

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:

استخدامات الذكاء الاصطناعي في دعم الحوكمة الجامعية في
الحائ

من إعداد الباحثين:

من خلال المحور رقم: 02 .

تهدف هذه المداخلة إلى تحليل دور الذكاء

الاصطناعي في تعزيز الحوكمة الجامعية في الجزائر، من خلال إبراز أساليبها في تحسين اتخاذ القرار، رفع كفاءة الاتصال والتعريف بالمشاكل داخل المؤسسات الجامعية. غرداية: محمد النور
ghardaia.edu.dz

وتبين النتائج أن تطبيقات الذكاء الاصطناعي تمثل أداة فعالة لتطوير الأداء الإداري وتقليص البيروقراطية، غير أن توظيفها يواجه تحديات تتعلق بضعف البنية التحتية الرقمية، محدودية الكفاءات، ومخاطر حماية البيانات والتحيز الخوارزمي. وتخلص الدراسة إلى ضرورة تبني استراتيجية للتحول الرقمي، وتطوير إطار قانوني وأخلاقي لضمان الاستخدام الرشيد لهذه التقنيات.

Abstract:

This intervention aims to analyze the role of Artificial Intelligence (AI) in enhancing university governance in Algeria by highlighting its contributions to improving decision-making, increasing management efficiency, and fostering transparency within higher education institutions. The study adopts a descriptive-analytical approach. The results indicate that AI applications serve as an effective tool for developing administrative performance and reducing bureaucracy. However, their deployment faces several challenges, including weak digital infrastructure, limited technical expertise, and risks related to data protection and algorithmic bias. The study concludes with the necessity of adopting a comprehensive digital transformation strategy and developing a legal and ethical framework to ensure the rational and responsible use of these technologies.

Keywords: Artificial Intelligence, University Governance, University Management, Algerian Universities..

1. مقدمة:

يجب أن تحتوي مقدمة المقال على تمهيد مناسب للموضوع، ثم طرح لإشكالية البحث ووضع الفرضيات المناسبة، بالإضافة إلى تحديد أهداف البحث ومنهجيته.

تعد المؤسسة الجامعية قاطرة التنمية في أي مجتمع، وهي اليوم تواجه تحديات مزدوجة؛ تتمثل الأولى في ضرورة الارتقاء بجودة أدائها الأكاديمي والإداري، والثانية في مواكبة الطفرة التكنولوجية الهائلة التي فرضتها الثورة الصناعية الرابعة. وفي سياق التحولات التي يشهدها قطاع التعليم العالي في الجزائر، برزت "الحوكمة الجامعية" كإطار مرجعي يهدف إلى عقلنة التسيير، وتحقيق الشفافية، والحد من الصراعات التنظيمية التي لطالما استنزفت موارد المؤسسة.

ومع ظهور الذكاء الاصطناعي (Artificial Intelligence)، انتقل النقاش من مجرد الرقمنة الإجرائية التقليدية إلى "الإدارة الذكية" التي تعتمد على الخوارزميات والبيانات الضخمة في صنع القرار. إن إقحام تقنيات الذكاء الاصطناعي في ميكانيزمات الحوكمة الجامعية بالجزائر ليس مجرد مواكبة تقنية، بل هو ضرورة تنظيمية تهدف إلى تقليص الفجوات البيروقراطية وتعزيز العدالة التنظيمية، وهو ما ينسجم مع المخطط التوجيهي للرقمنة الذي تبنته وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

رغم التوجه المتزايد نحو الرقمنة في الجامعات الجزائرية، إلا أن الانتقال نحو "الحوكمة المدعومة بالذكاء الاصطناعي" لا يزال يواجه تحديات معقدة تتراوح بين نقص البيئة التحتية والمقاومة التنظيمية.

في ظل ما تقدم تحاول هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية التالية:

كيف يمكن لتطبيقات الذكاء الاصطناعي أن تساهم في تدعيم الحوكمة الجامعية في الجزائر؟

وينبثق عن هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي أهم مجالات استخدام الذكاء الاصطناعي في التسيير الجامعي المعاصر؟
- كيف تساهم "الشفافية الخوارزمية" في تقليص الصراعات التنظيمية والبيروقراطية داخل الجامعة؟

أهمية الدراسة:

تنبع الأهمية التي تكنسها الدراسة من الإسهامات المتوقعة إضافتها على المستويين العلمي والعملي، من خلال إبراز أهم إسهامات الذكاء الاصطناعي في ترسيخ مبادئ الحوكمة في الجامعات الجزائرية، وهذا في ظل استراتيجية الدولة والجامعة الجزائرية نحو الرقمنة الشاملة.

هيكل الدراسة:

من أجل الإجابة على الإشكالية والتحقق من صحة الفرضيات تم تقسيم الدراسة إلى ما يلي:

2. الإطار المفاهيمي للحوكمة والحوكمة الجامعية

قبل التطرق إلى مفهوم الحوكمة الجامعية سنطرق أولا إلى أهم المفاهيم المتعلقة بالحوكمة وحوكمة المؤسسات وهي كما يلي:

1.2 مفهوم الحوكمة:

الحوكمة لغة مشتقة من لفظ حكيم يحكم حكما، حكومة، أو حوكمة، بمعنى المنع أو الإصلاح أو القضاء أو وضع الشيء في موضعه الأصلي، وهي ترجمة للكلمة الانجليزية "Governance" و التي ترجمت من قبل العديد بحوكمة أو حاكمية أو حكمانية، لكن وبعد العديد من المشاورات والمحاولات من قبل الخبراء الاقتصاديين والمختصين في اللغة والقانونيين المهتمين بالموضوع تم اقتراح اسم "حوكمة الشركات أو المؤسسات".

أما اصطلاحاً فلم تتفق الكتابات حول مفهوم واضح ومحدد لمصطلح حوكمة المؤسسات، حيث أخذ المفكرون والباحثون وكذا المنظمات الدولية والمهنية بالتسابق لتعريفها، وقد رجع تنوع التعاريف إلى التداخل في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية، وهو الأمر الذي يؤثر في كل مجتمع

وقد عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE) على أنها "نظام شامل معرف جيداً بمجموعة من القواعد والقوانين والهياكل من أجل توجيه ورقابة منظمات الأعمال وغير منظمات الأعمال

فالحوكمة هي مجموعة من القوانين والإجراءات التي يتم بموجبها التحكم في إدارى عمليات وأنشطة المؤسسة وتحقيق أهدافها ، ورفع كفاءة آدائها، وتحديد المسؤوليات والصلاحيات الممنوحة لكل فرد بالمؤسسة بناءً على الشفافية والمساءلة¹.

وعليه يمكن أن نستخلص من التعاريف السابقة أن حوكمة الشركات نظام يهتم بإيجاد وتنظيم التطبيقات والممارسات السليمة للقائمين على إدارة المؤسسة، يتضمن العديد من العناصر والمبادئ والإجراءات التي تعمل معاً على توزيع الحقوق والمسؤوليات بين الأطراف المختلفة المشاركة في المؤسسة ووضع قوانين وقواعد المتعلقة بشؤون المؤسسة بما يحافظ على حقوق حملة الأسهم والسندات والعاملين بالمؤسسة وأصحاب المصالح وغيرهم.

2.2 خصائص حوكمة المؤسسات

أكد الباحثون في مجال الحوكمة وتطبيقاتها المعاصرة، أن نموذج حوكمة المؤسسات الناجح يتطلب توافر الخصائص التالية:²

- ✓ مجلس إدارة يتمتع بالقوة والفعالية في صياغة وتوجيه القرارات ويؤدي مسؤولياته بأمانة؛
- ✓ رئيس تنفيذي مؤهل يتم اختياره من طرف مجلس الإدارة وتفوض له السلطات والصلاحيات لإدارة أعمال الشركة؛
- ✓ القرارات التي يتم إصدارها من قبل الرئيس التنفيذي يجب تنفيذها في إطار من التشاور والموافقة من مجلس الإدارة؛

- ✓ نموذج عمل جيد يتم اختياره من قبل الرئيس التنفيذي وفريق الإدارة، مع الاستعانة باقتراحات مجلس الإدارة وموافقة؛
- ✓ توفير محيط ملائم يتسم بالإفصاح والشفافية حول أداء الشركة ووضعها المالي لجمهور المساهمين والمجتمع المالي.

3.2 أهداف وأهمية الحوكمة المؤسسات:

إن حوكمة ليست هدفا في حد ذاتها بل هي وسيلة لتحقيق هدف أساسي وهو تحقيق أفضل أداء تنافسي يمكن لأي مؤسسة أن تحققه في نطاق بيئتها الاقتصادية، وقد ذكرت العديد من الدراسات أن حوكمة المؤسسات تهدف إلى تحقيق ما يلي:³

- ✓ تأكيد مسئوليات الإدارة وتعزيز مساءلتها؛
 - ✓ حماية أصول المؤسسة، وكذا حماية حقوق المساهمين، وغيرهم من أصحاب المصالح، وتعزيز دورهم في مراقبة أداء المؤسسة؛
 - ✓ تحسين أداء المؤسسة، وقيمتها الاقتصادية وقيمة أسهمها؛
 - ✓ تحسين الممارسات المحاسبية والمالية والإدارية في المؤسسة؛
 - ✓ تحقيق العدالة والنزاهة والشفافية في جميع التعاملات المؤسسة وعملياتها.
- وفيما يلي توضيح لأهمية حوكمة المؤسسات في ضوء هذه الرؤية:

- إن تأكيد مسئوليات الإدارة وتعزيز مساءلتها، وتحسين الممارسات المحاسبية والمالية والإدارية، والتأكيد على الشفافية، كل ذلك من شأنه المساعدة على سرعة اكتشاف التلاعب والغش المالي والفساد الإداري واتخاذ الإجراءات الواجبة بشأنه وعلاج أسبابه وأثاره قبل تفاقمها وتأثيرها على حياة المؤسسة؛
- إن حماية أصول المؤسسة وكذا حماية حقوق المساهمين وغيرهم من أصحاب المصالح في المؤسسة، وتعزيز دورهم في مراقبة أداء المؤسسة، من شأنه أن يحمي المؤسسة والعاملين فيها من التلاعب والغش المالي والفني والفساد الإداري والأزمات والإفلاس، وبالتالي تدعيم استقرار أسواق المال والأجهزة المصرفية الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق الكفاءة والتنمية الاقتصادية المطلوبة؛

• إن تحسين أداء الشركة وقيمتها الاقتصادية وقيمة أسهمها، وكذا تحقيق نزاهة تعاملاتها وعدالتها وشفافية المعلومات الصادرة عنها، كل ذلك من شأنه أن يقوي قدرات المؤسسة التنافسية وكذا قدرتها على جذب الاستثمار والنمو.

4.2 مبادئ الحوكمة المؤسسات:

في 22 أبريل 2004 تم إصدار مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE)، هذه المبادئ والتي تعتبر لحد الآن الأساس في تطبيق حوكمة المؤسسات، وتتضمن تلك المبادئ العديد من التعديلات الهامة التي صدرت بعد العديد من المشاورات العامة المكثفة، وقد وافقت الدول الأعضاء في المنظمة على هذه الصياغة المعدلة للمبادئ الخمسة التي أصدرتها خلال شهر ماي 1999 فأصبحت ستة مبادئ⁴:

✓ **حقوق المساهمين:** يتضمن هذا المبدأ مجموعة من الحقوق التي تضمن الملكية الآمنة للأسهم، والإفصاح التام عن المعلومات، وحقوق التصويت، والمشاركة في قرارات بيع أو تعديل أصول المؤسسة بما في ذلك عمليات الإدماج وإصدار أسهم جديدة.

✓ **المعاملة المتساوية للمساهمين:** أي ضمان تحقيق المساواة وتحقيق المعاملة العادلة بين كافة المساهمين سواء كبار المساهمين أو صغارهم (حقوق الأقلية)، والمساواة بين المحليين والأجانب.

✓ **دور أصحاب المصالح في حوكمة المؤسسات:** يجب أن ينطوي إطار حوكمة المؤسسات على اعتراف بحقوق أصحاب المصالح التي تم إقرارها وفقا للقانون، وأن يعمل أيضا على تشجيع التعاون بينهم وبين المؤسسة، وتمكينهم من الاطلاع على المعلومات المطلوبة.

✓ **ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة:** يجب أن يتضمن إطار حوكمة الشركات كلا من تعزيز شفافية الأسواق وكفاءتها، كما يجب أن يكون متناسقا مع أحكام القانون، وأن يبين بوضوح تقسيم المسؤوليات فيما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة.

✓ **الإفصاح والشفافية:** ينبغي أن يكفل إطار حوكمة المؤسسات تحقيق الإفصاح الدقيق، وفي الوقت الملائم بشأن كافة المسائل المتصلة بتأسيس المؤسسة، ومن بينها الوضعية المالية والأداء والملكية وأسلوب ممارسة السلطة.

✓ **مسؤوليات مجلس الإدارة:** وتشمل هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية، وكيفية اختيار أعضائه ومهامه الأساسية، ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية.

3. حوكمة الجامعات

1.3 مفهومها:

تعرف على أنها الطريقة التي يتم من خلالها إدارة الجامعة ومتابعة تنفيذ جميع خططها الاستراتيجية وتوجهاتها المتوافقة مع حجم الموارد البشرية والمالية المتاحة وتوجيه أنشطة الجامعة بفاعلية وكفاءة، مع التأكيد على ضبط الجودة والتحسين المستمر للأداء⁵.

وقد عرفت منظمة (OECD) سنة 2020 على أنها: منظومة من الهياكل والعمليات والآليات التي تُنظَّم علاقات الفاعلين داخل الجامعة، وتوجّه عملية اتخاذ القرار بما يضمن الشفافية، المساواة، الكفاءة، وتحسين جودة اتخاذ القرار والأداء المؤسسي⁶.

ويمكن تعريفها على أنها: الأسلوب الذي تستطيع من خلاله الجامعات توجيه وإدارة نشاطاتها بما يضمن تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق إتباع خطط وأساليب فعالة سعياً نحو تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق إتباع خطط وأساليب فعالة سعياً نحو تحقيق أهدافها، مع ضرورة مشاركة كافة الأطراف ذات العلاقة بها من أعضاء هيئة التدريس والموظفين في عمليات إصلاح برامج التدريس، وعملية صنع القرار مع توفير الهيكل التنظيمي المناسب تبعاً لتغيرات بيئة الجامعة في ظل توفير آليات الشفافية والمساءلة والاستقلالية والفعالية⁷.

2.3 أهمية الحوكمة الجامعات: تبرز أهمية حوكمة الجامعات في عدة

نقاط وهي كما يلي⁸:

- بالنسبة لإدارة الجامعة: فإن تطبيق الحوكمة يسمح بـ:

- تعزيز القدرة التنافسية للجامعات والرصانة العلمية.
 - تجنب الفساد المالي والإداري.
 - تعزيز الثقة بين الأطراف المعنية.
 - تحسين وتطوير أداء الجامعة.
 - مساعدة إدارة الجامعة على صياغة وبناء استراتيجيات سليمة، وضمان اتخاذ قرارات فعالة بما يؤدي إلى كفاءة الأداء.
- بالنسبة للمجتمع:
- ضمان حقوق الناس.
 - رضا المجتمع عن الجامعة.
 - تحسين سمعة المؤسسة الجامعية في المجتمع.
 - ضمان حقوقهم ومصالحهم دون تمييز.
 - حوكمة الأداء تكشف الاحتياجات التدريبية.

3.3 نماذج حوكمة الجامعات:

هناك عدة نماذج تجسد الحوكمة في الجامعة، نذكر منها: ⁹

- **النموذج الأكاديمي:** وهي قائمة بالافتراض بأنه يتعين أن تخضع الجامعات لحكومة الموظفين الأكاديميين، فيكون للموظفين الأكاديميين التمثيل الأوسع والرأي الأقوى في تحديد رسالة الجامعة وإدارتها وهناك عدة طرق لتبني مثل هذا النهج مثال: من خلال منح سلطات اتخاذ القرار لمجلس أكاديمي أو عبر تعيين أحد الأكاديميين البارزين كرئيس أو مسؤول في المؤسسة

- **نموذج حوكمة الشركات:** لقد ظهرت حوكمة الشركات كاستجابة للأزمات المالية ولحاجة الجامعات إلى أن تديره مواردها المالية بأسلوب أكثر مسؤولية. وتعمل حوكمة الشركات في ظل الافتراض بأن تطبيق أساليب الشركات مثل المساءلة المالية، سوف يساعد على تحسين النتائج. ويدل هذا النموذج عادة على أن رئيس الجامعة هو عبارة عن مدير شركة مهني وليس شخصاً أكاديمياً فحسب. ويسود هذا النموذج في أستراليا والولايات المتحدة.

- **نموذج حوكمة الأمناء:** في هذه النموذج تمنح الإدارة سلطات "الأمناء"، وهذا يأتي عادة على هيئة مجلس أمناء غير منتخبيين من داخل المؤسسة، كما وأن هؤلاء لا يمثلون مختلف أصحاب المصلحة. ويكون لمجلس الأمناء عادة مسؤوليات ائتمانية وأخرى تتعلق بالعناية الواجبة لحماية الوصاية، بما في ذلك الإعلان عن أية عوامل قد تشكل تضارباً في المصالح والوصاية. هذا النموذج يستخدم بشكل واسع في الولايات المتحدة، وبشكل ملحوظ في أستراليا.

- **نموذج الحوكمة التمثيلية:** تحدث عندما تكون الحوكمة مسندة إلى مجموعة كبيرة من أصحاب المصلحة، بما في ذلك الطلبة، الموظفون الأكاديميون، الخريجون، الشركات الشريكة، الحكومة والمجتمع المدني. هذا النموذج يعمل على توفير التعلم القائم على المجتمع المحلي والبحوث بهدف إحراز تقدم في مجال التعليم، وتوليد المعرفة، وتعزيز البحوث، وتقوية الممارسة الديمقراطية.

- **أما بالنسبة للنموذج المختلط:** وهو مزيج من الحوكمة الأكاديمية، وحوكمة الشركات، وحوكمة الأمناء والحوكمة التمثيلية، فإن الميزة الذي يتمتع بها النموذج المختلط هي أنه يدمج مواطن قوة كل من هذه النماذج لتلائم احتياجات المؤسسة بشكل أفضل خلال فترة معينة من الزمن أو ولغاية الوفاء بأغراض محددة.

4. دور الذكاء الاصطناعي في تعزيز حوكمة الجامعات في الجزائر:

يُعد دمج الذكاء الاصطناعي في الحوكمة الجامعية بالجزائر ضرورةً استراتيجية للانتقال من الإدارة التقليدية إلى "الإدارة الذكية" القائمة على البيانات. ويتمثل هذا الربط في استغلال الخوارزميات المتقدمة لتعزيز الشفافية، وسرعة اتخاذ القرار، وتحقيق الكفاءة التنظيمية، بما يتماشى مع توجهات وزارة التعليم العالي نحو عصنة القطاع وتحقيق جودة الأداء المؤسسي.

1.4 التحول نحو "الحوكمة الذكية" في التعليم العالي

تعتبر الحوكمة الجامعية في الجزائر اليوم أمام حتمية التحول من النمط البيروقراطي التقليدي إلى نمط "الحوكمة الرقمية الذكية". ويتجلى هذا الربط في قدرة خوارزميات الذكاء الاصطناعي على تحويل الجامعات إلى كيانات مرنة تستند

إلى البيانات في إدارتها. إن دمج هذه التقنيات يهدف إلى مراجعة شاملة لآليات الرقابة والإشراف، حيث تساهم الأنظمة الذكية في مراقبة الأداء المؤسسي بصفة آنية، مما يضمن تقليص الفجوة بين الأهداف المسطرة والنتائج المحققة، وتحويل الجامعة من "مرفق تعليمي" إلى "منظومة تقنية متكاملة" تدار بذكاء اصطناعي يضمن استمرارية الخدمة وجودتها.¹⁰

2.4 دور الذكاء الاصطناعي في ترشيد صناعة القرار الأكاديمي الجامعي

يمثل اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية، وهنا يبرز دور "أنظمة دعم القرار الذكية" (Intelligent Decision Support Systems) في الجامعات الجزائرية. تعمل هذه الأنظمة على معالجة البيانات الضخمة المستقاة من مسارات الطلبة والأساتذة لتوليد بدائل استراتيجية تساعد مديري الجامعات في اتخاذ قرارات دقيقة تتعلق بفتح عروض تكوين جديدة، أو توزيع الميزانيات بناء على مردودية المخابر. إن هذا الربط يحول القرار من كونه فعلاً يعتمد على "الخبرة الشخصية" إلى فعل علمي يستند إلى "النمذجة التنبؤية"، مما يقلل من نسب الخطأ الإداري ويهيئ الجامعة لمواجهة الأزمات المفاجئة بمرونة عالية.¹¹

3.4 تفعيل الشفافية والمساءلة عبر الأنظمة الخبيرة

ترتبط حوكمة الجامعات ارتباطاً وثيقاً بمبدأ الشفافية، ويأتي الذكاء الاصطناعي لتعزيز هذا الجانب عبر "أتمتة العمليات الإدارية". فمن خلال دمج الذكاء الاصطناعي في منصات التسيير (مثل نظام PROGRES في الجزائر)، يتم تقليص التدخل البشري في عمليات حرجية مثل توجيه الطلبة، معالجة الطعون، وتسيير المسابقات المهنية. هذا الربط الوظيفي يخلق بيئة من "المراقبة الذاتية" داخل المؤسسة، حيث توفر الخوارزميات سجلات تتبع (Log Files) غير قابلة للتلاعب، مما يسهل عملية المساءلة الإدارية ويكرس قيم العدالة والإنصاف داخل الوسط الجامعي.¹²

4.4 أتمتة الإجراءات البيروقراطية وتعزيز الفعالية التنظيمية

يعمل الذكاء الاصطناعي كأداة هدم للبيروقراطية الجامعية المتصلبة من خلال تعويض العمليات اليدوية المتكررة بنماذج "الأتمتة الذكية" (Intelligent Automation). في الجامعات الجزائرية، يتجاوز الربط بين الذكاء الاصطناعي والفعالية التنظيمية مجرد رقمنة الوثائق، ليشمل هندسة المسارات الإدارية؛ حيث تساهم خوارزميات تعلم الآلة في معالجة التدفقات الضخمة للمراسلات، وتصنيف الملفات الأكاديمية آلياً، مما يقلص "الزمن الإداري" المهدور في الانتظار.

إن هذا التحول يضمن ما يسمى بـ "الإدارة دون أخطاء"، حيث تقوم الأنظمة الخبيرة بالتحقق من مطابقة ملفات الطلبة والأساتذة للمعايير القانونية بشكل فوري، مما يرفع من مستوى الاستجابة لحاجيات المرتفقين الجامعيين. كما تؤدي الأتمتة إلى تحرير العنصر البشري من المهام الروتينية المستهلكة للوقت، وتوجيهه نحو المهام الإبداعية والبحثية التي تخدم أهداف الحوكمة الاستراتيجية، وهو ما يقلل من التكاليف التشغيلية ويزيد من رضا الأطراف الفاعلة في المؤسسة الجامعية.¹³

وكأمثلة على الأنظمة الخبيرة ما يلي:

- **الوكلاء الذكيون (Chatbots):** لتقديم إجابات فورية ومعالجة طلبات الوثائق (شهادات التسجيل، كشوف النقاط) على مدار الساعة دون تدخل بشري.
- **التصحيح والتقييم الآلي:** استخدام الذكاء الاصطناعي في إدارة الامتحانات والتقييمات، مما يسرع من إعلان النتائج ويحقق العدالة والموضوعية.
- **التنبؤ بالهدر الإداري:** القدرة على كشف نقاط الاختناق في المسارات الإدارية داخل الكليات وتصحيحها آلياً لضمان سلاسة العمل.

5. عوائق توظيف الذكاء الاصطناعي في تطوير الحوكمة

الجامعية في الجزائر:

رغم الإمكانيات الكبيرة التي يتيحها الذكاء الاصطناعي في تحسين كفاءة وشفافية الحوكمة الجامعية، إلا أن تطبيقه في الجزائر يواجه مجموعة من العوائق الهيكلية والتنظيمية.

- تعاني الجامعات من ضعف البنية التحتية الرقمية، حيث لا تزال العديد من المؤسسات تفتقر إلى تجهيزات تكنولوجيا متقدمة وشبكات إنترنت عالية الأداء، مما يحد من إمكانية تشغيل تطبيقات الذكاء الاصطناعي بفعالية.

- نقص الكفاءات والخبرة المتخصصة كعائق أساسي، إذ تعاني المنظومة الجامعية من محدودية عدد المختصين في الذكاء الاصطناعي وضعف برامج التكوين المستمر، إضافة إلى ظاهرة هجرة الأدمغة التي تؤثر على استقرار الكفاءات.

- غياب إطار قانوني وتنظيمي واضح ينظم استخدام الذكاء الاصطناعي داخل المؤسسات الجامعية، خاصة فيما يتعلق بحماية البيانات والخصوصية، وهو ما يخلق نوعًا من التردد في تبني هذه التقنيات.

- تواجه عملية التحول الرقمي مقاومة داخلية للتغيير، حيث لا يزال بعض الفاعلين في الجامعة متمسكين بالأساليب التقليدية في التسيير، مع وجود مخاوف من تأثير الأتمتة على الوظائف.

- يشكل ضعف التمويل عائقًا مهمًا، إذ يتطلب إدماج الذكاء الاصطناعي استثمارات كبيرة في البنية التحتية والتكوين، وهو ما يصطدم بميزانيات محدودة مخصصة للتعليم العالي.

- تعاني الجامعات من ضعف الحوكمة الرقمية، حيث تغيب في كثير من الأحيان رؤية استراتيجية متكاملة لإدماج الذكاء الاصطناعي، مع نقص في التنسيق بين مختلف الفاعلين وضعف آليات التقييم والمتابعة.

-نقص قواعد البيانات وضعف جودتها عائقًا تقنيًا جوهريًا، إذ تعتمد تطبيقات الذكاء الاصطناعي على بيانات دقيقة ومحدثة، في حين لا تزال عملية رقمنة المعطيات الجامعية في الجزائر محدودة.

6. خاتمة:

أن دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي في منظومة الحوكمة الجامعية بالجزائر لم يعد خيارًا ثانويًا، بل صار ضرورة حتمية لتجاوز النمط البيروقراطي التقليدي. إن الانتقال نحو "الحوكمة الذكية" يمثل المدخل الأساسي لعصرنة قطاع التعليم العالي، حيث تساهم هذه التقنيات في بناء بيئة إدارية وأكاديمية مرنة، شفافة، وقادرة على الاستجابة السريعة للتحديات المتغيرة من خلال اتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة وتحليلات تنبؤية.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من **النتائج**، وهي:

- أثبتت الدراسة أن أنظمة دعم القرار الذكية (IDSS) تساهم بفعالية في ترشيد صناعة القرار الأكاديمي، من خلال تقليل نسب الخطأ البشري وتقديم بدائل استراتيجية دقيقة تتعلق بتوزيع الموارد وفتح تخصصات تتماشى مع احتياجات المحيط.
- الذكاء الاصطناعي في تقليص التدخل البشري في العمليات الإدارية الحرجة (مثل التوجيه والطعون)، مما يخلق بيئة من "المراقبة الذاتية" عبر سجلات تتبع رقمية غير قابلة للتلاعب، وهو ما يكرس مبادئ الحوكمة الرشيدة.
- تؤدي أتمتة الإجراءات البيروقراطية عبر "الأنظمة الخبيرة" إلى تقليص الزمن الإداري المهدور، وتحويل العنصر البشري من المهام الروتينية إلى المهام الإبداعية والبحثية، مما يرفع من جودة الأداء المؤسسي الشامل.
- برزت أدوات مثل "الوكلاء الذكيين" (Chatbots) وأنظمة التقييم الآلي كآليات فعالة لتعزيز التواصل وضمان موضوعية التقييمات داخل الجامعات الجزائرية.

تقدم الدراسة في الأخير **التوصيات** التالية

- ضرورة تحديث البنية التحتية الرقمية لتستوعب متطلبات تقنيات الذكاء الاصطناعي المتطورة.
- الاستثمار في تكوين العنصر البشري وتأهيله تقنيًا لضمان الاستخدام الرشيد لهذه الأدوات.
- وضع إطار قانوني وأخلاقي واضح يحكم استخدام الخوارزميات ويحمي خصوصية البيانات داخل الوسط الجامعي.

7. قائمة المراجع:

- ¹ شيماء خالد شعبان محمد، حوكمة الجامعات: مفهومها وأهدافها ومبادئها، المجلة المصرية لعلوم المعلومات، مجلد 11، عدد 1 أبريل 2024، ص: 318.
- ² عبد السلام زايد، (2013). **حوكمة الشركات بين الأسس النظرية واليات التطبيق.** مقدمة ضمن المؤتمر الدولي الثامن حول: دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات. جامعة شلف، ص: 109.
- ³ شوقي الحفناوي، (2005). **حوكمة الشركات ودورها في علاج أمراض الفكر والتطبيق المحاسبي.** تاريخ الاسترداد 17 أبريل، 2026، من منتدى التمويل الاسلامي: <https://islamfin.yoo7.com/t2034-topic>
- ⁴ عدنان بن حيدر بن درويش. (2007). **حوكمة الشركات ودور مجلس الادارة.** اتحاد المصارف العربية، ص: 36.
- ⁵ شيماء خالد شعبان محمد، حوكمة الجامعات: مفهومها وأهدافها ومبادئها، المجلة المصرية لعلوم المعلومات، مجلد 11، عدد 1 أبريل 2024، ص: 226
- ⁶ OECD, Resourcing Higher Education: Challenges, Choices and Policy Options, p :22-55.
- ⁷ عبد السلام الأشهب، فوزي لوحيدي، جودة التعليم العالي في ظل حوكمة الجامعات، مجلة السراج في التربية وقضايا المجتمع، مجلد 4، عدد 04، 2020، ص: 46.
- ⁸ بركات سارة، رجال إيمان، استقرار التجارب الأجنبية والعربية في تطبيق حوكمة الجامعات وتحليل واقعها في الجزائر، مجلة الباحث الاقتصادي، مجلد 6، عدد 10 ديسمبر 2018، ص: 348.
- ⁹ رنا بخيت وجمانة كمال شطيحة، الحوكمة ومعايير الجودة في مؤسسات التعليم العالي ودورها في خدمة المجتمع، متوفر بتاريخ 22/04/2026 على الرابط: <https://www.awraqthaqafya.com/801>
- ¹⁰ مدور، نورة، **الحوكمة الجامعية في ظل التحول الرقمي: المتطلبات والآفاق.** مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الوادي، 2023، ص: 162.

-
- ¹¹ طرشي، محمد، دور الذكاء الاصطناعي في ترقية الأداء الإداري بمؤسسات التعليم العالي. منشورات المركز الجامعي بريكة، ص:51.
- ¹² بوزيد، سفيان ، التحول الرقمي والحوكمة الجامعية في الجزائر: تحديات وآفاق. مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الواد، 2023، ص: 124.
- ¹³ حماني، نبيل. (2023). إدارة التغيير نحو التحول الذكي في الإدارة العمومية الجزائرية. دار اليازوري العلمية، ص118.