جامعة محمد الشريف مساعدية – سوق اهراس -

الملتقى الوطني الافتراضي حول:

الاتجاهات الحديثة لحوكمة قطاع التعليم العالي و البحث العلمي (الجزائر أنموذجا)

يوم 26 ماي 2021

ورقة بحثية بعنوان:

دور حوكمة مؤسسات التعليم العلي و البحث العلمي في ضمان الجودة التعليمية في الجزائر

أ.د/ بوفاس الشريف د/ مشري محمد الناصر د/ أيمن فريد

جامعة سوق اهراس

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على حوكمة مؤسسات التعليم العالي كاتجاه عالمي حديث يلعب دورا محوريا في ضمان الجودة التعليمية من خلال وضع معايير وآليات حاكمة لأداء كل أعضاء الأسرة الجامعية من خلال تطبيق الشفافية وأساليب قياس الأداء ومحاسبة المسؤولين، ومشاركة أطراف المصلحة في عملية صناعة القرار وفي عملية التسيير والتقييم.

توصلت الدراسة إلى أن ظهور الحاجة لتطبيق مبادئ الحوكمة الجامعية له أسباب وجيهة على الصعيدين المحلي والعالمي، كما أن النجاح في تطبيقها مرهون بتحقيق مبادئها ومتطلباتها بما يسهم في مساعدة إدارة الجامعة على صياغة وبناء استراتيجية سليمة وضمان اتخاذ قرارات فعالة بما يؤدي إلى كفاءة الأداء.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، الحوكمة الجامعية، جودة الخدمة التعليمية.

تمهيد :

تعد الحوكمة من الآليات المستحدثة المنتهجة عبر مختلف دول العالم وفي عديد القطاعات لتحقيق الإصلاح وضمان اتخاذ قرارات فعالة بما يؤدي إلى كفاءة الأداء.

انتقل مفهوم الحوكمة وممارستها إلى مؤسسات التعليم العالي باعتبارها جزء مهما في المجتمع تعنى بإنتاج المعرفة وتكوين الطلبة مما يجعلها بحاجة لتطبيق مبادئ الحوكمة التي تراعي خصوصيتها وتتيح الكيفية المثلى لإدارتها من خلال سياسات وآليات وممارسات تقوم على الشفافية، المشاركة، المساءلة، سيادة القانون، و مكافحة الفساد.

ومن خلال ما سبق تتوضح لنا معالم الإشكالية التالية:

"**ما هو دور الحوكمة الجامعية في ضمان الجودة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر؟**"

فرضية البحث:

تلعب الحوكمة الجامعية دورا محوريا في ضمان الجودة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي من خلال قدرتها على توجيه أنشطة هذه المؤسسات ومتابعة تنفيذ خططها الاستراتيجية وتوجهاتها العامة إلاّ أن هذا الدور لازال ضعيفا في الجزائر ويحتاج لتحقيق المتطلبات الرئيسية في ظل التحديات الراهنة والمستقبلية.

أهمية البحث: تكمن أهمية البحث فيما يلي:

- ✓ يعد البحث إضافة معرفية من حيث مفهوم الحوكمة الجامعية و جودة الخدمة التعليمية و مكانة العلاقة بينهما في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية ؛
- ✓ محاولة إعطاء نظرة حول نوعية العلاقة بين آليات الحوكمة الجامعية و متطلباتها مع الجودة التعليمية بخصوصيتها و الدور المتوقع في تجويد الأداء مع التطرق لأبرز التحديات و الصعوبات التي تواجه هذا الاتجاه؛
- ✓ يستمد البحث أهميته أيضا من أهمية الدور الاستراتيجي للحوكمة الجامعية والجودة التعليمية في مختلف دول العالم و محاولة الاستئناس بالتجارب الريادية، و تقييم تجربة مؤسسات التعليم العالي الجزائرية و تحليل بيئة العمل الخارجية من فرص و تهديدات و الداخلية من نقاط القوة و الضعف.

أهداف البحث: يهدف هذا البحث إلى تحقيق ما يلي:

- ✓ إبراز أهم التحديات والصعوبات التي تعترض تطبيق مبادئ الحوكمة الجامعية في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر؛
- ✓ تقديم مقترحات عملية بشأن آليات وإجراءات تطبيق مبادئ الحوكمة الجامعية لتحسين الجودة التعليمية و تجويد الأداء؛

منهج البحث:

من أجل الإجابة على الإشكالية السابقة والإلمام بجوانبها الفرعية تم الاعتماد في دراسة هذا البحث على المنهج الوصفي الذي يتلاءم وطبيعة الموضوع، إذ ركزنا على إثراء الشق النظري المتعلق بالحوكمة الجامعية والجودة التعليمية مع تسليط الضوء على الواقع في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر وأهم التحديات التي تواجهها.

هيكل البحث: تم تقسيم الورقة البحثية إلى ثلاثة محاور رئيسية على النحو الآتي:

المحور الأول– الإطار النظري لحوكمة مؤسسات التعليم العالي؛

المحور الثاني– الإطار النظري للجودة التعليمية وضمان جودة التعليم العالي؛

المحور الثالث– حوكمة الجامعات كمدخل لضمان جودة التعليم العالي.

أولا: الإطار النظري لحوكمة مؤسسات التعليم العالي:

1-مفهوم الحوكمة الجامعية:

يقصد بالحوكمة الجامعية وضع معايير وآليات حاكمة لأداء كل أعضاء الأسرة الجامعية من خلال تطبيق الشفافية وأساليب قياس الأداء ومحاسبة المسؤولين و مشاركة أطراف المصلحة في عملية صناعة القرار و في عملية التسيير و التقييم[1].

تعتبر حوكمة الجامعات عنصرا رئيسيا في التركيز الأخير على إصلاح التعليم الجامعي في جميع أرجاء العالم، ويتصدى مفهوم حوكمة الجامعات الذي طوره كلارك سنة 1983 كواحد من طرق التصنيف الأولى في العالم لكيفية قيام الجامعات وأنظمة التعليم العالي بتحقيق أهدافها وتنفيذها وأسلوب إدارة مؤسساتها ورصد إنجازاتها[2].

تعرف حوكمة الجامعات بأنها طريقة لتوجيه أنشطة الجامعة وإدارة أقسامها العلمية وكلياتها، ومتابعة تنفيذ خطتها الاستراتيجية وتوجهاتها العامة، وتطوير نظم إدارتها وهيكلها التنظيمي، وأساليب تقييم أدائها وأساليب

---

[1] منى عبد الله الحداد ،"**مفهوم الحوكمة الرشيدة و دورها في ضمان جودة التعليم العالي**"، مجلة الدراسات العليا، جامعة النيلين، المجلد 10 العدد 38-1،(عدد خاص بمؤتمر الدراسات العليا 9-12/10 /2017)، 2018، ص174.

[2] أحمد محمد أحمد برقعان، عبد الله علي القرشي ،"**حوكمة الجامعات و دورها في مواجهة التحديات**"، المؤتمر العلمي الدولي: عولمة الإدارة في عصر المعرفة، 15-17 ديسمبر 2012، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، ص9.

متابعة اتخاذ القرار الجامعي بهدف تحقيق مبدأ الشفافية والمساءلة والمشاركة، مما ينعكس بالإيجاب على أداء الجامعة[1].

يحدد المفهوم بمعنى آخر في كيفية أن تصبح الجامعة مصدرا للتميز وجودة الأداء، ومركزا للإنتاج العلمي لكل القطاعات المكونة للمجتمع ومؤسسته، بناء وتنمية الإطارات البشرية، ومنبعا لفتح آفاق جديدة من الإنجاز لمواكبة الاحتياجات المتطورة في المجتمع والتطورات الإقليمية والدولية بهدف تفعيل دورها الأساسي الذي يجب أن تلعبه في نهضة المجتمع وتطوره[2].

عرفت حوكمة الجامعات على أنها تطبيق معايير ونظم الجودة والتميز التي تحكم أداء مؤسسات التعليم العالي بما يحقق سلامة التوجهات وصحة التصرفات، نزاهة السلوكيات، وبما يضمن تحقيق الشفافية والمساءلة والمشاركة من قبل جميع الأطراف، وتغليب مصلحة المؤسسة على المصالح الفردية بما يؤدي إلى تطوير الأداء المؤسسي وحماية مصالح جميع الأطراف ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة معها[3].

2- أسباب ظهور الحوكمة الجامعية:

ساهمت مجموعة من الأسباب في ظهور الحوكة في الجامعات واعتبارها قضية في غاية الأهمية والتي نذكرها في النقاط التالية[4]:

- التطور السريع الذي يشهده العالم كنتيجة لثورة الاتصالات والمعلومات، مما ساهم في تنامي أهمية العلم والتكنولوجيا كأحد العناصر المهمة المؤثرة في تحقيق التنمية في إطار الانتقال إلى اقتصاد المعرفة، وهذا بدوره ساعد في توسيع الدور البحثي للجامعات في كثير من دول العالم من خلال التنوع غير المسبوق في مؤسسات التعليم العالي وهياكلها الأكاديمية والإدارية.
- انتقال النماذج الإدارية الموجودة في أغلب الحالات على المستوى الدولي من نماذج الإدارة التقليدية إلى نماذج إدارية أكثر حداثة منذ النصف الثاني من القرن العشرين.
- زيادة أهمية آليات صنع القرار في الأمور الإدارية والأكاديمية، وزيادة المنافسة بشكل كبير.
- ظهور منتجين جدد للخدمات التعليمية، وتزايد الحراك الأكاديمي للطلاب وأعضاء هيئة التدريس.

---

[1] بركات سارة، رحال إيمان ،"**استقراء التجارب الأجنبية و العربية في تطبيق حوكمة الجامعات و تحليل واقعها في الجزائر**"، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة سكيكدة، المجلد 06 العدد 10، 2018، ص347.

[2] إسماعيل سراج الدين ،" **حوكمة الجامعات و تعزيز قدرات منظومة التعليم العالي و البحث العلمي في مصر**"، مكتبة الاسكندرية، مصر، 2009، ص13.

[3] عبد السلام الأشهب، فوزي لوحيدي ،" **جودة التعليم العالي في ظل حوكمة الجامعات** "، مجلة السراج في التربية و قضايا المجتمع، جامعة الوادي، المجلد 04 العدد 04، 2020، ص45.

[4] إسماعيل سراج الدين، مرجع سابق، ص ص 16، 17.

- تطوير أساليب تعليمية أكثر حداثة وتقنية مما ساهم في إنشاء جامعات ذات توجه بحثي تتكون أساسا من عدد من المراكز البحثية المتميزة أو جامعات تركز فقط على مرحلة الدراسات العليا.
- عدم قيام الجامعات بدورها في إنتاج العلم والمعرفة لخدمة التنمية انعكس مباشرة في تزايد الفجوة العلمية بين الدول النامية والمتقدمة، مما أدى إلى تحول الجامعة إلى مؤسسة تضم أجهزة بيروقراطية تسيطر عليها سلسلة من القوانين واللوائح التي تساهم بشكل كبير في تهميش دور الجانب الأكاديمي.
- ظهور توجهين عالميين رئيسيين يتوقع أن يؤثرا في المسار المستقبلي للتنمية الاقتصادية والاجتماعية ومستوى رفاهية الإنسان وهما عولمة التعليم والبحث العلمي وتدويل أنشطتهما.
- الفساد الأكاديمي الذي يعتبر أكبر تهديد لمشاريع الإصلاح القائمة حاليا وتتجسد أبرز مظاهره في المتاجرة بالسلطة الأكاديمية للانتفاع الشخصي فضلا عن ظاهرة توريث المناصب.
- تراجع العديد من القيم في المحيط الجامعي سواء على مستوى العلاقات البيداغوجية أو على المستوى العلمي والبحثي.
- أزمة الثقة بين المجتمع والجامعة فالملاحظ تراجع وانعدام ثقة المجتمعات لاسيما النامية في الجامعات بعد أن كانت مصدر التنمية على جميع المستويات من خلال ما تقدمه من أبحاث وتكنولوجيا تساهم في حل المشكلات الاجتماعية والاقتصادية والصناعية والفلاحية كما هو الحال في الدول المتقدمة.

3- أهمية الحوكمة في الجامعات:

يمكن تحديد أهمها في النقاط التالية[1]:

- **بالنسبة لإدارة الجامعة:** يسمح تطبيق الحوكمة على مستوى الجامعة بـ:
  - تعزيز القدرة التنافسية للجامعات والرصانة العلمية.
  - تجنب الفساد المالي والإداري.
  - تعزيز الثقة بين الأطراف المعنية.
  - تحسين وتطوير أداء الجامعة.
  - مساعدة إدارة الجامعة على صياغة وبناء استراتيجية سليمة، وضمان اتخاذ قرارات فعالة بما يؤدي إلى كفاءة الأداء.

[1] بركات سارة، رحال إيمان، مرجع سابق، ص348.

- **بالنسبة للمجتمع:**
  - ضمان حقوق الناس.
  - رضا المجتمع عن الجامعة.
  - تحسين سمعة المؤسسة الجامعية في المجتمع.
- **بالنسبة للعاملين في الجامعة:**
  - ضمان حقوقهم ومصالحهم دون تمييز.
  - حوكمة الأداء تكشف الاحتياجات التدريبية.

كما يمكن تحديد الأهمية الكبيرة للحوكمة في الجامعات في النقاط التالية[1]:

- تسهم في إيجاد مؤسسات مستقلة لها مجالس وهيئات حاكمة مسؤولة عن تحديد الاتجاه الاستراتيجي لها والتأكد من فعالية إدارتها.
- مساعدة الجامعات في تحقيق أهدافها بأفضل السبل الممكنة وهذا بالكشف عن أوجه القصور في الأداء وضعف المخرجات.
- ضمان التوازن بين المسؤوليات الاستراتيجية بعيدة المدى، والمسؤوليات التشغيلية قصيرة المدى.
- تساعد الحوكمة في تعزيز القدرة التنافسية وتجنب الفساد المالي والإداري للجامعات وضمان مواردها والاستثمار الأفضل لها.
- تضمن حقوق ومصالح العاملين من الهيئتين الإدارية والأكاديمية دون تمييز.
- تعتبر الحوكمة نظام رقابة وإشراف ذاتي، والذي يؤدي إلى سلامة التطبيق القانوني للتشريعات وبالتالي حسن الإدارة وضمان حقوق العاملين وذلك يحقق رضا المجتمع عن الجامعات وأدائها.
- مساعدة إدارة الجامعة على صياغة وبناء استراتيجية سليمة وضمان اتخاذ قرارات فعالة بما يؤدي إلى كفاءة الأداء.
- تجنب حدوث أية مخاطر أو صراعات داخل الجامعة تعرقل جودة الأداء.
- تحسين الممارسات التعليمية والإدارية في المؤسسة الجامعية، وتحقيق العدالة والنزاهة والشفافية في جميع تعاملات الجامعة.
- الفصل بين الملكية التنظيمية والإدارية والرقابة على الأداء.

4- مبادئ الحوكمة الجامعية:

[1] عبد السلام الأشهب، فوزي لوحيدي، مرجع سابق، ص47.

تتمثل أهم مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي فيما يلي[1]:

- **الشفافية:** ترتكز على حرية تدفق المعلومات بحيث تكون في متناول جميع المعنيين بها.
- **الاستشارة:** يقوم رئيس الجامعة وباقي موظفي الإدارة بالاستشارة مع الكلية والأطراف المعنية بمناقشة مسائل وقضايا الجامعة.
- **التمثيل:** وذلك يتطلب هيئات تمثيلية وطلابية على مستوى الكليات ومجلس الجامعة وأيضا على مستوى المحيط الخارجي للجامعة.
- **التقييم:** يجب ان يقيم الأداء على مستوى الأقسام، الكليات، والجامعات ككل بصفة دورية بمشاركة الأطراف المعنية خاصة فئة الطلبة.
- **المشاركة:** يجب أن تشارك الأطراف المكونة للحوكمة الجامعية عن طريق ممثليها في كل الأمور التي تتأثر بها سواء على المستوى الإداري أو الأكاديمي أو المالي.
- **المساءلة:** وهي جوهر الحوكمة الجامعية، تتعلق بأصحاب السلطة والمسؤولية على مستوى الجامعات، فهم مسؤولون من كل الأطراف الداخلية والخارجية وترتبط المساءلة أساسا بالشفافية في اتخاذ القرارات والحوار الأكاديمي الديمقراطي.
- **الفعالية:** يرتبط مبدأ الفعالية بتوجيه مراحل صناعة القرارات نحو تحقيق الأهداف في الوقت المناسب وبأقل التكاليف، في ظل قدر كاف من الديمقراطية بما يعكس الاستغلال الجيد للموارد.
- **إعداد الخبراء:** هذا المبدأ يتطلب تكوين خبراء ذوي مستويات عالية في التدقيق ومراقبة عقلانية ورشادة التوجهات والقرارات.
- **الحرية الأكاديمية:** هي حرية الجامعة والأساتذة والطلبة تتبع الحقيقة والمعرفة دون قيود أو صعوبات.

ثانيا: الإطار النظري للجودة التعليمية وضمان جودة التعليم العالي:

1- مفهوم الجودة التعليمية:

[1] منى عبد الله الحداد، مرجع سابق، ص ص176، 177.

تعرف إدارة الجودة الشاملة في التعليم بأنها: "إستراتيجية إدارية مستمرة التطوير تنتهجها المؤسسة التعليمية معتمدة على مجموعة من المبادئ وذلك من أجل تخريج مدخلها الرئيسي وهو الطالب على أعلى مستوى من الجودة من كافة جوانب النمو العقلية والنفسية والاجتماعية والخلقية وذلك بغية إرضاء الطالب بأن يصبح مطلوبا بعد تخرجه في سوق العمل وإرضاء كافة أجهزة المجتمع المستفيدة من هذا المخرج"[1].

كما تعرف الجودة التعليمية بأنها مجموعة من الخصائص التي تعبر بدقة وشمولية عن التربية متضمنة الأبعاد المختلفة لعملية الجودة من مدخلات وعمليات ومخرجات والتي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة للمجتمع[2].

بالنظر للأدبيات التي تناولت مفهوم الجودة في التعليم نلاحظ بأنها لم تخرجها عن نطاق الجودة الصناعية و التجارية و كلها تجمع بالوصول بالمنتج إلى الإتقان و التميز، و إذا أردنا تطبيق هدف تقديم مستوى متميز من الخدمة و كسب رضا العميل على العملية التعليمية فلابد من تحديد من هو العميل (الذي يطلب الخدمة) و من هو المنتج (الخدمة): فهناك من ينظر إلى الطالب على أنه منتج و القطاع الوظيفي هو العميل الذي تسعى الجامعة لكسب رضاه، و هناك من يرى بأن الطالب هو من ينبغي أن يكون العميل و ما يقدم له من العملية التعليمية بصفة عامة هو المنتج[3].

تعرف إدارة الجودة الشاملة في القطاع التعليمي بأنها: " عملية استراتيجية إدارية ترتكز على مجموعة من القيم، وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين و استثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق التحسن المستمر للمنظمة "[4].

2- أهداف الجودة التعليمية:

[1] أحمد ابراهيم أحمد: " **الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية** "، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 166.

[2] فاروق عبده فليه: " **اقتصاديات التعليم: مبادئ راسخة واتجاهات حديثة** "، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الثانية، 2007، ص 343.

[3] محمد محجوب الحداد، حاتم عبد الله بن الطاهر، " **قياس جودة أداء التعليم الجامعي في ليبيا: نموذج قياسي حالة جامعة السابع من أكتوبر خلال الفترة 1988– 2007**"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 42، 2009، ص 05.

[4] راضية بوزيان: " **متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ومعوقاتها – مقاربة سوسيولوجية –** "، مجلة التواصل في العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار عنابة، عدد 32 – ديسمبر 2012، ص 28.

هناك مجموعة من الأهداف يراد تحقيقها من تطبيق الجودة في التعليم العالي نوجزها فيما يلي[1]:

- تطوير قطاع التعليم بمختلف أقسامه ووحداته.
- توفير البيئة الأكاديمية والنفسية والاجتماعية الداعمة للإبداع والتميز والابتكار.
- إيجاد ارتباط مؤسسي بين القطاعين العام والخاص من جهة ومؤسسات التعليم العالي من جهة أخرى.
- تحسين نوعية وكفاءة ومواءمة التعليم العالي لمتطلبات المجتمع.
- مواكبة التطورات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتوظيفها في الإدارة وفي البرامج الأكاديمة.

ثالثا/ حوكمة الجامعات كمدخل لضمان جودة التعليم العالي:

1- تحديات تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي:

يشهد تكريس الحوكمة الجامعية العديد من التحديات التي تجعل نجاحها في مؤسسات التعليم العالي أمرا صعب المنال لاسيما في الدول النامية ونذكر من أبرزها ما يلي[2]:

- **المناخ السياسي والقانوني العام:** يؤثر المناخ السياسي الذي تعيشه الدول النامية على توجهات وقدرات أعضاء الأسرة الجامعية، مما يزرع الإحباط والشك في القدرة على إحداث التغيير، مع غياب قوانين مرنة تتماشى ومعطيات الحكم الراشد.
- **هيمنة الجانب السياسي والإيديولوجي على الجانب العلمي والموضوعي على مستوى إصلاحات التعليم العالي:** ويظهر هذا من خلال غياب مبدأ المشاركة في مجال التسيير لمختلف أعضاء الأسرة الجامعية وعدم إشراكها في اتخاذ القرار وطرح الأفكار والتعبير عن الأفكار بكل حرية، وهو ما يؤثر على إمكانية تسيير الجامعة وفق مبادئ الحوكمة.
- **غياب ثقافة الإبداع وتبني التغيير لدى أفراد المنظومة المجتمعية سواء ما تعلق منها بالطالب أو الأستاذ:** حيث تشير مختلف الدراسات الاستطلاعية في هذا السياق إلى غياب المبادئ الخاصة بالحوكمة خاصة ما يتعلق منها بالشفافية، المساءلة ، ومشاركة أصحاب المصالح في صنع القرار، وذلك بسبب تأثير وانتشار الثقافة السلبية المكتسبة من التركيبة السوسيولوجية للبنية المجتمعية،

[1] عبد السلام الأشهب، فوزي لوحيدي ، مرجع سابق، ص 50..

[2] الحاج عرابة ، ليلي بن عيسى، " **حوكمة الجامعات بين المتطلبات و المعوقات** "، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، جامعة الأغواط، المجلد 8، العدد 3 – جوان 2017، ص 52.

والمتمثلة في ثقافة العزوف عن التغيير والإبداع وعدم الثقة في إمكانية التغيير بأشكاله المختلفة، هذه الثقافة أخذت الاستحواذ الكامل على توجهات وتفكير الطلاب عبر مختلف سيرورة حياتهم التعليمية، والأسلوب نفسه تخضع له علاقة الأستاذ مع المستويات الإدارية العليا، مما يجعل من الجامعة مؤسسة بيروقراطية تفتقر لأهم مبادئ الديمقراطية ممثلة في المشاركة في اتخاذ القرار والمحاسبة والمساءلة بصيغتها العكسية، أي من الموظف إلى المسؤول إذ لا يحق لمن هو أدنى في التدرج الإداري أن يناقش قرارات المستويات العليا.

- **ضعف مستوى الرقابة على الأداء في جانبيه الإداري والبيداغوجي:** حيث تفتقر مؤسسات التعليم العالي إلى الممارسة الفعلية لوظيفة الرقابة بمختلف حيثياتها وهو ما يفسر غياب المعايير الموضوعية والمدروسة لقياس الأداء البيداغوجي للأستاذ أو الإداري المتعلق بالموظفين الإداريين.
- **نقص في التركيبة العامة لتخصصات الهيئة التدريسية:** حيث تشهد مختلف التخصصات الموجودة بالمؤسسات الجامعية تفاوتا في أعداد الهيئة التدريسية حيث قد نجد فائضا البعض منها وعجزا في البعض الآخر.
- **الاهتمام بالكم على حساب الكيف:** حيث تسجل أعداد كبيرة من الشهادات الممنوحة لخريجي الجامعات مقارنة بتسجيل ضعف في المستوى الأكاديمي لهذه الفئة.

2- دور الحوكمة في تحسين جودة الخدمة التعليمية:

تساهم الحوكمة في تحسين جودة الخدمة التعليمية من خلال[1]:

- منح مؤسسات التعليم العالي الحرية والمسؤولية والاستقلالية الذاتية بمستوياتها المتعددة (الفكر، البحث العلمي، الإدارة، التنظيم) مع الحرص على أن تستجيب إلى متطلبات الدولة والمجتمع، من خلال تطبيق آليات مساءلة مناسبة مع التركيز على دور وزارة التعليم العالي كمنسق يسهل تقديم الخدمة.
- المساهمة في جعل تسيير مؤسسات التعليم العالي يتسم بدرجة عالية من الشفافية والإفصاح وهذا ما يتطلب مرونة أكبر ومشاركة الجهات المعنية جميعها في اتخاذ القرار.
- اعتماد المساءلة والمحاسبة مما يساهم في تجسيد نوع من المصداقية والأمان.
- تعزيز مبدأ العدالة بين مؤسسات التعليم العالي في كل أنحاء العالم لتكريس خدمة تعليمية أفضل.

[1] أحمد محمد أحمد برقعان، عبد الله علي القرشي ، مرجع سابق، ص19.

- خلق هياكل متماسكة تساعد في اتخاذ القرارات الرشيدة تمس جانبي التعليم والبحث يقود هذه الهياكل رؤساء أساسيين ذوي خبرات كبيرة، كفاءة عالية، ويملكون سلطة قوية في مجال تدخلهم على مستوى المجالس الإدارية والعلمية نحو تحقيق الأهداف في الوقت المناسب وبأقل التكاليف.
- توجيه أهداف الخدمة التعليمية نحو تكوين مواطنين ملتزمين بقضايا الناس والمجتمع من معالجة المسائل الطارئة والمتجددة مع ضرورة نشر قيم المساواة والعدالة.
- المساءلة جوهر الحوكمة حيث تتعلق بأصحاب المصالح (الأساتذة، الطلبة، الإداريون) والتي ترتبط أساسا بالشفافية في اتخاذ القرارات والحوار الأكاديمي الديمقراطي، لهذا يجب أن يتميز قطاع التعليم العالي بدرجة كبيرة من الانفتاح والديمقراطية من أجل تحسين جودة الخدمة التعليمية.
- إن الحوكمة الجيدة تسير اتخاذ القرارات وتجعلها تتسم بالعقلانية والإفصاح والشفافية، كما تؤدي إلى تحقيق الكفاءة والفعالية على المستوى التنظيمي.
- تمثل حوكمة المؤسسات الجامعية عنصرا حيويا من شأنها أن تسمح للقائمين على تلك المؤسسات بتصميم وتنفيذ ورصد وتقييم كفاءة وفاعلية الأداء.
- العمل من أجل تبني معايير الحوكمة وإرساء قواعدها في الجامعات من أجل زيادة قدرة الجامعات على التميز ومواجهة التحديات الراهنة والمستقبلية.

خلاصة:

- إن أهمية قطاع التعليم العالي في الجزائر وكغيرها من دول العالم يتطلب منها ضرورة انتهاج أساليب جديدة لإدارة الجامعات ومن أبرزها الحوكمة الجامعية.
- اختيار النموذج الأنسب من بين نماذج حوكمة الجامعات يكون مرهونا بخصوصية كل مؤسسة جامعية وبتكييفه معها.
- ضرورة اتباع استراتيجيات وخطط فاعلة في إطار حوكمة الجامعات لتمكينها من تحقيق أهدافها بجودة عالية.
- العمل على تكريس مبادئ حوكمة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر شرط رئيسي للوصول لفوائد وإيجابيات التطبيق الناجح للحوكمة.
- اقتراح إنشاء لجان مستقلة داخل الجامعة لوضع ومتابعة تنفيذ معايير الحوكمة وتقييمها بصفة دورية.

المراجع:

1- أحمد محمد أحمد برقعان، عبد الله علي القرشي ،"**حوكمة الجامعات و دورها في مواجهة التحديات**"، المؤتمر العلمي الدولي: عولمة الإدارة في عصر المعرفة، 15-17 ديسمبر 2012، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان.
2- أحمد ابراهيم أحمد: " **الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية** "، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2003.
3- الحاج عرابة ، ليلي بن عيسى، " **حوكمة الجامعات بين المتطلبات و المعوقات** "، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، جامعة الأغواط، المجلد 8، العدد 3 – جوان 2017.
4- إسماعيل سراج الدين ،" **حوكمة الجامعات و تعزيز قدرات منظومة التعليم العالي و البحث العلمي في مصر**"، مكتبة الاسكندرية، مصر، 2009.
5- بركات سارة، رحال إيمان ،"**استقراء التجارب الأجنبية و العربية في تطبيق حوكمة الجامعات و تحليل واقعها في الجزائر**"، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة سكيكدة، المجلد 06 العدد 10، 2018.
6- راضية بوزيان: " **متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ومعوقاتها – مقاربة سوسيولوجية –** "، مجلة التواصل في العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار عنابة، عدد 32 – ديسمبر 2012.
7- عبد السلام الأشهب، فوزي لوحيدي ،" **جودة التعليم العالي في ظل حوكمة الجامعات** "، مجلة السراج في التربية و قضايا المجتمع، جامعة الوادي، المجلد 04 العدد 04، 2020.
8- فاروق عبده فليه: " **اقتصاديات التعليم: مبادئ راسخة واتجاهات حديثة** "، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الثانية، 2007.
9- محمد محجوب الحداد، حاتم عبد الله بن الطاهر، " **قياس جودة أداء التعليم الجامعي في ليبيا: نموذج قياسي حالة جامعة السابع من أكتوبر خلال الفترة 1988- 2007**"، مجلة العلوم_الإنسانية، العدد 42، 2009.
10- منى عبد الله الحداد ،"**مفهوم الحوكمة الرشيدة و دورها في ضمان جودة التعليم العالي**"، مجلة الدراسات العليا، جامعة النيلين، المجلد 10 العدد 38-1،(عدد خاص بمؤتمر الدراسات العليا 9-12/10 /2017)، 2018.