

دور الحوكمة الجامعية في ضمان جودة التعليم العالي – حالة الجزائر-

*The role of university governance in ensuring the quality of higher education –The case of Algeria-*

د. هيشر أحمد التجاني\*

جامعة الأغواط – الجزائر

hicher3@gmail.com

Received:04/10/2018

د. البشير عبدالعالي

جامعة الأغواط – الجزائر

bachirabdelali@yahoo.fr

Accepted: 20/10/2018

Published: 31/01/2019

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تبيان أهم مبادئ الحوكمة التي فرضت نفسها على المؤسسات بتعدد أنظمتها واختلاف أنشطتها، حيث تعتبر نظاما متكاملًا يتعلق بالرقابة على كيفية أداء الشركات لتوضيح العلاقة بين مختلف الأطراف الفاعلة والقواعد التي يجب أن تُدار على أساسها الشركة قصد ضمان جودة الخدمات المقدمة، كما تمّ التطرق إلى تطبيق هذه الحوكمة في الجامعات وتجربة الجزائر في هذا المجال قصد ضمان جودة التعليم العالي.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة الجامعية ، جودة التعليم، تنظيم التعليم.

تصنيف G30:JEL

**Abstract:**

*This study aims to identify the most important principles of corporate governance, which imposed itself on enterprises with its multiple systems and different activities, which are considered an integrated system's oversight on how the performance of enterprises to clarify the relationship between the different actors and rules which must state on the basis of the enterprise in order to ensure a provided quality of services.*

*The paper also discussed the application of this governance in universities and Algeria's experience in this area in order to ensure the quality of higher education.*

**key words** University Governance-Quality of Education- Organization of Education

**Jel Classification Codes:** G30

\* المؤلف المرسل: د. هيشر أحمد التجاني الإيميل : hicher3@gmail.com

## 1. مقدمة:

تواجه الجامعة اليوم وأكثر من أي يوم مضى تحديات كبيرة في مهامها، ودورها، ومساهماتها المتعددة، بحيث هي مطالبة لضمان التكوين وفي نفس الوقت ممارسة البحث في تخصصات مختلفة لتتعدى المهام التقليدية المتعلقة بالتدريس وتضمن الوصول إلى المعرفة، والمساهمة في التنمية الاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية، حتى تسويق نتائج بحوثها، مما يتطلب منها إصلاحات جذرية. من بين الإصلاحات التي شرع فيها قطاع التعليم العالي عبر جل دول العالم هي تطبيق الحوكمة الجامعية، مصطلح نوعا ما جديد في أدبيات التسيير، يقصد به الطريقة والأنظمة التي تُسير بها الجامعات وكيفية تحديد الأهداف وتجسيدها في الميدان مع متابعة النتائج. كما تعتبر الحوكمة إحدى محددات تحسين وضمان جودة التعليم والتي تعرف حاليا نقاشا واسعا في الوسط الجامعي مما أدى إلى إنشاء خلية ضمان الجودة على مستوى الجامعات الجزائرية.

انطلاقا مما سبق تكمن إشكالية الموضوع في التساؤل التالي:

### ما مدى مساهمة الحوكمة في ضمان جودة التعليم العالي؟

- للإجابة على هذا الإشكالية، قسمنا الموضوع إلى ثلاثة محاور أساسية:

#### 1: الحوكمة الجامعية:

#### 2: ضمان جودة التعليم العالي؛

#### 3: حالة الجزائر.

### 1: الحوكمة

#### 1.1. مفهوم الحوكمة:

يعتبر موضوع الحوكمة جديدا نوعا ما، حيث بدأ استخدامه بشكل واسع في الشركات في بداية التسعينات من القرن الماضي لتحقيق الجودة والتميز في الأداء.

استعمل مصطلح الحوكمة في عالم الأنكلوساكسون corporate governance وترجم للغة الفرنسية بـ *gouvernement de l'entreprise* من طرف أكبر الكُتّاب ك: Pastré 1994، و Charreaux 1996، و Gomez 1996، و Pesqueux 2000، وفي وثائق رسمية، تقارير Vienot 1 و 2 سنتي 1995 و 1999

(ROLAND Pérez, 2004, p. 5)

"وقد توصل مجمع اللغة العربية بعد عدة محاولات لتعريب المصطلح إذ تمّ مسبقا إطلاق مصطلحات أخرى مثل الإدارة الرشيدة، والإدارة الجيدة، والضبط المؤسسي، والتحكيم المؤسسي، والحاكمية

المؤسسية، وحوكمة الشركات ومصطلحات أخرى، إلا أنّ الأكثر شيوعاً وتداولاً من قبل الكتاب والباحثين هو مصطلح حوكمة الشركات أو الحوكمة المؤسسية، حيث عرّفت مؤسسة التمويل الدولية IFC الحوكمة بأنّها "النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكّم في أعمالها." (Alamagir, M, 2007)

"تُعرف الحوكمة المؤسسية بأنّها نظام متكامل لتوجيه أعمال المنظمة والرقابة عليها من أعلى مستوى وذلك من أجل تحقيق التوازن بين أهدافها وأهداف الأطراف الأخرى المرتبطة بها (عبدالعال، 2007).

كما عرّفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE) سنة 1999 الحوكمة بأنّها ذلك النظام الذي يوضح كيفية إدارة منشآت الأعمال المالية والرقابة عليها" (قتيبة عبدالرحمان العاني، 2005، صفحة 92) وحسب هذا التعريف يتضح أنّ الحوكمة تركز أساساً على المنشآت المالية والبحث عن الآليات التي تمكن من إدارتها وراقبتها، كما تمّت أيضاً صياغة تعريف آخر للحوكمة من طرف نفس المنظمة مفاده أنّ الحوكمة المؤسسية هي مجموعة من العلاقات بين الشركة وإدارتها والمساهمين وأصحاب المصالح، وتشمل الهيكل الذي يوضح أهداف الشركة ووسائل تحقيقها ومراقبة الأداء، وقدمت المنظمة في هذا الشأن خمسة مبادئ للحوكمة المؤسسية وهي: الحفاظ على حقوق المساهمين، والأمانة والسلوك المهني، والحفاظ على حقوق أصحاب المصالح، والإفصاح والشفافية، وتوضيح صلاحيات ومسؤوليات مجلس الإدارة (OCDE, 2003)، ثم تمّت إعادة صياغة التعريف في سنة 2004 من نفس المنظمة والذي تضمن مجموعة من المبادئ للحوكمة تتمثل فيما يلي: (سيد عبدالرحمان عباس بله،، 2012، صفحة 51)

#### — حقوق المساهمين:

يشير هذا المبدأ من الحوكمة إلى حماية حقوق المساهمين Les actionnaires وتأمين أساليب تسجيل الملكية ونقل أو تحويل ملكية الأسهم والحصول على المعلومات الخاصة بالشركة والمشاركة والتصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين، وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة والحصول على حصص من أرباح المشاركة، والتعديلات في النظام الأساسي والأسهم الإضافية وأي معلومات قد تسفر عن بيع الشركة:

#### — المعاملة المتكافئة للمساهمين:

يجب أن يكفل إطار حوكمة الشركات المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين، كما يجب أن تُتاح الفرصة لكافة المساهمين للحصول على تعويض فعلي في حالة انتهاك حقوقهم؛

- أثر أصحاب المصالح في حوكمة الشركات: يجب أن ينطوي إطار حوكمة الشركات على الاعتراف بحقوق أصحاب المصلحة حسب القانون، وأن يعمل على تشجيع التعاون بينهم وبين الشركات في مجال خلق الثروة وفرص العمل وتحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة على أسس سليمة؛
  - الإفصاح و الشفافية: لا بد أن يكفل الإطار تحقيق الإفصاح الدقيق و في الوقت المناسب بشأن كافة المسائل المتصلة بتأسيس الشركة و من بينها الموقف المالي و الأداء و الملكية و أسلوب ممارسة الإدارة؛
  - مسؤوليات مجلس الإدارة: لا بد أن يتيح الإطار الخطوط الإرشادية الاستراتيجية لتوجيه الشركات و يكفل المتابعة الفعّالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة، و أن يضمن مسائلة مجلس الإدارة من قبل الشركة والمساهمين.
- من خلال ما سبق يمكن القول أنّ حوكمة الشركات تتمثل في النقاط التالية:
- هي نظام متكامل يتعلق بالرقابة على كيفية أداء الشركات؛
  - توضيح و تنظيم العلاقة بين كل من المساهمين و مجلس الإدارة و المديرين وأصحاب المصالح؛
  - القواعد التي يجب أن تُدار على أساسها الشركة و توضيح الحقوق و الواجبات لكل الأطراف.
- كما يمكن القول أنّ الحوكمة المؤسسية تعتبر بمثابة الأداة التي تعمل على وجود انسجام و توافق بين مختلف الأطراف الفاعلة في المؤسسة، مع توفير كل المتطلبات و الشروط الضرورية و الأساسية لسد احتياجاتهم، من أجل الوصول إلى مستوى عال من الكفاءة من خلال فتح المجال للإبداع و التطور، و التعاون بين هذه الأطراف لتوفير بيئة ملائمة للعمل.
- 2.1. حوكمة الجامعات: انتقل هذا المفهوم إلى الجامعات سنة 1983 ليعبر عن الأزمة الحقيقية التي تمر بها الجامعات والحلول المقترحة لها، تلك الأزمة التي تتمثل في أنّ هناك إدارات جامعية وضعتها السلطة التنفيذية فوق الطلبة وأعضاء هيئة التدريس لتكون مهمتها اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون هؤلاء، دون أن يكون لأي منهم رأي حول مناقشة هذه القرارات أو الاعتراض عليها. وهو ما يضعف تطور الجامعة بوصفها المؤسسة الأكاديمية المفترض فيها إعادة صياغة التوجهات الثقافية والمعرفية والعلمية للمجتمع، بسبب وضع القرار في يد طرف واحد من أطراف المؤسسة الجامعية، ووضع باقي

الأطراف من الطلبة وأعضاء هيئة التدريس في وضع المتلقي لهذه القرارات والمملتزم بتنفيذها دون مناقشة (ماهر لطفي سليم،، 2005، صفحة 592)

"تُعد حوكمة الجامعات بأنها مجموعة القوانين والأنظمة والتعليمات التي تهدف إلى تحقيق الجودة الشاملة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الاستراتيجيات المناسبة والفعالة لتحقيق غايات الجامعة وأهدافها الاستراتيجية (ناصر الدين، 2012)

عندما نتكلم عن كفاءة الجامعات وتحسين أدائها والجودة الشاملة، فهذا كله يدخل ضمن حوكمة الجامعة التي تتطلب صياغة منظومة متكاملة تشمل جميع أصحاب القرارات سواءً على مستوى الحكومة أو الوزارة أو القيادات الإدارية والبيداغوجية على مستوى الجامعة، مما يقتضي الشفافية، والمسائلة، ومشاركة جميع الأطراف الفاعلة في الجامعة بدون استثناء، وفق هذه المنظومة التي تبقى مرجعية تشريعية وتنظيمية لكل الأعمال، بحيث تُسير القرارات الجامعية والعلمية والبحثية والأكاديمية حسب الأصول العلمية من خلال اللجان والمجالس العلمية ضمن ما يسمى بمجالس حوكمة الجامعة.

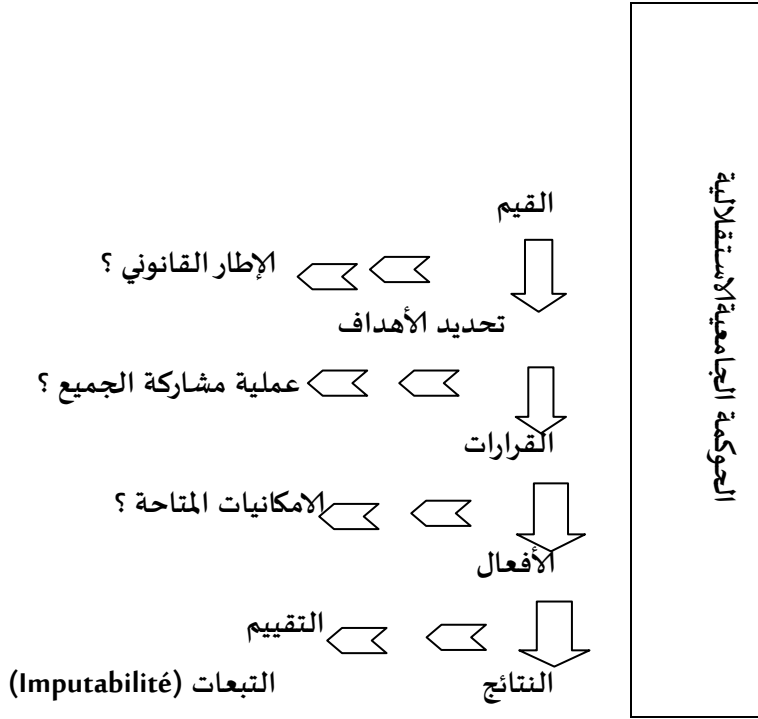
كما يمكن القول أنّ الحوكمة تتضمن مجموعة من العناصر تتمثل في: الشفافية، والتجانس، والمشاركة، والتنسيق بين المتدخلين والفاعلين، وتقييم النتائج وإمكانية تقويمها عند الضرورة، بالإضافة إلى تحمل مسؤولية كل طرف.

يمكن إسقاط الحوكمة في الجامعات على الدور المنوط بها والذي يتمثل في التكوين، وإنتاج المعرفة ونشرها، بالإضافة إلى البحث والإبداع، وخدمات المجتمع، ونضيف الرقابة، والتسيير الشفاف وترشيد النفقات فيما يتعلق بالميزانية والوسائل المسخرة، مع التأكيد دائما على عملية التقييم.

طبعاً هناك بعض المعوقات التي تحول دون تطبيق الحوكمة خاصة في الجامعات منها: القوانين والتشريعات الجامعية، نمط تسيير الجامعة، ثقافة المجتمع ونظرتة للجامعة، المناخ الاقتصادي والسياسي، غياب أعضاء هيئة التدريس عن صنع القرار، عدم تفعيل المجالس واللجان العلمية واقتصارها على الإجراءات الروتينية.

الشكل رقم 01: مختلف المراحل المهيكلية للحوكمة الجامعية: قيم مُدافع عنها للنتائج

### المحققة



Source : J.-F. Deneff et B. Mvé-Ono, Introduction à la gouvernance des universités, agence universitaire de la francophonie, paris, 2012. P.26

نلاحظ من خلال هذا الشكل الذي يبين مراحل الحوكمة الجامعية في ظلّ استقلالية التسيير أنّ مفهوم الحوكمة يعمل على طرق العمل في الجامعة بما فيها القوانين والتشريعات و مسابرتها مع الواقع وما يجري من تغيرات في العالم، والتنسيق بين مختلف المسؤولين وعلى جميع المستويات، مع الأخذ بعين الاعتبار كل الآراء الفاعلة في قلب الجامعة، وطرق أخذ القرار مع توفير كل الوسائل. غير أنّ هذه المقاربة لا تبقى مُغلقة، بل تتعدى إلى الثقافة، والقيم، وطريقة النظر إلى التعايش الجماعي، أولاً داخل الجامعة، ثم داخل المجتمع على اعتبار أنّ الجامعة تكون مسؤولة وإطارات الغد.

ترتكز حوكمة الجامعات على:

– تحديد الأهداف؛

– تنفيذ هذه الأهداف؛

– التسيير؛

– تقييم النتائج، وتصحيح الاختلالات وتجنبها مستقبلا؛

يستلزم:

– سياسات؛

– أنظمة تسييرية وتعليمية؛

– مؤسسات لسوق العمل؛

– أنظمة الضمان الاجتماعي.

يتطور ضمن:

– سياق اجتماعي سياسي واقتصادي للبلد؛

– القانون الأساسي للجامعة.

يهدف تحسين جودة التعليم العالي.

تتطلب حوكمة الجامعات في الجزائر وضع بعض العناصر التي نراها أساسية وتميز قطاع التعليم

العالي لما له من خصوصيات عن باقي القطاعات ، هي:

– استراتيجية تطوير للتعليم العالي من منطلق واقع الجامعة الجزائرية وتكييفها مع

المتغيرات الخارجية؛

– خريطة عمل؛

– وضع كل مؤسسة تعليم عالي في محيطها الاجتماعي والاقتصادي، وأثرها على

حوكمة الجامعات؛

نرى أنّ حوكمة الجامعات تدور حول أربع عناصر رئيسية:

1.2.1. سلك الأساتذة والباحثين: يمثل الأستاذ والباحث الركيزة الأساسية للجامعة، وهو مسؤول

عن جودة خدمات التعليم والبحث، ولهذا يتطلب الأستاذ رعاية خاصة من طرف الجهات المعنية

من توفير بيئة ملائمة للعمل والتحفيز، و العناية، ... الخ.

يحدد الأستاذ Richard Ernst الحائز على جائزة نوبل في الكيمياء سنة 1991 وأستاذ بالمدرسة

المتعددة التقنيات بزريخ سويسرا دفت شروط الأستاذ كما يلي:

– القيام ببحث إبداعي؛

– منح تعليم معاصر ذات مستوى عالي؛

– التفتح على العالم الخارجي والإحساس بالمسؤولية.

يعني له مفهوم الأستاذ تعليم ما تمّ التوصل إليه من خلال البحث العلمي والإبداع، أي يجب أن تصل نتائج البحث إلى المتعلّم.

فتحسين أداء البحث العلمي في الجامعات يتحدد من خلال مبادئ الحوكمة.

2.2.1.2. الطلبة: يمكن اعتبار الطالب كزبون في الجامعة على اعتبار أنّه متلقي للعلوم والمعارف، ولو

أنّ لهذا المصطلح مفهوم تجاري، لكن يجب إدارته بشكل ملائم وصحيح.

في هذا الصدد نقول أنّ الجامعة يجب أن تستقطب الأحسن سواءً تعلق الأمر بالأساتذة أو بالطلبة على اعتبار أن الجامعة هي تجمع للأدمغة وللکفاءات، وبقدر ما تكون هذه الأدمغة أحسن تكون الجامعة أحسن، قصد توفير المعايير العلمية والأكاديمية (النشر، والإشعاع العلمي، وبراءات الاختراع، وجائزة نوبل، ... الخ).

يُذكر (Jean-Robert Pitte (François Garçon, 2003, p. 216) رئيس سابق لجامعة السربون بالآثار السلبية الناتجة عن نقص تنقل الطلبة الفرنسيين بين الجامعات، ويسجل أنّ الجامعات الفرنسية تستقبل أساساً فقط الطلبة التابعين لمقاطعاتهم الأكاديمية وهذا يعتبر حسب مأساة، مما ينتج عنه microcosmes régionaux أي وسط اجتماعي مغلق على نفسه، ويعمل حسب قواعده الخاصة. للإشارة أنّ الجامعات الجزائرية تفتقد إلى هذه الخاصية في تنقل الطلبة بين الجامعات، إلّا ربما في بعض التخصصات الوطنية، وهذا من شأنه أن يؤثر سلباً على تكوين الطالب واكتشافه لفضاءات وثقافات جديدة قد تساهم بشكل فعّال في تكوينه العلمي وحتى في تكوين شخصيته وفتحه على العالم الخارجي.

### 3.2.1. التسيير الإداري و المالي للموارد البشرية

في مجال التسيير الإداري تكون معايير الحوكمة مرتبطة بمرودية وجودة الخدمات، وفعالية العمل واثمين الموارد البشرية. أما فيما يتعلق بالتسيير المالي يجب أن يرتكز على الشفافية والوضوح؛ كما جاء في مبادئ الحوكمة التي حددتها منظمة OCDE.

ترتبط تحديات الجامعة في السياق الجديد لمجتمع المعرفة والعمولة في بداية القرن الواحد والعشرون بالحوكمة من خلال التخطيط الاستراتيجي، والممارسات التي تتصف بالكفاءة في التسيير مع تقييم جودة كل الخدمات التي تقدمها الجامعة. كما يجب على كفاءة تسيير الموارد العمومية المسخرة



للجامعة أن تكون موضوع عناية من قبل كل الأطراف الفاعلة في الجامعة، بالإضافة إلى ضرورة أن تكون الكفاءة، ومراقبة الجودة والشفافية عناصر فاعلة في الممارسات التنظيمية والتسييرية.

## 2: ضمان جودة التعليم العالي

1.2. مفهوم الجودة: تعددت تعريفات الجودة الشاملة، فلقد عرّف جورج جوجان 1993 الجودة بأنها: ملائمة السلع والخدمات لاستخدام العملاء، و مطابقتها للمواصفات التي تلبى احتياجاتهم وتوقعاتهم. وقد عرّفها فينهام 1991 بأنها: المجموع الكلي لصفات السلعة أو الخدمة الناتجة عن دراسات التسويق، والهندسة، والتصنيع، والصيانة، أو عن طريق وجود أي سلعة أو خدمة في الاستعمال، والتي ستلتقي توقعات الزبون، في حين عرّف المعهد الأمريكي للمعايير ANSI الجودة بأنها: جملة السمات والخصائص للمنتج، أو الخدمة التي تجعلها قادرة على الوفاء باحتياجات معينة (عبد المحسن، 2002، ص 13). أما الجودة طبقاً للتعريف القياسي الذي يحمل رقم ايزو 8402 فهي: تكامل الملامح والخصائص لمنتج أو خدمة ما، بصورة تمكن من تلبية احتياجات، ومتطلبات محددة، أو معروفة ضمناً (الشبراوي 1995، ص 101).

أما في التربية، فإنّ الجودة التي تسعى إليها تعني بقيمة الإنتاج غير الربحية، التي تشمل مواصفات معينة تخدم غرض المجتمع، وتحقق أهدافه كما تحقق الرضا للمستفيدين الذين هم الطلبة والمجتمعات (الكيلاني، 1998، ص 362)

حسب Edward Deming وهو أحد رواد إدارة الجودة الشاملة حيث يقول أنّ "إدارة الجودة الشاملة هي طريقة الإدارة المنظمة، التي تهدف إلى تحقيق التعارف والمشاركة المستمرة من العاملين بالمنظمة من أجل تحسين السلعة أو الخدمة، أو الأنشطة التي تحقق رضا العملاء وسعادة العاملين ومتطلبات المجتمع." (فواز التميمي، 2008، صفحة 14)

يمكن القول أنّ ضمان جودة التعليم العالي تكمن في فعالية تلك السياسات والإجراءات والخطط وطرق التسيير في الجامعة من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة لضمان مخرجات تتماشى مع متطلبات المجتمع وتكون في مستوى التحديات التي تواجه الجامعة بحيث تساهم في التنمية بجميع أبعادها.

2.2. خصوصيات التعليم العالي: الجامعة مؤسسة قد تكون عمومية أو خاصة ذات طابع علمي وثقافي وممي تتمتع الشخصية المعنوية والاستقلال المالي، تعمل تحت وصاية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

تتمثل المهام الأساسية للجامعة في مجال التكوين العالي على الخصوص فيما يلي:

- تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد؛
  - تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين بالبحث وفي سبيل البحث؛
  - المساهمة في إنتاج ونشر معممّ للعلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها؛
  - المشاركة في التكوين المتواصل.
- وتتمثل المهام الأساسية للجامعة في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي على الخصوص فيما يلي
- المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي؛
- ترقية الثقافة الوطنية ونشرها؛
  - تثمين نتائج البحث ونشر الإعلام العلمي والتقني؛
  - المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها.
- ولتحقيق كل هذه الأهداف لابد من حوكمة في التسيير توفر الكفاءات التي تستطيع أن توفر خدمات لائقة للأستاذ باعتباره الأداة الحقيقية لتفعيل كافة أشكال ومداخل التطوير، وتحقيق التحصيل المرغوب للطلاب وتزويده بالمعارف والمهارات اللازمة.

### 3: حالة الجزائر

لم يتعدى غداة الاستقلال عدد الطلبة الجامعيين 1000 طالب وثلاث مؤسسات جامعية، اليوم وصلنا إلى أكثر من 100 مؤسسة جامعية، وما يقارب 1500000 طالب جامعي، وهو في تزايد مستمر من سنة إلى أخرى.

من بين المراحل الهامة التي مرّ بها إصلاح التعليم العالي في الجزائر:

- إصلاحات 1971، اعتمدت الجزائر حينها النظام السداسي ونظام المقررات Le système modulaire؛
- 1980، النظام السنوي Le système annuel والمقاصة La compensation فيما يتعلق بالمعدلات؛
- 1990 العودة إلى نظام الكليات.

كان الهدف من هذه الإصلاحات هو ضمان جودة التعليم العالي، ومسايرة المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية، والثقافية، والسياسية وتماشيا مع متطلبات العولمة التي ألقت بضلالها على كل دول العالم.

اليوم تمّ تعميم نظام LMD على كل مؤسسات التعليم العالي، ما عدا بعض التخصصات كالطب، والصيدلة، وجراحة الأسنان، والمدرسة المتعددة التقنيات،... الخ.

الجدول رقم 01: يبين عدد المؤسسات الجامعية على مستوى الوطن

المجموع	جامعة التكوين المتواصل	المدارس العليا للأساتذة	المدارس الوطنية العليا	المراكز الجامعية	الجامعات
106	01	11	29	13	51

المصدر: [www.mesrs.dz](http://www.mesrs.dz) 07/03/2017

يعتبر هذا العدد هائلا (106 مؤسسة جامعية) إذا ما تمت مقارنته ببعض الدول كبريطانيا مثلا لديها (169 مؤسسة جامعية) وفرنسا 75 جامعة دون المدارس والمعاهد، لكن يبقى العمل على جودة مخرجات هذه المؤسسات الجامعية.

تعمل المؤسسات الجامعية تحت ثلاث ندوات جهوية الوسط، والشرق، والغرب، ومن مهام هذا الندوات التنسيق، والخبرة، والتقييم مدعمة بلجان بيداغوجية وما بعد التدرج، بحيث يشكل رؤساء هذه الندوات الجهوية مكتب الندوة الوطنية للجامعات.

معدل التأطير في الجامعات على المستوى الوطني أستاذ لكل 24 طالب، وهو معدل مقبول حسب المعايير العالمية، إلا أنه يختلف من تخصص إلى آخر ومن مؤسسة جامعية إلى أخرى. لمواجهة التحديات الكبيرة أمام الجامعة الجزائرية، يجب العمل على:

– ضمان جودة التكوين؛

– إدماج الإبتكار والإبداع والاحتياجات الجديدة لسوق العمل؛

– العمل على بناء مجتمع المعرفة من خلال:

– الوصول إلى العمل حسب المعايير العالمية؛

– الاعتراف بالشهادات الجامعية الجزائرية.

من ضمن الإصلاحات التي باشرت بها الوزارة الوصية:

– المرافقة البيداغوجية Tutorat ومتابعة الطالب، ومساعدته في التحضير للمشاريع

المهنية والإندماج المهني، (المرسوم التنفيذي رقم 09-03 الصادر بتاريخ 03/01/2009 غير أنّ

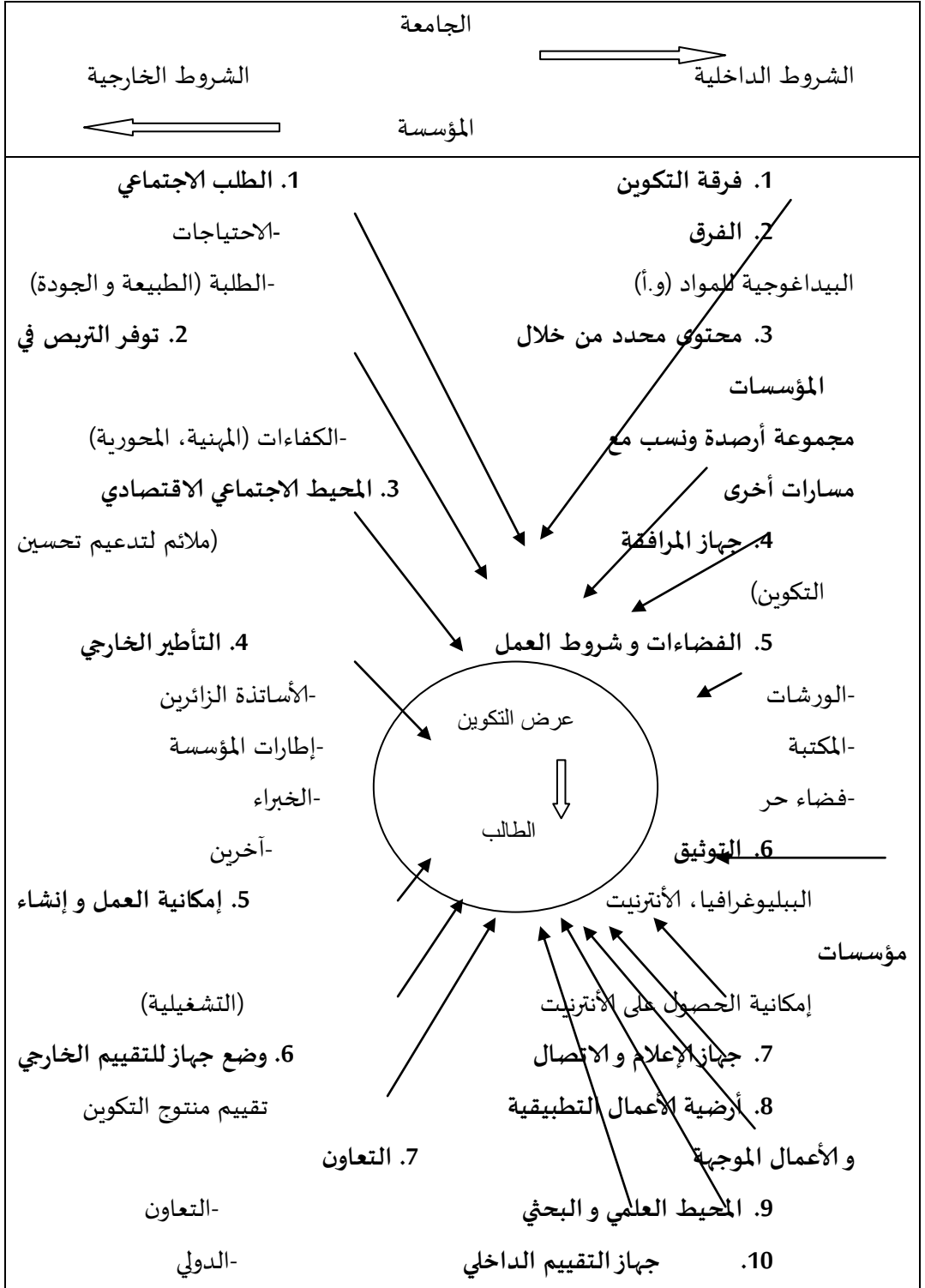
الملاحظ أنّ هذا الهدف لم يجسد ميدانيا لعدة اعتبارات، منها انشغالات الأساتذة بمساراتهم

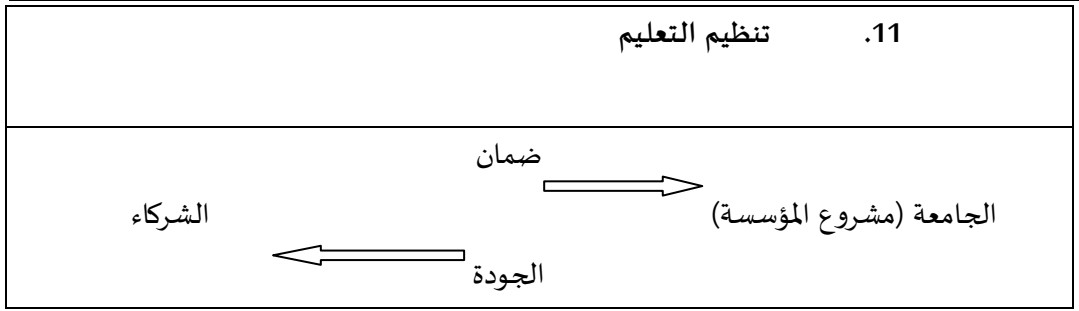
المهنية، وارتباطاتهم الشخصية، وقلة فرص العمل، وعدم فعالية ونجاعة وكالات الدعم والتشغيل،...، الخ؛

- العمل الشخصي للطالب في نظام LMD، وهو كذلك مفقود عند الكثير من الطلبة، قد يرجع إلى عدم ملائمة البيئة التي يعيش فيها؛

-تكنولوجيات الإعلام والاتصال، والموارد الرقمية، والمحاضرات على الخط. رغم وجود البعض من هذه الوسائل والإمكانيات، إلا أنها تبقى محدودة جدًا، وأحياناً مفقودة.

الشكل رقم 02: كيفية ضمان جودة التعليم العالي





المصدر: توصيات جلسات قطاع التعليم العالي، الندوة الوطنية للجامعات، 2012.

حسب هذا الشكل، فإنّ ضمان جودة التعليم العالي يتطلب بعض الشروط الداخلية منها الفرق البيداغوجية (مسؤول المادة، ومسؤول الوحدة، ... الخ) التي مازالت غير مفعلة بالمستوى المطلوب، أيضا جهاز المرافقة مغيب تماما لظروف أحيانا خارجة عن نطاق الأستاذ المرافق، بالإضافة إلى عدم ملائمة شروط العمل في بعض الجامعات رغم ما توفره الدولة من إمكانيات. زد على ذلك الرؤية غير واضحة وغير موحدة فيما يتعلق بعملية التقييم سواءً بالنسبة للأستاذ أو الطالب.

أما بالنسبة للشروط الخارجية، فنظام LMD يحتاج إلى تربيصات تطبيقية للطلبة في وسط المؤسسات لربط الجانب النظري بالتطبيقي، مما يتطلب إطارا عاما يتضمن اتفاقيات بين قطاع التعليم العالي ومختلف القطاعات الأخرى للتكفل بالطلبة المتربصين وإعطائهم العناية الكافية. عدم وجود جهاز لتقييم منتوج الجامعة لتحديد مختلف الاختلالات التي قد تساعد في تحسين الأداء وضمن الجودة.

فيما يتعلق بالتعاون الدولي، فعلا هناك بعض البرامج مثل: Erasmus, Tempus, AUF, CMEP, CEMUR، وغيرها في مجال التعليم العالي والبحث قصد تبادل البرامج، وإعداد تكوين موحد، وتكوين المكونين، وتنقل وتبادل بين الطلبة، مما يعزز ضمان الجودة.

ضمان الجودة لا يقتصر على الإصلاحات التي تمس بالهيكل والأنظمة فقط، وإنما يجب أن يتعدى إلى اعتماد الصرامة والشفافية في التوظيف بصفة عامة في القطاع وخاصة الأساتذة، والتركيز على عملية تقييم الأساتذة حسب المعايير العلمية والموضوعية في نفس الوقت، بالإضافة إلى تطبيق الحوكمة بكل أبعادها، على اعتبار أنّ مستقبل أي بلد مرهون بتميز التعليم العالي. وهو الشيء الذي مازال مفقودا في جل الجامعات الجزائرية.

نحن اليوم في وقت قد بدأت فيه حرب الأدمغة التي يجب أن تبدأ من الجامعة، وخير دليل على ذلك الترتيب الذي تحظى به الجامعات التي اعتمدت مبادئ الحوكمة ممّا أهلها أن تصبح رائدة على

المستوى العالمي، خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا وسويسرا وغيرها من الدول حتى الإفريقية حسب ترتيب شونقاي Shangahi الذي يحصي كل سنة الـ 500 جامعة الأحسن في العالم و الجزائر دائما غير موجودة في هذا الترتيب، غير أنّ هناك من انتقد هذا الترتيب على اعتبار أنّه يأخذ بعين الاعتبار معايير جائزة نوبل Prix Nobel الممنوحة للطلبة القدماء للجامعة أو باحثيها، وعدد الميداليات Médailles Fields التي تعادل نوبل في الرياضيات، بالإضافة إلى عدد المقالات المنشورة في مجلات فقط انقلوسكسونية كمجلة الطبيعة Nature، والعلم Sciences.

للإشارة فإنّ ترتيب شونقاي يعود إلى صاحبه Nian Cai Lui الأستاذ الدكتور في الكيمياء، من جنسية صينية ومتخرج من Queen's University بكندا، حيث عمل رفقه فريق عمله عام 2003 على ابتكار ترتيب أحسن 500 جامعة من بين آلاف الجامعات، و وضع قائمة هذه الجوائز على الأنترنت ([www.arwu.org](http://www.arwu.org)) وبهذا البحث في الوسط الجامعي، فإنّ Nian Cai Lui لم يكن يهدف إلى تعزيز جودة نموذج التعليم العالي في الصين، لكن لتوعية السلطات الصينية ببعض النقائص الموجودة في التعليم. وابتداءً من هذا التاريخ بدأ التنافس بين جامعات العالم، وبدأت حرب الذكاء بين الدول.

في إحدى المناسبات صرّح المدير العام للبحث العلمي بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأستاذ الدكتور عبد الحفيظ أوراق منتقدا منهجية الترتيب على أساس أنّها تركز أساسا على البحث، واستعمال الأنترنت وكيفية وسرعة الولوج إليها، دون مراعاة جهود الدولة المبذولة في بناء الهياكل وتحسين التأطير البيداغوجي، مذكرا بترتيب (SIR) SCImago et Institutions Ranking الذي حازت فيه جامعة هواري بومدين للعلوم والتكنولوجيا بباب الزوار الجزائر المرتبة 11 على مستوى القارة الإفريقية والمرتبة 1532 على المستوى العالمي مضيفا أنّ الجامعة الجزائرية ستكون في الصدارة في سنة 2020، وأنّ ترتيب شونقاي سيتضمن على المدى المتوسط على الأقل ثلاث جامعات جزائرية ضمن الـ 500 جامعة الأولى على اعتبار أنّ اليوم الميزانية الممنوحة للتعليم العالي تمثل حوالي 8 % من ميزانية تسيير الدولة، و2.4 % من الناتج الداخلي الخام.

جاء في تصريح معالي وزير التعليم العالي والبحث العلمي يوم 15 جانفي 2017 بجامعة الجزائر-1 (بن يوسف بن خدة) العالي (مفاده إطلاق عملية تعميم التقييم الذاتي من حيث ضمان الجودة للمؤسسات الجامعية، مذكرا بأنّ تعميم التقييم الذاتي أصبح اليوم ضرورة حتمية لربح رهان الجودة على المستوى الداخلي والخارجي وعلى ضوء العولمة، وهذا يمكننا من تحديد نقاط الضعف ونقاط القوة، بالإضافة إلى الفرص الممنوحة والعراقيل التي تواجه المؤسسات الجامعية للسماح للأطراف

الفاعلة؁ آاصة الوصافة من إءاءاء آطة عمل آهءف إلى معالآة كل الآآلالاء؁ وآآسفن مسآوى التعلفم الآامعف الآزائر ف وآطوفر برامآ التآوفن.

كما أضاف أنّ هءا المسعى فمآ للمؤسساء الوسفلة لوضع آقففم أوري لآآسفن الآوءة طبآا للمعاففر العالفة الآف آأآ بعفن الاعآبار ظروف وآصوصفاء الآامعة الآزائرة ومآآوى مرآعفآها الوطنفة. وأنّ اللآنة المكلفة بآطبفآ ضمان الآوءة فف مؤسساء التعلفم العالف آء آءأآ آطبفآ المكلففن بنشاطاء هءه الآلافا فف مآال إءارة الآوءة.

"لا فعد الآقففم المسآمر آطرا إذا كان له آصورا واضحاً" (François Garçon, 2003, p. 213) مهما فكن هءف الآقففم؁ من المفآرض أنّ فكون له آلفاء مضبوطة؁ وعدم الاسآعمال الآفء لهءه الآلفاء آء فنتآ عنه آثارا سلبفة. كما فآب إآضاع هءه الآلفاء للقفاس وآسب مآال آطبفآها إلى إءاءة فآصها فف كل مرة آآف فكون فعّالة.

"للفوصول إلى التمزف؁ على الآامعات الأوروبية التمتع باسآقلالفة كبفرة ومنآة الأداء؁ كما فآب مكافآآها مالفا عنءما فتمفز" (François Garçon, 2003, p. 213)

فعلا فآب أنّ فكون هءاك فنافس بفن الآامعات؁ وترآبفها على الأقل آاخلفا للنظر فف الآامعة الآف آءمآ آحسن من آفآ ففوق طلبآها فف المسابآاء الآهوفة والوطنفة؁ وعدد المقالاء المآكمة؁ وبراءاء الإآآراع؁ ونآاعة مآابر البآآ بالآامعات وما آققآه من نآآآ آعود بالفائءة على المآآمع لآآففزها وآشآعفها ومكافآآها آآف فتمفز أكثر فأكثر.



#### 4. الخاتمة

إنّ تحديات التعليم بصفة عامة والتعليم العالي بصفة خاصة كبيرة ومتشعبة، وفي نفس الوقت هي مفتاح لبلوغ أهداف التميز والولوج إلى عالم المعرفة قصد تحقيق التنمية في شتى المجالات. وأمام هذه التحديات فإنّ التسيير المحكم لموارد المشروع التعليمي أصبح يتطلب تطبيق مبادئ الحوكمة وتقييمها باستمرار و بشكل دوري لمعرفة مدى نجاعة الهياكل التعليمية، وطرق التسيير، وجودة التكوين ومختلف الهيئات والمصالح المشكّلة له لضمان جودة التعليم العالي.

مازال التعليم العالي في الجزائر في مرحلة انتقالية ترتكز على تطبيق مبادئ الحوكمة وضمان جودته والارتقاء بمخرجاته نظرا لما يواجهه من تحديات تتمثل في التغيرات العالمية وطبيعة المرحلة التي تتطلب إعداد كفاءات وطنية قادرة على امتلاك المهارات تتعامل بفعالية ومهنية مع المعطيات الجديدة لعصر المعرفة.

قد باشرت وزارة التعليم العالي في جملة من الإصلاحات تهدف كلها إلى ضمان جودة التعليم العالي، وعلى الفاعلين الاقتناع بها والتزام الجدية في تطبيقها. ومن خلال هذه الدراسة نؤكد على النقاط التالية:

- عقد ندوات دورية للمسؤولين على مستوى الجامعة ولجميع المستويات للتعريف بمبادئ الحوكمة وآليات تطبيقها؛
- القيام بتقييم دوري لمعرفة مدى تطبيق مبادئ الحوكمة؛
- تقييم مستمر لمخرجات الجامعة ومدى مطابقتها للمعايير العالمية؛
- أن تركز إدارة الجامعة على وضع معايير للرقابة الداخلية ومتابعتها للهيئتين الأكاديمية والإدارية؛
- تطبيق نظام المسائلة ومبادئ الشفافية والوضوح؛
- صرف الميزانية وفقا لما يحقق رسالة الجامعة وأهدافها؛
- تشجيع البحث العلمي وربطه بالمحيط الاقتصادي والاجتماعي.

5. المراجع المعتمدة

1. سيد عبدالرحمان عباس بله، (2012). دور تطبيق حوكمة الشركات في ممارسة أساليب المحاسبة الإبداعية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 12، جامعة سطيف 1، الجزائر، ، عن [www.ocde.org](http://www.ocde.org)
2. فواز التميمي، (2008). إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9001، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
3. قتيبة عبدالرحمان العاني، (2005). حاكمية البنك المركزي في تطبيق المعايير الدولية للرقابة التحوطية، وقائع المؤتمر العلمي المحكم الثالث لكلية إدارة الأعمال، جامعة عجلون الوطنية، عالم الكتاب الحديث، اربد، الأردن
4. ماهر لطفي سليم، الحاكمية أداة للإرتقاء بالجامعات، وقائع المؤتمر العلمي المحكم الثالث لكلية إدارة الأعمال، عن سليم ماهر (2014)، إشاعة ثقافة الحاكمية يساعد على الارتقاء بأداء الجامعات، مقالة منشورة في صحيفة الرأي الالكترونية بتاريخ 2014/01/18 بالموقع [www.alrai.com/article/627348.html](http://www.alrai.com/article/627348.html)
1. Alamagir, M, Corporate governance, A risk perspective, paper to : Corporate governance and reform, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7-8, 2007.
2. François Garçon, Enquête sur la formation des élites, Perrin édition, Paris, France.
3. ROLAND Pérez, La gouvernance de l'entreprise, Editions la découverte, Paris, France.
4. [www.arwu.org](http://www.arwu.org) 03/01/2017
5. [www.mesrs.dz](http://www.mesrs.dz) 15/02/2017