



جامعة جيلالي بونعامة بخميس مليانة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

الموضوع:

## حوكمة الجامعات كمدخل لتعزيز جودة التعليم العالي دراسة حالة الجامعات الجزائرية

مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

تحت إشراف الأستاذ:

رولامي عبد الحميد

إعداد الطالبتين

❖ فلوس فاطمة

❖ بريارة فيروز

أعضاء لجنة المناقشة:

د. رولامي عبد الحميد (أ مساعد أ) ..... رئيسا

د (أ محاضر ب) ..... مشرفا

د (أ مساعد ب) ..... ممتحنا

السنة الجامعية: 2022/2021

# شكر

باسم الله الرحمن الرحيم

الشكر لله سبحانه وتعالى الذي ألهمنا الصبر والإرادة والمثابرة في إتمام إنجاز هذا العمل ، واعترافا بالود وحفظا للجميل لأبد لنا ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية تقديم كل الشكر والامتنان إلى اساتذتنا الكرام الذين حملة أقدس رسالة في الحياة.

وأخص بالذكر الدكتور رولامي عبد الحميد "" على وقوفه معنا طيلة المسيرة الإشرافية، وعلى توجيهاته القيمة والوقت الذي منحنا إيانا جزاه الله خيرا،

وشكر خاص إلى أوليائنا على تربيئتنا وتعليمنا والتضحية التي قدموها لنا راجين المولى عز وجل أن يرغاهم ويغفر لهم ويجعلهم من أهل الجنة...

وكذا نشكر كل من بسط لنا يد العون من قريب أو من بعيد

كما نريد أن نضيف شكرا من نوع آخر إلى كل من يكره نجاحنا ويرضى لنا الفشل والمراتب الأخيرة فلولاهم لما ذقتنا حلاوة المنافسة والدافع الأكبر للوصول لما نحن عليه...أقول شكرا من منبري هذا...

# إهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفى أما بعد

الحمد لله الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد والنجاح بفضلته

تعالى مهداة إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله وأدامهما نورا لدربي

لكل العائلة الكريمة التي ساندتني ولا تزال من إخوتي وبنات خالاتي، إلى رفيقات المشوار اللاتي قاسمتني

لحضاته رعاهم الله ووفقهم والى كل الأهل والأقارب وجميع الأصدقاء.

فيروز



# إهداء

أهدي ثمرة هذا العمل إلى

التي ملأ قلبها بالحنان وأعطتني ثقتها أُمي الغالية، أطال الله في عمرها

إلى عائلة أُمي كلها دون استثناء

جدي وجدتي العزيزين أطال الله في عمرهما

خالي عبد الله وزوجته كريمة وأولاده، خالي عبد القادر وزوجته حكيمة وأولاده، خالي جمال وخالتي زهرة

عمي لخضر وزوجته فاطمة

إلى كل من ساعدني ودعمني للوصول إلى أهدافي

إلى كل الصديقات دون استثناء

إلى كل من كانت بمثابة الأخت والزميلة والتي تحملت معي أعباء هذا البحث فيروز ووالديها الكريمين.

فاطمة



## الملخص

تعتبر الحوكمة من أهم الإستراتيجيات الحديثة التي انتهجتها الجامعات في الآونة الأخيرة وحققت من خلالها نتائج إيجابية تمثلت في تحسين أدائها وضمان جودتها. تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الجودة في التعليم العالي بالخصوص ميدان الحوكمة ، ولقد تناولنا في الدراسة فصلين فصل الأول للإطار النظري للحكومة وجودة التعليم العالي ، أما الفصل الثاني فقد تطرقنا من خلاله إلى التعليم العالي بالجزائر.

**الكلمات المفتاحية:** الحوكمة الجامعية، الجودة، جودة التعليم العالي، التعليم العالي بالجزائر

### Abstract:

GOVERNANCE IS ONE OF THE MOST IMPORTANT MODERN STRATEGIES THAT UNIVERSITIES HAVE RECENTLY ADOPTED AND ACHIEVED RESULTS IN IMPROVING THEIR PERFORMANCE AND ENSURING THEIR QUALITY.

THE SENTENCE OF STUDY AIMS TO SHED LIGHT ON QUALITE IN HIGHER EDUCATION ESPECIALLY IN THE FIELD OF GOVERNANCE,THE STUDY DEALS WITH TWO CHAPTERS ,THE FIRST CHAPTER IS THE THEORETICAL FRAMEWORK FOR GEVERNANCEDICATIONE AND THE QUALITY OF HIGHER EDUCATION , AS FOR THE SECOND CGAPTER, WE DEALT WITH HIGHER EDUCATION IN ALGERIA.

### Key words :

Governance – choiceness -university.

education – higher education in Algeria

	الشكر
	الإهداء
	الملخص
	الفهرس
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ ب ج	مقدمة
	<b>الفصل الأول: الاطار النظري للحوكمة وجودة التعليم العالي</b>
5	تمهيد.
6	<b>المبحث الأول: ماهية الحوكمة</b>
6	المطلب الأول: مفهوم حوكمة الجامعة
7	المطلب الثاني: أهمية حوكمة الجامعة وأهدافها
10	المطلب الثالث: خصائص ومبادئ حوكمة الجامعات
12	<b>المبحث الثاني: ماهية جودة التعليم العالي</b>
12	المطلب الأول: ماهية الجودة
15	المطلب الثاني: تعريف جودة التعليم العالي
16	المطلب الثالث: أهداف ومعايير جودة التعليم العالي
18	<b>المبحث الثالث: الدراسات السابقة</b>
18	المطلب الأول: ماهية الجودة
18	المطلب الثاني: الدراسات المحلية
19	المطلب الثالث: الدراسات الأجنبية
21	<b>خلاصة الفصل</b>
	<b>الفصل الثاني: التعليم العالي في الجزائر</b>
23	تمهيد
24	المبحث الأول: نبذة عن التعليم العالي بالجزائر
24	المطلب الأول: الهيكل التنظيمي الجديد بالتعليم العالي

27	المطلب الثاني :تطوير نظام lmd
28	المطلب الثالث:مؤشرات التعليم العالي بالجزائر( إحصائيات عن تطور عدد الطلبة والجامعات)
31	المبحث الثاني:واقع حوكمة لجامعات الجزائرية
31	المطلب الأول :برامج الحوكمة الجامعية
33	المطلب الثاني :الرق منة كأداة لتعزيز الحوكمة في الجزائر
35	المطلب الثالث:حوكمة الجامعات الجزائرية
39	المبحث الثالث :متطلبات تطوير حوكمة الجامعات في الجزائر
39	المطلب الأول :تحديات التي تواجه حوكمة الجامعات
41	المطلب الثاني: متطلبات التطوير لحوكمة الجامعات
42	المطلب الثالث :الأفاق المستقبلية لقطاع التعليم العالي
43	خاتمة الفصل
45	الخاتمة
48	المراجع

## قائمة الجداول

### قائمة الجداول

13	الجدول رقم (01)
28	الجدول رقم (02)
29	الجدول (03)
29	الجدول رقم (04)
30	الجدول رقم (05)
35	الجدول (06)
36	الجدول رقم (07)
37	جدول رقم (08)
37	الجدول رقم (09)

## قائمة الأشكال

### قائمة الأشكال:

25	الشكل رقم(01): يمثل الهيكل التنظيمي
26	شكل بياني رقم (02)
26	شكل بياني رقم(03)
28	شكل رقم(04):

# مقدمة

يمثل التعليم العالي دورا أساسيا في خدمة المجتمع و بناء وتكوين الإنسان الذي يمثل الركيزة الأساسية في التقدم و التطور لهذا تعتبر الجامعات و المؤسسات هامة التي تساعد دول العالم في التنمية من مختلف جوانبها الاجتماعية و الإدارية، الاقتصادية وغيرها ونظرا لما تقوم به من آليات الجودة من أدوار متعددة للمحافظة على القدرة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي ومكيف مخرجاتها مع متطلبات المجتمع وسوق العمل، فان جودة التعليم العالي أصبحت ضرورة ملحة يتطلب ضمانها توفير إطار من القواعد و القوانين والآليات التي يمكن لها ان تضمن حسن سير مؤسسات التعليم العالي بما يمكننا من تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق التخفيف من تضارب المصالح بين مختلف الأطراف ذات المصلحة وهذا من خلال تطبيق الشفافية قياس الأداء ومحاسبة المسؤولين وصولا إلى إشراك الجماعات أصحاب المصالح في وضع أهداف الجامعة ومراجعة نتائجها. مع ضمان الرشادة والكفاءة في استغلال الموارد المخصصة للتعليم العالي وهو ما يعبر عن حوكمة الجامعات التي أصبحت العامل الهام في ضمان جودة التعليم العالي، فإن حوكمة الجامعات هي عنصر هام في التركيز على اتجاهات إصلاح التعليم الجامعي في العالم ويظهر هنا مفهوم حوكمة الجامعات لكيفية قيام الجامعات والتعليم العالي لتحقيق أهدافها. فالواجب على الجامعات التوجه نحو تطبيق متطلبات الحوكمة حيث أنها وجدت التعليم والبناء وتنشئة الأجيال صالحة لتخرج طلبة في القانون والحكم الراشد.

وفي ظل التحديات التي تواجهها الجامعات بفرض عليها إلزامية التكيف والتأقلم مع المتطلبات والمستجدات التي تهدد مستقبلها وتؤثر على أنشطتها ويتطلب نجاح هذه الجامعات ضرورة تكاتف الجهود بين وزارة التعليم العالي ومؤسسات التعليم العالي معا، بإنشاء و وضع مبادئ الحوكمة الجامعات ضمن أسس قانونية و تنظيمية فإن الجزائر كغيرها من الدول سعت جاهدة لرفع مستوى قطاع التعليم العالي بما يضمن جودته. من خلال عملية التقييم الذاتي لكافة الميادين الجامعة.

وانطلاقا من أهمية التي تكنسها الحوكمة بالنسبة للتعليم العالي ونظرا للمسامي الجزائر في السير نحو تحقيق ضمان تحقيق جودة التعليم العالي وبالنظر للوزارة هيئة التدريس في هذا المجال باعتبارها صاحب مصلحة أساسي في حياة الجامعية، تأتي هذه المذكرة كتكملة لما سبقها من دراسات في هذا المجال التي تعتبر الدراسة الحالية، إذ تطرقت للإشكالية التالية:

**ما هو دور حوكمة الجامعات في تعزيز جودة التعليم العالي بالجامعات الجزائرية؟**

وللإجابة على هذه للإشكالية طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- فيما يمثل الهيكل التنظيمي الجديد لقطاع التعليم العالي؟
- فيما تتمثل برامج الحوكمة في الجامعات الجزائرية؟
- ماهي أهم التحديات التي تواجه حوكمة الجامعات الجزائرية؟

وللإجابة على للإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية يمكن طرح الفرضيات الآتية:

- يتمثل الهيكل التنظيمي الجديد لقطاع التعليم العالي: في إدخال إصلاحات هيكلية وتنظيمية شملت كل المديرات العامة والمركزية والمفتشية العامة.
  - برامج الحوكمة في الجامعات الجزائرية من بينها: إدماج تكنولوجيا الإعلام والاتصال في التسيير، إعداد رؤية حول إصلاح منظومة خدمات جامعية.
  - أهم التحديات التي تواجه حوكمة الجامعات الجزائرية نجد: مشاكل التعليم، ومشكلة التأطير والتمويل.
- أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي هو تبيان دور حوكمة الجامعات في تعزيز جودة التعليم العالي على مستوى الجامعات الجزائرية. بالإضافة إلى أهداف جزئية تأتي كما يلي:

- التعرف لمفهوم حوكمة الجامعات وعلاقتها بجودة التعليم العالي.
  - التطرق لبعض التجارب الدولية في مجال حوكمة الجامعات.
  - الوقوف على أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق الحوكمة في الجامعات الجزائرية.
- دوافع اختيار الموضوع:

تتعدد أسباب موضوع الدراسة رغم تنوع مجال الحوكمة ومن أهم دوافعها:

- حداثة موضوع البحث واهتمامه بالجامعة هيكل أساسي التعليمي وبذلك يعتبر ركيزة أساسية تربط التعليم بأرض الواقع مما يمنحه أهمية بالغة.
  - قلة الدراسات حول الموضوع خاصة فيتخصص إدارة أعماله.
  - ما يعنيهها لموضوع حوكمة الجامعات في تعزيز جودة التعليم العالي من أهمية من قبل المسؤولين ما يجعله حافز الدراسة والبحث.
  - رغم أن هناك اهتمام بمواقع التعليم العالي عموماً على المستوى المحلي إلا أن الاهتمام بحوكمة الجامعات شحيح بعض الشيء وما دراستنا إلا دعم لما وجد.
- أهمية الدراسة:

ترجع أهمية كل موضوع في قيمة موضوع البحث وأهمية دراستنا ترجع إلى:

- تعد الحوكمة موضوعاً يستحوذ على اهتمام واسع من طرف الباحثين والمنظمات الدولية.
- واقع مؤسسات التعليم العالي في الوقت الحالي في زيادة الطلب الاجتماعي على خدماتها وتنوع المستفيدين منها ما يستدعي بالضرورة الاهتمام بحوكمة الجامعة وعلاقتها بجودة التعليم العالي.

- من الناحية العلمية تساهم هذه الدراسة في كشف تحديات حوكمة الجامعات ومعاينة متطلباتها على مستوى الجامعات الجزائرية.

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة الجامعة وجودة

التعليم العالي

## تمهيد

على الرغم من ظهور مفهوم الحوكمة واستخدامه في البداية في قطاع الأعمال فإن سرعان ما انتقل بعد ذلك إلى العديد من المجالات ومنها التربية، أصبحت الحوكمة معيار التحديد جودة التعليم العالي وتعد الجامعات إحدى أهم المؤسسات التي انتقل إليها هذا المفهوم .

وللتعمق أكثر في هذا الموضوع فيتم تقسيم هذا الفصل إلى 3 مباحث:

المبحث الأول سنتناول فيه ماهية حوكمة الجامعة وذلك من خلال التطرق لمفهوم الحوكمة الجامعية وأهدافها وأهميتها بالإضافة إلى إبراز أهميتها وخصائصها ومبادئها .

المبحث الثاني سيخصص لماهية جودة التعليم العالي من خلال تبيان مفهوم الجودة وتعريف جودة التعليم العالي بالإضافة إلى أهدافه ومعاييرها .

المبحث الثالث: نتناولنا فيه الدراسات السابقة لموضوعنا من خلال إعطاء نبذة عنها وأخذ دراسات محلية أخرى وأجنبية .

## المبحث الأول: ماهية حوكمة الجامعات

## المطلب الأول: مفهوم حوكمة الجامعات

تعتبر الحوكمة عنصرا محوريا باتجاه إصلاح التعليم الجامعي بدول العالم حيث تعد الحوكمة مفهوم جديد نسبيا باعتبار احد طرق التصنيف الأولى بالعالم، ويتعلق محتوى هذا المفهوم بكيفية قيام الجامعات وأنظمة التعليم العالي بتحقيق أهدافها . فقد تعددت تعريفات هذا المفهوم ومن بين هذه التعاريف ما يلي:

حوكمة الجامعات يمكن تعريفها على أنها: نظام توجه وتدار الجامعة من خلاله، ويتم من خلالها محاسبة الإدارة وذلك لتمكين وتحسين قدرة الجامعة كي تقابل أهدافها الإستراتيجية وتوقعات المستفيدين والمجتمع، وهي تتصل بتحديد القيم داخل الجامعات ونظامها في اتخاذ القرار وتجميع المصادر، ومهامها وأغراضها، ونموذج السلطة والتدرج الهرمي، وعلاقتها كمؤسسة بالعالم الأكاديمي.

كما تعني حوكمة الجامعات المشاركة الديمقراطية والإدارة الذاتية، للجامعة وتحديث الطريقة التي تدار بها في الجامعة، وهذا المفهوم يدعو إلى إعادة التفكير في الطريقة التي تدار بها الجامعة بصورة تحقق لها الكفاءة والفاعلية والاستقلالية، والأخذ بعين الاعتبار ديمقراطية القرار من خلال إعطاء كل الأصوات المشاركة في اتخاذ القرار، فهو مدخل يؤدي إلى قضايا عديدة، وهو السؤال عن الثقافة والقيم وتبنى الطرق الديمقراطية في التعامل، والفرق بين فاعلية الجامعة واستقلالها وكفاءتها، هو أن الفاعلية تشير إلى قوة الأهداف، أما استقلالها فتشير على تحديد الجامعة بنفسها لبحوثها وأنشطتها، من خلال إستراتيجية محددة ذاتيا ومن خلال المسؤولية والمحاسبية، بينما الكفاءة تشير إلى استخدام المصادر المتاحة بأفضل الطرق الممكنة.<sup>1</sup>

وفي تعريف آخر حسب الوكالة الكندية للتطوير الدولي (C IDA) فتعتبر عن حوكمة الجامعة بأنها: "إعادة هيكلة الجامعات يستلزم تغيير في طريقة إدارة الشؤون الداخلية للمؤسسة، حيث تعتبر حوكمة الجامعات من بين التوجهات العالمية في بناء الطابع العالمي للتعليم العالي.

فيمكن القول أنا لحوكمة في الجامعة هي: الممارسات الرسمية وغير الرسمية من طرف السلطات بمقتضى القوانين، السياسات والقواعد إلي توضع الحقوق والمسؤوليات لمختلف الجهات الفاعلة بما في ذلك القواعد الي تتعامل، وذلك للمساعدة على تحقيق الأهداف الأكاديمية المؤسسة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - مروان حمودة الدهدار، حوكمة الجامعات وعلاقتها بالأداء الجامعي (في جامعات قطاع غزة)، أطروحة دكتوراه قسم، إدارة أعمال في المدرسة العليا للتجارة، جامعة منوبة، تونس، 2015-2016، ص84.

<sup>2</sup> - جغطة سناء، دور الجامعة في تحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر الأطراف ذات المصلحة دراسة حالة جامعة سطيف 1، رسالة ماجستير كلية العلوم التسيير تخصص حوكمة ومالية المؤسسة، جامعة سطيف 1، 2016-2017، ص21-22.

وهي كذلك قدرة الجامعات على تحقيق أهدافها بمستوى عالي من الجودة، وتحسين أدائها بإتباع خطط فاعلة، وأساليب من خلال للإدارة الرشيدة.

وفي تعريف شامل لحوكمة الجامعات هي: طريقة يتم من خلالها توحيد أنشطة الجامعة وإدارة أقسامها العلمية وكلياتها ومتابعة تنفيذ خططها الإستراتيجية واتجاهاتها العامة، كما تعكس الحكومة الجامعية نظاما على تميز وجودة الإدارة الجامعية ومدى القدرة على التنافس مع المحافظة على الاستقلالية، دون الاعتماد على الآليات المركزية للإدارة، آخر كيف يمكن أن تصبح الجامعة مصدرا للتميز وجودة الأداء، ومركز للإنتاج العلمي لكل القطاعات المكونة للمجتمع.<sup>1</sup>

ونتخلص مما سبق أن حوكمة الجامعات ماهي إلا نظام يقوم على عدة مبادئ منها العدالة والنزاهة، الثقافية والمسائلة، وعلى جميع الأفراد المشاركين فيها رسم السياسات وتطوير البرامج التدريسية بهدف تحقيق أهداف الجامعة، وتطويرها والارتقاء بها لتصل إلى مصاف الجامعة العالمية في خدمة البحث العلمي والتنمية.

#### المطلب الثاني: أهمية حوكمة الجامعة وأهدافها

تكتسب الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي أهميه بالغه تتبع من أهمية مؤسسات التعليم العالي في عصر العلم والمعرفة إبان الألفية الثالثة اذ توالى توصيات نتائج الدراسات المقارنة التي قام بها كل من البنك الدول ومنظمة اليونسكو وسلطات التعليم الوطنية بالأخص في الدول النامية بضرورة الأخذ بعدد من التوجهات والسياسات الإصلاحية لتحقيق أهداف بتطوير الأداء في ظل تراجع التمويل الدولي وتنامي طلب المجتمعي على التعليم العالي كأبرز الدواعي لانتهاج الحوكمة من دخل إداري حديث يساعد إدارة الجامعة في الاضطلاع بدورها الرئيسي في خوض التحديات التي تواجهها، في ما يلي نعرض أهمية الحوكمة، وكذا أهدافها التي ترجوها مؤسسات التعليم العالي.

#### أولاً: أهمية حوكمة الجامعة

تعد الحوكمة في المؤسسات الجامعية أساسا جيدا للصحة والاستقامة الأخلاقية، وتظهر أهميتها فيما يلي:

- تحسين وتطوير الأداء الجامعي؛
- مساعدة إدارة الجامعة على صياغة وبناء إستراتيجية سليمة، وضمان اتخاذ قرارات فعالة بما يؤدي إلى كفاءة الأداء؛

<sup>1</sup> محمد رمزي جودي وآخرون، دور حوكمة الجامعات في تحقيق أداء جامعي متميز، مجلة آفاق علمية، المجلد 13، العدد 01، جامعة محمد خيضر بسكرة 2021، ص 687.

- تجنب حدوث أي مخاطرة او صراعات داخل الجامعة تعوق جودة الأداء؛
  - تحسين سمعة المؤسسة الجامعية في المجتمع؛
  - تحسين الممارسات التربوية والإدارية في المؤسسة الجامعية وتحقيق العدالة والنزاهة والشفافية في جميع التعاملات الجامعية؛
  - الفصل بين الملكية التنظيمية والإدارة والرقابة على الأداء؛
  - توفير الإرشادات للمؤسسة الجامعية حول كيفية تحقيق التزام أفضل المعايير والممارسات القياسية.<sup>1</sup> إضافة إلى أنها:
  - تعتبر نظام رقابة وإشراف ذاتي، والذي يؤدي إلى سلامة التطبيق للتشريعات، وبالتالي حسن الإدارة وضمان حقوق العاملين؛
  - تعزيز القدرة التنافسية، وتجنب الفساد الإداري والمالي للجامعات؛
  - ضمان أحسن استغلال لموارد الجامعات.<sup>2</sup>
- وحسب محمد حاج محسن فان أهمية الحوكمة في المؤسسة الجامعية تباين حسب وجهات نظر أصحاب المصلحة لذلك رفقاً لما يلي:
- إدارة: تحدد في تعزيز القدرة التنافسية للجامعات وتحقيق الرصانة العلمية وتجنب الفساد الإداري والمالي وتعزيز الثقة بين الأطراف المعنية وتعزيز القدرة على التطوير.
- المجتمع:** تتلخص في نظرة المجتمع إلى الحوكمة بأنها رقابة وإشراف ذاتي يؤدي إلى سلامة التطبيق القانوني التشريعات القانونية والضوابط الحاكمة وبالتالي حسن الإدارة وضمان حقوق الناس، وأن ذلك بحق رضا المجمع عن المؤسسة الجامعية.
- العاملين:** تأتي أهميتها من كون الحوكمة تتضمن ضمان حقوق ومصالح العاملين دون تمييز حيث ينظر العاملون إلى الإدارة بأنها المعنية بالحقوق والمصالح الذاتية لهم وبالتالي فانه من المسلم أن تأخذ الإدارة هذه الحقوق والمصالح الذاتية بعين الاعتبار.

<sup>1</sup> - ضحاوي بيومي محمد، المليحي رضا محمد 2011، دراسة مقارنة لنظم الحوكمة المؤسسة للجامعات في كل من جنوب إفريقيا وزمبابوي وإمكانية الاستفادة منها في مصر، المؤتمر العلمي التاسع عشر للجمعية المصرية لتربية المقارنة والإدارة التعليمية، جامعة عين مهمما، القاهرة، ص05.

<sup>2</sup> منال عبد العزيز العربي 2014 واقع تطبيق الحوية من وجهة نظر احماء العينين الإدارة والأكاديمية العاملين في باريدو الإمام محمد بن سعود الإسلامية المحلة الدولية التربوية المتخصصة المحلة 03 - العيد 12 - الجمعية الأردنية تعلم القراء عاد الله (3) همه خانم مسن 2008 ضوابط وآليات الجوية في المؤسسات الجامعة

ويمكن القول أن موضوع حوكمة الجامعة يزداد أهمية بالتزايد المستمر للطلب على التعليم العالي، كما إن المؤسسات التعليمية العالي كمستفيد من الأموال العامة، تواجه ضغوطات جديدة لتكون أكثر فعالية واستجابة لمتطلبات المجتمع وسوق العمل مما يحتم التوجه نحو المزيد من الشفافية والمساءلة العامة عل وضع مواز للتحرك نحو مزيد من الاستقلالية، وضمان أن تتم إدارة أنظمة التعليم بطريقة فعالة.

### ثانياً: أهداف حوكمة الجامعة

من منطلق الدور الذي تلعبه مؤسسات التعليم العالي في مختلف المجتمعات وتتفاى أهمية العلوم والمعارف التي تقدمها تبرز منظومة الحوكمة فيها من خلال سعيها إلى تحقيق الأهداف التالية:

1- توسيع نطاق مشاركة كافة الأطراف الأسرة الجامعية في مختلف مراحل صنع القرار؛

2- ديمقراطية الحياة الجامعية؛

3- التسيير العقلاني للموارد المالية والمادية والبشرية المحدودة؛<sup>1</sup>

وتهدف حوكمة الجامعة أيضا إلى ما يلي:<sup>2</sup>

- مواجهة الاستبداد الإداري الذي تخلقه العلاقة الهرمية بين الرؤساء والمرؤوسين أو بين مصدر القرار والمتلقين له؛

- تحقيق الثقافة التي توفر المناخ الداعم لجميع العاملين في الجامعة وخصوصا الأكاديميين لتشجيع العطاء العلمي ومشاركهم في الحياة الجامعية؛

- تحقيق المساواة والمعاملة العادلة بين مجموعات ملاك الجامعة وصغار المساهمين فيها، وكذا الطلاب باعتبارهم الأساس الذي وجدت من أجله الجامعة وبين العاملين في الجامعة من أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية وجميع المستفيدين من وجود الجامعة كالمجتمع المدني؛

- توفير حق المساءلة لجميع المستفيدين والمسئولين بالجامعة ومنحهم حق محاسبة الإدارة التنفيذية؛

- زيادة كفاءة الجامعة وفعاليتها من خلال خلق بيئة عمل صحيحة.

ولا يمكن تحقيق ما سبق إلا بالالتكاء على مجموعة من المحددات التي تم تحديدها كأهم مرتكزات لنجاح الحوكمة في المؤسسة الجامعية وهي:

<sup>1</sup> سلمى جمال، أثر اقتصاديات المعرفة على حوكمة الجامعات العربية، المؤتمر العالي الثالث: الحوكمة الأكاديمية المنعقد بكلية إدارة الاعمال والعلوم الإدارية جامعة القدس، الكلسيك، لبنان، 2009، 16-17 فيفري، ص1.

- عزت احمد، مفهوم حوكمة الجامعات والغرض منها وسبل تطبيقها، وحدة القانونية، مؤسسة حرية الفكر والتعبير، مصر، 2006، ص1<sup>2</sup>

- وضع مهمة التعليم العالي في سياق اجتماعي متغير وتبعا له على الحوكمة؛
  - ضرورة مشاركة الفاعلين في الحوكمة التعليم العالي.
  - كما يمكن بناء الحوكمة الجامعية من خلال:
  - إدارة وتحديث الجامعات؛
  - تنمية ثقافة التقييم (البرامج، وحدات التعليم، إجراءات اعتمادية، مدرسين)؛
  - تدريب الإداريين الجامعيين؛
  - الدعم البيدوغرافي الجامعي، واستخدام التقنيات الجديدة للمعلومات والاتصالات؛
  - تعزيز نشاطات البحث، عبر الأعداد للدكتوراه والإشراف المشترك على الرسائل الجامعية؛
  - البحث عن مصادر جديدة التمويل الجامعي.
- المطلب الثالث: خصائص ومبادئ حوكمة الجامعات**

**1- خصائص حوكمة الجامعة:** تربط الحوكمة سلوكيات الأفراد داخل المؤسسات الجامعية، وحتى يتحقق الغرض وراء تطبيق الحوكمة سيتم استعراض مجموعة من الخصائص التي يجب أن تتوفر في تلك السلوكيات وهي:<sup>1</sup>

- تحقيق الشفافية في العمليات، وصنع القرارات وذلك بتقديم صورة واقعية وحقيقية لما يحدث داخل الجامعة؛
- إمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الجامعة والإدارة التنفيذية؛
- الاستقلالية وتلافي التأثيرات غير الضرورية نتيجة الضغوط؛
- الانضباط وإتباع الأسلوب الأخلاقي المناسب والصحيح؛
- المسؤولية الاجتماعية والنظر إلى الجامعة كفرد صالح؛
- العدالة والتزام حقوق كل المجموعات ذات المصالح مع الجامعة؛
- التركيز السليم على القضايا الإستراتيجية التي تواجه الجامعة؛
- القدرة على الفصل بين احتياجات الأفراد وأهداف الجامعة.

**2- مبادئ الحوكمة الجامعية:** لا تختلف مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي عن تلك التي على مستوى المؤسسات الأخرى، أو على المستوى الكلي، إلا أن أهم مورد عن هذه المبادئ يتمثل في ما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سلوى رمضان عبد الحليم عبد العزيز، تطبيق معايير الحوكمة في جامعة الفيوم كمتطلب لتحقيق الجودة والاعتماد الأكاديمي، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد الثامن عشر، جامعة الفيوم، ص 351.

<sup>2</sup> علالي إيمان، الاتجاهات الحديثة للحوكمة في قطاع التعليم العالي الجزائر، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة مولاي الطاهر، سعيدة، 2014-2015، ص 60.

- أ. **السلطة:** بمعنى السلطة المخولة لرئيس الجامعة من طرف الهيئات الحكومية في الدولة والتي يمارسها عن طريق نوابه من نائب رئيس الجامعة، العميد، رئيس القسم، مسؤولي الإدارة بالتنسيق مع وحدات الجامعة من كليات، أساتذة، وطلبة.
- ب. **الاستشارة:** يقوم رئيس الجامعة وباقي موظفي الإدارة بالاستشارة مع الكلية والأطراف المهنية بمناقشة مسائل وقضايا الجامعة، يجب أن يتميز النقاش مع الأطراف ذات المصالح بالإعلان المسبق وفق اجراءات قانونية وآجال معقولة كما يجب أن يأخذ بعين الاعتبار البرنامج الأكاديمي استعمال المعلومات المناسبة التغذية الرجعية والاتصال بالمؤسسات المعنية في الوقت المناسب.
- ج. **التمثيل:** الحوكمة الجامعية الفعالة تتطلب هيئات مهنية وطلابية على مستوى الكليات ومجلس الجامعة وأيضا على مستوى المحيط الخارجي للجامعة، يتم تعيين ممثلها وفق انتخاب على مستوى الكليات مثل هذه الهيئات تمثيلية مهنية وطلابية على مستوى كليات ومجلس الجامعة وبيضا على مستوى المحيط الخارجي للجامعة، يتم تعيين ممثلها وفق انتخاب القرارات الإدارية والبيداغوجية المستوى العالي الإجراءات التنفيذية، يجب أن يكون الطلبة ممثلين على مستوى الجامعة، اللجان البيداغوجية وأيضا لجان الوحدات الخارجية، لأن صوتهم مهم جدا في كل الشؤون الجامعية، كذلك بالنسبة للأساتذة.
- د. **المشاركة:** يجب أن تشارك الأطراف المكونة للحكومة الجامعية في طريق تمثيلها في كل الأمور التي تتأثر بها، سواء على المستوى الإداري أو الأكاديمي أو المالي.
- هـ. **التقييم:** يجب أن يقيم الأداء على مستوى الأقسام، الكليات والجامعة ككل بصفة دورية بمشاركة الأطراف المعنية خاصة فئة الطلبة، يعتبر هذا التقييم مصدرا مهما وتغذية رجعية لتحسين الأداء عن طريق تفعيل طرق التدريس.
- و. **المساءلة:** المساءلة جوهر الحوكمة الجامعية تتعلق بأصحاب السلطة والمسؤولية على مستوى الجامعات، فهم مسؤولين من كل الأطراف الداخلية والخارجية وتربط المساءلة أساسا بالشفافية في اتخاذ القرارات والحوار الأكاديمي الديمقراطي لهذا يجب أن تتميز السلطة الجامعية بدرجة كبيرة من الانفتاح والديمقراطية وهذا أيضا يرتبط بالمناخ السياسي للدولة.
- ز. **الفعالية:** يرتبط مبدأ الفعالية بتوجيه مراحل صناعة القرارات نحو تحقيق الأهداف في الوقت المناسب وبأقل التكاليف، في ظل قدر كافي في الديمقراطية بما يعكس الاستغلال الجيد للموارد.
- ح. **إعداد الخبراء:** هذا المبدأ يتطلب تكوين خبراء ذوي مستويات عالية في التدقيق ومراقبة عقلانية ورشاده التوجهات والقرارات، كما يجب أن يملك هؤلاء قدرة كبيرة في مساءلة ومحاسبة أصحاب السلطة والمسؤولية، خاصة ما يتعلق بالمخاطر المالية والإدارية كما يرتبط هذا المبدأ أيضا بمدى القدرة على تحديد ومواجهة المخاطر والتحديات المستقبلية.

ط. الحرية الأكاديمية: وهي حرية الجامعة والأساتذة والطلبة في تتبع الحقيقة والمعرفة دون قيود أو صعوبات، وإنها حرية مسؤولة تضبطها مبادئ أهمها: الصدق، الأمانة، الجرأة، مراعاة قيم المجتمع ... ترتبط ارتباطا وثيقا بالديمقراطي.

يتطلب تطبيق الحوكمة الجامعية إشراف لجننتين تتمثل في: لجنة التنسيق، ولجنة السياسات الجامعية، هذه الأخيرة تصنع لجنة الشؤون الأكاديمية، لجنة الكليات، لجنة الشؤون الإدارية، لجنة شؤون الطلبة، لجنة الميزانية (مجلس ميزانية الجامعة، لجنة استشارة الميزانية)، لجنة التخطيط الجامعي.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: ماهية جودة التعليم العالي

#### المطلب الأول: ماهية الجودة

لقد زاد الاهتمام في العقود الأخيرة بالجودة و هو اتجاه سير فيه جميع المؤسسات مستقبلا وقد تطرقنا إلى عدة مفاهيم حول الجودة فنجد:

يعتبر هذا المفهوم من المفاهيم الحديثة، التي تداولها الكثير من الباحثين وأسقطت على الكثير من المجالات حيث، يشير هذا المفهوم من الناحية اللغوية" صار جيد" وأجاد أيأتي بالجيد من القول و الفعل.<sup>2</sup>

أما بالنسبة للمدلول الإسلامي فيشير إلى درجة التألق و التميز كون الأداء متميزا، وكون خصائص أو بعض خصائص المنتج (المادي والمعنوي) ممتازة عند مقارنتها مع المعايير الموضوعية من المنظور أو من منظور الزبون.<sup>3</sup>

فقد ظهر الاشتغال بالجودة فبيادئ الأمر بالمؤسسة الاقتصادية ضمن احترام التنافس والاتجاه نحو إرضاء الزبون فراكت المؤسسات الخاصة (البيانية والأمريكية) خبرات معتبرة من خلال تبنيها استراتيجيات قائمة على الجودة الشاملة وأضحت هذه الأخيرة تكون أحد أهم المواضيع اهتماما فيعلم إدارة الاعمال (management) في العقدين الأخيرين.<sup>4</sup>

كذلك يشير مفهوم الجودة إلى مجموعة الصفات والخصائص للسلعة أو الخدمة التي تؤدي إلى قدرتها على تحقيق رغبات معلنة أو مفترضة، إلى إن مفهومها بقي يعتريه بعض الغموض واختلف من سياق إلى آخر فأدى إلى تطرق الباحثين إلى تعريفه بالنظر إلى زوايا كثيرة، فتعددت مفاهيم الجودة نذكر منها مايلي:

<sup>1</sup> علالي إيمان، مرجع سابق، ص 60-61.

<sup>2</sup> ابن منظور، لسان العرب، دار المعارف، القاهرة، ج2، 1984، ص214.

<sup>3</sup> ميهوب علي، ضمان الجودة في التعليم العالي النموذج البريطاني، المؤتمر 2 للتعليم العالي، مارس 2008، اليمن، ص66.

<sup>4</sup> مجلة الدراسات المالية للمحاسبية والإدارية، العدد السابع، جوان 2017، ص634.

عرف اشيكوا ISKAWA الجودة على أنها القابلية على الإلتباع ويشير هذا التعريف إلى إن الجودة تعني مدى قابلية المنتج على إشباع حاجيات الزبون<sup>1</sup>.

عرف آرماند فعانياوم ( Armand Fergenbaum ) الجودة على أنها الناتج الكلي للمنتج جراء دمج خصائص ونشاطات التسويق والهندسة والتصنع والصيانة والتي مكن من تلبية حاجات ورغبات الزبون،<sup>2</sup> فنلاحظ منها أن تحقيق الجودة في المنتج يتطلب تعامل وتناسق بين مختلف أنشطة المنظمة في تسويق وتصميم وإنتاج.

عرف فيليب كورسي ( philip Crosby ) الجودة على أنها المطابقة مع المواصفات وبين هذا التعريف أن جودة المنتج تنحصر على مدى مطابقتها مع المعايير الموضوعية لتحقيق مبدأ التلف الصفري.

عرف فيشر (Fisher) الجودة على أنها درجة التألق والتميز وكون الأداء ممتازا وكون خصائص اوبعض خصائص المنتج ممتازة عند مقارنتها مع المعايير الموضوعية من منظور المنظمة أو من منظور المستفيد الزبون.<sup>3</sup>

#### الجدول رقم (01) تعاريف الجودة على وفق بعض المداخل<sup>4</sup>

أساس التعريف	تعريف الجودة على وفق المدخل	عيوب المدخل
مبنى على أساس المنتج Product Based	أنها صفات أو خصائص يمكن قياسها وتحديد كميتها حيث يمكن على وفق هذا التعريف تحديد الصفات المتمثلة في المتانة وإمكانية التحميل والصلابة وندى تحمل الاعتماد على المنتج	يمتاز هذا التعريف بانه محدد في الحالات التي تعتمد الجودة فيها التفضيل الشخصي فإن المعايير التي يتم القياس على أساسها قد تكون مظلمة
مبنى على أساس المستخدم النهائي Based User	تعرف بأنها أمر مفرد يعتمد على تفضيلات المستخدم التي يطلبها في السلعة او الخدمة إذ أن	إن تفضيلات المستهلك متعددة ومن الصعب أن تتجمع هذه التفضيلات كلها في منتج واحد

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، إدارة الجودة الشاملة في الجامعات في الملتقى الدولي الأول حول رهانات ضمان جودة التعليم العالي، جامعة 20 اوت 1959، ص48.

<sup>2</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، عمان، دار البازوري للنشر والتوزيع، 2005، ص15.

<sup>3</sup> سوسد شاكرا مجيد ومحمد عواد الزيادات، الجودة في التعليم، دراسات تطبيقية، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008، ص113.

<sup>4</sup> يوسف حجيج الطائي، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، ط1، مؤسسة الوراق لنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 28-29.

<p>حتى يكون له قبول عام وعلى وفق هذا المدخل قد يحدث عدم تطابق بين الجودة ورضا المستهلك</p>	<p>المنتجات التي تقوم بإشباع هذه التقضيلات تعد هذه المنتجات أعلى جودة</p>	
<p>إن ادراك المستهلك للجودة يتساوى مع التوافق ومع المواصفات ومن هنا يكون موجهها داخليا. عادة تعتمد عملية التصميم والتصنع على التعامل مع تخفيض التكلفة على أنه هدف يتم التوصل اليه بطريقة محددة وهي الاستثمار في تحسين عملية التصميم والتصنيع حتى تتساوى هذه التكاليف الإضافية مع التكاليف الناتجة عن رداءة الجودة</p>	<p>تعرف بأنها التوافق مع المواصفات والمتطلبات إذ أن المواصفات تكون متعلقة بالممارسات التصنيعية أو التشغيلية والهندسة ويتم المواصفات في خلال التصميم</p>	<p>مبنى على أساس التصنيع Manufacturing Based</p>
<p>المنتج الأعلى جودة لا يعني عادة الأفضل قيمة، وهذا اللقب الأفضل قيمة يصف المنتج أو الخدمة (الأحسن شراء)</p>	<p>تعرف بأنها درجة الامتياز بالسعر المقبول والسيطرة على المتغيرات بالكلفة المناسبة للمنتج يعتمد قرار الشراء للمستهلك على الجودة والقيمة الأفضل</p>	<p>مبنى على أساس القيمة Bad Value</p>

المصدر إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي .

- تعاريف الجمعيات والمنظمات الخاصة بالجودة نذكر أهمها:
- عرفت الجمعية الأمريكية لرقابة الجودة ( ASQC ) الجودة على أنها مجموعة من المميزات والخصائص للسلعة أو الخدمة التي تجعلها قادرة على تلبية حاجات الزبائن . ومن خلال هذا التعريف نستنتج أن الجودة هي مدى تلبية خصائص المنتج لاحتياجات الزبائن.<sup>1</sup>
- عرفت المنظمة الدولية للمقاييس وفقا للمواصفة (إصدار 2000) IS09000 أمام الجودة هي " قابلية مجموعة من الخصائص الجوهرية لمنتج نظام سيرورة على رضا متطلبات الزبائن وباقي الأطراف المعنية

HEIZER and Barry RENDER, operations Management, prentic -hall, 2001. P. 171<sup>1</sup>

"تستنتج من خلال هذا التعريف أن الجودة تشمل مختلف مكونات نظام المنظمة والتي تتفاعل بينه التلبية حاجات الزبائن ومختلف الأطراف التي تتعامل مع المنظمة.<sup>1</sup>

- عرفت المنظمة الأوروبية للجودة (EOQ) الجودة بأنها مجموعة من الصفات التي يتميز به المنتج معين، تحدد قدراته على تلبية حاجات المستهلكين ومتطلباتهم.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: تعريف جودة التعليم العالي

أن جودة التعليم العالي تعني مقدرة مجموع خصائص ومميزات المنتج التعليمي على تلبية متطلبات الطالب، وسوق العمل والمجتمع وكافة الجهات الداخلية والخارجية المنفعة، إننا نعرف جيدا ان تحقيق جودة التعليم يتطلب توجيه كل الموارد البشرية والسياسات والنظم والمناهج والعمليات والبنية التحتية من أجل خلق ظروف مواتية للابتكار والإبداع فيضمان تلبية المنتج التعليمي للمتطلبات التي تهيء الطالب لبلوغ المستوى الذي تسعى جميع لبلوغه.<sup>3</sup>

إذ يتعلق مفهوم الجودة في التعليم بكافة السمات والخواص التي تتعلق بالمجال التعليمي والتي تظهر مدى التفوق والإنجاز للنتائج المراد تحقيقها، وهي ترجمة احتياجات توقعات الطالب إلى خصائص محددة تكون أساس التعميم الخدمة التعليمية وتقديمها للطلاب بما يوافق تطلعاتهم.<sup>4</sup>

وهي بذلك ترجمة لاحتياجات وتوقعات المستفيدين من العملية التعليمية الداخليين سواء أكانوا أساتذة، عاملين بمختلف مستوياتهم الوظيفية أو طلاب أو الخارجين من مستخدمي الخدمات التعليمية مثل: أولياء الأمور والمجتمع والمؤسسات إلى مجموعة خصائص محددة تكون أساسا في تصميم الخدمات التعليمية وطريقة أداء العمل في من أجل تلبية احتياجات و توقعات المستفيدين و تحقيق رضائهم عن الخدمات التعليمية لمستويات محددة تشكل في مجملها معايير الجودة الشاملة

<sup>1</sup>Abdallah SEDD IKI Management de la qualité. **Alger office des Publications universitaires.** 2003. P. 23.

<sup>2</sup> فتيحة حبشي، إدارة الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منصور قسن طينة، 2006-2007، ص23.

<sup>3</sup> يوسف حجيج الطائي، المرجع السابق، ص135.

<sup>4</sup>العاجز فؤاد وسوان جميل(ديسمبر 2005 )، تطوير التعليم الجامعي لتنمية المجتمع الفلسطيني في ضوء إدارة الجودة الشاملة - الجودة في التعليم العالي، مج1، ع1، ص105.

وجودة التعليم العالي هي عملية توفيق البرامج والإجراءات وتطبيق الأنظمة والنواتج وتوجيهات بهدف تحقيق نقلة نوعية في عملية التعليم الجامعي والارتقاء بمستوى الطلبة في جميع الجوانب العقلية والجسمية والنفسية والاجتماعية والثقافية، ولا يتحقق ذلك إلا بإتقان الاعمال وحسن إدارتها.<sup>1</sup>

ويعرفها بعض الباحثين بأنها مجموعة من الأنشطة والمهارات التي يقوم بها المسؤولون لتسيير شؤون التعليم، التي تشمل التخطيط للجودة وتنفيذها وتقييمها وتحسينها في كافة مجالات العملية التعليمية، ويرى آخرون أن جودة التعليم العالي هي: التحسين المستمر لعمليات الإدارة التربوية أو المدرسية، وذلك بمراجعتها وتحليلها والبحث عن الوسائل والطرق لرفع مستوى الأداء والإنتاجية بالمؤسسة التعليمية، وتقليل الوقت اللازم لإنجاز العملية التعليمية باستبعاد المهام عديمة الفائدة وغير الضرورية للطلاب، مما يؤدي إلى تخفيض التكلفة ورفع مستوى الجودة.<sup>2</sup>

وفي تعاريف أخرى لجودة التعليم العالي هي مقدرة مجموع خصائص ومميزات المنتج التعليمي على تلبية متطلبات الطالب وسوق العمل والمجتمع وكافة الجهات المنتفعة وشمل جودة الطالب الجامعي وأعضاء هيئة التدريس بجودة المناهج جودة لمكان التعليم في الجامعات والكليات ومراكز البحث وجودة الإدارة الجامعية.<sup>3</sup>

ومن كل ماسبق من التعاريف المذكورة نستنتج أن جودة التعليم العالي هي مجموعة الأنشطة الموجهة لغرض تفحص المؤسسة أو البرامج الأكاديمية ومدى التزامها بالمعايير المحددة والسيطرة والتأكد من قدرة المؤسسة التعليم العالي على التحسن المستمر بناء على نتائج تقييمها الذاتي لأدائه أو هو مجموعة من الأنشطة والمهارات التي يقوم بها المسؤولون لتسيير شؤون التعليم وتشمل التخطيط والتنفيذ والتقييم.

### المطلب الثالث: أهداف ومعايير جودة التعليم العالي

**أولاً: أهداف جودة التعليم العالي:** كما جاء في عدد من الدراسات أن لجودة التعليم العالي أهداف منها<sup>4</sup>:

- التأكيد على أن الجودة وإتقان العمل وحسن الأداء مطلب وظيفي عصري وواجب وطني تتطلبه مقتضيات المرحلة الزاهنة؛

<sup>1</sup> جيلالي سليمة، واقع الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي، دراسة ميدانية في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، مذكرة ماجستير غير منشورة جامعة الجزائر، 2008، ص11.

<sup>2</sup> مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، العدد24، ديسمبر2017، ص ص 240-255.

<sup>3</sup> يوسف حجيج الطائي، المرجع السابق، ص136.

<sup>4</sup> الطائي العيادي هاشم، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، دراسة ميدانية، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة العربي للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد1، العدد3، سنة الأولى كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2005، ص195.

- تنمية روح العمل الجماعي والتعاوني للاستفادة من كافة العاملين في المؤسسة؛
  - ترسيخ مفاهيم الجودة الشاملة تحت شعارات لا بديل عن الصحيح والوقاية خير من العلاج والتعلم مدى الحياة؛
  - تحقيق التقدم النوعي في العملية التدريسية وهذا بتفعيل كافة الأنظمة المعمول بها في الجامعة دون استثناء بما يتحقق رغبات الطلبة من جهة وللمجتمع من جهة أخرى؛
  - المحافظة على مستوى الأداء المدرسين والفنيين للطلبة في الجامعة من خلال المتابعة الميدانية المستمرة وإبداء التوجيهات اللازمة بروح من المسؤولية كما دعت الحاجة؛
  - اتخاذ كافة من وقوع الإجراءات والتدابير اللازمة من اجل رفع مستوى الجودة وتقليل من وقوع الأخطاء في التدريس؛
  - حل المشاكل التدريسية ميداني أو بالطرق العلمية واقتراح الحلول المناسبة لها ومتابعة تنفيذها؛
  - فتح قنوات الاتصال والتواصل مابين الجامعات والجهات الرسمية والمجتمعية ،والتعاون مع الشركات التي تعنى بالنظام التعليمي التحديث.
- كما تهدف إلى:
- تطوير أداء جميع العاملين عن طريق تنمية روح العمل التعاوني الجماعي وتنمية مهارات العمل الجماعي وهذا من أجل الاستفادة من كافة الطاقات.
  - ترسيخ مفاهيم الجودة تحت شعارها الدائم أن نعمل الأشياء بطريقة صحيحة ومن المرة الأولى في كل مرة؛
  - اتخاذ كافة الإجراءات الوقائية لتلافي الأخطاء قبل وقوعها والعمل على تحسين الأداء بصفة مستمرة؛
  - وتحقيق نقلة نوعية في عملية التعليم تقوم على أساس التوثيق للبرامج والإجراءات والتفصيل للوائح والتوجيهات والارتقاء بمستويات الطلاب؛
- ومن أهم أهداف الجودة بالتعليم العالي في التوافق بين مخرجات المؤسسات التعليمية وبين سوق العمل والمحافظة على استمرارية الجودة والتميز هي من أهم سمة من سمات نجاح المؤسسات التعليمية.

## المبحث الثالث: الدراسات السابقة

## المطلب الأول: نبذة عن الدراسات السابقة

تعد الدراسات السابقة أحد أهم الأجزاء الذي يحتويها البحث العلمية، إذا لا يمكن للبحث العلمي إن يكون بحثاً علمياً صحيحاً متكاملًا إذا لم يحتوي على جزء الدراسات السابقة. ويعود هذا إلى مدى أهمية جزء الدراسات السابقة ك مكون رئيسي هام من مكونات البحث، إن كتابة بحث جيد يعني كتابة بحث يتناول موضوع معين، إذ يصبح البحث العلمي المنتج بمثابة مرجع جديد للدراسات والأبحاث القادمة، المقصود بالدراسات السابقة هي تلك المجموعة البحثية السابقة التي من شأنها أن تحتوي على موضوع الباحث الذي يتناوله الباحث العلمي في بحثه ومناقشتها، إذ يعتمد الباحث العلمي على هذه الدراسات ذلك من أجل تحليل محتواها ودراستها على المستوى المطلوب.

تعتبر الدراسات السابقة ذات أهمية قصوى في البحوث لكونها المنطلق الأول الذي يفتح الباحث آفاق بحثه أو هو ذلك الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها في بناء بحثه، ويمكن إجمال أهميتها في العناصر التالية:

- تعرف الباحث بالصعوبات التي وقع فيها الباحثون الآخرون وما هي الحلول التي توصلوا إليها.
- تزويد الباحث بالأدوات والإجراءات التي يمكن أن يستفيد منها
- الاستفادة من نتائج الأبحاث والدراسات السابقة.

## المطلب الثاني: الدراسات المحلية

**الدراسة الأولى:** دراسة الطالبة علالي إيمان مذكرة ماستر ونوقشت في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة مولاي الطاهر سنة 2014/2015 تخصص حماية المنظمات قسم علوم التسيير بعنوان: "الاتجاهات الحديثة للحوكمة في قطاع التعليم العالي دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة مولاي الطاهر سعيدة".

وأهم ما جاءت به الدراسة من نتائج:

- أن الجامعات الجزائرية تطبق الحوكمة المؤسسية لضمان جودة التعليم العالي من منظور أصحاب المتمثلين في الأساتذة والطلبة والإداريين.
- كما تبين عدم وجود تأثير دلالة إحصائية على تطبيق مفهوم الجودة بغرض متغيرات شخصية كالجنس والمؤهل العلمي والخبرة المهنية كما وضحت أهم الاتجاهات المتبعة للنهوض بهذا الإطار.

**الدراسة الثانية:** دراسة الطالبة جعظة سناء هي مذكرة ماجستير نوقشت في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة سطيف "1" سنة 2017/2016 تخصص حوكمة ومالية مؤسسة بعنوان: " دور الحوكمة في تحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر الأطراف ذات المصلحة."

أهم ما جاءت به هذه الدراسة من نتائج:

- أثبتت هذه الدراسة محدودية استقلالية جامعة سطيف "1" ويبرز ذلك من خلال عدم تمتع الجامعة بالحق في تحديد رسالتها وفرض شروط ومعايير انتقاء الطلبة إلى انعدام..... استحداث تخصصات أكاديمية ووضع آليات ضمان الجودة بما يتماشى خصوصا الجامعة كما سجل البحث مستوى متوسط للحرية الأكاديمية نوعا ما متمثلة في حرية التدريس وحرية البحث العلمي إلى حرية التعبير عن الرأي وذلك من خلال التعبير عن وجهة نظرهم.
- أثبتت الدراسة عجز جامعة سطيف-1- عن خدمة أصحاب المصالح ويظهر ذلك من خلال عدم قابلية الجامعة لتقييم أدائها بانعدام التخطيط الإستراتيجي بالجامعة لمختلف أنشطتها. وعدم وجود سياقات بتحليل نتائج الطلبة، إضافة إلى عدم رصد إدراج خريجها في سوق العمل وتتبعهم في مواقع عملهم وكذا ضعف مراجعة التخصصات ..... المفتوحة بالجامعة، عدم المدامة مع السياسات التعليمية والاقتصادية للبلاد إلى انعدام نظم لتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس.
- أثبتت الدراسة مستوى متوسط لمشاركة أصحاب المصلحة بجامعة سطيف-1- في اتخاذ القرار. بحيث يقضي التسيير التشاركي في هذه المؤسسات، فتح المجال أمام كل الأطراف من أصحاب المصلحة في عملية وضع القرار.

#### المطلب الثالث: الدراسات الأجنبية

**الدراسة الأولى:** دراسة الطالب مروان حمودة رجب الدهدايز هي أطروحت دكتوراه نوقشت في المدرسة العليا للتجارة بجامعة بنوية تونس سنة 2016/2015 تخصص إدارة أعمال بعنوان: "حوكمة الجامعات وعلاقتها بالأداء الجامعي (في جامعات من قطاع غزة)".

وأهم ما جاءت به هذه الدراسة:

أن هناك ضعفا واضحا في الدور الذي تلعبه وزارة التعليم العالي في دعم الجامعات. إضافة إلى عدم وجود معايير أو دليل للحوكمة الجامعية

- كما أن الجامعات الفلسطينية المبحوثة في قطاع غزة تطبق مبادئ الحوكمة بدرجة متوسطة وكذا الحال بالنسبة لمستوى الأداء الجامعي.

• كما توصلت الدراسة أيضا إلى وجود علاقة إيجابية بين تطبيق مبادئ حوكمة الجامعات والأداء الجامعي.

**الدراسة الثانية:** دراسة الطالب يوسف إسماعيل فلاح خريس هي رسالة ماجستير نوقشت في قسم إدارة الأعمال كلية الأعمال بجامعة الشرق الأوسط، الأردن، كانون الثاني 2020 بعنوان؛ " أثر تطبيق الحوكمة على اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال.

أهم ما جاءت به هذه الدراسة من توصيات:

- تأكيد تبني الجامعات لمفهوم الحوكمة، والعمل على ترسيخ مفهوم الحوكمة النوعية بأبعادها وآلياتها وأهدافها مما يسهل تطبيقها في المراحل القادمة؛
- ضرورة وضع الخطط الاستراتيجية الواضحة التي تهدف للانتقالات بالجامعات لمرحلة الحوكمة وتطبيقها بشكل فعلي وعملي؛
- ضرورة العمل على إنشاء قاعدة معلومات تكون متاحة لأعضاء مجالس الحاكمية لما في ذلك من أثر في مساعدتهم على اتخاذ القرارات التي تصب في المصلحة العامة.

## خلاصة الفصل

نستنتج مما سبق أن حوكمة الجامعة هي الطريقة التي يتم من خلالها توجيه أنشطة الجامعة وإدارة أقسامها وحلياتها ومتابعة تنفيذ خططها الاستراتيجية، فأما عن مفهوم جودة التعليم العالي فهي إستراتيجية إدارية مستمرة التطور تنتهجها المؤسسة التعليمية معتمدة على مجموعة من المبادئ من أجل تخريج الرئيسي ألا وهو الطالب على أعلى مستوى من الجودة.

## الفصل الثاني: التعليم العالي بالجزائر

## تمهيد الفصل

يعد التعليم العالي ركن أساسي في النظام التربوي نظرا للمهام التي يضطر لعبها والتي جعلته من المؤشرات التي يقاس بها مدى تقدم الأمم وتطورها ولهذا نجد الدول تسعى جاهدة لتطوير نظامها التعليمي الذي يمكنها من إعداد نخبة البشرية المدربة والمؤهلة للعمل في مختلف المجالات.

وفي هذا الفصل كذلك قمنا بتقسيمه إلى 3 مباحث :

المبحث الأول تناولنا فيه نبذة عن التعليم العالي بالجزائر من خلال التطرق لتبيان الهيكل التنظيمي الجديد لقطاع التعليم العالي وأيضا تطور نظام LMD بالإضافة إلى بعض مؤشرات التعليم العالي بالجزائر .

المبحث الثاني تناولنا فيه واقع حوكمة الجامعة الجزائرية منت خلال التطرق إلى بعض من برامج الحوكمة الجامعية التي قام بها قطاع التعليم العالي بالجزائر وإدراج الرقمنة لتعزيز الحوكمة في الجزائر بالإضافة لبرامج حوكمة الخدمات الجامعية .

المبحث الثالث خصص لمتطلبات تطوير حوكمة الجامعات في الجزائر من خلال التطرق إلى توضيح التحديات التي تواجه حوكمة الجامعات ومتطلبات تطويرها ، بالإضافة إلى مجموعة من الآفاق المستقبلية التي وضعها قطاع التعليم العالي المراد تحقيقها.

## المبحث الأول:نبذة عن التعليم العالي بالجزائر

### المطلب الأول :الهيكل التنظيمي الجديد لقطاع التعليم العالي

وفي إطار الرؤية الإستراتيجية والاستشرافية لقطاع التعليم العالي والبحث العلمي وإيضفاء الفاعلية والانسجام بين مختلف مصالح الإدارة المركزية مع مؤسسات التعليم العالي ،قامت الوزارة بإدخال إصلاحات هيكلية وتنظيمية شملت كل المديريات العامة والمركزية والمفتشية العامة و هذا بإصدار مرسومين تنفيذيين<sup>1</sup>:

المرسوم التنفيذي الأول رفع 134- 21 مؤرخ في 24 شعبان عام1442الموافق ل7 أفريل 2021يتضمن تنظيم الإدارة المركزية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

المرسوم التنفيذي الثاني رقم21-135مؤرخفي24شعبان عام1442الموافق ل7 أبريل سنة 2021 يحدد تنظيم المفتشية العامة لوزارة التعليم العالي وسيرها.

وكذا استحداث مديريات مركزية وفرعية جديدة وإلغاء مديريات فرعية ليصبح التنظيم كما يلي:

**الوزير:** وتضم تحت سلطة وزير التعليم العالي ما يلي :

-رئيس الديوان : لديه 8 مكلفين بالدراسات والتشخيص

- المفتش العام: لديه 12 مفتش للبيداغوجيا والإدارة

-الأمين العام : يشرف على مكتب البريد الداخلي ومكتب الأمن الداخلي

-الهيكل المركزية: وتنقسم إلى عدة مديريات مركزية تتمثل في :

- 1 المديرية العامة للتعليم والتكوين

- 2 المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجيين قسم إلى:

- 3 مديرية المالية

- 4 مديرية التعاون والتبادل مابين الجامعات

- 5 مديرية الموارد البشرية

- 6 مديرية الحياة الطلابية

- 7 مديرية التخطيط والإشراف

- 8 مديرية الوسائل والممتلكات والعقود

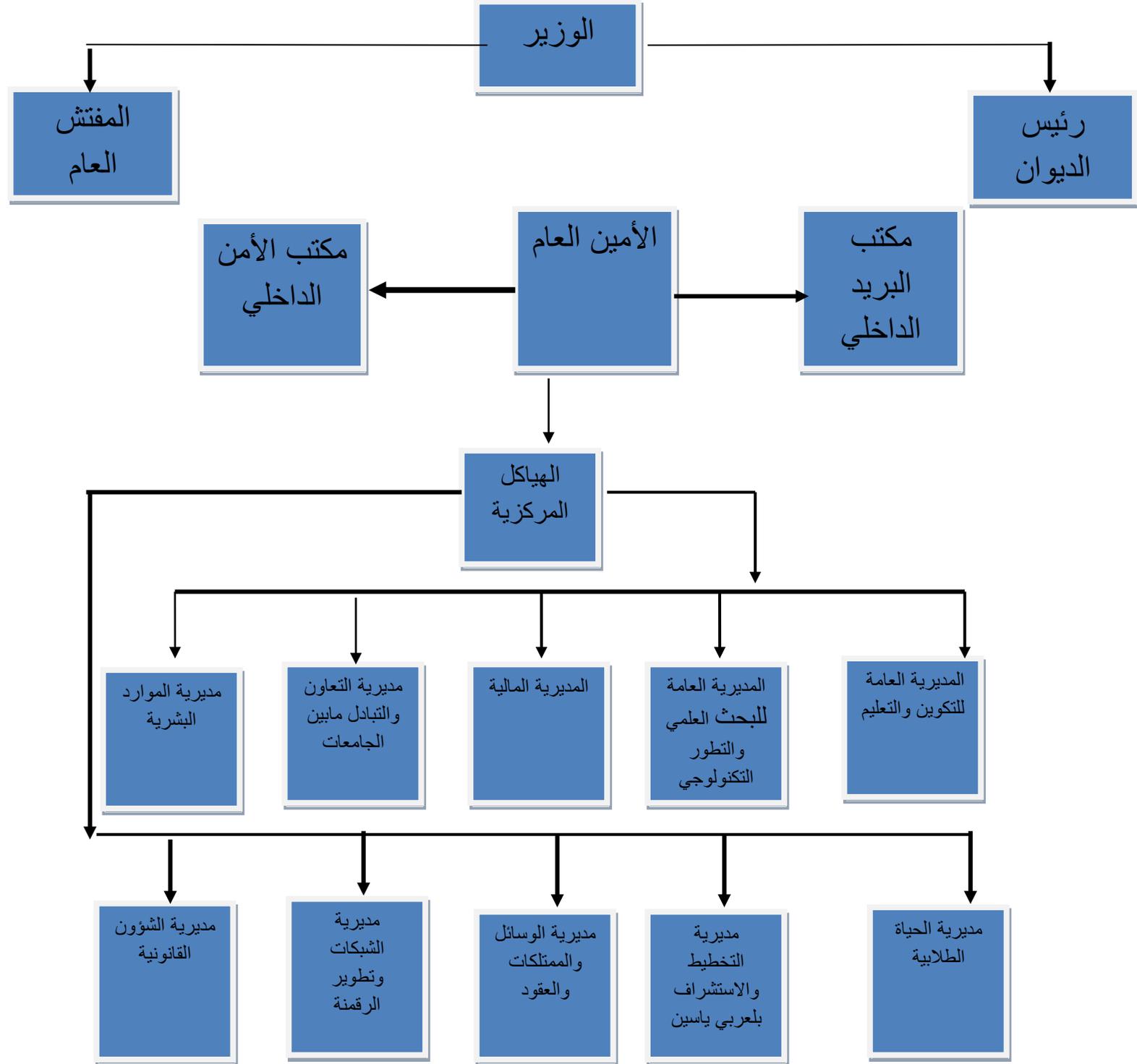
<sup>1</sup> حصيلة إنجازات قطاع التعليم العالي من جويلية 2020 إلى جوان 2021.

- 9 مديرية الشبكات وتطوير الرقمنة

- 10 مديرية الشؤون القانونية.

وعلى هذا النحو فإن الشكل أدناه يوضح الهيكل التنظيمية الجديدة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي:

الشكل رقم (01) الهيكل التنظيمي الجديد لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي



المصدر حصيلة إنجازات قطاع التعليم العالي والبحث العلمي

فالمديرية العامة للتعليم والتكوين مقسمة أيضا إلى مديريات فرعية متمثلة في :

-مديرية التعليم في الطورين الأول والثاني

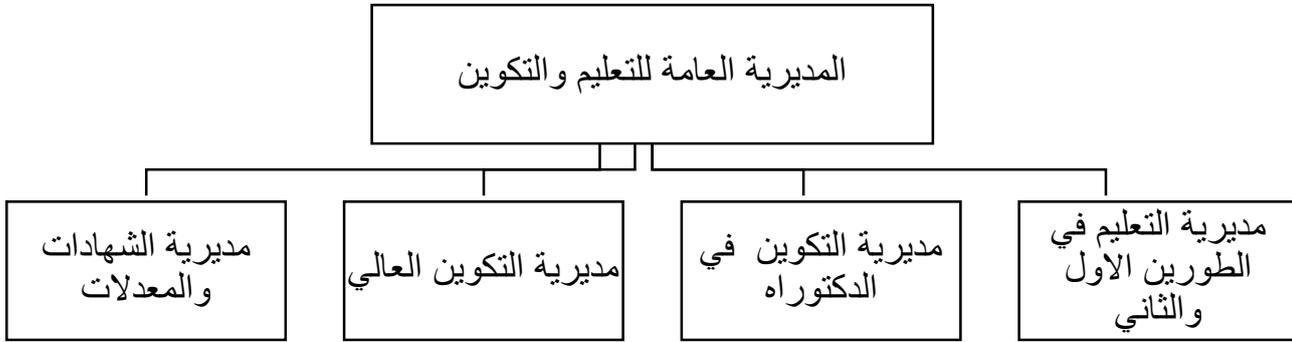
-مديرية التكوين في الدكتوراه

-مديرية التكوين العالي

مديرية الشهادات والمعدلات

والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي الجديد للمديرية العامة للتعليم والتكوين :

الشكل رقم (02) الهيكل التنظيمي الجديد للمديرية العامة للتكوين والتعليم

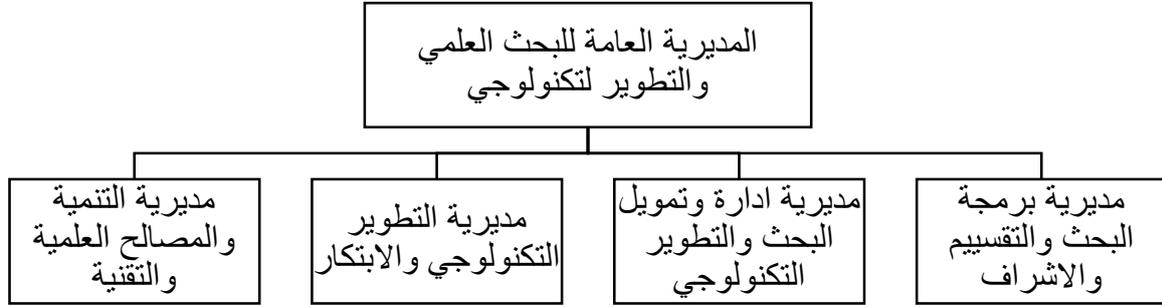


المصدر حصيلة إنجازات قطاع التعليم العالي والبحث العلمي

فإن أيضا للمديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي عدة مديريات فرعية تتمثل في :

- مديرية برمجة البحث والتقييم والاستشراف
- مديرية إدارة وتمويل البحث العلمي و التطوير التكنولوجي
- مديرية التطوير التكنولوجي والابتكار
- مديرية التنمية والمصالح العلمية والتقنية

## الشكل رقم (03) الهيكل التنظيمي الجديد للمديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي



المصدر: حصيلة إنجازات قطاع التعليم العالي والبحث العلمي

### المطلب الثاني: تطور نظام LMD

لقد تم في السنوات الأخيرة تنفيذ العديد من المشروعات والبرامج الهادفة إلى تطوير التعليم العالي وأساليب التكوين حيث تم اتخاذ نمط هيكل للتعليم يتكون من ثلاثة أطوار هي ليسانس، ماستر، الدكتوراه.

وفي نهاية سنة 2004 صدر مرسوم تنفيذي رقم 04-371 يتضمن إحداث شهادة ليسانس جديدة و تنص المادة الثانية من هذا القانون مدة التكوين بثلاث سنوات موزعة على ست سداسيات، كما صدر قانون آخر يشرح كيفية سير العملية البيداغوجية (المرسوم التنفيذي رقم 02-209) المؤرخ في 19 أوت 2008

فهيكلة نظام LMD يتمثل في<sup>1</sup>:

1- ليسانس: هي شهادة تحضر في 03 سنوات وتنقسم إلى فرعين:

أ. شهادة ليسانس مهنية: بحيث يتلقى فيها الطالب تكوين يؤهله لأن يكون جاهز للحياة العملية وتكون البرامج كالأتي:

<sup>1</sup> الدليل العلمي لتطبيق ومتابعة نظام LMD وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، جوان 2011.

70 بالمئة برامج مشتركة وطنيا

20 بالمئة برامج محلية تخضع لاحتياجات قطاع الأشغال في الولاية الجامعية

ب. شهادة ليسانس عملية أكاديمية: تسمح للطلاب بمتابعة الدراسة تحضير النيل شهادة الماستر والأصل هنا أن تكون البرامج مشتركة وطنيا.

2- الماستر: وتحضر هذه الشهادة في ظرف سنتين بعد الليسانس وتتقسم فرعين هي كذلك:

أ. ماستر مهنية: تؤهل حاملها إلى الحياة العملية مباشرة وتزاعي البرامج التكوينية في هذا النوع من الشهادات الجانب المهني.

ب. ماستر البحث- أكاديمية: تسمح لحاملها مواصلة الدراسة التحضير لنيل شهادة الدكتوراه.

3- الدكتوراه: وتحضر في ثلاث سنوات بعد شهادة الماستر.

من بعض لواحق هذا النظام:

1- المكتسب البيداغوجي: ويعني هذا أن جميع الوحدات التعليمية التي تحصل عليها الطالب تمثل رصيد هو

يحتفظ بها سواء غير مساره التكويني ام انتقل إلى مؤسسة أخرى ويحتفظ بها نهائيا وفق شهادة تقدم له.

2- الوحدة التعليمية: وهي مجموعة من -المقاييس - وهذا لتناسقها وتقاربها وتوضع في وحدة تعليمية وهناك

ثلاث أنواع هي:

وحدة التعليم الأساسية: و التي تمثل التعليم الأساسي والذي لا بد للطلاب أن يتحصل عليه.

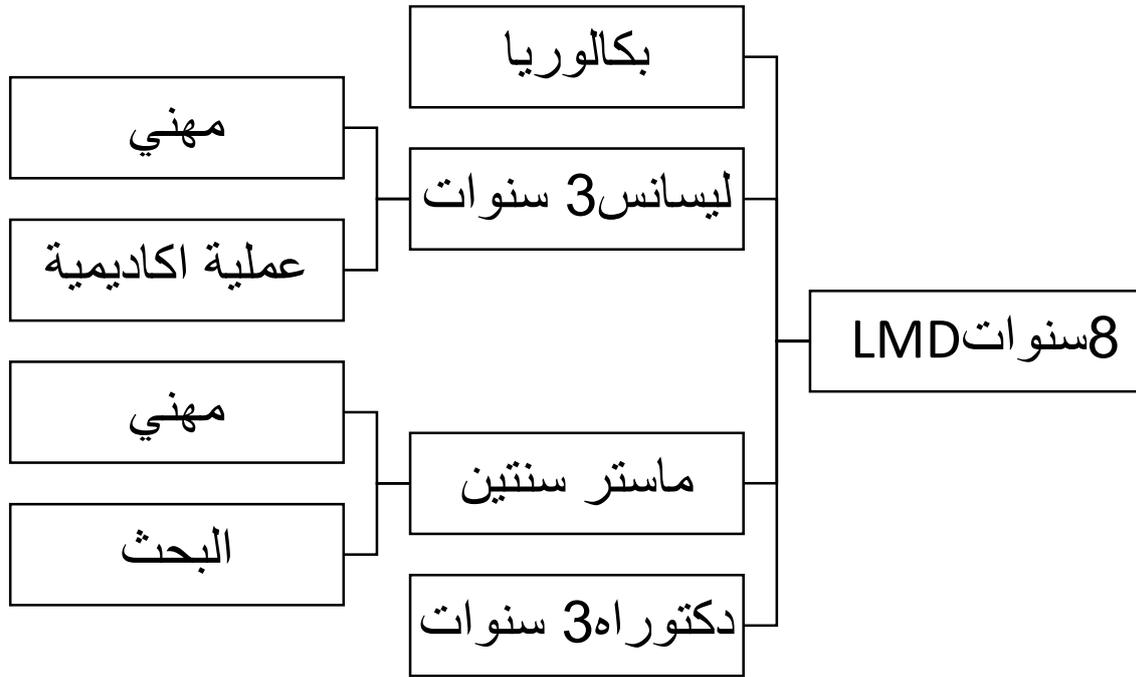
وحدة التعليم الخاصة بالاستكشاف: وهي التي تسمح للطلاب اكتشاف تخصصات أخرى تساعده في حالة إعادة

التوجيه.

وحدة التعليم الأفقية المشتركة: وتشمل اللغات الأجنبية والإعلام الآلي ... وتسم حب اكتساب ثقافة عامة

وتقنيات منهجية.

والشكل التالي يوضح هيكل نظام LMD



المصدر دليل نظام LMD

### المطلب الثالث: مؤشرات التعليم العالي بالجزائر

إن المتتبع لتطوير قطاع التعليم العالي بالجزائر سيلاحظ التطور السريع لمختلف مكونات ومؤشرات هذا القطاع سواء على الصعيد البشري (الطلبة، الأساتذة) أو المادي المؤسسات الجامعية أو المالي (الميزانية) وذلك على النحو التالي:

أ. تطور عدد الطلبة: لقد شهدت الجامعة الجزائرية منذ الاستقلال استقبال وتزايد في عدد الطلبة المسجلين بها، والجدول الموالي يلخص تطور تعداد الطلبة في قطاع التعليم العالي.

الجدول رقم (02): تطور عدد الطلبة حسب السنوات في الفترة 2014-2021

التعيين	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2020-2021
المسجلون في التدرج	1165040	1315744	1416045	1469984
المسجلون فيما بعد التخرج	76510	76961	76202	76259
حاملي الشهادات	311946	292683	/	353427

المصدر الديوان الوطني للإحصائيات نقلا عن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر

ب. تطور عدد الأساتذة :

تطور عدد الطلبة سيوافقه بالضرورة تطور عدد أعضاء هيئة التدريس وهو ما يوضحها

الجدول رقم 03: تطور عدد الأساتذة حسب السنوات 2014-2022

2021-2020	2017-2016	2016-2015	2015-2014	الأساتذة
/	59468	57729	55906	في المؤسسات الجامعية
/	57628	56061	53622	الدائمين
/	84	72	93	الأجانب
/	1840	1668	2284	الشركاء
61277	58116	56876	54533	مجموع الأساتذة

المصدر الديوان الوطني للإحصائيات عن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر

ج. تطور عدد المؤسسات الجامعية

لقد تطورت الهياكل التعليمية الجامعية في الجزائر بشكل ملحوظ ومتسارع فقد كانت الجزائر غداة الاستقلال تتوفر على جامعة واحدة التي كانت تتكون من أربع كليات، فان اليوم الشبكة الجامعية في الجزائر، تضم حوالي

(109) مؤسسة التعليم العالي موزعة على كامل القطر الوطني ومقسمة على النحو التالي :

54 جامعة، 09 مراكز جامعية، 11 مدرسة عليا لتكوين الأساتذة ، 35 مدرسة عليا والجدول التالي يبين تطور عدد المؤسسات الجامعية

جدول رقم (04): تطور عدد المؤسسات الجامعية لفترة ما بين 2014-2015

2021-2020	2017-2016	2016-2015	2015-2014	التعيين
54	50	50	48	الجامعة
09	13	13	10	المركز الجامعي
11	11	10	6	المدرسة العليا للأساتذة
/	1	1	1	المدرسة العليا للتعليم التقني
35	31	20	20	المدرسة الوطنية العليا
/	1	12	12	المدرسة التحضيرية
109	107	106	97	مجموع مؤسسات التعليم

				العالى
--	--	--	--	--------

المصدر الديوان الوطنى للإحصائيات عن وزارة التعليم العالى والبحث العلمى

د. تطور فى الميزانية:

عرفت الإعتمادات المالية المخصصة لوزارة التعليم العالى والبحث العلمى تطورات متتابعة من سنة إلى أخرى والجدول الموالى يوضع ذلك:

الجدول رقم (05): تطور ميزانية التعليم العالى والبحث العلمى الفترة ما بين 2015-2022.

السنة	الميزانية
2015	300.333.642.000
2016	312.145.998.000
2017	310.791.629.000
2018	313.336.878.000
2019	317.336.878.000
2020	364.283.138.000
2021	370.600.000.000
2022	400.000.000.000

المصدر الديوان الوطنى للإحصائيات عن وزارة التعليم العالى والبحث العلمى

## المبحث الثاني: واقع حوكمة الجامعات الجزائرية

### المطلب الأول: برنامج الحوكمة الجامعية

من بين برامج الحوكمة الجامعية نذكر:

- إعادة تنظيم الإدارة المركزية لوزارة التعليم العالي من خلال إعادة مشروع مرسوم تنفيذي.
- إعادة تنظيم المفتشية العامة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي من خلال إعادة مشروع النص التنظيمي ذي الصلة.
- مواصلة تنفيذ التدابير الهادفة إلى تبسيط الإجراءات الإدارية وتحسينها وتقسيم النتائج المحصلة بصفة دورية.
- إعداد دليل مرجعي للإصلاح الفيزيائي في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في إطار تطبيق أحكام القانون العضوي للقوانين المالية، وكذا إعداد تقرير عن الأولويات والتخطيط في إطار مشروع برنامج الميزانية لسنة 2021 على سبيل التجربة .
- المساهمة في إعداد مشروع الإستراتيجية الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته .
- المساهمة في تنفيذ البرنامج الوطني لمكافحة التلوث من خلال تحويل 314 مركبة من حظيرة سيارات إلى قطاع السير بوقود غاز البترول المميع.<sup>1</sup>
- تحسين المناخ الاجتماعي في القطاع من خلال تطهير الوضعيات المالية العاقلة تسوية مستحقات الأساتذة والباحثين والمستخدمين.
- إعداد خارطة طريق للاستغلال منصة التسيير الالكتروني الوثائق على مستوى الإدارة المركزية للوزارة.
- مواصلة سيرورة إرساء ضمان الجودة في المؤسسات الجامعية وتشخيص العمليات المنجزة .
- مواصلة عملية التقييم الذاتي للمؤسسات الجامعية طبق المرجع الوطني لضمان جودة .
- إعداد مشروع قانون يتعلق بإنشاء الوكالة الوطنية لضمان الجودة والاعتماد.
- إدماج تكنولوجيا الإعلام والاتصال في التسيير، من خلال :
- إعداد دفتر شروط الخاص باقتناء منصة رقمية وطنية لتحاضر عن بعد خاصة بالقطاع .

---

حصيلة انجازاته فقطاع التعليم العالي، مرجع سبق ذكره ص<sup>1</sup>99

- مواصلة التنسيق مع وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية لتجسيد العقد المبرم بين مركز البحث في الإعلام العالمي والتقني ( cerist ) ومؤسسة اتصالات الجزائر لتعميم الشبكة الوطنية الأكاديمية للرفع من قدرة التدفق بعشرة أضعاف واستحداث نقطة تواجد جديدة .

- الإعلان عن المناقصات الموجهة لتدعيم القدرة الاستيعابية لمركز المعطيات بالقطاع، مع تسجيل عدم جدوى المناقصة .

- عقد ورشات عمل مع السلطة المختصة بالتصديق الالكتروني لمناقشة كيفية إدراج تقنية التوقيع الالكتروني للوثائق في النظام المعلوماتي المدمج progres التصديق على الشهادات الجامعية بمرحلة أولية.

- إعداد رؤية حول إصلاح منظومة الخدمات الجامعية، ثم الانتهاء من إعداد الوثيقة تتضمن تشخيص وضعية المنظومة الحالية للخدمات الجامعية.<sup>1</sup>

وجملة من المقترحات والتصورات الهادفة إلى الإصلاح في هذه المنظومة وفقا لسناريوهات عدة وقد تم رفع هذه الوثيقة إلى السلطات المختصة .

-إعداد برنامج تقييم المؤسسات الجامعية .

-إعداد بطاقة مؤشرات لتقييم أداء مؤسسات التعليم العالي .

-إعداد دليل لمشروع المؤسسة.

-إنجاز المشروع الأوروبي في الهندسة البيداغوجية.

تم تنظيم تكوينين الأول حول الحوكمة في جانفي 2011 والثاني حول تعريف المكونين في فيفري 2021 ، إضافة إلى تنظيم دورة تكوين لفائدة نواب مديري المؤسسات الجامعية المكلفين بالعلاقات الخارجية في مارس 2021 .

-مواصلة تنفيذ المخطط القطاعي للتبسيط الإجراءات الإدارية وتسهيلها .

-سجلت 11 عملية رقمته لبعض الإجراءات الإدارية نفذت منها عمليتان تمر بإعداد شبكة تقييم موحدة للأداء مسؤولي المؤسسات الجامعية والبحثية (مدير المؤسسة والمدير العام) بالتنسيق مع الندوات الجهوية للجامعات .

-نستهدف التقييم الموضوعي وفقا لطبيعة المؤسسة وأهدافها والنتائج المحققة،بالإستناد إلى مؤشرات تقسيم تخص مجمل الجوانب سواء البيداغوجيا أو البحث أو التسيير الإداري، كما أن شبكات التقييم هذه متاحة للإطلاع عليها ضمنا للشفافية في تطبيقها في الميدان.

<sup>1</sup> نفس المرجع ص100

## المطلب الثاني: الرقمنة كأداة لتعزيز الحوكمة الجامعية

عملت وزارة التعليم العالي و البحث العلمي عهد الوزير عبد الباقي بن زيان على رأس لقطاع في جويلية 2020 على الانتقال الرقمي بما سمح بمواكبة التكنولوجيا الحديثة وكذا القدرة على مواجهة فيروس كورونا وما حملته من أعباء على السير الحسن في العمل الوزاري وكذا القطاعي، وتم تشكيل محاور عمل لرقمنة القطاع، تمثلت بالأساس في ثلاث وحدات يمكن تطبيقها وهي :

1- إستراتيجية صفر ورقة.

2- استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال كأداة لمحاربة الكورونا .

3- التحول الرقمي حتمية لعصره القطاع .

1- إستراتيجية صفر ورقة: من خلال إستراتيجية صفر ورقة والتي تعتبر أداة الحوكمة التي تهدف إلى تقليل التعامل بالأوراق الإدارية وتخفيف استهلاك مادة الورق.

كان لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي نصيب من هذا العمل الذي اجتهدت في تجسيده من خلال مجموعة من الإجراءات المتخذة التي يمكن تلخيصها فيما يلي:

-حذف المراسلات الورقية بين المؤسسات التعليمية العالي والبحث العلمي وجعلها 100/100 على الخط En ligne.

-تلخيص الوثائق الإدارية كالترشح في تسجيل الماستر، تنظيم لمسابقة الوطنية للالتحاق بالطور الثاني للمدارس العليا، إيداع ملفات الترشيح للدكتوراه، مناقشة الأطروحة.

-التسجيل الجامعي للناجحين الجدد في البكالوريا عبر الخط <http://www.progres.mester.dz>،

-التسجيل للإيواء والمنح الجامعية بالنسبة لطلبة البكالوريا الجدد عبر الخط،

<http://www.progres.mester.dz/webonou>

- دفع مستحقات التسجيل عن طريق عملية الدفع الإلكتروني .

-بوابة التحويل الجامعي عبر الخط :

<http://www.progres.mester.dz/webonou>

- طلب رخصة إنشاء مؤسسة خاصة للتكوين العالي .

<sup>1</sup> نفس المرجع ص 103

- رقمه عملية إيداع ملف الترشيح لمسابقة التكوين في الإقامة.

- رقمه إجراءات انتقاء الخبراء المكلفين بدراسة مشاريع البحث العلمي للتكوين الجامعي .

- رقمه تقييم عبر عرض التكوين المفتوحة من طرف مؤسسات التكوين العالي التابعة لدوائر أخرى ، ولمؤسسات التكوين العالي الخاصة .

- رقمه إجراء إنشاء المؤسسات الفرعية .

**2- استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال كأداة لمحاربة covid 19:** منذ تولي الأستاذ عبد الباقي بن زيان منصب وزير التعليم العالي والبحث العلمي وضعا استثنائيا ألا وهو الأزمة المعينة الخاصة بكوفيد 19 والتي غيرت مجرى حياة العالم من خلال اعتماد مجموعة من الإجراءات الوقائية التي تسمح بحماية حياة الطالب و موظفي القطاع باعتبارها الوصي الأول عليهم من خلال احترام البروتوكول الصحي مع المحافظة على السير الحسن للدراسة وذلك بتبني أسلوب التعليم عن بعد، والذي يعتمد على استثمار واستغلال تكنولوجيا الإعلام والاتصال كالتالي:

-استحداث منصات خاصة بتجميع الدروس سنة أولى ليسانس ، تسجيل 800 درسا ، بالتعاون مع جامعة التكوين المتواصل .<sup>1</sup>

-اتفاقية مع موزعي شبكة الانترنت ، اتصالات الجزائر جيزي موبيليس ، اوريدو لتسهيل الولوج لهذه المنصات للطلبة عن طريق توفير تسهيلات و أسعار تفضيلية أمام المستخدمين.

-بوابة وطنية رابطة لجميع الأرضيات : <http://elernning.cerist.dz>

**3- التحول الرقمي حتمية لعصره القطاع :**

**3-أ- محاربة البيروقراطية:**

-استحداث أرضية عبارة عن خارطة جغرافية توضح توفير المناصب المفتوحة للدكتوراه في مختلف التخصصات عبر التراب الوطني .

- توثيق الشهادات الجامعية يتم عبر الخط وهي تتبع سيرورة العملية بكل بساطة وإمكانية رفع التظلمات.

-استحداث أرضية لمتابعة تسجيل الطلبة الأجانب في الجامعات الجزائرية .

---

<sup>1</sup> نفس المرجع ص104

-استحداث تطبيق رقمي لحجز المواعيد أو رفع الطلبات .

### 3-ب- إضفاء الشفافية :

-استحداث تطبيق رقمي يظم ميثاق الأدب والأخلاقيات الجماعية المعد من طرف لجنة أخلاقيات المهنة التابعة للوزارة.

-استخدام أرضية لمعاينة مستوى الخدمات الجماعية .

-متابعة دائمة وتواصل مباشر عبر صفحة الوزير على مواقع التواصل الاجتماعي لرفع الشكاوي والتظلمات .

### 3-ج- اتفاقية تحسين جودة الانترنت في القطاع :

- اتفاقية بين مركز البحث والإعلام التقني والعلمي و مؤسسة اتصالات الجزائر لرفع تدفق الانترنت عشر مرات<sup>1</sup>.

#### المطلب الثالث: حوكمة الخدمات الجامعية

**1-الخدمات الجامعية:** لقد كان من بين أولويات برنامج عمل القطاع هو السعي إلى تغيير أساليب حوكمة منظومة الخدمات الجامعية وهذا من خلال تقديم خدمات جيدة في مجال الإيواء والإطعام والنقل ومختلف الخدمات الأخرى .

وفي هذا السياق تم توسيع شبكات الخدمات الجامعية بالعديد من الهياكل الجديدة تم تدشينها من طرف الأستاذ عبد الباقي بن زيان خلال زيارته الميدانية التي قام بها إلى 24 ولاية .

#### 1-أ- الإيواء :

منذ أن تولى السيد الوزير مهامه على رأس وزارة التعليم العالي والبحث العلمي قام بزيارة 24 ولاية وتمكن من تدشين 19500 سرير ومعاينة 39500 سرير<sup>2</sup>.

**1-أ- أ التدشينات :** قام وزير التعليم العالي بالعديد من التدشينات بعدة ولايات حيث نمثلها في الجدول الآتي:

<sup>1</sup> مرجع سبق ذكره الصفحة 105

- نفس المرجع ص 117<sup>2</sup>

الجدول رقم (6): التدشينات التي قام بها وزير التعليم العالي بعدة ولايات

الولايات	التدشينات
سكيكة	2000 سريرا
تيارت	2000 سريرا
ورقلة	2000 سريرا
بجاية	2000 سريرا
المدينة	2000 سريرا
بسكرة	2000 سريرا
تبيازة	2000 سريرا
الاغواط	إقامة داخلية مجهزة خاصة بالأساتذة
البليدة	2000 سريرا بالإقامة الجامعية لونيبي
البليدة	1000 سريرا الإقامة الجامعية سعد حلب
بجاية	2000 سرير بامبزور
سطيف	1000 سرير بالعلمة

1-أ- ب المعاینات : قام وزير التعليم العالي بالمعاینات في بعض الولايات نجدها في الجدول التالي :

الجدول رقم 7 : المعاینات التي قام وزير التعليم العالي بعدة ولايات <sup>11</sup>

الولايات	المعاینات
أم البواقي	المركز الطبي الاجتماعي
شلف	500 سريرا
ورقلة	المركز الترفيهي العلمي الإقامة الجامعية أبو عمار الذكور وإقامة البنات سالم بن يوسف
وهران	8000 الإقامة الجامعية بلقايد
خنشلة	4000 انجاز إقامة جامعية جديدة

<sup>1</sup> نفس المرجع ص 118

تيارت	2000 سريرا
المدية	-انجاز إقامة جامعية جديدة -الإقامة الجامعية حسان بن مولود واتخاذ قرارات بغلقها
غرداية	1000 سرير انجاز إقامة جامعية وزرة
البلدية	2000 سريرا انجاز إقامة جامعية جديدة
الجزائر العاصمة	11000 سريرا القطب الجامعي العلوم والتكنولوجيا سيدي عبد الله

#### أ - ب - الإطعام:

من جانب الإطعام تم تدشين العديد من المطاعم ، حيث دشّن 5 مطاعم ليصل الإجمالي إلى 439 بين المدمج والمركزي ، كما أن وضع دليلين من طرف مختصين من أجل تحسين الجودة الغذائية للوجبات المقدمة وتوحيد الإجراءات في مجال الأمن الغذائي .

التدشينات والمعانيات : من أجل تحسين جانب الإطعام قام وزير التعليم العالي بتدشين العديد من المطاعم وعين مطعم واحد في بعض الولايات ونلاحظها في الجدول التالي:

#### جدول رقم 8 التدشينات والمعانيات الخاصة بالإطعام في بعض الولايات<sup>11</sup>

الولاية	التدشينات والمعانيات
البلدية	مطعم جامعي لجامعة لونييسي
تيبازة	مطعم مركزي سبعة 800 مقعد بالقليلة
الاغواط	مطعم مركزي سبعة 600 مقعد
غرداية	مطعم مركزي
تيسمسيلت	مطعم جامعي سبعة 680 مقعد
خنشلة	معاينة مشروع المطعم المركزي

ج قاعات المحاضرات و الرياضة : في مجال الرياضة وقاعة المحاضرات قام وزير التعليم العالي بمعاينة القاعات في بعض الولايات وتدشينها ، نلاحظ ذلك في الجدول التالي :

#### جدول رقم 9: التدشينات والمعانيات الخاصة بقاعات المحاضرات والرياضة في بعض الولايات

<sup>1</sup> نفس المرجع ص 119

الولاية	التدشينات والمعانيات
وهران	تدشين قاعة الرياضة الجديدة بجامعة العلوم التكنولوجية بوهران
البليدة	تدشين المركب الرياضي سعد حلب البليدة 1
تيسمسيلت	تدشين قاعة متعددة الرياضيات
البليدة	تدشين قاعة المحاضرات المتعددة الخدمات وبه قاعة الرياضة ومطاعم
الجزائر	معابنة وتنمية قاعة السباحة جامعة الجزائر 3 ملعب اولمبي لكرة القدم ، ملعب كرة السلة

### 1-د النقل

في ضل الظروف الاستثنائية تم تعزيز خدمات النقل حيث تم التكفل بنقل الطلبة بين الولايات وداخلها في ظل توقف وسائل النقل العامة وفقا للبرتوكول الصحي المحكم .

حيث يتم تسخير 2444 حافلة سمحت بنقل 71300 طالب والتكفل ب 3260 طالبا بالجنوب .

د-1 خارطة الطريق الاستعجالية: بطلب من السلطات تم وضع خارطة استعجالية تتضمن 7 نقاط لمعالجة مشاكل الأحياء الجامعية على المدى القريب والتي تتعلق بالإجراءات المستعجلة الواجب اتخاذها على مستوى الإقامات الجامعية والتي تتضمن 7 محاور وهي<sup>1</sup> :

- 1- الأمن والوقاية
- 2- الإطعام
- 3- الصيانة الدورية
- 4- النظافة
- 5- التدفق
- 6- الانترنت

<sup>1</sup> نفس المرجع ص ص 120 121

## المبحث الثالث : متطلبات تطوير حوكمة الجامعات في الجزائر

### المطلب الأول: التحديات التي تواجه حوكمة الجامعات

- تواجه الجامعات الجزائرية الكثير من التحديات والعراقيل في ضل الحوكمة ومن أهم هذه التحديات نذكر مايلي :
- 1- **مشكل التحجيم**: الذي يتسبب في العديد من مشكلات التسرب وتحويل السياسات المرتبطة بالقبول والتأطير والتوجيه والتقويم وبالإضافة الى زيادة حاجات المجتمع لليد العاملة المؤهلة ولتلبية متطلبات سوق العمل ، النمو الديمغرافي المتزايد وتوسع الأعداد الملتحقين بالأطوار الثلاث بالإضافة إلى طور التعليم العالي ، أيضا إهمال البحث العلمي وهجرة الأدمغة، نظرا لبحثها على مناخ أفضل ووضع أفضل مهنيا وتحسين تكويناتهم.
  - 2- **مشكلة التأطير** : هذه المشكلة ترهن مستقبل التعليم العالي والبحث العلمي بالجزائر من مؤشراتها ضعف التكوين في الدراسات العليا، ووجود معايير غير واضحة ومعقدة في الترقية والتوظيف. ظروف مادية ومعنوية وغير محفزة للإسناد الجامعي ونقص التأطير العلمي والبيداغوجي، التخطيط والتنظيم غير السليم لبرنامج ومناهج التعليم العالي و البحث العلمي .

a. **مشكلة التمويل**: يمكن إرجاعها إلى التسيير الغير الرشيد للموارد البشرية والمادية من خلال تناقص

الدعم الحكومي للتعليم العالي ، عدم ارتباط البحوث العلمية بمشكلات المجتمع ،وفي حال ارتباطها

لايمكن ارتباط مخرجات هذه البحوث بالواقع التطبيقي ، وأيضا عدم انفتاح الجامعة على البيئة المحلية

الوطنية العالمية<sup>1</sup>.

3- **مشكلة الهياكل والتجهيز**: بالرغم من تزايد عدد الهياكل الجامعية إلا أن سمة الاكتظاظ ظاهرة عامة نتيجة

ضعف التخطيط الاستراتيجي الجاد وترشيد الموارد اللازمة ، بالإضافة إلى تدني الخدمات ما يؤثر على التكوين

الجيد .

4- عدم التزام الإدارات العليا بتطبيق الحوكمة .

5- طبيعة الثقافة السائدة داخل المؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي ،

6- تفشي البيروقراطية في التسيير

7- المركزية في اتخاذ القرارات .

8- تأثيرات العولمة

كما أشارت بعض الدراسات إلى تحديات أخرى للتحويل دون تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي و

البحث العلمي و ننجزها في النقاط التالية:

-**الثقافة السائدة في المجتمع** : تتجلى مظاهرها في غياب المبادئ الخاصة بالشفافية والمساءلة وعدم مشاركة

أصحاب المصالح في صنع القرارات الناتجة عن تأثير الثقافة السلبية للمنسية في المجتمع، المتمثلة في ثقافة

<sup>1</sup> منال سخري، حوكمة الجامعة الجزائرية بين حتمية التغيير ورهانات الواقع ، كلية الحقوق والعلوم السياسية، الملحق الدولي

الثاني حول التأوين الجامعي والمحيط الاقتصادي، الحوكمة الجامعية، جامعة البليدة الجزائر

العروق وعدم الثقة في إمكانية التفسير بأشكالها المختلفة التي تنتقل مع الطلاب الى الجامعة والأسلوب نفسه تخضع له علاقة الأستاذة مع المستويات الإدارية العليا، مما يجعل الجامعة مؤسسة بيروقراطية ليس لمن هو أدنى في التدرج الإداري حق مناقشة قرارات المستويات العليا

-**المناخ السياسي العام**: يؤثر المناخ السياسي الذي تعيشه الدولة النامية على توجهات وقدرات أعضاء الأسرة الجامعية مما يزرع الإحباط والشك في القدرة على إحداث التغيير في التنظيمات الطلابية، مثلا ملزمة بالدفاع على حقوق الطلبة لكن ما يلاحظ على أرض الواقع أنها تخدم مصالحها الخاصة ومصالح أحزاب سياسية تستغلها كورقة في التعبئة السياسية .

-**المنظومة القانونية الحالية**: يقصد بها غياب قوانين خاصة بالتعليم العالي في المنظومة الحالية لا تتلاءم مع التطور الحالي للجامعات التي لها أوضاع خاصة لا يمكن أن تطبق عليها نفس القوانين المطبقة على المؤسسات الأخرى .

-**طريقة إدارة الجامعة**: تمكن المشكلة الرئيسية في الطريقة التي تتم بها إدارة الجامعة في كيفية اختبار أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية عموما بداية من رئيس الجامعة إلى عمداء الكليات، إلى رؤوس الأقسام، هؤلاء جميعهم يتم تعيينهم من قبل سلطات إدارية.

تنفيذية ولا يتغير من تولى مناهجهم، وهو ما يعكس على درجة استقلالية هؤلاء جميعا في مواجهة السلطة التنفيذية، واستقلالية كل منهم في مواجهة رئيسهم الأعلى، مما يسمح بشكل مباشر إمكانية حوكمة الجامعة من خلال وضع معايير لتقييم القيادات الجامعية وقياس أداءها .

مثلا في بعض الجامعات الأمريكية على وجه الخصوص أخذت مبدأ أفضلية خريج الجامعة في تقلد المنصب وبعضهم أخذ بمبدأ الأقدمية في القسم أو الإدارة ، والبعض الآخر أخذ بمبدأ التكاليف والبعض الآخر بمبدأ الانتخاب على أن تعطي بعض الصلاحيات و الامتيازات .

- غياب أعضاء هيئة التدريس في الحياة الجامعية، وهذا يؤثر على الأنشطة العامة داخل الجامعة على إمكانية حوكمتها، فغالبا ما يفعل عضو هيئة التدريس تجنب الصدام مع إدارة الجامعة تفاديا لتعسفها الذي قد يؤثر على مكتسباته المادية أيضا ، غياب التنظيمات المستقلة الطلابية داخل الجامعة، بمعنى أن ضعف الدور الذي تلعبه نوادي أعضاء هيئة التدريس ، يضعف بشدة إمكانية مستنداتهم للأنشطة الطلابية داخل الجامعة.

- هيمنة الجانب السياسي والاديلوجي على الجانب العلمي الموضوعي على مستوى إصلاحات التعليم العالي ، يظهر هذا جليا من خلال التهميش الواضح لأعضاء الأسرة الجامعية ، في اتخاذ القرارات والإصلاحات التي تخصهم ، وتؤثر فيهم بالدرجة الأولى هذا ما يؤثر على إمكانية تسيير الجامعة وفق مبادئ الحكومة .

-الاهتمام بالكم على حساب الكيف :حيث تسجل أعداد كبيرة من الشهادات الممنوحة لخريجي الجامعات مقارنة بتسجيل ضعف في المستوى الأكاديمي لهذه الفئة .

- غياب فكرة تقييم الطلبة الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس الملاحظات هذه الفكرة غالبا تماما في معظم جامعات الدول النامية ، قد أثبتت بعض الدراسات أن أثر المصادر التي يمكن من خلالها ، ام على كفاءة وفعالية أداء عضوية التدريس هم الطلبة ، لأنهم المستفيدون بالدرجة الأولى منه ، كما أنهم الأشخاص الأكثر إطلاعا ومعايشة لما يدور في قاعات الدراسة من فعاليات وممارسة تدريسية<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني : متطلبات التطوير لحوكمة الجامعات :

من أهم أبرز عوامل تطوير حوكمة الجامعات الجزائرية نجد :

- التركيز على التعليم عن بعد لتحقيق الإنصاف في الفرص وحق الجميع في التعليم ، بطرق أثر فعالية ، التفاعل والحوار الدائم مع التنظيمات المجتمع المدني الدائم لتلبية احتياجات المجتمع.
- الخبرات العلمية لأعضاء هيئة التدريس في التشريعات وإشراكها فعليا في القرارات السياسية المفصلية من خلال رفع نسبة قطاع بما يتلاءم والتحديات والأهداف التي تكون بعقلانية في التسيير ، وفقا لمبادئ الحوكمة القائمة على المشاركة والمسألة.
- العمل على الحد من هجرة الأدمغة إلى الخارج ، سواء من خلال توفير المناخ السياسي والأكاديمي لازدهار البحث العلمي والتخلص من البيروقراطية الإدارية وتشجيع البحث والابتكار أو من خلال الاستفادة من الكفاءات المتواجدة بالخارج عن طريق بناء شراكة معهم ، لاسيما من الخبراء الجزائريين الذين يتواجدون بأعرق المراكز ومخابر البحث في العالم .
- إعادة تقسيم برنامج التعليم العالي وتوحيدها .
- إعادة النظر في قوانين الترقية والانضمام لمختلف الهياكل العلمية التي جعلتها بيد فئة تتداول فيما بينها صنع القرارات .
- ضرورة تحقيق توافق بين التكوين الجامعي ورأس المال البشري من خلال التعاون بين الجامعات والمؤسسات الإنتاجية مثلا عن طريق الموائمة بين الفرص التعليمية المتاحة ومتطلبات المجتمع<sup>2</sup> وجود شراكة حقيقية بين الجامعة ومختلف الشركاء الاجتماعيين بالقطاع العام والخاص ، مما يساهم في الاستفادة من التفاعل والتركيز بين المؤسسات الصغيرة ورواد الأعمال والمنظمات الغير ربحية ونقل المعارف والتقنيات بالتواصل بين مختلف الجامعات عبر إقامة الواجبات العلمية ، مراكز الابتكار ، وبرامج الملكية الفكرية ، والحاضنات الافتراضية والفكرية .

---

. نفس المرجع ص 198- 199<sup>1</sup>

- مرجع سابق ، منال سخري<sup>2</sup>

### المطلب الثالث : الأفاق المستقبلية لقطاع التعليم العالي

- رغم تحقيق التعليم العالي العديد من الأهداف في ظرف زمني قصير إلا أن هناك الكثير من المشاريع المرسومة في الأفاق المستقبلية :
- دراسة مشروع قانون التعليم العالي ، والموافقة عليه من قبل مجلس الحكومة ومجلس الوزراء، لعرضه بعد ذلك على غرفتي البرلمان .
- التنفيذ التدريجي لإصلاح الخدمات الجامعية .
- الانتهاء من النصوص التنظيمية التطبيقية لقانون البحث العلمي
- تصميم السنة الجامعية 2021/2020 بصيغة التعليم الهجين المعتمد ، وأفاق التحسين.
- الانتهاء من إعداد منشور توجيه وتسجيل حاملي شهادة البكالوريا الجدد 2021
- تحضير الدخول الجامعي المقبل 2022/2021
- التأسيس لإلزامية التقييم داخل المؤسسة التعليم العالي ، تمهيد الوضع لمشروع المؤسسة .
- تشجيع ثقافة ريادة الأعمال وروح الابتكار والإبداع ، والتواصل من أجل رؤية أفضل وحوكمة أرشد<sup>1</sup>.

---

- مرجع سابق ، حصيلة انجازات القطاع التعليم العالي<sup>1</sup>

## خاتمة الفصل

إن الدولة الجزائرية أولت اهتمام واسع بالتعليم العالي والبحث العلمي والجامعي وعملت على إصلاحه من خلال تبني نظام LMO بغية جودة مخرجاته، ألا أن هذه الإصلاحات صدمت بمجموعة من العراقيل والتحديات التي حالت دون تحقيق الأهداف المسطرة والمنشودة الوصول إليها.

خاتمة

## اقتراحات البحث

من خلال بحثنا في موضوع حوكمة الجامعة كأداة لتعزيز جودة التعليم العالي والبحث العلمي ، حاولنا الإجابة عن الإشكالية الخاصة بهذه الدراسة ، والتساؤلات الفرعية التي تدور حول مساهمة مبادئ الحوكمة المتمثلة في الاستقلالية والمشاركة في تحسين جودة التعليم العالي بالتركيز على الجزائر ، ولتحقيق ذلك اتبعنا هذا الموضوع من خلال فصلين ، الأول تبنى الإحاطة بكل ما يتعلق بالحوكمة نظريا من مفاهيم الخاصة بحوكمة الجامعات من خلال التطرق إلى ماهية الحوكمة وأهم أهدافها ومبادئها وقيم جودة التعليم العالي والبحث العلمي ، أما الفصل الثاني تم التطرق فيه إلى إعطاء نبذة عن التعليم العالي بالجزائر وتوضيح واقع حوكمة الجامعة الجزائرية بالإضافة إلى متطلبات تطوير التعليم العالي بالجزائر .

### نتائج الدراسة:

وانطلاقا مما سبق توصلنا في الجانب النظري من هذه الدراسة الى العديد من الاستنتاجات:

- 1- يعتبر مفهوم الحوكمة الجامعية من المفاهيم الحديثة مقارنة مع غيره من المفاهيم
  - 2- يكتسي تطبيق الحوكمة في المؤسسات بصفة عامة ، وفي مؤسسات التعليم العالي بصفة خاصة أهمية كبيرة ، بالنظر إلى وجود العديد من التحديات والمبررات التي تفرض تبنيه ومن المنافسة .
  - 3- تجني المؤسسات بمختلف أنواعها فوائد ومزايا كثيرة جراء تطبيقها للحكمة .
  - 4- يعتر مفهوم جودة التعليم العالي عن مدى قدرة التعليم العالي بتطبيق الجودة .
  - 5- يستلزم التطبيق الناجح لمفهوم جودة التعليم العالي تطبيق مبادئه .
- أما الاستنتاجات المتوصل إليها من خلال دراسة الحالة تتمثل في :
- 1- إدخال إصلاحات هيكلية وتنظيمية جديدة شملت جميع المديرية العامة والمركزية والمفشية العامة .
  - 2- تبني الجزائر نظام LMD بعد تبنيها نظام ضمان الجودة في مجال التعليم العالي .
  - 3- هناك ضعف واضح في الدور الذي تلعبه وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في دعم الجامعات الجزائرية
  - 4- عدم وجود معايير أو دليل الحوكمة الجامعية.
  - 5- الجامعات الجزائرية تطبق مبادئ الحوكمة بدرجة منخفضة.
  - 6- وجود علاقة ايجابية بين تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات وجودة التعليم.

### التوصيات:

- ضرورة بناء منظومة معايير وطنية للحكومة تتناسب مع الوضع الحالي للجامعات الجزائرية، مع تشكيل لجنة خاصة بالحكومة لمتابعة تطبيق الحوكمة في الجامعات ورفع مستواها.
- مراجعة ومناقشة القوانين والتشريعات الخاصة بالحكومة الجامعية
- وضع معايير الجودة وتطوير التعليم العالي بالجزائر.

### أفاق الدراسة:

- رغم أن الدراسة الراهنة حاولت تقصي ودراسة الموضوع المتمثل في الحوكمة في التعليم العالي والبحث العلمي في الجامعات الجزائرية إلا أن منظومة الحوكمة يتضمن الكثير من المتغيرات التي يصعب عزلها والتحكم فيها الشيء الذي دفعنا لطرح جملة من التساؤلات يمكن أن تكون مادين بحث في المستقبل :
- الحوكمة الجامعية وعلاقتها بالأداء الجامعي.
  - ماهية ضمانات تطبيق الحوكمة الرشيدة.
  - الحوكمة الرشيدة وبناء قطاع الدفاع وقطاعات أمنية جيدة.

## قائمة المراجع والمصادر

- المراجع العربية:
- محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، عمان، دار البازوري للنشر والتوزيع، 2005
- سوسد شاکر مجيد ومحمد عواد الزيادات، الجودة في التعليم، دراسات تطبيقية، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008
- يوسف حجيج الطائي، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، ط1، مؤسسة الوراق لنشر والتوزيع، الأردن، 2008
- ابن منظور، لسان العرب، دار المعارف، القاهرة، ج2، 1984
- الأطروحات والمذكرات:
- مروان حمودة الدهدار، حوكمة الجامعات وعلاقتها بالأداء الجامعي (في جامعات قطاع غزة)، أطروحة دكتوراه قسم، إدارة أعمال في المدرسة العليا للتجارة، جامعة منوبة، تونس، 2015-2016
- فتيحة حبشي، إدارة الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منصورى قسنطينة، 2006-2007
- العاجز فؤاد وسوان جميل (ديسمبر 2005) تطوير التعليم الجامعي لتنمية المجتمع الفلسطيني في ضوء إدارة الجودة الشاملة - الجودة في التعليم العالي، مج1، ع1، جيلالي سليمة، واقع الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي، دراسة ميدانية في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، مذكرة ماجستير غير منشورة جامعة الجزائر، 2008
- جغطة سناء، دور الجامعة في تحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر الأطراف ذات المصلحة دراسة حالة جامعة سطيف 1، رسالة ماجستير كلية العلوم التسيير تخصص حوكمة ومالية المؤسسة، جامعة سطيف 1، 2016-2017
- المجالات والمؤتمرات :
- ضحاوي بيومي محمد، المليحي رضا محمد 2011، دراسة مقارنة لنظم الحوكمة المؤسسة للجامعات في كل من جنوب إفريقيا وزمبابوي وإمكانية الإفادة منها في مصر، المؤتمر العلمي التاسع عشر للجمعية المصرية لتربية المقارنة والإدارة التعليمية، جامعة عين مهما، القاهرة
- منال عبد العزيز العربي 2014 واقع تطبيق الحوية من وجهة نظر احماء العينين الإدارة والأكاديمية العاملين في باريدو الإمام محمد بن سعود الإسلامية المحلة الدولية التربوية المتخصصة المجلة 03 -

العيد 12 - الجمعية الأردنية تعلم القراء عاد الله (3) همه خانم مسن 2008 ضوابط وآليات الجوية في المؤسسات الجامعة

- سلمى جمال، أثر اقتصاديات المعرفة على حوكمة الجامعات العربية، المؤتمر العالي الثالث: الحوكمة الأكاديمية المنعقد بكلية إدارة الاعمال والعلوم الإدارية جامعة القدس، الكلسيك، لبنان، 2009، 16-17 فيفري،.
- عزت احمد، مفهوم حوكمة الجامعات والغرض منها وسبل تطبيقها، وحدة القانونية، مؤسسة حرية الفكر والتعبير، مصر، 2006.
- ميهوب علي، ضمان الجودة في التعليم العالي النموذج البريطاني، المؤتمر 2 للتعليم العالي، مارس 2008، اليمن. <sup>1</sup>مجلة الدراسات المالية للمحاسبية والإدارية، العدد السابع، جوان 2017، نجم عبود نجم، إدارة الجودة الشاملة في الجامعات في الملتقى الدولي الأول حول رهانات ضمان جودة التعليم العالي، جامعة 20 اوت 1959
- محمد رمزي جودي وآخرون، دور حوكمة الجامعات في تحقيق أداء جامعي متميز، مجلة آفاق علمية، المجلد 13، العدد 01، جامعة محمد خيضر بسكرة 2021،
- مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، العدد 24، ديسمبر 2017
- الطائي العيادي هاشم، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، دراسة ميدانية، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة العربي للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 1، العدد 3، سنة الأولى كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2005،
- المراجع الأجنبية:
- HEIZER and Barry RENDER, **operations Management**, prentice -hall, 2001.
- Abdallah SEDD IKI Management de la qualité. Alger office des Publications universitaires. 2003