

حوكمة التسيير المؤسسي للجامعة الجزائرية في ظل مقارنة ضمان الجودة: المتطلبات والتحديات

د. سمير بن حسين (جامعة أم البواقي)

[d.benhacine84@gmail.com](mailto:d.benhacine84@gmail.com)

محور المداخلة- المحور 05: الإدارة التربوية الجامعية واقع وتحديات

ملخص:

هدفت هذه الورقة البحثية بدايةً إلى تسليط الضوء على مفهوم ضمان الجودة على المستوى المؤسسي ورصد متطلبات ضمان جودة التسيير المؤسسي في الجامعة، ومن ثمّ استعراض حيثيات مفهوم حوكمة التسيير المؤسسي للجامعة كأحد مداخل ضمان الجودة، وصولاً إلى تحديد أهم التحديات التي يمكن أن تواجه الجامعة الجزائرية في التوجّه نحو اعتماد الحوكمة باعتبارها من الآليات التي أثبتت نجاعتها في تحسين فعالية تسيير مؤسسات التعليم العالي.

الكلمات المفتاحية: الجامعة الجزائرية، التسيير المؤسسي، الحوكمة، ضمان الجودة

## Résumé :

Cette étude vise d'abord à éclairer le concept d'assurance qualité au niveau institutionnelle et à identifier les exigences pour assurer la qualité de la gestion institutionnelle, puis à aborder la logique du concept de gouvernance de la gestion institutionnelle de l'université en tant que l'une des entrées de l'assurance qualité, conduisant à identifier les défis les plus importants auxquels l'université algérienne peut être confrontée pour évoluer vers l'adoption de la gouvernance comme l'un des mécanismes qui se sont avérés efficaces pour améliorer l'efficacité de la gestion des établissements d'enseignement supérieur.

**Mots clés :** *l'université algérienne, la gestion institutionnelle, la gouvernance, l'assurance qualité.*

مقدمة:

في مختلف أنحاء العالم يواجه التعليم العالي ضغوطاً تدفع به نحو بحث سبل تطوير مختلف الأنشطة والخدمات التي يُقدّمها، وأصبحت مساهمته في التنمية الاقتصادية أكثر من ضرورة، فمؤسسات هذا القطاع المطالبة بإنتاج المعرفة والاستجابة لاحتياجات المجتمع أصبحت مطلوبة أيضاً بإثبات قدرتها وفعاليتها في القيام بهذه الأدوار الموكلة إليها.

كما تجد المؤسسات الجامعية نفسها أمام الضرورة الملحة للتفاعل مع المحيط العالمي الذي بات يشهد تنافسية كبيرة وتغيّرات جوهرية مسّت سياسات استقطاب الطلبة والأساتذة وتسيير مواردها.

ففي محيط يصبح أكثر تعقيداً يوماً بعد آخر، أصبح موضوع تسيير المؤسسات الجامعية في ضوء مفهوم الحوكمة، من بين أكثر المواضيع المثيرة للنقاش في الأوساط الجامعية، بطرح جملة من التساؤلات حول قدرة وفعالية أنظمة الحوكمة على تعزيز الاستقلالية المؤسسية وتفعيل دور هذه المؤسسات في تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية.

حيث يعدّ مجال الحوكمة النقطة المحورية والرئيسية التي تركز عليها إجراءات ضمان الجودة في شقّها المؤسسي على اعتبار أنّه المجال الذي يتضمن مختلف أبعاد التسيير (الإداري، المالي، المادي، تسيير الموارد البشرية، الهياكل والمرافق، ومراكز المعلومات)، كما يُعبر عن المجال الذي يُشير إلى فعالية تسيير مختلف أنشطة الجامعة.

ويرتبط اعتماد الحوكمة في التسيير المؤسسي للجامعة الجزائرية بدايةً برصد أهم المتطلبات الضرورية التي يحتاجها هذا التوجه، والمرتبطة أساساً بمنظومة من المبادئ تشمل الاستقلالية المؤسسية، تعزيز الشفافية، ترسيخ ثقافة التقييم والمساءلة وتحمل المسؤوليات، الإسناد السليم للمسؤوليات في تسيير الشأن الجامعي.

كما أنّ السير في هذا التوجه (اعتماد الحوكمة) تواجهه مجموعة من التحديات والمعوقات التي يمكن أن تحول دون توفير متطلبات حوكمة أنماط التسيير المؤسسي، وبالتالي تفويت فرصة مواكبة الجامعة للتطورات الحاصلة على الصعيدين الداخلي والخارجي وبالتالي عدم قدرتها على الاستجابة للمطالب الاجتماعية والاقتصادية المنتظرة منها.

من هذه المنطلقات جاءت هذه الورقة البحثية لتسلط الضوء على متطلبات حوكمة التسيير المؤسسي للجامعة الجزائرية في ظل مقارنة ضمان الجودة من ناحية، ورصد أهم التحديات التي يمكن أن تواجه اعتماد الحوكمة كآلية تسيير ناجعة تُمكن من تحسين مستوى وفعالية التسيير المؤسسي للجامعة.

1. مشكلة البحث:

تمحورت مشكلة هذا البحث حول الإجابة على التساؤلات الآتية:

- ما هو مفهوم ومميزات ضمان الجودة على المستوى المؤسسي؟
- ما هي متطلبات ضمان جودة التسيير المؤسسي للجامعة؟
- فيما تتمثل متطلبات حوكمة التسيير المؤسسي للجامعة الجزائرية في ظل مقارنة ضمان الجودة؟
- ما هي أهم التحديات التي يمكن أن تواجه الجامعة الجزائرية في اعتمادها لحوكمة التسيير المؤسسي؟

2. أهداف البحث:

تسعى هذه الورقة البحثية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- تسليط الضوء على مفهوم ومميزات ضمان جودة التعليم العالي على المستوى المؤسسي.
- رصد المتطلبات الرئيسية لضمان جودة التسيير المؤسسي للجامعة.
- تحديد متطلبات حوكمة الجامعة الجزائرية في ظل مقارنة ومبادئ ضمان جودة التعليم العالي على المستوى المؤسسي.
- الوقوف على أهم التحديات التي تواجه اعتماد الجامعة الجزائرية لحوكمة التسيير المؤسسي.

3. أهمية البحث:

تظهر أهمية هذا البحث بدايةً من خلال تسليطه للضوء على مفهوم ومميزات ضمان جودة التعليم العالي على المستوى المؤسسي ورصد المتطلبات الرئيسية لتطبيق آلية ضمان الجودة المؤسسية في الجامعة، وهو ما يمكن أن يفيد في المساهمة في ترسيخ ثقافة الجودة في الجامعة الجزائرية وتعريف الفاعلين فيها بالشروط الواجب توفرها للتوجه نحو تبني مقارنة ضمان الجودة.

كما تظهر أهميته من خلال رصده لمتطلبات حوكمة التسيير المؤسسي للجامعة والوقوف على أهم التحديات التي يمكن أن تواجه الجامعة الجزائرية في حال توجيهها نحو الحوكمة كمدخل لضمان جودة وتحسين فعالية التسيير فيها، وهذا

قد يساهم في تحديد مبادئ ومتطلبات الحوكمة الجامعية من ناحية، ويمكن من الوقوف على واقع التسيير المؤسسي للجامعة من منظور الحوكمة وضمن الجودة، وبالتالي يفضي إلى بناء تصور موضوعي حول إمكانية التوجه نحو اعتماد الحوكمة.

#### أولاً- ضمان جودة الجامعة على المستوى المؤسسي:

من الاختيارات التنظيمية الواجب أخذها بعين الاعتبار في وضع آلية لضمان جودة المؤسسة الجامعية، تحديد وحدة التحليل التي تشملها إجراءات هذه الآلية، التي قد تكون البرامج البيداغوجية (ضمان جودة البرامج) أو المؤسسة ككل (ضمان الجودة المؤسسية) أو معا.

إنّ أنظمة ضمان الجودة التي تُركّز على الجانب المؤسسي أشمل وأوسع من تلك الموجهة نحو البرامج على اعتبار أنّها تشمل مختلف أبعاد التسيير.

#### 1. ضمان الجودة المؤسسية: (المفهوم والمميزات)

يُشير كلٌّ من Martin & Stella (2007) إلى أنّ أنظمة ضمان الجودة التي تُعنى بالبعد المؤسسي أوسع وأشمل من تلك التي تُركّز على البرامج، "حيث تتضمن أبعاد التحليل الآتية: المهمة الحوكمة، فعالية التسيير، البرامج الأكاديمية، أعضاء هيئة التدريس، موارد التكوين، الطلبة والخدمات المرفقة لهم، الهياكل والمنشآت، والموارد المالية.

فضمان الجودة المؤسسية آلية تهتم بمعرفة ما إذا كانت مهمة المؤسسة تتماشى وأهدافها، وما إذا كانت الإجراءات والموارد المستعملة لتحقيقها متوفّرة بشكل جيّد، فهي إذا تعمل على تحليل المؤسسة باعتبارها نسق (Système) يشمل بالإضافة إلى أبعاد التسيير والسياسات والموارد، البعد المتعلّق بالبرامج الأكاديمية، فهي تعمل على إضفاء طابع عام نسبيا في تقييمها لمختلف الأهداف والنتائج في مختلف الجزئيات المؤسسية". (Martin & Stella, UNESCO, 2007, p63)

حيث أنّ إجراءات آلية ضمان الجودة المؤسسية من منطلق أنّها تتناول بالتحليل المؤسسة كونها نسقا يتضمن أبعاد التسيير المختلفة والمترابطة فيما بينها ديناميكيا، تُضفي على عملية التقييم هذه طابعا عاما، من حيث تناولها للمؤسسة من هذا المنظور الشامل لتكامل وديناميكية مختلف أبعاد النسق المؤسسي، ومن حيث تقييمها للأهداف والنتائج والإجراءات التي تتم داخل هذا النسق.

ويمكن اعتبار ضمان الجودة المؤسسية في كثير من الأحيان الاختيار الأفضل في نظام تختلف فيه مستويات الجودة من مؤسسة لأخرى أو مستوى التسيير فيها ضعيف، وبالتالي يمكن اعتبارها أداة جيّدة لتعزيز قدرات تسيير المؤسسات الجامعية.

وهذا من منطلق الشمولية التي تعتمد عليها هذه الآلية في تقييمها لمؤسسة التعليم العالي، فالأنظمة التي تتوزع فيها المؤسسات وهيكل التكوين على أشكال متنوعة (جامعات، مراكز جامعية، معاهد...) وتتباين في هذه الأشكال درجات الجودة التي تُقدّمها، يمكن الاعتماد فيها على هذه الآلية كأداة قادرة على تعزيز قدرات التسيير والحوكمة (La gouvernance) في ضوء البحث عن تحسين وضمان جودة مختلف أبعاد هذا التسيير.

يمكن أن نخلص إلى أنّ ضمان الجودة المؤسسية تعبر عن الإجراءات والعمليات والأنشطة الرامية إلى ضمان وتحسين جودة الجامعة على المستوى المؤسسي الذي يشمل مهمة وأهداف المؤسسة، الموارد البشرية، المالية، المادية، والبرامج البيداغوجية

حيث أنّ ضمان الجودة المؤسسية آلية تتناول الأبعاد المختلفة لنظام التعليم العالي مما يجعلها تتميز عن أنظمة ضمان الجودة التي تستهدف تقييم البرامج الأكاديمية، من حيث الشمولية والتوسع في تحليلها للمؤسسات من جميع أبعاد التسيير فيها فضلاً عن عدم إهمالها للجانب المتعلق بالبرامج.

"فآلية ضمان الجودة المؤسسية تسمح بتقليص أعباء العمل على هيكل أو هيئة ضمان الجودة وهو الأمر الذي يعدّ مكسباً أساسياً لهذه الهيئات، خاصة في أنظمة التعليم العالي الكبيرة أين تُكَلَّف هيئة واحدة مثلاً لضمان الجودة بتقييم آلاف البرامج البيداغوجية". (Lewis, OCDE, 2011, p 397))

إنّ الميزة الأساسية لأنظمة ضمان الجودة التي تُركّز على الجانب المؤسسي، تتمثل في عمل المؤسسة على التنظيم الدوري والمستمر لإجراءاتها، فـضمان الجودة في هذه الحالة تعدّ آلية مستمرة وليس مجرد حدث مرحلي يُنظّم كل خمس أو ست سنوات.

مثلما تمّت الإشارة إليه في تعريف ضمان الجودة المؤسسية، أنّه يمكن اعتبارها في كثير من الأحيان الاختيار الأفضل في نظام تختلف فيه مستويات الجودة من مؤسسة لأخرى، أو يكون مستوى التسيير فيها ضعيفاً، وبالتالي يمكن اعتبارها أداة جيّدة لتعزيز قدرات تسيير المؤسسات الجامعية.

هذه المميّزات التي تختص بها آلية ضمان الجودة المؤسسية لا تعني بأيّ حال من الأحوال أنّ الصنف الثاني ليس له الأفضلية في جوانب أخرى، حيث تمكّن آلية ضمان جودة البرامج من الوصول إلى تقييم فعّالية عروض التكوين ومدى مواءمتها للمتطلبات الاجتماعية والاقتصادية، كما تسمح بالتعديل الدوري لهذه البرامج سواءً على مستوى المحتوى أو طرق التدريس...

وعلى الرغم من هذه الاختلافات بين النوعين من آليات ضمان الجودة، إلا أنّهما تبقيان مترابطتين ومتكاملتين، "فإجراءات ضمان الجودة المؤسسية لا يمكنها تجاهل البرامج، كما أنّ تقييم البرامج لا يتم بمعزل عن المحيط المؤسسي الواسع الذي تُقدّم فيه". (Martin & Stella, UNESCO, 2007, p64))

بصفة عامة، يبقى وجه الاختلاف الرئيسي بين ضمان جودة البرامج وضمان الجودة المؤسسية في المجالات التي يستهدفها كل صنف بالتقييم، إضافةً إلى أولوية المؤسسة في وضعها لآلية ضمان الجودة إن كانت ستبدأ بتقييم البرامج أو تقييم المؤسسة أو ستشمل البعدين معاً.

2. مبادئ التسيير المؤسسي في ظل مقارنة ضمان الجودة:

في ضوء المطالب المتنوّعة لمختلف الفاعلين والمستفيدين من الخدمات التي تُقدّمها المؤسسات الجامعية التي تصب جميعها في خانة التّركيز على الجودة، الكفاية، والفعّالية، تتحدد جملة المبادئ التي تنتظم في ضوئها إجراءات ضمان الجودة على المستوى المؤسسي، وتُشكّل هذه المبادئ الأطر المفاهيمية والتنظيمية التي تعطي هذه الإجراءات معناها وفعاليتها.

حيث أنّ القرار المتعلق بتفعيل لامركزية ( La décentralisation ) أنظمة التعليم العالي، يعدّ من المبادئ الأساسية التي يُركّز عليها التسيير المؤسساتي في ضوء استقلالية ( L'autonomie ) المؤسسة التي من شأنها أن تُعزّز من المسؤولية ( La responsabilisation ) في اتخاذ القرارات وتسيير المؤسسة، الأمر الذي يستدعي الإسناد الملائم للمسؤوليات ( L'imputabilité ) للفاعلين الجامعيين، وهو ما يدفع نحو عرض النتائج أو الحصيلة ( La reddition de comptes ) حول نشاط المؤسسة ومدى استغلالها لمواردها المتاحة في تحقيق أهدافها.

## 1.2. لامركزية أنظمة التعليم العالي: (La décentralisation)

"في ظل التقسيم الجديد للسلطات والمسؤوليات التي تُوطّر التعليم العالي، توجهت الدول نحو ترك هامش أكبر للقيادة للفاعلين الجامعيين في إنجاز مهمة مؤسساتهم، وهنا يرتبط الأمر بتفعيل مبدأ لامركزية التسيير واتخاذ القرارات التي تُبقي طبعاً على بعض السلطات في يد الدولة خاصةً فيما يتعلّق بمجال التمويل، توجهات النظام، والمرامي الكبرى للبرامج التعليمية، ولكن في الوقت نفسه بشكل يسمح للمؤسسة بتنظيم أو تعديل أهدافها التربوية وطرقها لتحقيق هذه الأهداف". (CSEQ, 1999, p22)

فعلى سبيل المثال، توجهت دول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية ( OCDE ) نحو تفعيل لامركزية التربية بصفة عامة والتكوين الجامعي بصفة خاصة، والتي تُرجمت في توزيع المسؤوليات الإدارية على مختلف المستويات الجهوية والمحلية وعلى مستوى المؤسسة، في ضوء طرح مفاده أنّ التقييم المؤسساتي يسمح للمؤسسات بتقدير المستوى الذي يتمّ فيه التوفيق الضروري بين المتطلبات الوطنية وتلك التي تختارها على مستواها وضمان التوازن بينهما.

هذا يشير إلى أنّ آلية التقييم المؤسساتي تركز على مبدأ اللامركزية في التخطيط وتحديد الأهداف واتخاذ القرارات من طرف المؤسسات الجامعية، وتحقيق هذا المبدأ الذي يعدّ غايةً في الوقت نفسه يرتبط بهامش الاستقلالية التي تتمتع بها المؤسسة.

## 2.2. استقلالية المؤسسات: (L'autonomie)

"يعدّ مصطلح الاستقلالية دون أدنى شك الأكثر توافقاً مع العصرية، ومفتاح توجه أيّ مؤسسة نحو التجديد، ولا يمكن الاستدلال على وجود هذه الاستقلالية على أرض الواقع إلا من خلال تجلّيها في التسيير اليومي للمؤسسة، أين تُعبّر الاستقلالية من حيث هي امتياز غامض عن حقّ المؤسسة في وضع قواعدها وطرقها الخاصة في العمل في ضوء القواعد أو التوجهات المحددة من طرف هيئة أخرى طبعاً (الوزارة الوصية على القطاع)". (CSEQ, 1999, p22)

إنّ الاستقلالية في المؤسسات التعليمية بصفة عامة ومؤسسات التعليم العالي بصفة خاصة، تتمّ في ضوء توازن صعب التحقّق بين المتطلبات التنظيمية والإدارية، الحدود المالية، وتوقعات وطلبات الفاعلين الاجتماعيين من ناحية، وبين الحفاظ على هامش القيادة الضروري لتنمية الانتماء والهوية والإبداع والبحث في المؤسسة من ناحية أخرى.

"ويُعبّر مطلب تعزيز استقلالية المؤسسات الجامعية عن إحدى خصائص التطوير التربوي المشتركة في التجارب الدولية، حيث أنّ المؤسسة التعليمية التي تتمتع بمستوى عالٍ من الاستقلالية الإدارية والمالية، تعدّ الأكثر قدرةً على تحمّل مسؤولياتها". (الخطيب والخطيب، 2006، ص 422)

فالنقاش حول مبدأ الاستقلالية بالنسبة للجامعات كثيرا ما يرتبط بالعوامل المالية، أين تصبح المؤسسات مطالبة بالبحث الجدي عن آليات تنوع مصادر تمويلها والسعي نحو تطوير مصادر تمويل ذاتية، تمنحها هامشا أكبر من الاستقلالية في تخصيص هذه الموارد الذاتية في أنشطة ومشاريع تضعها المؤسسة في ضوء مشاركة الفاعلين الجامعيين، والتي تُعبّر عن طموحاتهم وقدراتهم على التطوير والإبداع في إطار الغايات العامة للجامعة الرامية إلى المساهمة الفعّالة في التنمية الاجتماعية والاقتصادية داخليا ورفع درجة إسهامها في إنتاج المعرفة الجديدة والمشاركة في تحقيق الرقي الإنساني على المستوى الدولي.

### 3.2. تعزيز المسؤولية: (La responsabilisation)

"لا يمكن لاستقلالية المؤسسة أن تتقدّم إلا بالموازاة مع تعزيز مسؤوليتها، إذ يُسهم القدر الكافي من توفّر هذين العاملين في تحقيق نجاح الطلبة وتحسين سمعة المؤسسة، إذ يُعبّر مصطلح تعزيز المسؤولية عن مستوى قدرة المؤسسة على القيام بمهمتها على أكمل وجه والقدرة على تحقيق أفضل النتائج، كما يُشير إلى قدرة المؤسسة على اتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق هذه الأهداف.

وألية ضمان الجودة على المستوى المؤسسي (من خلال تطبيقاتها التي تتسم بالشمولية) تجعل الفاعلين الجامعيين أمام حتمية تحمّل مسؤولياتهم، التي تعدّ مصدر السلطات الممنوحة لهم إذا ما أرادوا الإقدام (بصفة جماعية) على تعديل بعض طرق العمل لتحقيق الأهداف المرجوة، خاصة وأنّ هؤلاء الفاعلين هم أكثر من يستطيع القيام بقراءات صحيحة وكافية حول النجاح بمعناه الواسع، من نقطة انطلاق إجراءات اتخاذ القرار، مشاريع التغيير، الآليات والعمليات الكفيلة بتنفيذ هذه القرارات والمشاريع". (CSEQ, 1999, p23)

كما أنّ الارتباط الوثيق بين الاستقلالية والمسؤولية، يتجسّد من خلال بحث المؤسسة عن التوفيق بين مستوى استقلاليتها في اتخاذ القرارات وتحديد استراتيجيات العمل التي تتضمن توجهات المؤسسة وأهدافها ومشاريعها من ناحية، وبين التوجهات العامة للدولة وتطلّعات الجهات المستفيدة حول قدرة وفعّالية وكفاءة المؤسسة في أداء مهامها، وتقديم خدمات تكوين وبحث ذات جودة ونوعية تُرضي المستفيدين الداخليين والخارجيين من ناحية أخرى.

### 4.2. إسناد المسؤولية: (L'imputabilité)

"ينتج مبدأ الإسناد السليم والفعّال للمسؤولية بطبيعة الحال عن مبدأ تعزيز المسؤولية المؤسسية، حيث أنّ هذه الأخيرة تتوجه نحو داخل المؤسسة للوقوف على قدرتها والفاعلين فيها على استغلال هامش المبادرة الموضوع تحت تصرّفهم في ضوء الاستقلالية". (CSEQ, 1999, p23)

حيث أنّ إسناد المسؤوليات يُعبّر في بعض الأحيان عن التأطير الأخلاقي المطلوب في ضوء الديمقراطية في استخدام السلطة كما يُعدّ واجبا أخلاقيا يفرض على الفاعلين تحمّل مسؤولياتهم ومعرفة أنّهم مسؤولون عن جزء (كل حسب دوره) من جودة عمل مؤسستهم التي أعطتهم جزءا من السلطة لتغيير الأشياء إذا ما أرادوا ذلك فعلا.

وهذا الإسناد يرتبط بضرورة الحرص على تكامل المسؤوليات المؤسسية وفق التسلسل الهرمي والمعرفة المؤسسية باحتياجات الفاعلين في المؤسسة واحترام المعايير الأخلاقية، من هذا المنطلق "وجب أن تتناسب المسؤولية مع السلطة الممنوحة لمسيري المؤسسات التعليمية كون السلطات توضع في يد هؤلاء لتحقيق غايات محددة". (حمادات، 2007، ص328)

مما يعني أنّ التوازن المطلوب بين المسؤولية والسلطة في اتخاذ القرارات وتوزيع هذه المسؤوليات بالنسبة للفاعلين في المؤسسة، أمر تحكمه محددات السلطة المتاحة لهم من ناحية، والقيم الأخلاقية ومعايير استخدام هذه السلطة في اتخاذ القرارات الحاسمة التي من شأنها الدفع باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة (ومنها أهداف السياسة العامة للتعليم العالي للدولة) من ناحية أخرى، على اعتبار أنّ المحرك الأساسي لتوزيع وإسناد المسؤوليات في ضوء درجة الاستقلالية واللامركزية الممنوحة للمؤسسة والمسؤولين فيها، يرتبط بالإرادة في المساهمة في التغيير من منطلق تحمّل المسؤولية.

## 5.2. عرض النتائج: (La reddition de comptes)

بغرض تعزيز "الشفافية" في عمل ونشاط المؤسسات الجامعية يبقى عنصر عرض النتائج أمرا ضروريا لتفعيل هذا المبدأ وتقديم الأدلة الموضوعية حول ما تمّ إنجازه فعلا من قبل المؤسسة.

"فعرض النتائج يندرج ضمن الآلية التي تهدف إلى شرح وتوضيح النشاطات التي أُنجزت والنتائج التي تحققت من الأهداف المسطرة، انطلاقا من الحاجة الملحة للربط بين الموارد (البشرية، المادية، والمالية) المسخرة وهذه الأهداف". (CSEQ, 1999, p23)

### ثانيا- متطلبات ضمان جودة التسيير المؤسساتي للجامعة:

تعد عملية تحديد متطلبات ضمان جودة تسيير المؤسسات الجامعية عملية معقدة وصعبة لارتباطها بإشكالية ذات أبعاد فلسفية ومنهجية تتعلق بمنطلقات تحديد هذه المتطلبات، بين من يرى أنّ هذه المتطلبات لا بد وأن يكون لها بعد دولي تتوحد ضمنه المعايير الواجب وضعها تأسيسا لنظام ضمان الجودة، يُمكن الفاعلين في هذا الميدان ومختلف القوى المستفيدة من الخدمات التي يُقدّمها من مراقبة وتقييم نشاطات المؤسسات الجامعية وتحديد مكانة ووضع مؤسسة ما في هذه المنظومة الدولية (تصنيف الجامعات).

وبين من يرى أنّه من الضروري مراعاة البعد الوطني وخصوصيات نظام التكوين الجامعي المحلية في ضوء التوجهات والغايات الوطنية للسياسة التربوية.

بين هذا وذاك، لا تختلف الرؤيتان حول ضرورة خلق منظومة من المعايير تتضمن المتطلبات الواجب توفرها لتطبيق إجراءات ضمان الجودة كنقطة انطلاق وأرضية تضمن التطبيق الصحيح لهذه الإجراءات، كما تضمن في الوقت نفسه تحقيق هذا النظام لأهدافه التي تتمحور حول التحسين المستمر لجودة التسيير المؤسساتي.

والوصول إلى رصد المتطلبات الرئيسية لضمان جودة التسيير المؤسساتي للجامعة يتوقف على الأخذ بالتجارب الدولية الرائدة في هذا المجال وبالتالي احترام المعايير الدولية من ناحية، والأخذ بعين الاعتبار الخصوصية المحلية للجامعة الجزائرية في ظل السياسة الوطنية للتعليم العالي.

### 1. متطلبات ضمان الجودة المؤسساتية في ضوء الطرح الوطني:

أشار Berkane (2010) إلى أنّ المتطلبات الواجب توفرها لتطبيق نظام ضمان الجودة في المؤسسات الجامعية تشمل:

- ◆ "مشاركة جميع الفاعلين من أساتذة، إداريين، طلبة، وشركاء اجتماعيين.
- ◆ العمل على تعزيز الثقة والشفافية في عمل مؤسسات التعليم العالي.

- ◆ ضرورة وضع إجراءات تقييم ذاتي (Auto-évaluation) تتوافق والمعايير الدولية، لكن تأخذ بعين الاعتبار البعد الوطني.
- ◆ التقييم والتحسين المستمرين ضرورة يتطلبا وضع نظام ضمان الجودة، ويجب أن تشمل هذه العملية جميع الفاعلين في المؤسسات الجامعية.
- ◆ نجاح التقييم يتطلب مساهمة جميع الفاعلين انطلاقا من تبني عملية اتصال واسعة تشرح غايات وأهداف هذا التقييم.
- ◆ وضع نظام ضمان الجودة يتطلب تشكيل هيئات تُعنى بمراقبة الجودة على المستوى الوطني وعلى مستوى المؤسسات". (Berkan، 2010)

كما ذكر Bouzid & Berrouche (2012) الشروط التي يتطلبا إصلاح التعليم العالي في ضوء ضمان الجودة متمثلة في:

- ◆ "إصلاح التعليم العالي يركز على مبدأ استقلالية الجامعة فالجامعات مدعوة لتطوير قدراتها التسييرية لزيادة تنافسية جودة مخرجاتها من تكوين، بحث، ودراسات أو خبرات تقوم بها.
- ◆ على الجامعة أن تكون مهيأة للاندماج الفعلي والسريع في مراكز التطوير والابتكار، وبالتالي تطوير قدراتها التفاوضية والاستجابة لتطلعات الشركاء الجدد للاستراتيجية الصناعية الجديدة.
- ◆ بحث كيفية وضع مخطط للتكوين المستمر يتوافق وهذا الإصلاح، فأعضاء هيئة التدريس مدعوون للقيام بمسؤوليات جديدة في التسيير البيداغوجي والإداري، التسيير المالي، أنشطة البحث وتسيير العلاقات مع القطاع الاقتصادي". (Bouzid & Berrouche, CIAQES, 2012, p27))

## 2. متطلبات ضمان الجودة المؤسسية في ضوء الطرح الدولي:

- وضع برنامج TEMPUS (2009) للشراكة بين الجامعات الأوروبية ونظيراتها في المناطق المجاورة بهدف تحسين الجودة في هذه الجامعات ووضع آليات لضمانها، إطارا تنظيميا يشمل متطلبات ضمان جودة مؤسسات التعليم العالي كمعايير لآبد على الجامعات الراغبة في الانضمام إلى هذه الشراكة توفيرها إذ:
- ◆ يجب على الدول المنخرطة في هذا البرنامج العمل على تطوير وإنشاء هيئات محلية للاعتماد واعتبارها شريكا في وضع إجراءات ضمان الجودة على الصعيد الوطني.
- ◆ وضع نظام اعتماد مستقل تماما، إضافة إلى تشكيل وكالات ضمان الجودة التي تعمل على تسهيل إعلام الجمهور بإجراءات ضمان الجودة.
- ◆ ضرورة وضع برامج لتكوين المستخدمين الجامعيين والإداريين، إضافة إلى توفير الموارد المناسبة للتحسين الوظيفي.
- ◆ يجب أن يُكَلَّف بإجراءات ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي أفراد مؤهلون في المجال.
- ◆ ضرورة وضع أنظمة معلومات على مستوى المؤسسات وأن تُربط ضمن شبكة مؤسسية تنطلق نحو إنجاح عمليات الاتصال، التعليم، والتكوين.
- ◆ ضرورة نشر نتائج إجراءات الاعتماد وضمان الجودة الخارجية بصفة تجعلها متاحة للجمهور.
- ◆ يجب على المؤسسات العمل على تطوير مقاربة مؤسسية تدرج ضمن إجراءات ضمان الجودة وهيئات التسيير.
- ◆ ضرورة إشراك العاملين والطلبة على المستوى الوطني والمؤسسي في إجراءات ضمان الجودة وبناء ووضع برامجها.
- ◆ الضرورة الملحة لتعزيز استقلالية المؤسسات في مسؤوليتها في وضع وتسيير برامج تناسب الأطر القانونية الوطنية.

ويمكن تلخيص أهم متطلبات تطبيق آلية ضمان الجودة المؤسسية في الجامعة فيما يلي: (درادكة، 2011)

◆ متطلبات عامة:

ترتبط هذه المتطلبات بالإجراءات التمهيدية والإعداد لتطبيق نظام ضمان الجودة، انطلاقاً من تحديد المهمات والعمليات التي يجب أن تقوم بها المؤسسة في ضوء إجراءات تحسين وضمان الجودة وتحديد الأهداف المراد تحقيقها، والمعايير والطرق المطلوب استخدامها للتأكد من التطبيق السليم للإجراءات، إضافةً إلى ضبط الموارد الضرورية (البشرية، المادية، المالية) لتنفيذ الإجراءات وإعداد الأنظمة الأكاديمية، الفنية، والإدارية الضرورية لضمان جودة التكوين، البحث، والتسيير المؤسسي وترقية عمل مراكز المعلومات التي تعتمد عليها المؤسسة.

◆ متطلبات تنظيمية وتشريعية:

من الضروري وضع إطار تنظيمي وقانوني لتطبيق نظام ضمان الجودة يتضمن تنظيم وهيكلية الهيئات التي توكل لها مهمة تطبيق إجراءات هذا النظام ومتابعته وتقييمه في إطار من الاستقلالية يضمن لها القيام بمهامها، واتخاذ كافة التدابير الكفيلة بوضع الإمكانيات الضرورية لإنجاح هذا المشروع تحت تصرف مؤسسات التعليم العالي وهيئات ضمان الجودة.

◆ متطلبات التوثيق:

ترتبط بالإجراءات ذات العلاقة بتوثيق وتسجيل المعلومات والمعطيات حول إجراءات ضمان الجودة ضمن نظام للمعلومات، يتيح لمختلف الفاعلين مراقبة تطبيق هذه الإجراءات والتأكد من أنّ هذا النظام يشمل كافة المعلومات، من توثيق لرؤية المؤسسة وسياستها في ضمان جودة التكوين والبحث والتسيير المؤسسي، الأهداف المطلوب تحقيقها، الوثائق والسجلات الضرورية للمؤسسة وفق ما تقتضيه المعايير والمواصفات المرتبطة بالمسؤولية المؤسسية.

ثالثاً- حوكمة التسيير المؤسسي للجامعة كمدخل لضمان الجودة:

1. مفهوم الحوكمة:

في مختلف أنحاء العالم يواجه التعليم العالي ضغوطاً تدفع به نحو بحث سبل تطوير مختلف الأنشطة والخدمات التي يُقدّمها، وأصبحت مساهمته في التنمية الاقتصادية أكثر من ضرورة، فمؤسسات هذا القطاع المطالبة بإنتاج المعرفة والاستجابة لاحتياجات المجتمع، أصبحت أيضاً مطالبة بإثبات قدرتها وفعاليتها في القيام بهذه الأدوار الموكلة إليها.

كما تجد المؤسسات الجامعية نفسها أمام الضرورة الملحة للتفاعل مع المحيط العالمي الذي بات يشهد تنافسية كبيرة وتغيّرات جوهرية مسّت سياسات استقطاب الطلبة والأساتذة وتسيير مواردها.

ففي محيط يصبح أكثر تعقيداً يوماً بعد يوم، أصبح موضوع تسيير المؤسسات الجامعية في ضوء مفهوم الحوكمة، من بين أكثر المواضيع المثيرة للنقاش في الأوساط الجامعية، بطرح جملة من التساؤلات حول قدرة وفعالية أنظمة الحوكمة على تعزيز الاستقلالية المؤسسية وتفعيل دور هذه المؤسسات في تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية.

ويعدّ مجال الحوكمة (domaine de gouvernance) مجالاً محورياً تركز عليه مقارنة بضمان الجودة على المستوى المؤسسي انطلاقاً من كونه المجال الذي يتضمن مختلف أبعاد التسيير (الإداري، المالي، المادي، تسيير الموارد البشرية، تسيير

الهيكل والمرافق ومراكز المعلومات)، كما يُعبّر عن المجال الذي يُمكن من الوقوف على مستوى فعّالية تسيير مختلف أنشطة الجامعة.

"تُعبّر الحوكمة (La gouvernance) عن الإطار التنظيمي والآلية التي تسمح للفاعلين بالمشاركة في النقاشات الرامية إلى تعريف وتحديد أهداف المؤسسة والموارد الضرورية لتحقيقها، وعرض النتائج المحققة". ( Rontopoulou, UNESCO, 1998, p64)

كما تُعبّر "عن مصطلح معقد يتضمن الإطار القانوني وخصائص المؤسسات وارتباطاتها بالنظام ككل وطريقة تخصيص الموارد التمويلية للمؤسسات". (IMHE, OCDE, 2003, p67)

من خلال هذين التعريفين يمكن القول أنّ حوكمة الجامعة تُعبّر عن الإطار التنظيمي والقانوني والآليات التي يتم من خلالها تحديد مهمة وأهداف المؤسسة الجامعية، والموارد الواجب رصدها لتحقيق هذه الأهداف، وتُعبّر عن الخصائص المختلفة للمؤسسة وديناميكية تفاعلها داخل النسق التنظيمي والوظيفي للمؤسسة.

2. أبعاد حوكمة التسيير المؤسّساتي للجامعة:

تُشير أبعاد حوكمة المؤسسات الجامعية إلى المجالات المختلفة التي تندرج ضمن مفهوم الحوكمة والتي تُشكّل الأطر التنظيمية لعمل المؤسسة، وتعدّ مجالاً للتقييم المؤسّساتي وفقاً لإجراءات آلية ضمان الجودة، وفيما يلي هذه الأبعاد:

1.2. البعد المتعلّق بالسياسات:

"في الدول التي تعتمد التسيير المركزي لنظام التعليم العالي، الإطار القانوني والتنظيمي فيما يُحدّد من طرف السلطة الوصيّة على القطاع وهذا الإطار يُطبّق على جميع المؤسسات، حيث تقوم الدولة في هذه الأنظمة بتحديد السياسة العامة للمؤسسة تتضمن المهمات والمرامي، هيكلية التنظيم البيداغوجي والإداري والمالي، القوانين المحددة لصلاحيات ومسؤوليات مختلف أصناف المستخدمين، مراقبة وتقييم المؤسسات.

في حين أنّ الأنظمة التي تتمتع بهامش أكبر من الاستقلالية في الأنظمة اللامركزية، يرجع تحديد الأطر التنظيمية والقانونية فيما وإجراءات التسيير البيداغوجي والإداري والمالي، للمؤسسة وإطاراتها من مسيّرين وأساتذة، لكن في ضوء السياق العام للسياسة التربوية للتعليم العالي للدولة". ( Rontopoulou, UNESCO, 1998, p65)

2.2. البعد المتعلّق بالتسيير المؤسّساتي:

إنّ تقييم نموذج تسيير المؤسسة يعدّ أمراً ضرورياً في إجراءات ضمان الجودة المؤسّساتية، كونه يسمح بالوقوف على كيفية استغلال المؤسسة لمواردها المختلفة (بشرية، مالية، مادية) وتقدير النتائج المتوصّل إليها، ويتضمن هذا البعد مجالات التسيير الآتية:

1 - تسيير الموارد البشرية:

تهتم إجراءات التقييم بمجال تسيير الموارد البشرية من خلال تقييم مختلف الفاعلين في المؤسسة من أساتذة وإداريين وعمال تقنيين وأعاون الخدمة.

◆ أعضاء هيئة التدريس:

"إنَّ نسبة التَّأطير (أساتذة / طلبة) تُعطي انطباعاً أولياً حول وضعية المؤسسة مقارنةً بالمعايير المحلية والدولية في هذا الإطار كما تسمح بإظهار الفوارق بين التخصصات، وهذا راجع إلى سياسة الدولة في خلق المناصب والمخصصات الموجهة للمؤسسة التي تأخذ بعين الاعتبار احتياجاتها مثل تطوُّر تعداد الطلبة وتنوُّع عروض التكوين". ( Rontopoulou, UNESCO, 1998, p68)

هذا المؤشِّر لا يُقدِّم إلا جانباً من الجوانب التي يُستدل من خلالها على جودة تسيير الفريق البيداغوجي للمؤسسة، والذي يمكن أن تضاف إليه مؤشِّرات أخرى مثل عدد الساعات المخصصة لكل أستاذ، تنوُّع التصنيفات (أساتذة تعليم عالي، أساتذة ثانويين، متعاقدين...).

بالإضافة إلى تقييم سياسات توظيف، ترقية، وتحفيز أعضاء هيئة التدريس التي تدخل ضمن أبعاد التقييم المؤسسي لجودة تسيير الموارد البشرية.

◆ المستخدمين من غير الأساتذة:

"إنَّ التعقيد المتزايد في وظائف مؤسسات التعليم العالي والحاجة إلى عصرنه مختلف مجالات العمل (تسيير إداري، تمويل، وصيانة) يقابله الدور الاستراتيجي للمستخدمين من غير الأساتذة من مستخدمي إداريين وتقنيين وأعاون الخدمة.

فالمؤشِّرات التي تُقيَّم من خلالها جودة تسيير أعضاء الهيئة التدريسية يمكن الاعتماد عليها في تقييم هؤلاء المستخدمين على غرار نسبتهم إلى الطلبة حيث يمكن أن تُقدِّم معطيات حول مدى استجابة المؤسسة للمعايير المعمول بها محلياً أو دولياً، والوقوف على الاختلالات الممكن تسجيلها في التأطير الإداري والتقني ومختلف خدمات الصيانة". ( Rontopoulou, UNESCO, 1998, p68)

كما أنَّ تقييم جودة المستخدمين من غير الأساتذة، تتم في ضوء سياسات المؤسسة في ميادين التوظيف، التحفيز، الترقية والأجور (سياسات تسيير الموارد البشرية).

في هذا الصدد تجدر الإشارة إلى ضرورة تطوير المؤسسة لبرامج تكوين وتحسين المستوى توجّه إلى المستخدمين في ضوء الاستجابة للتغيُّرات الحاصلة في ميادين عملهم والمتطلبات المتجددة لأنشطتهم من جهة، والأهداف الرئيسية لعصرنه طرق التسيير من جهة أخرى.

2 - التسيير البيداغوجي:

"يتضمن التسيير البيداغوجي مراقبة تدفق الطلبة ومتابعة المسار الدراسي لهم، مخرجات مختلف التخصصات، ومساعدة الطلبة على الاندماج المهني، إضافةً إلى الجوانب المتعلقة بالأهداف الرئيسية للتحكُّم في تدفق الطلبة، الفعالية البيداغوجية للتكوين الجامعي ومدى ارتباطه بمتطلبات سوق العمل". ( Rontopoulou, UNESCO, 1998, p80)

فمن النقاط الرئيسية المتعلقة بالتسيير البيداغوجي، الإجراءات المتخذة في مختلف أنشطة تسيير الطلبة (التسجيلات التحويل، نتائج الامتحانات، تسليم الشهادات) ومختلف الوسائل المستعملة بالإضافة إلى هياكل الاستقبال والتوجيه وإدماجها في نظام عام للمعلومات.

كما أنّ تقييم جودة التسيير البيداغوجي تشمل اختبار جملة من المؤشّرات المرتبطة بالجوانب التي تمت الإشارة إليها على غرار فعالية هياكل الاستقبال والتوجيه، متابعة المسار الدراسي للطلبة، ومساعدتهم على الاندماج في سوق العمل.

### 3 - التسيير المالي:

"إنّ نمط التمويل المحدد من طرف الدولة وقدرة المؤسسات على تنوع مصادر تمويل ذاتية تضاف إلى المخصصات السنوية العامة التي ترصدها الدولة، تعتبر مؤشّرات على درجة استقلالية هذه المؤسسات، حيث أنّه كلما كان حجم المخصصات المالية التي ترصدها المؤسسة ذاتيا أكبر، كلما زادت استقلاليتها في تنفيذ المشاريع التي تناسب واستراتيجياتها.

وإجراءات تقييم جودة التسيير المالي تشمل مختلف مراحل استغلال الميزانية من تقييم السياسة المالية للمؤسسة (إعداد تنفيذ، ومراقبة الميزانية)، أين تشمل هذه الإجراءات آليات وسياسة توزيع المخصصات المالية وأنشطة التسيير المالي على المصالح المركزية للمؤسسة، إضافةً إلى حجم ونوع المعلومات المتاحة للقائمين على التسيير المالي حول تكاليف مشاريع التكوين والبحث". (Rontopoulou, UNESCO, 1998, p68)

### 4 - تسيير المرافق والهياكل:

ترتبط أنشطة المؤسسات الجامعية بالمرافق والهياكل القاعدية الموضوعة تحت تصرفها، حيث تعتبر قدرات المؤسسة على الاستقبال عاملا مهما في تسيير إقبال وتدقيق الطلبة ومختلف الفاعلين فيها.

"ومن بين المعايير التي تختبرها إجراءات تقييم تسيير الهياكل القاعدية تشييدها في أماكن متقاربة ومهيأة بشكل جيّد والوصول إليها والتنقل فيها سهل، كما ترتبط إجراءات التنظيم البيداغوجي للتكوين من برمجة الدروس وتوزيعها على الحجرات والمدرجات وحجم الأفواج التربوية بحجم ونوع وتوزيع المرافق والهياكل المتوفرة". (Rontopoulou, UNESCO, 1998, p84)

فمن الضروري أن تشمل إجراءات ضمان الجودة على المستوى المؤسّساتي حجم ونوع هذه المرافق وتوزيعها حسب الأنشطة دون إغفال أنظمة الأمن الموجودة التي يجب أن تتوافق والمعايير المتعارف عليها.

### 3.2. نظام المعلومات:

يعدّ نظام المعلومات وسيلةً تساعد في اتخاذ القرارات التي تندرج ضمن آلية عصرنه تسيير المؤسسات، وفي ضوء التقييم المؤسّساتي يعدّ من الضروري تحليل جميع الوسائل وآليات التسيير المعتمدة من طرف المؤسسة، حيث يسهم هذا التحليل في وضع نظام للمعلومات يتضمن جميع مجالات نشاط المؤسسة من تكوين، بحث، مستخدمين، وظائف، تمويل، وهياكل قاعدية.

"فمن الضروري أن تعتمد المؤسسة سياسةً لربط وحماية ومعالجة وتحليل المعلومات، كما يجب عليها ضمان حفظ ونشر المعلومات الإدارية والبيداغوجية والعلمية، وأن تُطوّر خدمات رقمية لصالح الطلبة ومختلف المستخدمين". (TEMPUS, 2011)

### 3. متطلبات جودة حوكمة المؤسسة الجامعية:

انطلاقاً من الغاية المحورية لمفهوم الحوكمة المتمثلة في ترقية مشاركة الفاعلين في النقاشات الرامية إلى تعريف وتحديد أهداف المؤسسة والموارد الضرورية لتحقيق هذه الأهداف، لابد من توفر مجموعة من الشروط لضمان جودة هذه الإجراءات حيث وضع Rontopoulou (1998) أربعة (04) شروط لجودة الحوكمة اشتملت على:

- ◆ وضوح الاختصاصات والتحديد الدقيق لمستويات المسؤولية بين الهياكل المركزية من جهة وبين هذه الأخيرة والمستوى المركزي من جهة أخرى.
- ◆ أن تحكم السلطة المخولة للمسيّرين ما يتخذه من قرارات خاصة إذا ما ساهمت في منح نوع من الأفضلية أثناء توزيع الموارد لبعض المكونات فيما يتعلق بدرجة الاستقلالية في العمل.
- ◆ بذل الجهد لترقية مشاركة الفاعلين في اتخاذ القرارات.
- ◆ ترقية الإعلام والاتصال مع كافة الفاعلين.

حيث أنّ وضوح الاختصاصات والوظائف وتحديد مستويات المسؤولية المؤسساتية بين مختلف المكونات المكلفة بتسيير المؤسسة شرط ضروري للوصول إلى ضمان جودة التسيير وفعاليتها، وهو ما يساهم في التحديد الدقيق لواجبات ووظائف كل مصلحة بالشكل الذي يمنع حدوث التداخل في المسؤوليات وعرقلة جهود الفاعلين في الأداء الفعال لوظائفهم.

كما أنّ شرط اتخاذ القرارات في ضوء السلطات المخولة للمسيّرين، من شأنه أن يُعزّز التوازن بين السلطة والمسؤولية، مما يزيد من الفعالية والعقلانية في تسيير المؤسسة في ضوء الموارد المتاحة والأهداف المحددة من جهة، وفي ضوء إمكانيات وكفاءات الموارد البشرية واختصاصات ووظائف هؤلاء من جهة ثانية.

أما ترقية المشاركة الجماعية لمختلف الفاعلين في عمليات اتخاذ القرار يُمكن من تعزيز المسؤولية المؤسساتية ويُشكّل دافعاً لإنجازهم لوظائفهم على الوجه المطلوب، وهو ما يساهم في الوصول إلى الأهداف التي وضعتها المؤسسة على اعتبار أنّهم جزء من عملية اتخاذ القرار.

في حين أنّ الشرط المتعلق بترقية الإعلام والاتصال وضمان سيولة المعلومات التي يحتاجها الفاعلون لأداء وظائفهم، يساهم في تحسين مستوى هذا الأداء من ناحية، كما يساعد في معالجة عامل المقاومة الذي قد ينشأ نتيجة غياب أو نقص المعلومات والمعطيات الضرورية لأداء العمل.

"إن عملية تحديد متطلبات حوكمة التسيير المؤسساتي للجامعات تستدعي أولاً معرفة الإطار القانوني والتنظيمي الوطني الذي يُسيّر المؤسسة، هيكلها التنظيمي، قوانين المؤسسة ومكوناتها التي تُترجم الإجراءات التنفيذية للتشريع الوطني من طرفها كما تُعبر أيضاً عن المرجعية التنظيمية الداخلية التي يمكن من خلالها إجراء تقييم لفعالية التسيير والحوكمة".  
(Rontopoulou, UNESCO, 1998, p65))

حيث يُمثّل الهيكل التنظيمي (L'organigramme) المخطط الرسمي للوظائف وتوزيعها على المصالح والفروع وعلاقات هذه الأخيرة المؤسساتية، ويُعبر هذا الشكل من التنظيم الداخلي للمؤسسة عن قواعد العمل التي يجب أن تشملها إجراءات التقييم انطلاقاً من تحليل هذه الهيكلية الرسمية والتوزيع الواقعي للوظائف والعلاقات الموجودة بين مختلف المصالح، والوقوف على الاختلالات الممكن وجودها بين الهيكلية التنظيمية في صورتها التخطيطية وما هو مُطبّق على أرض الواقع.

ومن بين المؤشرات التي تُعبّر عن فعّالية التسيير والحوكمة وكفاية الاختيارات التنظيمية للمؤسسات الجامعية فعّالية تسيير الموارد المختلفة للمؤسسة، تحسين جودة التكوين، تعزيز البحث العلمي، إدماج الطلبة في الحياة المهنية، إشراك كافة الفاعلين في المشاريع الجماعية.

حيث تُؤكّد هذه المنطلقات على أنّ المؤسسات الجامعية مدعوة إلى تحسين قدراتها التسييرية في ضوء مبادئ الاستقلالية والمسؤولية والتوزيع العقلاني للمسؤوليات بين مختلف الفاعلين فيها من جهة.

الاستغلال الأمثل لإمكانياتها ومواردها بمختلف أشكالها، وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المسطرة في ضوء مهمتها في المساهمة في التنمية الاجتماعية والاقتصادية، وعرض ما قد تحقق فعلا من هذه الأهداف تعزيزا للشفافية أمام القوى الاجتماعية والاقتصادية المختلفة من جهة أخرى.

هذا ما يعبر صراحةً عن مفهوم فعّالية التسيير، الذي أطلق عليه مالك بن بني (1986) المنطلق العملي وعرفه بـ "كيفية ارتباط العمل بوسائله ومعانيه حتى لا يُستسهل أي شيء أو يُستصعب بغير مقياس يستمد معاييره من واقع الوسط الاجتماعي وما يشتمل عليه من إمكانيات".

#### رابعا- التحديات التي تواجه حوكمة التسيير المؤسسي للجامعة الجزائرية:

إنّ توجه الجامعة الجزائرية نحو تطبيق ضمان الجودة كآلية تكميلية وتصحيحية لمسار الإصلاح الذي جاء به نظام (ل.م.د) ليسانس، ماستر، دكتوراه، فرضته متغيرات عديدة أهمها الاختلالات التي سجّلها مختلف الفاعلين الجامعيين (بمن فيهم الوزارة الوصية) في تطبيق إجراءات هذا النظام وبالتالي عدم إمكانية تحقيق كل الأهداف التي سَطّرت له، بالإضافة إلى النتائج الجيدة التي أظهرتها التجارب لدولية الرائدة في مجال تطبيق ضمان الجودة انطلاقا من أنّ هذه الآلية تركز على عمليات التقييم والتحسين المستمر والمراقبة لمختلف الأنشطة التي تُقدّمها المؤسسة الجامعية.

وبالنظر إلى التحديات متعددة الجوانب التي تواجهها الجامعة الجزائرية من قبيل الضرورة الملحة لمواكبة التطورات التي فرضها الانتشار الواسع لتكنولوجيات الإعلام والاتصال، التطور العلمي والتكنولوجي، المتطلبات المتغيرة باستمرار في سوق العمل والإشكاليات المنبثقة عنها (مثل إشكالية قابلية توظيف الخريجين)؛ كلها تحديات تجعل الجامعة مطالبة بوضع مقاربة لحوكمة التسيير المؤسسي فيها كمدخل لتحسين وضمان جودة مختلف الأنشطة الجامعية.

حيث أنّ حوكمة التسيير المؤسسي يمكن أن تُقدّم حولا عملية لمختلف المشكلات التي تتخبط فيها الجامعة من خلال مبادئ وتطبيقات الحوكمة في ظل آلية ضمان الجودة المؤسسية (L'assurance qualité institutionnelle) كآلية تتسم بشمولية عمليات المراقبة والتقييم لكل أبعاد التسيير، وبالتالي ضمان انتهاج سياسة تركز على مبادئ الاستقلالية الجامعية، الشفافية المساءلة، الرقابة، والانضباط.

لكن واقع الجامعة الجزائرية حسب الكثير من المتابعين لشؤونها وأنماط التسيير المؤسسي المنتهجة فيما تقود نحو رصد مجموعة من المعوقات والتحديات التي قد تُصعّب من وضع حيز التنفيذ آلية الحوكمة المؤسسية، ومن أهم هذه التحديات:

1. تحديات ترتبط بالموارد البشرية الجامعية:

"من المعوقات الرئيسية لاعتماد الحوكمة في الجامعة الجزائرية تلك المتعلقة بالثقافة الخاصة بمكونات نسقها (أساتذة طلبة، إداريين) والمستمدة من منطلقاتها القاعدية في السلم القيمي لهم، ففي ظل غياب أسس التشاور والمحاورة على مستوى الأسرة كنوانة أولى وقاعدية للتنشئة الاجتماعية يولد لدى البعض منهم نوع من الغبن والإحباط والتوتر والعدوانية، التي يصبحون من خلالها رافضين للآخر ولكل ما يمكن أن يستفز نفسياتهم، بمعنى عدم وجود قنوات لدى هؤلاء بأهمية التعبير والنقاش المتبادل المؤسس على مبادئ المحاسبة، التقييم، تحمل المسؤوليات في العمل، والالتزام بمختلف التعليمات المسيرة للعملية التعليمية الجامعية ككل، وهذا من شأنه التأثير سلبا على سمعة وصورة المؤسسة الجامعية وقدرتها على اعتماد الحوكمة التي تركز بالأساس على هذه المبادئ (التقييم، المساءلة، المحاسبة، تحمل المسؤوليات، تنفيذ التعليمات،...) (لونيس، 2021، ص42)

كما أنّ "غياب ثقافة الإبداع وتبني التغيير لدى أفراد المنظومة الجامعية يعد أحد التحديات التي تواجه اعتماد الحوكمة حيث تشير العديد من الدراسات الاستطلاعية إلى غياب المبادئ الأساسية للحوكمة (الشفافية، المساءلة، مشاركة أصحاب المصالح في اتخاذ القرار...)، وذلك بسبب تأثير انتشار الثقافة السلبية المكتسبة من التركيبة السوسولوجية المتمثلة في ثقافة العزوف عن التغيير والإبداع وعدم الثقة في إمكانية التغيير بأشكاله المختلفة، مما يجعل الجامعة مؤسسة بيروقراطية تفتقر لأهم مبادئ الديمقراطية (المشاركة في اتخاذ القرار، المحاسبة، المساءلة...)". (عراة وبن عيسى، 2017، ص52)

2. تحديات متعلقة بأنماط التسيير المؤسسي:

إنّ اعتماد حوكمة التسيير المؤسسي للجامعة يفرض تبني المبادئ التي تركز عليها من تقييم، مساءلة، شفافية، واستقلالية لكن المتبع لوضع الجامعة الجزائرية يمكنه رصد غياب مثل هذه المبادئ عن مسرح التعليم العالي، وأنّ ممارسات إدارة وتسيير الشأن الجامعي أبعد ما تكون عن هذه المبادئ التي لم تدخل بعد في تشكيل ثقافة التسيير المؤسسي السائدة حاليا.

إذ نجد على سبيل المثال أنّ "مفهوم استقلالية المؤسسات الجامعية كأحد مبادئ الحوكمة أصلا يفتقد إلى تعريف واضح في الجامعة الجزائرية على الرغم من ارتباطه بالحوكمة الجيدة (Bonne gouvernance) إلا أنّ هذه الأخيرة تفتقد هي الأخرى إلى تعريف واضح في منظومة التعليم العالي الوطنية". (Ghouati, 2001, p62)

"أين يرى الكثير من المتابعين لشؤون الجامعة وما تعيشه من إخفاقات ونيلها لمراتب متأخرة مقارنة بالجامعات العالمية وعدم مسيرتها لمختلف التطورات في كثير من التخصصات ومنها تخصصات العلوم الاجتماعية والإنسانية، وعدم قدرتها على تلبية مطالب المجتمع، إنما يرجع بالدرجة الأولى لطبيعة أسلوب تسييرها وإدارتها وإقحامها في مستنقع السياسة، وإبعادها عن دورها الحقيقي في المشاركة في صنع قرارات المجتمع، والقيام بوظائفها القاعدية المتمثلة في تقديم وضمان توفير مخرجات تكون بمثابة خزان لمختلف الأطارات والكفاءات القادرة على معالجة مختلف الظواهر الاجتماعية، السيكولوجية، الاقتصادية، والسياسية.

حيث نجد مثلا أساليب اختيار المسؤولين الجامعيين (مدراء، عمداء، رؤساء أقسام، رؤساء المصالح الإدارية...) وحتى ممثلي الطلبة، لا يتم وفق المعايير الموضوعية العلمية القائمة على الكفاءة والذكاء الموقفي، والتجربة والخبرات السابقة، في ظل النزاهة والشفافية في تطبيق مختلف التشريعات والقوانين، وإنما يتم بطريقة سياسية وأحيانا جهوية". (لونيس، 2021، ص43)

فضلا عن أنّ الجامعة الجزائرية تعيش حالات من تداخل الصلاحيات والسلطات مع إفراز مناخ من الفوضى والتقارير المتضمنة لحقائق قد تكون مزيفة أو خاطئة، ساهمت بشكل كبير في الهرب من تحمل المسؤوليات وإنجاز الأعمال المسندة.

من هذه المنطلقات، يتضح أنّ أنماط التسيير المؤسّساتي للجامعة الجزائرية قد لا تكون بذلك المستوى من الفعالية التي تؤدي إلى رسم سياسات إدارية ناجعة وتضمن تطبيق هذه السياسات بالكيفية التي تتيح لمختلف الهيئات التنظيمية إدارة الشأن الجامعي في ظل مبادئ الحوكمة الرشيدة من شفافية، تقييم، مساءلة، ومراقبة.

كما أنّ عدم وضوح أنماط التسيير المؤسّساتي وعدم خضوعها لمنظومة معايير تسمح بالمتابعة الفعلية لكل الأنشطة والخدمات التي تُقدّمها الجامعة، وخضوعها في كثير من الحالات إلى الارتجالية في اتخاذ القرارات لاسيما تلك المتعلقة ببرامج الإصلاح الجامعي التي يثبت الواقع في كل مرة مدى قصورها وعدم إمكانية تحقيقها للأهداف المسطرة لها.

3. تحديات متعلقة بأنظمة التقييم والمساءلة:

إن حوكمة التسيير المؤسّساتي للجامعة في ظل مقاربة ضمان الجودة ترتكز على التقييم الذي يعد آلية تفضي إلى مراقبة مدى استجابة هذا التسيير لمعايير الجودة المؤسّساتية (مقاربة الموازنة مع المعايير)، أو مستوى تحقيق الأهداف المسطرة (مقاربة الموازنة مع الأهداف)، لكنّ واقع الجامعة يشير إلى غياب ثقافة التقييم والجودة، "فالمتبع لمسار التعليم العالي في الجزائر يدرك أنّ عنصر الجودة لم يكن معلنا في سياسة الجامعة وبالتالي لم يكن مؤشّر قياس نجاعة وفعالية الجامعة". (بروش وبركان، 2012)

والاختلالات التي تعرفها أنظمة التقييم المؤسّساتي في الجامعة الجزائرية يمكن رصدها على المستويين البيداغوجي والعلمي والتسيير المؤسّساتي الإداري.

♦ على المستوى الإداري:

"المتبع لعملية التقييم القائمة اليوم والمعتمدة في أغلب الجامعات الجزائرية، وبصفة خاصة في منظومتها الإدارية وفي بعدها البشري يلاحظ نوعا من الفوضى، اللامبالاة، والمحسوبة، بدءا بعمليات التوظيف والاختيار، مروراً بعملية التثبيت، التدريب والرسكلة، وصولاً إلى الترقيات في المناصب العليا، لعل هذا من شأنه التأثير السلبي على الأداء الوظيفي للأفراد ويجعل من العمل الإداري عملا صعبا بعيد عن بعده الإنساني والعلائقي الفعال، وهذا لا يتماشى مع آليات اعتماد وإنجاح الحوكمة بمفهومها الواقعي". (لونيس، 2021، ص 44)

♦ على المستوى البيداغوجي والعلمي:

يُشكّل موضوع التقييم في الجانبين البيداغوجي والعلمي واحدا من المواضيع التي طالما أثارت العديد من النقاشات بين أوساط الفاعلين الجامعيين، من خلال طرح إشكاليات تتعلق بمدى موضوعية وجدية أنظمة التقييم العلمي والبيداغوجي القائمة حاليا في الجامعة الجزائرية.

إذ أنّ "ما يلاحظ في عملية التقييم العلمي والبيداغوجي للأساتذة والطلبة هو عدم اعتماده على الموضوعية، الشفافية والنزاهة، ولا يخضع أصحابه إلى الصرامة والابتعاد عن المحاباة في صنع المعرفة، تجويدها، وكيفية استثمارها وربطها

باحياجات سوق الشغل والمحيط، كما نجد أنّ معظم المنتوج العلمي المقدم لا يخرج من أسوار الجامعة ولا يُنشر لوجود عراقيل في عمليات النشر على مستوى الكثير من المجالات العلمية". (لونيس، 2021، ص44)

الخاتمة:

إنّ حاجة المؤسسة الجامعية في الجزائر إلى الأخذ بالتجربة الدولية في مجال الحوكمة والتسيير الفعّال، تنبع من ضرورة توفير متطلبات إجراءات ضمان الجودة على المستوى المؤسّساتي التي يجب أن تراعي رسالة وأهداف ومهمة الجامعة على المستوى المحلي، دون إغفالها للمعايير المعمول بها دولياً، ومن بين هذه المتطلبات:

- ◆ تعزيز استقلالية مؤسسات التعليم العالي وتبني هذه الأخيرة لرؤية استراتيجية لتسيير مواردها المتنوّعة (البشرية، المادية المالية) تتضمن إدراج سياسات التكوين وتحسين مستوى طاقمها الإداري والمؤطّر بشكل مستمر.
- ◆ سياسة للتقييم المستمر تعتمد على أدوات التقييم المؤسّساتي التي أثبتت نجاعتها على المستوى الدولي (التقييم الذاتي التقييم الخارجي).
- ◆ ضرورة وضع نظام معلومات يُسهّل الاتصال ويضمن سيولة المعلومات لكافة الفاعلين مما يسهم في ترقية البحث والتكوين، ويبعث على تعزيز الشفافية في عمل المؤسسة.
- ◆ إشراك جميع الفاعلين في الجامعة في هذه الإجراءات من خلال تبني سياسة اتصال وتحسيس بأهمية وضرورة التوجه نحو اعتماد الحوكمة التي تسمح لهؤلاء الفاعلين بإدراك الأهداف والنتائج الإيجابية التي تنتج عن تبني مؤسستهم لهذه الآلية، الأمر الذي من شأنه ضمان مشاركتهم الفاعلة في إجراءات التقييم والتنظيم والمراقبة والتحسين من ناحية، ويساعد على معالجة مقاومتهم لمشروع التغيير من ناحية أخرى.
- ◆ الحاجة إلى هيئات تُعنى بتخطيط وتطبيق إجراءات التسيير المؤسّساتي في ضوء الحوكمة، يوقر لها الإطار التشريعي والهيكلي الذي يضمن استقلاليتها وتوفير كافة الموارد التي تُمكنها من تأدية هذه المهمة.
- ◆ الانخراط في برامج شراكة إقليمية ودولية في مجال ضمان جودة التعليم العالي والحوكمة، للاستفادة من التجارب الدولية في هذا الإطار، وترقية التعاون الدولي بشكل يؤثر إيجابياً على توجهات هذا القطاع ويضمن تحقيق مساهمة التحولات العالمية، لكن مع مراعاة مقتضيات التوجهات المحلية وخصوصيات السياسة الوطنية للتكوين الجامعي.

قائمة المراجع:

أولاً- المراجع باللغة العربية:

- الخطيب، أحمد والخطيب، رداح ( 2006). إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية. ط 2. جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع. عمان.
- حمادات، محمد حسن محمد ( 2007). الإدارة التربوية -وظائف وقضايا معاصرة- ط 1. دار الحامد للنشر والتوزيع. عمان.
- درادكة، أحمد محمود محمد ( 2012). معايير ضمان الجودة والاعتماد في الكليات التربوية في الجامعات الأردنية. بحث مقدّم للمؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي البحرين.
- لونيس علي ( 2021). حوكمة الجامعة الجزائرية بين آليات التطبيق ومعوقاتهما. مقال منشور بمجلة التغيير الاجتماعي. المجلد 06. العدد 01. ص31-48.

- ابن نبي، مالك (1986). شروط النهضة. ترجمة عبد الصبور شاهين. دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع. دمشق.
- بروش، زين الدين وبركان، يوسف ( 2012). مشروع تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر الواقع والآفاق. بحث مقدّم للمؤتمر العربي الثاني الدولي لضمان جودة التعليم العالي. البحرين.
- عرابة، الحاج وبن عيسى، ليلي ( 2017). حوكمة الجامعات بين المتطلبات والمعوقات. مقال منشور بمجلة دراسات – العدد الاقتصادي- جامعة الأغواط. المجلد 8. العدد 3. ص 45-54.

ثانيا- المراجع باللغة الأجنبية:

- Berkane, Youcef (2010). Assurance qualité dans l'enseignement supérieur en Algérie : exigences et préalables. Colloque international sur les enjeux de l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur. Université 20 Août 1955 Skikda.
- Bouzid, Nabil & Berrouche, Zinedine (2012). Assurance qualité dans l'enseignement supérieur. Module 02. CIAQES.
- CSEQ (2012). Conseil supérieur de l'éducation du Québec. L'assurance qualité à l'enseignement universitaires une conception à promouvoir et à mettre en œuvre Québec.
- Ghouati, Ahmed (2011). Processus de Bologne et enseignement supérieur au Maghreb L'harmattan. Paris.
- IMHE, OCDE (2003). Évolution des modes de gouvernance dans d'enseignement supérieur chapitre 3. Enquête sur la gouvernance des universités.
- Lewis R (2011). L'avenir de l'assurance qualité au sein du système mondial d'enseignement supérieur. OCDE.
- Martin, Michaela & Stella, Antony (2007). Assurance qualité externe dans l'enseignement supérieur les options. Paris. UNESCO.
- Rontopoulou J L (1998). L'évaluation de l'enseignement supérieur. UNESCO.
- Tempus (2009). Améliorer la qualité de l'enseignement supérieur. Une étude du programme office des publications officielles des communautés européennes. Luxembourg.
- Tempus (2011). Renforcement de l'assurance qualité interne dans les universités de la Méditerranée Référentiel AQI-UMED version finale.