميع أصحاب المصلحة. كما يدعم المساءلة والرقابة من خلال آليات التدقيق الرقمي وتحديد المسؤوليات بدقة، مما يسهل محاسبة المقصرين بناءً على بيانات موثوقة. بالإضافة إلى ذلك، يرفع التحول الرقمي الكفاءة والفعالية التنظيمية عبر أتمتة المهام، تحسين تخصيص الموارد، وتسريع اتخاذ القرار باستخدام البيانات الضخمة وتقنيات الذكاء الاصطناعي.

مبدأ الحوكمة	دور التحول الرقمي	الأمثلة / الأدوات الرقمية
الشفافية	إتاحة البيانات والمعلومات لجميع الأطراف المعنية بطريقة واضحة ومباشرة	- منصة PROGRES: الاطلاع على النتائج الأكاديمية - منصة ASJP: الوصول إلى المنشورات العلمية
المساءلة	تتبع الأداء الفردي والمؤسسي وتوضيح المسؤوليات، وتمكين الرقابة	- بوابة PNST: متابعة أطروحات الدكتوراه - SNDL: تتبع استخدام المصادر البحثية
الكفاءة	أتمتة العمليات الإدارية والتعليمية لتقليل الهدر والجهد وتحسين الأداء	- نظام تسجيل الطلبة والمداولات عبر PROGRES - إدارة الجداول الزمنية والمهام تلقائيًا
اتخاذ القرار المبني على البيانات	تحليل المعلومات الرقمية لدعم القرارات الاستراتيجية	- تقارير الأداء من PROGRES - بيانات البحث العلمي من ASJP و SNDL
العدالة والإنصاف	توحيد الإجراءات والمعايير وتطبيقها بشكل متساو بين جميع المستفيدين	- حساب الطالب الشخصي في PROGRES لمتابعة المسار الأكاديمي - تسجيل وتقييم الأعمال البيداغوجية للأستاذ بشكل شفاف
المشاركة والتعاون	تمكين التواصل بين الطلاب والأساتذة والإداريين لتبادل المعرفة والخبرات	- غرف الدردشة وغرف الاجتماعات الافتراضية على Moodle - تبادل الأبحاث والمواد العلمية عبر ASJP و SNDL

المصدر : من اعداد الباحثين وبالتالي يساعد التحول الرقمي في الجامعات على تعزيز الحوكمة من خلال رفع الشفافية، وتوثيق العمليات، وضمان المساءلة، وتحسين كفاءة الأداء، بما يدعم اتخاذ قرارات دقيقة وسريعة ويضمن العدالة بين جميع الأطراف. (AL-ABDI & Mabrouk Saleh Al-SOUDI, 2024)

1-4- أبرز التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي في دمج الجودة مع التحول الرقمي والحوكمة

على الرغم من أن التعلم الإلكتروني والتعليم الرقمي يوفران فرصًا كبيرة لتحسين جودة التعليم وإتاحته، إلا أن تطبيق هذا النمط لا يخلو من تحديات تعيق نجاحه، وهي بالتفصيل كالتالي:

التحدي	البعد المرتبط بالحوكمة
الفجوة بين النظرية والتطبيق	ضعف التخطيط الاستراتيجي وعدم المتابعة الفعالة لتطبيق السياسات
الفشل في مواكبة التغيرات	غياب سياسات مرنة وآليات اتخاذ قرار سريعة لمواكبة التطورات
ضعف مشاركة المستخدمين	ضعف إشراك الأطراف المعنية وقلة الشفافية في اتخاذ القرار
تعدد الانقسامات الرقمية	غياب سياسات تضمن العدالة الرقمية وتكافؤ الفرص
نماذج التعلم المستوردة	ضعف الاستقلالية في اتخاذ القرار والاعتماد على نماذج خارجية دون تقييم
الفقر والمستوى الاجتماعي	غياب سياسات دعم وتمويل لتحقيق العدالة التعليمية
نقص المهارات الرقمية والمعلوماتية	غياب خطط تدريب واضحة لتطوير المهارات الرقمية

المصدر : من اعداد الباحثين وبالتالي إن نجاح التحول الرقمي في التعليم العالي لا يعتمد فقط على توفر التكنولوجيا، بل يرتبط بشكل أساسي بـ: تحقيق بعد الجودة: عبر وضع معايير واضحة، وتقييم مستمر للمخرجات التعليمية، تفعيل بعد الحوكمة: من خلال الشفافية،

والمساءلة، والتخطيط الاستراتيجي، ومشاركة جميع الأطراف المعنية. (حشلاف و رفيقة شرايشة، 2024)

خاتمة

يشكل التحول الرقمي رافعة استراتيجية لإعادة تشكيل الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، حيث يتجاوز دوره تحسين الكفاءة ليشمل تعزيز الشفافية والمساءلة ودعم اتخاذ القرار الرشيد. وقد أسهم في بناء أنظمة حوكمة أكثر مرونة وانفتاحًا تعتمد على تدفق المعلومات الفوري وتوسيع مشاركة أصحاب المصلحة، كما يساهم التحول الرقمي في ترسيخ الحوكمة الرشيدة من خلال تحسين جودة البيانات وتطوير آليات الرقابة الذكية، خاصة عند تكامله مع الأطر التشريعية الحديثة، غير أن نجاح هذا التحول يرتبط بمدى توفر إرادة مؤسسية قوية، واستثمار فعال في الموارد البشرية والتكنولوجية، مع تحديث مستمر للإطارات التنظيمية، وفي المحصلة لا يعد التحول الرقمي مجرد أداة تقنية، بل مدخلا بنيويا لإعادة بناء الحوكمة المؤسسية، بما يعزز الاستدامة ويرفع جودة الأداء ويقوي تنافسية مؤسسات التعليم العالي عالميا.

- وقد توصل البحث إلى مجموعة من النتائج من أبرزها:
- أظهر التحول الرقمي دورًا محوريًا في تعزيز مبادئ الحوكمة الرشيدة، لا سيما فيما يتعلق بالشفافية والمساءلة وتحسين جودة اتخاذ القرار.
 - أسهمت النظم الرقمية في تقليص الفجوات المعلوماتية داخل مؤسسات التعليم العالي، من خلال إتاحة البيانات بشكل فوري ودقيق لمختلف المستويات الإدارية.
 - بين التحليل وجود علاقة إيجابية بين مستوى نضج التحول الرقمي وكفاءة الأداء المؤسسي، بما في ذلك سرعة الاستجابة للتحديات وتحسين جودة الخدمات التعليمية.
 - كشفت الدراسة أن توظيف التقنيات الرقمية يعزز من فعالية الرقابة الداخلية، عبر اعتماد أدوات تحليل البيانات وأنظمة التتبع الإلكتروني.
 - لا تزال بعض المؤسسات تواجه تحديات تتعلق بالبنية التحتية الرقمية، وضعف الكفاءات البشرية، ومحدودية التكامل بين الأنظمة.

التوصيات

- بناءً على ما تم التوصل إليه، يوصي البحث بما يلي:
- ضرورة تبني استراتيجية وطنية ومؤسسية واضحة للتحول الرقمي في التعليم العالي.
 - تعزيز البنية التحتية التكنولوجية داخل الجامعات بما يتماشى مع متطلبات العصر الرقمي.
 - الاستثمار في تنمية الكفاءات البشرية من خلال التدريب المستمر على استخدام التقنيات الحديثة.
 - تعزيز ثقافة الحوكمة داخل المؤسسات التعليمية من خلال دعم الشفافية والمساءلة.
 - تشجيع البحث العلمي في مجالات التحول الرقمي والجودة والحوكمة.

- تشجيع البحث العلمي في مجال الحوكمة الرقمية، بما يساهم في تطوير نماذج تطبيقية تتناسب مع خصوصيات مؤسسات التعليم العالي.

قائمة المراجع

- AL-ABDI, M. S., & Mabrouk Saleh Al-SOUDI. (2024). IT Governance and Its Role in Enhancing Yemeni Universities' Responsiveness to Contemporary Digital Transformations. *Social Empowerment Journal*, Vol 06(Issue 04), 45-76
- Chanias, S. (2017). Mastering digital transformation: the path of a financial services provider towards a digital transformation strategy. In: European. *Conference of Information Systems*, (pp. 31-16). Guimaraes, Portugal, .
- Dalla Riva, E. &. (2015). Adoption of the international accounting standard by small and medium-sized entities and its effects on credit granting. *Revista Contabilidade & Finanças*, 26(69), 316-304.
- Diller, T. (2020). Digital transformation and accounting practices. *Journal of Accounting Literatur*.
- McComb, M. a. (2018). the Rise of Blockchain echnology and its potential for Improving the Quality of Accounting Information. *journal of finance and Accountanc*, Vol23.
- أحمد عطية محمد. (2020). تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي مع عرض تجارب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بعض الجامعات المختلفة. *مجلة آفاق للأبحاث السياسية والتقانونية*، المجلد 03(العدد 05).
- أحمد محمود أحمد البراشي. (2022). تحليل أساليب التحول الرقمي في تطوير دور مراقب الحسابات وأثره على جودة التقارير المالية -دراسة تطبيقية. *المجلة الدولية للعلوم والإدارية والاقتصادية والمالية*، المجلد 01(العدد 01)، 106.
- اماني احمد وهبة. (2023). التحول الرقمي وعلاقته بالحوكمة الرقمية والتقارير المالية لتحقيق التنمية المستدامة. *التقارير المالية لتحقيق التنمية المستدامة*، 143-183.
- بن حسين سمير. (2015). تقييم فعالية خلايا ضمان الجودة في المساهمة في بناء وتطوير نظام ضمان الجودة في التعليم العالي في الجزائر. *مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية*(العدد 18)، 212.
- بن سعيد لخضر، و مصطفى رديف. (2022). حتمية التحول الرقمي في الجزائر وآفاقها في ظل تداعيات أزمة كورونا . *مجلة المنندى للدراسات والأبحاث الاقتصادية*، المجلد 06(العدد 01).
- بوحالة أمين، و زروقي محمد أمين. (2025). التحول الرقمي كمدخل لتفعيل الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي: قراءة تحليلية في تجارب محلية ودولية. *مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات*، المجلد 14(العدد 02)، 877-896.
- بودال، علي، و مسعودي، عبد الكريم . (2014). الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين الواقع والمأمول. *المجلة الجزائرية للمالية العامة*، 04(01)، 71-49.
- بوراس هند. (2024). أهمية تطبيق نظام إدارة الجودة الإيزو 2015:9001 في المؤسسة. *مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية*، المجلد 10(العدد 01)، 313-299.
- جبار عبدالرزاق، . (بلا تاريخ). الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي – حالة دول شمال إفريقيا. *مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا*، العدد السابع، 76.
- جميلة بن طيبة، و خيرة تحانوت. (2020). تجارب جامعات عالمية في كجال تطبيق الحوكمة. *مجلة علوم الانسان والمجتمع*، المجلد 09(العدد 01)، 261-243.
- حاج قويدر قورين، و كنزة بن غالية. (2025). حوكمة الشركات في ظل اعتماد أدوات التحول الرقمي ودورها في تحسين الأداء المالي: نموذج مقترح. *الملتقى الوطني: رؤى حول التطورات الحديثة في الأداء المالي للمؤسسات :التقنيات الكمية في تقييم الأداء، الابتكار، الحوكمة والاستدامة المالية في البيئة الاقتصادية الحالية* (صفحة 08). الجزائر: جامعة باتنة.
- حكيم بوسلمة، و نجوى عبد الصمد. (2013). دور الحوكمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة. *الملتقى العلمي الدولي حول : آليات حوكمة المؤسسات و متطلبات تحقيق التنمية المستدامة*. ورقلة - الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
- حماد طارق عبد العال. (2009). *حوكمة الشركات: المفاهيم – المبادئ – التجارب – المتطلبات*. القاهرة: الدار الجامعية.
- خيرة شاوشى، و زهرة خلوف. (2023). التحول الرقمي في الجزائر. *مجلة المحاسبة، التدقيق والمالية*، المجلد 05(العدد 01)، ص 17-30.
- رشيد مناصرية. (2012). أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، دراسة حالة مؤسسة سونطراك. *مجلة الباحث*(العدد 11).

- زارع رباب، و بورحلي احمد توفيق. (2018). سبل تفعيل نظام ضمان الجودة في الجامعات الجزائرية من خلال الاستفادة من التجارب العالمية الرائدة. *مجلة ميلاف للبحوث والدراسات*، المجلد 04 (العدد 01)، 292.
- زين الدين بروش، و يوسف بركان. (بلا تاريخ). مشروع تطبيق نظام الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر الواقع والآفاق. ورقة مقدمة في المؤتمر العربي الثاني الدولي لضمان جودة التعليم العالي . القاهرة.
- سنا محمد عبد الغني. (2022). انعكاسات التحول الرقمي على تعزيز النمو الاقتصادي في مصر. *مجلة كلية السياسة والاقتصاد*، المجلد 15 (العدد 14)، 56.
- شناف، خديجة، و بلخير مراد. (2017). معايير ضمان جودة التعليم العالي: عرض لبعض النماذج العالمية. *مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية*، 24، 240-255.
- طارق عبد العال حماد. (2007). *حوكمة الشركات (المفاهيم - المبادئ - التجارب - المتطلبات)* (المجلد الطبعة الثانية). مصر: الدار الجامعية، الإسكندرية.
- طارق عبد العال حماد. (بلا تاريخ). مرجع سابق ذكره.
- عبد الرحمن عبد الله الدين حبه. (2025). دور أدوات التحول الرقمي في تطوير النظم المحاسبية (إطار مقترح). *مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية*، المجلد 11 (العدد 01)، 011-022.
- عبدون نعيمة. (2009). دور آليات الرقابة في تفعيل حوكمة المؤسسات - دراسة حالة الجزائر. مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير، 31. علوم التسيير، تخصص مالية مؤسسة: جامعة ورقلة، الجزائر.
- فايزة حشلاف، و رفيقة شرايشة. (2024). التحول الرقمي في التعليم العالي (اهداف، متطلبات، تحديات). *مجلة علوم الاداء الرياضي*، المجلد 06 (العدد 01)، 116-134.
- فوزي التميمي. (2008). *إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للليزو 9001*. جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع.
- قادة، يزيد. (2016). نظام إدارة الجودة ISO9001 كمدخل لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية. *مجلة دفاتر اقتصادية*، المجلد 07 (العدد 01)، 256-267.
- قوام جمعة. (2010). دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية. *الملتقى الدولي الأول حول: الحوكمة المحاسبية للمؤسسة: واقع، رهانات وآفاق* (صفحة 06). الجزائر: جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي.
- لعربي نسيم. (2025). تحديات التحول الرقمي وأثرها على تنافسية التعليم العالي الجزائري في السوق العالمية. *مجلة المنهل الاقتصادي*، المجلد 08 (العدد 02)، 840-857.
- م، زيناقي، ب.. معازيف. (2017). دور تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في تعزيز حوكمة الشركات: دراسة استطلاعية بمؤسسة مواد التوظيف 'نوبيل' بعين تموشنت. *مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية*، المجلد 03 (العدد 01)، 273.
- مركز المشروعات الدولية الخاصة. (2004). مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في مجال حوكمة الشركات. 11.
- نوال بن عمارة، و بونقاب مختار. (2013). تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات العائلية: دراسة حالة مجموعة النقل الأردنية. *الملتقى العلمي الدولي حول: آليات حوكمة المؤسسات و متطلبات تحقيق التنمية المستدامة*، ورقلة، الجزائر.
- هاجر زواي، و خالد كواش. (2021). جودة التقييم الذاتي لدى خلية ضمان الجودة بجامعة الجزائر3 ودورها في تحسين جودة التعليم العالي بالجامعة حسب تقرير سنة 2017. *مجلة جديد الاقتصاد*، المجلد 16 (العدد 01)، 427-450.
- همام يوسف طلمان. (2023). دور حوكمة الشركات في زيادة الإفصاح الاختياري: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية العاملة في قطاع غزة. *مجلة الاقتصاد والمالية*، المجلد 09 (العدد 01)، ص 71-88.
- هيدوب ليلي ريمة، و زعيم باهية. (2013). التكامل بين مهنة التدقيق وآليات الحوكمة لمواجهة الفساد المالي والإداري. *الملتقى العلمي الدولي حول: آليات حوكمة المؤسسات و متطلبات تحقيق التنمية المستدامة* . ورقلة، الجزائر.
- ياسر عبد الرحمان. (2018). الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق. *مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات*، المجلد 08 (العدد 02)، 184-202.