



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

بالتعاون مع مخبر أبحاث البنية الرقمية والذكاء الاصطناعي
وتطبيقاتهما في التحول الرقمي للقطاعات الاقتصادية.

وبالإشتراك مع فرقة بحث متطلبات تطبيق حوكمة الشركات
والتدقيق المحاسبي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بمخبر
الدراسات التطبيقية في العلوم المالية.

وبالإشتراك مع النقابة الوطنية المستقلة لمستخدمي التعليم
العالي - فرع غرداية، ينظمون:

**الملتقى الوطني الأول (حضورى وعن بعد) حول: حوكمة مؤسسات
التعليم العالي**

في ظل التحول الرقمي والتشريعات الحديثة.

مداخلة بعنوان:

**اعادة الهندسة الاداية كالية لتعزيز حوكمة مؤسسات التعليم
العالي في الجزائر**

من إعداد الباحثين:

من خلال المحور رقم: 02

- رودي الزهرة ، دكتورة ، جامعة غرداية ، raoudi.zohra@univ-ghardaia.edu.dz
- سويد هاجر دكتورة ، جامعة غرداية ، soud.hadjer@univ-ghardaia.edu.dz
- عبد النبي فتيحة ، دكتورة ، جامعة غرداية . abdennebi.fatiha@univ-ghardaia.edu.dz

JI.1

مقدمة :

وتسعى كل جامعات العالم اليوم لتحقيق الجودة والتميز في مختلف ممارساتها؛ وتحقق ذلك مرهون بانتهاج أساليب حديثة في الإدارة والتسيير تتسم بالعقلانية والرشد والاستقلالية، وضرورة تكامل جهود مختلف الفاعلين في المحيط الجامعي من أساتذة، طلبة وإداريين ومختلف الأطراف ذات المصلحة، إضافة إلى ضرورة تفتحها على المحيط الخارجي من خلال البحث في الآليات الكفيلة بتلبية احتياجات المجتمع بكفاءة وفعالية خاصة فيما يتعلق بربط مخرجاتها بسوق العمل .

وفي هذا السياق تعتبر حوكمة مؤسسات التعليم العالي من متطلبات الاندماج في مجتمع المعرفة، لأنها تكفل تحقيق الجودة والتميز مخرجاتها التي تساهم في النهوض بمختلف القطاعات الأخرى، لأنالاستثمار الحقيقي هو الاستثمار في المورد البشري، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال إصلاح مؤسسات التعليم العالي وانتهاج سياسة واضحة المعالم بعيدة عن الغموض تنعكس من فلسفة المجتمع، وتعتمد في جوهرها على الحوكمة والحكم الراشد

المُلخَص 1.1 إشكالية الدراسة:

...تهدف إلى
...في تعزيز
...على أهم
...المنهج
...أعلنت
...للموارد
...لأغراض
...العالى
...ومن خلال ما سبق وما تطرقنا له
...يمكننا أن نطرح السؤال الرئيسي
...الى أي مدى يمكن اعتبار
...هندسة العمليات الإدارية كالية
...لتعزيز الحوكمة بمؤسسات التعليم
...بالجزائر في ظل التحول

الرقمي ؟
 و أوضحت الدراسة الى تدريس مبادئ الحوتمه في تسير
 مؤسسات التعليم العالي، كالإستقلالية، الشفافية، التنسيق
 .. والامركزية؛ والعمل على سن قوانين جديدة ومرنة منظمة
 للتعليم العالي؛ تتضمن معايير واضحة لقياس أداء مؤسسات
الكلمات المفتاحية:
 التعليم العالي

الكلمات المفتاحية: تحول، رقمي، حوكمة، التعليم

Abstract:

Abstract:

The study aims to identify the role of management re-engineering in enhancing governance in higher education institutions; and to shed light on the most important digital challenges facing its application based on the descriptive and analytical approach. The study concluded that most Algerian universities suffer from weak digital training of human resources. Digital platforms in Algeria are often used for limited administrative purposes, without investing in them as means of decision support.

Keywords: digital transformation, governance, higher education, re-engineering, digitization

Keywords:,,,

وانطلاقاً من الاشكالية الرئيسية يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية :

- ما مفهوم اعادة هندسة العمليات الادارية والتحول الرقمي ؟
- ما مفهوم حوكمة مؤسسات التعليم العالي واهميتها؟
- ما دور اعادة الهندسة الادارة كالية لتعزيز الحوكمة بمؤسسات التعليم العالي في ظل التحول الرقمي ؟

2.1 الفرضيات

-إعادة الهندسة العمليات الادارية هي اعادة البناء الجذري والسريع المؤسسات التعليم العالي

- التحول الرقمي هو تحويل قطاع الاعمال الى نموذج يعتمد على التقنيات الرقمية في تسيير الموارد البشرية وتصنيع المنتجات وتقديم الخدمات .
- ان لاعادة هندسة العمليات الادارية بمؤسسات التعليم العالي دور كبير في تعزيز التحول الرقمي والحوكمة من خلال تبني المفاهيم الحديثة في التسيير

3.1 أهمية الدراسة:

تأخذ الدراسة أهميتها من أهمية موضوعها المتناول والمتمثل دور اعادة هندسة العمليات الادارية في تعزيز الحوكمة بمؤسسات التعليم العالي في ظل التحديات الرقمية من خلال تشجيع على الابتكار والابداع والتحسين المستمر لاداءها.

4.1 أهداف الدراسة: تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مفهوم اعادة هندسة العمليات الادارية واهميتها
- التعرف على ماهية التحول الرقمي ومتطلباته .
- التعرف على دور اعادة هندسة العمليات الادارية في تعزيز الحوكمة بمؤسسات التعليم العالي في ظل التحديات الرقمية .

5.1 منهج الدراسة:

من أجل الإحاطة بحيثيات هذه الورقة البحثية تم الاعتماد على الرؤية الوصفية والتحليلية في قالب نسعى من خلاله إلى الإجابة على أهم تساؤلات الإشكالية، عن طريق وصف دور إعادة هندسة العمليات الادارية في تعزيز الحوكمة بمؤسسات التعليم العالي .

2.الايطار النظري لاعادة هندسة العمليات الادارية

1.2 مفهوم اعادة هندسة العمليات الادارية

تعد إعادة الهندسة من المداخل الإدارية الحديثة وهي مفهوم حديث نسبيا نشأ عن جذور علوم الإدارة والحاسوب، ولقد وصفها العديد من المؤلفين بطرق مختلفة منها الهندسة الإدارية، الهندرة، إعادة الهندسة، لقد أصبح هذا المفهوم مشهورا في أنظمة الأعمال، ونظم المعلومات لتوضيح التحول التنظيمي ومع العديد من المداخل الإدارية الجديدة تتطلب الهندرة التركيز على العمليات الإدارية بدلا من الوظيفة أو المهام الوظيفية، ويعود الفضل في انتشار هذا المدخل إلى مايكل هامر وجيمس شامبي وهما رواد إعادة الهندسة الإدارية.

لقد ظهر هذا المدخل في بداية التسعينيات من القرن الماضي، ففي الولايات Hammer, المتحدة الأمريكية قام يجمع بيانات ومعلومات على المنظمات التي كل من قامت بإجراء تغييرات في عملياتها، ووجدوا Champy and Davenport أن هذه المنظمات والتي نجحت في عملية التغيير استخدمت مجموعة متشابهة من العمليات والأدوات وأطلقوا على هذه العمليات والأدوات إعادة هندسة العمليات الإدارية الهندرة. وقد اصطلح على اختصار مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية بكلمة واحدة هي كلمة الهندرة، وهي كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتين هندسة وإدارة

ولقد عرفها مؤسسا الهندرة Hammer and Champy بأنها إعادة التفكير بصورة أساسية، وإعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسية بالمنظمات لتحقيق نتائج تحسين هائلة في مقاييس الأداء العصرية: الجودة الخدمة، والتكلفة، وسرعة انجاز العمل

وعرفها Hipkin بأنها مجموعة من الأنشطة المهيكله القابلة للقياس والتي تستخدم مجموعة ضرورية من الموارد لإنتاج نوع معين من السلع والخدمات لمجموعة معينة من العملاء

ويعرفها Klein بأنها إعادة التصميم الجذري والسريع العمليات المؤسسة الاستراتيجية ذات القيمة المضافة، وكذلك النظم والسياسات والهياكل التنظيمية المدعمة لهذه العمليات لتعظيم تدفق العمل والانتاجية (بوعلام و اوسرير منور، 2022)

يطلق لفظة "الهندرة" باللغة العربية على مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية كإحدى أنواع التغيير التنظيمي الجذرية الحديثة ، التي يمكن أن تستخدمها جميع أنواع المنظمات من أجل إدخال تغييرات أساسية وجذرية على (2021، عياش و خلف الله) عملياتها وأساليب وطرق وإجراءات العمل لديها

كما عرفها كل من ما يكل هامر وجميس شامبي : بأنها البدء من جديد أي من الصفر وليس إصلاح وترميم الوضع القائم ، أو إجراء تغييرات تجميلية تترك البني

الأساسية كما كانت عليه بل تعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تقديم الخدمات لتحقيق رغبة العملاء. (يوسف، 2013)

2.2 مفهوم إعادة الهندسة في مؤسسات التعليم العالي:

إن إدخال إعادة الهندسة لإعادة البناء الجذري والسريع المؤسسات التعليمية العالي، سوف يؤدي بالضرورة إلى إصلاح الكثير من منظومات العمل الأخرى وبذلك يحدث الإصلاح الاقتصادي والاجتماعي والسياسي والثقافي متواكبا مع الإصلاح التعليمي.

وهي البدء من جديد أي من نقطة الصفر في إصلاح وترميم مختلف أنشطة المؤسسة الجامعية من تعليم وتكوين وبحث ومختلف جوانب التسيير المالي البيداغوجي وتسيير الموارد البشرية، فهي الاجراءاتوالنشاطات التي تعتمد آلية التقويم ولتحسين المستمر للمؤسسات والبرامج الجامعية التي تتضمن اجراءات التقييم المراقبة وإعادة تصميم العمليات الإدارية (عياش و خلف الله، 2021) لذلك كثرت الدعوات لإعادة هندسة التعليم العالي، فمثلاً دعت (Chun 1997) إلى إعادة

هندسة العمليات الإدارية، ودعا القرشي والثبتي (2003) لإعادة هندسة الدراسات العليا، ودعا Quaye إلى إعادة هندسة عمليات التعليم والتعلم الجامعي، ودعا (Stahlke & Nyce 1996) وزملاؤه (2005) إلى إعادة هندسة التعليم عن بعد، مما يعني أن الحاجة ملحة لإجراء تغييرات جذرية في التعليم العالي من جميع جوانبه الإدارية والفنية (بوعلام و اوسرير منور، 2022)

3.2 أثر إعادة الهندسة الادارية في مؤسسات التعليم العالي:

والهدف من استخدام استراتيجية إعادة الهندسة في التعليم العالي الحصول على النتائج التالية

- ضمان القدرة على المنافسة و القدرة على التكيف مع المتطلبات المتغيرة.

تكوين هياكل تنظيمية تساند متطلبات التعلم في عصر تقانة المعلومات وتتيح الفرصة لعملية الإبداع

والابتكار في مجال التدريس والتعلم.

تحسين خدمة تقديم المواد والبرامج.

تقليل التكاليف و زيادة الكفاية و الفاعلية.

زيادة قدرة الجامعات على تبني ثقافة قطاع الأعمال ونظرياته في الإنتاج والإدارة.

مساعدة الجامعات على الاندماج في الشبكات التنظيمية في عصر العولمة.

المساعدة على إيجاد برامج تعليمية تتميز بالمرونة و التنوع.

3.الايطار النظري للتحول الرقمي

1. مفهوم التحول الرقمي:

عملية انتقال الشركات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار السلع والخدمات، وتوفير قنوات جديدة من العائدات وفرضها تزيد من قيمة منتجها

(سلاتيمية و بوشي ، 2019، صفحة 947)

كما يعرف كذلك بأنه "عملية تحول شاملة ناتجة عن مزيج من ثلاث ظواهر: الأتمتة وإزالة الطابع المادي وإعادة تنظيم أنماط الوساطة، حيث يؤثر هذا التحول على جميع الأعمال والأنشطة و العمليات الداخلية للمؤسسة" (زروالي و جابر، 2022، صفحة 362)

كما يعرف ايضا بأنه تغيير جذري كبير في تقديم الخدمات وليس تغييراً تراكمياً، حيث يساعد على تحقيق لاستدامة والتنافسية، بالإضافة إلى بناء مجتمعات فاعلة، لأنه يساعد في تقديم الخدمات بشكل أفضل وأسرع. فهو عملية انتقال المنظمات إلى نموذج يعتمد على الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات (البار ، 2019، صفحة 2)

يعرف التحول الرقمي بأنه: "العملية المستمرة التي تقوم بها المؤسسات للتكيف مع متطلبات عملائها وأسواقها (النظام البيئي الخارجي) عبر توظيف القدرات الرقمية من أجل ابتكار نماذج عمل جديدة ومنتجات وخدمات تمزج

بسلاسة الأعمال الرقمية واليدوية وتجارب الزبائن مع تحسين الكفاءة التشغيلية والأداء التنظيمي في نفس الوقت (سلايمي و بوشي ، 2019 ، صفحة 982)

ويشمل التحول الرقمي عملية تغيير المنتج أو طريقة تقديم الخدمة كلياً، قد يكون استراتيجياً بتدخل في وظائف المؤسسة كلها، كما يُغير المكونات الأساسية للعمل من حيث البنية التحتية، وطرق التشغيل، وكيفية الحصول على الخدمة. فالمستقبل الرقمي هو البديل العملي الوحيد المطروح أمامنا، فكل مستقبل بنى البشر مرتبط بهذا النمط الجديد. فالاقتصاد التقليدي يتميز بالتدخل الكثيف للعنصر البشري، وبكثرة الأخطاء، وبدورات العمل الطويلة، أما الاقتصاد الرقمي على العكس من ذلك تمامًا،

ومما سبق يمكن تعريف التحول الرقمي انه عملية تتطلب من المؤسسات إعادة تصور نماذج أعمالها وثقافتها وعملياتها، وتبني طرائق جديدة للعمل والتفكير والتعاون، وهدفه الاساسي هو تقديم خدمة رقمية ذات جودة وتلبية رغبات العملاء .

2.1 أسباب التحول الرقمي : تتمثل هذه الاسباب في : (Dima &

(Mustafa, , 2019, pp. 53-66)

- تعقد العمليات والاجراءات التقليدية وتأثيرها على أعباء العمالة؛
- عدم وجود امكانية لدمج البيانات في كل أجزاء المؤسسة؛
- عدم وجود امكانية لزيادة المنافسة بين المؤسسات ؛
- حاجة المؤسسة الى الرقي بوجود أساليب تمكّنها من الدخول الى سوق المنافسة .

والحاجة إلى عرض نماذج خدمات جديدة؛

- الاحتراف في استخدام التقنيات الرقمية بمختلف برامجها وبجميع شبكات الحاسوب .؛

3.1 فوائد التحول الرقمي : تتمثل في الآتي: (الشر باز، 2020 ، صفحة 230)

- بناء نماذج عمل جديدة تساعد على تبسيط الإجراءات وتقليل وقت تقديم الخدمة.
- التخلص من العمليات التقليدية لزيادة الإنتاجية وتحسين مستوى أداء الخدمات.

- تقليل الإنفاق الحكومي على الخدمات، ورفع مستوى أدائها، وإدخال خدمات جديدة.
- زيادة الثقة في المنظمات العامة وتحقيق الاستدامة المؤسسية
- زيادة سرعة ومرونة ودقة تلقي الخدمة العامة، بالإضافة إلى قلة أو انعدام الأخطاء.
- تنمية ثقافة الإبداع والتطوير داخل بيئة العمل،

4.1 متطلبات التحول الرقمي

تتمثل اهم المتطلبات فيمايلي : (شديد ، 2021، الصفحات 204-205)

- **استراتيجية المنظمة:** وتعني الاستراتيجية "القرارات التي تهتم بعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية، حيث تتسم الظروف التي يتم فيها اتخاذ القرارات بجزء من عدم المعرفة أو عدم التأكد، لذا يقع على عاتق الإدارة عبء تحقيق تكيف المنظمة مع التغيرات البيئية
- **الثقافة التنظيمية:** تمثل الثقافات الحالة السائدة للمجتمعات والتي ترسخت لديه خلال فترات زمنية متتالية حتى أصبحت تمثل السلوك الذي يمارسه الأفراد داخل تلك المجتمعات، وهذا ينطبق على المنظمات ويعرف بالثقافة التنظيمية على أنها مجموعة من الأسس والقيم والمفاهيم المشتركة بين قادة المنظمة والعاملين القدامى ويتم نقلها وتعليمها للأفراد الجدد، أي أنها تتكون من القيم السائدة والمسيطرة التي تساعد في خلق التكامل بين أجزاء المنظمة.
- **القيادة التحويلية:** وهي قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين وتحفيزهم من خلال ممارسة سلوكيات أخلاقية عالية لبناء ثقة واحترام بين الطرفين لتحقيق أهداف المنظمة وتعرف بأنها نمط من أنماط القيادة يسعى من خلالها القادة إلى الوصول إلى الدوافع الظاهرة والكامنة لدى العاملين داخل المنظمة، ثم يعمل على إشباع حاجاتهم واستثمار أقصى الطاقات لتحقيق المستهدفات، بينما عرفها (Conger) بأنها تلك القيادة التي تتعدى جانب الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع العاملين إدارياً وفكرياً وإبداعياً وتحويل اهتماماتهم الشخصية لتكون جزء أصيل من الاستراتيجية الرئيسية للمنظمة .
- **الموارد البشرية:** هي جميع الأفراد الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها

وأعمالها، كما أنها تصيغ الثقافة التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماط السلوك، أو أنها مجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء العاملين لمهامهم وكيفية تنفيذ وظائفهم في سبيل تحقيق رسالة وأهداف المنظمة)

4.الايطار النظري للحوكمة في مؤسسات التعليم العالي

1.4 تعريف حوكمة مؤسسات التعليم العالي :

لا يوجد هناك تعريف واحد متفق عليه لمفهوم الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، وذلك راجع إلى حداثة تطبيقه في المؤسسات الجامعية، فيما يلي نعرض بعضا منها: عرفت الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي بأنها " الطريقة التي يتم من خلالها توجيه وإدارة ومراقبة أنشطة المؤسسات الجامعية "؛ (أبو العلاء ، 2017 ، صفحة 18) كما تعرف بأنها: " نظام يتم من خلاله توجيه أعمال المؤسسة الجامعية ومراقبتها، والوفاء بالمعايير - المحاسبية والشفافية "؛ (ياسر، 2018 ، صفحة 192)

الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي تتناول أبعاد متعددة من أبعاد المؤسسة: كيفية تماسك أجزائها، - كيفية ممارستها للسلطة، كيفية اتصالها بالأعضاء الداخليين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس وكيفية اتخاذها للقرارات، وكيفية تفويضها للمسؤولية ، ومدى قيامها بذلك. ويتضمن هيكل الحوكمة دور مجالس إدارة المؤسسات ورؤساء المؤسسات، وهيكل مشاركتهم، وقواعدهم الإجرائية والتأديبية، وسياساتها في تخصيص الموارد وترتيباتهم لإدارة الأداء والمتابعة وإعداد التقارير (ياسر، 2018 ، الصفحات 192-193)

2.4 مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي :

هنالك العديد من مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي نذكر منها ما يلي : (بايع راسو و غربي ، 2024 ، صفحة 288) . الجزائرية: دراسة ميدانية بجامعة باتنة 6، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 2، العدد 6، ص 288

٧ مبدأ الشفافية: يعتمد على توفير المعلومات في الوقت المناسب لتكون متاحة للمعنيين، مما يسهل اتخاذ قرارات صحيحة، كما يشجع على التعبير عن الآراء والأفكار بشراكة وتعاون أثناء عملية صنع القرار وتنفيذ المهام المكلفة.

٧ مبدأ المشاركة: يعتمد مبدأ المشاركة على تقييم مساهمة مختلف أصحاب المصلحة في عملية اتخاذ القرارات، وغالبًا ما يتضمن ذلك المعنيين مثل إدارة الجامعة، الطلاب، أعضاء الهيئة التدريسية، والحكومة، وال نقابات الذين يشاركون في اتخاذ القرارات.

مبدأ المسائلة: يوضح الى وجود طرق وأساليب فعالة ومنظمة لمراقبة الأمور، وكذلك يتيح وسيلة لتوجيه سلوك الموظفين نحو بلوغ أهداف مؤسسة التعليم العالي، كما يقوم بدور كضمان بين القادة الإداريين وموظفيهم خلال عملية المسائلة، بالإضافة إلى ذلك، يعمل هذا المبدأ كوسيلة لتحسين الأداء باستمرار وتقليل أي نقص في الإنجاز المطلوب من الموظفين.

٧ مبدأ التمكين الوظيفي: يهدف إلى منح موظفي مؤسسات التعليم العالي قدر مناسب من التفويض في اتخاذ القرارات والحصول على المعلومات، يشجعهم هذا أيضًا على التواصل، مما يمكنهم من أداء مهامهم، يساعد ذلك في تعزيز شعورهم بالأهمية، ويعزز روح المبادرة والإصرار في العمل.

3.4 أهداف الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي:

- تسعى الحوكمة لتحقيق جملة من الأهداف، نذكر منها ما يلي : (حناشي و عامر ، 2026 ، صفحة 554)
- تعزيز فاعلية الجامعات وزيادة كفاءتها الداخلية والخارجية من خلال تكوين بيئة صالحة للعمل .
 - وضع القوانين والقواعد التي تسترشد بها القيادات ومسؤولي في تولي الاعمال الإدارية.
 - تعزيز مشاركة ملىع الأطراف من الأعضاء الأكاديميين والاداريين في صنع القرارات .
 - تحقيق العدالة والمساواة بين العاملين في الجامعات للحصول على اداء متميز .
 - تحقيق الشفافية من خلال العمل وفق اليات واطر تتسم بالوضوح وتمكن العاملين من ممارسة أعمالهم بشكل كامل ومساعدتهم على العطاء والمشاركة الفعالة في ملىع الأنشطة داخل وخارج الجامعة .
 - تقوية قدرة المجلس واللجان الاكاديمية على تهيئة أحسن الظروف الممكنة للتعليم والبحث العلمي
 - وضمان التنسيق في مراحل اتخاذ القرارات على مختلف المستويات .

4.4 مراحل تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي

يمر تطبيق الحوكمة في الجامعات بخمسة مراحل أساسية، نوجزها باختصار فيما يلي: (ياسر، 2018، الصفحات 196-197)
(أ-) مرحلة التعريف بالحوكمة في الجامعة: هي أول وأهم مرحلة من مراحل الحوكمة، حيث يتم التفرقة -
بين الحوكمة كثقافة، وكأسلوب إداري يتم الالتزام به، حيث يتم توضيح طبيعة الحوكمة ومنهجها وأهميتها وأدواتها ووسائلها؛

(ب-) مرحلة بناء البنية الأساسية للحوكمة الجامعية: تحتاج الحوكمة إلى بنية أساسية متينة، قادرة على -

التفاعل مع المستجدات، والمتغيرات المحيطة بها؛

(ج-) مرحلة عمل برنامج قياسي للحوكمة الجامعية: تحتاج الحوكمة إلى برنامج زمني محدد الأعمال والمهام، -

حتى يمكن متابعة مدى التقدم في تنفيذ الحوكمة في المؤسسة الجامعية، وتحديد المعوقات والصعوبات التي عرقلت مرحلة التطبيق وتقويمها؛

(د-) مرحلة التنفيذ: وهي مرحلة قياس مدى استعداد، ورغبة الأطراف المستفيدة من تطبيق الحوكمة، حيث -

يتطلب التنفيذ عدد من الممارسات كاستقلالية السلطة، الشفافية، المساءلة، المسؤولية، المساواة، ودراساتها

وتحليلها لتحديد مواطن الضعف في التنفيذ؛

(ه-) مرحلة المتابعة والتطوير: تتم بهدف التأكد من حسن التنفيذ، من خلال الرقابة والمراجعات الداخلية -

والخارجية، والتدقيق في آلية تنفيذ الإجراءات والعمليات الإدارية

5.4 تحديات تطبيق الحوكمة في م (ياسر، 2018، صفحة 197) وؤسسات التعليم العالي :

ومن أبرز هذه التحديات نذكر : : Source spécifiée non valide.

* الثقافة السائدة في المجتمع ومؤسسات التعليم العالي: والمتمثلة في غياب أسلوب الحوار والشورى

وكذا غياب الشفافية والمسائلة، كنتيجة لما اكتسبه الفرد من بيئته المجتمعية ووصولاً إلى البيئة الجامعية،

مولدة ثقافة العزوف وعدم الثقة في إمكانية التغيير، فهي سلطوية تمنع الطالب من الاعتراض على

وجهات النظر في مختلف المستويات كالتقاشات العامة أو مناهج وطرق التدريس، وكذا تخضع له

علاقة الأستاذ بباقي المستويات الإدارية العليا، مما يجعل من الجامعة مؤسسة بيروقراطية فليس من حق

من هو أدنى في التدرج الإداري مناقشة قرارات الرئيس الأعلى

*المناخ السياسي العام: يؤثر المناخ السياسي للدولة على مدى اهتمام الاسرة الجامعية بشؤونهم الخاصة

داخل اسوار الجامعة، كمثال غياب الديمقراطية في مختلف المجالات ومن بينها ديمقراطية الاتحادات الطلابية ما بزرع الإحباط والشك في القدرة على احداث تغيير .

- طريقة إدارة مؤسسات التعليم العالي: وبرز اشكال إدارة الجامعة على وجه الخصوص في طريقة اختيار أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية عموما، بداية من رئيس الجامعة الى عمداء الكليات ورؤساء الأقسام، اذ يتم تعيينهم من السلطة التنفيذية او الإدارة بدل ان تتم عملية انتخابهم لتولي مناصبهم .

*تأسيس إصلاحات التعليم العالي: وبرز ذلك من خلال تهميش أعضاء الاسرة الجامعية في عملية صنع القرار وكذا الإصلاحات التي تخص شؤونهم وتؤثر فيه بالدرجة الأولى، وهذا ما يؤثر على إمكانية تسيير الجامعة وفق ما تقضيه تطبيقات الحوكمة فيها

6.4 الحوكمة بالجامعات الجزائرية

* منصة بروغراس Progres :عبارة عن نظام أو أرضية رقمية تم الاعتماد عليها في إطار رقمنة قطاع التعليم العالي بالجزائر، من خلال رقمنة الخدمات البيداغوجية والخدمات المساندة بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، وهو متكون من مجموعة من المقاييس التي تهدف إلى تحقيق الشفافية من خلال تحسين تسيير المعلومات المتعلقة سواء بالشق البيداغوجي أو دراسات ما بعد التدرج، وكذا البحث العلمي والموارد البشرية، وتوثيق الشهادات عن بعد، وهو نظام متكامل فيه العديد من الأنظمة الفرعية ويوفر قاعدة بيانات في كافة الأنشطة التي تقوم بها المؤسسات الجامعية في الجزائر، و كتجربة أولية له كانت سنة 2016 في جامعة باب الزوار ثم عمم على باقي الجامعات بالجزائر (صالحي و بودرهم ، 2022، صفحة 285) .

وبهدف تطوير أداء الإدارة الجامعية وتحقيق الكفاءة في استخدام الموارد والتوزيع الأفضل لها، وتأدية أنشطتها سواء كانت تعليمية أو إدارية خاصة في ظل نظام ال أم دي الذي يتميز بكثرة التخصصات والتدرجات العلمية من سنة لأخرى، طبقت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي أنظمة معلوماتية إلكترونية. وبشراكة مع الاتحاد الأوروبي استحدثت وزارة التعليم العالي الأرضية الرقمية progres والتي صممت لتكيف

مع هيكلة نظام التعليم العالي في الجزائر، الذي تطور كآآتي:

2014/ 2012 قيد الدراسة والتجميع لكل وظائف القطاع داخله؛

2016/ 2014 بدأ بالتصميم والإنتاج للبرنامج المعلوماتي؛

2016 تم تطبيق الأرضية الرقمية progres بجميع جامعات الجزائر والذي كان في البداية لتسجيل وتوجيه طلبة البكالوريا الجدد؛

2017 أضيفت له خاصية طلب الإيواء؛

2018 إضافة تسجيل طلبات الماستر والدكتوراه والخدمات الجامعية من إيواء، إطعام، نقل، ومنحة جامعية.

كان الهدف الرئيسي منه هو تبسيط الولوج إلى المرفق العمومي ورقمته، إضافة إلى تتبع مسار

الطلبة في ظل نظام ال أم دي، والتحكم بكل المعطيات التي تسير الجامعة وهذا الهدف ذو بعد استراتيجي استشرافي لاتخاذ القرار، كما أن هذه الأرضية تتميز بالإنصاف والشفافية حيث أنه يمكن الطالب الجامعي من التسجيل في أي عرض من عروض الماجستير والدكتوراه ويمكنه الإطلاع على النتائج بكل وضوح وشفافية وإلى جانب هذا تتكون هذه الأرضية من العديد من النواذ والأجزاء التي لم تستغل بعد والمتعلقة بتسيير الوسائل المادية في الجامعة، تسيير الموارد البشرية، تسيير المكتبة الجامعية (طواهير ، بن يحي ، و بن الشيخ ، 2020 ، صفحة 34)

5.6 أهمية استخدام منصة بروغراس في مؤسسات التعليم العالي: (يحيوي و بوحديد ، 2020 ، الصفحات 327-326)

- تنمية الإداريين علميا وثقافيا ومهنيا لمسيرة التطورات العصرية في ضوء التغيرات التكنولوجية في تسيير الجامعة، وذلك بشكل مستمر وسريع بغية مساهمة التقدم العلمي وتحقيق جودة الإدارة الإلكترونية التعليمية في ضوء المعايير الدولية؛
- أن يكون التوجه الأساسي للإدارة هو التفوق والتميز باستثمار كل الطاقات والقوى البشرية عالية المهارة والتحفيز.
- تسهيل طرق البحث والإطلاع باعتماد أحدث تقنيات الاتصال وتبادل المعارف؛
- استثمار القدرات الكبيرة التي تتيحها تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتحقيق جودة التعليم ورفع كفاءة الإدارة؛
- ربط الأعمال الإدارية بالجامعة بشبكة واحدة، لتوحيد البيانات التي تتعامل معها للحصول على مصدر صادق ووحيد للبيانات، وخدمة متخذي القرار عن طريق إمدادهم بالمعلومات واللازمة لاتخاذ قرار سليم على أسس موضوعية؛
- التمكن من حصول الإدارة التعليمية والمديرية ومجلس الإدارة والوزارة على تقارير سريعة ودقيقة للوقوف على حالة النظام التعليمي بصفة مستمرة وحديثة دوريا؛
- توفير الوقت والجهد والمال وخفض تكاليف التشغيل الحالي مع التقليل من العمل المكتبي؛
- تعزيز المصداقية في البيانات بالنسبة لهيئة التعلم الجامعي وذلك من خلال سرعة ودقة الحصول على النتيجة ومعرفة النتيجة ونشرها عن طريق الانترنت وشبكة المعلومات داخل المؤسسة الجامعية؛

- الحصول على أفضل خدمة للأستاذ والموظف والطالب وفي أسرع وقت ممكن وذلك عن طريق إدخال جميع البيانات التي يحتاجها جميع الأفراد المشاركين في الحركة التعليمية

5. خاتمة :

ان اعادة هندسة العمليات الادارية في مؤسسات التعليم العالي يعتبر خيار لتعزيز الحوكمة والتحول الرقمي بها ، فهي التي تكفل بلوغ الجامعات للأهداف التي أوجدت من أجلها، وهي الاساس في إعداد القوى البشرية وخدمة المجتمع، خاصة إذا توفرت الظروف الملائمة لنشاطها؛ في ظل التحديات والعقبات التي يواجهها اليوم؛ والتي فرضت على الجامعة ضرورة التكيف لمواكبة التغيرات المتسارعة في بيئتها ، من خلال تغيير أساليب التسيير المنتهجة وإرساء مبادئ الحوكمة. واستعمال التقنيات التكنولوجية الحديثة في التسيير

1.5 النتائج والتوصيات:

ان نجاح التحول الرقمي في الجامعة في الجامعة لا يرتبط بالبنية التكنولوجية بها، وإنما بوجود رؤية لدمج الرقمنة في صلب منظومة الحوكمة.

- ان اغلب الجامعات الجزائرية تعاني من ضعف التكوين الرقمي للموارد البشرية.

- المنصات الرقمية في الجزائر تستخدم غالبًا لأغراض إدارية محدودة، دون استثمارها كوسائل لدعم القرار ..

وفي ضوء ما سبق يمكن تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات التي تساعد مؤسسات التعليم على تطبيق الحوكمة لتعزيز التحول الرقمي وإعادة هندسة العمليات الادارية ، نذكر منها:

- تكريس مبادئ الحوكمة في تسيير مؤسسات التعليم العالي؛ كإستقلالية، الشفافية، التنسيق واللامركزية؛
- العمل على سن قوانين جديدة ومرنة منظمة للتعليم العالي؛ تتضمن معايير واضحة لقياس أداء مؤسسات التعليم العالي ومدى جودة الخدمات المقدمة (تعليم، بحث علمي وخدمة المجتمع)؛
- ضرورة تطوير الشراكة مع القطاع الخاص ومختلف الفاعلين الاقتصاديين في المجتمع لتأمين تمويل إضافي للتعليم العالي؛
- يجب تعيين مدراء لمؤسسات التعليم العالي ذوي خبرات وكفاءات عالية، من أجل تطوير أداء جامعاتهم؛
- - دعم تسيير مؤسسات التعليم العالي وفق مبادئ أساسية كاستقلالية الجامعة ومؤسسات البحث،
- مبدأ التجديد والأصالة، مبدأ التنسيق والتكامل، المبدأ الديمقراطي ... إلخ.
- العمل على تبني فلسفة الجودة الشاملة في تسيير مؤسسات التعليم العالي باعتبارها من أبرز المداخل المعتمدة في تحسين جودة التعليم العالي.

6. قائمة المراجع :

- ايمن حناشي ، و بشير عامر . (2026). دور حوكمة مؤسسات التعليم العالي في تحقيق اداء متميز دراسة حالة. مجلة اضافات اقتصادية، 10(01)، 548-572.
- حنان، بايع راسو، و العيد غربي . (2024). دور مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات. مجلة المنهل الاقتصادي، 07(01).

الهام يحياوي ، و ليلي بوحديد . (2020). أهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال غي تحسين جودة التعليم العالي بالجامعة الجزائرية. مجلة تاريخ العلوم(6).

زبير عياش، و خلف الله. (2021). الإدارية في تعزيز جودة التعليم الجامعي: دراسة ميدانية لعينة من الجامعات. مجلة البشائر الاقتصادية، 389.

سميرة صالح، و كنزة بودرهم . (2022). دور تكنولوجيا المعلومات (progres) في تحسين جودة الخدمة. مجلة الاقتصاد الصناعي، 12(01).

عبد الجليل طواهر ، عبد اللطيف بن يحي ، و رضا بن الشيخ . (2020). تأثير استخدام نظام المعلومات الإلكتروني progres بالجامعة في تحسين اداء المورد البشري. مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، 2(5).

عبد الرحمان ياسر. (2018). خوكمة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق. مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات، 08(02)، 184-202.

لطيفة بوعلام، و اوسرير منور. (2022). مدى اسهام إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق جودة التعليم العالي نموذج مقترح. مجلة الادارة والتنمية للبحوث، 139.

محمد أبو العلاء، . (2017). إستراتيجية تطوير ممارسة القيادة من خلال الحوكمة الرشيدة حسب تصورات أعضاء هيئة التدريس. مجلة الدراسات التربوية والنفسية، 06(02).

مسعداوي يوسف. (2013). اساسيات في ادارة المؤسسات. الجزائر: دار هومة.