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 الإقتصادية الجزائرية بمخبر الدراسات التطبيقية في العلوم المالية.

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

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

مداخلة بعنوان:

حوكمة مؤسسات التعليم العالي في عصر التحول الرقمي "قراءة مفاهيمية تحليلية"

من إعداد الباحثين :من خلال

المحور رقم: 01

جميلة بودن، أستاذ، جامعة بسكرة
djamila.bouden@univ-biskra.dz

زهرة ناصري، أستاذ، جامعة الجزائر 3
zohra.nacerimaster@univ-alger3.dz

الملخص: (لا يتجاوز 150 كلمة)

تعرض هذه الورقة البحثية الجانب النظري لكل من الحوكمة الجامعية وعلاقتها بالتحول الرقمي، حيث قمنا بتعرف كل من الحوكمة الرقمية والتحول الرقمي، مبرزين بالإضافة إلى ذلك وقمنا بإبراز العلاقة التي تربط الحوكمة الرقمية والتحول الرقمي، حيث تعمل الحوكمة الجامعية كإطار تنظيمي تضمن الاستعمال الجيد للتحول الرقمي

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، الحوكمة الجامعية، التحول الالكترونية

Abstract:

This research paper presents the theoretical framework of both university governance and its relationship with digital transformation. It provides definitions of digital governance and digital transformation, highlighting the key concepts of each variable. The paper also emphasizes the relationship between digital governance and digital transformation, showing how university governance functions as an organizational framework that ensures the effective use of digital transformation.

Keywords: governance, university governance, digital transformation

.

1. مقدمة:

يشهد العالم تحولات عميقة بفعل الثورة الرقمية التي مست كل القطاعات ومختلف المجالات ،فلم يعد التحول الرقمي خيار استراتجي يمكن للمؤسسات انتهاجه او الاستغناء عنه ،بل أصبح ضرورة ملحة لضمان النمو والبقاء في بيئة تتسم بالمنافسة والتنافسية العالية.

لهذا لم يعد التحول الرقمي في مؤسسات العليم العالي كغيرها مـن المؤسسات خيارا،بل أصبح ضرورة إستراتيجية تفرض إعادة صياغة شـاملة لوظائف الجامعة وهياكلها التنظيمية واليات تسيرها ،ولم يعد النجاح بالنسبة لهذه المؤسسات مرتبطا بجودة مخرجاتها التعليمية فقط ،بل أصبح مرهونا بمدى قدرتها على تبني نماذج حوكمة فعالة تستجيب لمتطلبات البيئة الرقمية .

وفي هذا الإطار تبرز الحوكمة كآلية تنظيمية تضمن دعائم الثقة والشفافية والنزاهة في استخدام السلطة الإدارية وتعزيز مشاركة الأطراف المعنية في اتخاذ القرارات وتوحيد المسؤوليات والواجبات مما يساهم في تحسن الأداء الجامعي ،

وعليه تهدف هذه المداخلة إلى تقديم قراءة تحليلية مفاهيمية لحوكمة مؤسسات التعليم العالي في عصر التحول الرقمي ،من خلال توضيح المفاهيم الأساسية وتحليل العلاقة بين الحوكمة والتحول الرقمي .

وعليه ومما سبق نطرح الإشكالية التالية **كيف يمكن لحوكمة مؤسسات التعليم العالي ان تواكب متطلبات التحول الرقمي وتساهم في تحسين جودة الاداء**؟

مما سبق نطرح التساؤلات التالية:

- ما مفهوم الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي؟
- ما مفهوم التحول الرقمي ؟

- ما المقصود بالحوكمة الرقمية في مؤسسات التعليم العالي؟
- ما العلاقة بين الحوكمة والتحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي؟

أهداف البحث

إن أهمية هذا البحث تنبثق من أهمية الموضوع ذاته الذي سنقوم بتقديم الإطار النظري له لفهم مضمونه وتحليل أبعاده، حيث سنحاول تحليل المفاهيم الأساسية لكل من الحوكمة ،التحول الرقمي والحوكمة الرقمية وإبراز وتحليل العلاقة بين هذه المفاهيم وأهميتها ودورها في قطاع التعليم العالي.

منهج البحث وأدوات جمع البيانات

بما ان المنهج الذي نتبعه في البحث يعتبر الأكثر أهمية في تقديم البحث، حيث يتم تحديد جوانب البحث وكيفية دراسة عناصره الأساسية، فاعتمدنا على المنهج الوصفي لأنه يرتكز على وصف موضوع البحث بدقة، حيث نقوم بجمع البيانات والمعلومات الكافية والدقيقة عن الموضوع، بالإضافة الى الاستعانة ببعض المراجع العلمية المقالات ذات الصلة بموضوع الدراسة.

2.الإطار المفاهيمي لحوكمة مؤسسات العليم العالي

1.2 تعريف حوكمة مؤسسات التعليم العالي:

تعددت الآراء في تعريف الحوكمة بتعـدد الكتـاب والبـاحثين وبـاختلاف تخصصاتهم ،حيث عرفت على أنها"الممارسات الرشيدة لسلطات الإدارة من خلال الارتكاز على القوانين والمعايير والقواعد المنضبطة التي تحدد العلاقة بين إدارة المؤسسة من ناحية وحملة أسهمها وأصحاب المصالح او الأطراف المرتبطة بالمؤسسة من ناحية أخرى ،ما يتطلب إعدادا جدا للقوانين واللوائح والإجراءات التي يتعين للمؤسسات انتهاجها لتحقيق الأهداف المطلوبة منها"(بوزوينة 2022، ص 296) وعرفتها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية(OCDE) على أنها"النظام الذي يوجه ويضبط أعمال المؤسسة ،حيث يصنف ويوزع الحقوق والواجبات بين مختلف الأطراف في المؤسسات مثل مجلـس الإدارة والمسـاهمين وذوي العلاقة ،ويضع القواعد والإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات الخاصة بشؤون

المؤسسة ،إضافة إلى تحديد الأهداف والاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها وأسس المتابعة لتقييم ومراقبة الأداء"(الرحمان 2018، ص187)

أما حوكمة مؤسسة التعليم العالي فتعرف على أنها " السلوكيات التي تحدد كيفية ممارسة السلطة ،وتحقيق الرقابة الذاتية للجامعة ،بحيث تركز على بنية ووظيفة وهيكل الجامعة ،والإطار التنظيمي والتشريعي للرقابة عليها وتحديد مسؤوليات وادوار الإدارة الجامعية وعلاقتها بالمجتمع ومدى تحقيقها للجودة والتميز ف الأداء الجامعي" كما تعتبر "نهج اداري يقوم على بالاعتماد على معايير الشفافية والمساءلة والاستقلالية ومشاركة جميع العاملين في إدارة شؤون الجامعة بالصورة الت يمكنها من تحقيق التطوير والتمييز وضمان جودة الأداء "(شيماء 2024، ص327)

على أنها"طريقة يتم من خلالها، توجيه أنشطة الجامعة وإدارة أقسامها العلمية وكلياتها ومتابعة تنفيذ خططها الإستراتيجية وتوجيهاتها العامة ،كما تعكس الحوكمة الجامعية نظاما يركز على تمييز وجودة الإدارة الجامعية ومدى قدرتها على المنافسة مع الحفاظ على الاستقلالية دون الاعتماد على الآليات المركزية للإدارة ،بمعنى أخر كيف يمكن أن تصبح الجامعة مصدرا للتميز وجودة الأداء ،ومركز للإنتاج العلمي لكل القطاعات المكونة للمجتمع ومؤسساته ،وتنمية القوى البشرية بما يتوافق واحتياجات المجتمع"(الرحمان 2018، ص193) وعرفت ايضا على أنها "وضع معايير واليات حاكمة لأداء كل الأسرة الجامعية من خلال تطبيق الشفافية ،وأساليب قياس الأداء ومحاسبة المسؤولين ومشاركة جميع الأطراف في الجامعة في صنع القرار وتنفيذه بصورة صحيحة"(الوافي 2021، ص224)

وترتكز حوكمة الجامعات على أربعة جوانب أساسية هي التخطيط الاستراتيجي ،التنظيم ،وأساليب تقيم الأداء وعملية صنع القرار ،فهي الطريقة التي يتم من خلالها توجيه أنشطة الجامعة وإدارة أقسامها العملية وكليتها ومتابعة تنفيذ خطتها الإستراتيجية وتوجهاتها العامة ،وتطوير نظم إدارتها وهيكلها التنظيمي ،وأساليب تقييم أدائها وأساليب متابعة اتخاذ القرار الجامعي.(رفيق و زهرة 2022، ص 4)

2.2 أهداف حوكمة مؤسسات التعليم العالي:

- ان تطبيق الحوكمة في الجامعات يرجى منه تحقيق جملة من الأهداف نوجزها فمايلي:
- تقوية قدرة المجالس واللجان الأكاديمية "الإدارية والبيداغوجية "لتهيئة أحسن الظروف الممكنة للتعلم والبحث والتسيير وضمان التناسق في مراحل صنع القرارات على مختلف المستويات.
- تقوية ميكانزمات النقاش الأكاديمي بين الجامعة والكليات لصنع القرارات الاكاديمية على نطاق واسع ومستمد من وجهات مختلفة.
- تسهيل مهمة أصحاب السلطة والمسؤولين خاصة فيما يتعلق باتخاذ القرارات الإدارية والبيداغوجية.
- توسيع الخبرة الإدارية والبيداغوجية على مستوى المجالس واللجان لضمان المشاركة في اتخاذ القرارات الهامة ،وتحديد المخاطر والفرص ،وتأدية الأفراد للواجبات الموكلة لهم.(بوطورة 2021، ص54)
- تعزيز وزيادة كفاءة وفعالية الجامعات من خلال تكون بيئة صالحة للعمل.
- وضع القواعد والقوانين التي يسترشد بها جميع العاملين بالجامعات ف تولي المهام الإدارية بما يكفل العدالة لجميع الأطراف المعنية .
- تحقيق المساواة والعدالة بن العاملين في الجامعات للحصول على أداء متميز وبكفاءة عالية.
- توفير حق المساءلة لجميع الأطراف المستفيدة من الجامعات.
- تحقيق الشفافية من خلال العمل وفق معايير واليات تتسم بالدقة والوضوح وتمكن العاملين من ممارسة مهامهم بشكل كامل.بجانب المشـاركة الفاعلة ف جميع الأنشطة داخل وخارج الجامعات.
- إيجاد الهيكل الإداري الذي يتم من خلاله تحديد أهداف الجامعة، ووسائل تحقيق تلك الأهداف.

- توفير الإرشادات اللازمة للجامعة حول كيفية تحقيق الالتزام بأفضل الممارساتوالمعايير القياسية(شيماء 2024، ص 328)

3.2 محددات الحوكمة فيمؤسسات التعليم العالي:(شنافي 2021، ص 23)

- **المحددات الخارجية**:تمثل البيئة والمناخ الذي تعمل من خلاله المؤسسات والذي قد تختلف من دولة الى اخرى فه عبارة عن القوانين واللوائح التي تنظم العمل في المؤسسات وكفاءة الهيئات والأجهزة الرقابية ودور المؤسسات غير الحكومية في ضمان الـتزام اعضـائها بالنواحي السلوكية والمهنية والأخلاقية .
- **المحددات الداخلية :** وتشير الى القواعد والأسس والأساليب التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات ،والتي تطبق داخل المؤسسات وتتضمن وضع هياكل إدارية سليمة توضح كيفية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة وتوزيع مناسب للسلطات والواجبات بين الأطرافوأصـحاب المصالح ،بما يؤدي إلى تحقيق مصالح المؤسسة.

3.2مبادئ الحوكمة الجامعية :تقوم الحكومة الجامعية على مجموعة من المبادئ الأساسية نوجزها فيمايلي:

- **الإفصاح والشفافية**: وتعني الوضوح لما يجري ودور داخل الجامعة ،مع سهولة تدفق المعلومـات الدقيقـة والموضـوعية وسـهولة اسـتخدامها وتطبيقها فعلا من قبل العاملين في الجامعة.
- **المشاركة** :وهي إتاحة مجالس الحوكمة للهيئتين الأكاديمية والإدارية والطلبة والمجتمع للمشاركة في رسم السياسات ووضع قواعد العمل ف مختلف مجالات الحياة الجامعية مع اتاحة الفرصة للطلبة الجامعيين ان يكون لهم دور في عملية صنع القرار .(مشري 2021، ص 201)
- **المساءلة** :ترتبط المساءلة بالشفافية ف اتخاذ القرارات والحوار الأكاديمي الديمقراطي لهذا يجب ان تتميز السلطة الجامعة بدرجة كبيرة من الانفتاح والديمقراطية وهذا ايضا يرتبط بالمناخ السياسي للدولة.

- **الفعالية**:وهو العمل على توجيه مراحل صناعة القرارات نحو تحقيق الاهداف في الوقت المناسب وباقل التكاليف،وفي ظل قدر كافي من الديمقراطية بما يعكس الاستغلال الجيد للموارد والإمكانات البشرية والمادة والتقنية.
- **التقييم :** يجب ان يقيم الأداء على الأقسام والكليات والجامعة ككل بصفة دورية بمشاركة الأطرافالمعنية خاصة فئة الطلبة إذ يعد هذا التقييم مصدرا مهما وتغذية رجعية لتحسين الأداء عن طرق تفعيل طرق التدريس وتحسين مستوى البرامج.(الوافي 2021، ص 227)
- **الحرية الأكاديمية** :هي حرية الجامعة والأساتذة والطلبة في تتبع الحقيقة والمعرفة دون قيود أو صعوبات ،وهي حرية مسؤولة تضبطها مبادئ من أهمها الصدق ،الأمانة ،الجرأة ،مراعاة قيم المجتمع ،وترتبط ارتباطا وثيقا بالديمقراطية .
- **المساواة** :ترتكز على توفير الفرص للجمع داخل مؤسسات التعليم العالي لتحسين أوضاعهم أو الحفاظ عليها.
- **النزاهة** :وذلك بالعمل على تعزيز سلطة القانون أي أن القوانين والأنظمة عادلة ،ويتم تطبيقها بدقة بما يضمن مستوى عال من الأمان والسلامة ،وبالتالي تحقق الجامعات أهدافها بدقة .(الرحمان 2018، ص 196)

3.الإطار المفاهيمي للتحول الرقمي

1.3مفهوم التحول الرقمي

ظهر مفهوم التحول الرقمي نتيجة تسارع استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال في جميع مجالات الحياة، مما أدى الى تحسين الخدمات العمومية في كل القطاعات بصفة عامة والجامعات بصفة خاصة.

فالتحول الرقمي هو مفهوم يتضمن الرقمنة والأتمتة، ويشمل أيضا إعادة تصميمالعمليات والمؤسسات بما يتلاءم مع البيئة الرقمية. (Mergel (2019، p)

إذن فالتحول الرقمي هو الانتقال من الطريقة التقليدية الورقية البسيطة الى التقنيات الرقمية الحديثة

2.3 أهداف التحول الرقمي

يسعى التحول الرقمي الى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل في(عادل 2019, ص 78)

- **تحسين جودة الخدمات العمومية** من خلال تبسيط الإجراءات الإدارية، وتوفير الخدمات في أي وثت واي مكان عبر البوابات الالكترونية، تمكين الفراد من انجاز أعمالهم بطريقة أسرع وأكثر شفافية،

- **تعزيز الكفاءة والفاعلية الإدارية** من خلال تسريع العمليات الداخلية والتقليل في الوقت والموارد اللازمة لإنجاز المهام، بالإضافة الى التقليص من الأخطاء البشرية الناتجة عند معالجة البيانات بالطريقة اليدوية.

- **تعزيز الشفافية والمساءلة** من خلال (الطاهات 2020، ص 04)تمكين الافراد من متابعة معاملاتهم الكترونيا مما يساهم في محاربة الفساد والبيروقراطية، ونشر البيانات والمعلومات حيث تكون متاحة للعامة، فتح قنوات تواصل بين المواطنين والإدارة.

بالإضافة إلى: (السلام 2018، ص 58)

- **تخفيض التكاليف وترشيد الإنفاق العمومي**من خلالاستبعاد الورق من المعاملات الإدارية اليومية، وبالتالي الاقتصاد في مصارف الأرشيف واليد العاملة.

- **تعزيز رضا الأفراد** من خلال (محمد 2020، ص 43) تلبية رغبات الأفراد والوصول للخدمات وجودتها، كما تصبح الإدارة أكثر مرونة مما يعطي للفرد الشعور بالراحة والرضا، وتقوية ثقة الأفراد بالإدارة.

- دعم التنمية المستدامة والاقتصاد الرقمي من خلال من خلال حماية البيئة عبر التحول نحو الإدارة بدون ورق وتقليل استهلاك الموارد الطبيعية، بالإضافة إلى دفع عجلة الاقتصاد الرقمي عبر تسهيل المعاملات التجارية الالكترونية وتشجيع المقاولاتية الرقمية.

3.3 أبعاد التحول الرقمي

تتمثل أبعاد التحول الرقمي في:(سمير 2021، ص17)

البعد التكنولوجي: وهو اهم بعد في التحول الرقمي ويعتمد على تقنيات المعلومات والاتصال الحديثة في التسيير الإداري، واستخدام الحوسبة السحابية لتخزين البيانات وتامين الوصول إليها بشكل سريع وامن، بالإضافة إلى استعمال الذكاء الاصطناعي لتحسين اتخاذ القرار.

البعد التنظيمي: من خلال تبسيط الإجراءات الإدارية وإعادة هندستها لتقليص الوقت والجهد، والعمل بأسلوب الفرق التقنية وبناء بيئات مرنة تسمح بالعمل التعاوني عن بعد.

البعد البشري: من خلال تطوير الكفاءات الرقمية لدى الموظفين، تغير ذهنية الموظفين

لتقبل التحول الرقمي.

البعد القانوني والتشريعي: يتطلب التحول الرقمي اطارا قانونيا يتمثل في سن قوانين لحماية البيانات الشخصية، وتنظم المعاملات الإدارية الرقمية، وتحديث التشريعات الخدمات الحكومية الرقمية مثـل التشـريعات المتعلقـة بالمشتريات.

البعد الاجتماعي: من حلال تمكين المواطنين من المشاركة في الحياة العامة عبر منصات التواصل الرقمية، تعزيز الشفافية من خلال نشر البيانات والمعلومات الكترونيا.

البعد الاقتصادي: مثل تسهيل إنشاء المؤسسات الناشئة والمقاولاتية الرقمية، تشجيع التجارة الالكترونية والأسواق الافتراضية.

4.3 خصائص التحول الرقمي

يتميز التحول الرقمي بـ: (بوسمينة، 2023، ص 673)

التفاعلية: تكون ممارسة الاتصال ثنائية وتبادلية، وليست في اتجاه واحد بل بين طرفين وعن بعد بتكلفة منخفضة، مع سهولة الحفظ والاسترجاع.

اللاتزامنية: وهي إمكانية التفاعل مع العملية الاتصالية في الوقت الذي يناسب الفرد سواء كان مستقبلا او مرسلا.

المشاركة والانتشار:يسمح التحول الرقمي لكل شخص يمتلك وسائل بسيطة ان يتفاعل مع الاخرين كناشر او مستقبل.

المرونة: تتميز الشبكات الرقمية بالمرونة بسبب لأنها تخضع للتحكم من جانب برامج Software بالحاسوب مما يسمح بجودة عالية الاستخدام.

الذكاء: تتميز الشبكات الرقمية الذكاء العالي، حيث يمكن ان يصمم النظام الرقمي لكي يراقب تغير أوضاع القنوات الاتصالية بصفة مستمرة ويصححها.

التنوع: بسبب تطور المستحدثات الرقمية وتنوعها أصبح للمتلقي خيارات أكثر لتوظيف عملية الاتصال مع حاجاته ورغباته.

التكامل: تجمع شبكة الانترنيت بين نظم الاتصال والوسائل الرقمية المختلفة والمحتوى بأشكاله في منظومة واحدة توفر للمتلقي الخيارات المتعددة، في إطار متكامل عن طريق توفير أساليب العرض والإتاحة ووسائل التخزين بأسلوب متكامل خلال وقت التعرض على شبكة الانترنيت ومواقعها المتعددة.

4.:التحول نحو الحوكمة الرقمية في مؤسسات التعليم العالي:

1.4 مفهوم الحوكمة الرقمية :هي توظيف التقنيات الحديثة وتكنولوجيا الاتصالات لتحقيق أهداف ومبادئ الحوكمة ،بحيث تضمن بذلك تحويل المحتوى المعلوماتي بالمنظمات إلى محتوى رقمي دعم البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات" أما الحوكمة الرقمية للجامعات فهي قدرة الجامعات على إتاحة المعلومات والخدمات بصيغة رقمية فيأي وقت وأي مكان وذلك لتقديم الخدمات بأسرع وقت واقل تكلفة وجهد وضمان سرية المعلومات وأمنها ،بما يسهم في تحقيق المعايير والقواعد والقوانين للأداء والسلوك والممارسات التنفيذية ف الجامعات للحفاظ على حقوق الجمهور بكل شفافية"(ايمان و عائشة 2024، ص 265)

2.4 أبعاد الحوكمة الرقمية في مؤسسات التعليم العالي:(ايمان و عائشة 2024، ص ص 266,267)

البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والعمليات التشغلية:إن بنية تكنولوجيا المعلومات هي مجموعة متكاملة من الخيارات التقنية لتوجه المؤسسة نحو تلبية احتياجات الأعمال،أما البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات فهي خدمات تكنولوجيا المعلومات المنسقة مركزيا والمشتركة التي توفر الأساس لقدرة المؤسسة على تكنولوجيا المعلومات، أما بالنسبة للعمليات التشغيلية فهي جملة النشاطات أو الإجراءات التي تتضافر فما بينها مكونة جوهر العمل الذي يتم أداؤه داخل المؤسسة ،والتي تتألف من القدرات البشرة والمالية ،وان بناء قدرات الموارد البشرية هو تطوير المعرفة والمهارات لدى الأفراد والمجموعات ذو الصلة بتصميم وتطوير وإدارة وصيانة البنية التحتية المؤسسية والتشغيلية ،اما إدارة الموارد المالية تشير الى إجمالي الاستثمار النقدي المطلوب لضمان الحوكمة الرقمية ،فاذا كانت مبادرة الحوكمة الرقمية مبنية على البنية التحتية للتكنولوجيا فإنها تجعل المبادرة اقل من حيث راس المال.

الإدارة والسلطات : ان نجاح ممارسة الحوكمة الرقمية في الجامعات مرهون بعملية صنع القرار وتنفيذ القرارات وتحديد الأدوار والمسؤوليات من قبل الإدارة العليا ،لهذا فان الحوكمة الرقمية مسؤولية مجلس الإدارة العليا والإدارة التنفيذية ،وهي تعتمد على القيادة والهياكل التنظيمية والعمليات،والتي تؤكد على استدامة وتنظيم تقنية المعلومات والتوسع في إستراتيجية المؤسسة وأهدافها،كما يستند بعد الإدارة والسلطات على مبدا المشاركة،وذلك بمشاركة الأنشطة مع أصحاب المصلحة واتخاذ خيارات مشتركة تتعلق بتكنولوجيا المعلومات تتجاوز المصلحة الوظيفية داخل المؤسسة ،وتامن العلاقات الخارجية للحصول على التقنية التي تتضمن السلطة والسيطرة والأدوار والمسؤوليات التي تقود الى كيفية استعمال تقنية المعلومات الجديدة بما يحقق التوجه الاستراتجي الأمثل.

المساءلة والشفافية:وهي جملة الأساليب والعمليات التي يتم من خلالها التأكد من ان الأداء المؤسسي يسر وفقا لما التخطيط له وضمن أقصى أداء ممكن،وتهدف الحوكمة الرقمية الى تحقيق المساءلة والشفافية والإفصاح في اتخاذ القرارات ،لتخفيف الأعباء الإدارية والتنظيمية وتحقيق جودة الخدمات بكل كفاءة وفعالية.

إدارة المخاطر الرقمية : تعمل الحوكمة الرقمية على تنظيم وتوجيه تنفيذ السياسات والإجراءات الرقمية لضمان التوافق مع المعايير والتشريعات المتعلقة بالأمن السيبراني وحماية البيانات والمعلومات الحساسة، فهي تتيح للجامعات وضع سياسات وإجراءات تنظيمية تساهم في تحديد وتقييم المخاطر الرقمية وإدارتها بفعالية. وتحتاج مواجهة تلك المخاطر إلى تحكم سريع ومتناسق في التكنولوجيا الرقمية بالجامعة، وتستطيع الحوكمة الرقمية الرقابة على نظم المعلومات، كما تعمل على التا كيد بأن استراتجيات الأمن التي تتبعها الجامعة تتفق مع الأهداف الإستراتيجية.

3.4: تحليل العلاقة بين الحوكمة والتحول الرقمي

1.3.4: دورالحوكمة في نجاح التحول الرقمي تلعب الحوكمة دورا مهما وفعالا في نجاح التحول الرقمي من خلال:(كوتب 2025)

- **توجه استراتيجي واضح** :من خلال الحوكمة، يتم وضع رؤية واضحة للتحول الرقمي، بما في ذلك الأهداف المرحلية والخطوات التنفيذية. فبدون هذا التوجيه، قد تتحول مشاريع التحول إلى مبادرات عشوائية تفتقر إلى القيمة المضافة.
- **. تقليل المخاطر الرقمية:** بما أن التحول الرقمي ينطوي غالبًا على تغييرات في البنية التحتية والأنظمة التشغيلية، فإن الحوكمة تلعب دورًا أساسيًا في التنبؤ بالمخاطر وتخفيفها. على سبيل المثال، يمكن للحوكمة أن تفرض سياسات صارمة لحماية البيانات الشخصية، مما يقلل من احتمالية الاختراقات الأمنية.
- **. تحسين استخدام الموارد:**تساعد الحوكمة على مراقبة الإنفاق وضمان تخصيص الموارد التقنية والبشرية بطريقة فعّالة، مما يعزز العائد على الاستثمار في مشروعات التحول.
- **تعزيز الشفافية والمساءلة**: من خلال تحديد المسؤوليات بوضوح، يصبح بالإمكان تقييم أداء كل وحدة تنظيمية أو فريق رقمي، وبالتالي تسهل عمليات المحاسبة وتحقيق مستويات أعلى من الشفافية.

2.3.4: مراحل تفعيل الحكومة لدعم التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي

لتجاوز التحديات وتحقيق التكامل بين الحوكمة والتحول الرقمي، يمكن إتباع مجموعة من الخطوات والمراحل العمليةمنها:(كوتب 2025)

- **تبني نموذج حوكمة مرن**: بدلاً من فرض نماذج تقليدية جامدة، يُفضل اعتماد نماذج قابلة للتخصيص حسب طبيعة المؤسسة، بما في ذلك توزيع الأدوار بين القيادة العليا وفِرَق التحول الرقمي.
- **تمكين القيادة الرقمية**: من الضروري أن تدعم القيادة العليا ثقافة الحوكمة، وأن تعي أهميتها في توجيه التحول الرقمي بشكل فعّال.
- **دمج الحوكمة في دورة حياة المشروع الرقمي**:ينبغي ألا تكون الحوكمة مرحلة منفصلة، بل يجب دمجها في كل مراحل المشروع: من الفكرة إلى التخطيط، والتنفيذ، والتقييم.
- **الاستثمار في بناء القدرات**: تعد برامج التدريب والتوعية الرقمية عنصرًا حاسمًا لتعزيز فهم الموظفين لمتطلبات الحوكمة، ورفع جاهزيتهم للمشاركة في التحول.

5. الخاتمة:

بعد الثورة الرقمية التي شهدها العالم في السنوات الأخيرة، ظهر التحول الرقمي كأحد ابرز الركائز الاستراتيجية التي تسعى الجامعات العالمية بصفة عامة، والجامعة الجزائرية بصفة خاصة لتبنيها لما لها من أهمية في تقليص الوقت والجهد و التخفيض في التكاليف والتسريع في اتخاذ القرارات، لكن يمكن القول ان التحول الرقمي لا يستطيع أن يحقق أهدافه المرجوة دون وجود إطار فعال يوجهه فاقترن نجاح التحول الرقمي في الجامعة بتطبيق مباديء الحوكمة الجامعية، حيث يضمن توجيه الموارد وتعزيز الشفافية والمساءلة،ودعم اتخاذ القرار.

نتائج الدراسة:

- تسهم حوكمة الجامعات في إيجاد مؤسسات مستقلة لها مجالس او هيئات حاكمة مسؤولة عن تحديد الاتجاه الاستراتيجي لهذه المؤسسات،ومراقبة والتأكد من فعالية إدارتها.
- تمثل حوكمة الجامعات عنصرا حيويا تسمح للقائمين على تلك المؤسسات بتصميم وتنفيذ ورصد وتقييم كفاءة وفعالية الأداء.
- يساهم التحول الرقمي في تعزيز الشفافية و تحسين جودة الخدمات.
-
- نجاح التحول الرقمي في الجامعة مرهون بوجود تصور مؤسساتي يدمج الرقمنة في صلب منظومة الحوكمة.
- تعد الحوكمة آلية أساسية لضبط التحول الرقمي وضمان فعالته في مؤسسات التعليم العالي.
- تمثل الحوكمة الرقمية مدخلا حديثا لتطويرالإدارة الجامعة وتحسين مستويات أدائها.

الاقتراحات والتوصيات:

- العمل من اجل تبني معايير الحوكمة وإرساء قواعدها في الجامعات من اجل زيادة قدرة الجامعات على التميز ومواجهة التحديات الراهنة والمستقبلية.

- إشاعة ثقافة الحوكمة الجيدة بما تتضمنه من معايير الشفافية والمساءلة والمشاركة ،الأمر الذي سنعكس على الارتقاء بأداء الجامعات وكفاءتها.
- الاستثمار في البنية التحتية التكنولوجية وتحديث الأنظمة المعلوماتية الجامعية.
- تعزيز التكوين الموارد البشرية وتنمية المهارات الرقمية لدى الأساتذة والإداريين.
- تبني استراتيجيات رقمية واضحة ومتكاملة ترتكز على مبادى الحوكمة الرشيدة.
- تشجيع البحث العلمي في مجال الحوكمة الرقمية والاستفادة من التجارب الدولية الناجحة.

6. قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

- الخولي، محمد. "دور الرقمنة في تحسين الأداء الاداري." *مجلة الإدارة الإلكترونية* العدد 5 (2020).
- الطرابلسي، عادل. "الحكومة الإلكترونية كمدخل لتحديث الإدارة العمومية،." *مجلة العلوم الإدارية*، رقم العدد 11 (2019).
- الغزالي، سمير. "التكنولوجيا الحديثة وأثرها على تحديث الإدارة العمومية"." *مجلة تكنولوجيا الإدارة*، رقم العدد 8 (2021).
- الكوكي، عبد السلام. " نحو حوكمة إلكترونية فاعلة." *مجلة الدراسات الإدارية*، العدد 9 (2018).
- بوقرة ايمان، و بن احمد عائشة. "اثر الحوكمة الرقمية على التحول الرقم للجامعة:دراسة حالة جامعة غرداية." *مجلة اضافات اقتصادة* المجلد 08، رقم العدد 1 (2024).
- زواولة رفيق، و عباس زهرة. "اليات نجاح تطبيق الحوكمة في الجامعة الجزائرية رؤية تقييمية." *يوم دراسي حول الادارة الاستراتجة ف المؤسسات الجامعية الجزائرية ،الواقع والتحديات*. جامعة 8ماي1945قالمة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارية ،قسم علوم التسيير، 13 ديسمبر, 2022.
- زينب بلخير، أمال بوسمينة،. " حاضنات الأعمال التقنية في الجزائر بين الواقع وتحديات التحول الرقمي ." *مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية* المجلد 06، رقم العدد 01 (2023): ص 673.
- سميرة مشري. "ابعاد التمكين الاداري ودورها في تطبيق حوكمة المؤسسة الجامعية." *مجلة التغير الاجتماعي* المجلد 06، رقم العدد01 (2021).
- عبد الكريم علي جبر الدبيسي، زهير ياسين الطاهات. " دور وسائل الاتصال الرقمي في تعزيز التنوع الثقافي." *مجلة الاتصال والتنمية* (دار النهضة) العدد06 (2020).
- علاء الدن الوافي. "حوكمة الجامعات وصعوبات تطبيقها بالجزائر." *مجلة التغير الاجتماعي* المجلد 6، رقم العدد 1 (2021).
- فضيلة بوطورة. "المرتكزات الاساسية لحوكمة الجامعات من خلال شواهد تجارب الجامعات الدولية الناجحة." *مجلة التغير الاجتماعي* المجلد 6، رقم العدد 01 (2021).

- محمد خالد شعبان شيماء. "حوكمة الجامعات مفهومها واهدافها ومبادئها." *المجلة المصرية لعلوم المعلومات* مجلد 11، رقم العدد 1 (2024).
- نوال شنافي. "حوكمة الجامعات بين المفهوم والتطبيق." *مجلة التغير الاجتماعي* المجلد 6، رقم العدد 1 (2021).
- هجيرة بوزوينة. "مدى مساهمة التدقيق الداخلي ف ارساء مبادئ حوكمة الشركات في ظل معايير التدقيق الداخلية الدولية دراسة حالة شركة agro sim." *مجلة الابحاث الاقتصادية* المجلد 17، رقم العدد 01 (2022).
- ياسر عبد الرحمان. "الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق." *مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات* المجلد 08، رقم العدد 02 (2018).

المراجع باللغة الاجنبية:

Ines et al Mergel. "Defining Digital Transformation: Results from Expert Interviews. ." *Government Information Quarterly*) Vol. 36. ((2019).

المواقع الالكترونية:

- مصطفى كوتب. *الحوكمة والتحول الرقمي: كيف تعزز الحوكمة نجاح التحول الرقمي؟* 12 07, 2025. https://spskills.com/articles/%D8%A7%D9%84%D8%AD%D9%88%D9%83%D9%85%D8%A9-%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AD%D9%88%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%8A/ (تاريخ الوصول 04 04, 2026).