

## الحكامة الجامعية في إطار ضمان جودة التعليم العالي

### The university governance system in the context of higher education quality assurance

ط.د أميرة بغدادية<sup>1</sup> ، أ.د نبيل بوزيد<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي - (الجزائر)، baghdadi.amira@univ-oeb.dz

<sup>2</sup> جامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي - (الجزائر)، nabzid@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2021-12-30

تاريخ القبول: 2021-10-10

تاريخ الاستلام: 2021-08-02

**ملخص:** يسعى البحث الحالي إلى التعرف على نظام ضمان الجودة في الجامعة الجزائرية من حيث كيفية إنشائه، سيرورته وآليات تطبيقه، من أجل تحسين مستوى مخرجات التعليم العالي في ضوء نوعية التكوين وكفاءة الخريجين. ولعل من أهم الإستراتيجيات التي يجب على الجامعة الجزائرية الاعتماد عليها في سعيها لتحقيق التميز والجودة على مستوى التعليم العالي هو الاهتمام ب "نظام الحكامة الجامعية" الذي يعتبر العمود الفقري لنظام ضمان جودة التعليم العالي. لذلك جعلنا الهدف الرئيسي لهذا البحث هو أولاً توضيح مفهوم "الحكامة الجامعية" باعتباره مفهوم حديث نسبياً، ثم الوقوف على أهم مبادئ الحكامة ودورها في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي. وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع الأدبيات التي تطرقت إلى الموضوع وتحليلها. **الكلمات المفتاحية:** ضمان جودة؛ تعليم عالي؛ حكامة جامعية.

**Abstract:** The current research seeks to identify the quality assurance system at the Algerian university in terms of how it is created, its process and mechanisms of application, in order to improve the level of higher education outcomes in light of the types of training and graduates competence. Perhaps one of the most important strategies that the Algerian university should rely on, in trying to achieve excellence and quality at the level of higher education, is the "governance system", which might be considered as the backbone of the higher education quality assurance system. In this regard we set up our main objective in this research to be first, the clarification of the "governance system" concept, in so far as it is a relatively recent concept, and second, to try to work out the main principles of the university governance system, and its role in achieving the quality of higher education. The collection and analysis of the literature in the present research was mainly based on the descriptive analytical approach.

**Keywords:** Quality assurance; Higher education; University governance.

\* المؤلف المراسل

**1- مقدمة:**

إن التطور التكنولوجي والعلمي السريع الذي يشهده العالم حالياً في جميع مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية، ساهم في تسريع ونيرة العولمة في شكل تبادلات تجارية وحركة رؤوس الأموال وتنتقل الأفراد، وتبادل الثقافات. ولقد كان لهذا التقدم أثر واضح على التعليم العالي لا سيما في الدول النامية، التي هي بحاجة ماسة إلى تكيف برامج التعليم العالي بما يتماشى مع تنوع احتياجات الطلبة ومتطلبات سوق العمل وعالم الشغل، وهذا ما أجبر الجامعات على الاهتمام الكبير بجودة مخرجاتها (أحمد، 2003، 23). إن أهم ركيزة لاقتصاد المعرفة هو التعليم بصفة عامة والتعليم العالي والبحث العلمي بصفة خاصة، لما له من تأثير مباشر على الرفع من القدرات الإبداعية للموارد البشرية والرفع من مستوى تأهيلها. إن تحقيق مثل هذه النتائج من طرف التعليم العالي مرتبط بمدى تفعيل مجالات نظام ضمان الجودة وعلى رأسها مجال الحكامة أو (الحوكمة).

وعلى غرار الجامعات الدولية والعربية تسعى الجامعة الجزائرية إلى تحقيق نوعية أفضل من التعليم، ولهذا لجأت إلى تطبيق نظام ضمان الجودة بهدف الحصول على مستوى ذو جودة عالية من مخرجاتها (الطلبة) قادرة على إحداث التطور بإعتبار مؤسسات التعليم العالي هي دعامة المجتمع الرئيسية ومخرجاتها هي مدخلات لكل المؤسسات الاقتصادية. ولتحقيق هذه الأهداف بالإضافة إلى الإستجابة لمتطلبات الجودة وتوفير الشروط لضمانها تبنت مؤسسات التعليم العالي مبادئ الحكامة الجامعية (المشاركة، المساءلة، الشفافية،...) على اعتبار " الحكامة الجامعية" توجها حديثا لجأت إليه الجامعات لإصلاح التعليم العالي وضمان جودته. وفي هذا الإطار كشفت دراسة (Lokuwaduge,2011) ان هناك علاقة وطيدة بين كفاءة الحكامة وممارسات أداء قطاع التعليم العالي حيث خلصت الدراسة إلى أن الحكامة الجامعية كان لها تأثير جيد وشامل على أداء الجامعات (بشير، 2019).

لقد زاد الاهتمام بتبني نظام الحكامة الجامعية بعد تطور نظم التعليم المعتمدة وكذا تطور تصنيف الجامعات دولياً، وعليه سنحاول من خلال هذا البحث التوصل إلى أهم مبادئ الحكامة الجامعية التي تساهم في تحقيق جودة التعليم العالي وتحسين نوعيته.

**2-أهداف البحث:**

نهدف من خلال هذا البحث إلى:

- التنويه إلى أهمية وأهداف نظام ضمان الجودة في تحسين مخرجات العملية التعليمية.
- التعرف على مفهوم حكامة الجامعات.
- التعرف على مبادئ تطبيق الحكامة.
- دور الحكامة في تحسين جودة التعليم العالي.

**3-أهمية البحث:**

- تتجلى أهمية هذا البحث في تسليط الضوء على الدور الأساسي الذي تلعبه حكامة الجامعات في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، وكذلك على كيفية تطبيق معايير ضمان الجودة في إطار مبادئ هذه الحكامة.

#### 4- مصطلحات البحث :

\*الحكامة Governance: يجدر الإشارة هنا لكلمة Gouvernance ترجمت إلى اللغة العربية في البداية بمصطلح الحوكمة و ثم بعدها وحاليا بمصطلح الحكامة وهو المفهوم الشائع مؤخرا في العديد من الدراسات، وتعرف الحكامة كما يلي:

- الحكامة: "يعد لفظ الحكامة مستحدثا في قاموس اللغة العربية، وهو ما يطلق عليه النحت في اللغة، فهو لفظ مستمد من الحكامة وهو ما يعني الانضباط والسيطرة والحكم بكل ما تعني هذه الكلمة من معان" (عبد الله الحداد، 2018).

تعرف العريني (2016) الحكامة في مؤسسات التعليم العالي: "بأنها عبارة عن قُدرة الجامعات على تحقيق أهدافها، بمستوى عال من الجودة، وتحسين أدائها باتباع خطط فاعلة، وأساليب مناسبة من خلال الإدارة الرشيدة".

- ضمان الجودة: لقد عرف حمد السيد (2014) نظام ضمان الجودة على أنه: "نظام يعمل على تطوير القدرات والمعارف والمهارات لمخرجات العملية التعليمية".

-التعليم العالي: من أجل إضافة حول هذا المفهوم الذي يبدو واضحا للجميع يمكن القول أن التعليم العالي هو التعليم الذي يتعلق بموضوعات معقدة بالغة الأهمية للباحثين، في حاجة إلى دقة بالغة في علم المناهج، وهو المسؤول عن ارتفاع مستوى معرفة الطلاب (محفوظ وظاهر، 2004، 26).

#### 5- ضمان جودة التعليم العالي :

##### 5-1- ظهور نظام ضمان الجودة:

ظهر ضمان الجودة كأحد المنهجيات للمؤسسات الاقتصادية في دول الغرب خلال عقد الخمسينيات وبداية الستينيات. ومنذ ذلك الوقت والاهتمام بالجودة يتنامى، بل اعتبر من العوامل الأساسية التي يتصف بها الاقتصاد الناجح، فالمؤسسة الناجحة هي التي تلبي معايير الجودة. والجودة بهذا الأسلوب تظل من الخصائص المهمة التي توفر قيمة مرتبطة بالمنتج أو الخدمة المقدمة للعملاء، وتعد الجودة هي الوسيلة التي من خلالها تتميز المؤسسة عن مثيلاتها.

ومصطلح الجودة في التعليم العالي لم يحظ بالاتفاق في الرأي عليه، فهناك عدد كبير من وجهات النظر المتباينة لما يعرف بالجودة في التعليم العالي. فالبعض حددها من خلال مدى تلبية وتحقيق المؤسسة لأهدافها المتوقعة والبعض الآخر يرى أن الجودة تعني التطابق مع الغرض، في حين أن هناك من ينظر للجودة من خلال القيم المضافة، بينما ذهب البعض إلى أن الشيء يكون له جودة حينما يلبي توقعات العملاء المستخدمين له أو بمعنى آخر هو رضا العملاء. وهناك من ميز بين نوعين من ضمان الجودة يتوقف كل منهما على نوع الجودة المراد تقييمها، الأول ويعرف بـ **Prospective Quality Assurance** ويقوم على ضمان الجودة المعنية بما يتم بالفعل في المؤسسة وقدرة المؤسسة على الإستمرارية في العمل في المستقبل لتحقيق أغراضها (فالتركيز هنا على الحاضر والمستقبل معا).

بينما النوع الآخر ويعرف **Retrospective Quality Assurance** والذي يركز على ما تحقق بالفعل في المؤسسة ونتيجة لتعدد وجهات النظر المختلفة نجم عنها تعدد في مداخل تبني الجودة عكست مفاهيم ورؤى

متباينة في تطبيق الجودة، فهناك خمسة مداخل لإدراك مضمون الجودة (مدخل التمييز، المدخل القائم على جودة المنتج، المدخل القائم على عملية التصنيع، المدخل القائم على معدل الأداء وأخيرا المدخل القائم على احتياجات العملاء).

وللوصول لصيغة مشتركة لمفهوم الجودة في التعليم العالي فقد تم تبني المفهوم الصادر عن الأمم المتحدة، حيث يرى ضمان الجودة على أنه مفهوم متعدد الأبعاد يشمل جميع وظائف وأنشطة التعليم العالي: التدريس، البرامج الأكاديمية، البحث العلمي، العاملين بالمؤسسة، الطلاب، المباني، التجهيزات المادية، الخدمات المصاحبة، لعملية التعليمية والخدمات المجتمعية.

وتتم عملية التقييم من خلال التقييم الذاتي والتقييم الخارجي «تقييم المراجعين الخارجيين الذين يتصفوا بالاستقلالية ويتم اختيارهم من خلال الخبرات العالمية المعنية بتعزيز الجودة كلما أمكن ذلك» (الترتوري، 2009، 85).

ومما سبق يتضح لنا بجلاء أن مفهوم ضمان الجودة ظهر أولاً كأحد منهجيات المؤسسات الاقتصادية في دول الغرب منذ ما يقارب من خمسين عاماً فهو الرائد في تسيير المؤسسات، وعلى المؤسسات ذات الأنشطة غير الاقتصادية العمل على الاستفادة من التجارب والدروس المكتسبة لتطبيق الجودة في القطاع الاقتصادي ومحاولة تطبيقها، فتبني مؤسسات التعليم العالي للاستراتيجيات الناجحة في القطاع الاقتصادي وتوظيف هذه الطرق ونتائج تطبيقها لمن شأنه مساعدتها في معالجة وتقليل حدة كثير من مشكلاتها المرتبطة مثلاً بالتمويل، بانتقال الطلاب والأساتذة، بمصادقية الشهادات والمؤهلات الممنوحة.. الخ.

### 5-2- مفهوم ضمان الجودة في التعليم العالي:

أشار بروش وبركان (2012، 81) إلى أن مفهوم ضمان الجودة في التعليم العالي يعتبر مفهومًا متعدد الأبعاد يشمل جميع وظائف التعليم وأنشطته ومحيطه الاقتصادي ويتميز أيضاً ببعده الدولي، تبادل المعارف، حركية الطلبة والأساتذة والمشاريع الدولية للبحوث.

كما عرفت عوض الكسر (2018) ضمان الجودة في التعليم العالي بأنه: "تحسين المخرجات التعليمية بما يتوافق ومؤسسات المجتمع المحلي وأهداف الجامعة بأقل جهد وتكلفة".

ويتضح لنا من خلال التعريفات السابقة، بأن نظام ضمان جودة التعليم العالي يهتم بجودة كافة عناصر نظام التعليم الجامعي من توفير الأنظمة والموارد البشرية والمالية والمعلومات المناسبة وهي عبارة عن مدخلات التي يجب استغلالها بشكل أمثل للمحافظة على معايير الجودة الموضوعية وتحقيق أعلى المستويات في المخرجات مع الإهتمام بعملية التقييم المستمر لتحسين تكوين الطالب وتحضيره إلى عالم الشغل وتسهيل عملية اندماجه في سوق العمل بعد التخرج من الجامعة.

### 5-3- مبررات تطبيق نظام ضمان الجودة في التعليم العالي:

إن نظام ضمان الجودة قد أثبت نتائجه الإيجابية في تحقيق المركز التنافسي لعدد من المؤسسات الاقتصادية، لهذا كان لمؤسسات التعليم العالي مسؤولية مشتركة في تعلم وممارسة ضمان الجودة. إذ أن هذا النظام يمكن أن يساعد وبشكل منظم إدارات مؤسسات التعليم العالي على إحداث عملية التغيير والتحديث في النظام التعليمي، وذلك لأن نظريات الجودة هي نظريات منظمة وطرق متكاملة التطبيق، يتم استخدامها أو

توظيفها كآلية أو نظام في أثناء عملية تحليل المعلومات واتخاذ القرارات. كما تركز مبادئ وعناصر مفهوم ضمان الجودة كنظرية تطبيقية على أهمية تفعيل دور كل شخص في إطار النظام التعليمي من أجل التطوير والتحسين المستمر.

ويمكن إجمال الفوائد التي يحققها تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في النقاط

التالية:

- إيجاد نظام شامل لضبط الجودة في الجامعات، والذي يمكنها من تقييم ومراجعة وتطوير المناهج الدراسية فيها.
  - تساعد في تركيز جهود الجامعات على اتباع الاحتياجات الحقيقية لعالم الشغل الذي تخدمه.
  - إيجاد مجموعة موحدة من الهياكل التنظيمية التي تركز على جودة التعليم العالي في الجامعات، والتي تؤدي إلى مزيد من الضبط والنظام فيها.
  - تؤدي إلى تقييم الأداء، وإزالة جميع الجوانب الغير منتجة في النظام التعليمي الجامعي، وتطوير معايير قياس الأداء.
  - أداة تسويقية تمنح منشآت التعليم العالي القدرة التنافسية.
  - طريقة لنقل أو تحويل السلطة والمسؤولية إلى مستوى فرق العمل، مع الاحتفاظ بنفس الوقت بالإدارة الاستراتيجية المركزية.
  - تؤدي إلى تطوير أسلوب العمل الجماعي عن طريق فرق العمل، وإعطائهم مزيدا من الفرص لتطوير إمكانياتهم وتقويتها.
  - وسيلة لتغيير الثقافة بين الموظفين.
  - تقديم خدمات أفضل للطلبة، وهو ما تدور حوله الجودة (Détrie,2001, 120).
- ويمكن القول بأن الجامعة هي أهم مؤسسات التعليم العالي ومحور أهدافها، وبما أن الجامعة هي مصنع القوى العاملة في المجتمع، فهي تركز على تكوين هذه القوى على أساس النوعية والكيفية بدلا من التركيز على الكم، ونظام ضمان الجودة يعنى بالمؤسسة أو الجامعة كنظام اجتماعي متكامل يؤثر بعضه في بعض، لا كأجزاء ومجموعات متناثرة متنافرة، فنظام ضمان الجودة يضع المبادئ والاسس لمثل هذا التكامل.
- يضاف إلى ما ذكر أن نظام ضمان الجودة يمهد الطريق أمام الكيان الجامعي لبناء عمليات وسلوكيات قادرة على مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين والتي من أبرزها: العالمية، والتكتلات الاقتصادية، والركود الاقتصادي، والمنافسة الشرسة، والثورة التقنية في عالم المعلومات والاتصالات. ونظام ضمان الجودة إذا ما طبق بالشكل الصحيح، يخفف من حدة النقد الموجه للجامعات عادة كالتقول بأنها تعمل من برج بعيدا عن احتياجات المجتمع، أو انها تخرج مهارات لا يتطلبها سوق العمل.

#### 5-4- نظام ضمان الجودة في الجامعة الجزائرية :

إن ظهور نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي حديثا يعد مطلباً أساسياً لها للخروج من النظم التقليدية للتسيير كما هو الحال بالنسبة للجامعات التي استغنت عنها في العالم المتقدم. وعلى غرار الجامعات العربية تسعى الجامعة الجزائرية لان يكون لها السبق في تطبيق معايير الجودة للحصول على الصدارة في هذا الشأن، ولتحقيق الميزة التنافسية وتحسين جودة مخرجاتها كما سبق وذكرنا في بداية المقال. ولهذا من خلال

إطلاعنا على بعض الدراسات المحلية حاولنا التعرف على بعض ما جاء حول وضع نظام ضمان الجودة في الجامعة الجزائرية فلقد أشار بن حسين (2015) في دراسته بعنوان "تقييم فعالية خلايا ضمان الجودة في المساهمة في بناء وتطوير نظام ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر" إلى أن "التوجه نحو وضع نظام ضمان الجودة، يتطلب تشكيل هيئات وطنية لضمان الجودة مثل (CIAQES & CNE) إضافة إلى هيئات على مستوى كل مؤسسة على غرار «خلايا ضمان الجودة».

تُكف هذه الخلايا بالمساهمة في تخطيط، تطبيق، مراقبة، وتقييم إجراءات ضمان الجودة، ويجب أن توفر لها كافة الإمكانيات الضرورية، كما تُضمن لها الاستقلالية التامة لأداء هذه الأدوار.

في الوقت نفسه، تقع على عاتق هذه الخلايا مسؤولية النشر الدوري لنتائج عملها تفعيلاً للشفافية أمام مختلف القوى الاجتماعية، بما يسمح بمراقبة وتقييم «مدى فعاليتها» في مساهمتها في تطبيق إجراءات نظام ضمان الجودة كواحدة من الوسائل المعتمدة في هذه الآلية"

كما وقد أوضح كل من تيغليت وبوزيد (2017) في دراستهما بعنوان "تحسين نوعية التكوين الجامعي في الجزائر: بعض الاستراتيجيات التي يجب مراعاتها في إطار نظام (ل. م. د) وضمان الجودة". أهم نشاطات خلايا ضمان الجودة والهيئات السالفة الذكر في دراسة (بن حسين) كما يلي:

أ- خلايا ضمان الجودة: تبعا لتوصيات الخبراء، تم وضع (على مستوى كل مؤسسات التعليم العالي في الجزائر) "خلية ضمان الجودة" (une cellule d'assurance-qualite) يتزأسها مسؤول ضمان الجودة (RAQ). وأوضح بن حسين (2015) ان خلايا ضمان الجودة هي عبارة عن هيئة تُعنى بالمساهمة في تطبيق إجراءات نظام ضمان الجودة من تقييم، متابعة، مراقبة تكوين، إعلام، ونشر التقارير... إلخ، تنشأ داخل مؤسسة التعليم العالي بقرار من رئيس الجامعة، يحدّد فيه تنظيم وهيكله ودور هذه الخلية، وهي تتشكل من أعضاء يمثلون مختلف المكونات والهيئات البيداغوجية والإدارية للمؤسسة.

ب- اللجنة الوطنية لتقييم التعليم العالي والبحث العلمي (CNE):

من أهم النشاطات المنجزة من طرف هذه اللجنة: اعداد تقرير تقييمي حول التعليم العالي في الجزائر (مارس 2013): قام أعضاء هذه اللجنة الوطنية بمجموعة من الاشغال بغية اعداد وتوجيه التقرير المذكور أعلاه الى السيد وزير التعليم العالي. هذا التقرير الذي تم انهاءه في شهر مارس 2013 تطلب مجموعة من الأنشطة والاشغال منها:

- اعداد "قانون داخلي"، ورقة الطريق والتوزيع الزمني لأنشطة اللجنة.

- تقييم الوضع الحالي للتعليم العالي في إطار نظام (ل م د). هذا التقييم انجز اعتمادا على مختلف الاشغال التي قامت بها مجموعة من الهيئات التابعة لوزارة التعليم العالي (اللجنة الوطنية للتأهيل CNH)، (الندوات الجهوية CR)، (اللجنة الوطنية لضمان الجودة CIAQES)، إلخ.. وخاصة اعتمادا على تقارير التقييمات التي قام بها خبراء اللجنة الوطنية للتأهيل (CNH) على مستوى العديد من مؤسسات التعليم العالي في شرق ووسط وغرب البلاد. هذا التقييم للوضعية الحالية لإصلاح (ل م د) من طرف هذه اللجنة الوطنية (CNE) سمح بإبراز مجموعة من التوصيات تم ادراجها في التقرير النهائي الذي وجه الى السيد وزير التعليم العالي في مارس 2013 كما سبق ذكره أعلاه.

- اعداد "استبيان" لتقييم عروض التكوين لمسارات (ل م د) التي بدأت في 2004 وتمت في 2012. تم اعداد هذا الاستبيان من طرف أعضاء هذه اللجنة ووجه الى كل الجامعات الجزائرية التي تبنت نظام (ل م د).  
- اعداد مجموعة من مؤشرات مفتاحية للأداء (ICP) كان الهدف منها مساعدة العملية التقييمية وتحسين النوعية على مستوى الجامعات الجزائرية.

ت-اللجنة الوطنية لضمان الجودة (CIAQES):

\*اهم الأنشطة التي قامت بها اللجنة الوطنية لضمان الجودة في الجزائر:

- تكوين أعضاء هذه اللجنة بين جوان ومارس 2011(تكوين عن بعد) من طرف المعهد الدولي للتخطيط التربوي (IIPE) المتواجد بباريس (فرنسا) والتابع لليونسكو.  
- زيارات أعضاء اللجنة لمجموعة من المؤسسات الجامعية والوكالات الخاصة بضمان الجودة على مستوى مجموعة من الدول منها بلجيكا، فرنسا، اسبانيا وكندا.  
- تنظيم أيام تحسيسية مع ممثلين المؤسسات الجامعية بالتنسيق مع الندوات الجهوية الثلاثة (الشرق، الوسط، الغرب).

- تطوير برنامج تكويني لفائدة مسؤولي خلايا ضمان الجودة (RAQS) بين 29 و31 جانفي 2012 بجامعة باتنة.  
- تطوير مرجعية وطنية لتقييم البرامج والمؤسسات الجامعية في ضوء المرجعية المنجزة من طرف مشروع (Tempus Aqi Umed-2009) المنجز في إطار المشروع الجهوي "تعزيز ضمان الجودة الداخلية في جامعات المتوسط (الجزائر-المغرب-تونس) هذا البرنامج شمل من الجزائر جامعات بومرداس وقسنطينة والمدرسة العليا للتعليم التكنولوجي بوهران. ان مرجعية ضمان الجودة المنجزة من طرف مشروع (Aqi-Umed) يتكون من أربعة ميادين كبرى وهي:

-التكوين.

-البحث.

-الحكامة (Gouvernance).

-الحياة في الجامعة.

كل من هذه المجالات يتفرع الى حقول ثم الى مؤشرات نوعية. فاللجنة الوطنية لضمان الجودة (CIAQES) قامت بإنشاء مرجعيتها الخاصة التي تحتوي على سبعة مجالات، أي المجالات الأربعة المذكورة أعلاه، إضافة الى ثلاثة مجالات أخرى وهي:  
-الهيكل.

-التعاون الدولي وما بين الجامعات.

-العلاقات مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي.

لقد كان الغرض من العرض السابق هو توضيح أن وضع نظام ضمان الجودة في الجامعة الجزائرية تتطلب مجهودات مكثفة ومنسقة، عن طريق تشكيل هيئات خاصة وخلايا ضمان الجودة تعمل بتناسق وتخطيط منظم ومنهجية موضوعة بعناية من طرف خبراء لإنجاح هذا النظام "نظام ضمان الجودة" في التعليم العالي.

## 5-5- سيرورة ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (2008/2019):

لقد مر ضمان الجودة بمراحل أساسية في الجامعة الجزائرية كما أوردها لعكيكزة ورقاد (2020، 250) وهي كالتالي:

أ. مرحلة تشكيل سياسة ضمان الجودة: لتحديد سياسة ضمان الجودة، بادرت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بعد تنظيمها لمؤتمر دولي حول جودة التعليم العالي بتاريخ جوان 2008، والذي كان تحت عنوان "ضمان الجودة في التعليم العالي بين الواقع والمتطلبات"، إلى إنشاء اللجنة الوطنية لتطبيق نظام ضمان جودة التعليم العالي وفق القرار الوزاري رقم 167 المؤرخ في 2010/05/31.

ب. مرحلة ضمان الجودة الداخلية والتقييم الذاتي: بعد تحديد السياسة العامة لضمان الجودة على المستوى المركزي، يتعين على مسؤولي مؤسسات التعليم العالي العمل على ضمان الجودة داخل مؤسساتهم، لتحقيق رضى أصحاب المصلحة الداخلية والخارجية معا، وفي هذا السياق، عمد صناع القرار بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية إلى تأسيس خلايا لضمان الجودة على مستوى كل مؤسسة وإمدادها بالموارد البشرية المناسبة وتكوينها. وبالإضافة إلى ذلك وطبقا للقرار رقم 36 المؤرخ بتاريخ 15 جانفي 2017، والرامي إلى ضرورة قيام جميع مؤسسات التعليم العالي الجزائرية بعمليات التقييم الذاتي وتقديم التقرير في أجل أقصاه 6 أشهر، شرعت هذه المؤسسات في تطبيق ذلك لتحقيق هدف التحسين المستمر في جودة مخرجاتها.

ت. ضمان الجودة الخارجية: يعد نظام ضمان الجودة الخارجية الحلقة المكملة التي تضي المصادقية على اجراء التقييم الذاتي التي تقوم به مؤسسات التعليم العالي، ومعنى ذلك أن ضمان الجودة ليس فقط عملية تحسين داخلية ولكنها ترتبط أيضا بالمساءلة من قبل المجتمع. ويستند إجراء ضمان الجودة الخارجية على دراسة التقييم الذاتي من طرف هيئة مستقلة تسمى بهيئة ضمان الجودة، وذلك من منطلق موقعهم الخارجي ونظرتهم الأكثر شمولية وخبراتهم وتجاربهم السابقة مع البرامج المماثلة.

## 5-6- معوقات تطبيق ضمان الجودة في التعليم العالي:

تمثل ضمان الجودة إشكالية لبعض مؤسسات التعليم العالي، فعند تبني الجامعة لنظام وظيفي لضمان الجودة يسعى لتلبية المؤسسة لمتطلبات الجودة والاعتراف بها، فإن المؤسسة تواجه في هذه الحالة صعوبات مرتبطة بقضية استقلالية الجامعة وما يعرف بالحرية الأكاديمية للحياة الجامعية. ونتيجة للتحديات التي واجهت التعليم العالي، فإن عددا من المؤسسات واجهت صعوبات في تكييف برامجها مع متطلبات ضمان الجودة.

ولقد تم تحديد معوقات تطبيق الجودة فيما يلي: الإختلاف بين سياسة الجودة ونظام تطبيق الجودة، تباين الآراء والإتجاهات بين الأكاديميين حول الجودة، تتأثر الجودة التأثير الكامل بمبدأ المحاسبية، عدم وجود حد أعلى لتحقيق الجودة بل اعتبار نتائج تطبيق نظام ضمان الجودة كنقطة انطلاق لمرحلة جديدة. عدم توافر المناخ المناسب لثقافة الجودة. ومن ضمن الصعوبات التي تواجه عمليات ضمان الجودة عدم القدرة على الانتهاء من اعداد تقرير التقييم الذاتي في الوقت المحدد وبالطريقة المناسبة (كاظم، 2007، 120).

إذن مما سبق يتضح لنا انه لا يمكن للجودة أن تتحقق في التعليم إلا من خلال تأسيس المنهج الفكري السليم الذي تسير عليه هذه العملية التعليمية، والتي تضمن إضافة للعلوم والمعارف التي يتلقاها الطالب، ومنظومة القيم الخلقية، ونظم العلاقات الإنسانية، ووسائل الاتصال المتطورة وغيرها من الضروريات التي تجعل

من حياة الطالب في الجامعة متعة، فضلا عن المادة العلمية التي يتلقاها تحت مفهوم ضمان جودة التعليم العالي.

وحتى تتمكن مؤسسات التعليم العالي من تحقيق هذه الأخيرة (ضمان الجودة) والقيام بدورها المنوط بها فإن من أول ما يجب أن يتحقق فيها هو "الحكامة" في مختلف مستوياتها وهيكلها، ذلك لأن حكامة مؤسسات التعليم العالي تعد من أهم ما يجب الاهتمام به والتركيز عليه حتى تتمكن من اللحاق بركب الدول المتقدمة من خلال ضمان الجودة، والكفاءة، والرشادة التي تسعى الحكامة لتحقيقها، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المقال من خلال إطار "الحكامة الجامعية".

## 6- الحكامة الجامعية:

### 6-1- مفهوم الحكامة الجامعية:

لقد اختلفت التعريفات التي تناولت مفهوم الحكامة في الجامعات، نظرا لاختلاف التوجهات الفكرية المستندة إليها هذه التعريفات. فحكامة الجامعات من الموضوعات التي استنقت مبادئها وأسسها من فرع حكامة المؤسسات الخدمية العامة، والتي بنيت أصلا من حكامة الشركات، وتعد الولايات المتحدة من أولى دول العالم التي حاولت تطبيق الحكامة في الجامعات. حيث قامت بتفعيل نظم الرقابة على التعليم الجامعي، وضمان تحقيق مستوى جيد من الأداء الجامعي، ودعم القرارات الجامعية القائمة على المشاركة، وتدعيم اللامركزية، والإدارة الذاتية لمؤسسات التعليم الجامعي الأمريكية. تعتبر منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OECD وجود نظام فعال للحكم في الوسط الجامعي ضمانا للرشادة والكفاءة في استغلال الموارد العمومية المخصصة للتعليم العالي، زيادة القدرة على الاستباق وحل مشكلات التعليم والتدريب والبحث والإبداع في الجامعات (OECD, 2010, 86).

كما عرفت جقطة (2017، 17) الحكامة في الجامعة هي: "الممارسات الرسمية وغير الرسمية من طرف السلطات بمقتضى القوانين، السياسات والقواعد التي توضح الحقوق والمسؤوليات لمختلف الجهات الفاعلة، بما في ذلك القواعد التي تتفاعل، وذلك للمساعدة على تحقيق الأهداف الأكاديمية للمؤسسة".

وجاء في تعريف سراج الدين (2009، 7): "هي طريقة يتم من خلالها، توجيه أنشطة الجامعة وإدارة أقسامها العلمية وكلياتها ومتابعة تنفيذ خططها الإستراتيجية وتوجهاتها العامة، كما تعكس الحكامة الجامعية نظاما يركز على تميز وجود الإدارة الجامعية ومدى القدرة على التنافس مع المحافظة على الاستقلالية، دون الاعتماد على الآليات المركزية للإدارة، بمعنى آخر كيف يمكن أن تصبح الجامعة مصدرا للتميز وجودة الأداء، ومركزا للإنتاج العلمي لكل القطاعات المكونة للمجتمع، ومؤسسة بناء وتنمية الإطارات البشرية، ومنبعا لفتح آفاق جديدة من الإنجاز لمواكبة الإحتياجات المتطورة في المجتمع والتطورات الإقليمية والدولية بهدف تفعيل دورها الأساسي الذي يجب أن تلعبه في نهضة المجتمع وتطوره.

من خلال التعريف السابقة نستنتج أن حكامة الجامعات هي عبارة عن مجموعة من الأنظمة والقواعد والسياسات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الاداء عن طريق اختيار الاساليب المناسبة والفعالة، لتحقيق مؤسسات التعليم العالي أهدافها.

## 6-2- دور وأهمية حكمة الجامعات في ضمان جودة التعليم العالي:

يعتبر قطاع التعليم العالي من بين القطاعات الهامة والحساسة في تقدم ورقي الدول، حيث نجد نظام ضمان الجودة يسعى دوماً إلى إحداث إصلاحات في قطاع التعليم العالي والتخلي عن الأساليب التي لا تتماشى مع التغيرات الحاصلة في البيئتين الداخلية والخارجية. ومن بين أهم المداخل المتبناة في تحقيق ذلك اعتماد مبادئ الحكامة في المؤسسات الجامعية كما ذكرنا سابقاً في مقدمة المقال، والتي يمكن أن يتجلى دورها في عدة جوانب منها:

- يعد أسلوب الحكامة الجامعية أسلوباً جديداً في التسيير والإشراف والمتابعة، وهي ترمي إلى الارتقاء بالأداء الإداري، الأكاديمي والمالي للجامعات، وصولاً إلى تحقيق التميز التنظيمي وضمان جودة التعليم العالي.
- تؤدي الحكامة الجامعية إلى الاستثمار الجيد للموارد البشرية، وبناء الاستراتيجيات التي تساهم في اتخاذ القرارات الصائبة والرشيده للمؤسسات الجامعية، التي من شأنها أن تحسن أدائها وتدعم قدراتها على الارتقاء إلى مصاف نظيراتها من الدول المتقدمة.
- تساهم الحكامة الجامعية على توفير مؤهلات داخلية، ليتسنى للطلبة الحصول على أحسن تكوين ممكن، وللأساتذة إجراء بحوثهم في بيئة ممكنة ومناسبة وتقديم أحسن تعليم، من خلال دراسة المعايير وإجراء التقييم الذاتي الذي يركز على اثباتات ومؤشرات مقترحة من قبل الهيئات والمجالس الحاكمة داخل الجامعة، لتثمين وتجويد التعليم العالي والبحث العلمي.
- تعتبر الحكامة كنظام رقابي وإشرافي ذاتي يضمن حقوق جميع الأطراف ذات المصلحة بالجامعة دون تمييز، مما يساهم في نشر العدالة التنظيمية وتحفيز جميع الأطراف إلى تقديم كل وأحسن ما لديهم لتحقيق مصالح الجامعة وبالتالي تحقيق مصالحهم المشتركة (بوسالم وغديري وبلفتحي، 2020، 158).
- نستنتج مما سبق أن نظام الحكامة الجامعية من أهم الاستراتيجيات والأساليب الحديثة والمعتمدة من طرف الجامعات، لتحقيق أهداف نظام ضمان الجودة ألا وهي: الارتقاء بمستوى التعليم العالي، تحسين نوعية التكوين، جودة المخرجات...، كما تساهم الحكامة الجامعية في تطوير طرق التسيير والمتابعة والإشراف، ووضع نظم الرقابة من أجل تحسين الاستثمار للمورد البشري لتحقيق التميز.

## 6-3- أهداف تطبيق نظام ضمان الجودة الشاملة في التعليم العالي في ضوء مبادئ الحكامة الجامعية:

- يسعى تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي إلى تحقيق جملة من الأهداف، حيث صنفها سلامة (2015، 53) كما يلي:
- رقابة الجودة: تشكل رقابة الجودة أحد الاهتمامات الرئيسة لحكومات الدول، ومع بروز مؤسسات التعليم العالي الخاصة واستمرارية انتشارها وتوسعها، زادت حاجة الحكومات إلى المتابعة الجدية والحدرة لمستوى جودة هذه المؤسسات، لضمان مواءمة مخرجات التعليم العالي لاحتياجات سوق العمل وتلبية خدمات مؤسسات التعليم العالي لأهداف التنمية الوطنية.
- المساءلة (المحاسبية) والشفافية: يهدف تطبيق نظام ضمان الجودة كذلك إلى فرض المسؤولية على مطابقة المعايير الموضوعية، والتأكد من تحمل كل فرد مسؤولية تحقيق الجودة في العمليات التي تعتبر مسؤولة

عنها، إذ يجب أن يؤدي كل فرد مهامه في ضوء برامج التدريب والاجراءات التي تمّ تحديدها بواسطة نظام ضمان الجودة.

• تحسين الممارسات الحالية: يساعد تطبيق نظام ضمان الجودة على تحسين الممارسات الحالية في مؤسسة التعليم العالي، من خلال أهم إجراء يقوم عليه والمتمثل في إجراء التقييم الذاتي الذي يهدف إلى تزويد صانعي القرار بالتغذية العكسية حول الوحدة محل التقييم، مبرزاً في ذلك مواطن القوة والضعف، وهذا ما يمكنهم من وضع الاستراتيجيات والخطط واتخاذ الإجراءات التي من شأنها سد الثغرات، وتصحيح الأخطاء، والاستفادة المثلى من الإمكانيات لتحقيق أداء أفضل، ويتوقف نجاح هذه العملية على توافر مجموعة من الشروط من أهمها كما هو موضح :

• توافر مناخ من الثقة بين من يقوم بهذه العمليات والمعني بهذه العمليات.  
• القيام بها خلال سير العمل وليس في نهايته.  
• إتاحتها لمعلومات يمكن استخدامها لتوجيه المرء نحو الخطوات اللاحقة التي يتعين إتباعها في السلوك المباشر من أجل التحسين المستمر.

• عدم تضمنها لقرارات ذات طبيعة إدارية، والاكتفاء بوصف الواقع بمواطن القوة والضعف فيه.  
• الإمكانيات المتاحة والمخاطر المحتملة، ويستحسن أن تتم هذه العمليات بشكل دوري ومنتظم.  
• إذن نرى أن الرقابة على الجودة، المساءلة، والتحسين المستمر للممارسات الموجودة، تعتبر من أهم مبادئ الحكامة الجامعية التي تضمن السير الحسن لنظام ضمان الجودة من خلال تحسين نوعية تكوين مخرجات التعليم العالي وتكييفها بما يتناسب مع سوق العمل وعالم الشغل.

#### 6-4- المؤشرات الدالة على مدى تطبيق الحكامة في الجامعات في ضوء متطلبات الجودة الشاملة:

- أن تطبق الأنظمة والتعليمات على جميع الموظفين دون تمييز.
- أن تطبق الأنظمة والتعليمات على جميع الطلبة دون تمييز.
- أن تحل المشكلات في الجامعة بشفافية .
- أن يكون للجامعة مواردها المالية والتي تؤثر إيجابياً في تطبيق الأنظمة والقوانين .
- أن تكون للجامعة موازنة تقديرية.
- أن تطبق الأنظمة والتعليمات بشكل فاعل بهدف التقليل من الأزمات.
- أن تسعى الجامعة إلى الارتقاء بسمعتها الأكاديمية .
- أن تكون للجامعة خطة عمل سنوية.
- أن يكون للجامعة خطة استراتيجية.
- أن تُقيم الجامعة خططها وبرامجها باستمرار بهدف تطويرها.
- أن تسعى الجامعة باستمرار لتطوير الأنظمة والتعليمات حسب متطلبات العصر.
- أن تتبّع الجامعة الأساليب الديمقراطية في إدارة الجامعة وصنع القرار .
- أن تضع الجامعة معايير واضحة لتقييم الأداء للهيئتين الأكاديمية والإدارية.
- أن توفر الجامعة نظاماً لتلقي مقترحات منتسبي الجامعة وشكاواهم والتعامل معها.

• أن تُراعي الجامعة مبادئ الشفافية والوضوح (العدالة والمساواة) في التطبيق الكامل للأنظمة والتعليمات على العاملين في الجامعة.

• أن توظف الجامعة الميزانية بفاعلية وفقا لخطة التحسين والتطوير فيها.

• أن تطبق الجامعة نظاما للمساءلة على المستويين الفردي والجماعي.

• أن يكون للجامعة برامج للتدريب والتعليم المستمر من خلال مراكزها المختلفة.

• أن تعزز الجامعة مبدأ الانتماء والولاء لها وللوطن (عبد الله الحداد، 2017، 180-181).

#### 6-5- لمحة عن بعض التجارب الدولية في تطبيق الحكامة الجامعية:

• سنحاول عرض بعض تجارب الحكامة الجامعية في الجامعات الأجنبية والعربية كما أوردها بن مالك

وشرايي ورحايلية (2020، 376):

• تجربة حكاما بعض من الجامعات الأوروبية: ركزت توجهها حول مخرجات مجالسها الإشرافية، والمعتمدة على عناصر المساءلة والاستقلالية والشفافية، وذلك بالموازاة مع جملة الإصلاحات الهيكلية التي شهدتها بعض من الدول الأوروبية في شاكلة النمسا، هولندا وبريطانيا، إذ خلصت هذه التجربة إلى زيادة وعي أعضاء تلك المجالس وإدراكهم للعمل الحقيقي، وبالتالي تم التأكد من أن المجالات المحتملة لتحسين وتطوير هيكل الجامعات وممارسة أعمالها لا يتم إلا من خلال تطبيق مبادئ الحكامة بشكل متقن، مع تفعيل دور الرقابة داخليا وخارجيا.

• تجربة حكاما الجامعات الصينية: عملت مؤسسات التعليم العالي في جمهورية الصين الشعبية على تفعيل مبدأ الاستقلالية، في تسيير الجامعة، وهذا ما تأت منه تطبيق الحكامة بمبادئها الأساسية من شفافية والمشاركة في عمليات صنع القرار، والمساءلة ما تنتج عنه زيادة الإبداع والابتكار ومقدرة الكليات على زيادة جودة مخرجاتها، والمساهمة في تطوير عمليات البحث العلمي التي ساعدت في تنمية اقتصادها الوطني.

• تجربة الحكامة الجامعية في الجامعات العربية: عمل المسؤولين عن قطاع التعليم العالي في بعض الدول العربية على التعرف على واقع تطبيق الحكامة الجامعية وذلك من خلال وجهة نظر أعضائها الإدارية والاكاديمية، فمثلا نجد تجربة جامعة محمد بن سعود في السعودية التي عملت على تطبيق مبدأ المساءلة لتفعيل المقاربة بين اختلاف المؤهل العلمي وسنوات الخبرة والتدرج في الوظائف، كما نجد التجربة الفلسطينية بجامعات الضفة الغربية، والتي أكدت وجود تجاوب كبير من طرف مستخدميها في تطبيق قواعد الحكامة ولو بدرجات مختلفة، إذ رحب عمداء الكليات ورؤساء الأقسام بتطبيقها.

• من خلال ما تم عرضه أعلاه حول تجارب الدول العربية والأجنبية فيما يخص الحكامة الجامعية نرى ان تطبيق مبادئها (المساءلة، المشاركة،..) والاعتماد عليها أدى إلى نتائج إيجابية حول تحسين جودة مخرجات الجامعات والرقي بمستوى البحث العلمي، إضافة إلى تنمية الاقتصاد الوطني.

• واقع الحكامة الجامعية في الجامعة الجزائرية: فحسب ما ورد في دراسة فلاق وبخديجة (2020) بعنوان (تطبيق آليات الحوكمة الجامعية كأداة لضمان جودة التعليم العالي بالجامعة الجزائرية) فإن الجامعات الجزائرية هي جامعات حكومية تملك عادة مهام رسمية واضحة المعالم اين يكون هناك انخفاض في الحكم الذاتي وتكون مستويات المساءلة متدنية. فحسب تقرير قام به البنك الدولي سنة 2012 تحت عنوان تقرير عن الحكامة في

الجامعات الجزائرية، أين تم تطبيقه على عينة تتكون من 22 مؤسسة جامعية حكومية غير متجانسة مع اختلاف عمرها وحجمها، 8 مؤسسات من الشرق و5 من الغرب. 12 جامعة و4 مراكز جامعية و6 مدارس ومن بين أهم النتائج التي توصلت إليها هي ارتفاع مستوى المركزية في النظام الجزائري حيث تم التوصل إلى هذا الاستنتاج انطلاقاً من عدة ملاحظات:

• حيث أن تسطير مهمة الجامعات تتم من قبل الدولة مما يعني أن الجامعات لا تشارك في عملية تحديد مهمتها الخاصة وأن جميع الجامعات الحكومية لها نفس المهمة وهذا يشكل تحدياً للدولة لضمان تلبية هذه الجامعات للاحتياجات المختلفة التي تتطلب من النظام الجامعي للاستجابة لها، كما أنه عندما تكون للجامعات نفس المهمة فإنه من الصعب عليها أن تتخصص أو تطور ميزة تنافسية أو التفوق في مجالات معينة من المعرفة أو متابعة أهداف محددة (مشكلة استقلالية الجامعات).

• فتعريف مهمة النظام الجامعي وأهدافه هي مسألة أساسية تتعلق بالحكامة وهذا ينطوي على مناقشة وتحليل معمق حول مجموعة من النقاط مثل تركيز هذه المهمة على البحوث التطبيقية، التركيز على طبيعة أهداف الجامعة، تدريب العمال المنتجين. فهذه المهمة مسطرة من قبل الحكومة. وبالتالي فإن المؤسسات غير قادرة على تطوير مزايا نسبية محددة والاستجابة للاحتياجات المحلية أو الإقليمية المحددة. بالإضافة إلى وجود مستوى مرتفع من المركزية والذي انعكس في تدني مستوى استقلالية الجامعات على مستواها الخاص فمعظم القرارات يتم اتخاذها من قبل الحكومة المركزية وبالتالي فإن الإفتقار إلى تنمية القطاع الخاص هو جزء من مركزية هذا النظام.

#### - خاتمة:

• في ضوء كل ما سبق ذكره أعلاه والمتعلق بالأدبيات والدراسات السابقة حول موضوع أهمية نظام ضمان الحكامة بالنسبة لضمان جودة التعليم العالي وتحسين نوعية التكوين الجامعي، نحاول من خلال هذه الخاتمة عرض بعض المقترحات وليدة نتائج تحاليل هذا البحث:

• التنويه إلى ثقافة الحكامة الجامعية من خلال عقد ملتقيات وندوات ... لكل من الإداريين والأساتذة والطلبة.

• تفعيل ميداني لنظام ضمان الجودة في مجالاته المختلفة وعلى رأسها مجال "الحكامة الجامعية".

• دعم تطبيق مبادئ الحكامة الجامعية (الاستقلالية، المشاركة، المساءلة....) حتى يتسنى للجامعة الجزائرية تحقيق الميزة التنافسية من خلال توافق كفاءة مخرجاتها مع متطلبات سوق العمل وعالم الشغل.

#### المراجع والمراجع:

- أحمد، إبراهيم أحمد (2003). *الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية*. الإسكندرية: دار الوفاء للطباعة والنشر.

- بروش، زين الدين ويركان، يوسف (2012). *مشروع تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر: الواقع والآفاق*. المؤتمر العربي الثاني الدولي: ضمان جودة التعليم العالي. جامعة سطيف.

- بشير، محمد حسن (2019). الأسس والمبادئ النظرية للحكومة ومتطلبات تطبيقها في التعليم العام بالسودان. *المجلة العربية لنشر العلوم والأبحاث*. 3(6). 27-45.

- بن حسين، سمير (2015). تقييم فعالية خلايا ضمان الجودة في المساهمة في بناء وتطوير نظام ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر. *مجلة العلوم الاجتماعية والتجارية جامعة أم البواقي*. 7(18). 207-220.
- بن مالك، عمار وشرابي، عماد الدين ورحايلية، سيف الدين (2020). دور الحوكمة في تحقيق جودة التعليم العالي: لمحة من تجارب دولية مع الإشارة لحالة الجزائر. *الملتقى الدولي الثاني: التكوين الجامعي والمحيط الاقتصادي والإجتماعي: الحوكمة الجامعية*. جامعة قسنطينة. الفترة من 05-06 سبتمبر 2020.
- بوسالم، أبو بكر وغديري، داود وبلفتحي، مليكة (2020). *قياس الحوكمة في الجامعات العربية باستخدام المقارنة المعيارية كمدخل لضمان جودة التعليم العالي*. الملتقى الدولي الثاني: التكوين الجامعي والمحيط الاقتصادي والإجتماعي: الحوكمة الجامعية. جامعة قسنطينة. الفترة من 05-06 سبتمبر 2020.
- الترتوري، محمد عوض (2009). *إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي*. عمان: دار المسيرة.
- تيغليت، وردة وبوزيد، نبيل (2017). تحسين نوعية التكوين الجامعي في الجزائر: بعض الاستراتيجيات التي يجب مراعاتها في إطار نظام (ل. م. د) وضمان الجودة. *مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة أم البواقي*. 4(1). 967-983.
- جقطة، سناء (2017). *دور حوكمة الجامعة في تحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر الأطراف ذات المصلحة، دراسة حالة جامعة سطيف*. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة سطيف: الجزائر.
- حمد السيد، ياسر محمد محجوب (2014). برنامج مقترح لتطبيق معايير ضمان جودة التعليم العالي السودانية في ضوء التصنيف العالمي للجامعات - جامعة الخرطوم نموذجا-. *مجلة كلية العلوم الاجتماعية*. 7(18). 103-118.
- سراج الدين، إسماعيل (2009). *حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي*. القاهرة: مصر.
- سلامة، رمزي (2015). *ضمان الجودة في الجامعات العربية*. بيروت: الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية.
- عبد الله الحداد، منى (2017). مفهوم الحوكمة الرشيدة ودورها في ضمان جودة التعليم العالي. *مجلة الدراسات العليا*. 10(38). 170-185.
- العريني، منال (2016). واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. *المجلة الدولية التربوية المتخصصة*. 3(12). 114-148.
- عوض الكسر، شفيقة (2018). دور تطبيق معايير الجودة الشاملة في تحقيق الحوكمة الإدارية في الجامعات (دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة بالرياض). *مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية*. 39(39). 417-430.
- فلاق، محمد وبخديجة، نبيلة (2020). تطبيق أليات الحوكمة الجامعية كأداة لضمان جودة التعليم العالي بالجامعة الجزائرية. *مجلة دراسات وابحاث: المجلة العربية في العلوم الإنسانية والإجتماعية*. 12(4). 378-390.
- كاظم، محمود خضير (2007). *إدارة الجودة الشاملة*. (ط.3). عمان: دار المسيرة للنشر.

- لعكيكزة، ياسين ورقاد، صليحة (2020). واقع وفاق تطبيق معايير الحوكمة للمرجعية الوطنية لضمان الجودة في الجامعة الجزائرية -دراسة تحليلية لجامعة سطيف على ضوء نتائج تقرير التقييم الذاتي والخارجي-. الملتقى الدولي الثاني: التكوين الجامعي والمحيط الاقتصادي والإجتماعي: الحوكمة الجامعية. جامعة قسنطينة. الفترة من 05-06 سبتمبر 2020.

- محفوظ، جودة وظاهر، الكلالدة (2004). منهجية البحث العلمي في علوم التربية. بيروت: دار الافاق الجديدة

- 4ème édition. Paris : édition .Conduire une démarche qualité Détrie, Philippe. (2001). d'organisation.

. Reviews of National Policies for Education: Higher )2010( .OECD, The World Ban Publishing Education in Egypt. Paris: OECD