الملتقى الوطني الأول (حضوري وعن بعد) حول:
حوكمة مؤسسات التعليم العالي في ظل التحول الرقمي والتشريعات الحديثة
عنوان المداخلة:
متطلبات حوكمة الجامعات في ظل أبعاد التحول الرقمي: الرؤيا والتحليل

من إعداد:
أ.د/ عبد المجيد تيماوي **د/ بن حديد أسماء**
جامعة غرداية **جامعة غرداية**

ملخص
تهدف هذه المداخلة إلى تحليل متطلبات حوكمة الجامعات في ظل التحول الرقمي، باعتباره أحد أهم التحولات التي يشهدها قطاع التعليم العالي عالميًا. وتبرز أهمية الموضوع في تزايد الحاجة إلى تبني أنماط حوكمة حديثة قادرة على مواكبة التطورات التكنولوجية وتعزيز كفاءة الأداء الجامعي. تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي ، من خلال استعراض الإطار النظري للحوكمة الجامعية والتحول الرقمي، وتحليل العلاقة بينهما،. وتخلص الدراسة إلى أن التحول الرقمي يفرض متطلبات جديدة على الحوكمة، تتعلق بالشفافية، الكفاءة، اتخاذ القرار، وإدارة البيانات، مع تقديم توصيات لتعزيز الحوكمة الرقمية.
الكلمات المفتاحية: حوكمة الجامعات، تحول رقمي، تعليم عالي، حوكمة رقمية،

مقدمة
يشهد قطاع التعليم العالي تحولات متسارعة نتيجة الثورة الرقمية، حيث أصبح التحول الرقمي ضرورة حتمية وليس خيارًا، لما له من دور في تحسين جودة التعليم، تعزيز الكفاءة، وتطوير الخدمات الجامعية. وفي هذا السياق، تبرز حوكمة الجامعات كإطار تنظيمي يضمن حسن إدارة الموارد وتحقيق الشفافية والمساءلة.
غير أن التحول الرقمي يفرض تحديات جديدة على أنظمة الحوكمة التقليدية، مما يستدعي إعادة صياغة نماذج الحوكمة بما يتلاءم مع البيئة الرقمية.

من هذا المنطلق تأتي إشكالية المداخلة كما يلي: كيف يمكن تكييف متطلبات حوكمة الجامعات بما يتوافق وأبعاد التحول الرقمي لتحسين الأداء الجامعي؟

للإجابة على هذه الإشكالية تم تناول الدراسة وفق المحاور التالية:

أولًا: الإطار النظري لحوكمة الجامعات؛

ثانيًا: التحول الرقمي في التعليم العالي؛

ثالثًا: متطلبات حوكمة الجامعات والتحول الرقمي

أولًا: الإطار النظري لحوكمة الجامعات: يعد التكامل بين هياكل الحوكمة التقليدية والأدوات التقنيات الحديثة ضرورة ملحة في مؤسسات التعليم العالي في سبيل تحسين الأداء الإداري وتطوير عمليات التعليم والتعلم الأكاديمية. حيث تزايدت مؤخرا أهمية الحوكمة في قطاع التعليم العالي بوصفها أداة فعالة ترتبط بالقيادة المؤسسية، فمن خلالها زاد الاهتمام بالقيادة الجامعية ، وتوسيع أهداف الجامعات إعداد المتعلمين ، ليس من أجل المهنة فحسب وإنما للمجتمع والحياة في عصر التحولات الرقمية.

1. مفهوم الحوكمة الجامعية

تشير حوكمة الجامعات إلى مجموعة القواعد والآليات التي تنظم العلاقة بين مختلف الأطراف داخل الجامعة، بما يضمن تحقيق الكفاءة والشفافية.

وتعرف أيضا بأنها وضع معايير وآليات حاكمة لأداء كل الأسرة الجامعية من خلال تطبيق الشفافية وأساليب فياس الأداء ومحاسبة المسئولين ومشاركة أطراف المصلحة في عملية صناعة القرار وفي عملية التسيير والتقييم. (عزت، 2008)

كما عرفت أيضا بأنها الطريقة التي يتم من خلالها توجيه أنشطة الجامعة، وإدارة أقسامها العلمية وكلياتها ، ومتابعة تنفيذ خطتها الاستراتيجية وتوجهاتها العام، وتطرير نظم إدارتها وهيكلها التنظيمي وأساليب تقييم أدائها ، وأساليب متابعة اتخاذ القرار الجامعي.(خورشيد ويوسف،2009،ص13)

أيضا، تعرف حوكمة مؤسسات التعليم العالي بأنها تطبيق معايير ونظم الجودة والتميز التي تحكم أداء مؤسسات التعليم العالي، بما يحقق سلامة التوجهات وصحة التصرفات ونزاهة السلوكيات. وبما يضمن تحقيق الشفافية والمساءلة والمشاركة من قبل جميع الأطراف، وتغليب مصلحة المؤسسة على

المصالح الفردية ، بما يؤدي إلى تطوير الأداء المؤسسي وحماية مصالح جميع الأطراف ذات العلاقة.(السر، 2013،ص37)

وتعني أيضا وضع معايير وآليات حاكمة لأداء كل أعضاء الأسرة الجامعية من خلال تطبيق الشفافية وأساليب قياس الأداء ومحاسبة المسئولين ومشاركة جميع الأطراف في الجامعة في صنع القرار وتنفيذه بصورة صحيحة (الشرفات،2017،ص1)

وفي دراسة صادرة عن المعهد الوطني للحوكمة بجامعة Canberra، يرى كل من Marginson & Considine أن حوكمة الجامعة تتعلق بمنظومة معينة بتحديد القيم داخل الجامعة ، فيما يتعلق بأنظمة صناعة القرار ، تخصيص الموارد، المهام، الأهداف، نماذج أنماط السلطة وتسلسلها الهرمي والعلاقة بين الجامعة والمؤسسات الأكاديمية الأخرى، الهيئات الوصية والمجتمع وسوق العمل.(عرابة،بن عيسى،2017،ص30)

من هذه التعاريف نجد أن حوكمة الجامعات تعبر عن قدرة الجامعات على التحكم والسيطرة على جميع العمليات الإدارية بطريقة علمية رشيدة وخطط فاعلة وأساليب مناسبة لتحقيق أهدافها بمستوى عال من الجودة وتحسين أدائها. أي أسلوب إدارة عمل الجامعات واتخاذها القرارات الاستراتيجية وتخصيص الموارد المالية والبشرية وتمكين أصحاب المصلحة من المشاركة في اتخاذ القرارات وتحديد المهام وفصل السلطات ، وتكريس مبدأي المحاسبة والمساءلة ومتابعة الأداء بما يحقق أهداف الجامعات.

2- دوافع تبني حوكمة الجامعات: ساهمت العديد من الأسباب في إرساء مبادئ الحوكمة بالجامعات أهمها: (الحدابي، 2012، ص3)، (زيدان ، 2019، ص351)

- التوسع الكبير في التعليم العالي، وزيادة عدد الملتحقين به؛
- الأزمات الاقتصادية والمالية ، وزيادة الوعي بتكلفة التعليم الجامعي؛
- تعدد أنماط التعليم/ كالتعليم الإلكتروني والتعليم المفتوح والتعليم عن بعد؛
- دخول القطاع الخاص في تقديم خدمة التعليم الجامعي؛
- زيادة ظاهرة العالمية في تقديم الخدمة الجامعية، نتيجة تنقل الطلبة عبر الجامعات العالمية؛
- الضغوط الحكومية على الجامعات ، خاصة الحكومية منها لتنويع مصادر التمويل والبحث عن مصادر تمويل جديدة؛
- التصنيف العالمي للجامعات ، الذي يأخذ بعين الاعتبار مدى تطبيق الجامعات لمبادئ الحوكمة؛

- تنامي الوعي بالمشاركة المجتمعية في عملية اتخاذ القرار.

2. أهداف الحوكمة

- تحسين الأداء
- تعزيز الشفافية
- ضمان المساءلة
- ترشيد استخدام الموارد
-

3- **مبادئ حوكمة الجامعات:** تباينت أراء الباحثين والمهتمين حول المبادئ التي يجب توافرها لتطبيق الحوكمة في الجامعات. حيث استقر رأيهم على خمسة مبادئ هي:

ا- السياق العام والرسالة والأهداف: يعد الإطار العام لمنظومة التعليم العالي والتفاعل الإيجابي بين الجامعات والدولة أحد العناصر الرئيسية في تقييم نظم حوكمة الجامعات، ويتمثل جانب من الحوكمة في تمين الموارد اللازمة لتنفيذ أهداف الجامعة ورسالتها، وكذا مراقبة أداء مديري الجامعات على أعلى المستويات وإخضاعهم للمساءلة.

ب- توجه الإدارة: تشير الإدارة إلى القرارات الروتينية اليومية لتسيير شؤون الجامعة، كقبول الطلاب وتسجيلهم واعتماد درجاتهم العلمية، وتعيين وترقية ومكافأة أعضاء هيئة التدريس والموظفين الآخرين ، وإنشاء وصيانة هياكل ومنشئات الجامعة ، ويشمل توجه الإدارة أيضا كيفية اختيار مدير الجامعة وأعضاء هيئاتها الإدارية ، وتحديد مهامهم ومسئولياتهم، وتسلسلهم الإداري وكل ما هو متعلق بشئون إدارة الجامعة.

ج- الاستقلالية : تعد من أهم مبادئ حوكمة الجامعات. فالاستقلالية المالية تعني قدرتها على تحديدالرسوم الدراسية، وتجميع الاحتياطيات وترحيل التمويل الحكومي الفائض، والقيام باقتراض الأموال واختيار مصادر التمويل المناسبة. أما الاستقلالية الأكاديمية فتعني قدرة الجامعات على إعداد وتصميم المناهج الدراسية وتعديلها وإدخال برامج الدرجات العلمية أو إلغائها، وتحديد الهياكل الأكاديمية وتحديد معايير القبول وعدد الطلاب في كل تخصص وتقييم البرامج التعليمية، وتقييم مناهج وطرق التدريس ، وتقييم مخرجات التعليم العالي.

د- المساءلة: تعد جوهر الحوكمة الجامعية. فهي تتعلق بأصحاب السلطة والمسئولية وحتى أعضاء هيئة التدريس على مستوى الجامعات . وترتبط المساءلة بعملية تقييم إنجاز الأهداف المؤسسية، ونشر المعلومات(بما في ذلك أهداف

الجامعة ، التحصيل العلمي للطلاب، وحجم توظيف الخريجين) والأساليب المستخدمة لتقييم أداء الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والموظفين والإداريين والمراجعة المالية وإدارة المخاطر.

هـ- الإفصاح والشفافية: يرتكز هذا المبدأ على حرية تدفق المعلومات بسهولة ودقة وموضوعية بحيث تكون في متناول جميع المعنيين بها، ويعد من أهم مبادئ الحوكمة باعتباره أحد آليات قياس درجة تطبيق الحوكمة في الجامعات لما يحققه للعاملين من حصول على المعلومات التي تمكنهم من اتخاذ القارات ذات التأثير المشترك.

و- المشاركة: من طرف الجميع في وضع السياسات واتخاذ القرارات أو المشاركة الشاملة من خلال التوافق والحوار وتسهيل وتطوير وتنفيذ السياسات والإصلاحات ووضع قواعد العمل التي تنظم سير الجامعة من طرف جميع أصحاب المصلحة من طلاب، هيئة تدريس، هيئة إدارية، الحكومة، الجهات المانحة، جمعيات المجتمع المدني، النقابات، والخريجين،...

ثانيًا: التحول الرقمي في التعليم العالي:

1- **مفهوم التحول الرقمي**: هو استخدام التكنولوجيا الرقمية لإحداث تغييرات جذرية في طريقة عمل المؤسسات. ويعرف في مجال التعليم العالي بأنه تحول شامل للتعليم العالي يمس جميع الأبعاد ، ويعتمد على التقنيات الحديثة لتحسين الكفاءة وتوفير فرص تعليمية جديدة. يتضمن هذا التحول إعادة تشكيل العمليات والنماذج التعليمية، وزيادة استخدام الموارد الرقمية لتحقيق أقصى استفادة من الفرص التي تقدمها الثورة الصناعية الرابعة. (المسلماني، 2022، 797).

ويعرف أيضا بأنه عملية التغيير العميقة والمنسقة التي تتضمن الانتقال الثقافي والتقني والبشري داخل المؤسسة ، بهدف تطوير نماذج تشغيلية واستراتيجية جديدة تعزز القيمة وتدعم الاتجاهات المستقبلية للمؤسسة التعليمية. (حيدر، 2022، 18)

أو هو مجموعة من الأساليب والأنشطة الرقمية التي يمكن من خلالها إنتاج ونشر المحتوى العلمي وتلقيه بمختلف أشكاله من خلال الأجهزة الإلكترونية المتصلة بالأنترنت في عملية تفاعلية بين المرسل والمستقبل. (المطرف، 2020، 18)

ويُعرّف التحول الرقمي بأنه عملية انتقال الشركات إلى نماذج الأعمال القائمة على التقنيات الرقمية والتطورات المصاحبة للثورة الصناعية الرابعة من خلال استخدام الذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية وتحليلات البيانات الضخمة، وإنترنت الأشياء

لدعم تطوير وإبتكار المنتجات والخدمات. (MERAGHNI, O., BEKKOUCHE, L., & DEMDOUM, Z. 2021)

من التعاريف السابقة نجد ان التحول الرقمي لا يتعلق فقط بالتكنولوجيا فحسب، بل يشمل أيضا التحول الثقافي وإعادة تعريف الأدوار داخل المؤسسات التعليمية. لذلك يمكن تعريف التحول الرقمي عموما بأنه العملية التي تقوم من خلالها الجامعات بإدخال تقنيات وأدوات تكنولوجية حديثة في سياق بيئة العمل الجامعي ، وتطبيقها بشكل فعال ، مع تبني سياسات وإجراءات فعالة تحسن من قدرتها على الاستجابة للتحديات الرقمية المعاصرة، لتشمل تحسين الأداء الأكاديمي والإداري، وزيادة الوصول إلى الموارد التعليمية الرقمية، وتحسين التفاعل بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس. (منصور صالح العبدي، 2024، ص52)

2-الركائز التي يعتمد عليها التحول الرقمي:

يعتمد التحول الرقمي على وجود ركائز ومتطلبات أساسية والتي من أهمها: (حنان عبد المنعم مصطفى حسن، 2022، ص12)

- الخطط والإستراتيجيات التي توضح أهداف ومراحل التطبيقظن ومؤشرات الأداء؛
- الموارد البشرية ذات الخبرة، والكفاءة في تطبيق التحول الرقمي وإستيعابه؛
- الأمن والتشريعات الملزمة، والتي تكفل وجود بيئة مناسبة وآمنة لتطبيقات التحول الرقمي؛
- البيئة الأساسية المؤسسية، والتي تتسم بالكفاءة والفعالية، والموارد، والإمكانيات المناسبة لتطبيق التحول الـرقمي بنجاح.

3-أهمية التحول الرقمي:

يعد التحول الرقمي ذا أهمية كبيرة جدا، ومؤثرة على الأداء، وعلى تحقيق التطور المنشود، والتمكين من أحداث وإبتكار مزايـا، وقدرات تنافسية لدى المؤسسات، ويمكن إظهار أهمية التحول الرقمي من خلال عدة جوانب مهمة لعل أهمها: (حنان عبد المنعم مصطفى حسن، 2022، ص12)

-تخفيض تكلفة أداء الأنشطة والخدمات

إيجاد طرق فعالة تسهم في حسن إستغلال الموارد، وتعظيم المخرجات، والعوائد والأرباح

زيادة القيمة المضافة الإقتصادية من الأداء المؤسسي، والبشري تسريع، وتطوير الدورة المستندية والإجراءات، وتعزيز الرقابة والمتابعة

وزيادة مستوى الرضا لدى العملاء وأصحاب المصالح عن الخدمات زيادة جودة الأداء والمخرجات من حيث الإنتاج والخدمات التي تلبي تطلعات العملاء وأصحاب المصالح.

ويذكر(حامد وعوض،2019، ص ص 17-18)أن للتحول الرقمي فوائد ومزايا عديدة لمؤسسات التعليم العالي منها:

- يدعم تكافؤ الفرص التعليمية وتطبيقاتها في التعليم والعمل على تحقيق مبدأ ديمقراطية التعليم؛
- يسهم في فتح العديد من المجالات والتخصصات الجديدة في الجامعات ، والتي لم يستطع التعليم التقليدي اتاحتها للمتعلمين؛
- يستبدل نظام التعليم القائم على الحفظ والاستظهار بنظام تعلم ذاتي من شأنه أن يحقق إيجابية المتعلم في العملية التعليمية؛
- يحقق جودة التعليم وتحسين كفاءته وفاعلية المتعلم من خلال الاستفادة من التقنيات الحديثة وتقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛
- يتيح التعليم أمام الجميع وبتكلفة أقل، كما يتيح التعليم المتميز لجميع الأفراد داخل المجتمع.

4. أبعاد التحول الرقمي:

أ- البعد التقني: ويتمثل في الأجهزة المادية مثل الحواسيب الإلكترونية وملحقاتها، والبنية التحتية للاتصالات والشبكات اللازمة لاستخدام التعلم الإلكتروني والتطبيقات المختلفة، وهذا من خلال إعادة تهيئة وتأهيل المرافق والمباني الجامعة بتوفير فصول دراسية ذكية مع تطبيقات حديثة للتعامل مع البيانات المتزايدة بتجهيزها بمختلف الأجهزة التقنية (لكاميرات، أجهزة الكمبيوتر، الشاشات التفاعلية ، معدات البث،...)، وتوفير الأمن الإلكتروني ونظام التدريب الرقمي وهذا كله لن ينجح إلا بتوفير الأنترنت عالية التدفق وسريعة، والمخابر والمعامل الافتراضية المناسبة.

ب- البعد البشري: ممثلا في رأس المال الفكري والذي يعد من أهم مقومات التحول الرقمي في الجامعة، كونه هو القائد لهذه العملية والمسير والموجه لها، فالنقص في الموارد البشرية المؤهلة للتعامل مع التقنيات الحديثة يعد معوقا أمام تنفيذ برامج التحول الرقمي لذا وجب الاهتمام أكبر بتطوير وتأهيل القدرات البشرية واكتسابها المهارات والخبرات اللازمة لتصبح أكثر كفاءة وفعالية للتعامل مع العصر الرقمي.

ج- البعد التنظيمي: هذا الجانب لا يقتصر على المعدات التقنية فقط بل يتعداه لإحداث تغييرات عميقة وقرارات

استراتيجية مستدامة وثقافة تنظيمية تخدم التحول الرقمي تعتمد على تقدير المبادرة الشخصية والابتكار وتنمية طريقة إيجابية للتعامل مع الأخطاء وتوفير أسس اختبار التقنيات الجديدة لتجربة التقنيات الرقمية عمليا من قبل الأفراد.

5. أشكال التحول الرقمي في الجامعات: شهد التعليك العالي تحولات جذية بفضل التقدم التكنولوجي السريع. حيث أحدثت هذه التحولات نقلة نوعية في طرق التدريس والتعلم، كما أسهمت في خلق بيئات تعليمية أكثر مرونة وتفاعلية. إذ أن تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي ، أنترنت الأشياء، والتعلم الآلي أصبحت شائعة في الجامعات لتحسين الأداء وتحليل بيانات الطلاب بشكل أفضل.

فقد شملت أشكال التحول الرقمي المجالات التالية(منصور صالح العبدي، مبروك صالح السودي،2024، ص 53):

- **التعليم الإلكتروني E-learning:** حيث يمكن الطلاب من الوصول إلى المواد الدراسية والمحاضرات في أي وقت ومن أي مكان. كما يوفر منصات تفاعلية للنقاش والتواصل مع الطلاب وأعضاء هيئة التدريس.
- **الواقع الافتراضي والواقع المعزز:** تستخدم هذه التقنيات لخلق تجارب تعليمية غامرة، حيث يمكن للطلاب استكشاف بيئات واقعية افتراضية أو إضافة عناصر رقمية إلى بيئاتهم الحقيقية.
- **التعلم الذكي:** يعتمد على استخدام الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات لتخصيص تجربة التعلم لكل طالب. كما يمكن للأنظمة الذكية تقييم أداء الطلاب وتقديم تغذية راجعة مخصصة.
- **منصات التعلم الاجتماعي:** تتيح للطلاب التعاون والتفاعل مع بعضهم البعض، وتبادل الأفكار والمعرفة.
- **المحاكاة والنمذجة:** تستخدم لتدريب الطلاب على مهارات علمية في مجالات مثل الهندسة والطب.
- **تحليل البيانات الضخمة:** تستخدم لتحسين اتخاذ القرارات في المؤسسات التعليمية، وفهم سلوك الطلاب وتفصيلاتهم.

من جهة أخرى يعد التحول الرقمي في الجامعات ضرورة استراتيجية لتحديث التعليم العالي، حيث يشمل دمج التقنيات الحديثة في المناهج، الإدارة، والبحث العلمي لتعزيز تجربة الطلاب وكفاءة الأداء. يهدف هذا التحول إلى توفير بيئات تعليمية تفاعلية، تعليم عن بعد، وخدمات إلكترونية ذكية، مما يسهم في

تطوير المهارات الرقمية، وتحسين القدرة التنافسية، وحل المشكلات البشرية والإدارية.

- **العملية التعليمية**: استخدام منصات التعلم الإلكتروني، التعليم الهجين، والمكتبات الرقمية لتوسيع نطاق الوصول للتعليم.
- **الإدارة الذكية**: تحويل الخدمات الجامعية إلى صيغ إلكترونية (مثل نظام PROGRESS في الجزائر لتسجيل الطلبة وعلاماتهم)، مما يرفع كفاءة العمليات الإدارية ويقلل التكاليف.
- **تطوير المناهج والمهارات**: إدراج برامج تعليمية تركز على الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الضخمة، والمهارات الرقمية لإعداد الطلاب لسوق العمل.
- **البحث العلمي:** رقمنة عمليات النشر العلمي وتوفير منصات للباحثين لضمان سرعة وشفافية تبادل المعرفة

ثالثًا: متطلبات حوكمة الجامعات والتحول الرقمي

لمواكبة التحول الرقمي الذي طال الجامعات في التطورات التكنولوجية الهائلة كان لزاما على حوكمة الجامعات مجارات هذا التطور من خلال:

1. متطلبات تنظيمية

- تحديث الهياكل الإدارية بما يتوافق والتكنولوجية الجديدة؛
- تبسيط الإجراءات الإدارية والتسييرية؛

2. متطلبات تقنية

- بنية تحتية رقمية تتوافق والاهداف الاستراتيجية للجامعة؛
- أنظمة معلومات متطورة تمكن من مواكبة التطورات التكنولجية؛

3. متطلبات بشرية

- تكوين الكفاءات من خلال التداريب والدورات في استخدام التقنية؛
- نشر الثقافة الرقمية لدى الأطراف الفاعلة من هيئة إدارية والتدريسية والطلبة؛

4. متطلبات قانونية

- تشريعات داعمة من خلال وضع القوانين التنظيمية والتي تواكب التحولات الجديدة؛
- حماية البيانات من خلال الأمن السيبراني؛

الخاتمة:

بينت هذه الورقة أن عهد العولمة بكل ما حمله من تغيرات فرضت على المؤسسات أن تتصف بعدد من الصفات وتقوم

بأدوار محددة إذا كانت ترغب في البقاء في الساحة فاعلة. والجامعة باعتبارها مؤسسة من المؤسسات عليها أن تقوم بأدوار واضحة ومحددة هي الحرص على الإنتاج المستمر للمعرفة والاحتفاظ بها والعمل على التوصيل الفعال للمعرفة إلى المحتاجين إليها، والحرص - بقدر المستطاع - على بناء الفرد المقتدر، والحرص كذلك على تطبيق المعرفة لحل المشاكل التي تعانيها ميادين الحياة.

في البلدان النامية، قد لا تكون الجامعة قادرة على القيام بتلك الأدوار نظرا لما يواجهها من تحديات مثل الأعداد المتزايدة للطلبة والأعداد المتزايدة للخريجين البطالين وكونها لازالت تزود المتعلمين بالمهارات التقليدية التي لا تؤهل الفرد إلى العيش والعمل في عهد العولمة ومعرضة إلى الوقوع في قبضة منظمة التجارة العالمية. ونظرا أيضا لما تعانيه من أزمات كالأزمة المالية الحادة التي تعصف بها وأزمة الثقة التي فقدت منها وأزمة اتجاهات متعلميها السالبة نحو أكثر من نصف التخصصات التي تقدمها وأزمة الوضعية المادية في الكثير من العلوم التي تقدمها إلى المتعلمين. وبالتالي، فإنها لا تكون قادرة على القيام بالأدوار المنتظرة منها.

ولتمكين الجامعة من القيام بالأدوار المنتظرة منها، لا بد من اتخاذ مجموعة من الإجراءات منها إنشاء الجامعات الافتراضية الرقمية إلى جانب الجامعة التقليدية لتتكامل معها ونشر التعليم الإلكتروني على نطاق واسع وبناء العلاقات التعاونية مع مؤسسات المحيط الأخرى وتطبيق إجراءات الاعتماد الأكاديمي إذا ما أرادت أن تضمن دورها الايجابي في المجتمع وتحقيق نموه والتخفيف من ضغوط سوق العمل ومشكلة البطالة التي تلازم غالبية الدول النامية في ظل التحول الرقمي

ويمثل التحول الرقمي فرصة حقيقية لتطوير حوكمة الجامعات، غير أن تحقيق ذلك يتطلب تظافر الجهود بين مختلف الفاعلين، وتبني سياسات واضحة تدعم التحول نحو الحوكمة الرقمية. من خلال:

- تطوير استراتيجية خاصة للحوكمة الرقمية ؛
- تعزيز الاستثمار في التكنولوجيا ؛
- تدريب الموارد البشرية ؛
- دعم الابتكار الجامعي ؛
- تحسين التشريعات القانونية؛

قائمة المراجع:

1- **بحاش وفاء، التحول ارقمي ودوره في عصرنة مؤسسات التعليم العالي، المجلة الجزائرية للحقوق والعلوم السياسية، المجلد 9، العدد 2، 2024؛**
2- **شيماء خالد شعبان محمد، حوكمة الجامعات : مفهومها وأهدافها ومبادئها، المجلة المصرية لعلوم المعلومات، المجلد 11، العدد 1، أبريل 2024؛**
3- **نوال شنافي، حوكمة الجامعات : بين المفهوم والتطبيق، مجلة التغيير الاجتماعي، المجلد السادس، العدد 01، 2021.**
4- **زيدان محمد، زيدان عبد الرزاق، حوكمة الجامعات : عرض نماذج رائدة، كجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 05، العدد2، 2019.**
5- **لعجال العمرية، التحول الرقمي في التعليم الجامعي: الأسس والمقومات، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 9، العدد 1، 2024؛**
6- **منصور محمد ونيس عبد الله، حوكمة الجامعات ودورها في تعزيز الجودة الشاملة في التعليم العالي لنقاشات النظرية والنماذج الدولية الرائدة، مجلة جامعة بني وليد للعلوم الإنسانية والتطبيقية، العدد 30، 2023.**
7- حنان عبد المنعم مصطفى حسن.. **أثر نظم المحاسبة الرقمية على التمثيل الصادق للمعلومات المحاسبية والممارسات المهنية لمهنة المحاسبة في ظل دور التحول الرقمي كمتغير وسيط - دراسة تطبيقية على بعض فروع بنك مصر بمحافظة القاهرة**. *مجلة البحوث المحاسبية*(02)، (12, 2022)
8- **منصور صالح العبدي، مبروط صالح السودي، حوكمة تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز استجابة الجامعات اليمنية للتحولات الرقمية المعاصرة، مجلةالتمكين الاجتماعي، المجلد 6 ، العدد 4، جامعة عمارثليجي الأغواط، الجزائر، ديسمبر2024.**
9- MERAGHNI, O., BEKKOUCHE, L., & DEMDOUM, Z. (2021). **IMPACT OF DIGITAL TRANSFORMATION**

ON ACCOUNTING INFORMATION SYSTEMS – EVIDENCE FROM ALGERIAN FIRMS. *Economics and Business*, 253. Retrieved from https://sciendo.com/pdf/10.2478/eb-2021-0017