مجلة جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية –قسنطينة الجزائر–
ر ت م د: 1112–4040، ر ت م د إ: 2588–X204
المجلد: 34 العدد: 03 السنة: 2020 الصفحة: 1385–1412 تاريخ النشر: 25–03–2021

الحوكمة الجامعية من أجل الجودة (الجامعة الجزائرية انموذجا)

Attaining Quality through University Governance The Model of the Algerian University

الطالبة آمنة الحيول
amina.lahiouel@univ-constantine3.dz
د. مليكة فريمش
malika.frimeche@univ-constantine3.dz
جامعة صالح بوبنيدر قسنطينة 3

تاريخ الإرسال: 2020/03/13 تاريخ القبول: 12 /2020/11

الملخـــص:

يتطرق هذا البحث إلى موضوع الحوكمة الجامعية وإبراز دورها من أجل تحقيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي بصفة عامة والجامعة الجزائرية بصفة خاصة.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم حوكمة الجامعات ومدى تطبيقها لتطوير أداء الجامعات وتجويدها، ورفع مستوى الشفافية والمحاسبة فيها باعتبارها أداة رقابية من أجل تحقيق التميز والرقي في الجامعات، لان تطوير الأنظمة التعليمية أصبح من اهتمام جميع دول العالم، والجزائر كغيرها من الدول سعت جاهدة للرفع من مستوى قطاع التعليم العالي بما يضمن جودته، من خلال تبني الحوكمة الجامعية في مختلف مؤسساتها الجامعية.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة الجامعية، الجودة، الجامعة الجزائرية.

مجلة جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية –قسنطينة الجزائر–
ر ت م د: 1112–4040، ر ت م د إ: 2588–X204
المجلد: 34 العدد: 03 السنة: 2020 الصفحة: 1385–1412 تاريخ النشر: 25–03–2021

ABSTRACT:

This paper purports to highlight the role of university governance for achieving quality in higher education institutions in general and in Algerian university in particular.

This study aimed to describe the concept of university governance and the degree of its application for the progress and the improvement of universities performance, and to raise transparency level and accountability at universities as being the monitoring tool for achieving excellence, because the development of educational systems has become a concern of all countries in the world.

Like other countries, Algeria has strived hard to raise the level of the higher education sector to ensure its quality via adopting university governance in its various university institutions.

Keywords: Algerian university, Quality, university Governance.

المقدمـــة:

تعتبر الجودة في التعليم العالي هي إحدى المسائل الحيوية في نظام التعليم المعاصر، لذا حرصت مؤسسات القطاع في معظم دول العالم المختلفة وبالذات في الدول المتقدمة، على تبني الجودة كمنحى ومنهج للعمل فيها، وذلك لأسباب عدة لعل من أبرزها تنوع أهداف مؤسسات التعليم العالي وتعددها وظهور أنماط جديدة لمؤسساته، بالإضافة إلى ظهور وسائط تعليمية جديدة، فهذه التغيرات وغيرها التي شهدها التعليم العالي وما تضمنته من أنماط جديدة دعت القائمين على هذه المؤسسات للاهتمام بجودة هذا القطاع المهم، حتى صار السعي وراء تحقيق الجودة مطلبا ضروريا يستلزم وضع معايير ومؤشرات من أهمها تطبيق الحوكمة الجامعية Governance Universitaire، فهي من

مجلة جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية –قسنطينة الجزائر–
ر ت م د: 1112–4040، ر ت م د إ: 2588–X204
المجلد: 34 العدد: 03 السنة: 2020 الصفحة: 1385–1412 تاريخ النشر: 25–03–2021

المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمامات كبيرة في السنوات الأخيرة عبر استخدامها في تحقيق الجودة والتميز في الأداء وبالتالي فهي مفتاح الوصول إلى تعليم رفيع القيمة والمستوى والمضمون.

وقد ظهرت الحاجة إليها مؤخرا لتعبر عن الأزمة التي يعاني منها التعليم العالي، والتي تتمثل في الفجوة بين الواقع والملموس وذلك بسبب التعارض بين متطلبات الإدارة العليا والإدارة التنفيذية مما يضعف تطور تلك المؤسسات.

والجزائر كغيرها من الدول، تعمل على الرفع من مستوى قطاع التعليم العالي بما يضمن جودته، وذلك بتبني مدخل الحوكمة الجامعية باعتباره مفتاح نجاح تلك المؤسسات حاضرا ومستقبلا إذ تعمل جاهدة على إيجاد مؤسسات مستقلة، مسؤولة عن تحديد اتجاهها الاستراتيجي، والتأكد من فاعلية إدارتها.

من هنا نطرح الإشكالية الرئيسية التالية:

كيف يمكن أن يساهم تطبيق الحوكمة في الرفع من كفاءة الجامعة الجزائرية وتحقيق جودتها؟

للإجابة عن هذه الإشكالية تم صياغة الفرضية التالية:

– تطبيق الحوكمة الجامعية يعمل على تحسين أداء الجامعة الجزائرية.

مجلة جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية –قسنطينة الجزائر–
ر ت م د: 1112–4040، ر ت م د إ: 2588–X204
المجلد: 34 العدد: 03 السنة: 2020 الصفحة: 1385–1412 تاريخ النشر: 25–03–2021

1. مفهوم الحوكمة الجامعية

ظهر مفهوم الحوكمة الجامعية في الأوساط الأكاديمية، حيث أن الافتراضات التي تقوم عليها الحوكمة مستوحاة بقوة من نظريات الإدارة العامة الجديدة، وتستند إيديولوجية المصطلح إلى أعمال مستشار البنك الدولي Michael Gibbons.[1]

لهذا برزت العديد من التعاريف في التعليم العالي من قبل الباحثين والأكاديميين، التي سنستعرضها ونبين أهميتها وأهدافها.

1-1- تعريف حوكمة الجامعات

استعمل مصطلح الحوكمة في عالم الانقلوساكسون corporate governance، وترجم إلى اللغة الفرنسية (gouvernement l'entreprise)، من طرف اكبر الكتاب (Pastré) في 1996، Charreaux، Gomez1996 ، Pesqueux2000، وفي وثائق رسمية، تقارير vienot 1 و2 سنتي 1995 و1999.[2]

حيث تعتبر حوكمة الجامعات إحدى العناصر الأساسية لإصلاحات التعليم العالي، هذا المفهوم هو حديث نسبي طوره كلارك عام 1983، حيث يتعلق بالطريقة التي تحدد بها الجامعات وأنظمة التعليم العالي بشكل عام، أهدافها ووطرق تنفيدها وإدارة مؤسساتها ورصد أهم نتائجها.[3]

---

[1]–Eric Martin Maxime Ouellet, **Rapport de recherche La gouvernance des universités dans l'économie du savoir**, Institut de recherche et d'informations socio-économiques, Novembre 2010, p 18-19.

[2]– ROLAND Pérez, **La gouvernance de l'entreprise, Editions la découverte**, Paris, France, p.5

[3]– Rapport sur la gouvernance des universités en Algérie, World Bank, June 2012, p3.

مجلة جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية –قسنطينة الجزائر–
ر ت م د: 1112–4040، ر ت م د إ: 2588–X204
المجلد: 34 العدد: 03 السنة: 2020 الصفحة: 1385–1412 تاريخ النشر: 25–03–2021

فالحوكمة جاءت من أجل تحسين جودة التعليم وهي بذلك موضوع إجماع واسع لاسيما في منطقة شمال إفريقيا والشرق الأوسط.

وبالتالي فهي أداة تسمح للجامعات في جميع دول العالم تقييم ماإذا كانت ممارسات الحوكمة الخاصة بها متوافقة مع أهدافها المؤسسية ومع الاتجاهات الدولية بالإضافة إلى تتبع تقدم الجامعات بمرور الوقت.

وقد ربطها كل من Alexander Mitterle Fabrice Hénard بالاستقلالية التي تسمح للمؤسسات بإدارة مواردها، والاستجابة بسرعة لمتطلبات السوق العالمية، كذلك ما يميز الحوكمة وجود قادة ملهمين وإستراتيجية قوية للتوجه المؤسسي، وفلسفة النجاح والتميز وثقافة التفكير المستمر، والتعلم التنظيمي والتغيير.[1]

كما أشار (Lucier, 2007) للحوكمة الجامعية باعتبار أنها، تشير إلى جميع الآليات والمبادئ التي تحكم المنظمات نفسها من خلالها، أي اتخاذ قراراتها وتخطيط تطورها، وإدارة مواردها، والإشراف على أنشطتها، وتقييم أداء مواردها البشرية ومحاسبتهم.[2]

كما عرفها Hirsh et Weber من خلال مرجع التعليم العالي، الحوكمة تشير الممارسة الرسمية وغير الرسمية للسلطة في إطار القوانين والسياسات والقواعد التي توضح

[1]–Alexander Mitterle , Fabrice Hénard, **GOVERNANCE AND QUALITY GUIDELINES IN HIGHER EDUCATION**, A review on governance arrangements and quality assurance guidelines, 2015, p19.

[2]–Boubacar Baidari et El Bachir Wade**, Gouvernance des Etablissements d'Enseignement Supérieur et Amélioration de l'Environnement des Affaires en Zone_UEMOA**, Investment Climate and Business Environment Research Fund (ICBE-RF, Dakar, Juillet, 2011,p16.

مجلة جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية –قسنطينة الجزائر–
ر ت م د: 1112–4040، ر ت م د إ: 2588–X204
المجلد: 34 العدد: 03 السنة: 2020 الصفحة: 1385–1412 تاريخ النشر: 25–03–2021

حقوق ومسؤوليات مختلف الجهات الفاعلة، بما في ذلك القواعد التي يتفاعلون بها وبالتالي هي الإطار الذي تسعى من خلاله مؤسسات التعليم العالي تحقيق أهدافها وسياستها بطريقة متماسكة ومنسقة.[1]

كما ترتبط الحوكمة بحرية الجامعة في اختيار نظامها وبرامجها ومناهجها وطرائق التدريس واختيار هيئة التدريس بها، كما تعني الحرية الأكاديمية وهي عدم وضع قيود على ما تدرسه الجامعة وما يقوله أو ينشره أساتذتها أو ما يعبرون عنه من آراء علمية أو أكاديمية داخل الجامعة.[2]

كما تشير الحوكمة في مفهومها العام إلى آلية ترشيد العمل الإداري في كافة جوانبه، من خلال تطبيق مجموعة من المبادئ، كالشفافية، وضوح آليات المساءلة والمحاسبية، وإتاحة الفرصة أمام جميع الأطراف وأصحاب المصلحة للمشاركة في عملية اتخاذ القرار وتقييم نتائجها.[3]

أما البنك العالمي فقد عرف الحوكمة الجامعية على أنها:

[1]– Abdou Salam Sall, **Gouvernance universitaire Une expérience africaine**, Conseil pour le développement de la recherche en sciences sociales en Afrique DAKAR, 2017, p10.

[2]– هالة فوزي محمد عيد، **تطوير الأداء الإداري بالجامعات السعودية**، مجلة دراسات فى التعليم الجامعى، العدد 37 مكرر، 2017، ص509

[3]– محمد حسن بشير، الأسس والمبادئ النظرية للحوكمة ومتطلبات تطبيقها في التعليم العام بالسودان، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلة العربية للعلوم ونشر الابحاث، المجلد الثالث، العدد السادس، 2019، ص27

مجلة جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية –قسنطينة الجزائر–
ر ت م د: 1112–4040، ر ت م د إ: 2588–X204
المجلد: 34 العدد: 03 السنة: 2020 الصفحة: 1385–1412 تاريخ النشر: 25–03–2021

هي الآلية التي تتمكن مؤسسات التعليم العالي من التحكم في هياكلها وأنشطتها والإجراءات التنظيمية والتنفيذية، وتمكين العاملين من المشاركة في تخطيط وتوجيه سياسات المؤسسة فهي المفتاح الرئيسي لعمليات الإصلاح.[1]

وتعرف حوكمة الجامعات إجرائيا بأنها مجموعة من القوانين والأنظمة والتعليمات التي تهدف إلى تحقيق الجودة الشاملة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الاستراتيجيات المناسبة والفعالة لتحقيق غايات الجامعة وأهدافها الاستراتيجية.

1-2- أهمية حوكمة المؤسسات التعليمية:

تعد الحوكمة أحد المداخل الإصلاحية الحديثة التي تتسم بالفاعلية في أحداث تغيرات جذرية تصل إلى عمق العملية التعليمية وإحداث نقلة نوعية في المخرجات التعليمية بما يتوافق ومهارات القرن الحادي والعشرين لذلك نجد أهميتها تكمن فيما يلي:

– مساعدة المؤسسة التعليمية على تحقيق أهدافها بأفضل السبل الممكنة.

– ضمان الالتزام بالقوانين والأنظمة المعمول بها في الجامعة.

– تحقيق ضمان النزاهة والاستقامة لكافة العاملين في المؤسسة بدءا بالإدارة والمدريين التنفيذين إلى أدني عامل فيها، مع تحديد مهام ومسؤوليات كل فرد في المؤسسة التعليمية، بما يضمن تقليل الخطاء إلى أدنى قدر.

– إيجاد نوع من التوازن بين مسؤوليات المؤسسة الاستراتيجية بعيدة المدى والمسئوليات التشغيلية قصيرة المدى للمؤسسة التعليمية، وتدعيم الثقة والمصداقية بين العاملين في المؤسسة التعليمية.

[1]– جمال حلاوة، نداء دار طه، **واقع الحوكمة في جامعة القدس**، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 02، 2013 ص 89.

مجلة جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية –قسنطينة الجزائر–
ر ت م د: 1112–4040، ر ت م د إ: 2588–X204
المجلد: 34 العدد: 03 السنة: 2020 الصفحة: 1385–1412 تاريخ النشر: 25–03–2021

تعمل الحوكمة على إيجاد بيئة عمل حافزة للعاملين، تساعدهم على تحقيق التميز المطلوب للمؤسسة التعليمية.

تحقيق الاستفادة القصوى والفعلية من نظم المحاسبة والرقابة الداخلية بالمؤسسة التعليمية[1].

إن حوكمة الجامعات تسهم في إيجاد مؤسسات مستقلة لها مجالس أو هيئات حاكمة، مسؤولة عن تحديد الاتجاه الاستراتيجي لهذه المؤسسات ومراقبة سلامتها المالية والتأكد من فعالية إدارتها.

– لا تشير الحوكمة كثيرا إلى ما تفعله المؤسسات، وإنما إلى كيفية أدائها له، أي الأساليب والوسائل التي تحدد المؤسسة من خلالها تواجهها وتنظم نفسها لتحقيق الغرض من وجودها[2].

– تساهم حوكمة الجامعات في تحقيق الكفاءة والفاعليّة على المستوى التّنظيمي لتوفر تعليم قادرا على المنافسة، وكذلك مواجهة التّحديات المعاصرة المؤثرة على المؤسسات التّعليمية.

– الحوكمة تشارك في أنشطة نقل المعرفة التي تمثل قضية استراتيجية كمصدر لتمويل أبحاث الجامعة، وكأداة للسياسة العامة للتطور الاقتصادي.[1]

---

[1]– محمد حسن بشير، **الأسس والمبادئ النظرية للحوكمة ومتطلبات تطبيقها في التعليم العام بالسودان**، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلة العربية للعلوم ونشر الابحاث، المجلد الثالث، العدد السادس، 2019، ص36.

[2]– أحمد محمد أحمد برقعان، عبد الله علي القريشي، **حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات**، المؤتمر العلمي الدولي عولمة الادارة في عصر المعرفة،، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، 2012 ص9

مجلة جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية –قسنطينة الجزائر–
ر ت م د: 1112–4040، ر ت م د إ: 2588–X204
المجلد: 34 العدد: 03 السنة: 2020 الصفحة: 1385–1412 تاريخ النشر: 25–03–2021

– يعمل إطار الحوكمة لمؤسسات الجامعات على تحقيق التوازن بين مبادئ الكفاءة الاقتصادية والاستدامة المالية من جانب وبين القيم الاجتماعية وخدمة متلقي الخدمة التعليمية من جهة أخرى.

– تساعد الحوكمة في تعزيز القدرة التنافسية، وتجنب الفساد الإداري والمالي للجامعات.

– تعزيز نظام رقابة وإشراف ذاتي، والذي يؤدي إلى سلامة التطبيق القانوني للتشريعات، وبالتالي حسن الإدارة وضمان حقوق العاملين وذلك يحقق رضا المجتمع عن الجامعات وأدائها.[2]

1-3- أهداف ومبادئ الحوكمة الجامعية:

تعمل الحوكمة عند تطبيقها كمدخل إداري جديد في مؤسسات التعليم العالي والجامعي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نوجزها فيما يلي:

– تحسين وتطوير أداء المؤسسة التعليمية، وذلك بتجنب حدوث أية مخاطر أو صراعات تعوق جودته.

– تحسين الممارسات الإدارية والتربوية في المؤسسة التعليمية.

– تحقيق العدالة والنزاهة والشفافية في جميع تعاملات المؤسسة، وتعزيز المحاسبية والمساءلة.

[1]– هالة فوزي محمد عيد، مرجع سابق، ص511

[2]– سميرة بارة، **الحوكمة الجامعية والمقاربة الحديثة في تسيير مؤسسات التعليم العالي**، مجلة الباحث العلوم الانسانية والاجتماعية، مجلد 5، العدد 1، 2017، ص187.

مجلة جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية –قسنطينة الجزائر–
ر ت م د: 1112–4040، ر ت م د إ: 2588–X204
المجلد: 34 العدد: 03 السنة: 2020 الصفحة: 1385–1412 تاريخ النشر: 25–03–2021

– توفير الأنظمة والقوانين التي توجه أعمال إدارة المؤسسات الجامعية بما يضمن الديمقراطية والعدالة للأطراف المعنية كافة.

– حماية حقوق أصحاب المصالح من المستفيدين من خدمات المؤسسة التعليمية سواء كانوا أعضاء هيئة تدريس أم طلابا أم موظفين أم مجتمعا محليا.[1]

وبالتالي فالحوكمة تهدف للوصول إلى الإدارة الإبداعية لمنظومة التعليم العالي والجامعي، من خلال القيام بالإجراءات التي تهدف إلى التغيير نحو الأفضل في مختلف مجالات المنظمة التعليمية: الأهداف، والسياسات، والقيادة الإدارية، والهيكل التنظيمي، والتشريعات، وإدارة الموارد البشرية والمادية والمالية، والبيئة التنظيمية، وإدارة نظم المعلومات، والرقابة، والشراكة مع قطاعات الإنتاج والخدمات.

2. تطبيق الحوكمة في الجامعات

إن تطبيق الحوكمة الجامعية ينطلق من وجود آليات ومراحل تسلسلية يتم من خلالها التحقيق الفعال لها في المؤسسات الجامعية.

2–1– مراحل تطبيق الحوكمة الجامعية

– مرحلة التّعريف بالحوكمة الجامعية: وهي أوّل وأهم مرحلة من مراحل الحوكمة، حيث يتم التّفرقة بين الحوكمة كثقافة وكأسلوب إداري يتم الالتزام به، حيث يتم توضيح طبيعة الحوكمة ومنهجها وأهميتها وأدواتها ووسائلها.

– مرحلة بناء البنية الأساسية للحوكمة: تحتاج الحوكمة الجامعية إلى بنية أساسية متينة قادرة على التفاعل مع المستجدات، والمتغيرات المحيطة بها.

[1]– فادي فؤاد محمد غوانمة، **واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الاردنية الحكومية والتحديات التي تواجهها**، ، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد التاسع، عدد 26، 2018، ص106.

مجلة جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية –قسنطينة الجزائر–
ر ت م د: 1112–4040، ر ت م د إ: 2588–X204
المجلد: 34 العدد: 03 السنة: 2020 الصفحة: 1385–1412 تاريخ النشر: 25–03–2021

– مرحلة عمل برنامج قياسي للحوكمة: تحتاج الحوكمة إلى برنامج زمني محدد الأعمال والمهام، حتى يمكن متابعة مدى التّقدم في تنفيذ الحوكمة في المؤسسة الجامعية، وتحديد المعوقات والصعوبات التي عرقلت مرحلة التّطبيق وتقويمها.

– مرحلة التّنفيذ: وهي مرحلة قياس مدى استعداد، ورغبة الأطراف المستفيدة في تطبيق الحوكمة، حيث يتطلب التنفيذ عدد من الممارسات كاستقلالية السلطة، الشفافية، المسائلة، المسؤولية، المساواة، ودراستها، وتحليلها لتحديد مواطن الضعف في التنفيذ.

– مرحلة المتابعة والتطوير: تتم بهدف التأكد من حسن التنفيذ، من خلال الرقابة المراجعات الدّاخلية والخارجيّة، والتّدقيق في آلية تنفيذ الإجراءات والعمليات الإدارية.[1]

2–1–العناصر الرئيسية لتطبيق حوكمة المؤسسات التعليمية للوصول الى الجودة:

تعتبر الحوكمة الجامعية بمثابة الأداة التنفيذية لتحقيق الأهداف الأساسية للتعليم الجامعي وحتى تتمكن من تحقيق أهدافها للوصول إلى الجودة لابد أن تلتزم بالعناصر الرئيسية التالية:

القيادة الإدارية الفعالة: يعتبر عنصر الكفاءة والخبرة هو المعيار الأساسي لاختيار القيادات الإدارية لأية مؤسسة ترمي إلى تحقيق الكفاءة في أداء مهامها دون تغليب لبعض

[1]– العريني، منال، **واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية**، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد3، العدد12، كانون الاول، 2014، ص122.

مجلة جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية –قسنطينة الجزائر–
ر ت م د: 1112–4040، ر ت م د إ: 2588–X204
المجلد: 34 العدد: 03 السنة: 2020 الصفحة: 1385–1412 تاريخ النشر: 25–03–2021

الاعتبارات الأخرى كالولاء السياسي أو الاعتبارات الاجتماعية لان ذلك يهزم الأهداف الحقيقية للمنظمة أو المؤسسة على المدى الطويل.

إصلاح الهياكل الإدارية: وهو مااصطلح بتسميته بالإصلاح الإداري حيث يعتبر مدخلا رئيسيا من مداخل تحقيق أي سياسات عامة حقيقية في مجال التنمية الإدارية، وما يتبع ذلك من تنمية شاملة في المجتمع ككل.

إصلاح الهياكل الرقابية: ذلك بإعادة هيكلة المؤسسات الرقابية التي يتمثل دورها في مكافحة الفساد(الجهاز المركزي للمحاسبات، هيئة الرقابة الإدارية).[1]

الشفافية الكاملة في العمل الإداري: والمقصود بها تصميم وتطبيق النظم والآليات والسياسات والتشريعات وغير ذلك من الأدوات التي تكفل حق المواطن.

وتعني الشفافية في الجامعة: الوضوح لما يجري ويدور داخل الجامعة، مع سهولة تدفق المعلومات الدقيقة والموضوعية وسهولة استخدامها وتطبيقها فعلاً من قبل العاملين في الجامعة .

وهذا الوضوح يعني أن طلبة الجامعة يستطيعون، وبكل سهولة، الإفصاح لقيادة الجامعة عما يدور بخلدهم وعن مشكلاتهم واحتياجاتهم، ما يولّد حوارا منتجا ما بين قيادات الجامعة وطلبتها، كما تُشكّل اللقاءات المفتوحة تحدياً إيجابياً، لتفكير الطلبة وتحفّزهم على المشاركة الفعالة، وتسهم في تعزيز قيم الحوار والتواصل البنّاء ما بين قيادات الجامعة وطلبتها.

[1]– محمد ابراهيم عطوة، فكرى محمد السيد علي، **حوكمة النظام التعليمي مدخل لتحقيق الجودة**، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد79، الجزء الثاني، ماي 2012، ص505

مجلة جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية –قسنطينة الجزائر–
ر ت م د: 1112–4040، ر ت م د إ: 2588–X204
المجلد: 34 العدد: 03 السنة: 2020 الصفحة: 1385–1412 تاريخ النشر: 25–03–2021

بالتالي يجب على الجامعات أن تراعي الشفافية عن طريق نشر وتوضيح ايراداتها ومصروفاتها المالية للمجتمع المحلي، وتوضيح الحقوق والواجبات لجميع منتسبيها، وزرع الثقة فيهم، ومنحهم المعلومات التي يحتاجونها في أي وقت.[1]

2–3– معوقات تطبيق الحوكمة الجامعية

توجد عدة معوقات وتحديات تعترض تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي نذكر منها:

– **الثقافة السائدة في المجتمع:** إن الثقافة السلبية المكتسبة من المجتمع، ثقافة العزوف، وعدم الثقة في إمكانية التغيير بأشكاله المختلفة، تنتقل مع الطلاب إلى الجامعة، حيث نجد الطالب ليس من حقه الاعتراض على وجهات نظر عضو هيئة التدريس سواء على مستوى النقاشات العامة إن وجدت أو على مستوى مناهج التدريس، وهو ما يقتل روح الإبداع داخل الطلاب، كذلك نجد أن رئيس الجامعة باعتباره الهيئة العليا لا يمكن مناقشته، وبذلك تنتج مؤسسة بيروقراطية.

المناخ السياسي العام:

يؤثر المناخ القمعي إلى عدم اهتمام الطلاب بشؤونهم الخاصة داخل أسوار الجامعة، بل يؤدى هذا الكبت السياسي إلى الخلط بين مفهوم العمل الحزبي والعمل السياسي داخل الجامعة، فضلا عن غياب الديمقراطية في المجالات المختلفة بداية من

[1]– محمود ابراهيم ملحم، **هل بالإمكان إصلاح منظومة التعليم العالي في ظل مفاهيم الحوكمة**، ورقة بحثية مقدمة الى المؤتمر الدولي الخامس بعنوان: الحوكمة والتنمية الادارية والاقتصادية في المؤسسات، الواقع والطموح، الجامعة الاردنية، 2017

مجلة جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية –قسنطينة الجزائر–
ر ت م د: 1112–4040، ر ت م د إ: 2588–X204
المجلد: 34 العدد: 03 السنة: 2020 الصفحة: 1385–1412 تاريخ النشر: 25–03–2021

انتخابات رئاسة الجمهورية وصولا إلى انتخابات الاتحادات الطلابية، وسيطرة المنطق الأمني على كافة مناحي الحياة السياسية.

– التشريعات الجامعية

يتضمن قانون تنظيم الجامعات عادة عدد من النصوص القانونية التي تقيد حق الطلاب في إدارة شئونهم الخاصة، والأمثلة على ذلك كثيرة في العديد من الجامعات، منها وضع صناديق التكافل الاجتماعي الخاصة بالطلاب تحت يد إدارة الجامعة دون أن يكون للطلاب الحق في المشاركة في إدارتها.

– طريقة إدارة الجامعة:

تكمن المشكلة الرئيسية في الطريقة التي تتم بها إدارة الجامعة في طريقة اختيار أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية عموما، بداية من رئيس الجامعة إلى عمداء الكليات إلى رؤساء الأقسام، فهؤلاء جميعا يتم تعيينهم من قبل سلطات إدارية وتنفيذية، ولا ينتخبون لتولى مناصبهم، وهو ما ينعكس على درجة استقلالية هؤلاء جميعا في مواجهة السلطة التنفيذية واستقلالية كلا منهم في مواجهة رئيسه الأعلى، أيضا هناك غياب تام لفكرة تقييم الطلاب للأداء الاكاديمى لأعضاء هيئة التدريس، فالفكرة السائدة أن عضو هيئة التدريس يلقن وفقط، ولا يصح خضوعه للتقييم من قبل طلابه.

– غياب أعضاء هيئة التدريس عن الحياة الجامعية:

يؤثر عدم مشاركة جمهور أعضاء هيئة التدريس في الأنشطة العامة داخل الجامعة على إمكانية حوكمتها، فغالبا ما يفضل عضو هيئة التدريس تجنب الصدام مع إدارة الجامعة، تفاديا لتعسفها الذي قد يؤثر على مكتسباته المادية الضعيفة بالفعل، أيضا غياب التنظيمات المستقلة بأعضاء هيئة التدريس، يدعم غياب تنظيمات مستقلة للطلاب داخل

مجلة جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية –قسنطينة الجزائر–
ر ت م د: 1112–4040، ر ت م د إ: 2588–X204
المجلد: 34 العدد: 03 السنة: 2020 الصفحة: 1385–1412 تاريخ النشر: 25–03–2021

الجامعة، بمعنى أن ضعف الدور الذي تلعبه نوادي أعضاء هيئة التدريس، يضعف بشدة إمكانية مساندتهم للأنشطة الطلابية داخل الجامعة.[1]

3. تطبيق الحوكمة في الجامعة الجزائرية مقارنة بمدى الالتزام بمبادئ الحوكمة

يعتبر موضوع الحوكمة من أهم الموضوعات التي تستقطب اهتمام الجزائر في الوضع الراهن، حيث أصبحت أولوية واستراتيجية وطنية تطبق في مؤسسات التعليم العالي من أجل الرقي بها وقد بذلت الجزائر مجموعة من الجهود لتحقيق ذلك.

3–1–واقع تطبيق الحوكمة في الجامعة الجزائرية

إن منظومة التعليم العالي الجزائرية مدعوة في كل مرحلة من مراحل تطورها إلى التكيف باستمرار مع هذه التحولات العميقة وأن تكون قادرة على استيعاب نتائج التحولات الاجتماعية والاقتصادية التي ميزت البلاد من جهة، والتحولات الإقليمية والدولية الملاحظة من جهة أخرى.

من هنا عرفت الجامعة الجزائرية في بداية القرن الواحد والعشرون تغيرا جذريا في نظام التعليم العالي القائم، ومع هذا التغيير أعد القائمون على الجامعة الجزائرية حزمة من القوانين لحوكمة هذا النظام بغية الرقي بالجامعة، وتحقيق مخرجات تتميز بالكفاءة اللازمة لخدمة المجتمع والاقتصاد الوطني.

حيث تم تعريف الجامعة الجزائرية، وفق المنظور القانوني حسب المرسوم رقم 03–579 المؤرخ في 23 أوت 2004، المتضمن القانون الأساسي النموذجي للجامعة، أنها مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.[1]

[1]– عزت، أحمد، **مفهوم حوكمة الجامعات والغرض منها وسبل تطبيقها**، إصدارات حقوق الإنسان http: //qadaya.net/?p=5117، تم الاطلاع على الساعة 00.14 يوم 202/01/26

مجلة جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية –قسنطينة الجزائر–
ر ت م د: 1112–4040، ر ت م د إ: 2588–X204
المجلد: 34 العدد: 03 السنة: 2020 الصفحة: 1385–1412 تاريخ النشر: 25–03–2021

بداية انتقلت من انتهاج النظام الكلاسيكي إلى نظام ل م د LMD، ففي سنة 2003 تم تقديم طلب تطبيق ليسانس نظام جديد ليشرع في تدريسه بدءا من سبتمبر 2004، وذلك بالترخيص لـــ 10 مؤسسات جامعية بتدريسه كنموذج، وجاء المرسوم التنفيذي الذي ينظم العملية تحت رقم 04–1371 المؤرخ في 21 نوفمبر 2004، وكانت البداية أسست لانطلاق هذا النظام.

كما أبدت الحكومة الجزائرية من استعداد لتحسين أوضاع الجامعة الجزائرية وضمان الاستمرارية في التطور من خلال الندوات والملتقيات التي أشارت إلى ضرورة تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي.[2]

وتعتبر التجربة الجزائرية في ضمان الجودة بالتعليم العالي حديثة النشأة، إذ تمخضت الفكرة عن توصيات المؤتمر الوطني للتعليم العالي والبحث العلمي بتاريخ 19 و20 ماي 2008، الندوة الدولية حول ضمان الجودة في التعليم العالي بتاريخ 01 و02 جوان 2008 بالجزائر، وبصدور القرار الوزاري رقم2010 المتضمن تأسيس لجنة وطنية لتنفيذ نظام 167/05، المؤرخ في 31 الجودة في التعليم العالي والبحث العلمي، ومنه تعيين مسؤولين عن ضمان الجودة في التعليم العالي على مستوى مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي.

[1]– سعودي عبد الكريم، انماط التكوين في الجامعة الجزائرية الواقع والمأمول، مجلة الساورة للدراسات الانسانية والاجتماعية، المجلد 05، العدد 01، ديسمبر 2019، ص70–71.

[2]– أمال عبادو، **معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس "دراسة ميدانية** بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة بسكرة، مجلة علوم الانسان والمجتمع، العدد 15، 2015، ص134.

مجلة جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية –قسنطينة الجزائر–
ر ت م د: 1112–4040، ر ت م د إ: 2588–X204
المجلد: 34 العدد: 03 السنة: 2020 الصفحة: 1385–1412 تاريخ النشر: 25–03–2021

كما تم الاعتماد أدوات ووسائل على مستوى المؤسسات سميت بخلايا ضمان الجودة، وهي هيئات تعنى بالمساهمة في تطبيق إجراءات نظام الجودة من تقييم، متابعة، مراقبة، تكوين، إعلام، ونشر التقارير...الخ

وتتمثل وظائف هذه الخلايا:

– وظيفة التقييم الداخلي لمجالات الحوكمة، التكوين، البحث والحياة الجامعية.

– وظيفة الإعلام حول مهامها وأهداف نظام ضمان الجودة ونشر تقارير عملها.

– وظيفة التكوين المستمر لأعضائها في مجال ضمان الجودة.[1]

تم إنشاء هيئات وطنية لضمان الجودة مثل اللجنة الوطنية لتطوير نظام ضمان الجودة في التعليم العالي

La Commission d'Implémentation d'un système d'Assurance Qualité dans les établissements d'Enseignement Supérieur

2010 CIAQES والتي أسندت لها مهمة بناء وتطوير ومراقبة نظام ضمان الجودة، والمجلس الوطني للتقويم CNE.

كذلك تم إنشاء خلايا ضمان الجودة، التي تم تنصيبها من طرف الوزارة منذ الدخول الجامعي 2008–2009، على مستوى كل الجامعات الجزائرية.[2]

مشروع ضمان الجودة الداخلية للجامعات المتوسطية Tempus AQI-Umed

[1]– شريفة كلاع، **الاستثمار في التعليم العالي والبحث العلمي بالجزائر كسبيل لضمان الجودة الشاملة والنهوض الأكاديمي**، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد13، العدد 03، 2019، ص262.

[2]– سمير بن حسين، تقييم **فعالية خلايا ضمان الجودة في المساهمة في بناء وتطوير نظام الجودة في قطاع التعليم العالي بالجزائر**، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة أم البواقي، العدد 18، مارس2015 ، ص211

مجلة جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية –قسنطينة الجزائر–
ر ت م د: 1112–4040، ر ت م د إ: 2588–X204
المجلد: 34 العدد: 03 السنة: 2020 الصفحة: 1385–1412 تاريخ النشر: 25–03–2021

تم إنشاء مشروع دعم ضمان الجودة الداخلية للجامعات المتوسطية في إطار التعاون بين الجامعات الأعضاء في المنتدى الأكاديمي الجامعي الفرنكوفوني المغاربي الأوروبي وحظي بتمويل في إطار برنامج Tempus IV، بالنسبة للفترة المتراوحة بين سنة 2010 و2012

مشروع Aqi-umed يرتكز على فكرة دعم وتطوير ضمان الجودة الداخلية في جامعات المتوسط الجزائر، المغرب، تونس.[1]

وقد شمل المشروع كل من المدرسة العليا للتعليم التكنولوجي بوهران ENSET، جامعة محمد بوقرة بومرداس، جامعة منتوري قسنطينة، وقد كان الهدف المركزي للمشروع هو دعم التقييم الداخلي من اجل تحسين حكامة مؤسسات التعليمية للضفة الجنوبية للمتوسط، من أجل مواكبة التطورات الدولية لأنظمة التعليم العالي خاصة تلك الموجودة في الفضاء الأوروبي عن طريق تقاسم الخبرات والمعارف المتعلقة بالتقييم الداخلي بين مؤسسات جنوب وشمال.[2]

كما تم إصدار الدليل تحت عنوان "ميثاق الحكم الراشد" للمؤسسة في الجزائر والذي عرف الحوكمة على أنها: "تلك العملية الإدارية والتطوعية للمؤسسة من أجل إدخال المزيد من الشفافية والصرامة في تسييره وإدارتها ومراقبتها.

[1]– جامعة تونس، **مشروع ضمان الجودة الداخلية للجامعات المتوسطية**، بتاريخ 2016/01/15
http: //www.utunis.rnu.tn/index.php?id=98&L=1

[2]– L'Agence Erasmus+ France / Education Formation, Europe-Maghreb: Une culture qualité partagée http: //www.agence-erasmus.fr/article/96

مجلة جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية –قسنطينة الجزائر–
ر ت م د: 1112–4040، ر ت م د إ: 2588–X204
المجلد: 34 العدد: 03 السنة: 2020 الصفحة: 1385–1412 تاريخ النشر: 25–03–2021

وحتى تتمكن الجزائر من نشر الوعي بفوائد ومزايا الحوكمة الجزائرية قامت بإطلاق حوكمة الجزائر hawkama el-djazair في أكتوبر 2010، حتى يكون بمثابة منبر لمساعدة الشركات على الالتزام ببنوذ الدليل الخاص بها واعتماد أفضل ممارسات الحوكمة الدولية.[1]

ضمان الحرية الأكاديمية:

تعتبر الحرية الأكاديمية احد الشروط الأساسية في فاعلية النظم الجامعية وزيادة كفاءة أدائها ونوعية مخرجاتها بالاعتماد على توصية اليونسكو (الوثيقة رقم 29) المتضمنة التوصية بشأن أوضاع هيئة التدريس في التعليم العالي والتي تقر على "أن الممارسة الكاملة للحق في التعليم والتدريس وإجراء البحوث لا يمكن أن تتحقق إلا إذا كانت مؤسسات التعليم العالي تتمتع بالحرية الأكاديمية والاستقلال الذاتي، وأن إبلاغ النتائج والفرضيات والآراء دون قيود يعد ركيزة أساسية للتعليم العالي ويوفر أقوى ضمان للدقة والموضوعية في الدراسات العلمية والبحوث.

وقد تم الإشارة إلى الحرية الأكاديمية في التعديل الدستوري سنة 2016، أين التفت المؤسس الجزائري ضمان الحرية الأكاديمية وحرية البحث العلمي.[2]

3–2– سبل تطبيق الحوكمة في الجامعة الجزائرية

إن الواقع الذي تعيشه الجامعة الجزائرية، يجعل عمليات الإصلاح أصعب بكثير مما هو متوقع، ويؤكد أن أزمة الجامعة الجزائرية أزمة مبادئ بالدرجة الأولى، فلا سبيل من

[1]– حكيمة بوسلمة، نجوى عبد الصمد، **تجارب الدول في إرساء مبادئ الحوكمة للحد من الفساد المالي والاداري:** قراءة تحليلية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، 2018، ص97

[2]– خيرة تحلايتي، **الحرية الأكاديمية في الجزائر ودورها في المنظومة الجامعية والمجتمع**، دراسة ميدانية على عينة من الاساتذة الباحثين بجامعة مستغانم.

مجلة جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية –قسنطينة الجزائر–
ر ت م د: 1112–4040، ر ت م د إ: 2588–X204
المجلد: 34 العدد: 03 السنة: 2020 الصفحة: 1385–1412 تاريخ النشر: 25–03–2021

الخروج من هذه الأزمة إلا بتطبيق مبادئ الحوكمة، هذه الأخيرة تتطلب بيئة خاصة وتغييرات جذرية، لعل أهم هذه الإجراءات التي تُمهد لتطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعة الجزائرية.

– إعادة النظر في معايير النجاح في شهادة البكالوريا، باعتبارها البوابة الرئيسة للطور الجامعي، والاهتمام بالدراسات ما بعد التدرج وتوفير كل الإمكانات المادية والمالية المناسبة من أجل تحقيق التكوين الأفضل والجودة المناسبة للوصول إلى النخبة الأفضل.

– إعادة النظر في الاعتبارات غير الموضوعية في إسناد مناصب المسؤولية، المحسوبية، الرشوة (...، والتركيز على الاختيار الأمثل الموضوعي، بمعنى فسح المجال للديمقراطية في تسيير مؤسسات التعليم العالي من جامعات ومراكز بحث.

– ديمقراطية اتخاذ القرارات عن طريق إشراك المعنيين من الأسرة الجامعية في مناقشة المشاريع التمهيدية قبل إصدارها في شكل قوانين وأوامر ومراسيم تنفيذية، كما على الجامعيين أن يتحملوا مسؤولية الوضع الذي آلت إليه الجامعة بتجنب المواقف السلبية تجاه الأوضاع القائمة داخل وخارج الجامعة عن طريق كسر سياسة الصمت.

– التركيز على تطابق رغبات الطلبة مع التخصصات التي يدرسونها، والاعتناء بالطالب وتوعيته بأهميته في دفع عجلة التنمية ببلده.

– إعادة نظر في مستوى الهيئات المشرفة على تسيير قطاع التعليم العالي، وفصل مهام الإداريين عن مهامهم كأساتذة جامعيين لكي لا يؤثر على عطائهم العلمي.

مجلة جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية –قسنطينة الجزائر–
ر ت م د: 1112–4040، ر ت م د إ: 2588–X204
المجلد: 34 العدد: 03 السنة: 2020 الصفحة: 1385–1412 تاريخ النشر: 25–03–2021

– سن ميثاق تنفيذي ينظم العلاقة بين الطلبة والأساتذة والإدارة والمجالس العلمية والبيداغوجية ويحدد الواجبات والحقوق والصلاحيات.[1]

3–3–صعوبات تطبيق الحوكمة في الجامعة الجزائرية (مشاكل الجامعة الجزائرية)

بالرغم من المحاولات المتعددة لتجديد وإصلاح مناهج وهيكلة التعليم العالي باعتماد برامج وطرق حديثة تساير التغيرات والتحديات، وتكون أكثر تكيفًا مع المعطيات الاقتصادية والاجتماعية، إلا أن هناك العديد من المشكلات التي تعاني منها الجامعة الجزائرية هذا ما أدى إلى إعاقة تطورها ونموها والحد من كفاءتها وفعاليتها وآدائها.

– العلاقة بين وزارة التعليم العالي والجامعات الجزائرية علاقة مركزية، مع أن التشريع الذي ينظم الجامعة الجزائرية يبرز على أنها تتمتع بالشخصية المعنوية المستقلة عدم استقلالية الجامعات.

– فقدان المؤهل الجامعي بريقه كعامل أمان للحصول على وظيفة أو عمل: فكثير من الطلاب في الوقت الحاضر انحصرت دوافعهم للحصول على مؤهل جامعي في الدوافع الاجتماعية وليست الإنتاجية.

– عدم السماح للجامعة بالانطلاق لمناقشة القضايا الاجتماعية دقيقة ومحددة من خلال الميدان أو الواقع، مما

[1]– مقيدش نزيهة، **اهمية اسلوب المعاينة في الدراسات الاحصائية "دراسة تطبيقية حول الحوكمة في الجامعة الجزائرية من خلال سبر الآراء"**، رسالة ماجستار في علوم التسيير، تخصص تقنيات كمية، جامعة فرحات عباس سطيف، 2009–2010، ص 92–93

مجلة جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية –قسنطينة الجزائر–
ر ت م د: 1112–4040، ر ت م د إ: 2588–X204
المجلد: 34 العدد: 03 السنة: 2020 الصفحة: 1385–1412 تاريخ النشر: 25–03–2021

– جعل البحث العلمي الجامعي يأخذ الصفة الأكاديمية المطلقة، بل ويميل في معظمه للتنظير بعيدا عن مجريات الأحداث الواقعية، ويفقده هذا جانبا كبيرا من أهميته وجدواه .

– أزمة المشاركة في إدارة مؤسسات التعليم العالي تتم إدارة مؤسسات التعليم العالي من قبل أفراد أسند ت لهم السلطات الرسمية مسؤولية إصدار قرارات رسمية وبالتالي فهم يعملون على خدمة أولياء النعمة من المسؤولين مما يؤثر في عمل الجامعة كمنبر علمي وتعليمي.[1]

الخاتمـــة:

في الأخير يمكن القول أن مؤسسات التعليم العالي لا يمكنها الاستجابة لمتطلبات الجودة ما لم يكن توجد أرضية مناسبة لتطبيق الحوكة الجامعية لأنها بمثابة الإطار القانوني والعادل، الذي يسمح للجماعات أصحاب المصالح بالمشاركة في وضع أهداف الجامعة ومراجعة نتائجها، كما تعتبر ضمانا للرشادة والجودة، لكن للأسف لم تتمكن مؤسسات التعليم العالي في الجزائر من تطبيق الحوكمة الجامعية بمختلف آلياتها وأبعادها نتيجة لمختلف المعوقات.

النتائـــج:

– تعتبر الحوكمة كتلة متكاملة ومتفاعلة لخلق التوازن والتفاعل داخل مؤسسات التعليم العالي، باعتبارها الآداة التنفيذية لتحقيق وضمان الجودة وتعزيز التغيير.

[1]– سميحة يونس، كلثوم مسعودي، اتجاهات خريجي الجامعة نحو السياسة الوطنية للتشغيل، الملتقى الوطني الأول حول تقويم دور الجامعة الجزائرية في الاستجابة لمتطلبات سوق الشغل ومواكبة تطلعات التنمية المحلية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2020، ص196–197

مجلة جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية –قسنطينة الجزائر–
ر ت م د: 1112–4040، ر ت م د إ: 2588–X204
المجلد: 34 العدد: 03 السنة: 2020 الصفحة: 1385–1412 تاريخ النشر: 25–03–2021

– غياب ثقافة الجودة في التعليم العالي، لان المتتبع لمسار التعليم العالي في الجزائر يدرك أن عنصر الجودة لم يكن هدفا معلنا في سياسة الجامعة وبالتالي لم يكن مؤشر قياس نجاعة وفعالية المؤسسة التعليمية.

– الخوف من التقييم وبالأخص جانب الأساتذة.

– قلة مستوى تكوين وتدريب القائمين على العملية وعدم توفير الإمكانيات المادية والتنظيمية التي تمكن من التعامل بفعالية مع نظام المعلومات.

– التوصيات:

–ضرورة العمل على اختيار القادة الأكاديميين في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر وفق أسس علمية، بحيث تتوافر فيهم الكفاءات الشخصية والمهنية التي تؤهلهم إلى قيادة تلك المؤسسات بما يحقق لها الكفاءة.

– الاستفادة من خبرات وتجارب الدول المطبقة للحوكمة.

– تحديث عمليات الاتصال والإدارة في المؤسسات التعليمية الجزائرية، واعتماد الوسائل الالكترونية والتكنولوجيا في توفير المناخ الملائم للإيفاء بمتطلبات الجودة.

– ضرورة الاهتمام بتقنين دور كل من الطلبة وأعضاء هيئة التدريس في حوكمة الجامعات، من خلال وضع قواعد ولوائح تنظم مشاركة الطلبة وأعضاء هيئة التدريس في تقرير شؤون الجامعة، وإدارتها، وصناعة القرار، على وصف أن هذا الدور أحد حقوقهم، مع التأكيد على أن الالتزام بذلك يمثل أحد معايير ضمان جودة الجامعات واعتمادها.

– تعزيز اللامركزية المؤسسات الجامعية، بالشكل الذي يسمح بقيامها بتقييم ذاتي لأدائها بالمقارنة مع المؤسسات

– الجامعية الأخرى.

مجلة جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية –قسنطينة الجزائر–
ر ت م د: 1112–4040، ر ت م د إ: 2588–X204
المجلد: 34 العدد: 03 السنة: 2020 الصفحة: 1385–1412 تاريخ النشر: 25–03–2021

– لابد أن تتوجه جهود وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر إلى مزيد دعم التفتح على مختلف المؤسسات الدولية للتعليم العالي، من تنمية مختلف مجالات التعاون مع سائر الأنظمة المتطورة للتعليم العالي والبحث العلمي بالعالم ويكون ذلك بتكثيف مشاريع التعاون الدولي وتطوير اتفاقيات الشراكة في المجالات ذات الأولوية الوطنية

– تطبيق الشفافية بمصداقية وتوفير الوسائل المساعدة على تدفق المعلومات بسرعة وخاصة بكل ما يتعلق بتقارير الأداء، ونقاط الضعف والقوة، ومعايير الترقية والحوافز من خلال نشر وإعلان كل ما يتعلق بالأداء، ومعايير ترقية العاملين فيها.

– الاستعانة بخبرات متخصصة في أساليب تطبيق الرقابة والمساءلة

– إيجاد خطة استراتيجية واضحة في مؤسسات التعليم العالي تتوافق مع سوق العمل.

قائمة المراجع

المجـــلات:

1. أمال عبادو، **معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس "دراسة ميدانية** بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة بسكرة، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 15، 2015.

2. جمال حلاوة، نداء دار طه، **واقع الحوكمة في جامعة القدس**، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد02، 2013.

3. حكيمة بوسلمة، نجوى عبد الصمد، **تجارب الدول في إرساء مبادئ الحوكمة للحد من الفساد المالي والإداري:** قراءة تحليلية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، 2018.

مجلة جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية –قسنطينة الجزائر–
ر ت م د: 1112–4040، ر ت م د إ: 2588–X204
المجلد: 34 العدد: 03 السنة: 2020 الصفحة: 1385–1412 تاريخ النشر: 25–03–2021

4. خيرة تحلايتي، **الحرية الأكاديمية في الجزائر ودورها في المنظومة الجامعية والمجتمع**، دراسة ميدانية على عينة من الاساتذة الباحثين بجامعة مستغانم.

5. سعودي عبد الكريم، أنماط التكوين في الجامعة الجزائرية الواقع والمأمول، مجلة الساورة للدراسات الإنسانية والاجتماعية، المجلد05، العدد 01، ديسمبر 2019.

6. سمير بن حسين، تقييم **فعالية خلايا ضمان الجودة في المساهمة في بناء وتطوير نظام الجودة في قطاع التعليم العالي بالجزائر**، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة أم البواقي، العدد18 ، مارس 2015 .

7. سميرة بارة، **الحوكمة الجامعية والمقاربة الحديثة في تسيير مؤسسات التعليم العالي**، مجلة الباحث العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد 5، العدد 1، 2017.

8. شريفة كلاع، **الاستثمار في التعليم العالي والبحث العلمي بالجزائر كسبيل لضمان الجودة الشاملة والنهوض الأكاديمي**، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد13، العدد 03، 2019.

9. العريني، منال، **واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية**، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد3، العدد12، كانون الأول، 2014.

10. فادي فؤاد محمد غوانمة، **واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية والتحديات التي تواجهها**، ، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد التاسع، عدد26، 2018.

11. محمد إبراهيم عطوة، فكرى محمد السيد علي، **حوكمة النظام التعليمي مدخل لتحقيق الجودة**، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد79، الجزء الثاني، ماي 2012.

مجلة جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية –قسنطينة الجزائر–
ر ت م د: 1112–4040، ر ت م د إ: 2588–X204
المجلد: 34 العدد: 03 السنة: 2020 الصفحة: 1385–1412 تاريخ النشر: 25–03–2021

12. محمد حسن بشير، **الأسس والمبادئ النظرية للحوكمة ومتطلبات تطبيقها في التعليم العام بالسودان**، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، المجلد الثالث، العدد السادس، 2019.

13. هالة فوزي محمد عيد، **تطوير الأداء الإداري بالجامعات السعودية**، مجلة دراسات فى التعليم الجامعي، العدد 37 مكرر، 2017.

14. Alexander Mitterle , Fabrice Hénard, **GOVERNANCE AND QUALITY GUIDELINES IN HIGHER EDUCATION**, A review on governance arrangements and quality assurance guidelines, 2015.

15. Boubacar Baidari et El Bachir Wade**, Gouvernance des Etablissements d'Enseignement Supérieur et Amélioration de l'Environnement des Affaires en Zone_UEMOA**, Investment Climate and Business Environment Research Fund (ICBE-RF, Dakar, Juillet, 2011.

الكتب الاجنبية:

16. ROLAND Pérez, **La gouvernance de l'entreprise, Editions la découverte**, Paris, France

17. Abdou Salam Sall, **Gouvernance universitaire Une expérience africaine**, Conseil pour le développement de la recherche en sciences sociales en Afrique DAKAR, 2017

الملتقيات:

18. محمود ابراهيم ملحم، **هل بالإمكان إصلاح منظومة التعليم العالي في ظل مفاهيم الحوكمة**، ورقة بحثية مقدمة الى المؤتمر الدولي الخامس بعنوان: الحوكمة والتنمية الإدارية والاقتصادية في المؤسسات، الواقع والطموح، الجامعة الأردنية، 2017.

مجلة جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية –قسنطينة الجزائر–
ر ت م د: 1112–4040، ر ت م د إ: 2588–X204
المجلد: 34 العدد: 03 السنة: 2020 الصفحة: 1385–1412 تاريخ النشر: 25–03–2021

19. سميحة يونس، كلثوم مسعودي، اتجاهات خريجي الجامعة نحو السياسة الوطنية للتشغيل، الملتقى الوطني الأول حول تقويم دور الجامعة الجزائرية في الاستجابة لمتطلبات سوق الشغل ومواكبة تطلعات التنمية المحلية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2020.

20. أحمد محمد أحمد برقعان، عبد الله علي القريشي، **حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات**، المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة،، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، 2012.

الرسائل الجامعية

21. مقيدش نزيهة، **أهمية أسلوب المعاينة في الدراسات الإحصائية "دراسة تطبيقية حول الحوكمة في الجامعة الجزائرية من خلال سبر الآراء"**، رسالة ماجستار في علوم التسيير، تخصص تقنيات كمية، جامعة فرحات عباس سطيف، 2009–2010.

المواقع الالكترونية

22. جامعة تونس، **مشروع ضمان الجودة الداخلية للجامعات المتوسطية**، بتاريخ 2016/01/15

23. http: //www.utunis.rnu.tn/index.php?id=98&L=1

24. L'Agence Erasmus+ France / Education Formation, Europe-Maghreb: Une culture qualité partagée

25. http: //www.agence-erasmus.fr/article/96

26. عزت، أحمد، **مفهوم حوكمة الجامعات والغرض منها وسبل تطبيقها**، إصدارات حقوق الإنسان http: //qadaya.net/?p=5117 ، 202/01/26.

التقارير باللغة الاجنبية

مجلة جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية –قسنطينة الجزائر–
ر ت م د: 1112–4040، ر ت م د إ: 2588–X204
المجلد: 34 العدد: 03 السنة: 2020 الصفحة: 1385–1412 تاريخ النشر: 25–03–2021

27. Eric Martin Maxime Ouellet, **Rapport de recherche La gouvernance des universités dans l'économie du savoir**, Institut de recherche et d'informations socio-économiques, Novembre 2010.

28. Rapport sur la gouvernance des universités en Algérie, World Bank, June 2012.