وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجزائر1 بن يوسف بن خدة

كلية الحقوق

تنظم ملتقى وطني افتراضي وحضوري حول:

حوكمة الجامعة الجزائرية

يوم 26 أفريل 2023

الهيئة الشرفية

أ.د مختاري فارس.....رئيس جامعة الجزائر 1

أ.د مناصرية ياقوت رئيس الجامعة المكلفة بالدراسات العليا

د قسايسية عيسى..... عميد كلية الحقوق

أ.د نساخ فطيمة.....رئيس المجلس العلمي لكلية الحقوق

د.بوسنة خيرالدين...نائب العميد المكلف بالدراسات العليا

أ.د محمد الطاهر بوعارة ..رئيس لجنة التكوين في الدكتوراه

-فرع الدولة والمؤسسات العمومية-

مدير الملتقى الوطني

الدكتور قسايسية عيسى

رئيس الملتقى الوطني

الدكتور دخينيسة أحمد

رئيس اللجنة العلمية للملتقى الوطني

الدكتور أدحيمن محمد الطاهر

المنسقة العامة للملتقى الوطني

السيدة دلي مونة

التقديم لإشكالية الملتقى

عرف مرفق التعليم العالي تطورا هاما، سواء من حيث توسعه وانتشاره، أو من حيث تطوره النوعي، حيث أنه شكل اهتماما دائما للسلطات العمومية التي رسمت له أهدافا بيداغوجية وسعت إلى ربطها بأهداف التنمية الوطنية، انطلاقا من إصلاح 1971 لتكييف المنظومة التعليمية ولتجاوز الموروث الاستعماري، حيث سعت في ثلاثة توجهات هي، دمقراطية التعليم، وتخصصه، والذي عرف تكييفات لاحقة في ما يتعلق بتكييف المسارات التعليمية، وخلق دبلومات جديدة، والذي وافقها إصلاحا في تنظيم الجامعة في نهاية التسعينات، وقد توجت بصدور القانون التوجيهي للتعليم العالي لسنة 1999، ليدمج إصلاحا هاما للتعديلات التي كرست الأبعاد الجديدة في حكامة التعليم العالي منذ 2008، وتعميم النظام الجديد ل.م.د منذ2010.

إن الديناميكية والتحولات الناتجة عن الإطار الجديد لهذه الحكامة، عرفت تقييمات متتالية من قبل السلطات العمومية، والتي تبعتها بعض القرارات لمحاولة تصحيح ما اعتبر صعوبات ترتبط بتطبيق النظام الجديد.

إن الهدف هو إلقاء نظرة نقدية، من وجهة نظر تعتمد على تشخيص مشترك بين الفاعلين، والفاعلين المؤسساتيين، وكذا المتعاملين من محيط مرفق التعليم العالي

إن السياق الجديد للحكامة الناتج عن الإصلاح المالي المنبثق من المبادئ التي كرسها القانون العضوي رقم 18-15 المتعلق بقوانين المالية، يسمح بوضع الحكامة الجامعية في أفق جديد، منسجم مع المنطق العام للتسيير العمومي، كاستجابة للتحديات التي فرضها منطق التنافس على المستويين الوطني والإقليمي والدولي، والذي نجد أثره في مسائل التصنيفات الدولية التي فرضت ضرورة تسريع تطبيق الإصلاحات المعلنة منذ بداية الألفية الثانية، مع توصيات لجنة إصلاح التربية، وكذا الرهانات المرتبطة باقتراح نمط حكامة جديدة في إبعادها المتعددة، هيكليا ووظيفيا.

يتمثل طرح الملتقى في التساؤل عن مدى تجسيد الحكامة الجديدة في إبعادها ومبادئها في أفق الإصلاحات التي تتعلق بمجالي التعليم العالي والبحث العلمي، وفي إطار الإصلاح العام للحكامة العمومية.

أهداف الملتقى

- اقتراح تشخيص مشترك لواقع مرفق التعليم العالي والبحث العلمي، من زاوية مسألة الحكامة من قبل فواعل المرفق.
- اقتراح قراءة للإصلاحات من زاوية مدى تقدير التجسيد لأهدافها، وكذا من حيث الوسائل القانونية والمؤسساتية.
- الإسهام في مسار الإصلاح من قبل الباحثين وتعضيد التفكير حوله.

محاور الملتقى

المحور الأول: مجال التكوين

1- في مجال التعليم العلمي.

أ- التأطير البيداغوجي: المسؤولية- الاستقلالية

- البرامج: المبدأ- الفرع- التخصص
- الهيئات البيداغوجية: -فريق الميدان
- الرقابة البيداغوجية:
- تقييم الكفاءات

Scanné avec CamScanner

- تقييم المسارات(المتابعة)
- التوجيه والاندماج المهني
- التكوين في الدكتوراه
- التكوين المتواصل

ب- التأطير الإداري

- تنظيم المرفق: الخصوصية
- المؤسسة: صف جديد
- مشروع المؤسسة

2- في مجال البحث العلمي

1- تنظيم البحث
2- العلاقات مع المحيط العلمي
3- تثمين البحث(الشراكات).

المحور الثاني: الحوكمة: السياسة العامة

1- أطر الحوكمة

أ- في مجال رسم السياسات

- مكونات الحوكمة الجامعية
- المجالس الإدارية
- الهيئات العلمية(المجالس العلمية- الأقسام البيداغوجية)

ب - فعالية الهيئات المدعمة(الادارة الجامعية)

2- تأثير الرقمنة في مجال الحوكمة في المهام البيداغوجية

3- مساعي الجودة

- الهيئات ومهامها: تقييم
- الآفاق.

المحور الثالث: العلاقة الداخلية

1- شروط الحياة الطلابية

- الخدمات الجامعية
- المحيط عمومي

2- الحياة العلمية والثقافية

المحور الرابع: العلاقات مع المحيط

1- مع المحيط الداخلي

- الاندماج المهني
- الإبداع
- المقاولاتية
- الشراكات

2- مع الخارج

- الشراكات في مجال التعليم العالي
- الشراكات في مجال البحث العلمي

أعضاء اللجنة العلمية للملتقى

رئيس اللجنة العلمية : الدكتور أدحيمن محمد الطاهر

الدكتور فوزاري حسين .....كلية الحقوق جامعة الجزائر 1
الأستاذ الدكتور كتاب ناصر .....كلية الحقوق جامعة الجزائر 1
الدكتور زايدي خالد .....كلية الحقوق جامعة الجزائر 1
الدكتورة تريكي شريفة .....كلية الحقوق جامعة الجزائر 1
الدكتور بن أمزال لحسن.....كلية الحقوق جامعة الجزائر 1
الدكتورة بوروبة سامية.....كلية الحقوق جامعة الجزائر 1
الدكتورة مولاي أسماء.....كلية الحقوق جامعة الجزائر 1
الدكتور بوسنة خير الدين.....كلية الحقوق جامعة الجزائر 1
الدكتورة سلاماني ليلى.....كلية الحقوق جامعة الجزائر 1
الدكتورة نايلي حبيبة.....كلية الحقوق جامعة الجزائر 1
الدكتورة ميرازقة نبيلة.....كلية الحقوق جامعة الجزائر 1
الدكتور لحذاري محمد.....كلية الحقوق جامعة الجزائر 1
الدكتور دندن جمال الدين.....كلية الحقوق جامعة الجزائر 1
الدكتور عليان لخضر.....كلية الحقوق جامعة الجزائر 1
الدكتورة براني فيروز.....كلية الحقوق جامعة الجزائر 1
الدكتورة مراح صليحة.....كلية الحقوق جامعة الجزائر 1
الدكتور سلاوي يوسف.....كلية الحقوق جامعة الجزائر 1
الدكتور أوكال حسين.....كلية الحقوق جامعة الجزائر 1
الدكتور قوق سفيان.....كلية الحقوق جامعة الجزائر 1
الدكتورة سماتي حكيمة.....كلية الحقوق جامعة الجزائر 1
الدكتور بلغالم بلال..... جامعة خميس مليانة
الدكتور طيبون حكيم..... جامعة خميس مليانة
الدكتور بن حمودة مختار..... جامعة غرداية
الدكتور عثماني علي..... المركز الجامعي أفلو
الدكتور زغودي عمر..... المركز الجامعي أفلو
الدكتورة جدايني زكية.....كلية الحقوق جامعة الجزائر 1
الدكتور شويرب جلول.....كلية الحقوق جامعة الأغواط
الدكتور مجاج ناصر.....كلية الحقوق جامعة الجزائر 1
الدكتور أيت دحمان سيدعلي..كلية الحقوق جامعة الجزائر 1
الدكتور بوضياف قدور.....كلية الحقوق جامعة الجزائر 1
الدكتور زعباط عمر.....كلية الحقوق جامعة ورقلة
الدكتور عطراوي كمال .....المركز الجامعي بريكة
الدكتورة دوايسية كريمة.....كلية الحقوق جامعة الجزائر 1
الدكتورة حدوم ليلى.....كلية الحقوق جامعة الجزائر 1
الدكتورة سمري سامية.....كلية الحقوق جامعة الجزائر 1

Scanné avec CamScanner

الدكتورة شامي ليندة .....كلية الحقوق جامعة الجزائر 1

الدكتور دهيمي محمد الطيب.....كلية الحقوق جامعة الجزائر 1

الدكتور نبيل بحياوي.....كلية الحقوق جامعة الجزائر 1

الدكتور بحياوي طارق .....كلية الحقوق جامعة الجزائر 1

الدكتورة رزيق وسيلة .....كلية الحقوق جامعة الجزائر 1

الدكتور دريسي جمال .....كلية الحقوق جامعة الجزائر 1

الدكتور فاضل خديجة.....كلية الحقوق جامعة الجزائر 1

الدكتور بوحلطي عز الدين.....كلية الحقوق جامعة الجزائر 1

الدكتور دحماني عبد القادر.....كلية الحقوق جامعة الجزائر 1

الدكتور غشير صالح .....كلية الحقوق جامعة الجزائر 1

الدكتور بدري جمال.....كلية الحقوق جامعة الجزائر 1

الدكتور بدري فيصل .....كلية الحقوق جامعة الجزائر 1

الدكتور بلهادي عيسى .....كلية الحقوق جامعة الجزائر 1

الدكتورة جادي فايزة.....كلية الحقوق جامعة الجزائر 1

الدكتور ولد علي تاكفاريناس.....كلية الحقوق جامعة الجزائر 1

الدكتورة طويل نصيرة.....كلية الحقوق جامعة الجزائر 1

الدكتور فريد دبوشة.....كلية الحقوق جامعة الجزائر 1

الدكتور بن عيسى الأمين.....كلية الحقوق جامعة الجزائر 1

الدكتورة زيات نوال.....كلية الحقوق جامعة الجزائر 1

الدكتور العامري خالد.....كلية الحقوق جامعة الجزائر 1

الدكتور محمودي يوسفي.....كلية الحقوق جامعة المدية

الدكتور خصراوي عقبة.....كلية الحقوق جامعة الجزائر 1

الدكتور بوعافية لخضر.....كلية الحقوق جامعة الجزائر 1

الدكتورة قماس مسعودة .....كلية الحقوق جامعة الجزائر 1

الدكتورة علوي سليمة.....كلية الحقوق جامعة الجزائر 1

أعضاء اللجنة التنظيمية

رئيسة اللجنة التنظيمية: الدكتور قدور بوضياف

الدكتور دخينيسة أحمد

الدكتور فريد دبوشة

الدكتورة زيات نوال

الدكتور أوكال حسين

الدكتور داودي جمال

الدكتورة لشهب نادية

الدكتورة بن صديق زبيدة

النادي العلمي لكلية الحقوق جامعة الجزائر 1

الفرقة التقنية:

- ديلمي مونة
- مبرك عزالدين
- درع نجيب

د/ دخينيسة أحمد
رئيس الملتقى الوطني

شروط المشاركة

يجب أن تكون المداخلة متعلقة بأحد المحاور السالف ذكرها، وأن لا يكون موضوع المداخلة قد سبق نشره أو تمت المشاركة به في ندوات علمية أخرى.تحرر المداخلة باستعمال خط simplified arabic مقياس 14 بالنسبة للمتن، و12 بالنسبة للتهميش، أما المداخلات باللغة الأجنبية فتكون بخط times news roman مقياس 14.

لا يقل عدد الصفحات عن 15 صفحة، ولا يزيد عن 20 صفحة.

آخر أجل لإرسال المداخلة كاملة يوم : 12 أفريل 2023

تاريخ الرد على المداخلات المقبولة: 19 أفريل 2023

ترسل المداخلات عبر البريد الالكتروني التالي:

a.dkhinissa17@gmail.com

Scanné avec CamScanner

جامعة الجزائر 1 بن يوسف بن خدة

كلية الحقوق

تنظم ملتقى وطني هجين موسوم بـ:

حوكمة الجامعة الجزائرية

يوم 26 أفريل 2023

Scanné avec CamScanner

برنامج فعاليات الملتقى

الجلسة الافتتاحية: 9:00 إلى 10:00

تلاوة آيات من القرآن الكريم

النشيد الوطني

كلمة الدكتور قسايسية عيسى، عميد كلية الحقوق

مداخلة افتتاحية الأستاذ الدكتور دخينيسة أحمد، كلية الحقوق جامعة الجزائر 1

الجلسة العلمية الأولى برئاسة :أ.د العقون وليد، كلية الحقوق جامعة الجزائر1

11:10 - 10:00

المحور الأول: الحوكمة رهاناتها وآلياتها

رابط الجلسة:

10 دقائق لكل متدخل و20 دقيقة للنقاش في أخر الجلسة

التوقيت	الاسم واللقب	عنوان المداخلة	مؤسسة الانتماء
10:10-10:00	د. مولاي أسماء	حوكمة المؤسسات الجامعية دراسة مقارنة (منطقة MENA)	أستاذة محاضرة "أ" كلية الحقوق /جامعة الجزائر1
10:20-10:10	د. بن ناجي شريف	Déontologie, éthique, et gouvernance	أستاذ التعليم العالي كلية الحقوق /جامعة الجزائر1
10:30-10:20	ط. د شاحي مروة	الحوكمة المالية: الإطار المالي الجديد.	طالبة دكتوراه كلية الحقوق/ جامعة الجزائر 1.
10:40 -10:30	د.حسناوي فاطمة	دور نظام ضمان الجودة في الجامعة الجزائرية.	أستاذة محاضرة "أ" كلية الحقوق جامعة الجزائر 1.
-10:40 10:50	د. بهناس عادل سعيد	من حوكمة التعليم إلى تعليم الحوكمة.	أستاذ كلية الإعلام والإتصال جامعة الجزائر 3.

Scanné avec CamScanner

الجلسة العلمية الثانية برئاسة :أ.د بوعارة محمد الطاهر ، كلية الحقوق جامعة الجزائر1

12:10-11:10

د/ دخينيسة أحمد
رئيس الملتقى الوطني

المحور الثاني: الحوكمة: الجوانب المؤسساتية والبداغوجية.

رابط الجلسة:

10 دقائق لكل متدخل و20 دقيقة للنقاش في أخر الجلسة

التوقيت	الاسم واللقب	عنوان المداخلة	مؤسسة الانتماء
11:20-11:10	أ.د بوكرا إدريس	النظام القانوني للمؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني.	أستاذ التعليم العالي كلية الحقوق جامعة الجزائر 1.
11:30 -11:20	د. سلاماني ليلى	القرار البيداغوجي	أستاذة محاضرة كلية الحقوق جامعة الجزائر1
11:40-11:30	د. أدحيمن محمد الطاهر	التقييم البيداغوجي	أستاذ محاضر أ كلية الحقوق جامعة الجزائر1.
11:50-11:40	د. هواري قحموسي	الرقابة البيداغوجية (تقييم الكفاءة)	أستاذ متعاقدة، كلية الحقوق جامعة الجزائر1.
12:00-11:50	ط.د. بايع راسو حنان د. غربي العيد	دور الرقمنة في تعزيز حوكمة الجامعات الجزائرية (بروقرس نموذجا)	طالبة دكتوراه جامعة حمة لخضر الوادي أستاذ جامعة الوادي
12:10-12:00	د. كمون حسين د. قرور شهيناز	نظام التعليم عن بعد في المؤسسات الجامعية الجزائرية	أستاذ محاضر أ كلية الحقوق جامعة البويرة أستاذة مؤقتة جامعة سطيف 2

د/ دخينيسة أحمد
رئيس الملتقى الوطني

Scanné avec CamScanner

12:20-12:10	بن صديق زبيدة	المنحة الجامعية للطالب بين الحق والإقصاء.	أستاذة مؤقتة كلية الحقوق جامعة الجزائر1.
12:20-12:10	د. عبد الوهاب رايس	حوكمة المكتبات الجامعية دراسة إستشرافية	أستاذ محاضر ، علم المكتبات جامعة بسكرة
12:30-12:20	ط.د حشانة شهيناز	تطبيق مبادئ الحوكمة في المكتبات الأكاديمية وأثرها في تحسين الأداء	طالبة دكتوراه تخصص علم المكتبات جامعة بسكرة
12:40-12:30	د. بن علو هواري عدنان	حوكمة أرشيف الجامعات بين النصوص والتشريعات المتعلقة بتسيير الأرشيف	أستاذ محاضر ب علم المكتبات والتوثيق جامعة وهران 1

د/ دخينيسة أحمد
رئيس الملتقى الوطني

Scanné avec CamScanner

الجلسة العلمية الثالثة برئاسة :د. دو ايسية كريمة ، كلية الحقوق جامعة الجزائر1

13:50- :13:00

د/ دخينيسة أحمد
رئيس الملتقى الوطني

المحور الثالث: العلاقات مع المحيط

رابط الجلسة:

10 دقائق لكل متدخل و20 دقيقة للنقاش في أخر الجلسة

التوقيت	الاسم واللقب	عنوان المداخلة	مؤسسة الانتماء
13:10 -13:00	د.رحماني راضية	الإطار التنظيمي للمؤسسات وهياكل تنفيذ أنشطة البحث العلمي.	أستاذ محاضر "أ" كلية الحقوق جامعة البليدة.
13:20-13:10	أ. حميداتو محمد	سياسة البحث العلمي: مقاربة قانونية	أستاذ التعليم العالي كلية الحقوق جامعة الجزائر1.
13:30-13:20	د. بروك طارق	آليات تفعيل الشراكة بين الجامعة والمحيط	أستاذ علم الاجتماع جامعة قسنطينة 2
13:40-13:30	د. يوب أمال	الحوكمة كآلية لتميز مؤسسات التعليم العالي	كلية علوم التسيير جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة.
13:50 -13:40	د. دواسية كريمة	إسهام النوادي العلمية للطلبة : فاعل جديد	أستاذة محاضر "أ" كلية الحقوق جامعة الجزائر1.

الجلسة الختامية

14:20 -14:10	الخلاصة
14:30 -14:20	إختتام أشغال الملتقى الوطني

د/ دخينيسة أحمد
رئيس الملتقى الوطني

Scanné avec CamScanner

أ.رايس عبد الوهاب
باحث دراسات عليا (دكتوراه)
قسم علم المكتبات
جامعة بسكرة
abdelouahab.rais@univ-biskra.dz

الملتقى الوطني الهجين حول:

(حـــــوكمة الجـــــامعة الجـــــزائرية)

عنوان المداخلة:

حوكمة المكتبات الجامعية بمؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي: دراسة إستشرافية

Governance of university libraries in institutions of high education and scientific research:a prospective study.

ملخص:

تعتبر الحوكمة من المفاهيم الحديثة لإدارة المكتبات الجامعية بالنظر إلى الدور الحيوي لهذا النوع من المكتبات وحاجتها لتبني نهج حكيم لاستغلال مواردها وتحقيق أهدافها بفعالية؛ تعزيزا لدور المؤسسات التعليمية وزيادة جودة التعليم العالي والبحث العلمي.

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على مفهوم حوكمة المكتبات وعلاقتها بحوكمة الجامعة ضمن مبادئ ومجالات تركيز محددة؛ والوقوف على الدور الذي يمكن أن تلعبه حوكمة المكتبات في رسم السياسة العامة للجامعة؛ بالاعتماد على أطر ومرجعيات تطبيقها وفق استراتيجية عامة واضحة.

الكلمات المفتاحية:السياسة العامة؛ الإطار المرجعي؛ المكتبات؛ الجامعة الجزائرية.

Abstract:

Governance is one of the modern concepts of university library management due to the vital role of this type of libraries and its need to adopt a wise approach to use its resources and achieve its goals effectively in addition to enhance the role of educational institutions and to increase the quality of high education and scientific research.

This study aims to identify the concept of library governance and its relationship to university governance within specific principles and areas of focus as well as to find out the role that library governance can play in drawing up the general policy of the university depending on the frameworks and references to be applied according to a clear strategy.

Keywords: Public policy; reference frame; libraries; Algerian University.

مقدمة

تلعب المكتبات الجامعية دورًا حيويًا في نظام التعليم العالي في الجزائر، إذ تعتبر مصادر المعلومات الرئيسية للطلاب والأكاديميين والموظفين في المؤسسات التعليمية. ومن أجل ضمان توفير خدمات مكتبية عالية الجودة للمستفيدين، فإن الحاجة إلى تبني نهج حكيم لإدارة المكتبات الجامعية وتحسين الجودة والكفاءة والفاعلية والفعالية في العمل أمر حتمي.

وتعتبر المكتبات الجامعية من أكثر المؤسسات حاجة إلى تبني الحوكمة نظرا لأهمية وقيمة الدور الذي تقوم به سواء المستوى الفني والتنظيمي والقانوني ضمن عدة مجالات ونظم؛ وأطر راقية يجب العمل بها من أجل ترقية فعل ودور المؤسسات للالتزام بالمتطلبات القانونية والإدارية للرفع من الأداء؛ وأيضا لاستغلال الفرص المحتملة والمستقبلية المتاحة"."(غوار, 2021)

إن حوكمة المكتبات الجامعية تعد أحد الأسس الأساسية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للجامعة من خلال توفير مصادر المعرفة والموارد اللازمة والطلاب والباحثين لتطوير أبحاثهم والتعلم والتدريب بم تساهم في تحسين إدارة الموارد البشرية والمادية وتطوير الخدمات المقدمة للمستفيدين فعند تحقيق هذه الأهداف فإن ذلك يعني تعزيز دور المؤسسات التعليمية وزيادة جودة مخرجات الجامعة وتصنيفها وطنيا ودوليا.

إشكالية وتساؤلات الدراسة:

تعد المكتبات الجامعية في الجزائر أحد أهم المؤسسات التعليمية والبحثية التي تعنى بتوفير المعلومات العلمية والتقنية للطلبة الجامعين والأساتذة، ولتحقق المكتبات أهدافها في شكل أمثل ويتناسب مع تطلعات المستفيدين والإدارة العاليا يتطلب تطبيق حوكمة رشيدة لسياسات العمل ومواردها للوصول إلى الفائدة المرجوة. وخصوصا في ظل التحديات التي تواجه المهنة المكتبية أمام التغيرات المتسارعة في تقنيات المعلومات والاتصالات والتحول الرقمي وعدم توافر الموارد المالية والبشرية الكافية لتحسين وتطوير خدمات المكتبات في العصر الرقمي.

إن حوكمة المكتبات الجامعية تمثل أحد الحلول الفعالة للتعامل مع تحديات المكتبات الجامعية والمساهمة الفعالية في تحسين الآداء وخصوصا مع مشروع حوكمة الجامعة الجزائرية التي دعت إليه الوزارة، ولكن تحقيق الحوكمة في المكتبات الجامعية في الجزائر يتطلب دراسة مستفيضة حول إستراتيجية تجسيد الحوكمة في المؤسسة ومجالات توظيفها، وتحديد الإطار القانوني والتشريعي اللازم لتحسين أداء المكتبات بما يتناسب مع خصوصية المكتبات، وتعزيز الشفافية والمساءلة والمشاركة المجتمعية في عملية صنع القرارات المتعلقة بتطوير خدمات المكتبات الجامعية، وتوظيف التقنيات الحديثة لتحسين وتطوير الخدمات المكتبية وتوفير الوقت والجهد والتدريب والتطوير المستمر للموظفين المكتبين والباحثين لتحسين كفاءتهم وفعاليتهم في العمل، وإعداد الخطط الإستراتيجية والتكتيكية لتطوير خدمات المكتبات وتحسينها، ومن هذا المنطلق نطرح التساؤل الآتي: ماهي الإستراتيجية العامة لحوكمة المكتبات الجامعية بمؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي؟

وتخلل هذا السؤال مجموعة من الأسئلة الفرعية، كالآتي:

- ماهو مفهوم حوكمة المكتبات؟ وماعلاقته بحوكمة الجامعة؟
- ماهي مبادئ ومجالات حوكمة المكتبات بمؤسسات التعليم العالي؟
- ما دور حوكمة المكتبات في رسم السياسة العامة للجامعة ؟
- ما هي أطر ومرجعيات تطبيق حوكمة المكتبات بمؤسسات التعليم العالي ؟

أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوع حوكمة في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي، والذي ارتقى الى رأس أولويات الحكومات كما شمل مجالات عديدة مثل: الإقتصاد والإعلام والقانون نظرا للدور الهام الذي تلعبه الحوكمة في تحقيق رفاهية المجتمعات وتحضرها،وتأتي الحوكمة كإطار عملياتي يضمن السير الحسن للآداء ويمنع تضارب المصالح كما يضمن تحقيق الجودة لمخرجات مؤسسات التعليم العالي والتميز فيه.

أهداف الدراسة:

تتحدد أهداف الدراسة في مايلي:

- ❖ تقديم إطار مفاهيمي عن حوكمة المكتبات والمصطلحات ذات الصلة.
- ❖ الوقوف على أهداف تطبيق الحوكمة في المكتبات الجامعية ومبادئها ومجالات توظيفها.
- ❖ تسليط الضوء على إستراتيجية تطبيق حوكمة المكتبات في مؤسسات التعليم العالي.
- ❖ التعرف على مرجعيات وأطر تطبيق حوكمة المكتبات الجامعية.

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوثائقي والمنهج التحليلي، من خلال المراجعة النظرية للإنتاج الفكري وتحليله ، قصد اضاح دور حوكمة المكتبات ومساهمتها في ضمان نجاح حوكمة السياسة العامة للجامعة وإبراز أهم الاستنتاجات التي تتعلق بمشكلة البحث.

الدراسات السابقة:

بعد إجراء مسح لدراسات السابقة في موضوع البحث وجدنا العديد من الدراسات التي تناولت حوكمة امن المعلومات وكذا الخاصة بإدارة المخاطر ،غير أننا لم نجد ما يطابق دراستنا في تناول المكتبات الجامعية الجزائرية ، ومن أهم الدراسات السابقة نذكر مايلي:

الدراسة الأولى:Grembergen, Wim Van, Strategies for Information Technology, 2003

هدفت هذه الدراسة على تحسين فهم حوكمة تقنية المعلومات؛ وبنيتها التكنولوجية والعمليات والآليات العلائقية والتعرف على القدرة التنظيمية التي يمارسها مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وإدارة تكنولوجيا المعلومات للتحكم في صياغة وتنفيذ إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات لتضمن اندماج الأعمال وتكنولوجيا المعلومات؛ بالاعتماد على بطاقات الأداء المتوازن وأهداف الرقابة والمبادئ التوجيهية للإدارة التي وضعتها ISACA؛ وللوصول للنماذج النظرية والممارسات المتعلقة حوكمة تكنولوجيا المعلومات . (*Grembergen& Wim,2003)*

الدراسة الثانية: Baidari, Boubacar et El Wade Dakar, Bachir. Gouvernance des Etablissements d'Enseignement Supérieur et Amélioration de l'Environnement des Affaires en Zone UEMOA.Juillet 2011

عالجت هذه الدراسة أنماط حوكمة الجامعات التي تسمح بتحسين بيئة الأعمال التجارية في إفريقيا؛ بهدف تقييم الممارسات الحالية لحوكمة الجامعات؛ وتحديد الممارسات التي تساهم في تحسين الإعمال؛ وكذا صياغة توصيات بهدف تنسيق أفضل لأنظمة حوكمة مؤسسات التعليم العالي في منطقة WAEMU. (**Baidari& Bachir,2011)**

الدراسة الثالثة: Hoover, Jasmine .Gaps in IT and Library Services at Small Academic Libraries in Canada.2018

اعتبرت هذه الورقة المكتبات الأكاديمية الحديثة هي محور التكنولوجيا، حيث ناقشت مشكلة الفجوة بين المكتبة؛ وتكنولوجيا المعلومات في العديد من المكتبات الجامعية الصغيرة في جميع أنحاء كندا والتي يمكن أن تمنع الابتكار وتؤدي إلى تضاؤلها؛ توضح هذه الورقة نتائج مسح للجامعات الصغيرة في كندا ، مع التركيز على تكنولوجيا المعلومات والمكتبة فيما يخص الهيكل التنظيمي والتوظيف. بالإضافة إلى الحلول المقترحة لتقليص مشكلة الفجوة(Hoover, 2018).

الإطار النظري للدراسة

1. حوكمة المكتبات: تأصيل المصطلح والمفاهيم ذات الصلة

الحوكمة:

تعد الحوكمة من المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمامات كبيرة في السنوات الأخيرة عبر استخدامها في تحقيق الجودة والتميز في الأداء.

أما من الناحية الاصطلاحية الحوكمة مستمدة من كلمة حكومة وهي إشارة واضحة لصفة السيطرة والالتزام.

وتعرف الحوكمة حسب ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات المنعقدة في الجزائر في 11 مارس 2007 انها فلسفة تسيرية ومجموعة من التدابير العلمية الكفيلة في ان وحد لضمان واستدامة تنافسية للمؤسسة بواسطة تعريف حقوق وواجبات الاطراف الفاعلة في المؤسسة وتقاسم الصلاحيات المترتبة على ذلك.(قورير،2010)

أما البنك الدولي فيعرف الحوكمة بـ: أنها الأسلوب الذي يتم من خلاله إدارة الموارد الاقتصادية للمجتمع بكفاءة عالية بهدف التنمية.

هي حسب اللجنة الانجليزية CADB :"نظام بمقتضاه تدار الشركات وتراقب"(لونيس, 2021)

حوكمة الجامعة

يقصد بالحوكمة الجامعية وضع معايير وآليات حاكمة لأداء كل أعضاء الأسر ة الجامعية من خلال تطبيق الشفافية وأساليب قياس الأداء ومحاسبة المسؤولين و مشاركة أطراف المصلحة في عملية صناعة عملية التسيير و التقييم(أمين مغاوري, 2022, ص 14)

تعتبر حوكمة الجامعات عنصرا رئيسيا في التركيز الأخير على إصلاح التعليم الجامعي في جميع أرجاء العالم، ويتصدى مفهوم حوكمة الجامعات الذي طوره كلارك سنة1983 كواحد من طرق التصنيف الأولى في العالم لكيفية قيام الجامعات وأنظمة التعليم العالي بتحقيق أهدافها وتنفيذها وأسلوب إدارة مؤسساتها ورصد إنجازاتها(أحمد برقعان & القرشي, 2012, ص 9)

تعرف حوكمة الجامعات بأنها طريقة لتوجيه أنشطة الجامعة وإدارة أقسامها العلمية وكلياتها، ومتابعة تنفيذ خطتها الإستراتيجية وتوجهاتها العامة، وتطوير نظم إدارتها وهيكلها التنظيمي، وأساليب تقييم أدائها وأساليب متابعة اتخاذ القرار الجامعي بهدف تحقيق مبدأ الشفافية والمساءلة والمشاركة ،مما ينعكس بالا جاب على أداء الجامعة.(محجوب, 2021, ص 41)

إن حوكمة ليست مجرد إدارة شاملة للجامعة بل هي أوسع من ذلك، فهي منظومة متكاملة تتمثل في مجموعة التشريعات التي تهدف الى تحقيق جودة التعليم العمليات والمخرجات،والإداريين الأكاديمية والإدارية وتميزها، وذلك باختيارها الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق غايات الجامعة،(مشري, 2021, ص 200)وباختصار يمكن إدراج مبادئ حوكمة الجامعة في النقاط الثلاثة الآتية:(العيدي, 2021, ص 52)

- ✓ الشفافية ومصداقية المعلومات وإتاحتها.
- ✓ المشاركة في اتخاذ القرار بشكل مباشر أو غير مباشر
- ✓ المساءلة

حوكمة المكتبات

من الصعوبات التي واجهتها الدراسة قلة المفاهيم المتعلقة بحوكمة المكتبات، وباعتبار ان المكتبات عبارة عن مؤسسة؛ مكتبات رقمية؛وكذا نظام معلومات يمكن استخلاص مفهوم حوكمة المكتبات كما يلي :

حوكمة المكتبات من منظور المكتبات الرقمية :هي بمثابة نظام قانوني لتطوير التنظيم الذاتي لهيكل المكتبة لتحقيق تفاعل النظام مع البيئة الخارجية؛ وتنسيق وتوجيه وتبادل المواد والمعلومات لتعزيز العلاقة بين العناصر المختلفة داخل وخارج النظام (عبد الحليم العشي & هزاع بادي, 2020)

حوكمة المكتبات من منظور نظم المعلومات : وفقا لجمعية حوكمة تكنولوجيا المعلومات تم تعريف حوكمة نظم المعلومات انها من مسؤولية مجلس الإدارة وإدارة السلطة التنفيذية، وهي جزء لا يتجزأ من حوكمة المؤسسات، تتعلق بكل من القيادة،الهياكل التنظيمية والسيرورات التي تضمن دعم نظم المعلومات لتحقيق أهداف وإستراتيجية المؤسسة.(مسوس & نوفيل, 2018, ص 11)

حوكمة المكتبات من منظور المعلومات: كما تعرف شركة Gartner Inc مصطلح حوكمة المعلومات بأنها :"تحديد الحقوق المنوطة بالقرار وإطار المساءلة لضمان السلوك المناسب في إنشاء المعلومات، تخزينها وتقييمها وأرشفتها وحذفها. وهو يتضمن العمليات والأدوار والسياسات والمعايير والمقاييس التي تضمن الاستخدام الفاعل والكفء للمعلومات، و بما يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها"(حايك, 2018)

وكمفهوم إجرائي لحوكمة المكتبات هي عملية تحديد وتطبيق السياسات والإجراءات اللازمة لإدارة المكتبات بطريقة فعالة وشفافة ومسؤولة والعدالة والموثوقية في إدارة وتشغيل المكتبات.

1.1.دوافع حوكمة المكتبات الجامعية:

ساهمت مجموعة من الأسباب في إمكانات تطبيق الحوكمة في الجامعات واعتبارها قضية في غاية الأهمية والتي نذكرها في النقاط التالية(حفيظي, 2021, ص 25)

أ- 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.

ب- 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.

ت- زيادة أهمية آليات صنع القرار في الأمور الإدارية والأكاديمية، وزيادة المنافسة بشكل كبير.

ث- ظهور منتجين جدد للخدمات التعليمية، وتزايد الحراك الأكاديمي للطلاب وأعضاء هيئة التدريس.

ج- 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.
خ- ظهور توجهين عالميين رئيسيين يتوقع أن يؤثرا في المسار المستقبلي للتنمية الاقتصادية والاجتماعية ومستوى رفاهية الإنسان وهما عولمة التعليم والبحث العلمي وتدويل أنشطتهما.

2.أهداف حوكمة المكتبات :

- ❖ حماية رسالة المكتبة على المدى الطويل او الاحتفاظ بها
- ❖ المساهمة في تحقيق بنية مواتية لنمو إداري سليم للمكتبة
- ❖ تحسين الكفاءة الإدارية وتحقيق الشفافية وخفض التكلفة في إدارة المكتبات
- ❖ نشر ودعم الحوكمة الالكترونية الجديدة داخل المكتبة،حتى يتنسنى لجميع العاملين الوصول إليها لتعزيز تكافئ الفرص.
- ❖ إيجاد نظام لتوثيق الإجراءات وتحديد الأدوار والمسؤوليات والحقوق والصلاحيات والعلاقات في إطار منهجية عمل واضحة .
- ❖ زيادة قدرات واستجابة المكتبة من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحقيق الشفافية والمساءلة
- ❖ تزويد المستفيدين بالخدمات الكافية المناسبة وفي الوقت المناسب من خلال تكنولوجيا المعلومات(عبد الحليم العشي & هزاع بادي, 2020)

إن الغرض من حوكمة المكتبات؛ بأنها نظام قانوني لتطوير هيكل المكتبة لتحقيق تفاعل النظام مع البيئة الخارجية، وتنسيق وتوجيه تبادل المواد والمعلومات لتعزيز العلاقة بين العناصر المختلفة داخل وخارج النظام، وتسريع الكفاءة وتسريع عملية التسلسل في المكتبة وتحسين الهيكل الكلي لها، وتعزيز العلاقة بين مختلف الأنشطة وبين أصحاب المصالح داخل المؤسسة وبين المستويات والوظائف المختلفة.(عبد الحليم العشي & هزاع بادي, 2020)

3.المجالات الإستراتيجية لحوكمة المكتبات:

إن الاستثمار المتزايد للمكتبات في تكنولوجيا المعلومات والتقنيات الحاديثة جعلها تعتمد أكثر فأكثر على النظم الحديثة لإدارة أنشطتها وعملياتها للرفع من مستوى الأداء وتحقيق جودة الخدمات؛ غير ان هذه الأهداف تواجه العديد من المخاطر المحتملة والمستقبلة التي قد تفرض على القائمين عليها تبني مقاربات حوكمة نظم معلوماتها؛

يتضمن الإطار المرجعي لمقاربات حوكمة نظم المعلومات أربعة مجالات أساسية نوردها باختصار كالأتي(مسوس،2018،ص164):

1. **مجالات التطبيق واستخدام حوكمة المكتبات:**والتي ترتكز على بخمسة مجالات أساسية تتمثل في تحقيق الاصطفاف؛ تسير الموارد؛ خلق القيمة؛ التحكم في المخاطر ؛ وتحقيق الأداء؛
2. **مجالات تنظيم أنشطة حوكمة المكتبات:**وهي مرتبطة بالعديد من العناصر التي تسمح بالتحكم بمكنيزمات حوكمة نظم المعلومات وهي:اتخاذ القرار؛ التنظيم؛ ادارة التغيير؛ التنظيم عن طريق السيرورات؛ وإدارة محفظة المشاريع المتعلقة بحوكمة نظم المعلومات؛
3. **مجالات العناصر الأساسية لحوكمة المكتبات:** يسمح بتحديد العناصر الأساسية للأنشطة وذلك وفق الأهداف وهي تشمل ثلاثة عناصر أساسية :المحتوى؛ النموذج؛ القياس؛
4. **المحتوى:**وثائق الاصطفاف؛الإدارة؛ المخاطر؛إدارة الموارد؛تسير الأداء؛إدارة القيمة؛تسيير النضج؛
5. **المجالات المرتبطة بتطوير حوكمة المكتبات:** بوصف سيرورات حوكمة نظم المعلومات ويشمل العناصر التالية:طبيعة السيرورة؛ تثمين المعارف؛ البرمجيات؛

4.أبعاد ومقومات حوكمة المكتبات الجامعية:

يتميز الحوكمة بمجموعة من الأبعاد و التي تشكل جوهر المنطلقات الفكرية التي جاءت بها المؤسسات الدولية ضمن رهانات الحكم الراشد ويمكن إجمالها في الإبعاد التالية(لعور & دباب, 2020, ص 11):

1. البعد الإشرافي:

ويتعلق بتدعيم وتفعيل الدور الإشرافي لمجلس الإدارة على أداء الإدارة التنفيذية والإطراف ذات المصلحة ومن بينهم أقلية المساهمين.

<< من خلال وضع السياسات والإجراءات اللازمة لضمان توفير الخدمات المكتبية بشكل شفاف ومنتظم ؛والتزام المكتبات بالمعايير والتشريعات المتعلقة بالحفاظ على البيانات والخصوصية وحقوق الملكية الفكرية.>>

2. البعد الرقابي (الإداري):

ويتعلق بتفعيل الرقابة سواء على المستوى الداخلي او الخارجي للشركة فعلى المستوى الداخلي يقصد بها نظم إدارة المخاطر اما على المستوى الخارجي فيتناول القوانين واللوائح وقواعد التسجيل في البورصة وإتاحة الفرصة لحملة الأسهم والإطراف ذات المصلحة بالرقابة.

<<ولتحقيق هذا البعد بالمكتبات يتم تحديد مسؤوليات وصلاحيات العاملين في المكتبات؛ مع تطوير الإجراءات الإدارية لضمان التخطيط الاستراتيجي والإدارة الفعالة للموارد والميزانية>>.

3. **البعد التكنولوجي:**

الاهتمام بالجوانب المعيارية وللتكنولوجيا والبنية التحتية.(عبد الحليم العشي & هزاع بادي, 2020, ص 12)<<استخدام التكنولوجيا والأنظمة الالكترونية لتحسين وتوفير الخدمات المكتبية؛وضمان الأمن والسلامة الالكترونية ؛وتحسين إدارة الأرشفة والبيانات والموارد المكتبية>>؛

4. **الاتصال وحفظ التوازن:**

ويتعلق بتصميم وتنظيم العلاقات بين الشركة ممثلة في مجلس الإدارة التنفيذية من جهة والإطراف الخارجية من جهة أخرى.

5. البعد الاستراتيجي:

ويتعلق بصياغة استراتيجيات الإعمال والتشجيع على التفكير الاستراتيجي والتطلع الى المستقبل استنادا على دراسة متأنية ومعلومات كافية عن أداءها الماضي والحاضر وكذلك دراسة عوامل البيئة الخارجية وتقدير تأثيراتها المختلفة على استنادا على معلومات كافية عن العوامل البيئة الداخلية ومدى تبادل التأثر فيما بينها.(عوض الكسر, 2018, ص 8)

6. البعد الأخلاقي:

<<ويتعلق بخلق وتحسين البيئة الرقابية بما يشمله من قواعد أخلاقية ونزاهة وأمانة ونشر ثقافة الحوكمة على مستوي إدارات الشركة وبيئة العمل بصفة عامة.>>

5.خطوات تطبيق حوكمة المكتبات الجامعية

يمكن تقسمها كالأتي:

- التخطيط والإعداد: هو "عملية منتظمة تتضمن اتخاذ مجموعة من الإجراءات والقرارات للوصول الى اهداف محددة وعلى مراحل معينة، مستخدمة كافة الامكانيات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة حاليا ومستقبلا احسن استخدام".)مهري وآخرون, 2011, ص 83(
وتتضمن رؤية وأهداف واضحة للمكتبة وتحدد الإجراءات والمعايير اللازمة لتنفيذ الخطط والمشاريع المستقبلية
- التطبيق: ويقصد بها تنفيذ الخطط والمشاريع المتعلقة بتحسين جودة الخدمات وتحسن الإدارة والأداء وتحقيق الأهداف المحددة سابقا.
- المراقبة والتقيم: وهنا يتم تقيم الأداء والتأكد من تحقيق الأهداف المحددة ، وتحليل النتائج وتقييم الأداء وتحديد المخاطر والفرص المتعلقة بتطبيق حوكمة المكتبات
- التحسين المستمر: يشمل التحسين الابداعي كل من التحسين الاضافي (Incremental) والتحسين المعرفي الابداعي الجديد(BRAK-through) بوصفهما جزء من العمليات اليومية ولجميع وحدات العمل في المنظمة)العزاوي, 2015, ص 40(.

وهو إجراء التحسينات اللازمة لتحسين أداء المكتبات وتحسين جودة الخدمات المقدمة وتحقيق الأهداف المحددة ، وذلك من خلال تحديث السياسات والإجراءات وتنفيذ المشاريع المستمرة

يجب الإشارة إلى إن مراحل تطبيق حوكمة المكتبات ليست متسلسلة بشكل صارم ، وقد تحتاج الى التفاعل وتعديل مستمر حسب الظروف والتحديات التي تواجه المكتبات .

وبشكل عام يتطلب تطبيق حوكمة المكتبات التزاما من الإدارة والعاملين بالمكتبات بتحسين جودة الخدمات والإدارة وتحقيق الفعالية والاستدامة.

6.مراحل تطبيق حوكمة المكتبات

لضمان نجاح الحوكمة في الجامعات لا بد من تطبيق مراحلها وعدم الاستغناء عن أي منها :المرحلة الأولى: التعريف بالحوكمة ، وهي أهم المراحل لأنها تغرس ثقافة الحوكمة إذ يتم فيه

توضيح المفاهيم، وتحديد الإبعاد، ومعالم الحوكمة ، وكافة جوانبها. أما المرحلة الثانية فهي بناء البنية الأساسية للحوكمة:اذ تعد البنية الأساسية لازمة تماما لتأسيس الحوكمة. وتتمثل المرحلة الثالثة في وضع برنامج معياري للحوكمة وتحدد توقيتاته القياسية : اي يحتاج تطبيق الى برنامج زمني محدد الإعمال والمهام والواجبات. اما المرحلة الرابعة فهي تنفيذ الحوكمة وتطبيقها :حيث تبدا في هذه المرحلة الاختبارات الحقيقية، وقياس مدى رغبة الأطراف في تطبيق الحوكمة. اما المرحلة الخامسة والأخيرة فتتمثل في متابعة الحوكمة وتطويرها: وتأكد هذه المرحلة على حسن تنفيذ جميع المراحل السابقة، من خلال متابعة الاداء وتنفيذ الرقابة العلاجية والوقائية)عيسى عناب الراعي & محمد حسني ابو العلاء, 2021, ص 25(

7. مقاربات حوكمة المكتبات من خلال المرجعيات والمعايير الدولية:

ان تصنيف هذه المرجعيات والمعايير الحوكمة يأخذ عدة أشكال أبرزها وأهمها:

1.7.القيادة الإستراتيجية: وهي من أهم المرجعيات التي تستند عليها المؤسسة من اجل مراقبة وقيادة للحد من المخاطر وخلق القيمة؛ ومن أبرزها إطار أهداف الرقابة على المعلومات والتكنولوجيا المرتبطة بها COBIT النسخة الخامسة من خلال المحاور الخمسة الإستراتيجية(ALC؛2023):

- ❖ تلبية احتياجات أصحاب المصلحة؛
- ❖ تغطية المؤسسة من بدايتها الى نهايتها؛
- ❖ تطبيق إطار عمل واحد متكامل؛
- ❖ تمكين النهج الشامل؛
- ❖ فصل الحوكمة عن الإدارة؛

وبطاقة الأداء المتوازن (SCORCARD): تعتبر هذه المرجعية من أدوات القيادة والتسير بداخل المؤسسة؛ هي <<مجموعة من الاهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة؛لتحقيق الانسجام بين الأداء الفردي وأداء المنظمة لصناعة أداء متميز ومستديم >> (مزريق؛2013؛ص60)؛ من خلال مناظيرها الأربعة التالية:

- ❖ المنظور المالي ؛
- ❖ منظور العمليات الداخلية؛
- ❖ منظور التعلم والنمو؛

❖ منظور الزبائن؛

أ.مرجعيات إدارة مشاريع :

و تشمل العديد من المرجعيات أهمها مرجعية CMMI (نموذج نضج القدرات المتكامل)؛ مرجعية SPICE (عملية تطوير البرمجيات وقدراتها التنفيذية ISO15504)؛ مرجعية PRINCE (المشاريع في البيئات الخاضعة للرقابة) ومرجعيةPMBOK(الدليل المعرفي لإدارة المشاريع).

1. **مرجعية نموذج نضج القدرات المتكاملCMMI:** هي عبارة عن مجموعة من الممارسات المثلى التي تساعد

المؤسسات في تحسين عملياتها؛ تم تطويره بواسطة معهد هندسة البرمجيات Software Engineering Institute في جامعة كارنجي ميلون(Amin؛2013؛ص4):؛ ويشمل مجالات العملية(مسوس،2018،ص190):

يضع مجموعة من الأهداف لكل سيرورة ويقترح التطبيقات التي تلبي هذه الأهداف؛

❖ التركيز على تطوير أداء سيرورات ؛

❖ تقييم نضج المؤسسة ؛

❖ إمكانية الوصول إلى تقييم رسمي للحصول على شهادات معترف بها دوليا.

- **مرجعية SPICE**:منهجية المشاريع في البيئات الخاضعة للرقابة هي طريقة منظمة لإدارة المشروع ؛ ينطبق PRINCE على جميع المشاريع ؛ كما يتمتع بمرونة كبيرة. ومع ذلك ؛ يمكن تخطي جوانب الطريقة التي لا تنطبق على (أو لا تفيد) مشروع معين. يرى **PRINC**أساسيات الإدارة الجيدة للمشروعات(TSO؛2009):

- المشروع عملية محدودة لها بداية ونهاية واضحة.
- يجب أن تدار المشاريع دائما لتكون ناجحة.

2.مرجعيةPMBOK: الدليل المعرفي لإدارة المشاريع هو عبارة عن معيار معترف به في مهنة إدارة المشروعات ؛ هذا المعيار تم تطويره من قبل معهد إدارة المشروعات في الولايات المتحدة الأمريكية؛ وهو يعمل على توفير الدلائل الإرشادية لإدارة المشاريع؛ كما يعرف إدارة المشاريع والمفاهيم المرتبطة بها ويشرح دورة حياة إدارة المشروع والسيرورات المرتبطة بها(Hassini,)د.ت, ص 9(.

ج- مرجعيات إدارة الخدمات"مكتبة البنية التحتية":

معترف به على نطاق واسع كمعيار في إدارة خدمات تكنولوجيا المعلومات. يوفر ITILإرشادات أساسية حول كيفية استخدام المنظمات وموظفيها لتكنولوجيا المعلومات لتمكين التغيير والتطوير والتحول وتحقيق كفاءة أفضل عبر القطاعات المختلفة في المؤسسة وهي مستخدمة ؛ يمكن للشركات أن تنشئ بيئة تكنولوجيا معلومات تعزز النمو وقابلية التوسع والتغيير. تتوفر في مبدأين رئيسين(Didier؛2009؛ص20):

1.تقديم الخدمة:ويتم ذلك من خلال العناصر التالية:

❖ إدارة مستوى الخدمة؛

❖ الإدارة المالية؛

❖ إدارة المتاحات؛

❖ إدارة استمرارية الخدمات ؛

❖ إدارة المقدرة.

2.دعم الخدمة:

❖ مكتب الخدمة؛

❖ إدارة التهيئة؛

❖ إدارة عقود الخدمة؛

❖ إدارة الحوادث إدارة التغير؛

❖ إدارة المشاكل.

ح.**مرجعيات ومعايير إدارة امن المعلومات:**

حسب معهد حوكمة تكنولوجيا المعلومات تعرف حوكمة امن المعلومات على أنها جزء لا يتجزأ من حوكمة المؤسسات تعمل على توفير التوجه الاستراتيجي؛وتضمن تحقيق الأهداف؛وإدارة المخاطر بشكل مناسب؛ واستخدام الموارد التنظيمية بمسؤولية؛ ورصد وتتبع نجاح او فشل البرامج المستخدمة في امن المعلومات.
تهدف هذه الحوكمة إلى حماية الأصول وخدمات المعلومات من مختلف المخاطر والاعتداءات الالكترونية من خلال إتباع محموعة من المرجعيات؛ المعايير؛ الطرق والقوانين الدولية أهمها مرجعية مراقبة أهداف وتكنولوجيا معلومات المؤسسة بنسختيها الرابعة والخامسة (COBIT4؛COBIT5)؛ مكتبة البنية التحتية النسخة الثالثة(ITILv3)؛ معايير ايزو(27001؛27002؛27005؛27038)؛ وطريقة مهاري؛ على العموم يمكن ان يشمل هذا الإطار العناصر التالية:(مسوس & نوفيل, 2018, ص 198)

- ❖ إطار لإدارة مخاطر امن نظم المعلومات؛
- ❖ إستراتيجية أمنية متكاملة؛
- ❖ وضع هيكل تنظيمي امني فعال؛
- ❖ إستراتيجية أمنية تأخذ بعين الاعتبار قيمة المعلومات؛
- ❖ سياسات الأمن التي تعالج كل الجوانب الإستراتيجية ؛
- ❖ مجموعة كاملة من المعايير الأمنية لكل سياسة؛ لضمان المطابقة للإجراءات والمبادئ التوجيهية للسياسة
- ❖ سيرورة تتبع مؤسساتي لتحقيق المطابقة؛ وتوفير التغذية العكسية بشان الفعالية والتخفيف من المخاطر
- ❖ استمرار وتقييم السياسات والمعايير والإجراءات المتعلقة بالمخاطر؛

خ.مرجعية مخاطر تكنولوجيا المعلومات:

وهي عبارة عن دليل يسمح بإعطاء نظرة شاملة عن المخاطر المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات؛ بما يساعد المؤسسة على إدارتها من اجل تحقيق الأهداف المسطرة؛ واغتنام الفرص وتحقيق النتائج أفضل في هذا المجال
للتعبير عن المخاطر المعلوماتية من منطلق مفهوم المهن؛ المرجعية تستند على العديد من النماذج أهمها:مرجعية COBIT5؛ بطاقة الأداء المتوازن؛ قانون COSO؛ نموذج WESTERMAN؛ نموذج تحليل عامل مخاطر المعلومات؛ وتتمثل مبادئ المرجعية كالأتي(isaca،2009،p13):

- ❖ اتصال دائم بأهداف العمل؛
- ❖ تحقيق التوافق بين مخاطر تقنية المعلومات مع مخاطر المؤسسة؛
- ❖ يوازن بين عائد التكلفة والقيمة الناتجة عن إدارة المخاطر؛
- ❖ دعم الاتصال حول مخاطر تقنية المعلومات؛
- ❖ جعل إدارة المخاطر سيرورة مستمرة؛ وجزء من الأنشطة اليومية؛

8.علاقة حوكمة المكتبات بحوكمة الجامعة:

تعد حوكمة المكتبات جزءًا أساسيًا من حوكمة الجامعة. فالمكتبات تشكل جزءًا هامًا من بنية الجامعة وتعمل على تلبية احتياجات الطلاب والأساتذة والموظفين والمجتمع المحلي. لذلك ، يتعين على حوكمة المكتبات العمل بشكل متناغم مع حوكمة الجامعة بأسرها.

يتم تحقيق هذا من خلال تنسيق الأهداف والرؤية والخطط بين الإدارات المختلفة داخل الجامعة ، بما في ذلك إدارة المكتبات. كما يتم تحديد مسؤوليات إدارة المكتبات وفقًا للسياسات والإجراءات التي تحددها حوكمة الجامعة.

بالإضافة إلى ذلك ، تحتاج المكتبات إلى موارد وتمويل كافٍ للحفاظ على التشغيل الفعال وتطوير الخدمات. ويجب على حوكمة الجامعة ضمان توفير هذه الموارد بشكل مستدام لتلبية الاحتياجات المتنامية للمكتبات.

وبشكل عام ، يمكن القول إن حوكمة المكتبات تعد جزءًا أساسيًا من حوكمة الجامعة ، حيث يتم تحقيق الكفاءة والشفافية والمساءلة من خلال التنسيق بين الإدارات المختلفة وضمان توفير الموارد اللازمة للحفاظ على تشغيل المكتبات بشكل فعال.

النتائج العامة للدراسة:

- ❖ تعبر الحوكمة عن منظومة من المرجعيات والمعايير والمبادئ والإجراءات التي يهدف تبنيها إلى تحسين أداء المكتبات من خلال تعزيز الشفافية والمساءلة؛ وتحديد المسؤوليات والمهام مع الحرص على مشاركة أصحاب المصالح في العملية الإدارية بما يحفظ كافة الحقوق.

- ضرورة حوكمة المكتبات لضمان تطبيق معايير الجودة بما يحقق أهداف الجامعة؛ ويرفع من جودة خدماتها؛ وأخلقة سلوكيات عامليها؛ بما يحقق سلامة رسالتها؛ وتلبية احتياجات مستفيديها.
- إن الإطار المرجعي لمقاربات حوكمة المكتبات قائم على مرتكزات ومجالات أساسية تتجلى في التطبيق والاستخدام؛تنظيم الأنشطة؛ والتطوير.
- إن تبني إستراتيجية عامة لحوكمة المكتبات؛ ويتطلب ذلك وضع خطط مدروسة لتوجيه عمل المكتبات بشكل فعالة وتنسيق جهود جميع الأطراف المعنية بالحوكمة بما في ذلك الإدارة والهيئات التعليمية والبحثية والمكتبات نفسها.

الخاتمة:

تعد المكتبات الجامعية أحد الهياكل الأساسية التي تعول عليها الجامعة في تحقيق أهدافها الأكاديمية والبحثية؛ من خلال دورها الحيوي في دعم وتعزيز الجودة التعليمية والبحثية وذلك وفق إستراتيجية عامة تضبط الاستخدام الأمثل للمكتبات الجامعية وتطويرها بشكل مستمر، بإستخدام آليات ومرجعيات مقننية تضمن إدارة ناجحة للمؤسسة وتعزز مبدأ الاستثمار الأمثل في الموارد وتعزز مبدأ المسائلة والشفافية، ومن خلال إستقراء الجانب النظري لحوكمة المكتبات بمؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي، ومن هذا المنطلق توصي الدراسة بمايلي:

- تحديد مهام وأدوار المكتبات وتحديد مستويات الخدمات المقدمة من قبلها وتحديد الأولويات في تلبية احتياجات المستفيدين من خدماتها؛
- وضع إطار لحوكمة المكتبات يشمل الإجراءات والسياسات التي تنظم عمليات تطوير المكتبات والحفاظ على جودة الخدمات المقدمة؛
- تعزيز الشفافية والمساءلة والمشاركة المجتمعية في عمليات اتخاذ القرارات المتعلقة بحوكمة المكتبات؛
- تطوير خطط واستراتيجيات طويلة الأجل لتطوير المكتبات وتلبية الاحتياجات المتغيرة للمستفيدين من خدماتها؛
- توفير التدريب والتطوير المستمر للعاملين في المكتبات وتشجيعهم على اكتساب المهارات والخبرات اللازمة لتحسين جودة الخدمات المقدمة؛
- تعزيز الابتكار والابتكار التكنولوجي في تطوير الخدمات والموارد المقدمة من قبل المكتبات؛

قائمة المصادر والمراجع:

أحمد برقعان, أ. م., & القرشي, ع. ا. ع. (2012). حوكمة الجامعات و دورها في مواجهة التحديات. *المؤتمر العلمي الدولي: عولمة الإدارة في عصر المعرفة*, 23.

العزاوي. (2015). *المدخل الاداري والمعلوماتي-نظم ومتطلبات وتطبيقات ISO 18000-27000-31000-9001-10015-14000* (ط1). دار وائل للنشر والتوزيع.

العيدي, ص. (2021). *الحكامة والجودة في الجامعة الجزائرية:اية علاقة تجربة جامعة بسكرة انموذجا: م ج1*.

أمين مغاوري, ه. (2022). *تفعيل مبادئ الحوكمة الرشيدة في مؤسسات التعليم الجامعي المصري على ضوء الإدارة المرئية*. *41*(196), 27.

حايك, ه. (2018). حوكمة المعلومات في المؤسسات الأكاديمية. *اكاديمية نسيج*.

https://blog.naseej.com/%D8%AD%D9%88%D9%83%D9%85%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%AA-

%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D8%A7%D8%AA-

%D8%A7%D9%84%D8%A3%D9%83%D8%A7%D8%AF%D9%8A%D9%85%D9%8A%D8%A9

.حفيظي, س. (2021). *مبادئ الحوكمة الية تحقيق تميز الاداء الجامعي: م ج1*. جامعة محمد خيضر بسكرة

عبد الحليم العشي, ش., & هزاع بادي, ض. (2020). الحوكمة كآلية لتعزيز دور المكتبات في التعليم الإلكتروني. *جامعة الملك عبد العزيز*.

.*جدة، السعودية*., 20

عوض الكسر, ش. (2018). دور تطبيق معايير الجودة الشاملة في تحقيق الحوكمة الإدارية في الجامعات اسة تطبيقية على الجامعات الخاصة

.بالرياض)(در. *مجلةكلية التربيةالأساسية للعلوم التربوية والإنسانية/جامعة بابل*, *39*, 14

عيسى عناب الراعي, ا., & محمد حسني ابو العلاء, ل. (2021). *واقع تطبيق الحوكمة الالكترونية في الجامعات الاردنية الحكومية وعلاقتها*

.*بالتمكين الاداري لاعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم*. جامعة الشرق الاوسط

.غوار, ع. (2021). الحوكمة في انظمة المعلومات والمكتبات الجزائرية. *مجلة الحكمة للدراسات والأبحاث*, *01*(02), 26

.لعور, ر., & دباب, ز. (2020). الحوكمة الالكترونية في المؤسسات الجامعية الجزائرية. *مجلة التغير الاجتماعي*, *6*(1), 28

.لونيس, ع. (2021). *حوكمة الجامعة الجزائرية بين اليات التطبيق ومعوقاتها*

محجوب, ا. (2021). نظام الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي ومتطلبات نجاحه اشارة للنظام في الجامعة الأمريكية وبريطاني. *مجلة*

.*دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال*, *04*(01), 21

مسوس, ك., & نوفيل, ح. (2018). *نحو حوكمة نظم المعلومات في مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة عينة من مؤسسات التعليم العالي*.

.جامعة الجزائر 03 ابراهيم سلطان شيبوط

.مشري, س. (2021). ابعاد التمكين الاداري ودورها في تطبيق حوكمة المؤسسة الجامعية. *جامعة محمد خيضر-ابسكرة*, *06*(01), 26

مهري, س., بن جامع, ب., & اشراف ومراجعة الدكتور عبد المالك بن السبتي. (2011). *المكتبة الرقمية الاسس النظرية والتطبيقية*. دار بهاء

.الدين للنشر والتوزيع

Amazon.com: Strategies for Information Technology Governance: 9781591401407: Van

د.ت). استرجع في 10 أبريل، 2023, من) *Grembergen, Wim: Books,2003*.

https://www.amazon.com/Strategies-Information-Technology-Governance-

Grembergen/dp/1591401402

Gouvernance des Etablissements d'Enseignement Supérieur et Amélioration de l'Environnement des Affaires en Zone UEMOA,2011. (د.ت). استرجع في 10 أبريل، 2023, من https://search.issuelab.org/resource/gouvernance-des-etablissements-d-enseignement-superieur-et-amelioration-de-l-environnement-des-affaires-en-zone-uemoa.html

Hassini, R. (د.ت). *الدليل المعرفي لإدارة المشروعات الطبعة الرابعة — PMBOK ® Guide)*. استرجع في 4 أبريل، 2023, من https://www.academia.edu/40003804/%D8%A7%D9%84%D8%AF%D9%84%D9%8A%D9%84_%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D8%B1%D9%81%D9%8A_%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B4%D8%B1%D9%88%D8%B9%D8%A7%D8%AA_%D8%A7%D9%84%D8%B7%D8%A8%D8%B9%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8%B1%D8%A7%D8%A8%D8%B9%D8%A9_PMBOK_Guide

Hoover, J. (2018). Gaps in IT and Library Services at Small Academic Libraries in Canada. *Information Technology and Libraries*, *37*(4), Article 4. https://doi.org/10.6017/ital.v37i4.10596

الملتقى الوطني الإفتراضي والحضوري الموسوم ب:
"حوكمة الجامعة الجزائرية "
26 أفريل 2023

مداخلة تحت عنوان :

" نظام التعليم عن بعد في المؤسسات الجامعية الجزائرية بين: الضرورة والتحديات"

المحور الثاني:الحوكمة السياسة العامة

2-تأثير الرقمنة في مجال الحوكمة في المهام البيداغوجية

من إعداد كل من الأستاذين :

1- الدكتور كمون حسين

-أستاذ محاضر قسم أ

كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة البويرة

الإميل :h.kemmoun@univ-bouira.dz

2 - الدكتوره قرور شهيناز

أستاذة مؤقتة كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة سطيف 2

الإميل:chahinez kerour09@gmail.com

مقدمة

يعتبر قطاع التعليم العالي في ظل اقتصاد المعرفة من أهم القطاعات التي تتركز عليها الدولة سواء لتحقيق أهدافها المحلية وتطوير اقتصادها، أو لمواكبة الدول الأخرى المتقدمة والولوج بمرتبتها إلى مصاف الجامعات الرائدة. ومن منطلق أهمية مؤسسات التعليم العالي وارتباط نجاحها بالدرجة الأولى ونجاح المتعاملين معها بمخرجاتها، فقد أصبحت مجبرة على الاهتمام بجودة خرجيها خدمة للبحث العلمي وتنمية المجتمع.

وقد أدى التقدم الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى تغيرات جوهرية في أنماط التعليم، وكذا التحول في أساليب التدريس ما ينجر عنه تحول في عملية تدريس وطريقة وصول الطلبة والأساتذة للمعلومة، فأصبحت مؤسسات التعليم العالي مجبرة على دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عملياتها التعليمية واعتبارها جزء منها.

أصبحت الجامعة الجزائرية تواجه تحديا حقيقيا، يتلخص في حتمية مواكبة متغيرات العصرنة، وعلى رأسها الرقمنة بالنظر إلى التطور الكبير لتكنولوجيات الإعلام والاتصال. فقد اضطرت المؤسسات الجامعية إلى تبنّي نمط جديد من التعليم يُعرف بالتعليم الإلكتروني[1]. خصوصا بعد إقرار رفع الحجر الصحي بسبب جائحة كورونا واستحالة العمل بالدراسة الحضورية.

وبهذا أصبح التعليم عن بعد[2] في الوقت الراهن أسلوبا مكملا لنظام الدراسة التقليدي ونمط الدراسة المعتمد في العديد من البلدان حول العالم، ووسيلة أساسية لجعل المعرفة متاحة في مناطق واسعة، ولتشمل عدد كبير من الطلبة، الأمر الذي يوجب أن تتكيّف نظم التدريس في الجامعة الجزائرية مع التطورات الحاصلة والهامة في مجال التقنيات الحديثة.

فتحولت الأقسام الكلاسيكية إلى الفضاء الرقمي عبر استعمال تطبيقات معيّنة، إلاّ أن تحديات كثيرة تفرض نفسها أمام التحول الرقمي للمؤسسة الجامعية، ما يجعل الوصاية مدعوة لأخذها بعين الاعتبار.

و بما أن الواقع يشير إلى أن الفاعلية الاقتصادية لا بد أن تُبنى على المعرفة الرقمية، فإذا كان استخدام التكنولوجيا في الدراسات الجامعية أصبح أمرا ضروريا لا مفر منه بل شرطا أساسيا للانخراط في مجتمع المعرفة ومطلب لا يمكن الاستغناء عنه في عصرنة المنظومة الجامعية، **فما هو واقع**

---

[1]-**السعيد سليمان عواشرية**، قراءة في المنطلقات والأصول الفلسفية للتعليم عن بعد دراسة تحليلية،مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي حول التعليم عن بعد بين النظرية والتطبيق التجربة الجزائرية نموذجا، الجزء الأول، منشورات مخبر الممارسات اللغوية في الجزائر، 2017، ص139.

[2]-يقصد بالتعلم عن بعد أو باللغة الإنجليزية "Distance Learning" بأنه **الوسيلة التي يباشِر بها المعلم وظيفته مع تلاميذه وطلبته عن طريق استخدام الانترنت**، لهذا يسمى التعليم عن بعد، ويقصد به أن هناك مسافة بعيدة قد تفصِل بين المعلم والطلبة، بغض النظر عن المسافة التي تقطع بينهم، يتم العمل على التواصل بينهما وذلك من خلال الوسائط المختلفة سواء كانت الإلكترونية أو التعليمية، حيث أن تلك الأمور تقوم بالتعزيز بشكل كبير من المبدأ المتعلق بالتعليم المستمر . أنظر:

https://ar.uopeople.edu تاريخ الإطلاع 02 أفريل 2023

استخدام تكنولوجيات المعلومات في الجامعة الجزائرية ،وفيما تتمثل المتطلبات الأساسية لاستخدام أسلوب التدريس عن بعد في الجامعة الجزائرية والتحول إلى الجامعة الإفتراضية ؟

إن الإجابة على الإشكالية يقتضي تبيان أهمية تبني نظام التعليم عن بعد في الجامعات وانعكاساته على مستقبل قطاع التعليم العالي **(المحور الأول)** ثم إظهار مختلف المتطلبات الأساسية لاستخدم نمط التعليم عن بعد في المؤسسات الجامعية الجزائرية(**المحور الثاني).**

المحور الأول: تبني نظام التعليم عن بعد في الجامعات وانعكاساته على مستقبل قطاع التعليم العالي

إن طرح تطبيقات نظام التعليم عن بعد لمواجهة فيروس كورونا كان من أهم الأمور الإيجابية التي حدثت في مجال العلم والتعليم بعد انتشار الفيروس،فكان من ضمن الإجراءات الاحترازية التي اتخذتها الدولة من أجل منع انتشار الفيروس هي إغلاق المدارس والجامعات وكافة الأنشطة التعليمية، وانقطاع الطلبة عن الدراسة، الأمر الذي ألزم وزارة التعليم العالي والبحث العلمي إلى إيجاد مجموعة من الحلول الابتكارية التي تساعد على الدراسة وعدم خسارة السنة الدراسية،مما يستوجب إبراز كيفية إقرار وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجزائري لنظام التعليم عن بعد **(أولا)** ثم عرض فرائد إعتماد نظام التعليم عن بعد على مستقبل القطاع(**ثانيا) .**

أولا: إقرار وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجزائري لنظام التعليم عن بعد

وتظهر نية الوزارة في الاعتماد على الرقمنة من خلال التعليمة الوزارية رقم 56 الصادرة بتاريخ 19 جانفي 2020 الموقعة من قبل السيد الأمين العام، حيث تؤكد التعليمة الوزارية على ضرورة استعمال الرقمنة في تسيير الجامعات، والحد من استعمال الأوراق من خلال إجراءات بسيطة.

ونظرا لتعليق الدراسة على مستوى جميع جامعات الوطن بسبب الوضعية الوبائية التي تسبب فيها إنتشار جائحة كورونا كوفيد 19[3] ،أرسلت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي إرسالية إلى مدراء المؤسسات الجامعية تحت رقم 288 بتاريخ 29 فيفري 2020 تتضمن ضرورة إتخاذ عدة إجراءات إحترازية لضمان إستمرارية التعليم، بالإضافة إلى ضمان الإتصال والعلاقة عن بعد بين الطلبة والأستاذ وهذا عن طريق وضع على موقع المؤسسة الجامعية أي سند يمكن تصفحه عن بعد يتضمن محتوى من الدروس يغطي شهرا على الأقل من التعليم وكذا محتوى شهرا من الأعمال الموجهة مرفقة بتصحيحات وجيزة .

وأتبعتها بعدة مراسلات منها مراسلة رقم 465 بتاريخ 01أفريل 2020 التي تتضمن تفعيل التعليم عن بعد وهذا عن طريق وضع الدعائم البيداغوجية في شكل محاضرات وأعمال موجهة عبر

---

[3]-**بليزاك مريم جنات** ،التعلم الهجين بين التعليم عن بعد والتعليم الحضوري في ظل جائحة كورونا،مجلة العدوي العدد 02، الجزائر، 2022، ص10.

الخط لفائدة الطلبة ،كما قامت الوزارة بموجب المراسلة رقم 437 الصادرة بتاريخ 7أفريل 2020 الصادرة عن الأمين العام للوزارة والموجهة لرؤساء المؤسسات الجامعية بالمبادرة بالإعتماد على فضاء رقمي موحد ممثلا في أرضية موودل، تمكّن كل الأساتذة وفي جميع التخصصات من وضع المحاضرات والأعمال الموجهة للسداسي الثاني من السنة الجامعية 2019-2020 والمؤجلة لشهر سبتمبر وذلك لفائدة الطلبة عبر الخط في شكل دروس مكتوبة وسمعية بصرية في أي مكان هم فيه.[4]

ولقد كشفت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي عن القرار المتضمن إنشاء اللجنة القطاعية لإرساء التعليم عن بعد على مستوى مختلف المؤسسات الجامعية ومتابعته، والذي تضمن إنشاء ووضع حيز الخدمة مشروع المدرسة الرقمية للغات يهدف إلى تعزيز اللغة الإنجليزية .ووفق القرار الصادر تحت رقم 107 المؤرخ في الـ 22 مارس يعدل ويتمم القرار رقم 1242المؤرخ في 22 سبتمبر 2022، والمتضمن إنشاء اللجنة القطاعية لإرساء التعليم عن بعد في الجامعات ومتابعته، فإن هذه اللجنة تتولى متابعة وإرساء التعليم عن بعد في مختلف المؤسسات الجامعية وتقييمه لاسيما من خلال وضع الإستراتيجية في مجال التعليم العالي عن بعد وتناغم الجهد القطاعي في إطار مرافقة وتعزيز إنشاء التكوينات عن بعد أو هجينة، وذلك من خلال التعليم المتواصل عن بعد والتعليم مدى الحياة عن بعد[5]

كما تم وضع مخطط متعدد السنوات بمؤشرات قابلة للقياس، لوضع حيز التنفيذ التعليم، وفقا لمبدأ التدرج والأولوية مع ضمان تناغم الجهد القطاعي في إرساء التعليم عن بعد بين مؤسسات التعليم العالي، لاسيما من حيث التكوينات أو هجينة عبر مختلف الأطوار وسنوات التكوين وميادين التكوين المستهدفة والمبادرة باقتراح عروض للتكوين عن بعد، بالإضافة إلى الاحتياجات الحقيقية اللازمة لضمان السير الحسن للتعليم عن بعد، لاسيما من حيث التجهيزات التقنية والأرضيات الرقمية والتشاركية في كل القدرات ذات العلاقة بالتعلم بالجامعات، كما تعمل، على اقتراح عناصر مخطط تكوين الأساتذة والتقنيين في مجالات التعليم عن بعد، ومتابعة تنفيذه وذلك في إطار المشروع الوطني من أجل تكوين المكونين في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال، وكذا متابعة عملية إنتاج المضامين البيداغوجية الرقمية على مستوى القطاع اللازمة لضمان التعليم عن بعد، ونشرها عبر المنصات الرقمية ذات الصلة.[6]

بالإضافة إلى وضع إستراتيجية واضحة بهدف إيجاد حلول لمشكلة الأعداد الكبيرة للطلبة، لإنشاء تكوينات عن بعد أو هجينة، وإنشاء ووضع حيز التنفيذ شبكة جامعية وطنية من المنصات الرقمية ذات الصلة بالتعليم عن بعد.

---

[4]- **هدى ساكر ،جلال الدين بوعطيط**،سياسة التعليم الإلكتروني عن بعد بالمؤسسات الجامعية كآلية لضمان سيرورة التعليم الجامعي في ظل جائحة فيروس كورونا(كوفيد19)،مجلة علوم الأداء الرياضي ،العدد خاص جامعة سوق أهراس 2022ص 45

[5]-للمزيد من التفصيل في الموضوع أنظر:
بوخدوني، صبيحة وبن عاشور الزهر ،سياسة التعليم عن بعد في ظل جائحة كوفيد 19 دراسة تحليلية للتعليمات والقرارات الصادرة من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجزائري ة، مجلة مدارات سياسية، العدد ،03،2021 ص ص 59-75

[6]-أنظر:**هدى ساكر ،جلال الدين بوعطيط**،المرجع السابق ،ص 46 و47

كما تم وضع إستراتيجية لتجميع الوسائط البيداغوجية من خلال مشاريع التعاون الرقمي بين الجامعات، وإنشاء مشروع وطني من أجل تكوين المكونين في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال، بالإضافة إلى وضع اقتراحات بشأن إعادة هيكلة الهيئات البيداغوجية تهدف للتكفل الأمثل لإنشاء التعليم عن بعد، ورصد التجارب الدولية في مجال التعليم عن بعد وضمان تكييفها، وإقحام الجامعات في المشاريع الدولية ذات الصلة، وكذا وضع عناصر العدة التنظيمية اللازمة لضمان وضع حيز التنفيذ التعليم عن بعد، لاسيما في الهيئات البيداغوجية والإدارية وكذا إرساء التعليم عن بعد في مسار الأستاذ الجامعي.

كما تتولى اللجنة مرافقة التحولات البيداغوجية وتطوير الممارسات البيداغوجية ذات العلاقة بالتعليم عن بعد ومرافقة الجامعات من أجل انتقال سلس للتعليم الحديث واقتراح منصة اليقظة البيداغوجية، وتنظيم التظاهرات العلمية واللقاءات الموضوعاتية ذات الصلة بالتعليم في الجامعات، بالإضافة إلى إنشاء وضع حيز الخدمة مشروع المدرسة الرقمية للغات على شكل "ماكوس" أو أي تقنيات تكنولوجيات تعليمية لصالح لكل الجامعات مع وضع حيز الخدمة منصة رقمية مخصصة واستخدامها لأي مرجع آخر للتكوين يهدف إلى تحسين ممارسات التعليم والتدريب في اللغة العربية لغير الناطقين بها "الطلبة الدوليين " واللغة الإنجليزية وجميع المهارات اللغوية الأخرى.[7]

ثانيا : أهمية تبني نظام التعليم عن بعد في المؤسسات الجامعية :تحسين الأداء الوظيفي للجامعات

يؤدي التدريس عن بعد إلى التغيير في دور الأستاذ من التعليم والتدريس الحضوري إلى الأدوار العديدة الخاصة بالإرشاد والتوجيه والتنسيق والتسيير، وإلى تدعيم طرق تدريس جديدة تعتمد على المتعلم وتركز على أهمية قدراته وإمكانياته، بالإضافة إلى الخصائص والسمات الفردية، حيث عادة ما يتم شرح الدرس عن بعد عن طريق فيديوهات يتم تسجيلها تتطلب إجراء جلسة من التمارين والتدريبات عبر المنتدى أو المجموعة الافتراضية.

بالإضافة إلى بعض الاتصالات المفيدة التي تتم عبر الفيديو لإكمال مناقشة البحث أو الاستفادة من درس عملي وتجربة الطلاب في المجال من خلال نقاش يتم بشكل حي ومباشر بينهم وبين الأستاذ، بالإضافة إلى ذلك، هناك بعض التمارين والاختبارات التي تتم في الوسط الافتراضي، وفي بعض الحالات هناك تقييم نهائي في ختام كل وحدة تعليمية بحيث يختبر الطالب ما تعلمه[8].

ويساهم التعليم عن بعد في تدعيم مهارات المتعلمين والمعلمين في تقنيات الاتصال والمعلومات التي تعتبر الدعامة الرئيسية في بناء نظام التعليم الإلكتروني،حيث لابد من استمرار هذا التدعيم لتلبية حاجات التغير المستمر والسريع في هذه التقنيات.

إن الميزة الرئيسية للتعلم عن بعد هي مرونته، حيث يمكن للطلاب اختيار متى وأين وكيف يقومون بالتعلم من خلال اختيار الوقت والمكان ووسيلة التعليم. أما بالنسبة إلى الأشخاص الذين

[7]-https://www.altahrironline.dz/2023 تاريخ الإطلاع 02 أفريل

[8]-**عبد الحميد محمد**،منظومة التعليم عبر الشبكات،عالم الكتب ،القاهرة ،2006،ص26

يرغبون في التفاعل المباشر مع المعلمين فتتاح لهم خيارات مؤتمرات الفيديو. ولكن بالنسبة للطلاب الذين يتعلمون مع وجود وظيفة أو مسؤوليات أخرى، فهناك خيارات تناسب احتياجاتهم كذلك[9].

كما يفتح التعليم عن بعد آفاقاً جديدة للتعليم من حيث إتاحة الدراسة في المؤسسات الدولية،حيث أصبحت الجامعات الكبرى والمدارس التجارية في العالم الآن تقدم درجات علمية وشهادات ومؤهلات مهنية على شبكة الإنترنت للطلاب من جميع الأعمار، أو يمكن للأشخاص المتحمسين الحصول على شهادات أساسية لإتمام المقرر الدراسي من أي منصة للتعلم عن بعد.

كما يهدف التعليم الإلكتروني إلى تحسين مستوى فاعلية المعلمين وزيادة الخبرة لديهم في إعداد المواد التعليمية،والوصول إلى مصادر المعلومات والحصول على الصور والفيديو وأوراق البحث عن طريق شبكة الانترنيت واستخدامها في شرح وإيضاح العملية التعليمية مما يسمح بتوفير المادة التعليمية بصورتها الإلكترونية للطالب والأستاذ.

و يوفّر التعليم عن بُعد على الطلاب والمعلمين التكلفة والجهد أثناء التنقل بالإنجليزية (Save Money and Effort)؛ نظرًا لأنّ التعليم عن بُعد لا يتطلّب التواجد في مكان محدد، وبالرغم من حتمية توفر اتصال بالإنترنت أثناء عملية التعليم عن بُعد، بالإضافة إلى الحاجة لبعض المتطلّبات الأخرى، إلّا أنّ ذلك يُعدّ قليل التكلفة عمومًا، وكما ذُكر سابقاً يُمكن للطلاب البالغين العمل خلال فترة الدراسة ممّا يُساعدهم على تأمين مصاريف التعلّم.

فأصبح نظام التعلم عن بعد أحد أهم أنظمة التعليم في الوقت الراهن. وقد أصبحت النظرة المستقبلية لنظام التعلم عن بعد أكثر جدية، وذلك من أجل المحافظة على استمرار العملية التعليمية في أي ظروف كانت والحفاظ على التواصل الفعال بين المعلمين والطلاب، من خلال التقنيات المختلفة وعلى رأسها المحاضرات المسجلة على شكل فيديوهات.

ومن أبرز مزايا نظام التعلم عن بعد أنه لا يحتاج التعلم عن بعد إلى إنشاء الفصول وأماكن سكن الطلاب في محيط الجامعات. وبالتالي يخفض التعلم عن بعد من تكاليف العملية التعليمية على المؤسسات التعليمية وعلى الطلاب. علاوة على إتاحة الفرصة للطلاب لإمكانية العمل بجانب الدراسة. وذلك من خلال إتاحة المعلمين المحاضرات عبر الفيديوهات المسجلة ليصل إليها الطلاب في أي وقت. [10]

ومن الممكن الاعتماد على التعلم عن بعد في تصميم وعمل الدورات التدريبية المتخصصة في مختلف المجالات، وبالتالي يتم إيصال المعرفة لكل من يحتاجها في مختلف أنحاء العالم عن طريق المحاضرات المسجلة على شكل فيديوهات، وأيضاً من خلال تسجيل المحاضرات فإنه يتم الحفاظ

[9]-**إبراهيم بختي**،دور التعليم الافتراضي في إنتاج وتنمية المعرفة البشرية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية10-9مارس2004جامعة ورقلة، ص276

[10]-أنظر الموقع الإلكتروني التالي:**www.thaqafnafsak.com** تاريخ الإطلاع 05 أفريل 2023

على المعلومات على عكس نظام التعليم الوجاهي، ففي حالة غياب أحد الطلاب فإن الحصول على المعلومات يصبح أصعب وبحاجة إلى مجهود ووقت إضافي من المعلم والطلاب[11].

على عكس الفيديو الذي يتم من خلاله حفظ المعلومات، وكذلك يوفر نظام التعلم عن بعد على الطلاب والمعلمون الحاجة إلى السفر والتنقل بين الدول والمدن المختلفة، وخاصة أولئك الذين لا يملكون التكاليف المطلوبة للوصول إلى المدارس والجامعات. فكل ما يحتاجون إليه هو وصول إلى الانترنت ليتمكن المعلمون من بث فيديو المحاضرات ويتمكن الطلاب من مشاهدة الفيديو والاحتفاظ به.

وزيادة إلى ذلك فإنَّ الصورة الالكترونية للمادة التعليمية تساعد الطالب على الفهم والتعمق أكثر بالدرس حيث يستطيع الرجوع للدرس في أي وقت، كما يمكنه من القيام بواجباته المدرسية بالرجوع إلى مصادر المعلومات المتنوعة على شبكة الانترنت أو للمادة الالكترونية التي يزودها الأستاذ لطلابه مدعمة بالأمثلة المتعددة، وبالتالي الطالب يحتفظ بالمعلومة لمدة أطول لأنها أصبحت مدعمة بالصوت والصورة والشرح. ومن فوائد التعليم عن بعد أنه يوفر للطلاب المرونة في أخذ الدروس وتحديد أوقات الدراسة التي تناسبهم[12].

ولعل من انعكاسات العمل بنمط التعليم عن بعد إدخال الانترنت كجزء أساسي في العملية التعليمية الشيء الذي سيكون له فائدة كبيرة في رفع المستوى الثقافي والعلمي للطلاب، وزيادة الوعي باستغلال الوقت بما ينمي لديهم القدرة على الإبداع بدلا من إهداره على مواقع لا تؤدي إلا إلى انحطاط المستوى الأخلاقي والثقافي،وبالتالي تتفتح شخصية الطالب على نحو أفضل وتوسع قدراته وملكاته الذاتية[13].

المحور الثاني: تقييم واقع التوجه نحو نمط التعليم عن بعد في المؤسسات الجامعية والمدارس العليا الجزائرية:الصعوبات والمتطلبات

ومن خلال استقراء واقع البيئة التعليمية لمؤسساتنا الجامعية نلاحظ أن ثمة عدة معوقات تقف في وجه نجاعة التعليم عن بعد وتيسير الانتقال الرقمي وإحلال التعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد بالفعالية المطلوبة في المحيط التنظيمي والأكاديمي، واعتمادا على الملاحظة العلمية والمتابعة الميدانية ومن خلال تقييم تجربة التعليم عن بعد خلال أزمة كورونا ،يمكننا أن نسجل مجموعة من المعوقات التي تحول دون نجاح أو فعالية التعليم عن بعد بجامعاتنا، وذلك لتنبيه المسؤولين إلى ضرورة العمل على استدراكها وإصلاح الاختلالات وتهيئة الأرضية المناسبة لنجاح هذا النمط من

---

[11]-تجدر الإشارة إلى أن منصة موودل نظام حديث نسبيا صمم في 1999 على يد مهندس الحاسوب "مارتن دوجيماس"الإدارة الأنشطة التعليمية وتستخدم المنصة من قبل 138 دولة بما فيها الجزائر أنظر:

-دحماني فاطمة، إستخدامات الطلبة الجامعيين للمنصات التعليمية الإلكترونية موودل والإشباعات المتحققة منها، مذكرة لنيل شهادة الماستر في الاتصالات والعلاقات العامة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة المسيلة، 2019-2020 ص36.

[12]-أنظر الموقع الإلكتروني التالي:**www.thaqafnafsak.com** تاريخ الإطلاع 05 أفريل 2023

[13]-أنظر الموقع الإلكتروني :**www. promediaz.com.** تاريخ الإطلاع 08 أفريل 2023

التعليم،**(أولا)**،فإنجاح نظام التعليم عن بعد مرهون بعدة عوامل يجب توافرها لضمان تحقيق الأهداف السامية ما يقتضي على الوزارة الوصية توفير المتطلبات اللازمة**(ثانيا)**.

أولا:معوقات العمل بنظام التعليم عن بعد في المؤسسات الجامعية في الجزائر

هناك العديد من الصعوبات تواجه عملية التعليم عن بُعد بشكل عام بحكم استخدام التكنولوجيا في التعليم وتعيقه عن تحقيقه لأهدافه ،منها ما يعود ارتباطه لعوامل بشرية (معلمين، ومتعلمين) ، ومنها عوامل مادية مثل (التكاليف، الأجهزة، البرمجيات، الاتصالات، البنية التكنولوجية التحتية)

فالاعتماد على نمط التعليم عن بعد أظهر عند تطبيقه العديد من الصعوبات والعراقيل المتعلقة باحتياج الأساتذة المدرسون إلى تدريب على استخدام الأنترنيت بشكل عام، إضافة إلى التدريب على استخدام برامج خاصة لاستغلالها في عمل صفحات الأنترنيت ونشر المحاضرات، والأمر ينطبق كذلك على الطالب الذي يحتاج هو الآخر إلى تدريب على استخدامها والتحكم في البرامج التي تساعده على تبادل المعلومات مع الأساتذة.

فالكثير من الأساتذة لم يتلقوا أي دورات تدريبية على آليات التعليم عن بعد وعلى أنظمة إدارة التعليم الالكتروني، حيث تم فرض تطبيق هذه الأنظمة بشكل مفاجئ كحل لا مفر منه، بدون تلقي الدورات التدريبية الكافية والمعلومات والإرشادات الأساسية لخوض هذه التجربة الفريدة وهي الانتقال المفاجئ من التعليم الحضوري التقليدي إلى التعليم عن بعد.

كما يلاحظ في الجزائر أنه هناك مشكلة التواصل مع الطلبة حيث يعمل الأستاذ في الجامعة على تسجيل المحاضرة وتقديمها للطلبة فقط، دون أي تواصل بصري بينه وبين الطلبة بمعنى الطلبة لا يكونون أمام الأستاذ بصورة مباشرة أثناء إلقاء المحاضرة عن بعد كما هو الحال في الدراسة الحضورية، مما قد يتسبب في عدم اهتمام الطلبة بالمحاضرة أو الدرس[14].

ولعلّ من أبرز تحديات التعليم عن بعد التي تواجه الكثير من الطلبة بل حتى الأساتذة هو بطء الأنترنيت وعدم وجود شبكة إنترنت عالية السرعة والتدفق في منازلهم، ومع اعتماد تقنية التعليم عن بعد بشكل رسمي في الجزائر، أصبح الأمر مزعج للطلبة، فمنهم من لا يتمكن من الانضمام للدروس ومنهم من يعاني من صعوبة الاتصال المستمر، بل هناك من لا تتوفر لديه خدمة إنترنيت أساساً، ، أو ربما بحزمة غير كافية لتغطية عروض الفيديو وتنزيل الملفات ذات الحجم الكبير.

فمن أجل إنشاء النظام وإنجاحه، يجب توفر بنية تكنولوجية تحتية وبشرية مؤهلة تتمثل على وجه الخصوص في الجهة التي ترغب بطرح برامج التعليم عن بعد،وهي ليست متوفرة لدى كل

[14]- **هدى ساكر ،جلال الدين بوعطيط**،المرجع السابق، ص 48.

الجامعات أو الهيئات التعليمية، بل هناك من جامعات لا تتوفر على الكوادر البشرية المؤهلة في مجال تقنية التعليم عن بعد [15].

بالإضافة إلى ضعف الميزانيات المخصصة لتطوير البيئة الرقمية بالمؤسسات الجامعية، وعدم دفع اشتراكات التزويد بالإنترنت ذي التدفق العالي، وتغطية تكاليف نفقات التدريب وتأهيل الموارد البشرية ونفقات الصيانة والمتابعة واقتناء البرامج والتطبيقات الإلكترونية ونظم الحماية والأمن الالكتروني التي تتميز بجودة عالية.

ثانيا: متطلبات التعليم عن بعد لضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي

من الضروري مراجعة مناخ التعليم العالي الراهن من أجل استكمال معدلات إتاحته، وضمان جودته، وتكافؤ فرص تقديم خدماته، من خلال تكليف المجالس المتخصصة المشرفة على الجامعات العامة والخاصة والأهلية والمعاهد العليا، والهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد فى التعليم، بوضع معايير ضمان الجودة فى تصميم المحتوى الدراسي، والتقييم المستمر للطلاب، ووضع نظم الاختبارات والتقييم الإلكترونية، وتحديد متطلبات معادلة الشهادات والبرامج الدراسية المُعتمدة على التعلم الإلكتروني عن بعد.

لا بد من القيام بأعمال التعليم عن بعد بمستلزماته من خلال استخدام أحدث الوسائل التكنولوجية بما في ذلك توفير الصفوف الافتراضية، والمكتبة الرقمية، وجميع الخدمات الإلكترونية الطلابية، وذلك على أساس مناهج ذات محتوى إلكتروني محدث باستمرار وقابل للنشر على شبكات المعلومات[16].

فنجاح عملية التعليم عن بعد متوقف على ضرورة وضع برامج تكوينية تدريبية للموارد البشرية التي ستشرف على هذا التعليم، سواء ما تعلق باستخدام التكنولوجيات أو اكتساب مهارات، من أجل وضع البرامج التعليمية للمستفيدين بالمستوى المطلوب مع اشراك الأساتذة واستخدام معايير مناسبة، حتى يتسنى لنظام التعليم عن بعد أن يكون مرنا أي يمكن تغييره وفق كل المستجدات، للحد من الصعوبات التي يمكن أن تواجه الطلاب والأساتذة.

كما يتطلب الأمر إمداد المؤسسات الجامعية بالأجهزة والوسائل اللازمة مع العمل على تحسين تدفق الأنترنيت، مع ضرورة الاستفادة من تكنولوجيات المعلومات والاتصال الحديثة من خلال عمل شراكة مع البلدان الرائدة في هذا المجال[17].

---

[15]-**خديجة الحميد**، التعليم عن بعد،مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي حول التعليم عن بعد بين النظرية والتطبيق التجربة الجزائرية نموذجا، الجزء الأول، منشورات مخبر الممارسات اللغوية في الجزائر، 2017، ص 194.

[16]-**بادي سهام**، سياسات واستراتيجيات توظيف تكنولوجيا المعلومات في التعليم نحو استراتيجية وطنية لتوظيف تكنولوجيا المعلومات في التعليم العالي دراسة ميدانية في الشرق الجزائري، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم المكتبات ،كلية العلوم السياسية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2004-2005، ص 236.

[17]-**بكوش لاميو ونزيهة مقيدش** ، مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة وتأثيره في تحقيق معايير الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية دراسة لعينة من أعضاء هيئة التدريس لبعض الجامعات الجزائرية،مجلة أفاق علوم الإدارة والإقتصاد،العدد 1،2022 ،ص547

وفى النهاية نرى أن التعليم عن بعد يمكن ينجح أكثر ويحقق أهدافه لو توفرت الشروط لإنجاحه، ومنها توفر تكوين مسبق لدى أطراف العملية التعليمية في مجال التعليم عن بعد، وكذا استعداداتهم وتهيئتهم لمثل هذا النوع من التعلم، وتوفير البنية التحتية والرقمية اللازمة لنجاحه، وإعادة النظر فى كل جوانب النظام التعليمي لتوائم مع متطلبات ذك النوع من التعليم.

الخاتمة :

لقد أصبح التعليم عن بعد يكتسي أهمية كبيرة في الوسط الجامعي، وهذا لما له من دور في تعزيز التواصل من خلال نقل المعلومات وتبادل الآراء والأفكار بين الأساتذة والطلبة، كما تساعد الطالب في الدراسة في المكان والزمان المناسبين له من خلال محتوى تفاعلي، يعتمد على وسائط متعددة (صوت، صورة، حركة) ويقدم من خلال وسائط إلكترونية كالحاسوب والانترنيت فالتعليم الإلكتروني جزءاً لا غنى عنه من التعليم اليوم، ولأن التكنولوجيا وجدت طريقها إلى كل جزء من حياتنا، فمن الطبيعي أن تلعب دوراً كبيراً في المدارس والجامعات أيضا.

وقد ظهرت الآن منصه إدارة التعليم الإلكتروني لتلبية احتياجات المدارس والمعلمين في مختلف أنحاء العالم. وقد أدى الدمج بين التعليم عن بعد والتعلم ال إلكتروني إلى رفع قيمة التعلم عن بُعد كمفهوم وجعلت منه أكثر جدوى وفعالية .

وتأسيسا على على ماسبق وقصد تفعيل نظام التعليم عن بعد تحقيقا لجودة التكوين في المؤسسات الجامعية يتطلب الأمر الأخذ بالمقترحات التالية :

-توفير المعدات الكافية واللازمة من أنظمة، وحواسيب رقمية تكون متاحة للجميع، مع تعزيز الرقابة على محتوى الوسائط والقنوات التعليمية.
-وضع برامج تكوينية تدريبية للموارد البشرية التي ستشرف على هذا التعليم، سواء ما تعلق باستخدام التكنولوجيات أو اكتساب مهارات من أجل وضع البرامج التعليمية للمستفيدين بالمستوى المطلوب.
-تزويد المؤسسات التعليمية بالوسائل والتجهيزات الضرورية لإنجاح نمط التعليم عن بعد.
-إحداث بنك رقمي للدروس عن بعد الخاصة بكافة المستويات التعليمية.
-ضرورة سن قوانين تشريعية جزائرية خاصة بالتعليم الالكتروني عن بعد .
-العمل على تكوين ودعم أعضاء هيئة التدريس الجامعات الجزائرية وحثهم على الاستخدام الأمثل للتعليم الالكتروني والبرامج المتطورة في التعليم .
-مرافقة الأساتذة و المختصين عن طريق عقد مؤتمرات و ندوات لتقييم تجربة استعمال وسائل التعليم عن بعد.
-ضرورة الاطلاع على تجارب الدول الأخرى في هذا المجال من اجل الاستفادة من فوائدها وتجنب عيوبها ، وحبذا لو يتم إيفاد المسؤولين عن الجودة في مؤسسات التعليم العالي إلى هذه الدول من أجل والوقوف ميدانيا على هذه التجارب ومحكاتها .

قائمة المراجع

1-الكتب

1-خديجة الحميد، التعليم عن بعد،مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي حول التعليم عن بعد بين النظرية والتطبيق التجربة الجزائرية نموذجا، الجزء الأول، منشورات مخبر الممارسات اللغوية في الجزائر، 2017

2-عبد الحميد محمد،منظومة التعليم عبر الشبكات،عالم الكتب ،القاهرة ،2006

2- المقالات

1-بكوش لاميو ونزيهة مقيدش ، مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة وتأثيره في تحقيق معايير الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية دراسة لعينة من أعضاء هيئة التدريس لبعض الجامعات الجزائرية،مجلة أفاق علوم الإدارة والإقتصاد،العدد2022،1

2-بليزاك مريم جنات ،التعلم الهجين بين التعليم عن بعد والتعليم الحضوري في ظل جائحة كورونا،مجلة العدوي العدد 02، الجزائر، 2022

3-بوخدوني، صبيحة وبن عاشور الزهر ،سياسة التعليم عن بعد في ظل جائحة كوفيد 19 دراسة تحليلية للتعليمات والقرارات الصادرة من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجزائري ة، مجلة مدارات سياسية، العدد3 ،2021

4-هدى ساكر ،جلال الدين بوعطيط،سياسة التعليم الإلكتروني عن بعد بالمؤسسات الجامعية كآلية لضمان سيرورة التعليم الجامعي في ظل جائحة فيروس كورونا(كوفيد19)،مجلة علوم الأداء الرياضي ،العدد خاص جامعة سوق أهراس 2022

3-الملتقيات

1-إبراهيم بختي،دور التعليم الافتراضي في إنتاج وتنمية المعرفة البشرية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية10-9مارس2004جامعة ورقلة

2-السعيد سليمان عواشرية، قراءة في المنطلقات والأصول الفلسفية للتعليم عن بعد دراسة تحليلية،مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي حول التعليم عن بعد بين النظرية والتطبيق التجربة الجزائرية نموذجا، الجزء الأول، منشورات مخبر الممارسات اللغوية في الجزائر، 2017

4-المذكرات

-بادي سهام، سياسات واستراتيجيات توظيف تكنولوجيا المعلومات في التعليم نحو استراتيجية وطنية لتوظيف تكنولوجيا المعلومات في التعليم العالي دراسة ميدانية في الشرق الجزائري، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم المكتبات ،كلية العلوم السياسية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2004-2005

5-**مصادر الأنترنيت**

https://ar.uopeople.edu تاريخ الإطلاع 02 أفريل 2023

https://www.altahrironline.dz/ تاريخ الإطلاع 02 أفريل 2023

www.thaqafnafsak.com تاريخ الإطلاع 05 أفريل 2023

.www. promediaz.com. تاريخ الإطلاع 08 أفريل 2023

الملتقى الوطني الإفتراضي
والحضوري الموسوم ب:
"حوكمة الجامعة الجزائرية "
26 أفريل 2023

مداخلة تحت عنوان :

" نظام التعليم عن بعد في المؤسسات الجامعية الجزائرية بين: الضرورة والتحديات"

المحور الثاني: الحوكمة السياسة العامة

2-تأثير الرقمنة في مجال الحوكمة في المهام البيداغوجية

من إعداد كل من الأستاذين :

1- الدكتور كمون حسين

-أستاذ محاضر قسم أ

كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة البويرة

الإميل: h.kemmoun@univ-bouira.dz

2 - الدكتوره قرور شهيناز

أستاذة مؤقتة كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة سطيف 2
الإميل: chahinez kerour09@gmail.com

مقدمة

يعتبر قطاع التعليم العالي في ظل اقتصاد المعرفة من أهم القطاعات التي تتركز عليها الدولة سواء لتحقيق أهدافها المحلية وتطوير اقتصادها، أو لمواكبة الدول الأخرى المتقدمة والولوج بمرتبتها إلى مصاف الجامعات الرائدة. ومن منطلق أهمية مؤسسات التعليم العالي وارتباط نجاحها بالدرجة الأولى ونجاح المتعاملين معها بمخرجاتها، فقد أصبحت مجبرة على الاهتمام بجودة خرجيها خدمة للبحث العلمي وتنمية المجتمع.

وقد أدى التقدم الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى تغيرات جوهرية في أنماط التعليم، وكذا التحول في أساليب التدريس ما ينجر عنه تحول في عملية تدريس وطريقة وصول الطلبة والأساتذة للمعلومة، فأصبحت مؤسسات التعليم العالي مجبرة على دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عملياتها التعليمية واعتبارها جزء منها.

أصبحت الجامعة الجزائرية تواجه تحديا حقيقيا، يتلخص في حتمية مواكبة متغيرات العصرنة، وعلى رأسها الرقمنة بالنظر إلى التطور الكبير لتكنولوجيات الإعلام والاتصال. فقد اضطرت المؤسسات الجامعية إلى تبنّي نمط جديد من التعليم يُعرف بالتعليم الإلكتروني[1]. خصوصا بعد إقرار رفع الحجر الصحي بسبب جائحة كورونا واستحالة العمل بالدراسة الحضورية.

وبهذا أصبح التعليم عن بعد[2] في الوقت الراهن أسلوبا مكملا لنظام الدراسة التقليدي ونمط الدراسة المعتمد في العديد من البلدان حول العالم، ووسيلة أساسية لجعل المعرفة متاحة في مناطق واسعة، ولتشمل عدد كبير من الطلبة، الأمر الذي يوجب أن تتكيّف نظم التدريس في الجامعة الجزائرية مع التطورات الحاصلة والهامة في مجال التقنيات الحديثة.

---

[1]-**السعيد سليمان عواشرية**، قراءة في المنطلقات والأصول الفلسفية للتعليم عن بعد دراسة تحليلية،مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي حول التعليم عن بعد بين النظرية والتطبيق التجربة الجزائرية نموذجا، الجزء الأول، منشورات مخبر الممارسات اللغوية في الجزائر، 2017، ص139.

[2]-يقصد بالتعلم عن بعد أو باللغة الإنجليزية "Distance Learning" بأنه **الوسيلة التي يباشِر بها المعلم وظيفته مع تلاميذه وطلبته عن طريق استخدام الانترنت**، لهذا يسمى التعليم عن بعد، ويقصد به أن هناك مسافة بعيدة قد تفصِل بين المعلم والطلبة، بغض النظر عن المسافة التي تقطع بينهم، يتم العمل على التواصل بينهما وذلك من خلال الوسائط المختلفة سواء كانت الإلكترونية أو التعليمية، حيث أن تلك الأمور تقوم بالتعزيز بشكل كبير من المبدأ المتعلق بالتعليم المستمر . أنظر:

https://ar.uopeople.edu تاريخ الإطلاع 02 أفريل 2023

فتحولت الأقسام الكلاسيكية إلى الفضاء الرقمي عبر استعمال تطبيقات معيّنة، إلاّ أن تحديات كثيرة تفرض نفسها أمام التحول الرقمي للمؤسسة الجامعية، ما يجعل الوصاية مدعوة لأخذها بعين الاعتبار.

و بما أن الواقع يشير إلى أن الفاعلية الاقتصادية لا بد أن تُبنى على المعرفة الرقمية، فإذا كان استخدام التكنولوجيا في الدراسات الجامعية أصبح أمرا ضروريا لا مفر منه بل شرطا أساسيا للانخراط في مجتمع المعرفة ومطلب لا يمكن الاستغناء عنه في عصرنة المنظومة الجامعية، **فما هو واقع استخدام تكنولوجيات المعلومات في الجامعة الجزائرية ،وفيما تتمثل المتطلبات الأساسية لاستخدام أسلوب التدريس عن بعد في الجامعة الجزائرية والتحول إلى الجامعة الإفتراضية ؟**

إن الإجابة على الإشكالية يقتضي تبيان أهمية تبني نظام التعليم عن بعد في الجامعات وانعكاساته على مستقبل قطاع التعليم العالي **(المحور الأول)** ثم إظهار مختلف المتطلبات الأساسية لاستخدم نمط التعليم عن بعد في المؤسسات الجامعية الجزائرية(**المحور الثاني).**

المحور الأول: تبني نظام التعليم عن بعد في الجامعات وانعكاساته على مستقبل قطاع التعليم العالي

إن طرح تطبيقات نظام التعليم عن بعد لمواجهة فيروس كورونا كان من أهم الأمور الإيجابية التي حدثت في مجال العلم والتعليم بعد انتشار الفيروس،فكان من ضمن الإجراءات الاحترازية التي اتخذتها الدولة من أجل منع انتشار الفيروس هي إغلاق المدارس والجامعات وكافة الأنشطة التعليمية، وانقطاع الطلبة عن الدراسة، الأمر الذي ألزم وزارة التعليم العالي والبحث العلمي إلى إيجاد مجموعة من الحلول الابتكارية التي تساعد على الدراسة وعدم خسارة السنة الدراسية،مما يستوجب إبراز كيفية إقرار وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجزائري لنظام التعليم عن بعد **(أولا)** ثم عرض فرائد إعتماد نظام التعليم عن بعد على مستقبل القطاع(**ثانيا) .**

أولا: إقرار وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجزائري لنظام التعليم عن بعد

وتظهر نية الوزارة في الاعتماد على الرقمنة من خلال التعليمة الوزارية رقم 56 الصادرة بتاريخ 19 جانفي 2020 الموقعة من قبل السيد الأمين العام، حيث تؤكد التعليمة الوزارية على ضرورة استعمال الرقمنة في تسيير الجامعات، والحد من استعمال الأوراق من خلال إجراءات بسيطة.

ونظرا لتعليق الدراسة على مستوى جميع جامعات الوطن بسبب الوضعية الوبائية التي تسبب فيها إنتشار جائحة كورونا كوفيد 19[3] ،أرسلت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي إرسالية إلى مدراء المؤسسات الجامعية تحت رقم 288 بتاريخ 29 فيفري 2020 تتضمن ضرورة إتخاذ عدة إجراءات إحترازية لضمان إستمرارية التعليم، بالإضافة إلى ضمان الإتصال والعلاقة عن بعد بين

[3]-**بليزاك مريم جنات** ،التعلم الهجين بين التعليم عن بعد والتعليم الحضوري في ظل جائحة كورونا،مجلة العدوي العدد 02، الجزائر، 2022، ص10.

الطلبة والأستاذ وهذا عن طريق وضع على موقع المؤسسة الجامعية أي سند يمكن تصفحه عن بعد يتضمن محتوى من الدروس يغطي شهرا على الأقل من التعليم وكذا محتوى شهرا من الأعمال الموجهة مرفقة بتصحيحات وجيزة .

وأتبعتها بعدة مراسلات منها مراسلة رقم 465 بتاريخ 01أفريل 2020 التي تتضمن تفعيل التعليم عن بعد وهذا عن طريق وضع الدعائم البيداغوجية في شكل محاضرات وأعمال موجهة عبر الخط لفائدة الطلبة ،كما قامت الوزارة بموجب المراسلة رقم 437 الصادرة بتاريخ 7أفريل 2020 الصادرة عن الأمين العام للوزارة والموجهة لرؤساء المؤسسات الجامعية بالمبادرة بالإعتماد على فضاء رقمي موحد ممثلا في أرضية موودل، تمكّن كل الأساتذة وفي جميع التخصصات من وضع المحاضرات والأعمال الموجهة للسداسي الثاني من السنة الجامعية 2019-2020 والمؤجلة لشهر سبتمبر وذلك لفائدة الطلبة عبر الخط في شكل دروس مكتوبة وسمعية بصرية في أي مكان هم فيه.[4]

ولقد كشفت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي عن القرار المتضمن إنشاء اللجنة القطاعية لإرساء التعليم عن بعد على مستوى مختلف المؤسسات الجامعية ومتابعته، والذي تضمن إنشاء ووضع حيز الخدمة مشروع المدرسة الرقمية للغات يهدف إلى تعزيز اللغة الإنجليزية .ووفق القرار الصادر تحت رقم 107 المؤرخ في الـ 22 مارس يعدل ويتمم القرار رقم 1242المؤرخ في 22 سبتمبر 2022، والمتضمن إنشاء اللجنة القطاعية لإرساء التعليم عن بعد في الجامعات ومتابعته، فإن هذه اللجنة تتولى متابعة وإرساء التعليم عن بعد في مختلف المؤسسات الجامعية وتقييمه لاسيما من خلال وضع الإستراتيجية في مجال التعليم العالي عن بعد وتناغم الجهد القطاعي في إطار مرافقة وتعزيز إنشاء التكوينات عن بعد أو هجينة، وذلك من خلال التعليم المتواصل عن بعد والتعليم مدى الحياة عن بعد[5]

كما تم وضع مخطط متعدد السنوات بمؤشرات قابلة للقياس، لوضع حيز التنفيذ التعليم، وفقا لمبدأ التدرج والأولوية مع ضمان تناغم الجهد القطاعي في إرساء التعليم عن بعد بين مؤسسات التعليم العالي، لاسيما من حيث التكوينات أو هجينة عبر مختلف الأطوار وسنوات التكوين وميادين التكوين المستهدفة والمبادرة باقتراح عروض للتكوين عن بعد، بالإضافة إلى الاحتياجات الحقيقية اللازمة لضمان السير الحسن للتعليم عن بعد، لاسيما من حيث التجهيزات التقنية والأرضيات الرقمية والتشاركية في كل القدرات ذات العلاقة بالتعلم بالجامعات، كما تعمل، على اقتراح عناصر مخطط تكوين الأساتذة والتقنيين في مجالات التعليم عن بعد، ومتابعة تنفيذه وذلك في إطار المشروع الوطني من أجل تكوين المكونين في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال، وكذا متابعة عملية إنتاج المضامين

---

[4]- **هدى ساكر ،جلال الدين بوعطيط**،سياسة التعليم الإلكتروني عن بعد بالمؤسسات الجامعية كآلية لضمان سيرورة التعليم الجامعي في ظل جائحة فيروس كورونا(كوفيد19)،مجلة علوم الأداء الرياضي ،العدد خاص جامعة سوق أهراس 2022ص 45

[5]-للمزيد من التفصيل في الموضوع أنظر:
بوخدوني، صبيحة وبن عاشور الزهر ،سياسة التعليم عن بعد في ظل جائحة كوفيد 19 دراسة تحليلية للتعليمات والقرارات الصادرة من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجزائري ة، مجلة مدارات سياسية، العدد ،2021،03 ص ص 59-75

البيداغوجية الرقمية على مستوى القطاع اللازمة لضمان التعليم عن بعد، ونشرها عبر المنصات الرقمية ذات الصلة.[6]

بالإضافة إلى وضع إستراتيجية واضحة بهدف إيجاد حلول لمشكلة الأعداد الكبيرة للطلبة، لإنشاء تكوينات عن بعد أو هجينة، وإنشاء ووضع حيز التنفيذ شبكة جامعية وطنية من المنصات الرقمية ذات الصلة بالتعليم عن بعد.

كما تم وضع إستراتيجية لتجميع الوسائط البيداغوجية من خلال مشاريع التعاون الرقمي بين الجامعات، وإنشاء مشروع وطني من أجل تكوين المكونين في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال، بالإضافة إلى وضع اقتراحات بشأن إعادة هيكلة الهيئات البيداغوجية تهدف للتكفل الأمثل لإنشاء التعليم عن بعد، ورصد التجارب الدولية في مجال التعليم عن بعد وضمان تكييفها، وإقحام الجامعات في المشاريع الدولية ذات الصلة، وكذا وضع عناصر العدة التنظيمية اللازمة لضمان وضع حيز التنفيذ التعليم عن بعد، لاسيما في الهيئات البيداغوجية والإدارية وكذا إرساء التعليم عن بعد في مسار الأستاذ الجامعي.

كما تتولى اللجنة مرافقة التحولات البيداغوجية وتطوير الممارسات البيداغوجية ذات العلاقة بالتعليم عن بعد ومرافقة الجامعات من أجل انتقال سلس للتعليم الحديث واقتراح منصة اليقظة البيداغوجية، وتنظيم التظاهرات العلمية واللقاءات الموضوعاتية ذات الصلة بالتعليم في الجامعات، بالإضافة إلى إنشاء وضع حيز الخدمة مشروع المدرسة الرقمية للغات على شكل "ماكوس" أو أي تقنيات تكنولوجيات تعليمية لصالح لكل الجامعات مع وضع حيز الخدمة منصة رقمية مخصصة واستخدامها لأي مرجع آخر للتكوين يهدف إلى تحسين ممارسات التعليم والتدريب في اللغة العربية لغير الناطقين بها "الطلبة الدوليين " واللغة الإنجليزية وجميع المهارات اللغوية الأخرى.[7]

ثانيا : أهمية تبني نظام التعليم عن بعد في المؤسسات الجامعية :تحسين الأداء الوظيفي للجامعات

يؤدي التدريس عن بعد إلى التغيير في دور الأستاذ من التعليم والتدريس الحضوري إلى الأدوار العديدة الخاصة بالإرشاد والتوجيه والتنسيق والتسيير، وإلى تدعيم طرق تدريس جديدة تعتمد على المتعلم وتركز على أهمية قدراته وإمكانياته، بالإضافة إلى الخصائص والسمات الفردية، حيث عادة ما يتم شرح الدرس عن بعد عن طريق فيديوهات يتم تسجيلها تتطلب إجراء جلسة من التمارين والتدريبات عبر المنتدى أو المجموعة الافتراضية.

بالإضافة إلى بعض الاتصالات المفيدة التي تتم عبر الفيديو لإكمال مناقشة البحث أو الاستفادة من درس عملي وتجربة الطلاب في المجال من خلال نقاش يتم بشكل حي ومباشر بينهم وبين الأستاذ، بالإضافة إلى ذلك، هناك بعض التمارين والاختبارات التي تتم في الوسط الافتراضي، وفي بعض

---

[6]-أنظر: **هدى ساكر ،جلال الدين بوعطيط**،المرجع السابق ،ص 46 و47

[7]-https://www.altahrironline.dz/2023 تاريخ الإطلاع 02 أفريل

الحالات هناك تقييم نهائي في ختام كل وحدة تعليمية بحيث يختبر الطالب ما تعلمه[8].

ويساهم التعليم عن بعد في تدعيم مهارات المتعلمين والمعلمين في تقنيات الاتصال والمعلومات التي تعتبر الدعامة الرئيسية في بناء نظام التعليم الإلكتروني،حيث لابد من استمرار هذا التدعيم لتلبية حاجات التغير المستمر والسريع في هذه التقنيات.

إن الميزة الرئيسية للتعلم عن بعد هي مرونته، حيث يمكن للطلاب اختيار متى وأين وكيف يقومون بالتعلم من خلال اختيار الوقت والمكان ووسيلة التعليم. أما بالنسبة إلى الأشخاص الذين يرغبون في التفاعل المباشر مع المعلمين فتتاح لهم خيارات مؤتمرات الفيديو. ولكن بالنسبة للطلاب الذين يتعلمون مع وجود وظيفة أو مسؤوليات أخرى، فهناك خيارات تناسب احتياجاتهم كذلك[9].

كما يفتح التعليم عن بعد آفاقاً جديدة للتعليم من حيث إتاحة الدراسة في المؤسسات الدولية،حيث أصبحت الجامعات الكبرى والمدارس التجارية في العالم الآن تقدم درجات علمية وشهادات ومؤهلات مهنية على شبكة الإنترنت للطلاب من جميع الأعمار، أو يمكن للأشخاص المتحمسين الحصول على شهادات أساسية لإتمام المقرر الدراسي من أي منصة للتعلم عن بعد.

كما يهدف التعليم الإلكتروني إلى تحسين مستوى فاعلية المعلمين وزيادة الخبرة لديهم في إعداد المواد التعليمية،والوصول إلى مصادر المعلومات والحصول على الصور والفيديو وأوراق البحث عن طريق شبكة الانترنيت واستخدامها في شرح وإيضاح العملية التعليمية مما يسمح بتوفير المادة التعليمية بصورتها الإلكترونية للطالب والأستاذ.

و يوفّر التعليم عن بُعد على الطلاب والمعلمين التكلفة والجهد أثناء التنقل بالإنجليزية (Save Money and Effort)؛ نظرًا لأنّ التعليم عن بُعد لا يتطلّب التواجد في مكان محدد، وبالرغم من حتمية توفر اتصال بالإنترنت أثناء عملية التعليم عن بُعد، بالإضافة إلى الحاجة لبعض المتطلّبات الأخرى، إلّا أنّ ذلك يُعدّ قليل التكلفة عمومًا، وكما ذُكر سابقاً يُمكن للطلاب البالغين العمل خلال فترة الدراسة ممّا يُساعدهم على تأمين مصاريف التعلّم.

فأصبح نظام التعلم عن بعد أحد أهم أنظمة التعليم في الوقت الراهن. وقد أصبحت النظرة المستقبلية لنظام التعلم عن بعد أكثر جدية، وذلك من أجل المحافظة على استمرار العملية التعليمية في أي ظروف كانت والحفاظ على التواصل الفعال بين المعلمين والطلاب، من خلال التقنيات المختلفة وعلى رأسها المحاضرات المسجلة على شكل فيديوهات.

ومن أبرز مزايا نظام التعلم عن بعد أنه لا يحتاج التعلم عن بعد إلى إنشاء الفصول وأماكن سكن الطلاب في محيط الجامعات. وبالتالي يخفض التعلم عن بعد من تكاليف العملية التعليمية على المؤسسات التعليمية وعلى الطلاب. علاوة على إتاحة الفرصة للطلاب لإمكانية العمل بجانب

---

[8]-**عبد الحميد محمد**،منظومة التعليم عبر الشبكات،عالم الكتب ،القاهرة ،2006،ص26

[9]-**إبراهيم بختي**،دور التعليم الافتراضي في إنتاج وتنمية المعرفة البشرية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية10-9مارس2004جامعة ورقلة، ص276

الدراسة. وذلك من خلال إتاحة المعلمين المحاضرات عبر الفيديوهات المسجلة ليصل إليها الطلاب في أي وقت.[10]

ومن الممكن الاعتماد على التعلم عن بعد في تصميم وعمل الدورات التدريبية المتخصصة في مختلف المجالات، وبالتالي يتم إيصال المعرفة لكل من يحتاجها في مختلف أنحاء العالم عن طريق المحاضرات المسجلة على شكل فيديوهات، وأيضاً من خلال تسجيل المحاضرات فإنه يتم الحفاظ على المعلومات على عكس نظام التعليم الوجاهي، ففي حالة غياب أحد الطلاب فإن الحصول على المعلومات يصبح أصعب وبحاجة إلى مجهود ووقت إضافي من المعلم والطلاب[11].

على عكس الفيديو الذي يتم من خلاله حفظ المعلومات، وكذلك يوفر نظام التعلم عن بعد على الطلاب والمعلمون الحاجة إلى السفر والتنقل بين الدول والمدن المختلفة، وخاصة أولئك الذين لا يملكون التكاليف المطلوبة للوصول إلى المدارس والجامعات. فكل ما يحتاجون إليه هو وصول إلى الانترنت ليتمكن المعلمون من بث فيديو المحاضرات ويتمكن الطلاب من مشاهدة الفيديو والاحتفاظ به.

وزيادة إلى ذلك فإنَّ الصورة الالكترونية للمادة التعليمية تساعد الطالب على الفهم والتعمق أكثر بالدرس حيث يستطيع الرجوع للدرس في أي وقت، كما يمكنه من القيام بواجباته المدرسية بالرجوع إلى مصادر المعلومات المتنوعة على شبكة الانترنت أو للمادة الالكترونية التي يزودها الأستاذ لطلابه مدعمة بالأمثلة المتعددة، وبالتالي الطالب يحتفظ بالمعلومة لمدة أطول لأنها أصبحت مدعمة بالصوت والصورة والشرح. ومن فوائد التعليم عن بعد أنه يوفر للطلاب المرونة في أخذ الدروس وتحديد أوقات الدراسة التي تناسبهم[12].

ولعل من انعكاسات العمل بنمط التعليم عن بعد إدخال الانترنت كجزء أساسي في العملية التعليمية الشيء الذي سيكون له فائدة كبيرة في رفع المستوى الثقافي والعلمي للطلاب، وزيادة الوعي باستغلال الوقت بما ينمي لديهم القدرة على الإبداع بدلا من إهداره على مواقع لا تؤدي إلا إلى انحطاط المستوى الأخلاقي والثقافي،وبالتالي تتفتح شخصية الطالب على نحو أفضل وتوسع قدراته وملكاته الذاتية[13].

المحور الثاني: تقييم واقع التوجه نحو نمط التعليم عن بعد في المؤسسات الجامعية والمدارس العليا الجزائرية:الصعوبات والمتطلبات

---

[10]-أنظر الموقع الإلكتروني التالي:**www.thaqafnafsak.com** تاريخ الإطلاع 05 أفريل 2023

[11]-تجدر الإشارة إلى أن منصة موودل نظام حديث نسبيا صمم في 1999 على يد مهندس الحاسوب "مارتن دوجيماس"لإدارة الأنشطة التعليمية وتستخدم المنصة من قبل 138 دولة بما فيها الجزائر أنظر:

-**دحماني فاطمة**، إستخدامات الطلبة الجامعيين للمنصات التعليمية الإلكترونية موودل والإشباعات المتحققة منها، مذكرة لنيل شهادة الماستر في الاتصالات والعلاقات العامة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة المسيلة، 2019-2020 ص36.

[12]-أنظر الموقع الإلكتروني التالي:**www.thaqafnafsak.com** تاريخ الإطلاع 05 أفريل 2023

[13]-أنظر الموقع الإلكتروني :**www. promediaz.com.** تاريخ الإطلاع 08 أفريل 2023

ومن خلال استقراء واقع البيئة التعليمية لمؤسساتنا الجامعية نلاحظ أن ثمة عدة معوقات تقف في وجه نجاعة التعليم عن بعد وتيسير الانتقال الرقمي وإحلال التعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد بالفعالية المطلوبة في المحيط التنظيمي والأكاديمي، واعتمادا على الملاحظة العلمية والمتابعة الميدانية ومن خلال تقييم تجربة التعليم عن بعد خلال أزمة كورونا ،يمكننا أن نسجل مجموعة من المعوقات التي تحول دون نجاح أو فعالية التعليم عن بعد بجامعاتنا، وذلك لتنبيه المسؤولين إلى ضرورة العمل على استدراكها وإصلاح الاختلالات وتهيئة الأرضية المناسبة لنجاح هذا النمط من التعليم،**(أولا)**،فإنجاح نظام التعليم عن بعد مرهون بعدة عوامل يجب توافرها لضمان تحقيق الأهداف السامية ما يقتضي على الوزارة الوصية توفير المتطلبات اللازمة**(ثانيا)**.

أولا:معوقات العمل بنظام التعليم عن بعد في المؤسسات الجامعية في الجزائر

هناك العديد من الصعوبات تواجه عملية التعليم عن بُعد بشكل عام بحكم استخدام التكنولوجيا في التعليم وتعيقه عن تحقيقه لأهدافه ،منها ما يعود ارتباطه لعوامل بشرية (معلمين، ومتعلمين) ، ومنها عوامل مادية مثل (التكاليف، الأجهزة، البرمجيات، الاتصالات، البنية التكنولوجية التحتية)

فالاعتماد على نمط التعليم عن بعد أظهر عند تطبيقه العديد من الصعوبات والعراقيل المتعلقة باحتياج الأساتذة المدرسون إلى تدريب على استخدام الأنترنيت بشكل عام، إضافة إلى التدريب على استخدام برامج خاصة لاستغلالها في عمل صفحات الأنترنيت ونشر المحاضرات، والأمر ينطبق كذلك على الطالب الذي يحتاج هو الآخر إلى تدريب على استخدامها والتحكم في البرامج التي تساعده على تبادل المعلومات مع الأساتذة.

فالكثير من الأساتذة لم يتلقوا أي دورات تدريبية على آليات التعليم عن بعد وعلى أنظمة إدارة التعليم الالكتروني، حيث تم فرض تطبيق هذه الأنظمة بشكل مفاجئ كحل لا مفر منه، بدون تلقي الدورات التدريبية الكافية والمعلومات والإرشادات الأساسية لخوض هذه التجربة الفريدة وهي الانتقال المفاجئ من التعليم الحضوري التقليدي إلى التعليم عن بعد.

كما يلاحظ في الجزائر أنه هناك مشكلة التواصل مع الطلبة حيث يعمل الأستاذ في الجامعة على تسجيل المحاضرة وتقديمها للطلبة فقط، دون أي تواصل بصري بينه وبين الطلبة بمعنى الطلبة لا يكونون أمام الأستاذ بصورة مباشرة أثناء إلقاء المحاضرة عن بعد كما هو الحال في الدراسة الحضورية، مما قد يتسبب في عدم اهتمام الطلبة بالمحاضرة أو الدرس[14].

ولعلّ من أبرز تحديات التعليم عن بعد التي تواجه الكثير من الطلبة بل حتى الأساتذة هو بطء الأنترنيت وعدم وجود شبكة إنترنت عالية السرعة والتدفق في منازلهم، ومع اعتماد تقنية التعليم عن بعد بشكل رسمي في الجزائر، أصبح الأمر مزعج للطلبة، فمنهم من لا يتمكن من الانضمام للدروس ومنهم من يعاني من صعوبة الاتصال المستمر، بل هناك من لا تتوفر لديه خدمة إنترنيت أساساً، ، أو ربما بحزمة غير كافية لتغطية عروض الفيديو وتنزيل الملفات ذات الحجم الكبير.

[14]- **هدى ساكر ،جلال الدين بوعطيط**،المرجع السابق، ص 48.

فمن أجل إنشاء النظام وإنجاحه، يجب توفر بنية تكنولوجية تحتية وبشرية مؤهلة تتمثل على وجه الخصوص في الجهة التي ترغب بطرح برامج التعليم عن بعد،وهي ليست متوفرة لدى كل الجامعات أو الهيئات التعليمية، بل هناك من جامعات لا تتوفر على الكوادر البشرية المؤهلة في مجال تقنية التعليم عن بعد [15].

بالإضافة إلى ضعف الميزانيات المخصصة لتطوير البيئة الرقمية بالمؤسسات الجامعية، وعدم دفع اشتراكات التزويد بالإنترنت ذي التدفق العالي، وتغطية تكاليف نفقات التدريب وتأهيل الموارد البشرية ونفقات الصيانة والمتابعة واقتناء البرامج والتطبيقات الإلكترونية ونظم الحماية والأمن الالكتروني التي تتميز بجودة عالية.

ثانيا: متطلبات التعليم عن بعد لضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي

من الضروري مراجعة مناخ التعليم العالي الراهن من أجل استكمال معدلات إتاحته، وضمان جودته، وتكافؤ فرص تقديم خدماته، من خلال تكليف المجالس المتخصصة المشرفة على الجامعات العامة والخاصة والأهلية والمعاهد العليا، والهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد فى التعليم، بوضع معايير ضمان الجودة فى تصميم المحتوى الدراسي، والتقييم المستمر للطلاب، ووضع نظم الاختبارات والتقييم الإلكترونية، وتحديد متطلبات معادلة الشهادات والبرامج الدراسية المُعتمدة على التعلم الإلكتروني عن بعد.

لا بد من القيام بأعمال التعليم عن بعد بمستلزماته من خلال استخدام أحدث الوسائل التكنولوجية بما في ذلك توفير الصفوف الافتراضية، والمكتبة الرقمية، وجميع الخدمات الإلكترونية الطلابية، وذلك على أساس مناهج ذات محتوى إلكتروني محدث باستمرار وقابل للنشر على شبكات المعلومات[16].

فنجاح عملية التعليم عن بعد متوقف على ضرورة وضع برامج تكوينية تدريبية للموارد البشرية التي ستشرف على هذا التعليم، سواء ما تعلق باستخدام التكنولوجيات أو اكتساب مهارات، من أجل وضع البرامج التعليمية للمستفيدين بالمستوى المطلوب مع اشراك الأساتذة واستخدام معايير مناسبة، حتى يتسنى لنظام التعليم عن بعد أن يكون مرنا أي يمكن تغييره وفق كل المستجدات، للحد من الصعوبات التي يمكن أن تواجه الطلاب والأساتذة.

---

[15]-**خديجة الحميد**، التعليم عن بعد،مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي حول التعليم عن بعد بين النظرية والتطبيق التجربة الجزائرية نموذجا، الجزء الأول، منشورات مخبر الممارسات اللغوية في الجزائر، 2017، ص 194.

[16]-**بادي سهام**، سياسات واستراتيجيات توظيف تكنولوجيا المعلومات في التعليم نحو استراتيجية وطنية لتوظيف تكنولوجيا المعلومات في التعليم العالي دراسة ميدانية في الشرق الجزائري، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم المكتبات ،كلية العلوم السياسية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2004-2005، ص 236.

كما يتطلب الأمر إمداد المؤسسات الجامعية بالأجهزة والوسائل اللازمة مع العمل على تحسين تدفق الأنترنيت، مع ضرورة الاستفادة من تكنولوجيات المعلومات والاتصال الحديثة من خلال عمل شراكة مع البلدان الرائدة في هذا المجال[17].

وفى النهاية نرى أن التعليم عن بعد يمكن ينجح أكثر ويحقق أهدافه لو توفرت الشروط لإنجاحه، ومنها توفر تكوين مسبق لدى أطراف العملية التعليمية في مجال التعليم عن بعد، وكذا استعداداتهم وتهيئتهم لمثل هذا النوع من التعلم، وتوفير البنية التحتية والرقمية اللازمة لنجاحه، وإعادة النظر فى كل جوانب النظام التعليمي لتوائم مع متطلبات ذك النوع من التعليم.

الخاتمة :

لقد أصبح التعليم عن بعد يكتسي أهمية كبيرة في الوسط الجامعي، وهذا لما له من دور في تعزيز التواصل من خلال نقل المعلومات وتبادل الآراء والأفكار بين الأساتذة والطلبة، كما تساعد الطالب في الدراسة في المكان والزمان المناسبين له من خلال محتوى تفاعلي، يعتمد على وسائط متعددة (صوت، صورة، حركة) ويقدم من خلال وسائط إلكترونية كالحاسوب والانترنيت فالتعليم الإلكتروني جزءاً لا غنى عنه من التعليم اليوم، ولأن التكنولوجيا وجدت طريقها إلى كل جزء من حياتنا، فمن الطبيعي أن تلعب دوراً كبيراً في المدارس والجامعات أيضا.

وقد ظهرت الآن منصه إدارة التعليم الإلكتروني لتلبية احتياجات المدارس والمعلمين في مختلف أنحاء العالم. وقد أدى الدمج بين التعليم عن بعد والتعلم ال إلكتروني إلى رفع قيمة التعلم عن بُعد كمفهوم وجعلت منه أكثر جدوى وفعالية .

وتأسيسا على على ماسبق وقصد تفعيل نظام التعليم عن بعد تحقيقا لجودة التكوين في المؤسسات الجامعية يتطلب الأمر الأخذ بالمقترحات التالية :

-توفير المعدات الكافية واللازمة من أنظمة، وحواسيب رقمية تكون متاحة للجميع، مع تعزيز الرقابة على محتوى الوسائط والقنوات التعليمية.
-وضع برامج تكوينية تدريبية للموارد البشرية التي ستشرف على هذا التعليم، سواء ما تعلق باستخدام التكنولوجيات أو اكتساب مهارات من أجل وضع البرامج التعليمية للمستفيدين بالمستوى المطلوب.
-تزويد المؤسسات التعليمية بالوسائل والتجهيزات الضرورية لإنجاح نمط التعليم عن بعد.
-إحداث بنك رقمي للدروس عن بعد الخاصة بكافة المستويات التعليمية.
-ضرورة سن قوانين تشريعية جزائرية خاصة بالتعليم الالكتروني عن بعد .
-العمل على تكوين ودعم أعضاء هيئة التدريس الجامعات الجزائرية وحثهم على الاستخدام الأمثل للتعليم الالكتروني والبرامج المتطورة في التعليم .

[17]-**بكوش لاميو ونزيهة مقيدش** ، مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة وتأثيره في تحقيق معايير الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية دراسة لعينة من أعضاء هيئة التدريس لبعض الجامعات الجزائرية،مجلة أفاق علوم الإدارة والإقتصاد،العدد 2022،1 ،ص547

-مرافقة الأساتذة و المختصين عن طريق عقد مؤتمرات و ندوات لتقييم تجربة استعمال وسائل التعليم عن بعد.
-ضرورة الاطلاع على تجارب الدول الأخرى في هذا المجال من اجل الاستفادة من فوائدها وتجنب عيوبها ، وحبذا لو يتم إيفاد المسؤولين عن الجودة في مؤسسات التعليم العالي إلى هذه الدول من أجل والوقوف ميدانيا على هذه التجارب ومحكاتها .

قائمة المراجع

1-الكتب

1-خديجة الحميد، التعليم عن بعد،مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي حول التعليم عن بعد بين النظرية والتطبيق التجربة الجزائرية نموذجا، الجزء الأول، منشورات مخبر الممارسات اللغوية في الجزائر، 2017

2-عبد الحميد محمد،منظومة التعليم عبر الشبكات،عالم الكتب ،القاهرة ،2006

2- المقالات

1-بكوش لاميو ونزيهة مقيدش ، مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة وتأثيره في تحقيق معايير الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية دراسة لعينة من أعضاء هيئة التدريس لبعض الجامعات الجزائرية،مجلة أفاق علوم الإدارة والإقتصاد،العدد2022،1

2-بليزاك مريم جنات ،التعلم الهجين بين التعليم عن بعد والتعليم الحضوري في ظل جائحة كورونا،مجلة العدوي العدد 02، الجزائر، 2022

3-بوخدوني، صبيحة وبن عاشور الزهر ،سياسة التعليم عن بعد في ظل جائحة كوفيد 19 دراسة تحليلية للتعليمات والقرارات الصادرة من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجزائري ة، مجلة مدارات سياسية، العدد3 ،2021

4-هدى ساكر ،جلال الدين بوعطيط،سياسة التعليم الإلكتروني عن بعد بالمؤسسات الجامعية كآلية لضمان سيرورة التعليم الجامعي في ظل جائحة فيروس كورونا(كوفيد19)،مجلة علوم الأداء الرياضي ،العدد خاص جامعة سوق أهراس 2022

3-الملتقيات

1-إبراهيم بختي،دور التعليم الافتراضي في إنتاج وتنمية المعرفة البشرية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية10-9مارس2004جامعة ورقلة

2-السعيد سليمان عواشرية، قراءة في المنطلقات والأصول الفلسفية للتعليم عن بعد دراسة تحليلية،مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي حول التعليم عن بعد بين النظرية والتطبيق التجربة الجزائرية نموذجا، الجزء الأول، منشورات مخبر الممارسات اللغوية في الجزائر، 2017

4-المذكرات

-بادي سهام، سياسات واستراتيجيات توظيف تكنولوجيا المعلومات في التعليم نحو استراتيجية وطنية لتوظيف تكنولوجيا المعلومات في التعليم العالي دراسة ميدانية في الشرق الجزائري، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم المكتبات ،كلية العلوم السياسية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2004-2005
5-**مصادر الأنترنيت**
https://ar.uopeople.edu تاريخ الإطلاع 02 أفريل 2023

https://www.altahrironline.dz/ تاريخ الإطلاع 02 أفريل 2023
www.thaqafnafsak.com تاريخ الإطلاع 05 أفريل 2023
.www. promediaz.com. تاريخ الإطلاع 08 أفريل 2023

أ.رايس عبد الوهاب
باحث دراسات عليا (دكتوراه)
قسم علم المكتبات
جامعة بسكرة
Abdelouahabrais94@gmail.com

الملتقى الوطني الهجين حول:

(حـــــوكمة الجـــــامعة الجـــــزائرية)

عنوان المداخلة:

حوكمة المكتبات الجامعية بمؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي: دراسة إستشرافية

Governance of university libraries in institutions of high education and scientific research:a prospective study.

ملخص:

تعتبر الحوكمة من المفاهيم الحديثة لإدارة المكتبات الجامعية بالنظر إلى الدور الحيوي لهذا النوع من المكتبات وحاجتها لتبني نهج حكيم لاستغلال مواردها وتحقيق أهدافها بفعالية؛ تعزيزا لدور المؤسسات التعليمية وزيادة جودة التعليم العالي والبحث العلمي.

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على مفهوم حوكمة المكتبات وعلاقتها بحوكمة الجامعة ضمن مبادئ ومجالات تركيز محددة؛ والوقوف على الدور الذي يمكن أن تلعبه حوكمة المكتبات في رسم السياسة العامة للجامعة؛ بالاعتماد على أطر ومرجعيات تطبيقها وفق استراتيجية عامة واضحة.

الكلمات المفتاحية:السياسة العامة؛ الإطار المرجعي؛ المكتبات؛ الجامعة الجزائرية.

Abstract:

Governance is one of the modern concepts of university library management due to the vital role of this type of libraries and its need to adopt a wise approach to use its resources and achieve its goals effectively in addition to enhance the role of educational institutions and to increase the quality of high education and scientific research.

This study aims to identify the concept of library governance and its relationship to university governance within specific principles and areas of focus as well as to find out the role that library governance can play in drawing up the general policy of the university depending on the frameworks and references to be applied according to a clear strategy.

Keywords: Public policy; reference frame; libraries; Algerian University.

مقدمة

تلعب المكتبات الجامعية دورًا حيويًا في نظام التعليم العالي في الجزائر، إذ تعتبر مصادر المعلومات الرئيسية للطلاب والأكاديميين والموظفين في المؤسسات التعليمية. ومن أجل ضمان توفير خدمات مكتبية عالية الجودة للمستفيدين، فإن الحاجة إلى تبني نهج حكيم لإدارة المكتبات الجامعية وتحسين الجودة والكفاءة والفاعلية والفعالية في العمل أمر حتمي.

وتعتبر المكتبات الجامعية من أكثر المؤسسات حاجة إلى تبني الحوكمة نظرا لأهمية وقيمة الدور الذي تقوم به سواء المستوى الفني والتنظيمي والقانوني ضمن عدة مجالات ونظم؛ وأطر راقية يجب العمل بها من أجل ترقية فعل ودور المؤسسات للالتزام بالمتطلبات القانونية والإدارية للرفع من الأداء؛ وأيضا لاستغلال الفرص المحتملة والمستقبلية المتاحة"."(غوار, 2021)

إن حوكمة المكتبات الجامعية تعد أحد الأسس الأساسية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للجامعة من خلال توفير مصادر المعرفة والموارد اللازمة والطلاب والباحثين لتطوير أبحاثهم والتعلم والتدريب بم تساهم في تحسين إدارة الموارد البشرية والمادية وتطوير الخدمات المقدمة للمستفيدين فعند تحقيق هذه الأهداف فإن ذلك يعني تعزيز دور المؤسسات التعليمية وزيادة جودة مخرجات الجامعة وتصنيفها وطنيا ودوليا.

إشكالية وتساؤلات الدراسة:

تعد المكتبات الجامعية في الجزائر أحد أهم المؤسسات التعليمية والبحثية التي تعنى بتوفير المعلومات العلمية والتقنية للطلبة الجامعين والأساتذة، ولتحقق المكتبات أهدافها في شكل أمثل ويتناسب مع تطلعات المستفيدين والإدارة العاليا يتطلب تطبيق حوكمة رشيدة لسياسات العمل ومواردها للوصول إلى الفائدة المرجوة. وخصوصا في ظل التحديات التي تواجه المهنة المكتبية أمام التغيرات المتسارعة في تقنيات المعلومات والاتصالات والتحول الرقمي وعدم توافر الموارد المالية والبشرية الكافية لتحسين وتطوير خدمات المكتبات في العصر الرقمي.

إن حوكمة المكتبات الجامعية تمثل أحد الحلول الفعالة للتعامل مع تحديات المكتبات الجامعية والمساهمة الفعالية في تحسين الآداء وخصوصا مع مشروع حوكمة الجامعة الجزائرية التي دعت إليه الوزارة، ولكن تحقيق الحوكمة في المكتبات الجامعية في الجزائر يتطلب دراسة مستفيضة حول إستراتيجية تجسيد الحوكمة في المؤسسة ومجالات توظيفها، وتحديد الإطار القانوني والتشريعي اللازم لتحسين أداء المكتبات بما يتناسب مع خصوصية المكتبات، وتعزيز الشفافية والمساءلة والمشاركة المجتمعية في عملية صنع القرارات المتعلقة بتطوير خدمات المكتبات الجامعية، وتوظيف التقنيات الحديثة لتحسين وتطوير الخدمات المكتبية وتوفير الوقت والجهد والتدريب والتطوير المستمر للموظفين المكتبين والباحثين لتحسين كفاءتهم وفعاليتهم في العمل، وإعداد الخطط الإستراتيجية والتكتيكية لتطوير خدمات المكتبات وتحسينها، ومن هذا المنطلق نطرح التساؤل الآتي: ماهي الإستراتيجية العامة لحوكمة المكتبات الجامعية بمؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي؟

وتخلل هذا السؤال مجموعة من الأسئلة الفرعية، كالآتي:

- ماهو مفهوم حوكمة المكتبات؟ وماعلاقته بحوكمة الجامعة؟
- ماهي مبادئ ومجالات حوكمة المكتبات بمؤسسات التعليم العالي؟
- ما دور حوكمة المكتبات في رسم السياسة العامة للجامعة ؟
- ما هي أطر ومرجعيات تطبيق حوكمة المكتبات بمؤسسات التعليم العالي ؟

أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوع حوكمة في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي، والذي ارتقى الى رأس أولويات الحكومات كما شمل مجالات عديدة مثل: الإقتصاد والإعلام والقانون نظرا للدور الهام الذي تلعبه الحوكمة في تحقيق رفاهية المجتمعات وتحضرها،وتأتي الحوكمة كإطار عملياتي يضمن السير الحسن للآداء ويمنع تضارب المصالح كما يضمن تحقيق الجودة لمخرجات مؤسسات التعليم العالي والتميز فيه.

أهداف الدراسة:

تتحدد أهداف الدراسة في مايلي:

- ❖ تقديم إطار مفاهيمي عن حوكمة المكتبات والمصطلحات ذات الصلة.
- ❖ الوقوف على أهداف تطبيق الحوكمة في المكتبات الجامعية ومبادئها ومجالات توظيفها.
- ❖ تسليط الضوء على إستراتيجية تطبيق حوكمة المكتبات في مؤسسات التعليم العالي.
- ❖ التعرف على مرجعيات وأطر تطبيق حوكمة المكتبات الجامعية.

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوثائقي والمنهج التحليلي، من خلال المراجعة النظرية للإنتاج الفكري وتحليله ، قصد اضاح دور حوكمة المكتبات ومساهمتها في ضمان نجاح حوكمة السياسة العامة للجامعة وإبراز أهم الاستنتاجات التي تتعلق بمشكلة البحث.

الدراسات السابقة:

بعد إجراء مسح لدراسات السابقة في موضوع البحث وجدنا العديد من الدراسات التي تناولت حوكمة امن المعلومات وكذا الخاصة بإدارة المخاطر ،غير أننا لم نجد ما يطابق دراستنا في تناول المكتبات الجامعية الجزائرية ، ومن أهم الدراسات السابقة نذكر مايلي:

الدراسة الأولى:Grembergen, Wim Van, Strategies for Information Technology, 2003

هدفت هذه الدراسة على تحسين فهم حوكمة تقنية المعلومات؛ وبنيتها التكنولوجية والعمليات والآليات العلائقية والتعرف على القدرة التنظيمية التي يمارسها مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وإدارة تكنولوجيا المعلومات للتحكم في صياغة وتنفيذ إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات لتضمن اندماج الأعمال وتكنولوجيا المعلومات؛ بالاعتماد على بطاقات الأداء المتوازن وأهداف الرقابة والمبادئ التوجيهية للإدارة التي وضعتها ISACA؛ وللوصول للنماذج النظرية والممارسات المتعلقة حوكمة تكنولوجيا المعلومات . (*Grembergen& Wim,2003)*

الدراسة الثانية: Baidari, Boubacar et El Wade Dakar, Bachir. Gouvernance des Etablissements d'Enseignement Supérieur et Amélioration de l'Environnement des Affaires en Zone UEMOA.Juillet 2011

عالجت هذه الدراسة أنماط حوكمة الجامعات التي تسمح بتحسين بيئة الأعمال التجارية في إفريقيا؛ بهدف تقييم الممارسات الحالية لحوكمة الجامعات؛ وتحديد الممارسات التي تساهم في تحسين الإعمال؛ وكذا صياغة توصيات بهدف تنسيق أفضل لأنظمة حوكمة مؤسسات التعليم العالي في منطقة WAEMU. (**Baidari& Bachir,2011)**

الدراسة الثالثة: Hoover, Jasmine .Gaps in IT and Library Services at Small Academic Libraries in Canada.2018

اعتبرت هذه الورقة المكتبات الأكاديمية الحديثة هي محور التكنولوجيا، حيث ناقشت مشكلة الفجوة بين المكتبة؛ وتكنولوجيا المعلومات في العديد من المكتبات الجامعية الصغيرة في جميع أنحاء كندا والتي يمكن أن تمنع الابتكار وتؤدي إلى تضاؤلها؛ توضح هذه الورقة نتائج مسح للجامعات الصغيرة في كندا ، مع التركيز على تكنولوجيا المعلومات والمكتبة فيما يخص الهيكل التنظيمي والتوظيف. بالإضافة إلى الحلول المقترحة لتقليص مشكلة الفجوة(Hoover, 2018).

الإطار النظري للدراسة

1. حوكمة المكتبات: تأصيل المصطلح والمفاهيم ذات الصلة

الحوكمة:

تعد الحوكمة من المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمامات كبيرة في السنوات الأخيرة عبر استخدامها في تحقيق الجودة والتميز في الأداء.

أما من الناحية الاصطلاحية الحوكمة مستمدة من كلمة حكومة وهي إشارة واضحة لصفة السيطرة والالتزام.

وتعرف الحوكمة حسب ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات المنعقدة في الجزائر في 11 مارس 2007 انها فلسفة تسيرية ومجموعة من التدابير العلمية الكفيلة في ان وحد لضمان واستدامة تنافسية للمؤسسة بواسطة تعريف حقوق وواجبات الاطراف الفاعلة في المؤسسة وتقاسم الصلاحيات المترتبة على ذلك.(قورير،2010)

أما البنك الدولي فيعرف الحوكمة بـ: أنها الأسلوب الذي يتم من خلاله إدارة الموارد الاقتصادية للمجتمع بكفاءة عالية بهدف التنمية.

هي حسب اللجنة الانجليزية CADB :"نظام بمقتضاه تدار الشركات وتراقب"(لونيس, 2021)

حوكمة الجامعة

يقصد بالحوكمة الجامعية وضع معايير وآليات حاكمة لأداء كل أعضاء الأسر ة الجامعية من خلال تطبيق الشفافية وأساليب قياس الأداء ومحاسبة المسؤولين و مشاركة أطراف المصلحة في عملية صناعة عملية التسيير و التقييم(أمين مغاوري, 2022, ص 14)

تعتبر حوكمة الجامعات عنصرا رئيسيا في التركيز الأخير على إصلاح التعليم الجامعي في جميع أرجاء العالم، ويتصدى مفهوم حوكمة الجامعات الذي طوره كلارك سنة1983 كواحد من طرق التصنيف الأولى في العالم لكيفية قيام الجامعات وأنظمة التعليم العالي بتحقيق أهدافها وتنفيذها وأسلوب إدارة مؤسساتها ورصد إنجازاتها(أحمد برقعان & القرشي, 2012, ص 9)

تعرف حوكمة الجامعات بأنها طريقة لتوجيه أنشطة الجامعة وإدارة أقسامها العلمية وكلياتها، ومتابعة تنفيذ خطتها الإستراتيجية وتوجهاتها العامة، وتطوير نظم إدارتها وهيكلها التنظيمي، وأساليب تقييم أدائها وأساليب متابعة اتخاذ القرار الجامعي بهدف تحقيق مبدأ الشفافية والمساءلة والمشاركة ،مما ينعكس بالا جاب على أداء الجامعة.(محجوب, 2021, ص 41)

إن حوكمة ليست مجرد إدارة شاملة للجامعة بل هي أوسع من ذلك، فهي منظومة متكاملة تتمثل في مجموعة التشريعات التي تهدف الى تحقيق جودة التعليم العمليات والمخرجات،والإداريين الأكاديمية والإدارية وتميزها، وذلك باختيارها الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق غايات الجامعة،(مشري, 2021, ص 200)وباختصار يمكن إدراج مبادئ حوكمة الجامعة في النقاط الثلاثة الآتية:(العيدي, 2021, ص 52)

- ✓ الشفافية ومصداقية المعلومات وإتاحتها.
- ✓ المشاركة في اتخاذ القرار بشكل مباشر أو غير مباشر
- ✓ المساءلة

حوكمة المكتبات

من الصعوبات التي واجهتها الدراسة قلة المفاهيم المتعلقة بحوكمة المكتبات، وباعتبار ان المكتبات عبارة عن مؤسسة؛ مكتبات رقمية؛وكذا نظام معلومات يمكن استخلاص مفهوم حوكمة المكتبات كما يلي :

حوكمة المكتبات من منظور المكتبات الرقمية :هي بمثابة نظام قانوني لتطوير التنظيم الذاتي لهيكل المكتبة لتحقيق تفاعل النظام مع البيئة الخارجية؛ وتنسيق وتوجيه وتبادل المواد والمعلومات لتعزيز العلاقة بين العناصر المختلفة داخل وخارج النظام (عبد الحليم العشي & هزاع بادي, 2020)

حوكمة المكتبات من منظور نظم المعلومات : وفقا لجمعية حوكمة تكنولوجيا المعلومات تم تعريف حوكمة نظم المعلومات انها من مسؤولية مجلس الإدارة وإدارة السلطة التنفيذية، وهي جزء لا يتجزأ من حوكمة المؤسسات، تتعلق بكل من القيادة،الهياكل التنظيمية والسيرورات التي تضمن دعم نظم المعلومات لتحقيق أهداف وإستراتيجية المؤسسة.(مسوس & نوفيل, 2018, ص 11)

حوكمة المكتبات من منظور المعلومات: كما تعرف شركة Gartner Inc مصطلح حوكمة المعلومات بأنها :"تحديد الحقوق المنوطة بالقرار وإطار المساءلة لضمان السلوك المناسب في إنشاء المعلومات، تخزينها وتقييمها وأرشفتها وحذفها. وهو يتضمن العمليات والأدوار والسياسات والمعايير والمقاييس التي تضمن الاستخدام الفاعل والكفء للمعلومات، و بما يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها"(حايك, 2018)

وكمفهوم إجرائي لحوكمة المكتبات هي عملية تحديد وتطبيق السياسات والإجراءات اللازمة لإدارة المكتبات بطريقة فعالة وشفافة ومسؤولة والعدالة والموثوقية في إدارة وتشغيل المكتبات.

1.1.دوافع حوكمة المكتبات الجامعية:

ساهمت مجموعة من الأسباب في إمكانات تطبيق الحوكمة في الجامعات واعتبارها قضية في غاية الأهمية والتي نذكرها في النقاط التالية(حفيظي, 2021, ص 25)

أ- 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.

ب- 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.

ت- زيادة أهمية آليات صنع القرار في الأمور الإدارية والأكاديمية، وزيادة المنافسة بشكل كبير.

ث- ظهور منتجين جدد للخدمات التعليمية، وتزايد الحراك الأكاديمي للطلاب وأعضاء هيئة التدريس.

ج- 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.
خ- ظهور توجهين عالميين رئيسيين يتوقع أن يؤثرا في المسار المستقبلي للتنمية الاقتصادية والاجتماعية ومستوى رفاهية الإنسان وهما عولمة التعليم والبحث العلمي وتدويل أنشطتهما.

2.أهداف حوكمة المكتبات :

- ❖ حماية رسالة المكتبة على المدى الطويل او الاحتفاظ بها
- ❖ المساهمة في تحقيق بنية مواتية لنمو إداري سليم للمكتبة
- ❖ تحسين الكفاءة الإدارية وتحقيق الشفافية وخفض التكلفة في إدارة المكتبات
- ❖ نشر ودعم الحوكمة الالكترونية الجديدة داخل المكتبة،حتى يتنسنى لجميع العاملين الوصول إليها لتعزيز تكافئ الفرص.
- ❖ إيجاد نظام لتوثيق الإجراءات وتحديد الأدوار والمسؤوليات والحقوق والصلاحيات والعلاقات في إطار منهجية عمل واضحة .
- ❖ زيادة قدرات واستجابة المكتبة من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحقيق الشفافية والمساءلة
- ❖ تزويد المستفيدين بالخدمات الكافية المناسبة وفي الوقت المناسب من خلال تكنولوجيا المعلومات(عبد الحليم العشي & هزاع بادي, 2020)

إن الغرض من حوكمة المكتبات؛ بأنها نظام قانوني لتطوير هيكل المكتبة لتحقيق تفاعل النظام مع البيئة الخارجية، وتنسيق وتوجيه تبادل المواد والمعلومات لتعزيز العلاقة بين العناصر المختلفة داخل وخارج النظام، وتسريع الكفاءة وتسريع عملية التسلسل في المكتبة وتحسين الهيكل الكلي لها، وتعزيز العلاقة بين مختلف الأنشطة وبين أصحاب المصالح داخل المؤسسة وبين المستويات والوظائف المختلفة.(عبد الحليم العشي & هزاع بادي, 2020)

3.المجالات الإستراتيجية لحوكمة المكتبات:

إن الاستثمار المتزايد للمكتبات في تكنولوجيا المعلومات والتقنيات الحاديثة جعلها تعتمد أكثر فأكثر على النظم الحديثة لإدارة أنشطتها وعملياتها للرفع من مستوى الأداء وتحقيق جودة الخدمات؛ غير ان هذه الأهداف تواجه العديد من المخاطر المحتملة والمستقبلة التي قد تفرض على القائمين عليها تبني مقاربات حوكمة نظم معلوماتها؛

يتضمن الإطار المرجعي لمقاربات حوكمة نظم المعلومات أربعة مجالات أساسية نوردها باختصار كالأتي(مسوس،2018،ص164):

1. **مجالات التطبيق واستخدام حوكمة المكتبات:**والتي ترتكز على بخمسة مجالات أساسية تتمثل في تحقيق الاصطفاف؛ تسير الموارد؛ خلق القيمة؛ التحكم في المخاطر؛ وتحقيق الأداء؛
2. **مجالات تنظيم أنشطة حوكمة المكتبات:**وهي مرتبطة بالعديد من العناصر التي تسمح بالتحكم بمكنيزمات حوكمة نظم المعلومات وهي:اتخاذ القرار؛ التنظيم؛ ادارة التغيير؛ التنظيم عن طريق السيرورات؛ وإدارة محفظة المشاريع المتعلقة بحوكمة نظم المعلومات؛
3. **مجالات العناصر الأساسية لحوكمة المكتبات:** يسمح بتحديد العناصر الأساسية للأنشطة وذلك وفق الأهداف وهي تشمل ثلاثة عناصر أساسية :المحتوى؛ النموذج؛ القياس؛
4. **المحتوى:**وثائق الاصطفاف؛الإدارة؛ المخاطر؛إدارة الموارد؛تسير الأداء؛إدارة القيمة؛تسيير النضج؛
5. **المجالات المرتبطة بتطوير حوكمة المكتبات:** بوصف سيرورات حوكمة نظم المعلومات ويشمل العناصر التالية:طبيعة السيرورة؛ تثمين المعارف؛ البرمجيات؛

4.أبعاد ومقومات حوكمة المكتبات الجامعية:

يتميز الحوكمة بمجموعة من الأبعاد و التي تشكل جوهر المنطلقات الفكرية التي جاءت بها المؤسسات الدولية ضمن رهانات الحكم الراشد ويمكن إجمالها في الإبعاد التالية(لعور & دباب, 2020, ص 11):

1. البعد الإشرافي:

ويتعلق بتدعيم وتفعيل الدور الإشرافي لمجلس الإدارة على أداء الإدارة التنفيذية والإطراف ذات المصلحة ومن بينهم أقلية المساهمين.

<< من خلال وضع السياسات والإجراءات اللازمة لضمان توفير الخدمات المكتبية بشكل شفاف ومنتظم ؛والتزام المكتبات بالمعايير والتشريعات المتعلقة بالحفاظ على البيانات والخصوصية وحقوق الملكية الفكرية.>>

2. البعد الرقابي (الإداري):

ويتعلق بتفعيل الرقابة سواء على المستوى الداخلي او الخارجي للشركة فعلى المستوى الداخلي يقصد بها نظم إدارة المخاطر اما على المستوى الخارجي فيتناول القوانين واللوائح وقواعد التسجيل في البورصة وإتاحة الفرصة لحملة الأسهم والإطراف ذات المصلحة بالرقابة.

<<ولتحقيق هذا البعد بالمكتبات يتم تحديد مسؤوليات وصلاحيات العاملين في المكتبات؛ مع تطوير الإجراءات الإدارية لضمان التخطيط الاستراتيجي والإدارة الفعالة للموارد والميزانية>>.

3. **البعد التكنولوجي:**

الاهتمام بالجوانب المعيارية وللتكنولوجيا والبنية التحتية.(عبد الحليم العشي & هزاع بادي, 2020, ص 12)<<استخدام التكنولوجيا والأنظمة الالكترونية لتحسين وتوفير الخدمات المكتبية؛وضمان الأمن والسلامة الالكترونية ؛وتحسين إدارة الأرشفة والبيانات والموارد المكتبية>>؛

4. **الاتصال وحفظ التوازن:**

ويتعلق بتصميم وتنظيم العلاقات بين الشركة ممثلة في مجلس الإدارة التنفيذية من جهة والإطراف الخارجية من جهة أخرى.

5. البعد الاستراتيجي:

ويتعلق بصياغة استراتيجيات الإعمال والتشجيع على التفكير الاستراتيجي والتطلع الى المستقبل استنادا على دراسة متأنية ومعلومات كافية عن أداءها الماضي والحاضر وكذلك دراسة عوامل البيئة الخارجية وتقدير تأثيراتها المختلفة على استنادا على معلومات كافية عن العوامل البيئة الداخلية ومدى تبادل التأثر فيما بينها.(عوض الكسر, 2018, ص 8)

6. البعد الأخلاقي:

<<ويتعلق بخلق وتحسين البيئة الرقابية بما يشمله من قواعد أخلاقية ونزاهة وأمانة ونشر ثقافة الحوكمة على مستوي إدارات الشركة وبيئة العمل بصفة عامة.>>

5.خطوات تطبيق حوكمة المكتبات الجامعية

يمكن تقسمها كالأتي:

- التخطيط والإعداد: هو "عملية منتظمة تتضمن اتخاذ مجموعة من الإجراءات والقرارات للوصول الى اهداف محددة وعلى مراحل معينة، مستخدمة كافة الامكانيات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة حاليا ومستقبلا احسن استخدام".)مهري وآخرون, 2011, ص 83(
وتتضمن رؤية وأهداف واضحة للمكتبة وتحدد الإجراءات والمعايير اللازمة لتنفيذ الخطط والمشاريع المستقبلية
- التطبيق: ويقصد بها تنفيذ الخطط والمشاريع المتعلقة بتحسين جودة الخدمات وتحسن الإدارة والأداء وتحقيق الأهداف المحددة سابقا.
- المراقبة والتقيم: وهنا يتم تقيم الأداء والتأكد من تحقيق الأهداف المحددة ، وتحليل النتائج وتقييم الأداء وتحديد المخاطر والفرص المتعلقة بتطبيق حوكمة المكتبات
- التحسين المستمر: يشمل التحسين الابداعي كل من التحسين الاضافي (Incremental) والتحسين المعرفي الابداعي الجديد(BRAK-through) بوصفهما جزء من العمليات اليومية ولجميع وحدات العمل في المنظمة)العزاوي, 2015, ص 40(.

وهو إجراء التحسينات اللازمة لتحسين أداء المكتبات وتحسين جودة الخدمات المقدمة وتحقيق الأهداف المحددة ، وذلك من خلال تحديث السياسات والإجراءات وتنفيذ المشاريع المستمرة

يجب الإشارة إلى إن مراحل تطبيق حوكمة المكتبات ليست متسلسلة بشكل صارم ، وقد تحتاج الى التفاعل وتعديل مستمر حسب الظروف والتحديات التي تواجه المكتبات .

وبشكل عام يتطلب تطبيق حوكمة المكتبات التزاما من الإدارة والعاملين بالمكتبات بتحسين جودة الخدمات والإدارة وتحقيق الفعالية والاستدامة.

6.مراحل تطبيق حوكمة المكتبات

لضمان نجاح الحوكمة في الجامعات لا بد من تطبيق مراحلها وعدم الاستغناء عن أي منها :المرحلة الأولى: التعريف بالحوكمة ، وهي أهم المراحل لأنها تغرس ثقافة الحوكمة إذ يتم فيه

توضيح المفاهيم، وتحديد الإبعاد، ومعالم الحوكمة ، وكافة جوانبها. أما المرحلة الثانية فهي بناء البنية الأساسية للحوكمة:اذ تعد البنية الأساسية لازمة تماما لتأسيس الحوكمة. وتتمثل المرحلة الثالثة في وضع برنامج معياري للحوكمة وتحدد توقيتاته القياسية : اي يحتاج تطبيق الى برنامج زمني محدد الإعمال والمهام والواجبات. اما المرحلة الرابعة فهي تنفيذ الحوكمة وتطبيقها :حيث تبدا في هذه المرحلة الاختبارات الحقيقية، وقياس مدى رغبة الأطراف في تطبيق الحوكمة. اما المرحلة الخامسة والأخيرة فتتمثل في متابعة الحوكمة وتطويرها: وتأكد هذه المرحلة على حسن تنفيذ جميع المراحل السابقة، من خلال متابعة الاداء وتنفيذ الرقابة العلاجية والوقائية)عيسى عناب الراعي & محمد حسني ابو العلاء, 2021, ص 25(

7. مقاربات حوكمة المكتبات من خلال المرجعيات والمعايير الدولية:

ان تصنيف هذه المرجعيات والمعايير الحوكمة يأخذ عدة أشكال أبرزها وأهمها:

1.7.القيادة الإستراتيجية: وهي من أهم المرجعيات التي تستند عليها المؤسسة من اجل مراقبة وقيادة للحد من المخاطر وخلق القيمة؛ ومن أبرزها إطار أهداف الرقابة على المعلومات والتكنولوجيا المرتبطة بها COBIT النسخة الخامسة من خلال المحاور الخمسة الإستراتيجية(ALC؛2023):

- ❖ تلبية احتياجات أصحاب المصلحة؛
- ❖ تغطية المؤسسة من بدايتها الى نهايتها؛
- ❖ تطبيق إطار عمل واحد متكامل؛
- ❖ تمكين النهج الشامل؛
- ❖ فصل الحوكمة عن الإدارة؛

وبطاقة الأداء المتوازن (SCORCARD): تعتبر هذه المرجعية من أدوات القيادة والتسير بداخل المؤسسة؛ هي <<مجموعة من الاهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة؛لتحقيق الانسجام بين الأداء الفردي وأداء المنظمة لصناعة أداء متميز ومستديم >> (مزريق؛2013؛ص60)؛ من خلال مناظيرها الأربعة التالية:

- ❖ المنظور المالي ؛
- ❖ منظور العمليات الداخلية؛
- ❖ منظور التعلم والنمو؛

❖ منظور الزبائن؛

أ.مرجعيات إدارة مشاريع :

و تشمل العديد من المرجعيات أهمها مرجعية CMMI (نموذج نضج القدرات المتكامل)؛ مرجعية SPICE (عملية تطوير البرمجيات وقدراتها التنفيذية ISO15504)؛ مرجعية PRINCE (المشاريع في البيئات الخاضعة للرقابة) ومرجعيةPMBOK(الدليل المعرفي لإدارة المشاريع).

1. **مرجعية نموذج نضج القدرات المتكاملCMMI:** هي عبارة عن مجموعة من الممارسات المثلى التي تساعد

المؤسسات في تحسين عملياتها؛ تم تطويره بواسطة معهد هندسة البرمجيات Software Engineering Institute في جامعة كارنجي ميلون(Amin؛2013؛ص4):؛ ويشمل مجالات العملية(مسوس،2018،ص190):

يضع مجموعة من الأهداف لكل سيرورة ويقترح التطبيقات التي تلبي هذه الأهداف؛

❖ التركيز على تطوير أداء سيرورات ؛

❖ تقييم نضج المؤسسة ؛

❖ إمكانية الوصول إلى تقييم رسمي للحصول على شهادات معترف بها دوليا.

- **مرجعية SPICE**:منهجية المشاريع في البيئات الخاضعة للرقابة هي طريقة منظمة لإدارة المشروع ؛ ينطبق PRINCE على جميع المشاريع ؛ كما يتمتع بمرونة كبيرة. ومع ذلك ؛ يمكن تخطي جوانب الطريقة التي لا تنطبق على (أو لا تفيد) مشروع معين. يرى **PRINC**أساسيات الإدارة الجيدة للمشروعات(TSO؛2009):

- المشروع عملية محدودة لها بداية ونهاية واضحة.
- يجب أن تدار المشاريع دائما لتكون ناجحة.

2.مرجعيةPMBOK: الدليل المعرفي لإدارة المشاريع هو عبارة عن معيار معترف به في مهنة إدارة المشروعات ؛ هذا المعيار تم تطويره من قبل معهد إدارة المشروعات في الولايات المتحدة الأمريكية؛ وهو يعمل على توفير الدلائل الإرشادية لإدارة المشاريع؛ كما يعرف إدارة المشاريع والمفاهيم المرتبطة بها ويشرح دورة حياة إدارة المشروع والسيرورات المرتبطة بها(Hassini, د.ت, ص 9(.

ج- مرجعيات إدارة الخدمات"مكتبة البنية التحتية":

معترف به على نطاق واسع كمعيار في إدارة خدمات تكنولوجيا المعلومات. يوفر ITILإرشادات أساسية حول كيفية استخدام المنظمات وموظفيها لتكنولوجيا المعلومات لتمكين التغيير والتطوير والتحول وتحقيق كفاءة أفضل عبر القطاعات المختلفة في المؤسسة وهي مستخدمة ؛ يمكن للشركات أن تنشئ بيئة تكنولوجيا معلومات تعزز النمو وقابلية التوسع والتغيير. تتوفر في مبدأين رئيسين(Didier؛2009؛ص20):

1.تقديم الخدمة:ويتم ذلك من خلال العناصر التالية:

❖ إدارة مستوى الخدمة؛

❖ الإدارة المالية؛

❖ إدارة المتاحات؛

❖ إدارة استمرارية الخدمات ؛

❖ إدارة المقدرة.

2.دعم الخدمة:

❖ مكتب الخدمة؛

❖ إدارة التهيئة؛

❖ إدارة عقود الخدمة؛

❖ إدارة الحوادث إدارة التغير؛

❖ إدارة المشاكل.

ح.**مرجعيات ومعايير إدارة امن المعلومات:**

حسب معهد حوكمة تكنولوجيا المعلومات تعرف حوكمة امن المعلومات على أنها جزء لا يتجزأ من حوكمة المؤسسات تعمل على توفير التوجه الاستراتيجي؛وتضمن تحقيق الأهداف؛وإدارة المخاطر بشكل مناسب؛ واستخدام الموارد التنظيمية بمسؤولية؛ ورصد وتتبع نجاح او فشل البرامج المستخدمة في امن المعلومات.
تهدف هذه الحوكمة إلى حماية الأصول وخدمات المعلومات من مختلف المخاطر والاعتداءات الالكترونية من خلال إتباع محموعة من المرجعيات؛ المعايير؛ الطرق والقوانين الدولية أهمها مرجعية مراقبة أهداف وتكنولوجيا معلومات المؤسسة بنسختيها الرابعة والخامسة (COBIT4؛COBIT5)؛ مكتبة البنية التحتية النسخة الثالثة(ITILv3)؛ معايير ايزو(27001؛27002؛27005؛27038)؛ وطريقة مهاري؛ على العموم يمكن ان يشمل هذا الإطار العناصر التالية:(مسوس & نوفيل, 2018, ص 198)

- ❖ إطار لإدارة مخاطر امن نظم المعلومات؛
- ❖ إستراتيجية أمنية متكاملة؛
- ❖ وضع هيكل تنظيمي امني فعال؛
- ❖ إستراتيجية أمنية تأخذ بعين الاعتبار قيمة المعلومات؛
- ❖ سياسات الأمن التي تعالج كل الجوانب الإستراتيجية ؛
- ❖ مجموعة كاملة من المعايير الأمنية لكل سياسة؛ لضمان المطابقة للإجراءات والمبادئ التوجيهية للسياسة
- ❖ سيرورة تتبع مؤسساتي لتحقيق المطابقة؛ وتوفير التغذية العكسية بشان الفعالية والتخفيف من المخاطر
- ❖ استمرار وتقييم السياسات والمعايير والإجراءات المتعلقة بالمخاطر؛

خ.مرجعية مخاطر تكنولوجيا المعلومات:

وهي عبارة عن دليل يسمح بإعطاء نظرة شاملة عن المخاطر المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات؛ بما يساعد المؤسسة على إدارتها من اجل تحقيق الأهداف المسطرة؛ واغتنام الفرص وتحقيق النتائج أفضل في هذا المجال
للتعبير عن المخاطر المعلوماتية من منطلق مفهوم المهن؛ المرجعية تستند على العديد من النماذج أهمها:مرجعية COBIT5؛ بطاقة الأداء المتوازن؛ قانون COSO؛ نموذج WESTERMAN؛ نموذج تحليل عامل مخاطر المعلومات؛ وتتمثل مبادئ المرجعية كالأتي(isaca،2009،p13):

- ❖ اتصال دائم بأهداف العمل؛
- ❖ تحقيق التوافق بين مخاطر تقنية المعلومات مع مخاطر المؤسسة؛
- ❖ يوازن بين عائد التكلفة والقيمة الناتجة عن إدارة المخاطر؛
- ❖ دعم الاتصال حول مخاطر تقنية المعلومات؛
- ❖ جعل إدارة المخاطر سيرورة مستمرة؛ وجزء من الأنشطة اليومية؛

8.علاقة حوكمة المكتبات بحوكمة الجامعة:

تعد حوكمة المكتبات جزءًا أساسيًا من حوكمة الجامعة. فالمكتبات تشكل جزءًا هامًا من بنية الجامعة وتعمل على تلبية احتياجات الطلاب والأساتذة والموظفين والمجتمع المحلي. لذلك ، يتعين على حوكمة المكتبات العمل بشكل متناغم مع حوكمة الجامعة بأسرها.

يتم تحقيق هذا من خلال تنسيق الأهداف والرؤية والخطط بين الإدارات المختلفة داخل الجامعة ، بما في ذلك إدارة المكتبات. كما يتم تحديد مسؤوليات إدارة المكتبات وفقًا للسياسات والإجراءات التي تحددها حوكمة الجامعة.

بالإضافة إلى ذلك ، تحتاج المكتبات إلى موارد وتمويل كافٍ للحفاظ على التشغيل الفعال وتطوير الخدمات. ويجب على حوكمة الجامعة ضمان توفير هذه الموارد بشكل مستدام لتلبية الاحتياجات المتنامية للمكتبات.

وبشكل عام ، يمكن القول إن حوكمة المكتبات تعد جزءًا أساسيًا من حوكمة الجامعة ، حيث يتم تحقيق الكفاءة والشفافية والمساءلة من خلال التنسيق بين الإدارات المختلفة وضمان توفير الموارد اللازمة للحفاظ على تشغيل المكتبات بشكل فعال.

النتائج العامة للدراسة:

- ❖ تعبر الحوكمة عن منظومة من المرجعيات والمعايير والمبادئ والإجراءات التي يهدف تبنيها إلى تحسين أداء المكتبات من خلال تعزيز الشفافية والمساءلة؛ وتحديد المسؤوليات والمهام مع الحرص على مشاركة أصحاب المصالح في العملية الإدارية بما يحفظ كافة الحقوق.

- ضرورة حوكمة المكتبات لضمان تطبيق معايير الجودة بما يحقق أهداف الجامعة؛ ويرفع من جودة خدماتها؛ وأخلقة سلوكيات عامليها؛ بما يحقق سلامة رسالتها؛ وتلبية احتياجات مستفيديها.
- إن الإطار المرجعي لمقاربات حوكمة المكتبات قائم على مرتكزات ومجالات أساسية تتجلى في التطبيق والاستخدام؛تنظيم الأنشطة؛ والتطوير.
- إن تبني إستراتيجية عامة لحوكمة المكتبات؛ ويتطلب ذلك وضع خطط مدروسة لتوجيه عمل المكتبات بشكل فعالة وتنسيق جهود جميع الأطراف المعنية بالحوكمة بما في ذلك الإدارة والهيئات التعليمية والبحثية والمكتبات نفسها.

الخاتمة:

تعد المكتبات الجامعية أحد الهياكل الأساسية التي تعول عليها الجامعة في تحقيق أهدافها الأكاديمية والبحثية؛ من خلال دورها الحيوي في دعم وتعزيز الجودة التعليمية والبحثية وذلك وفق إستراتيجية عامة تضبط الاستخدام الأمثل للمكتبات الجامعية وتطويرها بشكل مستمر، بإستخدام آليات ومرجعيات مقننية تضمن إدارة ناجحة للمؤسسة وتعزز مبدأ الاستثمار الأمثل في الموارد وتعزز مبدأ المسائلة والشفافية، ومن خلال إستقراء الجانب النظري لحوكمة المكتبات بمؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي، ومن هذا المنطلق توصي الدراسة بمايلي:

- تحديد مهام وأدوار المكتبات وتحديد مستويات الخدمات المقدمة من قبلها وتحديد الأولويات في تلبية احتياجات المستفيدين من خدماتها؛
- وضع إطار لحوكمة المكتبات يشمل الإجراءات والسياسات التي تنظم عمليات تطوير المكتبات والحفاظ على جودة الخدمات المقدمة؛
- تعزيز الشفافية والمساءلة والمشاركة المجتمعية في عمليات اتخاذ القرارات المتعلقة بحوكمة المكتبات؛
- تطوير خطط واستراتيجيات طويلة الأجل لتطوير المكتبات وتلبية الاحتياجات المتغيرة للمستفيدين من خدماتها؛
- توفير التدريب والتطوير المستمر للعاملين في المكتبات وتشجيعهم على اكتساب المهارات والخبرات اللازمة لتحسين جودة الخدمات المقدمة؛
- تعزيز الابتكار والابتكار التكنولوجي في تطوير الخدمات والموارد المقدمة من قبل المكتبات؛

قائمة المصادر والمراجع:

أحمد برقعان, أ. م., & القرشي, ع. ا. ع. (2012). حوكمة الجامعات و دورها في مواجهة التحديات. *المؤتمر العلمي الدولي: عولمة الإدارة في عصر المعرفة*, 23.

المدخل الاداري والمعلوماتي-نظم ومتطلبات وتطبيقات 14000-10015-9001-31000-27000-18000 (ط1). *ISO* .(العزاوي. (2015. دار وائل للنشر والتوزيع.

العيدي, ص. (2021). *الحكامة والجودة في الجامعة الجزائرية:اية علاقة تجربة جامعة بسكرة انموذجا: م ج1*.

أمين مغاوري, ه. (2022). *تفعيل مبادئ الحوكمة الرشيدة في مؤسسات التعليم الجامعي المصري على ضوء الإدارة المرئية*. *41*(196), 27.

حايك, ه. (2018). حوكمة المعلومات في المؤسسات الأكاديمية. *اكاديمية نسيج*.

https://blog.naseej.com/%D8%AD%D9%88%D9%83%D9%85%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%AA-

%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D8%A7%D8%AA-

%D8%A7%D9%84%D8%A3%D9%83%D8%A7%D8%AF%D9%8A%D9%85%D9%8A%D8%A9

.حفيظي, س. (2021). *مبادئ الحوكمة الية تحقيق تميز الاداء الجامعي: م ج1*. جامعة محمد خيضر بسكرة

عبد الحليم العشي, ش., & هزاع بادي, ض. (2020). الحوكمة كآلية لتعزيز دور المكتبات في التعليم الإلكتروني. *جامعة الملك عبد العزيز*.

.*جدة، السعودية*., 20

عوض الكسر, ش. (2018). دور تطبيق معايير الجودة الشاملة في تحقيق الحوكمة الإدارية في الجامعات اسة تطبيقية على الجامعات الخاصة

.بالرياض)(در. *مجلةكلية التربيةالأساسية للعلوم التربوية والإنسانية/جامعة بابل*, *39*, 14

عيسى عناب الراعي, ا., & محمد حسني ابو العلاء, ل. (2021). *واقع تطبيق الحوكمة الالكترونية في الجامعات الاردنية الحكومية وعلاقتها*

.*بالتمكين الاداري لاعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم*. جامعة الشرق الاوسط

.غوار, ع. (2021). الحوكمة في انظمة المعلومات والمكتبات الجزائرية. *مجلة الحكمة للدراسات والأبحاث*, *01*(02), 26

.لعور, ر., & دباب, ز. (2020). الحوكمة الالكترونية في المؤسسات الجامعية الجزائرية. *مجلة التغير الاجتماعي*, *6*(1), 28

.لونيس, ع. (2021). *حوكمة الجامعة الجزائرية بين اليات التطبيق ومعوقاتها*

محجوب, ا. (2021). نظام الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي ومتطلبات نجاحه اشارة للنظام في الجامعة الأمريكية وبريطاني. *مجلة*

.*دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال*, *04*(01), 21

مسوس, ك., & نوفيل, ح. (2018). *نحو حوكمة نظم المعلومات في مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة عينة من مؤسسات التعليم العالي*.

.جامعة الجزائر 03 ابراهيم سلطان شيبوط

.مشري, س. (2021). ابعاد التمكين الاداري ودورها في تطبيق حوكمة المؤسسة الجامعية. *جامعة محمد خيضر-ابسكرة*, *06*(01), 26

مهري, س., بن جامع, ب., & اشراف ومراجعة الدكتور عبد المالك بن السبتي. (2011). *المكتبة الرقمية الاسس النظرية والتطبيقية*. دار بهاء

.الدين للنشر والتوزيع

Amazon.com: Strategies for Information Technology Governance: 9781591401407: Van

د.ت). استرجع في 10 أبريل، 2023, من) *Grembergen, Wim: Books,2003*.

https://www.amazon.com/Strategies-Information-Technology-Governance-

Grembergen/dp/1591401402

Gouvernance des Etablissements d'Enseignement Supérieur et Amélioration de l'Environnement des Affaires en Zone UEMOA,2011. (د.ت). استرجع في 10 أبريل، 2023, من https://search.issuelab.org/resource/gouvernance-des-etablissements-d-enseignement-superieur-et-amelioration-de-l-environnement-des-affaires-en-zone-uemoa.html

Hassini, R. (د.ت). *الدليل المعرفي لإدارة المشروعات الطبعة الرابعة — PMBOK ® Guide)*. استرجع في 4 أبريل، 2023, من https://www.academia.edu/40003804/%D8%A7%D9%84%D8%AF%D9%84%D9%8A%D9%84_%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D8%B1%D9%81%D9%8A_%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B4%D8%B1%D9%88%D8%B9%D8%A7%D8%AA_%D8%A7%D9%84%D8%B7%D8%A8%D8%B9%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8%B1%D8%A7%D8%A8%D8%B9%D8%A9_PMBOK_Guide

Hoover, J. (2018). Gaps in IT and Library Services at Small Academic Libraries in Canada. *Information Technology and Libraries*, *37*(4), Article 4. https://doi.org/10.6017/ital.v37i4.10596

أ.رايس عبد الوهاب
باحث دراسات عليا (دكتوراه)
قسم علم المكتبات
جامعة بسكرة
Abdelouahabrais94@gmail.com

الملتقى الوطني الهجين حول:

(حـــــوكمة الجـــــامعة الجـــــزائرية)

عنوان المداخلة:

حوكمة المكتبات الجامعية بمؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي: دراسة إستشرافية

Governance of university libraries in institutions of high education and scientific research:a prospective study.

ملخص:

تعتبر الحوكمة من المفاهيم الحديثة لإدارة المكتبات الجامعية بالنظر إلى الدور الحيوي لهذا النوع من المكتبات وحاجتها لتبني نهج حكيم لاستغلال مواردها وتحقيق أهدافها بفعالية؛ تعزيزا لدور المؤسسات التعليمية وزيادة جودة التعليم العالي والبحث العلمي.

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على مفهوم حوكمة المكتبات وعلاقتها بحوكمة الجامعة ضمن مبادئ ومجالات تركيز محددة؛ والوقوف على الدور الذي يمكن أن تلعبه حوكمة المكتبات في رسم السياسة العامة للجامعة؛ بالاعتماد على أطر ومرجعيات تطبيقها وفق استراتيجية عامة واضحة.

الكلمات المفتاحية:السياسة العامة؛ الإطار المرجعي؛ المكتبات؛ الجامعة الجزائرية.

Abstract:

Governance is one of the modern concepts of university library management due to the vital role of this type of libraries and its need to adopt a wise approach to use its resources and achieve its goals effectively in addition to enhance the role of educational institutions and to increase the quality of high education and scientific research.

This study aims to identify the concept of library governance and its relationship to university governance within specific principles and areas of focus as well as to find out the role that library governance can play in drawing up the general policy of the university depending on the frameworks and references to be applied according to a clear strategy.

Keywords: Public policy; reference frame; libraries; Algerian University.

مقدمة

تلعب المكتبات الجامعية دورًا حيويًا في نظام التعليم العالي في الجزائر، إذ تعتبر مصادر المعلومات الرئيسية للطلاب والأكاديميين والموظفين في المؤسسات التعليمية. ومن أجل ضمان توفير خدمات مكتبية عالية الجودة للمستفيدين، فإن الحاجة إلى تبني نهج حكيم لإدارة المكتبات الجامعية وتحسين الجودة والكفاءة والفاعلية والفعالية في العمل أمر حتمي.

وتعتبر المكتبات الجامعية من أكثر المؤسسات حاجة إلى تبني الحوكمة نظرا لأهمية وقيمة الدور الذي تقوم به سواء المستوى الفني والتنظيمي والقانوني ضمن عدة مجالات ونظم؛ وأطر راقية يجب العمل بها من أجل ترقية فعل ودور المؤسسات للالتزام بالمتطلبات القانونية والإدارية للرفع من الأداء؛ وأيضا لاستغلال الفرص المحتملة والمستقبلية المتاحة"."(غوار, 2021)

إن حوكمة المكتبات الجامعية تعد أحد الأسس الأساسية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للجامعة من خلال توفير مصادر المعرفة والموارد اللازمة والطلاب والباحثين لتطوير أبحاثهم والتعلم والتدريب بم تساهم في تحسين إدارة الموارد البشرية والمادية وتطوير الخدمات المقدمة للمستفيدين فعند تحقيق هذه الأهداف فإن ذلك يعني تعزيز دور المؤسسات التعليمية وزيادة جودة مخرجات الجامعة وتصنيفها وطنيا ودوليا.

إشكالية وتساؤلات الدراسة:

تعد المكتبات الجامعية في الجزائر أحد أهم المؤسسات التعليمية والبحثية التي تعنى بتوفير المعلومات العلمية والتقنية للطلبة الجامعين والأساتذة، ولتحقق المكتبات أهدافها في شكل أمثل ويتناسب مع تطلعات المستفيدين والإدارة العاليا يتطلب تطبيق حوكمة رشيدة لسياسات العمل ومواردها للوصول إلى الفائدة المرجوة. وخصوصا في ظل التحديات التي تواجه المهنة المكتبية أمام التغيرات المتسارعة في تقنيات المعلومات والاتصالات والتحول الرقمي وعدم توافر الموارد المالية والبشرية الكافية لتحسين وتطوير خدمات المكتبات في العصر الرقمي.

إن حوكمة المكتبات الجامعية تمثل أحد الحلول الفعالة للتعامل مع تحديات المكتبات الجامعية والمساهمة الفعالية في تحسين الآداء وخصوصا مع مشروع حوكمة الجامعة الجزائرية التي دعت إليه الوزارة، ولكن تحقيق الحوكمة في المكتبات الجامعية في الجزائر يتطلب دراسة مستفيضة حول إستراتيجية تجسيد الحوكمة في المؤسسة ومجالات توظيفها، وتحديد الإطار القانوني والتشريعي اللازم لتحسين أداء المكتبات بما يتناسب مع خصوصية المكتبات، وتعزيز الشفافية والمساءلة والمشاركة المجتمعية في عملية صنع القرارات المتعلقة بتطوير خدمات المكتبات الجامعية، وتوظيف التقنيات الحديثة لتحسين وتطوير الخدمات المكتبية وتوفير الوقت والجهد والتدريب والتطوير المستمر للموظفين المكتبين والباحثين لتحسين كفاءتهم وفعاليتهم في العمل، وإعداد الخطط الإستراتيجية والتكتيكية لتطوير خدمات المكتبات وتحسينها، ومن هذا المنطلق نطرح التساؤل الآتي: ماهي الإستراتيجية العامة لحوكمة المكتبات الجامعية بمؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي؟

وتخلل هذا السؤال مجموعة من الأسئلة الفرعية، كالآتي:

- ماهو مفهوم حوكمة المكتبات؟ وماعلاقته بحوكمة الجامعة؟
- ماهي مبادئ ومجالات حوكمة المكتبات بمؤسسات التعليم العالي؟
- ما دور حوكمة المكتبات في رسم السياسة العامة للجامعة ؟
- ما هي أطر ومرجعيات تطبيق حوكمة المكتبات بمؤسسات التعليم العالي ؟

أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوع حوكمة في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي، والذي ارتقى الى رأس أولويات الحكومات كما شمل مجالات عديدة مثل: الإقتصاد والإعلام والقانون نظرا للدور الهام الذي تلعبه الحوكمة في تحقيق رفاهية المجتمعات وتحضرها،وتأتي الحوكمة كإطار عملياتي يضمن السير الحسن للآداء ويمنع تضارب المصالح كما يضمن تحقيق الجودة لمخرجات مؤسسات التعليم العالي والتميز فيه.

أهداف الدراسة:

تتحدد أهداف الدراسة في مايلي:

- ❖ تقديم إطار مفاهيمي عن حوكمة المكتبات والمصطلحات ذات الصلة.
- ❖ الوقوف على أهداف تطبيق الحوكمة في المكتبات الجامعية ومبادئها ومجالات توظيفها.
- ❖ تسليط الضوء على إستراتيجية تطبيق حوكمة المكتبات في مؤسسات التعليم العالي.
- ❖ التعرف على مرجعيات وأطر تطبيق حوكمة المكتبات الجامعية.

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوثائقي والمنهج التحليلي، من خلال المراجعة النظرية للإنتاج الفكري وتحليله ، قصد اضاح دور حوكمة المكتبات ومساهمتها في ضمان نجاح حوكمة السياسة العامة للجامعة وإبراز أهم الاستنتاجات التي تتعلق بمشكلة البحث.

الدراسات السابقة:

بعد إجراء مسح لدراسات السابقة في موضوع البحث وجدنا العديد من الدراسات التي تناولت حوكمة امن المعلومات وكذا الخاصة بإدارة المخاطر ،غير أننا لم نجد ما يطابق دراستنا في تناول المكتبات الجامعية الجزائرية ، ومن أهم الدراسات السابقة نذكر مايلي:

الدراسة الأولى:Grembergen, Wim Van, Strategies for Information Technology, 2003

هدفت هذه الدراسة على تحسين فهم حوكمة تقنية المعلومات؛ وبنيتها التكنولوجية والعمليات والآليات العلائقية والتعرف على القدرة التنظيمية التي يمارسها مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وإدارة تكنولوجيا المعلومات للتحكم في صياغة وتنفيذ إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات لتضمن اندماج الأعمال وتكنولوجيا المعلومات؛ بالاعتماد على بطاقات الأداء المتوازن وأهداف الرقابة والمبادئ التوجيهية للإدارة التي وضعتها ISACA؛ وللوصول للنماذج النظرية والممارسات المتعلقة حوكمة تكنولوجيا المعلومات . (*Grembergen& Wim,2003)*

الدراسة الثانية: Baidari, Boubacar et El Wade Dakar, Bachir. Gouvernance des Etablissements d'Enseignement Supérieur et Amélioration de l'Environnement des Affaires en Zone UEMOA.Juillet 2011

عالجت هذه الدراسة أنماط حوكمة الجامعات التي تسمح بتحسين بيئة الأعمال التجارية في إفريقيا؛ بهدف تقييم الممارسات الحالية لحوكمة الجامعات؛ وتحديد الممارسات التي تساهم في تحسين الإعمال؛ وكذا صياغة توصيات بهدف تنسيق أفضل لأنظمة حوكمة مؤسسات التعليم العالي في منطقة WAEMU. (**Baidari& Bachir,2011)**

الدراسة الثالثة: Hoover, Jasmine .Gaps in IT and Library Services at Small Academic Libraries in Canada.2018

اعتبرت هذه الورقة المكتبات الأكاديمية الحديثة هي محور التكنولوجيا، حيث ناقشت مشكلة الفجوة بين المكتبة؛ وتكنولوجيا المعلومات في العديد من المكتبات الجامعية الصغيرة في جميع أنحاء كندا والتي يمكن أن تمنع الابتكار وتؤدي إلى تضاؤلها؛ توضح هذه الورقة نتائج مسح للجامعات الصغيرة في كندا ، مع التركيز على تكنولوجيا المعلومات والمكتبة فيما يخص الهيكل التنظيمي والتوظيف. بالإضافة إلى الحلول المقترحة لتقليص مشكلة الفجوة(Hoover, 2018).

الإطار النظري للدراسة

1. حوكمة المكتبات: تأصيل المصطلح والمفاهيم ذات الصلة

الحوكمة:

تعد الحوكمة من المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمامات كبيرة في السنوات الأخيرة عبر استخدامها في تحقيق الجودة والتميز في الأداء.

أما من الناحية الاصطلاحية الحوكمة مستمدة من كلمة حكومة وهي إشارة واضحة لصفة السيطرة والالتزام.

وتعرف الحوكمة حسب ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات المنعقدة في الجزائر في 11 مارس 2007 انها فلسفة تسيرية ومجموعة من التدابير العلمية الكفيلة في ان وحد لضمان واستدامة تنافسية للمؤسسة بواسطة تعريف حقوق وواجبات الاطراف الفاعلة في المؤسسة وتقاسم الصلاحيات المترتبة على ذلك.(قورير،2010)

أما البنك الدولي فيعرف الحوكمة بـ: أنها الأسلوب الذي يتم من خلاله إدارة الموارد الاقتصادية للمجتمع بكفاءة عالية بهدف التنمية.

هي حسب اللجنة الانجليزية CADB :"نظام بمقتضاه تدار الشركات وتراقب"(لونيس, 2021)

حوكمة الجامعة

يقصد بالحوكمة الجامعية وضع معايير وآليات حاكمة لأداء كل أعضاء الأسر ة الجامعية من خلال تطبيق الشفافية وأساليب قياس الأداء ومحاسبة المسؤولين و مشاركة أطراف المصلحة في عملية صناعة عملية التسيير و التقييم(أمين مغاوري, 2022, ص 14)

تعتبر حوكمة الجامعات عنصرا رئيسيا في التركيز الأخير على إصلاح التعليم الجامعي في جميع أرجاء العالم، ويتصدى مفهوم حوكمة الجامعات الذي طوره كلارك سنة1983 كواحد من طرق التصنيف الأولى في العالم لكيفية قيام الجامعات وأنظمة التعليم العالي بتحقيق أهدافها وتنفيذها وأسلوب إدارة مؤسساتها ورصد إنجازاتها(أحمد برقعان & القرشي, 2012, ص 9)

تعرف حوكمة الجامعات بأنها طريقة لتوجيه أنشطة الجامعة وإدارة أقسامها العلمية وكلياتها، ومتابعة تنفيذ خطتها الإستراتيجية وتوجهاتها العامة، وتطوير نظم إدارتها وهيكلها التنظيمي، وأساليب تقييم أدائها وأساليب متابعة اتخاذ القرار الجامعي بهدف تحقيق مبدأ الشفافية والمساءلة والمشاركة ،مما ينعكس بالا جاب على أداء الجامعة.(محجوب, 2021, ص 41)

إن حوكمة ليست مجرد إدارة شاملة للجامعة بل هي أوسع من ذلك، فهي منظومة متكاملة تتمثل في مجموعة التشريعات التي تهدف الى تحقيق جودة التعليم العمليات والمخرجات،والإداريين الأكاديمية والإدارية وتميزها، وذلك باختيارها الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق غايات الجامعة،(مشري, 2021, ص 200)وباختصار يمكن إدراج مبادئ حوكمة الجامعة في النقاط الثلاثة الآتية:(العيدي, 2021, ص 52)

- ✓ الشفافية ومصداقية المعلومات وإتاحتها.
- ✓ المشاركة في اتخاذ القرار بشكل مباشر أو غير مباشر
- ✓ المساءلة

حوكمة المكتبات

من الصعوبات التي واجهتها الدراسة قلة المفاهيم المتعلقة بحوكمة المكتبات، وباعتبار ان المكتبات عبارة عن مؤسسة؛ مكتبات رقمية؛وكذا نظام معلومات يمكن استخلاص مفهوم حوكمة المكتبات كما يلي :

حوكمة المكتبات من منظور المكتبات الرقمية :هي بمثابة نظام قانوني لتطوير التنظيم الذاتي لهيكل المكتبة لتحقيق تفاعل النظام مع البيئة الخارجية؛ وتنسيق وتوجيه وتبادل المواد والمعلومات لتعزيز العلاقة بين العناصر المختلفة داخل وخارج النظام (عبد الحليم العشي & هزاع بادي, 2020)

حوكمة المكتبات من منظور نظم المعلومات : وفقا لجمعية حوكمة تكنولوجيا المعلومات تم تعريف حوكمة نظم المعلومات انها من مسؤولية مجلس الإدارة وإدارة السلطة التنفيذية، وهي جزء لا يتجزأ من حوكمة المؤسسات، تتعلق بكل من القيادة،الهياكل التنظيمية والسيرورات التي تضمن دعم نظم المعلومات لتحقيق أهداف وإستراتيجية المؤسسة.(مسوس & نوفيل, 2018, ص 11)

حوكمة المكتبات من منظور المعلومات: كما تعرف شركة Gartner Inc مصطلح حوكمة المعلومات بأنها :"تحديد الحقوق المنوطة بالقرار وإطار المساءلة لضمان السلوك المناسب في إنشاء المعلومات، تخزينها وتقييمها وأرشفتها وحذفها. وهو يتضمن العمليات والأدوار والسياسات والمعايير والمقاييس التي تضمن الاستخدام الفاعل والكفء للمعلومات، و بما يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها"(حايك, 2018)

وكمفهوم إجرائي لحوكمة المكتبات هي عملية تحديد وتطبيق السياسات والإجراءات اللازمة لإدارة المكتبات بطريقة فعالة وشفافة ومسؤولة والعدالة والموثوقية في إدارة وتشغيل المكتبات.

1.1.دوافع حوكمة المكتبات الجامعية:

ساهمت مجموعة من الأسباب في إمكانات تطبيق الحوكمة في الجامعات واعتبارها قضية في غاية الأهمية والتي نذكرها في النقاط التالية(حفيظي, 2021, ص 25)

أ- 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.

ب- 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.

ت- زيادة أهمية آليات صنع القرار في الأمور الإدارية والأكاديمية، وزيادة المنافسة بشكل كبير.

ث- ظهور منتجين جدد للخدمات التعليمية، وتزايد الحراك الأكاديمي للطلاب وأعضاء هيئة التدريس.

ج- 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.
خ- ظهور توجهين عالميين رئيسيين يتوقع أن يؤثرا في المسار المستقبلي للتنمية الاقتصادية والاجتماعية ومستوى رفاهية الإنسان وهما عولمة التعليم والبحث العلمي وتدويل أنشطتهما.

2.أهداف حوكمة المكتبات :

- ❖ حماية رسالة المكتبة على المدى الطويل او الاحتفاظ بها
- ❖ المساهمة في تحقيق بنية مواتية لنمو إداري سليم للمكتبة
- ❖ تحسين الكفاءة الإدارية وتحقيق الشفافية وخفض التكلفة في إدارة المكتبات
- ❖ نشر ودعم الحوكمة الالكترونية الجديدة داخل المكتبة،حتى يتنسنى لجميع العاملين الوصول إليها لتعزيز تكافئ الفرص.
- ❖ إيجاد نظام لتوثيق الإجراءات وتحديد الأدوار والمسؤوليات والحقوق والصلاحيات والعلاقات في إطار منهجية عمل واضحة .
- ❖ زيادة قدرات واستجابة المكتبة من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحقيق الشفافية والمساءلة
- ❖ تزويد المستفيدين بالخدمات الكافية المناسبة وفي الوقت المناسب من خلال تكنولوجيا المعلومات(عبد الحليم العشي & هزاع بادي, 2020)

إن الغرض من حوكمة المكتبات؛ بأنها نظام قانوني لتطوير هيكل المكتبة لتحقيق تفاعل النظام مع البيئة الخارجية، وتنسيق وتوجيه تبادل المواد والمعلومات لتعزيز العلاقة بين العناصر المختلفة داخل وخارج النظام، وتسريع الكفاءة وتسريع عملية التسلسل في المكتبة وتحسين الهيكل الكلي لها، وتعزيز العلاقة بين مختلف الأنشطة وبين أصحاب المصالح داخل المؤسسة وبين المستويات والوظائف المختلفة.(عبد الحليم العشي & هزاع بادي, 2020)

3.المجالات الإستراتيجية لحوكمة المكتبات:

إن الاستثمار المتزايد للمكتبات في تكنولوجيا المعلومات والتقنيات الحاديثة جعلها تعتمد أكثر فأكثر على النظم الحديثة لإدارة أنشطتها وعملياتها للرفع من مستوى الأداء وتحقيق جودة الخدمات؛ غير ان هذه الأهداف تواجه العديد من المخاطر المحتملة والمستقبلة التي قد تفرض على القائمين عليها تبني مقاربات حوكمة نظم معلوماتها؛

يتضمن الإطار المرجعي لمقاربات حوكمة نظم المعلومات أربعة مجالات أساسية نوردها باختصار كالأتي(مسوس،2018،ص164):

1. **مجالات التطبيق واستخدام حوكمة المكتبات:**والتي ترتكز على بخمسة مجالات أساسية تتمثل في تحقيق الاصطفاف؛ تسير الموارد؛ خلق القيمة؛ التحكم في المخاطر ؛ وتحقيق الأداء؛
2. **مجالات تنظيم أنشطة حوكمة المكتبات:**وهي مرتبطة بالعديد من العناصر التي تسمح بالتحكم بمكنيزمات حوكمة نظم المعلومات وهي:اتخاذ القرار؛ التنظيم؛ ادارة التغيير؛ التنظيم عن طريق السيرورات؛ وإدارة محفظة المشاريع المتعلقة بحوكمة نظم المعلومات؛
3. **مجالات العناصر الأساسية لحوكمة المكتبات:** يسمح بتحديد العناصر الأساسية للأنشطة وذلك وفق الأهداف وهي تشمل ثلاثة عناصر أساسية :المحتوى؛ النموذج؛ القياس؛
4. **المحتوى:**وثائق الاصطفاف؛الإدارة؛ المخاطر؛إدارة الموارد؛تسير الأداء؛إدارة القيمة؛تسيير النضج؛
5. **المجالات المرتبطة بتطوير حوكمة المكتبات:** بوصف سيرورات حوكمة نظم المعلومات ويشمل العناصر التالية:طبيعة السيرورة؛ تثمين المعارف؛ البرمجيات؛

4.أبعاد ومقومات حوكمة المكتبات الجامعية:

يتميز الحوكمة بمجموعة من الأبعاد و التي تشكل جوهر المنطلقات الفكرية التي جاءت بها المؤسسات الدولية ضمن رهانات الحكم الراشد ويمكن إجمالها في الإبعاد التالية(لعور & دباب, 2020, ص 11):

1. البعد الإشرافي:

ويتعلق بتدعيم وتفعيل الدور الإشرافي لمجلس الإدارة على أداء الإدارة التنفيذية والإطراف ذات المصلحة ومن بينهم أقلية المساهمين.

<< من خلال وضع السياسات والإجراءات اللازمة لضمان توفير الخدمات المكتبية بشكل شفاف ومنتظم ؛والتزام المكتبات بالمعايير والتشريعات المتعلقة بالحفاظ على البيانات والخصوصية وحقوق الملكية الفكرية.>>

2. البعد الرقابي (الإداري):

ويتعلق بتفعيل الرقابة سواء على المستوى الداخلي او الخارجي للشركة فعلى المستوى الداخلي يقصد بها نظم إدارة المخاطر اما على المستوى الخارجي فيتناول القوانين واللوائح وقواعد التسجيل في البورصة وإتاحة الفرصة لحملة الأسهم والإطراف ذات المصلحة بالرقابة.

<<ولتحقيق هذا البعد بالمكتبات يتم تحديد مسؤوليات وصلاحيات العاملين في المكتبات؛ مع تطوير الإجراءات الإدارية لضمان التخطيط الاستراتيجي والإدارة الفعالة للموارد والميزانية>>.

3. **البعد التكنولوجي:**

الاهتمام بالجوانب المعيارية وللتكنولوجيا والبنية التحتية.(عبد الحليم العشي & هزاع بادي, 2020, ص 12)<<استخدام التكنولوجيا والأنظمة الالكترونية لتحسين وتوفير الخدمات المكتبية؛وضمان الأمن والسلامة الالكترونية ؛وتحسين إدارة الأرشفة والبيانات والموارد المكتبية>>؛

4. **الاتصال وحفظ التوازن:**

ويتعلق بتصميم وتنظيم العلاقات بين الشركة ممثلة في مجلس الإدارة التنفيذية من جهة والإطراف الخارجية من جهة أخرى.

5. البعد الاستراتيجي:

ويتعلق بصياغة استراتيجيات الإعمال والتشجيع على التفكير الاستراتيجي والتطلع الى المستقبل استنادا على دراسة متأنية ومعلومات كافية عن أداءها الماضي والحاضر وكذلك دراسة عوامل البيئة الخارجية وتقدير تأثيراتها المختلفة على استنادا على معلومات كافية عن العوامل البيئة الداخلية ومدى تبادل التأثر فيما بينها.(عوض الكسر, 2018, ص 8)

6. البعد الأخلاقي:

<<ويتعلق بخلق وتحسين البيئة الرقابية بما يشمله من قواعد أخلاقية ونزاهة وأمانة ونشر ثقافة الحوكمة على مستوي إدارات الشركة وبيئة العمل بصفة عامة.>>

5.خطوات تطبيق حوكمة المكتبات الجامعية

يمكن تقسمها كالأتي:

- التخطيط والإعداد: هو "عملية منتظمة تتضمن اتخاذ مجموعة من الإجراءات والقرارات للوصول الى اهداف محددة وعلى مراحل معينة، مستخدمة كافة الامكانيات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة حاليا ومستقبلا احسن استخدام".)مهري وآخرون, 2011, ص 83(
وتتضمن رؤية وأهداف واضحة للمكتبة وتحدد الإجراءات والمعايير اللازمة لتنفيذ الخطط والمشاريع المستقبلية
- التطبيق: ويقصد بها تنفيذ الخطط والمشاريع المتعلقة بتحسين جودة الخدمات وتحسن الإدارة والأداء وتحقيق الأهداف المحددة سابقا.
- المراقبة والتقيم: وهنا يتم تقيم الأداء والتأكد من تحقيق الأهداف المحددة ، وتحليل النتائج وتقييم الأداء وتحديد المخاطر والفرص المتعلقة بتطبيق حوكمة المكتبات
- التحسين المستمر: يشمل التحسين الابداعي كل من التحسين الاضافي (Incremental) والتحسين المعرفي الابداعي الجديد(BRAK-through) بوصفهما جزء من العمليات اليومية ولجميع وحدات العمل في المنظمة)العزاوي, 2015, ص 40(.

وهو إجراء التحسينات اللازمة لتحسين أداء المكتبات وتحسين جودة الخدمات المقدمة وتحقيق الأهداف المحددة ، وذلك من خلال تحديث السياسات والإجراءات وتنفيذ المشاريع المستمرة

يجب الإشارة إلى إن مراحل تطبيق حوكمة المكتبات ليست متسلسلة بشكل صارم ، وقد تحتاج الى التفاعل وتعديل مستمر حسب الظروف والتحديات التي تواجه المكتبات .

وبشكل عام يتطلب تطبيق حوكمة المكتبات التزاما من الإدارة والعاملين بالمكتبات بتحسين جودة الخدمات والإدارة وتحقيق الفعالية والاستدامة.

6.مراحل تطبيق حوكمة المكتبات

لضمان نجاح الحوكمة في الجامعات لا بد من تطبيق مراحلها وعدم الاستغناء عن أي منها :المرحلة الأولى: التعريف بالحوكمة ، وهي أهم المراحل لأنها تغرس ثقافة الحوكمة إذ يتم فيه

توضيح المفاهيم، وتحديد الإبعاد، ومعالم الحوكمة ، وكافة جوانبها. أما المرحلة الثانية فهي بناء البنية الأساسية للحوكمة:اذ تعد البنية الأساسية لازمة تماما لتأسيس الحوكمة. وتتمثل المرحلة الثالثة في وضع برنامج معياري للحوكمة وتحدد توقيتاته القياسية : اي يحتاج تطبيق الى برنامج زمني محدد الإعمال والمهام والواجبات. اما المرحلة الرابعة فهي تنفيذ الحوكمة وتطبيقها :حيث تبدا في هذه المرحلة الاختبارات الحقيقية، وقياس مدى رغبة الأطراف في تطبيق الحوكمة. اما المرحلة الخامسة والأخيرة فتتمثل في متابعة الحوكمة وتطويرها: وتأكد هذه المرحلة على حسن تنفيذ جميع المراحل السابقة، من خلال متابعة الاداء وتنفيذ الرقابة العلاجية والوقائية)عيسى عناب الراعي & محمد حسني ابو العلاء, 2021, ص 25(

7. مقاربات حوكمة المكتبات من خلال المرجعيات والمعايير الدولية:

ان تصنيف هذه المرجعيات والمعايير الحوكمة يأخذ عدة أشكال أبرزها وأهمها:

1.7.القيادة الإستراتيجية: وهي من أهم المرجعيات التي تستند عليها المؤسسة من اجل مراقبة وقيادة للحد من المخاطر وخلق القيمة؛ ومن أبرزها إطار أهداف الرقابة على المعلومات والتكنولوجيا المرتبطة بها COBIT النسخة الخامسة من خلال المحاور الخمسة الإستراتيجية(ALC؛2023):

- ❖ تلبية احتياجات أصحاب المصلحة؛
- ❖ تغطية المؤسسة من بدايتها الى نهايتها؛
- ❖ تطبيق إطار عمل واحد متكامل؛
- ❖ تمكين النهج الشامل؛
- ❖ فصل الحوكمة عن الإدارة؛

وبطاقة الأداء المتوازن (SCORCARD): تعتبر هذه المرجعية من أدوات القيادة والتسير بداخل المؤسسة؛ هي <<مجموعة من الاهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة؛لتحقيق الانسجام بين الأداء الفردي وأداء المنظمة لصناعة أداء متميز ومستديم >> (مزريق؛2013؛ص60)؛ من خلال مناظيرها الأربعة التالية:

- ❖ المنظور المالي ؛
- ❖ منظور العمليات الداخلية؛
- ❖ منظور التعلم والنمو؛

❖ منظور الزبائن؛

أ.مرجعيات إدارة مشاريع :

و تشمل العديد من المرجعيات أهمها مرجعية CMMI (نموذج نضج القدرات المتكامل)؛ مرجعية SPICE (عملية تطوير البرمجيات وقدراتها التنفيذية ISO15504)؛ مرجعية PRINCE (المشاريع في البيئات الخاضعة للرقابة) ومرجعيةPMBOK(الدليل المعرفي لإدارة المشاريع).

1. **مرجعية نموذج نضج القدرات المتكاملCMMI:** هي عبارة عن مجموعة من الممارسات المثلى التي تساعد

المؤسسات في تحسين عملياتها؛ تم تطويره بواسطة معهد هندسة البرمجيات Software Engineering Institute في جامعة كارنجي ميلون(Amin؛2013؛ص4):؛ ويشمل مجالات العملية(مسوس،2018،ص190):

يضع مجموعة من الأهداف لكل سيرورة ويقترح التطبيقات التي تلبي هذه الأهداف؛

❖ التركيز على تطوير أداء سيرورات ؛

❖ تقييم نضج المؤسسة ؛

❖ إمكانية الوصول إلى تقييم رسمي للحصول على شهادات معترف بها دوليا.

- **مرجعية SPICE**:منهجية المشاريع في البيئات الخاضعة للرقابة هي طريقة منظمة لإدارة المشروع ؛ ينطبق PRINCE على جميع المشاريع ؛ كما يتمتع بمرونة كبيرة. ومع ذلك ؛ يمكن تخطي جوانب الطريقة التي لا تنطبق على (أو لا تفيد) مشروع معين. يرى **PRINC**أساسيات الإدارة الجيدة للمشروعات(TSO؛2009):

- المشروع عملية محدودة لها بداية ونهاية واضحة.
- يجب أن تدار المشاريع دائما لتكون ناجحة.

2.مرجعيةPMBOK: الدليل المعرفي لإدارة المشاريع هو عبارة عن معيار معترف به في مهنة إدارة المشروعات ؛ هذا المعيار تم تطويره من قبل معهد إدارة المشروعات في الولايات المتحدة الأمريكية؛ وهو يعمل على توفير الدلائل الإرشادية لإدارة المشاريع؛ كما يعرف إدارة المشاريع والمفاهيم المرتبطة بها ويشرح دورة حياة إدارة المشروع والسيرورات المرتبطة بها(Hassini,)د.ت, ص 9(.

ج- مرجعيات إدارة الخدمات"مكتبة البنية التحتية":

معترف به على نطاق واسع كمعيار في إدارة خدمات تكنولوجيا المعلومات. يوفر ITILإرشادات أساسية حول كيفية استخدام المنظمات وموظفيها لتكنولوجيا المعلومات لتمكين التغيير والتطوير والتحول وتحقيق كفاءة أفضل عبر القطاعات المختلفة في المؤسسة وهي مستخدمة ؛ يمكن للشركات أن تنشئ بيئة تكنولوجيا معلومات تعزز النمو وقابلية التوسع والتغيير. تتوفر في مبدأين رئيسين(Didier؛2009؛ص20):

1.تقديم الخدمة:ويتم ذلك من خلال العناصر التالية:

❖ إدارة مستوى الخدمة؛

❖ الإدارة المالية؛

❖ إدارة المتاحات؛

❖ إدارة استمرارية الخدمات ؛

❖ إدارة المقدرة.

2.دعم الخدمة:

❖ مكتب الخدمة؛

❖ إدارة التهيئة؛

❖ إدارة عقود الخدمة؛

❖ إدارة الحوادث إدارة التغير؛

❖ إدارة المشاكل.

ح.**مرجعيات ومعايير إدارة امن المعلومات:**

حسب معهد حوكمة تكنولوجيا المعلومات تعرف حوكمة امن المعلومات على أنها جزء لا يتجزأ من حوكمة المؤسسات تعمل على توفير التوجه الاستراتيجي؛وتضمن تحقيق الأهداف؛وإدارة المخاطر بشكل مناسب؛ واستخدام الموارد التنظيمية بمسؤولية؛ ورصد وتتبع نجاح او فشل البرامج المستخدمة في امن المعلومات.
تهدف هذه الحوكمة إلى حماية الأصول وخدمات المعلومات من مختلف المخاطر والاعتداءات الالكترونية من خلال إتباع محموعة من المرجعيات؛ المعايير؛ الطرق والقوانين الدولية أهمها مرجعية مراقبة أهداف وتكنولوجيا معلومات المؤسسة بنسختيها الرابعة والخامسة (COBIT4؛COBIT5)؛ مكتبة البنية التحتية النسخة الثالثة(ITILv3)؛ معايير ايزو(27001؛27002؛27005؛27038)؛ وطريقة مهاري؛ على العموم يمكن ان يشمل هذا الإطار العناصر التالية:(مسوس & نوفيل, 2018, ص 198)

- ❖ إطار لإدارة مخاطر امن نظم المعلومات؛
- ❖ إستراتيجية أمنية متكاملة؛
- ❖ وضع هيكل تنظيمي امني فعال؛
- ❖ إستراتيجية أمنية تأخذ بعين الاعتبار قيمة المعلومات؛
- ❖ سياسات الأمن التي تعالج كل الجوانب الإستراتيجية ؛
- ❖ مجموعة كاملة من المعايير الأمنية لكل سياسة؛ لضمان المطابقة للإجراءات والمبادئ التوجيهية للسياسة
- ❖ سيرورة تتبع مؤسساتي لتحقيق المطابقة؛ وتوفير التغذية العكسية بشان الفعالية والتخفيف من المخاطر
- ❖ استمرار وتقييم السياسات والمعايير والإجراءات المتعلقة بالمخاطر؛

خ.مرجعية مخاطر تكنولوجيا المعلومات:

وهي عبارة عن دليل يسمح بإعطاء نظرة شاملة عن المخاطر المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات؛ بما يساعد المؤسسة على إدارتها من اجل تحقيق الأهداف المسطرة؛ واغتنام الفرص وتحقيق النتائج أفضل في هذا المجال
للتعبير عن المخاطر المعلوماتية من منطلق مفهوم المهن؛ المرجعية تستند على العديد من النماذج أهمها:مرجعية COBIT5؛ بطاقة الأداء المتوازن؛ قانون COSO؛ نموذج WESTERMAN؛ نموذج تحليل عامل مخاطر المعلومات؛ وتتمثل مبادئ المرجعية كالأتي(isaca،2009،p13):

- ❖ اتصال دائم بأهداف العمل؛
- ❖ تحقيق التوافق بين مخاطر تقنية المعلومات مع مخاطر المؤسسة؛
- ❖ يوازن بين عائد التكلفة والقيمة الناتجة عن إدارة المخاطر؛
- ❖ دعم الاتصال حول مخاطر تقنية المعلومات؛
- ❖ جعل إدارة المخاطر سيرورة مستمرة؛ وجزء من الأنشطة اليومية؛

8.علاقة حوكمة المكتبات بحوكمة الجامعة:

تعد حوكمة المكتبات جزءًا أساسيًا من حوكمة الجامعة. فالمكتبات تشكل جزءًا هامًا من بنية الجامعة وتعمل على تلبية احتياجات الطلاب والأساتذة والموظفين والمجتمع المحلي. لذلك ، يتعين على حوكمة المكتبات العمل بشكل متناغم مع حوكمة الجامعة بأسرها.

يتم تحقيق هذا من خلال تنسيق الأهداف والرؤية والخطط بين الإدارات المختلفة داخل الجامعة ، بما في ذلك إدارة المكتبات. كما يتم تحديد مسؤوليات إدارة المكتبات وفقًا للسياسات والإجراءات التي تحددها حوكمة الجامعة.

بالإضافة إلى ذلك ، تحتاج المكتبات إلى موارد وتمويل كافٍ للحفاظ على التشغيل الفعال وتطوير الخدمات. ويجب على حوكمة الجامعة ضمان توفير هذه الموارد بشكل مستدام لتلبية الاحتياجات المتنامية للمكتبات.

وبشكل عام ، يمكن القول إن حوكمة المكتبات تعد جزءًا أساسيًا من حوكمة الجامعة ، حيث يتم تحقيق الكفاءة والشفافية والمساءلة من خلال التنسيق بين الإدارات المختلفة وضمان توفير الموارد اللازمة للحفاظ على تشغيل المكتبات بشكل فعال.

النتائج العامة للدراسة:

- ❖ تعبر الحوكمة عن منظومة من المرجعيات والمعايير والمبادئ والإجراءات التي يهدف تبنيها إلى تحسين أداء المكتبات من خلال تعزيز الشفافية والمساءلة؛ وتحديد المسؤوليات والمهام مع الحرص على مشاركة أصحاب المصالح في العملية الإدارية بما يحفظ كافة الحقوق.

- ضرورة حوكمة المكتبات لضمان تطبيق معايير الجودة بما يحقق أهداف الجامعة؛ ويرفع من جودة خدماتها؛ وأخلقة سلوكيات عامليها؛ بما يحقق سلامة رسالتها؛ وتلبية احتياجات مستفيديها.
- إن الإطار المرجعي لمقاربات حوكمة المكتبات قائم على مرتكزات ومجالات أساسية تتجلى في التطبيق والاستخدام؛تنظيم الأنشطة؛ والتطوير.
- إن تبني إستراتيجية عامة لحوكمة المكتبات؛ ويتطلب ذلك وضع خطط مدروسة لتوجيه عمل المكتبات بشكل فعالة وتنسيق جهود جميع الأطراف المعنية بالحوكمة بما في ذلك الإدارة والهيئات التعليمية والبحثية والمكتبات نفسها.

الخاتمة:

تعد المكتبات الجامعية أحد الهياكل الأساسية التي تعول عليها الجامعة في تحقيق أهدافها الأكاديمية والبحثية؛ من خلال دورها الحيوي في دعم وتعزيز الجودة التعليمية والبحثية وذلك وفق إستراتيجية عامة تضبط الاستخدام الأمثل للمكتبات الجامعية وتطويرها بشكل مستمر، بإستخدام آليات ومرجعيات مقننية تضمن إدارة ناجحة للمؤسسة وتعزز مبدأ الاستثمار الأمثل في الموارد وتعزز مبدأ المسائلة والشفافية، ومن خلال إستقراء الجانب النظري لحوكمة المكتبات بمؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي، ومن هذا المنطلق توصي الدراسة بمايلي:

- تحديد مهام وأدوار المكتبات وتحديد مستويات الخدمات المقدمة من قبلها وتحديد الأولويات في تلبية احتياجات المستفيدين من خدماتها؛
- وضع إطار لحوكمة المكتبات يشمل الإجراءات والسياسات التي تنظم عمليات تطوير المكتبات والحفاظ على جودة الخدمات المقدمة؛
- تعزيز الشفافية والمساءلة والمشاركة المجتمعية في عمليات اتخاذ القرارات المتعلقة بحوكمة المكتبات؛
- تطوير خطط واستراتيجيات طويلة الأجل لتطوير المكتبات وتلبية الاحتياجات المتغيرة للمستفيدين من خدماتها؛
- توفير التدريب والتطوير المستمر للعاملين في المكتبات وتشجيعهم على اكتساب المهارات والخبرات اللازمة لتحسين جودة الخدمات المقدمة؛
- تعزيز الابتكار والابتكار التكنولوجي في تطوير الخدمات والموارد المقدمة من قبل المكتبات؛

قائمة المصادر والمراجع:

أحمد برقعان, أ. م., & القرشي, ع. ا. ع. (2012). حوكمة الجامعات و دورها في مواجهة التحديات. *المؤتمر العلمي الدولي: عولمة الإدارة في عصر المعرفة*, 23.

العزاوي. (2015). *المدخل الاداري والمعلوماتي-نظم ومتطلبات وتطبيقات ISO 18000-27000-31000-9001-10015-14000* (ط1). دار وائل للنشر والتوزيع.

العيدي, ص. (2021). *الحكامة والجودة في الجامعة الجزائرية:اية علاقة تجربة جامعة بسكرة انموذجا: م ج1*.

أمين مغاوري, ه. (2022). *تفعيل مبادئ الحوكمة الرشيدة في مؤسسات التعليم الجامعي المصري على ضوء الإدارة المرئية*. *41*(196), 27.

حايك, ه. (2018). حوكمة المعلومات في المؤسسات الأكاديمية. *اكاديمية نسيج*.

https://blog.naseej.com/%D8%AD%D9%88%D9%83%D9%85%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%AA-

%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D8%A7%D8%AA-

%D8%A7%D9%84%D8%A3%D9%83%D8%A7%D8%AF%D9%8A%D9%85%D9%8A%D8%A9

.حفيظي, س. (2021). *مبادئ الحوكمة الية تحقيق تميز الاداء الجامعي: م ج1*. جامعة محمد خيضر بسكرة

عبد الحليم العشي, ش., & هزاع بادي, ض. (2020). الحوكمة كآلية لتعزيز دور المكتبات في التعليم الإلكتروني. *جامعة الملك عبد العزيز*.

.*جدة، السعودية*., 20

عوض الكسر, ش. (2018). دور تطبيق معايير الجودة الشاملة في تحقيق الحوكمة الإدارية في الجامعات اسة تطبيقية على الجامعات الخاصة

.بالرياض)(در. *مجلةكلية التربيةالأساسية للعلوم التربوية والإنسانية/جامعة بابل*, *39*, 14

عيسى عناب الراعي, ا., & محمد حسني ابو العلاء, ل. (2021). *واقع تطبيق الحوكمة الالكترونية في الجامعات الاردنية الحكومية وعلاقتها*

.*بالتمكين الاداري لاعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم*. جامعة الشرق الاوسط

.غوار, ع. (2021). الحوكمة في انظمة المعلومات والمكتبات الجزائرية. *مجلة الحكمة للدراسات والأبحاث*, *01*(02), 26

.لعور, ر., & دباب, ز. (2020). الحوكمة الالكترونية في المؤسسات الجامعية الجزائرية. *مجلة التغير الاجتماعي*, *6*(1), 28

.لونيس, ع. (2021). *حوكمة الجامعة الجزائرية بين اليات التطبيق ومعوقاتها*

محجوب, ا. (2021). نظام الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي ومتطلبات نجاحه اشارة للنظام في الجامعة الأمريكية وبريطاني. *مجلة*

.*دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال*, *04*(01), 21

مسوس, ك., & نوفيل, ح. (2018). *نحو حوكمة نظم المعلومات في مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة عينة من مؤسسات التعليم العالي*.

.جامعة الجزائر 03 ابراهيم سلطان شيبوط

.مشري, س. (2021). ابعاد التمكين الاداري ودورها في تطبيق حوكمة المؤسسة الجامعية. *جامعة محمد خيضر-ابسكرة*, *06*(01), 26

مهري, س., بن جامع, ب., & اشراف ومراجعة الدكتور عبد المالك بن السبتي. (2011). *المكتبة الرقمية الاسس النظرية والتطبيقية*. دار بهاء

.الدين للنشر والتوزيع

Amazon.com: Strategies for Information Technology Governance: 9781591401407: Van

د.ت). استرجع في 10 أبريل، 2023, من) *Grembergen, Wim: Books,2003*.

https://www.amazon.com/Strategies-Information-Technology-Governance-

Grembergen/dp/1591401402

Gouvernance des Etablissements d'Enseignement Supérieur et Amélioration de l'Environnement des Affaires en Zone UEMOA,2011. (د.ت). استرجع في 10 أبريل، 2023, من https://search.issuelab.org/resource/gouvernance-des-etablissements-d-enseignement-superieur-et-amelioration-de-l-environnement-des-affaires-en-zone-uemoa.html

Hassini, R. (د.ت). *الدليل المعرفي لإدارة المشروعات الطبعة الرابعة — PMBOK ® Guide)*. استرجع في 4 أبريل، 2023, من https://www.academia.edu/40003804/%D8%A7%D9%84%D8%AF%D9%84%D9%8A%D9%84_%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D8%B1%D9%81%D9%8A_%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B4%D8%B1%D9%88%D8%B9%D8%A7%D8%AA_%D8%A7%D9%84%D8%B7%D8%A8%D8%B9%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8%B1%D8%A7%D8%A8%D8%B9%D8%A9_PMBOK_Guide

Hoover, J. (2018). Gaps in IT and Library Services at Small Academic Libraries in Canada. *Information Technology and Libraries*, *37*(4), Article 4. https://doi.org/10.6017/ital.v37i4.10596

عنوان المداخلة : تطبيق مبادئ الحوكمة في المكتبات الأكاديمية وأثرها في تحسين الأداء

الباحثة حشانة شهيناز
طالبة دكتوراه تخصص علم المكتبات
قسم العلوم الإنسانية / جامعة بسكرة
E-mail: chahinez.hachana@univ-biskra.dz

الملخص :

تعتبر الجامعة من المؤسسات الرئيسية والسباقة في تطبيق معايير الحوكمة بالمكتبات الأكاديمية لأهمية مكانتها البالغة لما تعود به من نفع على البحث العلمي وتطويره في الجامعات الجزائرية لذا يجب أن يتعامل أخصائيو المكتبات مع بعضهم البعض ومع أفراد المجتمع الأكاديمي بالعدالة لتطبيق مبادئ أخلاقيات التسيير الراشد لمواردها من خلال تحقيق الشفافية والمساءلة والمسؤولية والمساواة في تسيير شؤون المكتبات الأكاديمية

ومنه سنحاول من خلال هذه الورقة تحديد أهم النقاط التي ترتكز عليها حوكمة الجامعات مع تحديد أبرز مشكلات غياب الأخلاقيات الوظيفية عن العمل

الكلمات الدالة :الحوكمة، مبادئ الحوكمة، المكتبات الأكاديمية،الجزائر، التعليم العالي، أخلاقيات

Summary

The university is considered one of the main institutions and the first to apply the standards of governance in academic libraries because of the importance of its great status, which is beneficial to scientific research and development in Algerian universities

Librarians must treat each other and members of the academic community with justice to apply the ethical principles of the rational management of their resources by achieving transparency, accountability, responsibility and equality in the management of academic libraries

Through this paper, we will try to identify the most important points on which university governance rests, as well as the most prominent problems related to the absence of work ethics

Words: governance, principles of governance, academic libraries, Algeria, higher education, ethics

1.المقدمة :

تساهم الجامعات في معظم دول العالم في تنمية جوانبها الاجتماعية والاقتصادية والسياسية ، وهي جزء هام من المجتمع العام وبالتالي تطبيق الحوكمة في الجامعات أهمية بارزة في العالم وان تطبيقها يعمل على تعظيم قيمة الجامعة ومقدراتها ،وذلك تعمل على تحديد الإستراتيجية للجامعة لاتخاذ القرار

تتبوأ حوكمة المكتبات الأكاديمية أهمية كبرى في الوقت الراهن، لما تعود به من نفع على البحث العلمي والمجتمع بأسره. وقد برزت أهمية الحوكمة في الآونة الأخيرة نظرا لما لها من

أهمية متنامية في ضمان حسن سير العمل والاستقرار وتحسين الجودة في المنظمات المختلفة . وزاد الحديث مؤخرا عن حوكمة المكتبات ودورها في تحسين الأداء لضمان جودة الإدارة حيث ان نظام الحوكمة الرشيدة. ويهدف نظام الحوكمة الجيد إلى تحقيق المستوى الأمثل من الفحص والضبط والرقابة المتوازنة في المكتبات وضمان مبادئ التواصل الداخلية والخارجية

فقد أصبحت ظاهرة الإحباط الوظيفي منتشرة في الكثير من المكتبات الجامعية و هذا راجع إلى اختلاف المزاج الإداري لدى كل من المدراء أو الموظفين

وعليه نعرض من خلال هذه الورقة الإشكالية التالية: **ما هي مبادئ تطبيق الحوكمة وأثرها على تحسين الأداء في المكتبات الجامعية ؟**

التي تنبثق عنها التساؤلات الفرعية التالية :

1. ما هي المفاهيم الأساسية المحيطة بحوكمة المؤسسات؟
2. كيف يتم تبني وتطبيق الحوكمة من طرف المكتبات الجامعية؟
3. ما هي أهم الجوانب الأخلاقية لحوكمة المكتبات الجامعية ؟

2.أهمية وهدف البحث:

تنزع أهمية هذا البحث من أهمية الحركة الإصلاحية التي يشهدها العالم في مجال الإدارة و التسيير، بالتركيز على قطاع التعليم العالي الذي أضحى الحديث عن إصلاحه يمثل أحد التوجهات المهمة فيما يتعلق باقتصاديات التعليم، دون إغفال الدور الفعال للمؤسسة الجامعية في ظل التحديات التي تواجهها على مختلف الأصعدة، و ضرورة مسايرة هذه الأخير للتطورات التي يفرضها الواقع العلمي

ويبرز هدف البحث في محاولتنا لتقديم دارسة نظرية عن مفهوم حوكمة الجامعات و خصوصية هذا المفهوم في قطاع التعليم العالي،

3.منهج الدراسة : اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وهذا المنهج معمول به في كثير من البحوث والدراسات ، خاصة تلك التي تتناول ظواهر اجتماعية تتعلق بالممارسات اليومية

4.مصطلحات الدراسة :

1-4 الحوكمة: هي ترجمة للمصطلح الانجليزي CORPORATE GOVERNANCE ، أما الترجمة العلمية له، والتي اتفق عليها، فهي: " أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة ". وقد تعددت التعريفات المقدمة لهذا المصطلح، بحيث عرفته مؤسسة التمويل الدولية IFC بأنها: "النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها ".[1]

[1] Alamgir, M.. Corporate Governance: A Risk Perspective, paper presented to: Coorporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7-8, 2007.

وهناك من يعرفها بأنها: " مجموع "قواعد اللعبة" التي تستخدم لإدارة الشركة من الداخل، ولقيام مجلس الإدارة بالإشراف عليها لحماية المصالح والحقوق المالية للمساهمين " [2]

4-2: المكتبات الأكاديمية:

هي مؤسسات علمية ثقافية تربوية اجتماعية التي تمول و تدار من قبل الجامعات أو الكليات أو معاهد التعليم المختلفة وذلك لتقديم المعلومات والخدمات المكتبية المتنوعة للمجتمع الأكاديمي المكون من الطلبة والمدرسين والعاملين في هذه المؤسسات الأكاديمية وذلك من أجل دعم العملية التعليمية والبحث العلمي. وتنقسم إلى ثلاثة أقسام:المكتبة المركزية أو الرئيسية بالجامعة، مكتبات الكليات والمعاهد والمدارس العليا المستقلة عن الجامعات، والمكتبات الفرعية للكليات والجامعات التي تلحق بالأقسام التابعة للجامعة أو الكلية [3]

- وفي تعريف آخر للحوكمة في الجامعة نجد: "هي ذلك التفاعل والتكامل القائم زين ثلاث قوى رئيسية هي الدولة، و قوة السوق و النخبة الأكاديمية [4]

-4-3:**الحوكمة في المؤسسات الأكاديمية الوثائقية**:

لقد أثبتت الدراسات الحديثة التي أجريت على مستوى المؤسسات التعليمية في بعض الدول عن نجاح و تفوق المؤسسات التي اعتمدت على الحوكمة الجامعية كأسلوب إداري في العمل وأن المسؤول الأول عن كل هذه النجاحات هو العنصر البشري الذي يعد أهم مورد في العملية كلها، وتعتبر الجامعة من خلال خدماتها (المكتبات الأكاديمية) الخزان الذي يقوم بإعداد العنصر البشري وينمي قدراته ومهاراته وطاقاته لكي يكون إنسانا مبدعا ومنتجا. ولقد عانى قطاع التعليم العالي بالجزائر من العديد من المشاكل منها ما يتعلق بالمناهج الدراسية ومنها ما يتعلق ببيئة التدريس وبيئة العمل)مختلف الإدارات الوصية فضلا عن إشكالية تدني المستوى التعليمي لخريجي هذا القطاع وعدم الرضا عن مخرجاتها ؛ ومن هنا قامت الجزائر بإصلاحات عديدة مست هذا القطاع لكونه خزان الرأسمال البشري الذي يساهم في التنمية المستدامة ككل. ولقد كان من بين ذلك أهم الإصلاحات، الاتجاه نحوى تطبيق مفاهيم الحوكمة والحكم الراشد في مؤسسات الجامعة الجزائرية [5]

4-4: **أخلاقيات الحوكمة في المكتبات الجامعية**: إذا كانت الحوكمة الجيدة تهدف إلى مقاومة أشكال الفساد المالي والإداري نظرا لأهمية دوره في تفعيل الدور الرقابي داخل المكتبات، فإن الأخلاق الحميدة هي الإطار الأكثر مناسبة لتدعيم هذا الهدف

---

[2] البنك الأهلي المصري، أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة في الشركات: حوكمة الشركات. النشرة الاقتصادية، العدد الثاني، المجلد السادس والخمسون، 2003

[3] لعمروس، آمال. تسويق الخدمات والمنتجات التوثيقية في المكتبة المركزية لجامعة الجزائر 1 بن يوسف بن خدة:اقتراح خطة تسويقية لمنتج. رسالة دكتوراه: قسم علم المكتبات و التوثيق:الجزائر: 2014 .ص 70.67.

[4] ماجد محمد الفرا، مفهوم الحوكمة وسبل تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي، ورقة بحثية مقدمة لليوم الدراسي حول حوكمة - مؤسسات التعليم العالي، هيئة الاعتماد والجودة لمؤسسات التعليم العالي، وزارة التربية و التعليم العالي،الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2013 ص5

[5] علالي، إيمان. الاتجاهات الحديثة للحوكمة في قطاع التعليم العالي بالجزائر: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير مذكرة ماستر .جامعة مولاي الطاهر: سعيدة،2014.

كما أن حوكمة المكتبات الجامعية لا يمكن تطبيقها بمعزل عن الجانب الأخلاقي للأشخاص أنفسهم لأن هذه المكتبات في جوهرها نشاطا أخلاقيا بامتياز، يجسد منهجا منضبطا وسويا في النشاطات المهنية للمكتبيين حيث يجب أن يتعامل المكتبيون وأخصائيو المكتبات مع بعضهم البعض ومع أفراد المجتمع الأكاديمي بالعدالة والاحترام على ضوء تطبيق مبادئ أخلاقيات التسيير الراشد لمواردها من خلال تحقيق :الشفافية والمساءلة والمسؤولية والمساواة في تسيير شؤونها

5/ أسباب الظهور:[6]

- ✓ زيادة الضغوط على مؤسسات التعليم العالي مع تنامي الطلب الاجتماعي على التعليم العالي والمرتبط بزيادة النمو السكاني، لاسيما مع عدم إمكانية تلبية الطلب لجميع المتقدمين نتيجة للطاقة الاستيعابية المحدودة؛
- ✓ ظهور أنواع جديدة من التعليم واردة من مؤسسات تعليمية مختلفة سواء الحكومية او الخاصة، يمكن بسبب تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال وما صاحبها من ظهور أنماط جديدة في التعليم، كالتعليم المفتوح والتعليم عن بعد؛
- ✓ تزايد الطابع الدولي للتعليم العالي و وزيادة المنافسة وبشكل كبير
- ✓ زيادة أهمية آليات صنع القرار في الأمور الإدارية والأكاديمية
- ✓ ضعف البني البحثية وقلة فرص البحث العلمي
- ✓ ضعف ثقافة البحث العلمي لدى مؤسسات القطاع العام والخاص
- ✓ ضعف الصلة زين المشاريع البحثية الجارية في الجامعات، وخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية

5- فوائد الحوكمة في تطوير البحث العلمي:

عرف التعليم العالي في العقود الأخيرة تغييرات جذرية خاصة مع ظهور أنما جديدة للتعليم العالي كالتعليم المفتوح والتعليم عن بعد في المؤسسات التعليمية المختلفة سواء الحكومية أو الخاصة وتزايد الطابع الدولي للتعليم العالي. وفي ظل الضغوطات الجديدة التي أصبحت تواجهها الجامعات لتكون أكثر فاعلية واستجابة لمتطلبات المجتمع وسوق العمل خاصة مع وجود العديد من الجهات الفاعلة المشاركة في إنتاج المعرفة و البحث والتعليم مما يحتم عليها البحث عن آليات جديدة لمواجهة هذه التحديات

6- محددات الحوكمة :

إن التطبيق الجيد لحوكمة المكتبات الأكاديمية متوقف على عدد من الضوابط الخارجية والداخلية كما يلي:

***المحددات الخارجية:**

تخص المناخ العام للاستثمار في الدولة والتي لها تأثير مباشر على نجاح المكتبات الجامعية ونذكر على سبيل المثال القوانين المنظمة للنشا الاقتصادي المتعلقة بسوق المال والشركات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية وكفاءة القطاع المالي في توفير التمويل اللازم

[6] احمد محمد احمد برقعان و عبد الله علي القرشي: حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات، مداخلة في المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان طرابلس، لبنان، 15 ديسمبر 2012 . ص 11

للمشروعات، ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج، ... وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة المؤسسة، والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص. [7]

*** المحددات الداخلية:**

تشمل مجموعة المحددات الخارجية للحوكمة العناصر التي تقع خارج نطاق المنظمة أو المؤسسة.إن وجود مثل هذه المحددات يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تساعد على حسن إدارة الشركة، وتشمل هذه المجموعة:

ـــ تخص المناخ العام للاستثمار في الدولة والتي لها تأثير مباشر على جناح المكتبات الجامعية ونذكر على سبيل المثال: "القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي المتعلقة بسوق المال والشركات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية وكفاءة القطاع المالي في توفر التمويل اللازم للمشروعات، ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج،... وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة المؤسسة، التي تقلل من التعارض بني العائد الاجتماعي والعائد الخاص[8]

وتؤدى الحوكمة في النهاية إلى زيادة الثقة في الاقتصاد القومي، والسعي لتحقيق الرؤية ،وزيادة قدرته على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار، والحفاظ على التوفيق بين عناصر البيئتين الداخلية و الخارجية ومن ناحية أخرى تشجع الحوكمة على نمو القطاع الخاص ودعم قدراته التنافسية وتساعد على خلق فرص لمنع النزاعات والصراعات التنظيمية [9]

7: الأطراف الرئيسية في الحوكمة: هناك أربعة أطراف رئيسية معنية بتطبيق الحوكمة، تتأثر وتؤثر في التطبيق السليم لقواعد حوكمة المؤسسات والتي تتمثل في:[10]

1. المساهمون: وهم المالكون الفعليون للمؤسسة ولهم حقوق وتترتب عليهم واجبات ويقوم هؤلاء المساهمون بانتخاب أعضاء مجلس الإدارة وكذلك بتوكيلها لمراقبة أداء الإدارة التنفيذية ويقوم بدوره بتعيين الإدارة التنفيذية وأيضا بإدارة شؤون الشركة بالنيابة عنهم. ويمكن تحقيق أهداف المساهمين من خلال حسن اختيار أعضاء الإدارة العليا لإدارة الشركة ضمن القوانين والسياسات المطلوبة .

2. مجلس الإدارة : يعتبر مجلس الإدارة هو المسئول عن عضوية الأعضاء وعن عملية اختيارهم، ويجب أن يتوفر في العضو المهارات والخبرات الشخصية المناسبة التي تساعده في أن يعمل على تعظيم المصالح طويلة الأجل لمساعدي الشركة وأصحاب المصالح .كما يقوم مجلس الإدارة باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل لهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال

---

[7] Fawzy ,S.Assessment of corporate governance in Egypt.Egypt :the Egyptian Center for Economic Studies.Working paper,n82,april2003,p.6-7

[8] السبيعي، فارس بن علوش بن بادي. **دور الشفافية والمساءلة في الحد مّن الفساد الإداري.** أطروحة دكتوراه. الفلسفة في العلوم الأمنية ، جامعة الأمير نايف العربية للعلوم الأمنية.الرياض. 2010 ، ص.ص.39.38.

[9] يوسف، محمد حسن .**محددات الحوكمة ومعاييرها** ـ نمط تطبيقها في مصر ـ بنك الاستثمار القومي.2007..ص.7

11 إرساء أسس النمو الاقتصادي ، منتدى حوكمة الشركات العالمي، البنك الدولي و منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية 2015

الشركة، وبرسم السياسات العامة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين، بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم.

3.الإدارة التنفيذية : تعتبر من المسائل التي يتوجب منحها الأولوية عند تفعيل مبادئ حوكمة المؤسسات وهي تهتم بمكونات فريق الإدارة التنفيذية أي بتك وين فريق الإدارة التنفيذية من أفراد لهم مهارات إدارية أو معرفة علمية بكيفية تطبيق النظريات التنفيذية.

4. **يوجد أطراف آخرون لهم علاقة بالمكتبة،** وهم بالتالي معنيون بتطبيق المؤسسة لقواعد الحوكمة ضمان ألحقوقهم من جهة ولتخفيض مستوى عدم التيقن المتعلق باستثماراتهم بالمؤسسة من جهة أخرى . ومن أهم هذه الأطراف نذكر الحكومة والمجتمع والبنوك والموردون وموظفو المكتبة ... الخ . كل هذه الأطراف لها مصلحة في نجاح المؤسسة واستمرارها ولها حقوق تقوم المؤسسة بتوفيرها لهم و المحافظة عليها [11]

7-مبادئ الحوكمة : [12]

الشفافية: تعني الشفافية والانفتاح والتخلي عن الغموض والسرية والتضليل، وجعل كل شيء قابلا للتحقق والرؤية السليمة . لذلك ينبغي على كل إدارة الأخذ بها نظرا لأهميتها على المكتبة الجامعية والأطراف التي تتعامل معهم

المساءلة : يحق لكل العملاء و المساهمين مساءلة الإدارة التنفيذية عن أدائها وهذا حق يضمنه القانون وأنظمة الحوكمة لهم . وتعني ضرورة وجود نظام متكامل من المحاسبة والمسائلة السياسية والإدارية للمسئولين في وظائفهم العامة،

المسؤولية : هي من المبادئ الأساسية التي تهدف أنظمة الحوكمة على تحقيقها من أجل رفع الحس بالمسؤولية لدى مسيري المكتبات الجامعية حتى يتصرف كل عضو منهم بدرجة عالية من الأخلاق المهنية

المساواة : أي تحقيق المساواة في الحقوق بين الموظفين والمسئولين كالتصويت والمشاركة في الجمعية العامة ومساءلة مجلس الإدارة.

7-1 : مّبادئ صّادرة عّن مّؤسسة آلتمويل آلدولية :*IFC*

في العام 2003 وضعت مؤسسة التمويل الدولية عدة معايير لدعم الحوكمة في المؤسسات أهمها :

المبدأ الأول: تفويض السلطة الشركات الأوروبية : يجب أن ينتج جدولاً بالمسائل المحفوظة لمجلس الإدارة (يحدد هذا معايير السلطة المفوضة) وجدولاً زمنيًا لصلاحيات الإدارة التنفيذية (يحدد هذا الحدود المالية فيما يتعلق بسلطات اتخاذ القرار).

المبدأ الثاني: الضوابط والتوازنات:

---

[11] غرفة أبو ظبي .أساسيات الحوكمة: مصطلحات ومفاهيم :سلسلة النشرات التثقيفية لمركز أبو ظبي للحوكمة. ص1-10 الخط.متاح على الرابط

http://www.adccg.ae/Publications/Doc-30-7-2013-12729.pdf

[12] عطا الله ، وارد خليل ،محمد عبد الفتاح العشماوي: الحوكمة المؤسسية, مكتبة الحرية للنشر, القاهرة 2008 ، ص: 184

الضوابط والتوازنات المناسبة تضمن عدم تمتع أي شخص بسلطة غير مقيدة في صنع القرار.وقد يشمل ذلك فصل دور الرئيس التنفيذي (الإدارة التنفيذية الرائدة) عن دور رئيس مجلس الإدارة؛ استخدام

المبدأ الثالث :اتخاذ القرارات المهنية من قبل فريق فعال:

تعتبر مجالس الإدارة الأوروبية هيئات صنع القرار الرئيسية ولذا يجب أن تركز على التحسين فعالية المجلس وكفاءته ودعمها .

المبدأ الرابع : المساءلة والشفافية:

تكشف الشركات الأوروبية طواعية في كثير من الأحيان عن معلومات أكثر مما يتطلبه القانون كوسيلة لاكتساب ثقة والتزام المستثمرين وأصحاب المصلحة الخارجيين الآخرين.

المبدأ الخامس: تضارب المصالح:

يدرك المديرون في الشركات الأوروبية أنه يُحظر على المديرين توجيه أنشطة الشركة لصالح أنفسهم أو مساهمين معينين [13]

8. وسائل إرساء ترسيخ أخلاقيات الحوكمة في المكتبات الجامعية:

إن إرساء أخلاقيات العمل في المكتبات الجامعية، يتم فرضها من إداراتها ولابد لها من الحرص على تطبيقها. كما أنه من الضروري تحديد ما هو أخلاقي وما هو غير أخلاقي في عُرف المكتبة الجامعية لكي يلتزم به الجميع لأنه. والحِرص على أخلاقيات العمل هو أمرٌ أخلاقي وديني وإداري حيث لابد أن تكون لأخلاقيات العمل المبنية على لائحة أو ميثاق أولوية أكبر بين كل موظفي مكتبيين ومساعدي المكتبات، ومُديري فهناك العديد من الوسائل التي يمكن أن تستعين بها المكتبات الجامعية لترسيخ أخلاقيات المهنة المكتبية من خلال تطبيق

- **أخلاقيات الحوكمة والتي يمكن أن نحصرها في النقاط الآتية:**

- ✓ وضع معايير وآليات حاكمة للأداء لكل الأطراف من خلال توظيف كل مبادئ الحوكمة
- ✓ تنمية الرقابة الذاتية من خلال عدة وسائل : كتقوية الإيمان بالله ، وتحمل المسؤولية ، والإقناع بأهمية الوظيفة وأدائها
- ✓ بشكل صحيح .
- ✓ وضع الأنظمة الدقيقة التي تمنع الاجتهادات الفردية الخاطئة :كتخصيص مكتبا خاصا للاهتمام بأخلاق المهنة ، يقوم
- ✓ عليه مجموعة من الموظفين. و معرفة مدير المكتبة الجامعية والموظف مهما كانت مستوياته أحكام نظام العمل بجميع محتوياته
- ✓ ليكون كل منهما على بينة من أمره وعالما بما له من حقوق وبما عليه من واجبات.

[13] International Finance Corporation ; European Confederation Of Directors Associations .**A Guide to Corporate Governance Practices in the European Union**. 2015. p. 9.

- ✓ تعامل مسؤول المكتبة بطريقة أخلاقية مع موظفيها هذا ما سيسمح باجتذاب كفاءات بينما عدم المبالاة بهذه الأمور توفير الكثير من تلك الكفاءات.
- ✓ محاسبة المسؤولين ، والموظفين للتأكد من تطبيق النظام اعتمادا على أجهزة رقابية تشرف على ذالك
- ✓ التقييم المستمر للموظفين الذي سيحفزّهم على التطوير إذا علموا أن من يطوّر نفسه يقيَّم تقييما صحيحا [14]

9: تحديات تطبيق الحوكمة :

تعتمد الحوكمة على صياغة القرارات و إيجاد أنظمة توافق سير الأعمال الناجمة للشركات، وذلك من خلال تدعيم القطاعين العام والخاص، بغية الوصول إلى مرحلة تدفع بالحوكمة لصياغة قوانين تتماشى و متطلبات سير الأعمال في الشركات. ومن أجل الوصول إلى ترسيخ مفهوم حوكمة الشركات في المؤسسات الجزائرية و يواجه تطبيق الحوكمة على أرض الواقع مجموعة من التحديات يمكن تلخيص أهمها في ما يلي

1.9: مواجهة مظاهر الفساد بمختلف أشكاله. [15]

أ ـــــ الفساد: عادة ما يرتبط ظهور الفساد بغياب الحوكمة، وينتج عنه العديد من الآثار السلبية والخطيرة فانتشار الفساد الناتج عن غياب الحوكمة يعمل على هروب الاستثمارات الأجنبية، إلى جانب ذالك فإن للفساد تكاليف اقتصادية أخرى، منها انخفاض الإنفاق الحكومي على المشاريع ذات التوجهات الاجتماعية، زيادة سوء تخصيص الموارد

- ✓ ب: الممارسة العملية والديمقراطية ـــــ احترام سلطة القانون ـــــ إنشاء علاقة سليمة بين أصحاب المصالح

ـــــ نشر ثقافة النزاهة وتوعية المجتمع والشركات بضرورة الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات، من خلال تأسيس هيئات خاصة وجمعيات تعمل على تنظيم ندوات و مؤتمرات من أجل نشر الوعي بأهمية الحوكمة

2.9: حوكمة تكنولوجيا المعلومات وفق بيئة المكتبات

1. تعرف حوكمة تكنولوجيا المعلومات: بأنها: "مجموعة متكاملة من الإجراءات والسياسات والمسؤوليات والهياكل التنظيمية المطلوبة، والمرتبطة بتكنولوجيا المعلومات لدعم اتخاذ القرار الفعال [16]

---

[14] القحطاني، مسفر بن علي.دورة أخلاقيات المهنة.جامعة الملك فهد لبترول والمعادن 2008 ،ص 13

[15] صافي أحمد ، صفيح صادق، بن زيدان ياسين. **آليات حوكمة الشركات وأجهزة دعمها لتعزيز الأداء الاقتصادي في الجزائر**. مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي – جامعة المسيلة- العد د 03 - مارس 2018.ص.58.

[16] لطيف زيود. حسين علي. ريم، محمد نصور. **تحديد مستوى حوكمة تكنولوجيا المعلومات المطبق في المصرف التجاري السوري باللاذقية وفق إطار عمل (COBI)** .مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية .سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية. المجلد .36. العدد2. 2014.ص. 191.

2. متطلبات حوكمة تكنولوجيا المعلومات :

1- اعتماد خطط التشغيل الملائمة لتحقيق الإستراتيجية العامة للمنظمة في مجال تكنولوجيا المعلومات,مما يوفر القدرة لديها على إنشاء عالقات أفضل مع الشركاء

2- تطوير إدارة نظـام تكنولوجيا المعلومات

3- وضع موازنة مالية و تمويلية لتكنولوجيا المعلومات.

4- تحديد الأساليب الوسائل والعمليات المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات.

5- ضمان فعالية خدمات تكنولوجيا المعلومات لتوصيل الإستراتيجية إلى أقسام أنشطة الأعمال التي تؤدي إلى فعالية وكفاءة الإنتاجية الداخلية

6- تطوير مؤشرات الأداء الرئيسة والفحص الدقيق لهيكليات وإمكانيات الشركة الحالية وكذلك وسائل وأدوات تخفيض التكلفة لتحسين الكفاءة والفعالية [17]

الخاتمة

تعد المكتبات الجامعية مؤسسة ثقافية علمية تعمل على خدمة مجتمع من الطلبة و الأساتذة و الباحثين، و ذلك بتزويدهم بالمعلومات التي يحتاجونها ، تسعى الجامعة بصفة عامة إلى خدمة المجتمع الذي تنتمي إليه، و تعمل على الرقي به من خلال البحوث العلمية التي تناقش قضاياه و تقترح السبل لتطويره علميا و اقتصاديا و ثقافيا

وقد ظهرت الحوكمة كمقاربة حديثة، تعتمد نظرة جديدة لتحسين أداء المنظمات، والرفع من جودة خدماتها، هذه النظرة تعتمد ترشيد استهلاك الموارد المالية، والمادية، والتركيز على المورد البشري كعنصر فعال وأساسي في تحقيق الأهداف. كما تعتمد هذه المقاربة على مجموعة

[17] ريم محمد نصور.**أثر حوكمة تكنولوجيا المعلومات على جودة التقارير المالية** .أطروحة دكتورة في المحاسبة .جامعة تشرين: للاذقية .2015.ص.57.

من المبادئ المؤثرة في بيئة العمل، كالشفافية، كالمساءلة، كالمشاركة، وتوفر الأنظمة والقوانين المناسبة...وغيرها

ولتعزيز ممارسة الحوكمة في المكتبات الجامعية ، من خلال احترام صارم لأخلاقيات العمل يستلزم وضع مجموعة من الاقتراحات :

- ✓ وضع الحوافز للتشجيع على التحلي بأخلاقيات الأعمال عند انجاز المهام لكي تتمكن المكتبات الجامعية من تحقيق أداء مرتفع.
- ✓ رفع مستوى الوعي بأهمية الأخلاق:
- ✓ العمل على تطوير معايير للحوكمة ،وإشاعة ثقافتها في المكتبات الجامعية
- ✓ وضع القوانين والمدونات الخاصة بقواعد الأخلاق
- ✓ الاهتمام بالتدريب على أن يتم وضع إطار للمعايير الأخلاقية. وتقع مسؤوليات جديدة على عاتق المديرين التنفيذيين في المكتبات الأكاديمية، وأعضاء مجالس الإدارة

قائمة المراجع :

كتب :

1. عطا الله ، وارد خليل ،محمد عبد الفتاح العشماوي: الحوكمة المؤسسية, مكتبة الحرية للنشر, القاهرة 2008
2. القحطاني، مسفر بن علي.دورة أخلاقيات المهنة.جامعة الملك فهد لبترول والمعادن 2008
3. يوسف، محمد حسن .**محددات الحوكمة ومعاييرها** ـ نمط تطبيقها في مصر ـ بنك الاستثمار القومي.2007.

مذكرات :

1. ريم محمد نصور.**أثر حوكمة تكنولوجيا المعلومات على جودة التقارير المالية** .أطروحة دكتورة في المحاسبة .جامعة تشرين: للاذقية .2015.ص.57.
2. السبيعي، فارس بن علوش بن بادي. **دور الشفافية والمساءلة في الحد مّن الفساد الإداري.** أطروحة دكتوراه. الفلسفة في العلوم الأمنية ، جامعة الأمير نايف العربية للعلوم الأمنية.الرياض. 2010
3. علالي، إيمان. الاتجاهات الحديثة للحوكمة في قطاع التعليم العالي بالجزائر: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير مذكرة ماستر .جامعة مولاي الطاهر: سعيدة،2014.

4. لعمروس، آمال. تسويق الخدمات والمنتجات التوثيقية في المكتبة المركزية لجامعة الجزائر 1 بن يوسف بن خدة:اقتراح خطة تسويقية لمنتج. رسالة دكتوراه: قسم علم المكتبات و التوثيق:الجزائر: 2014

مقالات :

1. احمد محمد احمد برقعان و عبد الله علي القرشي: حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات، مداخلة في المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان طرابلس، لبنان، 15 ديسمبر 2012 .
2. البنك الأهلي المصري، أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة في الشركات: حوكمة الشركات. النشرة الاقتصادية، العدد الثاني، المجلد السادس والخمسون، 2003
3. صافي أحمد ، صفيح صادق، بن زيدان ياسين. **آليات حوكمة الشركات وأجهزة دعمها لتعزيز الأداء الاقتصادي في الجزائر**. مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي – جامعة المسيلة- العد د 03 - مارس 2018.ص.58.
4. لطيف زيود. حسين علي. ريم، محمد نصور. **تحديد مستوى حوكمة تكنولوجيا المعلومات المطبق في المصرف التجاري السوري باللاذقية وفق إطار عمل (COBIT)** .مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية .سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية. المجلد .36. العدد2. 2014.ص. 191.
5. ماجد محمد الفرا، مفهوم الحوكمة وسبل تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي، ورقة بحثية مقدمة لليوم الدراسي حول حوكمة - مؤسسات التعليم العالي، هيئة الاعتماد والجودة لمؤسسات التعليم العالي، وزارة التربية و التعليم العالي،الجامعة الإسلامية، فلسطين.

مراجع أجنبية :

1. Alamgir, M.. Corporate Governance: A Risk Perspective, paper presented to: Coorporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7-8, 2007.
2. Fawzy ,S.Assessment of corporate governance in Egypt.Egypt :the Egyptian Center for Economic Studies.Working paper,n82,april2003,p.6-7
3. International Finance Corporation ; European Confederation Of Directors Associations .A Guide to Corporate Governance Practices in the European Union. 2015. p. 9.

مواقع الكترونية :

1. غرفة أبو ظبي .أساسيات الحوكمة: مصطلحات ومفاهيم :سلسلة النشرات التثقيفية لمركز أبو ظبي للحكومة. ص1-10 الخط.متاح على الرابط

http://www.adccg.ae/Publications/Doc-30-7-2013-12729.pdf

2. إرساء أسس النمو الاقتصادي ، منتدى حوكمة الشركات العالمي، البنك الدولي و منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية 2015

دور نظام ضمان الجودة

في ترقية التعليم العالي

(كلية الحقوق ، جامعة الجزائر 1 ، نموذجا)

مقدمة:

أصبح البحث عن الجودة في الجامعات الجزائرية من المتطلبات الهامة و هذا ما تجسد من خلال الإصلاحات التي عرفها قطاع التعليم العالي خاصة مع تطبيق نظام ل.م. د سنة 2004 ، و بغرض الوصول إلى الجودة بمختلف أبعادها (جودة مستوى العاملين جودة مستوى البرامج التعليمية جودة البحث العلمي جودة مستوى الطلبة و الأساتذة جودة الحوكمة و جودة البنى و المحيط الداخلي و الخارجي)، تم تطبيق العديد من الآليات خاصة ما تعلق منها بإنشاء هيئات مكلفة بضمان الجودة كالهيئة الوطنية لتنفيذ ضمان الجودة في التعليم العالي (CIAQES) وخلايا ضمان الجودة التي تم تنصيبها على مستوى الجامعات و على مستوى الكليات، كما تم وضع المرجعية الوطنية لضمان الجودة بالإضافة إلى القيام بعملية التقييم الذاتي باستخدام المرجعية الوطنية لضمان الجودة تخص سبعة ميادين (التكوين البحث العلمي ،الحوكمة، الحياة الجامعية، المنشآت القاعدية، العلاقة مع المحيط الاجتماعي و الاقتصادي، التعاون).

و انطلاقا من إيمان نظام ضمان الجودة بدوره الرئيسي في نشر ثقافة الجودة و تحقيق التنمية الشاملة من خلال الاستثمار في الرأس المال البشرية، نظرا للنمو المتزايد الطلبة المقبلين على الجامعة الجزائرية تم طرح عدة تساؤلات حول :

- التحديات التي يواجهها خريجي الغد و ما هي الفرص التي يمكن استثمارها بتكوينه أحسن تكوين و ما هي آليات ربط الجامعة بمحيطها الاقتصادي و الاجتماعي
- كيف تسعى الجامعة إلى تحقيق أهدافها في التكوين
- كيف يمكن للجامعة أن تتغير من أجل التقدم و الازدهار

انطلاقا من هذه الانشغالات كانت فكرة هذه المداخلة كمحاولة للإجابة عن هذه التساؤلات و بلورة هذه الرؤية و تحديد أبعادها و الإجراءات اللازمة لتنفيذها على أرض الواقع لأن فكرة الجودة مسؤولية مشتركة بين كل من الإدارة و الأساتذة و الطلبة في المؤسسة التعليمية، لذا لابد من تضافر المجهودات لتحقيق إستراتيجية الدولة لتطوير التعليم العالي .

وسعيا لتحقيق ما نصبو إليه جميعا لتطوير التعليم العالي باعتباره المحرك لعمليات التقدم و الازدهار و انطلاقا من دور نظام ضمان الجودة في التعليم العالي في نشر ثقافة الجودة ارتأينا البحث في مسألتين هامتين تتمثل في :

- إدراك أهمية تطبيق نظام ضمان الجودة في التعليم العالي
- تحديد السياسة المناسبة لتطبيق نظام ضمان الجودة في التعليم العالي

المبحث الأول: إدراك أهمية تطبيق نظام الجودة في التعليم العالي

يعد نظام ضمام الجودة، مجموعة من القيم و الآليات التي تستخدم بانتظام على مستوى مؤسسة ما، للتأكد من أن المعايير (التكوين، البحث و كذا الهياكل القاعدية و التطفل بالطلبة...) محترمة و تخضع للمتابعة و التنفيذ لتحقيق البعد النوعي في مهام هذه المؤسسة.

يقوم هذا النظام على مسار التقييم الذي يهم كل من الأساتذة، الطلبة ،الطلبة الباحثين، الطاقم الإداري و كل الفاعلين في الجامعة.

تسعى الكثير من دول العالم إلى الاهتمام بالجودة باعتبارها ركيزة أساسية لنموذج الإدارة الجديدة التي تهدف إلى التحسين و التطوير المستمر و تحقيق أعلى المستويات الممكنة في الممارسات و العمليات و النتائج و الخدمات.

اعتمدت المؤسسات الأكاديمية الكبرى المتمثلة في الجامعات تطبيق نظام الجودة بهدف العمل على التحسين المستمر للتعليم العالي و كذا رفع كفاءة العاملين بما يضمن الحصول على خريجين لديهم المعارف الأساسية التي تؤهلهم إلى التنافس في كافة المجالات العملية بكفاءة عالية على المستوى المحلي و العالمي.

قامت العديد من الدول بإنشاء خلايا من شأنها الإشراف على الجامعات و إرغامها على تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة و من هذه الدول الجزائر حيث تم بالفعل إنشاء هذه الخلية (المطلب الأول) التي تعمل جاهدة لتحقيق أهداف مختلفة(المطلب الثاني) من أجل إنجاح تطبيق نظام ضمان الجودة.

المطلب الأول:آليات ضمان الجودة في التعليم العالي

لتمكين مؤسسات التعليم العالي من ان تكون أكثر فعالية و أن تقدم برامج أكاديمية تتماشى مع متطلبات سوق العمل العصري، استحدثت وزارة التعليم العالي و البحث العلمي بموجب المرسوم التنفيذي 471/04 المؤرخ في 21 نوفمبر 2004، نظام تعليم عالي جديد يعرف بنظام الليسانس و الماستر و الدكتوراه(ل .م. د) يهدف أساسا إلى:

* استقلالية مؤسسات التعليم العالي،

* ضمان تكوين نوعي يأخذ بعين الاعتبار تلبية الطلب الاجتماعي و الاقتصادي و إدماج مهني أحسن للإطارات الجامعية،

* تحقيق تأثير متبادل بين الجامعة و محيطها الاجتماعي و الاقتصادي،

* انفتاح الجامعة على العالم،

* ترسيخ أسس تسيير تقوم على المشاركة.

تم تعميم نظام ل .م .د (باستثناء بعض التخصصات كالعلوم الطبيعية) بموجب القانون 06/08[1] المؤرخ في23 فبراير 2018 المعدل و المتمم للقانون 99-05 المؤرخ في 4 أبريل 1999المتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي.

بالإضافة إلى تعميم نظام ل. م. د جاء القانون 06/08 بفكرة تقييم المؤسسات الجامعية من خلال تكريس إمكانية فتح مؤسسات تعليم عالي خاصة و ضرورة مراقبتها و تقييمها، حيث نصت المادة 43 مكرر من ذات القانون على:" تنشأ لدى الوزير المكلف بالتعليم العالي، لجنة وطنية لتقييم السير الإداري و البيداغوجي و العلمي للمؤسسات المذكورة. تحدد المهام و التركيبة و سير اللجنة عن طريق التنظيم"[2].

في نفس السياق قامت وزارة التعليم العالي و البحث العلمي:

* بتاريخ 19و20 ماي 2008 ،بتنظيم المؤتمر الوطني للتعليم العالي و البحث العلمي تحت شعار " الحوصلة المرحلية بعد أربعة سنوات من نظام ل .م .د".

*بتاريخ 1و2 جوان 2008 عقدت الندوة الدولية حول ضمان الجودة في التعليم العالي بالعاصمة تحت شعار "ضمان الجودة في التعليم العالي بين الواقع و المتطلبات" و الذي شارك فيها إلى جانب أساتذة جامعيين، خبراء من البنك الدولي، و منظمة اليونسكو، و الاتحاد الأوربي و بلدان المغرب العربي.

* توصل الملتقى إلى جملة من التوصيات و المقترحات حول إجراءات بناء و تطوير ضمان الجودة في التعليم العالي، ومن بينها ارتباط هذه الإجراءات بنصوص تشريعية و تنظيمية.

بتاريخ 3و4 جوان 2008 عقدت الوزارة اجتماعا بين إطاراتها و خبراء دوليين في ضمان الجودة، فضلا عن جامعيين جزائريين بهدف وضع خريطة طريق لتطبيق نظام الجودة، حيث انبثق عن هذا الاجتماع انشاء لجنة نظام ضمان الجودة (الفرع الأول) بالإضافة إلى إنشاء خلايا لضمان تطبيق نظام الجودة على مستوى المؤسسات التعليمية(الفرع الثاني).

[1] راجع الجريدة الرسمية رقم 10 الصادرة في 2008/02/27

[2] نصبت اللجنة بتاريخ 2012/09/27

الفرع الأول: إنشاء لجنة ضمان الجودة في قطاع التعليم العالي CIAQES

يشكل صدور القرار الوزاري 167 المؤرخ في 31 ماي 2010[3] نقطة انطلاق نظام ضمان الجودة في الجزائر، حيث نص علي إنشاء " اللجنة الوطنية لتنفيذ نضام الجودة في مجال التعليم و البحث العلمي"

Commission National de l'Assurance Qualité dans l'enseignement supérieur.

أسندت لهذه اللجنة مهمة بناء و تطوير و مراقبة ضمان الجودة في الجزائر. نصت المادة 2 من القرار الوزاري 167 على تكليف اللجنة المهام التالية:

1- إنشاء مرجع وطني يتضمن المقاييس و المعايير المتعلقة بضمان الجودة مع أخذ بعين الاعتبار المعايير الدولية في هذا الشأن،

2- تحديد معايير انتقاء مؤسسات التعليم العالي الرائدة " pilote " أو النموذجية و المسئولين عن ضمان الجودة،

3- وضع برنامج إعلامي يستهدف المؤسسات المعنية ووضع مخطط تكوين لفائدة المسئولين عن ضمان الجودة،

4- وضع برنامج تنفيذ عمليات ضمان الجودة داخل المؤسسات المعنية و ضمان متابعة تنفيذها،

5- تنظيم العمليات الأولية للتقييم الذاتي للمؤسسات و الأنشطة المستهدفة ،

6- تنظيم عمليات التقييم الخارجي للمؤسسات و الأنشطة المستهدفة ،

7- ضمان المراقبة في مجال ضمن الجودة ،

8- جمع العناصر الضرورية لتحديد سياسة وطنية ،

9- وضع نموذج لضمان الجودة و تحضير الشروط الملائمة لإنشاء وكالة مكلفة بتطبيق هذه السياسة.

ألغي القرار الوزاري 167 المنشئ للجنة الوطنية لتنفيذ نظام ضمان الجودة في التعليم العالي ، في وقت لاحق ، و استبدل بالقرار رقم 2004 المؤرخ في 2014/12/29 و المتضمن تأسيس لجنة لوضع نظام لضمان الجودة في قطاع التعليم العالي . عدل هذا القرار بالقرار 761 المؤرخ في 2016/07/17 .

[3] راجع النشرة الرسمية لوزارة التعليم العالي و البحث العلمي ، الثلاثي الأول 2010 ، ص 238

نصت المادة 2 من القرار 2004 على صلاحيات جديدة للجنة نظام ضمان الجودة ، بحيث كلفت اللجنة بإدخال و تطوير إجراءات ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي و البحث العلمي من خلال القيام بالمهام التالية :

1- تأطير عمليات التقييم الداخلي و/أو التقييم الذاتي للمؤسسات الرائدة بما يتطابق مع المرجع الوطني لضمان الجودة في التعليم العالي و البحث العلمي،

2- مرافقة خلايا ضمان الجودة المستحدثة في مؤسسات التعليم و البحث العلمي و مساعدتهم ليصبحوا فاعلين عمليا و ميدانيا ،

3- تكوين مؤطري و أعضاء خلايا ضمان الجودة.

4- وضع شروط إنشاء وكالة ضمان الجودة في التعليم العالي والبحث العلمي/ لاسيما بتكوين خبراء في ضمان الجودة،

5- متابعة كل النشاطات المرتبطة بضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي والعمل على احداث التناسق والانسجام بينهما.

6- تطوير قنوات الاتصال المتعلقة بالنشاطات المرتبطة بضمان الجودة عن طريق المواقع الإلكترونية، علبة البريد الإلكتروني، الإعلام التقليدي، اللقاءات ...الخ.

تبنى القرار رقم 2004 لعام 2014 على عكس القرار 167 لعام 2010.

- نظام الجودة الداخلي كخيار استراتيجي على حساب ضمان الجودة الخارجي (الذي تم تأجيله)
- أعطى لتقييم الذاتي الاولوية باعتباره الركيزة الاساسية لتحسين وتطوير جودة التعليم العالي ومفتاح الانتقال الى الجودة الخارجية.

بعد تنصيب لجنة ضمان الجودة، تم تكوين أعضائها من خلال برنامج خاص على يد خبراء دوليين داخل وخارج الوطن. شرع بعدها اعضاء اللجنة في تدريب المسؤولين عن ضمان الجودة الذين تم تعبئهم على مستوى كل الجامعات الوطنية والمدعوون.

Le RAQ (Responsable Assurance Qualité)

أعلنت CIAQES في جانفي 2014 ، عن الانتهاء من إعداد المرجع الوطني لضمان الجودة [4] Le Référentiel National وقامت بتوزيعه على مختلف الجامعات. ويعتبر هذا المرجع الوطني وثيقة جوهرية و أساسية متناسبة و خصوصية مؤسسات التعليم العالي الجزائرية.

[4] Baghdad Benstaali, Finalisation du référentiel national assurance qualité dans l'enseignement supérieur, CIAQES info,publication de la CIAQES, Janvier-Février 2014

الفرع الثاني: إنشاء خلية ضمان الجودة على مستوى الجامعات CAQ

في إطار توجه الجامعة الجزائرية نحو تطبيق نظام ضمان الجودة، وبعد اعتماد الهيئات الوطنية على المستوى المركزي CNE و CIAQES ، تم اعتماد آليات على مستوى مؤسسات التعليم العالي سميت بخلايا ضمان الجودة كلفت هذه الخلايا بالمساهمة في بناء وتطوير هذا النظام على مستوى كل مؤسسة.

خلية ضمان الجودة هي هيئة تابعة لرئيس الجامعة، تتشكل من أعضاء يمثلون الهيئات الإدارية والبيداغوجية للجامعة، ويعين رئيس الجامعة مسؤولا لهذه الخلية، يسمى بـ le RAQ ويعد هذا الأخير مسؤول عن خلايا الجودة المنشئة على مستوى كل كلية تابعة للجامعة.
سيستعرض الباحث نموذجا لنشاط هذه الخلية على مستوى جامعة الجزائر1 وبالضبط كلية الحقوق.

- **على مستوى جامعة الجزائر 1**

أنشأت خلية ضمان الجودة CAQ بموجب قرار رئيس الجامعة رقم 06 المؤرخ في 15 فيفري 2012 متمم بقرار المصادقة على نظامها الداخلي، تتكون الخلية من عضوان عن كل كلية من الكليات التابعة لجامعة الجزائر 1 برتبة أستاذ التعليم العالي (كلية الحقوق- كلية الطب – كلية العلوم الإسلامية وكلية العلوم).
تم تجديد تشكيلة الخلية بموجب القرار 11-2015 المؤرخ في جويلية 2015 ثم قامت هذه الخلية باستحداث خلايا ضمان جودة على مستوى كل كلية تابعة لجامعة 1 وعقدت مع هذه الخلايا العديد من اللقاءات منذ عام 2015 كما قامت بإعداد ميثاق ضمان الجودة لجامعة الجزائر 1 والذي يعد مرجعا للكليات الاربعة المكونة للجامعة.

- **على مستوى كلية الحقوق**

أنشأت خلية ضمان الجودة على مستوى كلية الحقوق عام 2014، وخضع أعضائها لدورات تكوينية من قبل خبراء أوروبيين مختصين في مجال ضمان الجودة، قبل تأسيسها رسميا من طرف عميد الكلية بموجب المقرر رقم 12-15 المؤرخ في 3 فبراير 2015.
في فبراير 2017 تم تجديد أغلبية أعضاء خلية ضمان الجودة لكلية الحقوق، انبثق عن خلايا ضمان الجودة التابعة لجامعة الجزائر 1 لجنة للتقييم الذاتي (مشكلة من أعضاء كلية الحقوق وكلية الطب وكلية العلوم الاسلامية) وتم استحداث هذه اللجنة من طرف رئيس الجامعة بموجب المقرر رقم 08 المؤرخ في 15 فبراير 2017 وذلك في إطار البرنامج الوطني لتقييم المؤسسات الجامعية.
قامت خلية ضمان الجودة لكلية الحقوق منذ تأسيسها، بالعمل المستمر وإعداد الاستبيانات انطلاقا من المرجع الوطني لضمان الجودة وتقديمها لإدارة الكلية للإثرئها غير أن الخلية اعترضتها العديد من المعوقات سببها.

عدم استيعاب الشركاء لمفهوم ضمان الجودة والتقييم الذاتي، والاعتقاد أنه نوع من الرقابة على مهامهم الأمر الذي عطل من نشاطات الخلية.
* مقاومة بعض الأطراف الذي حال دون نشر ثقافة الجودة.
* ضعف ثقة الفاعلين في جدوى تطبيق نظام الجودة.

المطلب الثاني: أهداف نظام ضمان الجودة في التعليم العالي

تعتبر الجامعة الجزائرية مركزا علميا ومؤسسة لإنتاج المعرفة وتوظيفها في تنمية المجتمع، ويعتبر البحث العلمي أحد أهم وظائفها الاساسية لما له من دور في إنتاج المعرفة وتجديدها وتطويرها (الفرع الأول) كما يتوقف أداء المؤسسة الجامعية لوظائفها على أكمل وجه على ثلاثة أصناف أساسية[5] وهي : أعضاء الهيئة التدريسية، الطلبة، والهيكل التنظيمي لتساهم في رقي المجتمع (الفرع الثاني).

في الفرع الاول : وضيفة البحث العلمي في تطبيق نظام ضمان الجودة

يعد البحث العلمي أهم ركائز نهضة المجتمعات وتقدمها، من خلال توظيف نتائج البحوث والدراسات العلمية في معالجة قضايا ومشاكل المجتمع، وقد عملت العديد من المجتمعات على تشجيع أساتذتها نحو الاهتمام بإجراء هذه البحوث، وتوفير المناخ العلمي المناسب والحرص على تمويله ، كما اهتمت الدول المتقدمة بشكل كبير لهذا القطاع وعملت على تمويله وتخصيص أكبر ميزانية للإنفاق على البحوث .
وعليه، فمهمة الجامعات يجب ألا تقتصر على تخريج الطلبة فقط بل ينبغي أن تكون مركزا للبحوث.
يعد التعليم والبحث العلمي أمران متلازمان، بحيث يمثلان الغاية التي تسعى مؤسسة التعليم العالي لتحقيقها ، وبصفة عامة فإن البحث العلمي هو نشاط علمي منظم وطريقة في التفكير وأسلوب بالنظر في الوقائع يسعى إلى كشف الحقائق معتمدا على مناهج موضوعية.

[5] Jean donway et All, enseigner à l'université : un métier qui s'apprend, Département de Block, Université de Bruxelles, 1996, p.7

الفرع الثاني : مساهمة المؤسسة الجامعية في رقي المجتمع .

تساهم المؤسسات الجامعية بتزويد البلاد بالخبراء والمختصين في مختلف الميادين وإعداد طالب مزود بالمعرفة وطرق البحث المتقدمة ليساهم في بناء وتدعيم المجتمع ويمكن للجامعة أن تساهم في خدمة المجتمع وتنميته من خلال :

1. **أعضاء هيئة التدريس**: يعد الأستاذ الجامعي أساس العملية التعليمية ، إذ يعتبر أداء الأستاذ والباحث في نفس الوقت مرتبط بقيامه بمهمة نقل المعرفة والمسؤول عن السير الحسن للعملية التعليمية بالجامعة، والقيام بالوظائف والوجبات المختلفة كالتوجيه العلمي لطلبته وإعداد البحوث العلمية والإشراف عليها .
كما ينبغي أن يواكب التغيرات العلمية المتسارعة ويطور في أدائه باستخدام الوسائل الحديثة في التدريس ونشر أبحاث علمية محكمة ومشاركته في الندوات والمؤتمرات العلمية.
2- **الطلبة :** يعتبر الطالب الجامعي، طاقة المجتمع ودعمها لنهضته وذلك لما تتميز به هذه الفئة من المجتمع من خصائص القوة ومواصفات القدرة ، كما يعد عنصرا أساسيا وفعالا في العملية التعليمية طيلة فترة التكوين ، كما أنه يمثل النسبة الغالبة في المؤسسة الجامعية، والجامعة أصلا موجودة بوجودهم .
وعليه ينبغي أن ينطلق الطالب من مجرد وسيلة استقبال إلى عنصر فعال في تشكيل منهج محاور والمادة العلمية ، وإبداء وجهة النظر وتشكيل شخصية علمية مستقلة قادرة على إبداء الرأي ومحاورة الآخرين.
3- **الهيكل التنظيمي**: يتمثل الهيكل التنظيمي في الإطار الذي يحدد التركيب الداخلي للمؤسسة التعليمية ، الذي يقوم بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المؤسسة .
وعلى العموم يمكن تلخيص أهداف نظام ضمان الجودة في الاهداف الاساسية الاتية:
- الرقابة على الجودة التي تشكل إحدى الاهتمامات الرئيسية لحكومات الدول ، والمسائلة والتحسين المستمر للممارسات الموجودة والتأكد من تحمل كل فرد مسؤولية تحقيق الجودة في العمليات التي يعتبر مسؤولا عنها .
- تحقيق نقلة نوعية في عملية التعليم العالي ، والتي تقوم على أساس التوثيق للبرامج والإجراءات والتفعيل للوائح والتوجيهات والارتقاء بمستويات الطلبة.
- الاهتمام بمستوى الأداء للأساتذة والطلبة والموظفين في الجامعة، من خلال المتابعة الفاعلة.
- تحسين مستوى الاتصال بجميع أشكاله و على جميع المستويات.
- زيادة الاستثمار الامثل للمواد البشرية.
- الارتقاء بسمعة الجامعة و الاعتراف و التقدير لما تقدمه من خدمات متميزة للمجتمع.

المبحث الثاني: السياسة المناسبة لتطبق نظام ضمان الجودة.

تجتهد مؤسسات التعليم العالي باستمرار للتميز و لضمان الجودة في خدماتها التعليمية و البحثية وفي خدمة المجتمع حتي تضمن نوعية من المتخرجين المتميزين و ملائمتهم لمتطلبات السوق المحلى و الدولي.

و من أجل تحقيق هذا، تسعى معظم مؤسسات التعليم العالي إلى تبني مختلف السياسات المناسبة لتطبيق نظام ضمان الجودة تأكيدا منها على التزامها بجودة التعليم لضمان جودة المتخرج و منافسته عالميا.

سنحاول من خلال هذا المبحث بتسليط الضوء على أهم المعايير التي يركز عليها نظام ضمان الجودة في التعليم العالي(المطلب الأول) كما يلتزم هذا النظام بالسهر على تفعيل عمليات التقييم الذاتي بما يتطابق مع المرجع الوطني لضمان الجودة(المطلب الثاني) و استعراض تجربة كلية الحقوق، جامعة الجزائر 1في هذا المجال.

المطلب الاول: معاير الجودة في التعليم العالي

تسعى معظم الدول الى تطوير التعليم العالي من خلال تطبيق معايير للجودة التي أصبحت سمة من سمات العصر الحديث، مما جعل المفكرين يطلقون على هذا العصر عصر الجودة باعتبارها إحدى الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الناجحة و منها مؤسسات التعليم العالي.

أدركت المنظومة التعليمية الجزائرية حتمية تطبيق نظام الجودة في التعليم العالي باعتمادها على المرجع الوطني لضمان الجودة (الفرع الأول) بالإضافة إلى الالتزام بميثاق ضمان الجودة (الفرع الثاني).

الفرع الأول: دور المرجع الوطني في ضمان الجودة

يشمل هذا المرجع مجموعة من المقاييس و المعايير المتعلقة بالمجالات المختلفة كالاتي:

- الهيكلة العامة للمرجع الوطني لضمان الجودة:

المجالات، الحقول، المراجع، المعايير،الدلائل و التعليقات

تشمل المجالات على:

* التكوين
* البحث العلمي

* الحكامة
* الحياة داخل الجامعة
* البنية للجامعات
* علاقة المؤسسات الجامعية مع محيطها الاجتماعي و الاقتصادي
* التعاون و الحركة بين الجامعات

و تشمل الحقول على:
* ما بين 3 و 7
* تمثل المجالات و الحقول النشاطات الموجودة بصفة اعتيادية على مستوى كل مؤسسة جامعية.
* تعبر الحقول عما يجب القيام به من طرف المؤسسة من أجل العمل على تحقيق الاهداف و القيم التي حددتها المؤسسة

و تمثل المراجع:
* الأهداف التي تصبو المؤسسة الجامعية إلى تحقيقها
* تتعلق هذه الأهداف بمهمة المؤسسة و مخطط التطوير الخاص بها
* يحتوي المرجع على معايير(معيار واحد أو أكثر)
* يحدد المعايير ما يجب القيام به من أجل تجسيد المرجع(عمل نوعي أو كمي)
* يحتوي المرجع على معايير(معيار واحد او اكثر)
* تحديد المعايير ما يجب القيام به من أجل تجسيد المرجع(عمل نوعي أو كمي)
* يحتوى كل حقل على مراجع (بين 2و9)

تأتي المراجع في شكل معايير تمثل حالة سير المؤسسة الجامعية المرغوبة أو المتوقعة.

تسمح الدلائل:
* بقياس مستوى التقارب مع حالة سير المؤسسة الجامعية المرغوبة اي قياس مدى تحقيق الهدف
* تستخدم الأدلة في تقييم و قياس مستوى الإنجاز لكل معيار

تسمح التعليمات و التي تسمي "قواعد تفسير" بتفسير الحقول و المراجع

تتمثل أهداف المرجع الوطني لضمان الجودة فيما يلي:
* التقييم بواسطة جرد وضعية تسير المؤسسة الجامعية
* القيام بتقييم دقيق لوضعية المؤسسة الجامعية
* إبراز نقاط القوة و نقاط الضعف للمؤسسة
* القيام بقراءة التقييم و شرحه من خلال تفسير مبني على الواقع و هذا من أجل وضع آليات عملية للتطوير المستمر للمؤسسة و تحقيق الأهداف المسطرة.

تعتبر مراجع المجالات الأربعة الأولى مماثلة إلى حد كبير مع المراجع الموجودة و لكن المرجع الوطني يتميز بمعاييره و أدلته التي تختلف عن المراجع الاخرى. أما المجالات الثلاثة الأخرى فإنها خاصة بالمرجع الوطني لضمان الجودة التي تؤكد على

ضرورة تحسين ظروف العمل في المجتمع الجامعي و في نفس الوقت تشجيع حماية و صيانة البنى التحتية الموجودة و التي تطلبت استثمارات ضخمة مع حث الجامعة للالتفاف أكثر إلى عالم الشغل و تشجيع التعاون و الحركة بين الجامعات.

يشكل الدليل المرجعي للجودة وسيلة هيكلية في مشروع المؤسسة لأنه زيادة على تحديد الأهداف و الإجراءات الرامية إلى تحقيقها، فإنه يمثل وسيلة مساعدة على اتخاد القرار من خلال تقديم الإجابة على الأسئلة المتعلقة بما يلي:

- التغيرات التي يجب القيام بها من اجل تحقيق افضل للأهداف المرجوة
- الإمكانيات البشرية و المادية المطلوبة
- الجدول الزمني لتحقيق الأهداف المرجوة.

يسمح المرجع بدمج هوية المؤسسة الجامعية و القيم التي تصبو إليها و التي تندرج ضمن مشروع تطويرها .

كخلاصة يمكن القول بأن المرجع الوطني لضمان الجودة يمكننا من وضع إستراتيجية كاملة في إطار مشروع المؤسسة.

الفرع الثانى: ميثاق ضمان الجودة

يمثل هذا الميثاق أداة مرجعية لتوجيه الحياة الجامعية كما يؤكد على مبادئ عامة مستمدة من المقاييس العامة وإشراك جميع الفاعلين بالجامعة في عملية ضمان الجودة المتعلقة بالميادين التالية:

أولا: ميدان تكوين الطلبة

إن ميدان التكوين في ميثاق خلية الجودة يركز على محاور محددة تتمثل في :

- ضمان توفير تكوين علي المستوى وناجح للطلبة.
- العمل على مشاركة المحيط الاجتماعي والاقتصادي والمستخدمين لتمكين الطلبة من تكوين متنوع يضمن اندماجهم في الحياة المعملية.
- تشجيع مساهمة الخبراء المهنيين في اكتشاف واكتساب المهارات.
- توفير برامج للتكوين، تستند على منطق اكتساب المهارات وليس فقط على منطق تلقين المعارف.
- ضمان الفعالية والحداثة في العملية التعليمية وطرق التدريس باستخدام التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال .
- جعل المصداقية والشفافية في عمليات التقييم قاعدة من ذهب.

- تشجيع و تسهيل عملية التنقل الإقليمي والوطني والدولي للطلبة.

ثانيا: ميدان تكوين الأساتذة.

- ضمان تكوين في التدريس الجامعي للأساتذة الجدد.
- ضمان تحيين التكوين البيداغوجي للأساتذة .
- ضمان التطوير المهني المستمر لمختلف الفئات المهنية.
- تشجيع وتسهيل التنقل الإقليمي والوطني والدولي للأساتذة.

ثالثا: ميدان تكوين الموظفين والإداريين والفنيين .

يهتم هذا الميدان بـ:

- ضمان التطوير المهني المستمر لمختلف الفئات المهنية.
- توطيد ثقافة الادارة الفعالة والمتجددة بالمقاييس العالمية الحديثة في إطار التكنولوجيات والذكاء الاصطناعي .

أما في ما يتعلق بالمنتوج العلمي والحكامة والحياة داخل الجامعة فتناول ميثاق الخلية الميادين التالية:

أولا: ميدان البحث العلمي.

يعمل جاهدا هذا الميدان على:

- ضمان التكوين في البحث العلمي وبالبحث للأساتذة والطلبة (من اجل تكييف البحوث مع احتياجات محيط الجامعة و استغلال عملية البحث من اجل تكوين الباحثين).
- تشجيع جميع أنواع الشراكة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي قصد تلبية حاجيات المجتمع.
- تشجيع التميز والإبداع (من خلال توفير جميع الإمكانيات اللازمة لإبراز أنشطة البحث وإقامة طرق البحث على تثمين البحث).
- اعتبار عملية انتحال أو الغش خطأ جسيم غير قابل للصفح.

ثانيا: ميدان الحكامة الجيدة:

يهدف هذا الميدان إلى :

- ضمان نشر المعلومات والشفافية لمجموع الطلبة والموظفين (أساتذة ، إداريين، وتقنيين) حيث ترتكز حكامة على تزويد الجامعة بنظام معلوماتي باستشراف موثوق به
- وفعال من خلال أرشفة ونشر المعلومات البيداغوجية والعلمية بالتوافق مع القوانين السارية المفعول .
- اعتماد مبادئ الحكامة كسلوك إداري ومعايير ضمان الجودة كعملية تضمن تثمين وتجويد البحث العلمي.
- مكافحة البيروقراطية.
- تنويع وحشد الموارد المالية وضمان استخدامها بشفافية فعالة .

ثالثا: إدارة أفضل للحياة الطلابية :

يهتم هذا الميدان بـ:

المساهمة في تكوين روح المواطنة لدى الطالب.

- ضمان ظروف تعليمية أفضل للطلبة (تعمل الجامعة على توفير مناخ إيجابي للطالب مع استفاء المباني لشروط الصحة والسلامة وتوفير مرافق مخصصة لاستضافة الطلبة والإطعام ، .....).

- تحسين الحياة الطلابية من خلال تمكنهم من ممارسة الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية (على الجامعة توفير مرافق متخصصة للأنشطة الرياضية والثقافية مع توفير مكان خاص للعبادة وإنشاء جمعيات ثقافية ونوادي رياضية).

- المساهمة في إدماج الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة في الحياة الطلابية (تسهر الجامعة على توفير وملائمة المباني لهذه الفئة وتخصيص ميزانية للتكفل بهم).

المطلب الثاني: دور لجنة التقييم الذاتي في ضمان الجودة في التعليم العالي.

تضمن القانون رقم 08-06 الصادر بتاريخ 23 /2008/02 المتعلق بالقانون التوجيهي للتعليم العالي فكرة تقييم مؤسسات التعليم العالي، حيث تم وفقا لهذا القانون تعميم نظام جديد اعتمد في الجزائر منذ سنة 2004، والمعروف بنظام **لـ .م.د** من جهة و ربطه

بمفهوم التقييم باعتباره حجر الاساس في منظومة ضمان الجودة من جهة ثانية.
حيث نصت المادة 1/43 مكرر من القانون 08-06 السالفة الذكر بأنه: "ينشأ لدى الوزير المكلف بالتعليم العالي ، لجنة وطنية لتقييم المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني والمؤسسات الأخرى للتعليم العالي".
تم تنصيب لجنة التقييم الذاتي لكلية الحقوق عن طريق الانتخاب من طرف خلية ضمان الجودة لجامعة الجزائر 1.

التقييم الذاتي هو نقد ذاتي يجري بصفة دورية لقياس النتائج المحصل عليها من طرف مختلف نشاطات كلية الحقوق، يتوج بتقرير يتضمن نقاط القوة ونقاط الضعف المكتشفة، الهدف منها إيجاد محاور أو ممرات للتحسين .

إن التكفل بهذه النقاط يمكن الكلية من التكيف المستمر مع أهدافها، وضمان جودة خدماتها وإعلام أفضل للهيئات المعنية وترسم خطة العمل الكفيلة بمعالجة نقاط الضعف وتدعيم نقاط القوة وتضع مخطط التحسين واستراتيجية التغيير.

يسمح التقييم الذاتي كذلك بقياس الفارق بين وضعية حقيقية والغاية المثالية التي تصبوا المؤسسة إلى بلوغها، كما يراد بالتقييم الذاتي إبراز مستوى مطابقة المؤسسة مع المقتضيات التي تم وصفها في الدليل الوطني لضمان الجودة في التعليم العالي وذلك بهدف إحصاء نقاط الضعف ونقاط القوة والنضر في كيفية تحسينها، إذ يشكل تقرير لجنة التقييم الذاتي قاعدة معلوماتية يقوم الخبراء الخارجيين المعينين من طرف الوزارة الوصية بفحصها وتحليلها خلال زيارتهم الميدانية.

كما يعد هذا التقرير مرحلة من إجراء التحسين المستمر من نوع PDCA(التخطيط التفعيل، الفحص، التدخل)، كما يسمى أيضا عجلة دومينغ Roue De Deuming و يشكل وثيقة تحليل ، حيث يجب أن يمثل نظرة شاملة و نقدية للميادين (ميدان التكوين، البحث العلمي، الحكامة، الحياة في الجامعة....)
نستعرض من خلال هذه المداخلة الاشغال التي أسندت لهذه اللجنة(الفرع الأول) ثم نبرز أهم العوائق التي اعترضت مهمتها(الفرع الثاني).

الفرع الأول: أشغال لجنة التقييم الذاتي:

تمحورت أشغال لجنة التقييم الذاتي في إعداد مجموعة من الاستفسارات و الاستبيانات على شكل أسئلة وفقا للدليل الوطني لضمان الجودة و عرضها على مختلف الفاعلين

بكلية الحقوق ،بعد تحديد وضبط مجمل الفاعلين على مستوى الكلية كالعميد، رئيس المجلس العلمي، نائب العميد المكلف بالدراسات ما بعد التدرج و العلاقات الخارجية، الأمين العام، رئيس قسم القانون العام ، رئيس قسم القانون الخاص ،مسؤول المكتبة، رئيس مركز الإعلام الآلي ورئيس المجلة.

انتهى أعضاء اللجنة في نهاية أشغالها إلى إعداد جدول يبين نسبة التدخل لكل فاعل من الفاعلين وفقا لتوزيع معاير الاستبيان عليهم.

الفرع الثاني: العراقيل التي واجهت مهام هذه اللجنة :

استغرقت عملية التقييم الذاتي وقتا كبيرا و اهتماما خاصا و جهدا جبارا لأعضاء لجنة التقييم الذاتي، حيث تمت من خلاله مناقشة و تبرير كل ميدان و كل مجال، نفس الطرق استعملت لكل معيار وكل دليل.
إلا أن أعضاء هذه اللجنة صادفت صعوبات وعراقيل، ذلك أن صناع القرار بالكلية كانوا مهتمين لكنهم متحفظين ، ربما يعود هذا لاعتقادهم بأن هذا التقييم يشكل رقابة على أداء مهامهم في حين أن الهدف منه هو تحسين الأداء والمستوى ، لأنهم لا يدركون تأثير نتائج التقييم الذاتي بالمقارنة مع وظائفهم وعدم وجود مشروع المؤسسة تفسر اللامبالاة .
توصلت لجنة التقييم الذاتي رغم كل العراقيل التي صادفتها أثناء أشغالها (لم يكن لهذه اللجنة مقر ثابت للاجتماع ، ما أدي مرارا لتضييع وقت لا يستهان به لإيجاد قاعة للاجتماع) إلى إعداد الاستبيانات الخاصة بكل الفاعلين على مستوى الكلية وتم توزيعها عليهم في الآجال التي تم تحديدها من طرف المسؤولة الاولى لخلية ضمان الجودة لجامعة الجزائر1، إلى أن أعمال هذه اللجنة تم تعطيلها بسبب عدم استجابة هؤلاء الفاعلين للاستبيان المقدم لهم من أجل الإثراء وإعداد تقرير نهائي من طرف اللجنة يحدد النقائص في مهام الكلية مقارنة بالدليل الوطني لضمان الجودة لتشخيص الأسباب واقتراح الحلول والتحسينات لأن عملية إنجاح التقييم الذاتي تتطلب وتتوقف على كل الفاعلين المعنيين.
يتعين على وجه الخصوص الإشارة إلى العمل المنجز ليس فقط عملية جمع المعطيات بل أكثر من ذلك فهو عمل يمهد إلى آفاق حقيقية للتحسين المستمر كما أنه يعتمد كأرضية لتطوير الجودة داخل المؤسسة.
قامت الخلية خلال السنة الجامعية 2017/2018 بإعادة توجيه استبيانات ذات الصلة بالميادين المثبتة بالمرجع الوطني لضمان الجودة إلى جميع الفاعلين المعنيين. كللت هذه

العملية الأخيرة بنجاح لانخراط عميد الكلية الجديد في مسار الجودة بفضل حرصه على توفيره المناخ المناسب لأداء اللجنة لنشاطها في أحسن الظروف.
قامت اللجنة بإعداد تقرير يتضمن تحيين الاستبيانات التي تمت الإجابة عليها من طرف مختلف الفاعلين في الكلية وكان الهدف من هذا التقرير تقييم الطريقة التي تعمل بها الكلية و ذلك بتحديد جوانب القوة و مواطن الضعف و تقديم صيغة لنظام إدارة الجودة

ملائمة تسمح بوضع الخطط المستقبلية وتحقيقها لتطوير الأداء وتحسين التعليم انطلاقا من الاهتمام بأوليات الكلية التي تتمثل في تفعيل المعايير التي تأثر على مسيرتها وتحقيق رؤيتها ورسالتها.
تمت صياغة اقتراحات على شكل نقاط تعكس آليات التعامل على ما تم التوصل إليه من استنتاجات لضمان تحقق كل معيار من معايير ضمان الجودة، حيث شملت التوصيات على اقتراحات لتعزيز نقاط القوة وتحديد فرص التحسين المناسبة للتغلب على نقاط الضعف.

خاتمة :

توصلنا من خلال هذه المداخلة إلى أن تطبيق نظام الجودة في مؤسسات التعليم العالي ، يعد ضرورة حتمية وملحة في ضل الاتجاهات الحالية للتعليم العالي، كما يتطلب تسطير الخطوط العريضة والعمل من أجل ضمان الجودة الداخلية من خلال الاهتمام بتحقيق الجودة الشاملة والتحسين المستمر القائم على إجراءات التقييم الذاتي .

في الأخير ضرورة تبني إجراءات ضمان الجودة الخارجية التي تتيح لها مقارنة برامجها وأدائها بما هو متعارف عليه لدى أصحاب الاختصاص، من أجل تحسين جودة التعليم في المؤسسة بما يؤدي في النهاية إلى الشهادة بجودة هذا التعليم والاعتراف بذلك على الصعيد العالمي.

كما توصلنا إلا أنه لا يمكن أن تكون هناك جودة في حالة غياب التقييم الذاتي،و هذا ما يؤكد صحة الفرضية التي تنص على أن التقييم الذاتي يساهم في تحقيق الجودة بكل أبعادها داخل الجامعة و يمكن إجمال نتائج الدراسة في النقاط التالية :

- ترسيخ ثقافة الجودة و تشجيع الممارسات المرتبطة بها خاصة ما تعلق بالتقييم الذاتي
- تفعيل خلايا الجودة المنصبة على مستوى الجامعات و الكليات و المعاهد بالإشراف على التقييم الذاتي
- الحرص على أن يعتمد التقييم الذاتي داخل الجامعات الجزائرية على المرجعية الوطنية لضمان الجودة
- القيام بعمليات التقييم الخارجي كخطوة لتبني الموضوعية و المصداقية في التقييم الذاتي

إنشاء وكالة التقييم و الاعتماد لمؤسسات التعليم العالي

- ضرورة إشراك كل الفاعلين في المؤسسات الجامعية من أساتذة،طلبة،إداريين في عمليات التقييم الذاتي

قائمة المراجع

باللغة العربية :

1. حسين عبد الحميد رشوان، التربية و المجتمع، المكتب العربي الحديث،الإسكندرية،2002، ص56
2. سلامة الخميسي، دراسات و بحوث عن المعلم العربي، دار الوفاء لدنيا للطباعة و النشر،الإسكندرية،344،2003
3. صالح عبد العزيز،التربية و طرق التدريس،دار المعارض، الأسكندرية، دون سنة النشر، ص،76
4. المرجع الوطني لضمان الجودة في التعليم العالي،وزارة التعليم العالي و البحث العلمي،2014
5. ميثاق ضمان الجودة،جامعة الجزائر1،2015

باللغة الفرنسية :

1. Baghdad Benstaali ,finalisation du référentiel national assurance qualité dans l’enseignement supérieur , CIAQES info , publication de la de la CIAQES , janvier-février 2014
2. Jean Donwyet All, enseigner à l’université :Un métier qui s’apprend ,Département de block, Université de Bruxelles ,1996 ,p.7

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجزائر1- بن يوسف بن خدة

كلية الحقوق

الملتقى الوطني الافتراضي والحضوري حول: حوكمة الجامعة الجزائرية
المحور الثاني: الحوكمة. السياسة العامة

مداخلة بعنوان:

دور الرقمنة في تعزيز مبادئ حوكمة الجامعات الجزائرية
_ نظام البورغراس نموذجا _

وظيفة الباحثين: [1]طالبة دكتوراه، [2]أستاذ محاضر أ
مؤسسة الباحث[1]: جامعة الشهيد حمة لخضر –الوادي-
مؤسسة الباحث[2]: جامعة الشهيد حمة لخضر –الوادي-
البريد الالكتروني[1]: bayarassou-hanane@univ-eloued.dz
البريد الالكتروني[2]: gharbi-laid@univ-eloued.dz

2023/2022

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى ايضاح دور الرقمنة في تحقيق وتعزيز مبادئ الحوكمة بالجامعات الجزائرية، لهذا الموضوع أهمية بالغة كون أن مؤسسات التعليم العالي تتجه نحو رقمنة أعمالها و أقسامها ووظائفها ، من خلال المنهج الوصفي تم عرض ووصف متغيرات الدراسة وتفسيرها نظريا و التوصل بذلك الى نتائج أهمها ان الإدارة الرقمية تشكل تحديا كبيرا للمؤسسات الراغبة في السير نحو تطبيق أسس النزاهة و المصداقية، لذلك لابد لها أن تبني الرقمنة على أسس متينة تأخذ الجانب القانوني و الأمني والبشري بعين الاعتبار، كما ولابد لها أن تتماشى بشكل ديناميكي مع التغيرات كنظام البروغراس بما يساهم في تجسيد مبادئ الحوكمة.

الكلمات المفتاحية: الرقمنة؛ الشفافية؛ الحوكمة؛ الجامعات، بروغراس.

Summary:

This study aims to clarify the role of digitization in achieving and strengthening the principles of governance in Algerian universities. This topic is of great importance, since higher education institutions are moving towards digitizing their work, departments and functions. Through the descriptive approach, the study variables were presented and described and interpreted theoretically. Digital management poses a major challenge for institutions wishing to move towards applying the foundations of integrity and credibility, so it must build digitization on solid foundations that take the legal, security and human aspects into consideration, and it must dynamically keep pace with changes such as the progress system, which contributes to the embodiment of the principles of governance.

Keywords: digitization; Transparency; governance; Universities, Prograss.

1.مقدمة الدراسة ومنهجيتها:

1.1.مقدمة:

أًصبحت الرقمية من أساسيات الإدارة الحديثة المبنية على تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، وتبني الإدارات لها أصبح ضروريا بما تقتضيه العولمة و شدة التنافس، فإدارة المؤسسات التعليم العالي أصبحت تسير أنظمتها بشكل رقمي، فهي الإدارة التي تهتم بالحياة الوظيفية للأفراد منذ توظيفهم في المؤسسة الى خروجهم منها من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة، وعند ادخال الرقمية أصبح هناك تحول ديناميكي في سيرورة عمل إدارة الموارد البشرية وهذا كان له التأثير الكبير على قيم وأسس التي تبنى عليها المؤسسة ومدى تحقيقها للحكم الراشد، هذا الأخير الذي يعتمد كآلية لوضع الأنظمة الرقابية و الرسمية التي تضع الضوابط و الأسس التي تحدد المسؤوليات و الحقوق و تتابع سيرورة تنفيذها على المستوى الفردي و المؤسسي بما يتماشى و الأهداف المنشودة للمؤسسة.

من خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية: **ما هو دور الرقمنة في تعزيز مبادئ حوكمة الجامعات الجزائرية؟**

تساؤلات الفرعية:

1- ما المقصود برقمنة والحوكمة الجامعات؛

2- ماهي المبادئ الرئيسية للحوكمة الجامعات؛

3- كيف تساهم الرقمنة في تعزيز الحوكمة بالجامعات من خلال نظام بروغراس؟

3.1. أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة أهميتها من خلال سعي أغلب المؤسسات لتطبيق مبادئ الحوكمة الجامعات بمبادئها في ظل ادخال الجانب الرقمي الالكتروني في ادارتها، فكل من الرقمنة والحوكمة الجيدة مهمين لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والحفاظ على مبادئها.

4.1.أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة الى تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها:

- التعرف على الاطار النظري لرقمنة و الحوكمة الجامعات؛
- معرفة مبادئ الحوكمة الجامعات ودور رقمنة في تعزيزها؛
- وضع مجموعة توصيات تفيد المؤسسات السائرة نحو تطبيق الحوكمة الجامعات ورقمنة بمؤسسات التعليم العالي.

5.1.منهج الدراسة:

تم اتباع المنهج الوصفي حيث تم عرض ووصف متغيرات الدراسة وتفسيرها نظريا والتوصل بذلك لنتائج وتوصيات من خلال التطرق لعدة محاور.

6.1.خطة الدراسة:

من الاجل تحقيق الأهداف ومعالجة مشكلة الدراسة بصورة علمية تم تقسيميه إضافة لهذه المقدمة الئ المباحث التالية:

المبحث الأول: مدخل لرقمنة.

المبحث الثاني: ماهية الحوكمة الجامعات.

المبحث الثالث: دور رقمنة في تعزيز مبادئ الحوكمة الجامعات.

النتائج وتوصيات.

المبحث الأول: ماهية الرقمنة

أدى التطور السريع الى انبثاق ثورة المعرفة وظهور تكنولوجيا المعلومات والاتصال، فانتشرت مصطلحات حديثة كالرقمنة حيث استخدمت تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الفكر الإداري وتجسيده واقعيا بين الإدارات والأفراد، سيتم في هذا المحور التطرق للمفاهيم النظرية لرقمنة، وخصائصها ومتطلبات تطبيقها.

أولا _ مفهوم الرقمنة:

هي عملية نقل او تحويل البيانات الى شكل رقمي للمعالجة بواسطة الحاسب الالي، وفي نظم المعلومات عادة ما يشار الى الرقمنة على انها تحويل النص المطبوع او الصورة الى إشارات ثنائية باستخدام وسيلة للمسح الضوئي لامكان عرض النتائج على الشاشة الحاسب الالي.[1]

كما عرفت أيضا على أنها: " عملية تحويل صورة او إشارة الى مجموعة منفصلة من النقاط، القيم، لتكون نسخة رقمية من مصدر مرئي، او مطبوع، او مسموع".[2]

وكل ما ذكر عن الرقمنة نستخلص انها عملية تحويل العمليات التشغيلية والمعلومات من الحالة التقليدية الى الحالة الرقمية.

ثانيا _ خصائص الرقمنة:

وتتجلى خصائصها فيما يلي: [3]

- ✓ **تقليص الوقت:** فالتكنولوجيا تجعل كل الأماكن الكترونيا قريبة؛
- ✓ **تقليص المكان:** تتيح وسائل التخزين التي تستوعب حجما هائلا من المعلومات المخزنة؛ ويمكن الوصول اليها في أي وقت وبدقة وسهولة؛

---

[1] محمد فتحي عبد الهادي، **رقمنة الدوريات العربية_ مشروع رقمنة الدوريات بدار الكتب المصرية نموذجا**، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، مجلد17، العدد 02، مصر، ص32.

[2] بريزة بوزعيب، **الرقمنة ودورها في عصرنة التعليم العالي في الجزائر**، مجلة جودة الخدمة العمومية للدراسات السوسيولوجية والتنمية الادارية، المجلد 05، العدد 02، 2022، ص69.

[3] روفيا كوال، بوفطيمة فؤاد، **مساهمة الرقمنة في تفعيل مشاركة المعرفة _ الامارات العربية المتحدة نموضجا**، مجلة أفاق للبحوث والدراسات، المجلد 05، العدد 02، 2022، ص101.

- ✓ **اقتسام المهام الفكرية مع الالة:** نتيجة حدوث التفاعل والخوار بين الباحث ونظم الذكاء الاصطناعي؛
- **قابلية التحرك والحركية:** جيث يمكن لاي مستخدم ان يستفيد من خدماته اثناء تنقله الي أي مكان عن طريق وسائل الاتصال منها الحاسوب، الهاتف النقال...الخ؛
- **اللاجماهيرية:** وهي إمكانية توجيه الرسالة الاتصالية الى شخص واحد او جماعة معنوية، ويعني هذا إمكانية التحكم فيها لانها تصل مباشرة من المنتج للمستهلك؛
- **العالمية والكونية:** تعني المحيط الذي تنتشر فيه التكنولوجيا حيث تأخذ المعلومات مسارات معقدة تنشر عبر مختلف المناطق في العالم.

ثالثا_ متطلبات عملية الرقمنة:

حيث يمكن حصر هذه المتطلبات الى ما يلي:

- **التخطيط:** يعتبر عملية منتظمة تتضمن اتخاذ مجموعة من الإجراءات والقرارات للوصول الى الأهداف المحددة، وعليه التخطيط لمشروع الرقمنة يجب ان يسند الى لجنة التي تشرف على مشروع، الذي يجب ان يتكون من عناصر يشهد لها بالكفاءة؛
- **البنية التحتية والتكنولوجية:** لا بد ان تتوفر على بيئة تكنولوجية ورقمية تتمتع بمختلف التجهيزات التقنية والتكنولوجية بما فيها الحواسب الالية، التجهيزات والمعدات، والاتصالات؛[4]
- **الأجهزة والمعدات:** وتتمثل في:

✓ **الحواسب:** هو عبارة عن أجهزة الالكترونية، حيث بواسطته تتم تخزين البيانات ومعالجتها لاستخراج المعلومات، كما يمكن الوصول لهاته المعلومات والبيانات بسرعة وبدقة؛

✓ **شبكات المعلومات:** هي مجموعة من أجهزة الحاسوب المرتبطة بوسائل اتصال مختلفة، وتستطيع هذه الأجهزة تبادل المعلومات فيما بينها بسرعات مختلفة بناء على نوع وسيلة الاتصال التي تربط الأجهزة معا؛

✓ **العنصر البشري:** ويعتبر متطلبا ضروريا للعمليات والاجراءات، حيث يجب ان يكون لديه المهارات الكافية لمواكبة التكنولوجيا الرقمية، والمنفذ لبرامجها.

المبحث الثاني: حوكمة الجامعات

أولا: مفهوم الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي

---

[4] روفيا كوال، بوفطيمة فؤاد، **مساهمة الرقمنة في تفعيل مشاركة المعرفة _ الامارات العربية المتحدة نموذجا**، مجلة أفاق للبحوث والدراسات، المجلد 05، العدد 02، 2022، ص101.

يمكن التعرف على المصطلحات بتسلسل كالتالي:

1. مفهوم الحوكمة:

اختلف مفهوم الحوكمة باختلاف الأماكن واختلاف الباحثين، حيث نجد العديد من المفاهيم التـــي وضعت لتعريف عن هذا المصطلح ونذكر من بينها ما يلي:

- ✓ منظمة التعاون والتنمية الاقتصاديةOECD عرفتها بانها: مجموعة من العلاقات التي تريد بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس وحملة الاسهم وغيرهم من أصحاب المصالح.[5]
- ✓ ان الحوكمة هي نظام الرقابة والتوجيه على المستوى المؤسسي، وهو يحدد المسؤوليات والحقوق والعلاقات مع جميع الفئات المعنية ويوضح القواعد والإجراءات اللازمة لصنع القرارات الرشيدة المتعلقة بعمل المنظمة، وهو نظام يدعم العدالة والشفافية والمساءلة المؤسسية، ويعزز الثقة والمصداقية في بيئة العمل، والتشغيلية بطريقة منظمة ومدروسة، وتتعلق أيضا بالقيادة والتأكد أن المنظمة تتم إدارتها وتسير أعمالها بالشكل الفعال والسليم.[6]

كما يمكن القول انها تتضمن مجموعة القواعد والضوابط والإجراءات الداخلية في الإدارة، التي تهدف الى تحقيق اهداف الجامعة ضمانات تحقق حرص المديرين على حقوق الأطراف ذات مصلحة بالإدارة.

2. مفهوم حوكمة الجامعات

هي مجموعة من القوانين والأنظمة والتعليمات التي تهدف الى تحقيق الجودة الشاملة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الاستراتيجيات المناسبة والفعالة لتحقيق غايات الجامعة وأهدافها الاستراتيجية. [7]

ثانيا: اهمية حوكمة الجامعات

ويمكن تلخيصها في مجموعة من نقاط نذكر منها ما يلي:

_ تساهم في تحديد الاتجاه الاستراتيجي للجامعات، والتأكد من فعالية ادارتها؛

_ تعتبر نظام رقابة واشراف تضمن حقوق والمصالح وتعزيز الثقة؛

---

[5] سليمة بن حسين، **الحوكمة.. دراسة في المفهوم**، مجلة العلوم القانونية والسياسية، جامعة الجزائر3، العدد 10، 2015، ص 182

[6] رحيمة حوالف و كلثومة بوفاتح، **أثر تبني الحوكمة على نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات العمومية الجزائرية**، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المركز الجامعي لتامنغست - الجزائر، العدد 04، 2013، ص 214.

[7] امنة الحيول، مليكة فريمش، **الحوكم الجامعية من اجل الجودة _ الجامعة الجزائرية انموذجا**، مجلة جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية_ قسنطينة الدجزائر، المجلد 34، العدد 03، 2020، ص 1391.

_ تعزيز العدالة والشفافية والمعاملة النزيهة لجميع الاطراف؛
_ تساهم في تحسين أداء الجامعات؛
_ تعزيز المساءلة وحسن توزيع الخدمات وإدارتها.

ثالثا: مبادئ حوكمة الجامعات

وضعت في حوكمة الجامعات مجموعة من المبادئ التي تعمل بها من اجل محاربة الانحراف والفساد بجميع انواعه داخل الإدارة وهي تتمثل فيما يلي:

- **الشفافية:** ترتكز على الحرية تدقيق المعلومات بحيث تكون متناول المعنيين بها بما يساعد على اتخاذ القرارات السلمية، ولضمان تحقيق الشفافية يجب ان تنشر المعلومات علنية ودورية من اجل توسيع دائرة المشاركة والرقابة والمحاسبة من جهة ومن أجل التخفيف من ظاهرة الفساد من جهة أخرى. [8]
- **المشاركة:** لا يتأتي لأي حكم عنصر الرشادة، اذا لم يفسح المجال لمشاركة مختلف الأطراف، سواء أكانوا رجالا او نساء في التسيير او في إدارة المسؤولية[9].حيث ان المشاركة أوسع فئات المجتمع وفتح المجال أمامها في التأثير والمساهمة في عملية صنع القرار في جميع المستويات، تعتبر أهم الضمانات التي تكفل تحسين وتطوير أداء مختلف الهيئات في المجتمع بما يضمن باستمرار تحقيق مصلحة الأغلبية من المواطنين. [10]
- **المساءلة:** يشير مفهوم المساءلة الى وجود طرق وأساليب مقننة و مؤسسية، تمكن من مساءلة كل شخص مسؤول، ومراقبة اعمالها إدارة الشؤون العامة، مع المساءلة، فبغياب الشفافية لا وجود للمساءلة، وعلى هذ، فمن اهم المؤشرات التي يمكن ان تساعد اعمال مبدا الشفافية:

ـ وجود تقارير دورية منتظمة عن أنشطة ووجود قاعدة بيانات؛

ـ سهولة الحصول على الاحصائيات عن مختلف الأنشطة في الادارة.

---

[8] بومزير حليمة، **الديمقراطية المحلية ودورها في تعزيز الحكم الراشد إسقاط على التجربة الجزائرية**، أطروحة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2009-2010، ص 77.

[9] قداري حرز الله، **مفهوم الحكم الراشد**، مجلة الفكر البرلماني، العدد 03، 2005، ص 82.

[10] وفاء معاوي، **الحوكمة الالكترونية كآلية للتنمية في الجزائر**، أطروحة دكتوراه، جامعة السطيف، 2016-2017، ص 51.

- **الحرية الاكاديمية:** تشكل الحريات الاكاديمية القاعدة الأساسية لارتقاء الجامعات وادائها لاعمالها ووظائفها، حيث تضبطها عدة مبادئ من أهمها: الصدق، الأمانة، الجرأة، مراعاة قيم المجتمع، والتي لها صلة وثيقة بالديمقراطية.[11]

المحور الثالث: دور رقمنة الادارية في تعزيز الحوكمة الجامعات_ نظام بروغراس

تعد الجامعات الجزائرية من المؤسسات التي سعت الى تطبيق مشروع الرقمنة في ظل الاستراتيجيات التي اقرتها وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، والتي تهدف من خلالها الى رقمنة القطاع، وإرساء أسس التكنولوجيا الحديثة على مستوى إدارات مؤسسات التعليم العالي من جهة وعلى مستوى الأداء البيداغوجي والتعليمي من جهة وكلها مبررات كافية لتكون سبيلا لتجسيد مبادئ الحوكمة الجامعات التي كانت منذ سنوات كانت مجرد رؤية لمنظومة التعليم العالي في بلادنا واليوم نجد العيديد من القرارات والإجراءات الداعمة والمسعى اليه.

هذه العملية تمت عبر تطبيق مجموعة من الأنظمة والخدمات الالكترونية التي وفرها قطاع التعليم العالي من اجل عصرنة القطاع، حيث تمثلت اهم الخدمات في نظام بروغرس progres.

أولا_ مفهوم نظام بروغراس progres:

هي عبارة عن منصة الكترونية صممت من طرف مركز الاعلام العلمي والتقنيCERIST تم العمل بها في 2018_2019 يمكن الولوج اليها باستخدام اللغة العربية او الفرنسية. لأجل تسجيل الطلبة عبر طافة الجامعات الجزائرية للمشاركة في الطور الماستر او مسابقة الدكتوراه هذا من جهة ومن جهة أخرى على الأساتذة الجامعين الذين يدرسون في كل الجامعات الوطن الولوج للبوابة وضع النقاط الطلبة.[12]

ثانيا_ ايجابيات نظام بروغراس:

حيث يمكن تلخيصها في اهم النقاط التالية:

تسيير الشامل لشؤون العام للجامعة الملفات الإدارية لطلبة، الأساتذة والعمال في وقت وجيز.

_ الشفافية والمساءلة بين المستخدمين.

---

[11] جميلة بن طيبة،خيرة تحانوت، **تجارب جامعات عالمية في مجال تطبيق الحوكمة**، مجلة علوم الانسان والمجتمع، المجلد 09، العدد 01، 2020، ص 249.

[8] ساوس الشيخ واخرون، **الدور الوسيط للحوكمة في العلاقة بين التدقيق وضمان جودة التعليم العالي في الجزائر_دراسة تطبيقية جامعة أدرار_**، مجلة الاستراتيجية والتنمية، جامعة الجزائر 1، المجلد 09، العدد 03 مكرر (الجزء الثاني)، 2019، ص340.

_ تقليل التكلفة الى اقصى حد ممكن.

_ تبادل الوثائق الكترونيا بشكل اكثر فعالية.

_ محافظة على المعلومات الخاصة بالمستخدمين.

_متابعة جيمع العمليات الخاصة بالتعليم العالي .

ثالثا_ سلبيات نظام بروغراس:

يمكن تلخيص في اهم النقاط التالية:

_ شيوع ظاهرة التجسس الالكتروني؛

_ نقص في الاتقان المستخدمين في تقنيات التكنولوجيات

خاتمة

تعتبر الرقمنة من المواضيع المهمة في عصر المعرفة التي تستلزم عند تطبيقها الالتزام بمبادئ إدارية واضحة على كل فرد بالمؤسسة أن يتحلى بها، كما أن النصوص القانونية تشجع على وجودها في المؤسسة، في هذه الورقة البحثية تم وضع عرض نظري لمتغيرات الدراسة كل من رقمنة تم التطرق لمفهومها، أهدافها و ووظائفها، كما تم التعرف على ماهية حوكمة الجامعات و مبادئه، وبذلك تم التوصل الى العلاقة أو الدور الذي تلعبه الرقمنة في تعزيز مبادئ حوكمة الجامعات و تم الخروج بالنتائج التالية:

1. تعزيز الابداع والابتكار والإصلاح الإداري وفتح فرص للتطوير في الإمكانيات الإدارات وتحسين الأداء بالجامعات.
2. القضاء على البيروقراطية الإدارية من خلال تطبيق الرقمنة في مؤسسات التعليم؛ حيث أن هذه الأخيرة تبسط الإجراءات والعمليات داخل المؤسسات.
3. تحقيق الشفافية والمصداقية في عرض البيانات وفي التعامل الإداري من خلال عرضها على الصفحة الرسمية الالكترونية للجامعة.
4. أن الرقمية هي أسلوب عمل جديد واجب التطبيق لمواكبة التغيرات، فالتحول الرقمي يمس وظائف وممارسات تتم الكترونيا عبر المنصات الرقمية والبريد الالكتروني، اجتماعات عن بعد، نشر رقمي لأي عمل اداري؛
5. الرقمنة تعزز في الحوكمة الجامعات من خلال مبادئها؛ حيث تزيد التشاركية بين الأفراد وفرق العمل وبين الإدارة العليا، كما تتخلص من البيروقراطية الإدارية في الجامعات، تدعم تحقيق النزاهة وتعزز الثقة؛تساهم الرقمية في تسريع تدفق المعلومات والمعارف ووصولها الى متخذي القرار في الوقت و بالشكل المناسب و بالتكلفة المناسبة حتى يتسنى لهم اتخاذ القرارات الصائبة.

توصيات:

- لابد من تنظيم العنصر البشري في سياق شبكة عمل مبنية على الخبرة والتكنولوجيا الحديثة؛
- ضرورة تشكيل فريق الموارد البشرية الرقمي من خلاله يتم استحداث طرق إبداعية في العمل عن طريق استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي؛
- على الجامعات استقطاب الكفاءات الرقمية مع تكثيف الدورات التدريبية في مجال البرمجة والأمن الالكتروني حتى تتمكن الجامعة من استغلالها أحسن استغلال؛
- التدوير الوظيفي ضروري للجامعات التي تسعى لاكتشاف واستقطاب مهارات الكترونية جديدة؛
- ضرورة الأخذ بهين الاعتبار التشريعات القانونية عند بناء استراتيجية الرقمنة حتى تساهم في تعزيز سبل حوكمة الجامعات؛
- التغيير المستمر والمرنة في النظام الإداري حتى يتماشى والتغيرات المفاجئة الحادثة.

قائمة المراجع:

- محمد فتحي عبد الهادي، **رقمنة الدوريات العربية_ مشروع رقمنة الدوريات بدار الكتب المصرية نموذجا**، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، مجلد17، العدد 02، مصر.
- بريزة بوزعيب، **الرقمنة ودورها في عصرنة التعليم العالي في الجزائر**، مجلة جودة الخدمة العمومية للدراسات السوسيولوجية والتنمية الادارية، المجلد 05، العدد 02، 2022.
- روفيا كوال، بوفطيمة فؤاد، **مساهمة الرقمنة في تفعيل مشاركة المعرفة _ الامارات العربية المتحدة نموذجا**، مجلة أفاق للبحوث والدراسات، المجلد 05، العدد 02، 2022.
- سليمة بن حسين، **الحوكمة.. دراسة في المفهوم**، مجلة العلوم القانونية والسياسية، جامعة الجزائر3، العدد 10، 2015.
- رحيمة حوالف، كلثوم بوفاتح، **أثر تبني الحوكمة على نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات العمومية الجزائرية**، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المركز الجامعي لتامنغست - الجزائر، العدد 04، 2013.
- امنة الحيول، مليكة فريمش، **الحوكم الجامعية من اجل الجودة _ الجامعة الجزائرية انموذجا**، مجلة جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية_ قسنطينة الدجزائر، المجلد 34، العدد 03، 2020.
- بومزير حليمة، **الديمقراطية المحلية ودورها في تعزيز الحكم الراشد إسقاط على التجربة الجزائرية**، أطروحة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2009-2010.
- قداري حرز الله، **مفهوم الحكم الراشد**، مجلة الفكر البرلماني، العدد 03، 2005.
- وفاء معاوي، **الحوكمة الالكترونية كآلية للتنمية في الجزائر**، أطروحة دكتوراه، جامعة السطيف، 2016-2017.
- جميلة بن طيبة، خيرة تحانوت، **تجارب جامعات عالمية في مجال تطبيق الحوكمة**، مجلة علوم الانسان والمجتمع، المجلد 09، العدد 01، 2020.

- ساوس الشيخ واخرون، **الدور الوسيط للحوكمة في العلاقة بين التدقيق وضمان جودة التعليم العالي في الجزائر_دراسة تطبيقية جامعة أدرار_**، مجلة الاستراتيجية والتنمية، جامعة الجزائر 1، المجلد 09، العدد 03 مكرر (الجزء الثاني)، 2019.

الرقابة البيداغوجية "تقويم الكفاءة"

الملخص

التقويم يزود الطلاب بالتغذية الراجحة التي يفيدهم في توضيح مدى التقدم الذي احرزوه و تشجيعهم على تنمية قدارتهم على التفكير الناقد، وتنمية مهارتهم التعليمية ومساعدتهم على تحقيق تقدم أكثر.

الكفاءة لا يمكن تحقيقها في فترة قصيرة، وإنما هي نتيجة مسار تعليمي معقد ونمو متواصل في مختلف مظاهره . لذا يقتضي التقويم في التدريس بالكفاءات التأكد المستمر من مستوى تحقيق الأهداف الكفاءة تتطلب تجنيد موارد معرفية ومحتويات دراسية في وضعيات مهنية واجتماعية ومرجعية، ولايكفي الطالب امتلاك المواد المعرفية الداخلية والخارجية أثناء مروره ببرامج تعليمي أو تكويني معين، بل يبرهن بقدراته على ادماجها بطريقة مترابطة في مواجهة تحديات الوضعيات التي تواجهها في حياته العلمية والمهنية.

الكلمات المفتاحية : تقويم، كفاءة، وضعية، طالب .

The calendar provides students with the best nutrition that benefits them in demonstrating how much progress they have made. Calendar encourages students to develop their thinking abilities Calendar develops students' educational skills and helps them make more progress.

Competence cannot be achieved in a short period, but is the result of a complex learning path. Competence requires the recruitment of knowledge .resources and study content in professional, social and reference situations

.Keywords: calendar, Competence, posture, student

مقدمة

مقاربة بالكفاءات استراتيجية بيداغوجية، تستهدف تنمية ملمح الطالب ومواصفاته، من خلال مرامي المنهاج، في العلوم القانونية والادارية وباقي الشعب الأخرى بالجامعة، من مميّزاتها، وضع الطالب في مواقف، تجعله عنصر العملية التعلمية التعليمية إذ تستثير نشاطه للملاحظة والتحليل والتفسير والتمرن والحوصلة وحل الإشكاليات العلمية، بغرض التوصل إلى اكتساب الكفاءات والمواصفات المرغوب فيها، تقتضي منهجية التدريس بواسطة الكفاءات مقاربة خاصة بين العناصر الثلاثة المشكلة لها أستاذ ومنهاج و طالب كما تستلزم أساليب تقويمية ملائمة مع هذه المنهجية لرصد الكفاءة، هذا ما تهدف إليه هذه المداخلة التي نستعرض من خلالها بعض خصوصيات تقويم الكفاءة في العلوم القانونية و الادارية في مجال التدريس بالجامعة وعلاقتها بالتقويم .

تعديل الأمر المتعلق بتنظيم التربية والتكوين:ذلك بواسطة الأمر رقم03/09، المؤرخ في13أوت2003، الذي يعدل ويتمم الأمر رقم35/76،المؤرخ في16أفر يل1976،والمتضمن تنظيم التربية والتكوين ومن أهم ما جاء به هذا الأمر: إدراج تدريس اللغة الأماز يغية كلغة وطنية، في نشاطات الإيقاظ أو كمادة مستقلة فتح المجال للمبادرة الخاصة للاستثمار في التعليم، عن طر يق إنشاء مؤسسات خاصة للتعليم في جميع المستو يات.

وقد جرى بعد صدور هذا الأمر، على المستوى التنظيمي، إعادة هيكلة التعليم الأساسي صدور القانون التوجيهي للتربية الوطنية ويتعلق الأمر بالقانون التوجيهي رقم 08-04، المؤرخ في2008/1/23 وهو

النص التشر يعي، الذي يرمي إلى تجسيد المسعى الشامل للدولة الجزائرية لإصلاح المنظومة التربو ية و يأتي هذا القانون ليوفر للمدرسة الجزائرية الإطار التشريعي المناسب لجعلها تستجيب للتحديات والرهانات التي يواجهها المجتمع وتتماشى مع التحولات الوطنية والدولية.

أما التعليم العالي فقد عرف تعديلات على ضوء توصيات اللجنة الوطنية لإصلاحالمنظومة التربو ية والتوجيهات المتضمنة في مخطط تطبيقالإصلاح التربوي الذيصودق عليه في مجلس الوزراء يوم 20أفريل 2002، سطرت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي كهدف استراتيجي لمرحلة2004 - 2013إعداد ووضع أرضية لإصلاح شامل للتعليم العالي(LMD)بحيث يمثل بنية التعليم العالي المستلهمة من البنيات المعمول بها في البلدان الاخرى[1]، إذ تقترح المفتشية العامة للبيداغوجيا الأدوات و المناهج والأنشطة التي تهدف إلىتحسين أداءات تسيير البيداغوجيا و السهر على تطبيق برامج التعليم [2]، كما يمكن القانون التوجيهي للتعليم العالي الطالب من اكتساب المعارف العلمية والثقافية وتعميقها وتعميمها في مواد تعليمية أساسية واكتساب مناهج العمل النظرية والتطبيقية و تحسيسه بالبحث[3] ، كما يكلف المجلس الوطني للبحث العلمي بتقييم السياسة الوطنية للبحث العلمي و التطوير التكنولوجي [4]

الكفاءة تتطلب تجنيد موارد معرفية ومحتويات دراسية في وضعيات مهنية واجتماعية ومرجعية، ولايكفي الطالب امتلاك المواد المعرفية الداخلية والخارجية أثناء مروره ببرامج تعليمي أو تكويني معين، بل يبرهن بقدراته على ادماجها بطريقة مترابطة في مواجهة تحديات الوضعيات التي تواجهها في حياته المدرسية والمهنية[5].

يعتبر الانتقال إلى المقاربة بالكفاءات منحى تغييريا في الجامعة الجزائرية تحديدا مع إصلاحات اللجنة الوطنية2003، فبعد المقاربة بالأهداف وصولا إلى المقاربة بالكفاءات، هذه الأخيرة التي لاقت في البداية مقاومة من الفاعلين التربويين وجملة من المعوقات، حاولت التحسينات الأخيرة مواكبة العملية التعليمية التعلمية وكل ماتشتمله من تقويم ومقاربة بالكفاءات، ان مستوى أداء المؤسسة يقاس من خلال النتائج التي تحققها المؤسسة.بفعاليتها في انجاز اهدافها وذلك بالكفاءة في استخدام مواردها المتاحة [6].

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد دور التقويم في وصول المؤسسة الجامعية إلى أهدافها، لقد تم الاعتماد على المنهج التحليلي، وبعد تقييم الأنشطة البيداغوجية تقترح الدراسة تدابيرمن شأنها تحسين وتنشيط الفعل التقويمي للكفاءة، أبرزها تدابير لتفعيل التنافسية لدى الطاقم البيداغوجي[7]، وتتمثل أهم الأهداف التي

---

[1] - نصيرة سالم ،تالي جمال ، الاصلاحات التربوية في الجزائر ، مجلة دفاتر المخبر، المجلد7، العدد1 ، ص54

[2] - المادة 2 من المرسوم التنفيذي رقم 13-80 ، يحدد تنظيم المفتشية العمة للبيدغوجيا في وزارة التعليم العالي و البحث العلمي وسيرها، ج ر عدد8، صادرة في 6 فيفيري2013 .

[3] - المادة 1/8 من القانون رقم 99-05 المؤرخ في 1999/4/04 ، يتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي ، ج ر عدد24، صادرة في 199/4/7.

[4] - القانون رقم 20-01 المؤرخ في 2020/303، يحدد مهام المجلس الوطني للبحث العلمي و التكنولوجيات و تشكيله و تنظيمه، ج ر عدد 20 ، صادرة في 2020/4/15

[5] - طباع فاروق ، تقييم كفاءات الطلاب: بين الواقع والتحديات،مجلة العلوم النفسية و التربوية ،المجلد5، العدد2، 2017، ص164.

[6] -وجدان علي أحمد، دور الرقابة الداخلية و المراجعة الخارجية في تحسين اداء المؤسسة ، ماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر3، 2009-2010، ص2

[7] -ابراهيم صبيعات، ومحمد براق، دور نظام الرقابة الداخلية فيتحقيق أهداف المؤسسة، مجلة الأبحاث الاقتصادية لجامعة البليدة–2العدد19

نسعى إلى تحقيقها من خلال هذه الدراسة في الأتي: توضيح أهمية وفائدة التقويم البيداغوجي لصالح المؤسسة الجامعية.

أهمية الدراسة التعرف على اهمية التقويم ودوره الفعال في العملية التعليمية التعلمية، والتوصل الى الحلول المناسبة للتغلب على الصعوبات .

الاشكالية : إن تحديث المناهج وتطوير عناصرها من خلال الاصلاحات المتتالية على المنظومة التربوية جعل من الدول بصفة عامة والجزائر بصفة خاصة أن تهتم بتحسين انظمتها التربوية ومناهجها من اجل تحقيق اهدافها المنشودة في صناعة الانسان فماهي أنماط تقويم الكفاءة في مقاربة التدريس بالكفاءات بالجامعة؟

ساتناول حل الاشكالية من خلال ماهية التقويم التربوي(مبحث أول) ثم أنواع التقويم التربوي (مبحث ثاني)

مبحث أول : ماهية التقويم التربوي

طرق التقويم المستخدمة، تم وضعها وتطويرها في أوائل وأواسط السبعينات من القرن العشرين، وتعكس ما اعتقده المربون عن التدريس في ذلك الوقت، الأمر الذي يؤكد حاجة أنظمة التقويم إلى التطوير لتتوافق وما أسفرت عنه البحوث ، الذي انتقل بالعملية التربوية من مرحلة التعليم إلى مرحلة التعلم، وتحول مفهوم التعلم ومعه التدريس على نحو تدريجي من وجهة النظر السلوكية إلى وجهة النظر البنائية، فبدلا من النظر إلى المعرفة على أنها محدودة وثابتة، فان المفهوم البنائي يعد المعرفة شخصية وأن المعنى يمكن بناؤه من لدن الفرد ومن خلال الخبرة، والتعلم عملية اجتماعية يقوم المتعلمون فيها ببناء المعنى الذي يتأثر بالمعرفة السابقة[1]

سأعالج هذا المبحث من خلال تعريف التقويم (مطلب أول) ثم انواع التقويم مطلب ثان

المطلب الأول: تعريف التقويم التربوي.

لا يكفي تقييم الكفاءات بوضع الطالب أمام مجموعة من الأسئلة المتفرقة المتعلقة بالأهداف الخاصة بالمحتويات الدراسية التي اكتسبها يتعدى إلى وضعه في مواجهة وضعيات مركبة للبرهنة على كفاءته في معالجة الوضعيات أخرى مشابهة لها في الواقع كما تستدعي من الطالب حل مشكلات وابتكار حلول أصلية وتقديم استنتاجات مركبة [2]

التقويم لغة: لقد جاء في لسان العرب لأبن منظور التقويم يعني قوم الشيء جعله يستقيم ويعتدل، أزال اعوجاجه.

التقويم اصطلاحا

يعرف بلوم Bloom.B أنه مجموعة منظمة من العمليات، التي تبين فيها اذا جرت بالفعل تغيرات على مجموعة المتعلمين، مع تحديد المقدار ودرجة ذلك التغيير.

[1] - د. أحمد حسين الصغير،أداء المعلم: نموذج مقترح "دراسة ميدانية في مجتمع الإمارات ، مجلة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد5، العدد2 ، 2008،ص 10

[2] - طباع فاروق، المرجع السابق، ص163.

هو عملية تجمع فيها البيانات بطرق قياسية مختلفة، ويتم فيها التواصل الى أحكام عن فاعلية العمل التربوي ،سواء كان تدريسا أو غيره، استنادا الى معايير الفاعلية وتترتب على هذه الاحكام قرارات ذات أهمية خاصة تتعلق بالطلبة أو الأساليب أو البرامج [1]

بالتقويم يتم تزويد الطلاب بالتغذية الراجحة التي يفيدهم في توضيح مدى التقويم الذي احرزوه و تشجيعهم للقيام بأعمال و تحسينات في المستقبل، وتنمية قدرتهم على التفكير الناقد، وتنمية مهارتهم التعليمية ومساعدتهم على تحقيق تقدم أكثر[2].

التقويم يعد علاجا لبعض الطلاب وذلك لما تمثله نتائج التقويم من مواقف تعزيز سلوكهم، يمكن للاستاذ أن ينظم أساليب التقويم بحيث تسمح بتحقيق مواقف النجاح في بداية التقويم حتى يستعيد الطالب ثقته في نفسه و يغير من فكرته عن نفسه و عن المادة، و يمكن أن يكون التقويم سبيلا لتحقيق الدافعية الداخلية، ولكي تتمكن عملية التقويم أن تكون علاجية يجب ان تنظم بطريقة يشعر من خلالها الطالب بانها منصفة و تتحدى قدراته[3].

المطلب الثاني : خصائص التقويم التربوي

يتصف التقويم التربوي بالخصائص التالية:

- البنائية :
التقويم الجيد هو ذلك التقويم الذي يهدف الى تحسين الواقع و تطويره، بعيدا عن النقد السلبي والتركيز على العيوب واوجه القصور التي تتعلق بالشيء المقوم[4].

-الموضوعية :
ومعنى ذلك لا تتأثر نتائج التقويم بالعوامل الذاتية للقائمين على التقويم، كما يجب ان يحتكم المقوم الى معايير واحدة ومحددة في تحليل وتفسير نتائج عملية التقويم.

- الجدوى

التقويم يجب ان يكون واقعيا يسهل اجراءات تنفيذه، ومراعاة التباين عند تخطيط وتنفيذ عمليات التقويم بما يسمح لهم بالتعاون وعدم عرقلة العمل او التحيز ضد النتائج.

-أن يكون التقويم هادفا
ان مسألة القيام بأي عمل، تتطلب تحديد الاهداف التي ينبغي تحقيقها، من وراء القيام بذلك العمل وعليه فان تحديد ما يجب تقويمه من معارف، واتجاهات، ومهارات وسلوكيات، وغيرها، مما يراد تقويم، كما يجب أن تكون عملية التقويم قائمة على أسس علمية والموضوعية الواجب توافرها في أدوات عملية التقويم.

-مراعاة الضوابط الأخلاقية و القانونية

---

[1] - عبد الله الكيلاني، فاروق الروسان، التقويم في التربية الخاصة، دار المسيرة ،ط1 ،عمان ، الاردن 2005، ص25
[2] - جودت احمد سعادة ،مناهج الدراسات الإجتماعية ، دار العلم للملايين ، ط1 ، بيروت، 1984، ص434
[3] - مريم العطار،علم النفس التربوي ، دار النهضة العر بية ، لبنان، 205، ص263.
[4] - رافدة عمر الحريري ،التقويم التربوي الشامل، دار الفكر للتوزيع و النشر ،ط1 ،عمان الأردن، 2007،ص17.

من الضروري اخبار الاشخاص الذين يجري عليهم التقويم بالهدف من التقويم مع احترام أرائهم فيما يتعلق بالأمور التي تؤثر عليهم ،هذا اضافة الى التمثيل المتوازن لشرائح المجتمع المستهدف، والتصميم المتكافئ لأساليب التقويم المستخدمة و من الضروري عدم حجب طبيعة عمليات التقويم عن المشاركين أو شركائهم دون علمهم وتعريضهم لمواقف يمكن ان تسيئ اليهم أو تلحق بهم الضرر كما يجب عدم التدخل في خصوصيات الأشخاص الذين تجري عليهم عملية التقويم أو حرمان بعضهم من مزايا معينة[1]

- ان تكون عملية التقويم مستمرة:

ان تقويم العمل التربوي لا يمكن أن يكون عملية نهائية، ذلك أنه جزء لا يتجزأ من العملية التربوية و التقويم يبدأ مع بداية الموقف التعليمي و يسير معه جنبا الى جنب حتى نهايته، وذلك لمتابعة سير العملية التربوية وملاحقة نقاط الضعف التي تواجهها للتخلص منها، كما ان عملية التقويم تسعى الى التطوير والتجديد المستمر في ميدان التربية و التعليم، وعليه فانه عملية مستمرة لأن التطوير لا يمكن أن يتوقف عند حد معين[2].

- الدقة:

من الضروري أن يقدم التقويم معلومات فنية كافية تتعلق بالشيء المراد تقويمه، وذلك لتوضيح نقاط القوة التي يمكن دعمها ، والكشف عن نقاط الضعف لمعالجتها، وهذا يحتاج الى دقة و تفصيل في تقديم البيانات التي يقوم عليها التقويم و التأكد من كفاياتها، وصدقها وانسجامها[3].

المبحث الثاني أنواع التقويم

تستدعي وضعية الانطلاق سبر مكتسبات الطالب السابقة ثم تقويما تشخيصيا .و تكتسي عملية التشخيص هذه ميزة خاصة إذ تدخل في سياق بناء وهيكلة الكفاءة، في مقاربة التدريس بالكفاءات، التشخيص ليس عملية معزولة أو منفصلة عن المسار التعليمي، إنها خطوة مدعمة ومكملة لهذا المسار بل وتعد أساسية فيه[4].

في هذا الصدد يضيف دي كورت أن الكفاءة لا يمكن تحقيقها في فترة قصيرة، وإنما هي نتيجة مسار تعليمي معقد ونمو متواصل في مختلف مظاهره . لذا يقتضي التقويم في التدريس بالكفاءات التأكد المستمر من مستوى تحقيق الأهداف المميزة و الأهداف المدمجة المصاغة على مستوى الكفاءة القاعدية لذلك يساهم التقويم في بناء الكفاءة وتتخذ أثناء هذه السيرورة كل الإجراءات لتصويب العملية التربوية و يكتسي بذالك طابعا تكوينيا تعليميا، على أساس ما تقدم ، الكفاءة تستدعي أنماط أساسية من التقويم اعالج هذا المبحث من خلال التقويم التكويني مطلب أول ثم التقويم التحصيلي مطلب ثان.

المطلب الأول : التقويم التكويني :

ويسمى أيضا التقويم البنائي [5]، يكون تماشيا والعملية التعليمية التعلمية بل ويندرج في صميمها . يقصد به التعرف المستمر على تحصيل التلاميذ وكيفية تدرجهم في التعلم . ويرمي بذلك إلى قياس مدى تحكمهم في الأهداف المرحلية للوحدات التعليمية.

---

[1] - رافدة عمر الحريري، المرجع السابق، ص 20.

[2] - رافدة عمر الحريري، المرجع السابق، ص 22.

[3] - رافدة عمر الحريري، المرجع السابق، ص23.

[4] -De landsheere (Gilbert) -De landsheere (Vivianne) : Définir les objectifs pédagogiques , P.U.F 7 iem .ed ,Paris. 1992.p241.

[5] - محمد شارف سرير، نور الدين خالدي ،التدريس بأهداف وبيداغوجيا التقويم ، ط1، 1995، ص 96.

و للتقويم التكويني دور إخباري بالنسبة للمتعلم، الذي يتاح له من خلاله، التعرف على المسافة التي تفصله عن الهدف البيداغوجي، في حين يسمح للمدرس بالتعرف على مدى تدرج المتعلم في المكتسبات وتعثراته وإصلاح الاعوجاج [1].

ومن خلال ذلك، يعمل التقويم التكويني بصفة مستمرة على تعديل سلوك الطالب و تصويب تعلماتهم و تصحيح مسارهم التعليمي بواسطة الأساليب العلاجية الملائمة .

وبهذه الصفة يعتبر هذا النمط بالغ الأهمية في تحكم الطالب في الكفاءة سيما وأن هذه الأخيرة هي محصلة كل الأهداف البيداغوجية المتدرجة والمندمجة .فالتقويم التكويني ينصب على تقويم مدى بلوغ هذه الأهداف .

تطرح مسألة تقييم الكفاءة بعض التساؤلات لأنه من السهل وضع الطالب أمام مجموعة من الأسئلة المتفرقة لتقييم معارفه و مهاراته و اتجاهاته ولكن ليس سهلا وضع الطالب أمام مهام مركبة بسبب طابعها الادماجي [2].

و من ناحية أخرى، فباعتبار بيداغوجية الكفاءات هي بيداغوجية الإدماج والشمولية، فإن أهم شروط التقويم التكويني تكمن في مراعاة مبدأ الإدماج. وتحقيقا لهذا المبدأ يتخذ القويم االتكويني أشكالا عدة وإجراءات خاصة نوردها فيما يلي :

أولا : التشخيص

و يسمى ايضا بالتقويم القبلي، أو المبدئي أو التمهيدي وعادة ما يجرى قبل بداية عملية التدريس، وذلك بغية تحديد المكتسبات القبلية للمتعلمين، ومعرفة قدراتهم وحاجاتهم واستعداداتهم للتعلم الجديد انه يهتم بمراقبة مدى امتلاك المتعلمين للمكتسبات الضرورية التي تمكنهم من التعلم

يمكن الأستاذ من التعرف على طبيعة وكفاية عوامل التعلم المختلفة للعمل بعدئذ على معالجة ما يلزم فيها ورفع اهليتها الانتاجية العامة التحصيل الجديد». وتبرز اهمية التقويم التشخيصي في كونه يساعد على تصنيف الطلاب الى مجموعات متجانسة انطلاقا من مكتسباتهم المعرفية وهذا يدخل في صميم ترشيد و عقلنة العمل التربوي حيث أنه يوفر الكثير من الجهد، وميولهم، واتجاهاتهم، وقدر انه يوفر الكثير من الجهد والوقت فبدلا أن يكتشف المعلم في نهاية الدرس أو الوحدة التعليمية أن بعض الطلاب أو جلهم لا يمتلكون المعارف الضرورية أو الاستعداد اللازم لمتابعة الدرس الجديد[3]. لم يعد الخطأ كما كان عليه في النظام التربوي التقليدي وسيلة لإقصاء الطلاب بل أصبح ارتكاب الأخطاء لديهم ظاهرة طبيعية لا مفر منها، توجد حيثما يوجد الاكتساب والتحصيل. ويعود تعثر الطلاب في تعلماته في نظر هؤلاء إلى أسباب عدة يمكن التحكم فيها[4] ، يمكن أن تكشف الأخطاء للاستاذ مستوى تصورات الطلاب وعلى إستراتيجياتهم المعرفية مما يمكنه من تكيف التعليم في اتجاههم [5].

---

[1] - جودت احمد سعادة، المرجع السابق، ص 454.

[2] - طباع فاروق ، المرجع السابق ، ص169.

[3] - محمد زياد حمدان ، تقييم التحصيل ، دار التربية الحديثة الاردن، 1995، ص38.

[4] - Meirieu (Phillipe :(L'école mode d'emploi , 13 iem. Ed .E.S.F ed . Paris, 2000 p200 .

[5] - Astolfi (J.P) L'erreur, un outil pour enseigner .4iem .édition.ESF editeur , Paris, 2001. p40

ثانيا : أهداف التقويم التشخيصي و خطواته

-يمكن من معرفة المكتسبات المعرفية القبلية الضرورية للانطلاق في التعليم الجديد.

-تمكين الاستاذ من التنبؤ بسلوكات الطلاب في مختلف مواقف التعليم.

-انه يمكن من تحديد الفروق الفردية بين الطلاب في تحصيل المعارف القبلية

-تحديد الأهداف على مستوى الكفاءات القاعدية أو المرحلية .

-وضع مؤشرات لكل كفاءة من الكفاءات القاعدية او المرحلية .

-إعداد بنود الاختبار بحيث تتخذ الأسئلة صورة إنجازات عاجلة، سريعة، آنية، جزئية يكون تدرجها تبعا لتدرج الأهداف الإجرائية ومقاطع التعليم [1].

ثالثا : دور كلا من الأستاذ و الطالب

شرعت الجزائر في إصلاحات تربوية منذ 2002 و ذلك في تغيير المناهج التربوية المعمول بها والانتقال من التدريس بالأهداف إلى التدريس بالكفاءات اي تحويل المعارف النظرية والمهارات إلى تطبيق وحل المشكلات.

"المقاربة بالكفاءات" تهدف إلى تنمية قدرات الطالب الحركية والمعرفية والوجدانية قصد الوصول به إلى مستوى الكفاءة التي ستسمح له بحل المشكلات اليومية التي يتعرض لها وهذا يقتضي :

- ان الطالب هو المحور الذي يدور حوله المنهاج الدراسي
- الطالب لايستقبل المعلومات فقط بل يشارك في صناعتها
- ان الطالب هو عنصر العملية التعلمية التعليمية لأن مايتلقاه الطالب داخل الجامعة من معارف و خبرات ومهارات تؤثر ويتأثر بها محيطه الاجتماعي و بالتالي تعود عليه بالإيجاب في حياته الحاضرة و المستقبلية .
- أن الاستاذ موجه ومحفز ومسهل للعملية التعلمية فقط لايتدخل الا عند الضرورة لان التعلم الإلقائي و الاستاذ يأمر ينهي تأكد فشله عبر المنظومات التربوية .
- أن الاستاذ يخلق وضعيات التعلم بالاعتماد على الطرائق النشطة الكفيلة بتنشيط الكفاءات المستهدفة
- أن يحتوي المنهاج على معارف مهارات سلوكات تعمل على تنمية شخصية الطالب العقلية والبدنية و الوجدانية .
- اعتماد وضعيات تعليمية تعلمية نابعة من محيط الطالب يقوم بحلها بناء على كفاءات تم رصدها أو كفاءات مستهدفة في حل المشكلات.
- الاهتمام بالعمل الفردي والجماعي .

رابعا: المؤهلات والقدرات المستهدفة

أما عن تقييم فاعلية المؤسسات التعليم العالى فيتم التقييم المؤسسى من خلال ستة عشر معيار يتمثل فى (التخطيط الاستراتيجي، والهيكل التنظيمي، والقيادة والحوكمة، والمصداقية والأخلاقيات، والجهاز الإداري، والموارد المالية والمادية، والمشاركة المجتمعية وتنمية البيئة، والجودة، والتقييم المؤسسي والخريجون، والطلاب، الأكاديمية المعايير الاكاديمية، والبرامج التعليمية، والتعليم والتعلم والتسهيلات المادية، وأعضاء هيئة التدريس، والبحث العلمي، والتقييم المستمر للفاعلية التعليمية[2]

[1] - Abernot (Yvan) : Les méthodes d’évaluation scolaire, Esf ed, Paris,1995.p100.

[2] - د.صفاء أحمد شحاتة، المرجع السابق، ص156.

-النظرة إلى الحياة من منظور عملي خاصة في مجلات الموارد البشرية والتسيير والتدبير والمقولاتية والتشغيل و غيرها.
- جعل المعارف قابلة للتحويل في حل وضعيات معقدة بعد تطبيقها في الميدان المهني أو الحياة العملية .
- تنظيم برامج التكوين انطلاقا من الكفاءات الواجب استهدافها
- التكوين يكون في خدمة رصد سوق التشغيل والهيئات المستخدمة
- تكييف اهداف التكوين والغاية الجامعية منه مع الواقع الميداني كالعمل والحياة اليومية
- أن يكتسب الطالب معارف وأن يتعلم كيف يستفيدمنها في الحياة بمعنى أن يقدر على توظيف المعارف والمهارات في حل المشكلات .
- الاهتمام بالمعرفة الفعلية
الاهتمام بالفعل الفردي ثم الجماعي ثانيا في صناعة الذات
- السعي إلى تحويل المعرفة النظرية إلى معرفة نفعية
- يتكيف ويتفاعل الطالب مع المحيط بإيجابية وذلك بأن يبرهن عن كفاءته بأنه قادرا على حل كل المشكلات التي تواجهه طريقة حل المشكلات لجون ديوي:وهي
الإحساس بالمشكلة أي لماذا حدث هذا دون هذا
تحديد المشكلة أي لماذا حدث هذا بالضبط
افتراض الحلول أي الحلول المتعلقة بالمشكلة
-ربط التعلم بالواقع والحياة
- يتعلم ليتصرف
- الانطلاق من الذات كحافز لخوض معترك الحياة
- تشجيع إدماج المعارف و المفاهيم لدى الطالب و دفعه أن يكون فاعلا في صناعة القرار.
- التكوين يكون وفق القيام بكل تحليل وخبرة في مجال التشغيل واليد العاملة
- التكوين يكون في خدمة تطوير أدوات وآليات تسمح بتنمية وظيفة[1].
-القدرة على تحليل نتائج تعلم الطلاب إذا كان دور المدرس في التقويم التكويني حاسما نظرا للمهام المنوطة به، فإن دور الطالب لا يقل أهمية بحيث أنه طرف فعال فيه يدرك من خلاله حدود مكتسباته ونقائصه ويبدل جهدا لتجاوزها .وبذلك يدخل في مهام المتعلم التصحيح الذاتي[2].

المطلب الثاني : التقويم التحصيلي

ان العملية التعلمية متشعبة الجوانب وتقوم على تفاعل عناصرها الثلاث [3]، في التدريس بالكفاءات ينصب التقويم التحصيلي، على الكفاءة الختامية المدمجة، المنتظر ظهورها في نهاية فترة تعليمية أو طور تعليمي أو مقرر دراسي، يرمي هذا النمط إلى سبر مكتسبات التلميذ المعرفية والمهارية والوجدانية، للتعرف على مدى بلوغه الملمح المستهدف في نهاية التكوين والتنبؤ بأداء الطالب مستقبلا[4]، الوظيفة

---

[1] - وزارة التربية الوطنية: النشرة الرسمية للتربية الوطنية ،الدخول المدرسي 2012 – 2013 ،المديرية الفرعية للتوثيق ، اكتوبر 2012.
؛ وزارة التربية الوطنية ،الوثيقة المرافقة لمنهاج السنة الثانية من التعليم الإبتدائي ن الجزائر ،2003

[2] - Astolfi (J.P) L’erreur, un outil pour enseigner .4iem .édition.ESF editeur , Paris, 2001.p300.

[3] - قوادري سارة ، المرجع السابق، ص 57

[4] - د الهويدي ,أساسيات القياس والتقويم التربوي,دار الكتاب الجامعي ,الإمارات العربية المتحدة ,2004، 36.

الأساسية في التكوين، ليست هي التعلم من أجل الاكتساب ،إنما من أجل الممارسة والتطبيق، التقويم التحصيلي يحقق تغذية راجعة لكل من الاستاذ والطالب [1].

يعد الاستاذ الركيزة الأساسية لتحقيق جودة النظام التعليمي، نظرا إلى أهمية دوره في الارتقاء المستمر بمستوى الطالب ، الذي يمثل الغاية التي يسعى إليها أي نظام فمهما كانت حالة المدرسة، وكثافة حجرات الدراسة بها، وطبيعة المناهج ونوعية التكنولوجيا ومصادر التعلم، ومقومات بيئة التعلم، على الرغم من أهمية كل ذلك لضمان جودة وفاعلية الأداء الجامعي ، إلا أنها تظل عديمة الجدوى، ما لم يتوافر الاستاذ القادر على توظيف ذلك بفاعلية وتوجيهه صوب الأهداف التربوية المنشودة للجامعة [2].

تبدأ جودة المؤسسة الجامعية من جودة أساليب تقييم نمو أداء الطلاب التعليمى ومتابعتهم وتقييم فعالية المؤسسة التعليمية نفسها من حيث ما قدمته للطلاب ولذلك فقضية قياس نمو تحصيل الطلاب والفاعلية التعليمية لأداء المؤسسة التعليمية والأستاذ من القضايا التربوية الرئيسة التي تهتم بها الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، من أجل زيادة فاعلية المؤسسات التعليمية، وتحسين جودة التعليم الذي تقدمه. لذا بدأت العديد من الدول حديثا بتطوير واستخدام أساليب تقييم تعكس نتائجها التحصيل والنمو الفعلي للطلاب بدرجة أفضل [3].

الفرع الأول: خطوات التقويم التحصيلي وإجراءاته في التدريس بالكفاءات

يحقق التقويم التحصيلي مجموعة من الاهداف يمكن حصرها فيما يلي:

-قياس مستوى تحصيل الطلاب بعد نهاية فترة تكوينية، وينتج عن ذلك اما نقلهم الى المستويات الدراسية العليا أو ابقائهم في نفس المستوى، أو منهم شهادات التخرج[4].

-يمكن من معرفة الفارق الموجود بين الاهداف المتوخاة، والاهداف المحققة.

-يكشف عن قوة أو عجز النظام التعليمي أو التكويني في مرحلة من مراحله.

-تحديد نقاط القوة و نقاط الضعف في المناهج الدراسية بكل عناصرها أهدافها، محتوياتها، طرائقها، وذلك بقصد اصلاحها و تعديلها للحصول على نتائج أفضل[5].

الفرع الثاني: أدوات تقويم الكفاءة الختامية المدمجة :

تختلف أدوات التقويم في مقاربة التدريس بالكفاءات وتتعدد تبعا للمجال الذي توجد فيه الكفاءة و وضعياتها ومن بين أدواته.

أولا: حل المشكلات

وجود الشعور بالمشكلة يدفع الشخص إلى البحث عن حل المشكلة وقد يكون هذا الشعور بالمشكلة نتيجة لملاحظة عارضة،أو بسبب نتيجة غير متوقعة لتجربة، وليس شرطا أن تكون المشكلة خطيرة، فقد

---

[1] - قوادري سارة، المرجع السابق، ص 55

[2] - د. أحمد حسين الصغير ، المرجع السابق، ص1

[3] - د.صفاء أحمد شحاتة، أسس تقييم أداء المتعلم وقياس فعالية المؤسسة التعليمية، المجلة الدولية للأبحاث التربوية ،جامعة الإمارات العربية ، العدد31، 2012، ص153.

[4] - قوادري سارة ، واقع التقويم التربوي في الجامعة الجزائرية و اقتراح تصورلتطويره في ضوء معاييرجودة التعليم، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ، تخصص علم النفس المدرسي، جامعة المسيلة ، 2022/2021، ص 56

[5] - عبد اللطيف الفرضان وعبد العزيز الفاربي، كيف ندرس بواسطة الاهداف، 1990،ص141.

تكون مجرد حيرة في أمر من الأمور أو سؤال يخطر على البال وحقيقة الأمر يلقى الإنسان في حياته العديد من المشكلات نتيجة تفاعله المستمر مع البيئة الخارجية ولكنها ذات علاقة بموضوعات المقرر

- ويتلخص دور الأستاذ في هذا الجانب بالنقاط الآتية
- إثارة المشكلات العلمية أمام الطلاب عن طريق أسلوب المناقشة

- تشجيع الطلاب على التعبير عن المشكلات التي تواجههم كما وجب الإشارة إلى أن استخدام أسلوب الدرس في صورة مشكلة ولكن هناك معايير يجب مراعاتها في إثارة واختيار المشكلة هي:
أ- يجب أن تكون المشكلة شديدة الصلة بحياة الطلاب: أي كلما كانت المشكلة شديدة الصلة بحياة الطلاب أحس بها وأدرك أهميتها وقدر خطورتها .
ب- أن تكون المشكلة في مستوى الطلاب وتتحدى قدراتهم: وهذا يعني ألا تكون المشكلة بسيطة لدرجة الاستخفاف بها من قبل الطلاب وألا تكون معقدة إلى الحد الذي يعوقهم عن متابعة التفكير في حلها.
ج- أن ترتبط بأهداف الدرس: ينبغي أن ترتبط المشكلة بأهداف الدرس، ليكتسب الطلاب من خلال حل المشكلات بعض المعارف والمهارات العقلية والاتجاهات والميول المرغوب فيها من الدرس، الأمر الذي يساعدهم في تحقيق أهداف الدرس.

ثانيا : تحديد المشكلة وتوضيحها: يعد الإحساس بالمشكلة شعورا نفسيا عند الشخص نتيجة شعوره بوجود شئ ما بحاجة إلى الدراسة والبحث وهذا يتطلب تحديد طبيعة المشكلة، ودور الاستاذ هنا مساعدة الطلاب على تحديد المشكلة وصياغتها بأسلوب واضح ، وأن تكون المشكلة محدودة لأنها قد تكون شاملة ومتسعة .[1]

ثانيا: بيدغوجيا المشروع

بيدغوجيا المشروع هي إحدى المقاربات النظرية الحديثة في المناهج إن بيداغوجية المشروع التربوية التي أخذت اتجاها اخر في العملية التعليمية من خلال طرق التدريس وكيفية تحليل المادة العلمية وحتى وسائل التعليمية المستخدمة في ذلك، وتشكل بيداغوجية المشروع الجانب التطبيقي الميداني من أجل استثمار المعارف فرديا أو جماعيا[2] .

المشروع هو بيداغوجيا يسمح للطالب بالانخراط التام في بناء معارفه والتفاعل مع نظرائه في المحيط وتجعل في الآن نفسه الأستاذ وسيطا بيداغوجيا متميز بين الطلاب وموضوعات المعرفة التي ينبغي اكتسابها لهم[3]، طريقة المشروع نحددها كالتالي:
اختيار المشروع وتحديد أهدافه: حرص المربون على أن تكون متوافقة مع ميول الطلاب وان تكون قابلة لإثاررة أنشطة متعددة .

تخطيط المشروع و تنظيمه يشمل هذا التخطيط تحديد الأهداف التي ينوي المشروع تحقيقها .

---

[1] - مقال منشور على الرابط/حل المشكلات https://arabsychology.com/lessons/ تاريخ الزيارة2022/4/10
[2] - يخلف رفيقة، بيداغوجيا بالمشروع وأهميتها في المناهج التربوية، مجلة البحوث التربوية والتعليمية، االمجلد 9 العدد2 ، 2020،ض9.
[3] -لحسن لحية،الكفايات في علوم التربية بناء كفاية، افريقيا الشرق، ط8،2006، ص86

تقويم المشروع : خلال هذه المرحلة تتم مناقشة ما تنفيذه و مدى النجاح في عمليات التخطيط ، التنظيم و التنفيذ و كذا طبيعة التعثرات و الصعوبات حتى يتم تفاديها في المستقبل[1]

وأهم ما يميز المشروع، تمركزه حول مشكلة، التي تعبر عن اهتمامات الطالب وتعهد بأدائها.

ثالثا: الاختبارات التحريرية

.نظرا للجوانب الفكرية و الوجدانية التي تنطوي عليها الكفاءة، تتيح الاختبارات التحريرية، ومنها اختبارات المقال والاختبار الموضوعية، فرصا ملائمة للكشف على أساليب للطالب في التفكير والاستدلال والحكم والتقويم معالجة.

خاتمة

لتحسين جودة و فعالية التقويم في الجامعة نقدّم الاقتراحات التالية:

-ينبغي إعادة النظر في بعض أساليب التقويم التربوي المنتهجة في الجامعة الجزائرية فالتقويم الشكلي مضيعة للوقت و هدر للطاقات المادية والبشرية .

-يجب اعتماد أساليب جديدة في التقويم ذات فعالية حقيقية تمكّننا من الكشف عن مكتسبات الطالب الفعلية و توظيف معارفهم، لتساهم في تنمية المهارات العقلية و الفكرية.

- لضمان تعلم ناجح و اكثر فاعلية يجب استخدام أساليب تعتمد على وضعيات واقعية ملموسة نابعة من واقع الطالب،لضمان طالب أكثر كفاءة لمعالجة وضعيات الحياة الاجتماعية المهنية.

المراجع

الكتب

- عبد الله الكيلاني، فاروق الروسان، التقويم في التربية الخاصة، دار المسيرة ،ط1 ،عمان ، الاردن 2005.
- جودت احمد سعادة ،مناهج الدراسات الإجتماعية ، دار العلم للملايين ، ط1 ، بيروت، 1984،
- مريم العطار،علم النفس التربوي ، دار النهضة العر بية ، لبنان، 2005.
- رافدة عمر الحريري ،التقويم التربوي الشامل، دار الفكر للتوزيع و النشر ،ط1 ،عمان الأردن، 2007.
- محمد شارف سرير، نور الدين خالدي ،التدريس بأهداف وبيداغوجيا التقويم ، ط1، 1995.
- محمد زياد حمدان ، تقييم التحصيل ، دار التربية الحديثة الاردن، 1995.

- د الهويدي ,أساسيات القياس والتقويم التربوي,دار الكتاب الجامعي ,الإمارات العربية المتحدة ,2004.
- لحسن لحية،الكفايات في علوم التربية بناء كفاية، افريقيا الشرق، ط8،2006.
- عبد اللطيف الفرضان وعبد العزيز الفاربي، كيف ندرس بواسطة الاهداف، 1990.

رسائل

- قوادري سارة، واقع التقويم التربوي في الجامعة الجزائرية و اقتراح تصورلتطويره في ضوء معاييرجودة التعليم، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ، تخصص علم النفس المدرسي، جامعة المسيلة ، 2022/2021.

[1] - يخلف رفيقة، المرجع السابق، ص15.

- وجدان علي أحمد، دور الرقابة الداخلية و المراجعة الخارجية في تحسين اداء المؤسسة ، ماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر3، 2009-2010.

مقالات

- طباع فاروق ، تقييم كفاءات الطلاب: بين الواقع والتحديات،مجلة العلوم النفسية و التربوية ،المجلد5، العدد2، 2017.

-ابراهيم صبيعات، ومحمد براق، دور نظام الرقابة الداخلية فيتحقيق أهداف المؤسسة، مجلة الأبحاث الاقتصادية لجامعة البليدة2 ،العدد19

- أحمد حسين الصغير،أداء المعلم: نموذج مقترح "دراسة ميدانية في مجتمع الإمارات ، مجلة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد5، العدد2 ، 2008.

- د.صفاء أحمد شحاتة، أسس تقييم أداء المتعلم وقياس فعالية المؤسسة التعليمية، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، جامعة الإمارات العربية، العدد31، 2012.

- يخلف رفيقة، بيداغوجيا بالمشروع وأهميتها في المناهج التربوية، مجلـة البحوث التربوية والتعليمية، االمجلد 9 العدد2 ، 2020.

- نصيرة سالم ،تالي جمال ، الاصلاحات التربوية في الجزائر ، مجلة دفاتر المخبر، المجلد7، العدد1

قوانين

- القانون رقم 99-05 المؤرخ في 1999/4/04 ، يتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي ، ج ر عدد24، صادرة في 1999/4/7.

صادرة في 199/4/7.

- القانون رقم 20-01 المؤرخ في 2020/303، يحدد مهام المجلس الوطني للبحث العلمي و التكنولوجيات و تشكيله و تنظيمه، ج ر عدد 20 ، صادرة في 2020/4/15.

- القانون رقم 08-04 المؤرخ في 2008/1/23 ، يتعلق بالقانون التوجيهي للتربية ، ج ر عدد 4 ، صادرة في 2008/1/27.

المرسوم التنفيذي رقم 13-80 ، يحدد تنظيم المفتشية العمة للبيدغوجيا في وزارة التعليم العالي و البحث العلمي وسيرها، ج ر عدد8، صادرة في 6 فيفيري2013 .

الوثائق

- وزارة التربية الوطنية: النشرة الرسمية للتربية الوطنية ،الدخول المدرسي 2012 – 2013 ،المديرية الفرعية للتوثيق ، اكتوبر 2012.

؛ وزارة التربية الوطنية ،الوثيقة المرافقة لمنهاج السنة الثانية من التعليم الإبتدائي ن الجزائر ،2003

الرابط

- مقال منشور على الرابط/حل المشكلات https://arabsychology.com/lessons/ تاريخ الزيارة2022/4/10.

المراجع باللغة الأجنبية

-De landsheere (Gilbert) -De landsheere (Vivianne) : Définir les objectifs pédagogiques , P.U.F 7 iem .ed ,Paris. 1992.

- Meirieu (Phillipe :(L’école mode d’emploi ,13 iem. Ed .E.S.F ed. Paris, 2000 .

- Astolfi (J.P) L’erreur, un outil pour enseigner .4iem .édition.ESF editeur , Paris, 2001.
- Abernot (Yvan) : Les méthodes d’évaluation scolaire, Esf ed, Paris,1995.
- Astolfi (J.P) L’erreur, un outil pour enseigner .4iem .édition.ESF editeur , Paris, 2001.

استمارة مشاركة

الاسم واللقب: قعموسي هواري

الرتبة العلمية: استاذ محاضر أ

المؤسسة:قسم الحقوق، كلية الحقوق و العلوم السياسية ،جامعة تيارت

الهاتف: 0794197621

البريد الالكتروني: gaa.houari@gmail.com

محور المداخلة : مجال التكوين

عنوان المداخلة: الرقابة البيداغوجية " تقييم كفاءة "

الرقابة البيداغوجية "تقويم الكفاءة"

الملخص

التقويم يزود الطلاب بالتغذية الراجحة التي يفيدهم في توضيح مدى التقدم الذي احرزوه و تشجيعهم على تنمية قدارتهم على التفكير الناقد، وتنمية مهارتهم التعليمية ومساعدتهم على تحقيق تقدم أكثر.

الكفاءة لا يمكن تحقيقها في فترة قصيرة، وإنما هي نتيجة مسار تعليمي معقد ونمو متواصل في مختلف مظاهره . لذا يقتضي التقويم في التدريس بالكفاءات التأكد المستمر من مستوى تحقيق الأهداف الكفاءة تتطلب تجنيد موارد معرفية ومحتويات دراسية في وضعيات مهنية واجتماعية ومرجعية، ولايكفي الطالب امتلاك المواد المعرفية الداخلية والخارجية أثناء مروره ببرامج تعليمي أو تكويني معين، بل يبرهن بقدراته على ادماجها بطريقة مترابطة في مواجهة تحديات الوضعيات التي تواجهها في حياته العلمية والمهنية.

الكلمات المفتاحية : تقويم، كفاءة، وضعية، طالب .

The calendar provides students with the best nutrition that benefits them in demonstrating how much progress they have made. Calendar encourages students to develop their thinking abilities Calendar develops students' educational skills and helps them make more progress.

Competence cannot be achieved in a short period, but is the result of a complex learning path. Competence requires the recruitment of knowledge .resources and study content in professional, social and reference situations

.Keywords: calendar, Competence, posture, student

مقدمة

مقاربة بالكفاءات استراتيجية بيداغوجية، تستهدف تنمية ملمح الطالب ومواصفاته، من خلال مرامي المنهاج، في العلوم القانونية والادارية وباقي الشعب الأخرى بالجامعة، من مميّزاتها، وضع الطالب في مواقف، تجعله عنصر العملية التعلمية التعليمية إذ تستثير نشاطه للملاحظة والتحليل والتفسير والتمرن والحوصلة وحل الإشكاليات العلمية، بغرض التوصل إلى اكتساب الكفاءات والمواصفات المرغوب فيها، تقتضي منهجية التدريس بواسطة الكفاءات مقاربة خاصة بين العناصر الثلاثة المشكلة لها أستاذ ومنهاج و طالب كما تستلزم أساليب تقويمية ملائمة مع هذه المنهجية لرصد الكفاءة، هذا ما تهدف إليه هذه المداخلة التي نستعرض من خلالها بعض خصوصيات تقويم الكفاءة في العلوم القانونية و الادارية في مجال التدريس بالجامعة وعلاقتها بالتقويم .

تعديل الأمر المتعلق بتنظيم التربية والتكوين:ذلك بواسطة الأمر رقم03/09، المؤرخ في13أوت2003، الذي يعدل ويتمم الأمر رقم35/76،المؤرخ في16أفر يل1976،والمتضمن تنظيم التربية والتكوين ومن أهم ما جاء به هذا الأمر: إدراج تدريس اللغة الأماز يغية كلغة وطنية، في نشاطات الإيقاظ أو كمادة مستقلة فتح المجال للمبادرة الخاصة للاستثمار في التعليم، عن طر يق إنشاء مؤسسات خاصة للتعليم في جميع المستو يات.

وقد جرى بعد صدور هذا الأمر، على المستوى التنظيمي، إعادة هيكلة التعليم الأساسي صدور القانون التوجيهي للتربية الوطنية ويتعلق الأمر بالقانون التوجيهي رقم 08-04، المؤرخ في2008/1/23 وهو

النص التشر يعي، الذي يرمي إلى تجسيد المسعى الشامل للدولة الجزائرية لإصلاح المنظومة التربو ية و يأتي هذا القانون ليوفر للمدرسة الجزائرية الإطار التشريعي المناسب لجعلها تستجيب للتحديات والرهانات التي يواجهها المجتمع وتتماشى مع التحولات الوطنية والدولية.

أما التعليم العالي فقد عرف تعديلات على ضوء توصيات اللجنة الوطنية لإصلاحالمنظومة التربو ية والتوجيهات المتضمنة في مخطط تطبيقالإصلاح التربوي الذيصودق عليه في مجلس الوزراء يوم 20أفريل 2002، سطرت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي كهدف استراتيجي لمرحلة2004 - 2013إعداد ووضع أرضية لإصلاح شامل للتعليم العالي(LMD)بحيث يمثل بنية التعليم العالي المستلهمة من البنيات المعمول بها في البلدان الاخرى[1]، إذ تقترح المفتشية العامة للبيداغوجيا الأدوات و المناهج والأنشطة التي تهدف إلىتحسين أداءات تسيير البيداغوجيا و السهر على تطبيق برامج التعليم [2]، كما يمكن القانون التوجيهي للتعليم العالي الطالب من اكتساب المعارف العلمية والثقافية وتعميقها وتعميمها في مواد تعليمية أساسية واكتساب مناهج العمل النظرية والتطبيقية و تحسيسه بالبحث[3] ، كما يكلف المجلس الوطني للبحث العلمي بتقييم السياسة الوطنية للبحث العلمي و التطوير التكنولوجي [4]

الكفاءة تتطلب تجنيد موارد معرفية ومحتويات دراسية في وضعيات مهنية واجتماعية ومرجعية، ولايكفي الطالب امتلاك المواد المعرفية الداخلية والخارجية أثناء مروره ببرامج تعليمي أو تكويني معين، بل يبرهن بقدراته على ادماجها بطريقة مترابطة في مواجهة تحديات الوضعيات التي تواجهها في حياته المدرسية والمهنية[5].

يعتبر الانتقال إلى المقاربة بالكفاءات منحى تغييريا في الجامعة الجزائرية تحديدا مع إصلاحات اللجنة الوطنية2003، فبعد المقاربة بالأهداف وصولا إلى المقاربة بالكفاءات، هذه الأخيرة التي لاقت في البداية مقاومة من الفاعلين التربويين وجملة من المعوقات، حاولت التحسينات الأخيرة مواكبة العملية التعليمية التعلمية وكل ماتشتمله من تقويم ومقاربة بالكفاءات، ان مستوى أداء المؤسسة يقاس من خلال النتائج التي تحققها المؤسسة.بفعاليتها في انجاز اهدافها وذلك بالكفاءة في استخدام مواردها المتاحة [6].

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد دور التقويم في وصول المؤسسة الجامعية إلى أهدافها، لقد تم الاعتماد على المنهج التحليلي، وبعد تقييم الأنشطة البيداغوجية تقترح الدراسة تدابيرمن شأنها تحسين وتنشيط الفعل التقويمي للكفاءة، أبرزها تدابير لتفعيل التنافسية لدى الطاقم البيداغوجي[7]، وتتمثل أهم الأهداف التي

---

[1] - نصيرة سالم ،تالي جمال ، الاصلاحات التربوية في الجزائر ، مجلة دفاتر المخبر، المجلد7، العدد1 ، ص54

[2] - المادة 2 من المرسوم التنفيذي رقم 13-80 ، يحدد تنظيم المفتشية العمة للبيدغوجيا في وزارة التعليم العالي و البحث العلمي وسيرها، ج ر عدد8، صادرة في 6 فيفيري2013 .

[3] - المادة 1/8 من القانون رقم 99-05 المؤرخ في 1999/4/04 ، يتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي ، ج ر عدد24، صادرة في 199/4/7.

[4] - القانون رقم 20-01 المؤرخ في 2020/303، يحدد مهام المجلس الوطني للبحث العلمي و التكنولوجيات و تشكيله و تنظيمه، ج ر عدد 20 ، صادرة في 2020/4/15

[5] - طباع فاروق ، تقييم كفاءات الطلاب: بين الواقع والتحديات،مجلة العلوم النفسية و التربوية ،المجلد5، العدد2، 2017، ص164.

[6] -وجدان علي أحمد، دور الرقابة الداخلية و المراجعة الخارجية في تحسين اداء المؤسسة ، ماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر3، 2009-2010، ص2

[7] -ابراهيم صبيعات، ومحمد براق، دور نظام الرقابة الداخلية فيتحقيق أهداف المؤسسة، مجلة الأبحاث الاقتصادية لجامعة البليدة–2العدد19

نسعى إلى تحقيقها من خلال هذه الدراسة في الأتي: توضيح أهمية وفائدة التقويم البيداغوجي لصالح المؤسسة الجامعية.

أهمية الدراسة التعرف على اهمية التقويم ودوره الفعال في العملية التعليمية التعلمية، والتوصل الى الحلول المناسبة للتغلب على الصعوبات .

الاشكالية : إن تحديث المناهج وتطوير عناصرها من خلال الاصلاحات المتتالية على المنظومة التربوية جعل من الدول بصفة عامة والجزائر بصفة خاصة أن تهتم بتحسين انظمتها التربوية ومناهجها من اجل تحقيق اهدافها المنشودة في صناعة الانسان فماهي أنماط تقويم الكفاءة في مقاربة التدريس بالكفاءات بالجامعة؟

ساتناول حل الاشكالية من خلال ماهية التقويم التربوي(مبحث أول) ثم أنواع التقويم التربوي (مبحث ثاني)

مبحث أول : ماهية التقويم التربوي

طرق التقويم المستخدمة، تم وضعها وتطويرها في أوائل وأواسط السبعينات من القرن العشرين، وتعكس ما اعتقده المربون عن التدريس في ذلك الوقت، الأمر الذي يؤكد حاجة أنظمة التقويم إلى التطوير لتتوافق وما أسفرت عنه البحوث ، الذي انتقل بالعملية التربوية من مرحلة التعليم إلى مرحلة التعلم، وتحول مفهوم التعلم ومعه التدريس على نحو تدريجي من وجهة النظر السلوكية إلى وجهة النظر البنائية، فبدلا من النظر إلى المعرفة على أنها محدودة وثابتة، فان المفهوم البنائي يعد المعرفة شخصية وأن المعنى يمكن بناؤه من لدن الفرد ومن خلال الخبرة، والتعلم عملية اجتماعية يقوم المتعلمون فيها ببناء المعنى الذي يتأثر بالمعرفة السابقة[1]

سأعالج هذا المبحث من خلال تعريف التقويم (مطلب أول) ثم انواع التقويم مطلب ثان

المطلب الأول: تعريف التقويم التربوي.

لا يكفي تقييم الكفاءات بوضع الطالب أمام مجموعة من الأسئلة المتفرقة المتعلقة بالأهداف الخاصة بالمحتويات الدراسية التي اكتسبها يتعدى إلى وضعه في مواجهة وضعيات مركبة للبرهنة على كفاءته في معالجة الوضعيات أخرى مشابهة لها في الواقع كما تستدعي من الطالب حل مشكلات وابتكار حلول أصلية وتقديم استنتاجات مركبة [2]

التقويم لغة: لقد جاء في لسان العرب لأبن منظور التقويم يعني قوم الشيء جعله يستقيم ويعتدل، أزال اعوجاجه.

التقويم اصطلاحا

يعرف بلوم Bloom.B أنه مجموعة منظمة من العمليات، التي تبين فيها اذا جرت بالفعل تغيرات على مجموعة المتعلمين، مع تحديد المقدار ودرجة ذلك التغيير.

[1] - د. أحمد حسين الصغير،أداء المعلم: نموذج مقترح "دراسة ميدانية في مجتمع الإمارات ، مجلة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد5، العدد2 ، 2008،ص 10

[2] - طباع فاروق، المرجع السابق، ص163.

هو عملية تجمع فيها البيانات بطرق قياسية مختلفة، ويتم فيها التواصل الى أحكام عن فاعلية العمل التربوي ،سواء كان تدريسا أو غيره، استنادا الى معايير الفاعلية وتترتب على هذه الاحكام قرارات ذات أهمية خاصة تتعلق بالطلبة أو الأساليب أو البرامج [1]

بالتقويم يتم تزويد الطلاب بالتغذية الراجحة التي يفيدهم في توضيح مدى التقويم الذي احرزوه و تشجيعهم للقيام بأعمال و تحسينات في المستقبل، وتنمية قدرتهم على التفكير الناقد، وتنمية مهارتهم التعليمية ومساعدتهم على تحقيق تقدم أكثر[2].

التقويم يعد علاجا لبعض الطلاب وذلك لما تمثله نتائج التقويم من مواقف تعزيز سلوكهم، يمكن للاستاذ أن ينظم أساليب التقويم بحيث تسمح بتحقيق مواقف النجاح في بداية التقويم حتى يستعيد الطالب ثقته في نفسه و يغير من فكرته عن نفسه و عن المادة، و يمكن أن يكون التقويم سبيلا لتحقيق الدافعية الداخلية، ولكي تتمكن عملية التقويم أن تكون علاجية يجب ان تنظم بطريقة يشعر من خلالها الطالب بانها منصفة و تتحدى قدراته[3].

المطلب الثاني : خصائص التقويم التربوي

يتصف التقويم التربوي بالخصائص التالية:

- البنائية :
التقويم الجيد هو ذلك التقويم الذي يهدف الى تحسين الواقع و تطويره، بعيدا عن النقد السلبي والتركيز على العيوب واوجه القصور التي تتعلق بالشيء المقوم[4].

-الموضوعية :
ومعنى ذلك لا تتأثر نتائج التقويم بالعوامل الذاتية للقائمين على التقويم، كما يجب ان يحتكم المقوم الى معايير واحدة ومحددة في تحليل وتفسير نتائج عملية التقويم.

- الجدوى

التقويم يجب ان يكون واقعيا يسهل اجراءات تنفيذه، ومراعاة التباين عند تخطيط وتنفيذ عمليات التقويم بما يسمح لهم بالتعاون وعدم عرقلة العمل او التحيز ضد النتائج.

-أن يكون التقويم هادفا
ان مسألة القيام بأي عمل، تتطلب تحديد الاهداف التي ينبغي تحقيقها، من وراء القيام بذلك العمل وعليه فان تحديد ما يجب تقويمه من معارف، واتجاهات، ومهارات وسلوكيات، وغيرها، مما يراد تقويم، كما يجب أن تكون عملية التقويم قائمة على أسس علمية والموضوعية الواجب توافرها في أدوات عملية التقويم.

-مراعاة الضوابط الأخلاقية و القانونية

---

[1] - عبد الله الكيلاني، فاروق الروسان، التقويم في التربية الخاصة، دار المسيرة ،ط1 ،عمان ، الاردن 2005، ص25
[2] - جودت احمد سعادة ،مناهج الدراسات الإجتماعية ، دار العلم للملايين ، ط1 ، بيروت، 1984، ص434
[3] - مريم العطار،علم النفس التربوي ، دار النهضة العر بية ، لبنان، 205، ص263.
[4] - رافدة عمر الحريري ،التقويم التربوي الشامل، دار الفكر للتوزيع و النشر ،ط1 ،عمان الأردن، 2007،ص17.

من الضروري اخبار الاشخاص الذين يجري عليهم التقويم بالهدف من التقويم مع احترام أرائهم فيما يتعلق بالأمور التي تؤثر عليهم ،هذا اضافة الى التمثيل المتوازن لشرائح المجتمع المستهدف، والتصميم المتكافئ لأساليب التقويم المستخدمة و من الضروري عدم حجب طبيعة عمليات التقويم عن المشاركين أو شركائهم دون علمهم وتعريضهم لمواقف يمكن ان تسيئ اليهم أو تلحق بهم الضرر كما يجب عدم التدخل في خصوصيات الأشخاص الذين تجري عليهم عملية التقويم أو حرمان بعضهم من مزايا معينة[1]

- ان تكون عملية التقويم مستمرة:

ان تقويم العمل التربوي لا يمكن أن يكون عملية نهائية، ذلك أنه جزء لا يتجزأ من العملية التربوية و التقويم يبدأ مع بداية الموقف التعليمي و يسير معه جنبا الى جنب حتى نهايته، وذلك لمتابعة سير العملية التربوية وملاحقة نقاط الضعف التي تواجهها للتخلص منها، كما ان عملية التقويم تسعى الى التطوير والتجديد المستمر في ميدان التربية و التعليم، وعليه فانه عملية مستمرة لأن التطوير لا يمكن أن يتوقف عند حد معين[2].

- الدقة:

من الضروري أن يقدم التقويم معلومات فنية كافية تتعلق بالشيء المراد تقويمه، وذلك لتوضيح نقاط القوة التي يمكن دعمها ، والكشف عن نقاط الضعف لمعالجتها، وهذا يحتاج الى دقة و تفصيل في تقديم البيانات التي يقوم عليها التقويم و التأكد من كفاياتها، وصدقها وانسجامها[3].

المبحث الثاني أنواع التقويم

تستدعي وضعية الانطلاق سبر مكتسبات الطالب السابقة ثم تقويما تشخيصيا .و تكتسي عملية التشخيص هذه ميزة خاصة إذ تدخل في سياق بناء وهيكلة الكفاءة، في مقاربة التدريس بالكفاءات، التشخيص ليس عملية معزولة أو منفصلة عن المسار التعليمي، إنها خطوة مدعمة ومكملة لهذا المسار بل وتعد أساسية فيه[4].

في هذا الصدد يضيف دي كورت أن الكفاءة لا يمكن تحقيقها في فترة قصيرة، وإنما هي نتيجة مسار تعليمي معقد ونمو متواصل في مختلف مظاهره . لذا يقتضي التقويم في التدريس بالكفاءات التأكد المستمر من مستوى تحقيق الأهداف المميزة و الأهداف المدمجة المصاغة على مستوى الكفاءة القاعدية لذلك يساهم التقويم في بناء الكفاءة وتتخذ أثناء هذه السيرورة كل الإجراءات لتصويب العملية التربوية و يكتسي بذالك طابعا تكوينيا تعليميا، على أساس ما تقدم ، الكفاءة تستدعي أنماط أساسية من التقويم اعالج هذا المبحث من خلال التقويم التكويني مطلب أول ثم التقويم التحصيلي مطلب ثان.

المطلب الأول : التقويم التكويني :

ويسمى أيضا التقويم البنائي [5]، يكون تماشيا والعملية التعليمية التعلمية بل ويندرج في صميمها . يقصد به التعرف المستمر على تحصيل التلاميذ وكيفية تدرجهم في التعلم . ويرمي بذلك إلى قياس مدى تحكمهم في الأهداف المرحلية للوحدات التعليمية.

---

[1] - رافدة عمر الحريري، المرجع السابق، ص 20.

[2] - رافدة عمر الحريري، المرجع السابق، ص 22.

[3] - رافدة عمر الحريري، المرجع السابق، ص23.

[4] -De landsheere (Gilbert) -De landsheere (Vivianne) : Définir les objectifs pédagogiques , P.U.F 7 iem .ed ,Paris. 1992.p241.

[5] - محمد شارف سرير، نور الدين خالدي ،التدريس بأهداف وبيداغوجيا التقويم ، ط1، 1995، ص 96.

و للتقويم التكويني دور إخباري بالنسبة للمتعلم، الذي يتاح له من خلاله، التعرف على المسافة التي تفصله عن الهدف البيداغوجي، في حين يسمح للمدرس بالتعرف على مدى تدرج المتعلم في المكتسبات وتعثراته وإصلاح الاعوجاج [1].

ومن خلال ذلك، يعمل التقويم التكويني بصفة مستمرة على تعديل سلوك الطالب و تصويب تعلماتهم و تصحيح مسارهم التعليمي بواسطة الأساليب العلاجية الملائمة .

وبهذه الصفة يعتبر هذا النمط بالغ الأهمية في تحكم الطالب في الكفاءة سيما وأن هذه الأخيرة هي محصلة كل الأهداف البيداغوجية المتدرجة والمندمجة .فالتقويم التكويني ينصب على تقويم مدى بلوغ هذه الأهداف .

تطرح مسألة تقييم الكفاءة بعض التساؤلات لأنه من السهل وضع الطالب أمام مجموعة من الأسئلة المتفرقة لتقييم معارفه و مهاراته و اتجاهاته ولكن ليس سهلا وضع الطالب أمام مهام مركبة بسبب طابعها الادماجي [2].

و من ناحية أخرى، فباعتبار بيداغوجية الكفاءات هي بيداغوجية الإدماج والشمولية، فإن أهم شروط التقويم التكويني تكمن في مراعاة مبدأ الإدماج. وتحقيقا لهذا المبدأ يتخذ القويم االتكويني أشكالا عدة وإجراءات خاصة نوردها فيما يلي :

أولا : التشخيص

و يسمى ايضا بالتقويم القبلي، أو المبدئي أو التمهيدي وعادة ما يجرى قبل بداية عملية التدريس، وذلك بغية تحديد المكتسبات القبلية للمتعلمين، ومعرفة قدراتهم وحاجاتهم واستعداداتهم للتعلم الجديد انه يهتم بمراقبة مدى امتلاك المتعلمين للمكتسبات الضرورية التي تمكنهم من التعلم

يمكن الأستاذ من التعرف على طبيعة وكفاية عوامل التعلم المختلفة للعمل بعدئذ على معالجة ما يلزم فيها ورفع اهليتها الانتاجية العامة التحصيل الجديد». وتبرز اهمية التقويم التشخيصي في كونه يساعد على تصنيف الطلاب الى مجموعات متجانسة انطلاقا من مكتسباتهم المعرفية وهذا يدخل في صميم ترشيد و عقلنة العمل التربوي حيث أنه يوفر الكثير من الجهد، وميولهم، واتجاهاتهم، وقدر انه يوفر الكثير من الجهد والوقت فبدلا أن يكتشف المعلم في نهاية الدرس أو الوحدة التعليمية أن بعض الطلاب أو جلهم لا يمتلكون المعارف الضرورية أو الاستعداد اللازم لمتابعة الدرس الجديد[3]. لم يعد الخطأ كما كان عليه في النظام التربوي التقليدي وسيلة لإقصاء الطلاب بل أصبح ارتكاب الأخطاء لديهم ظاهرة طبيعية لا مفر منها، توجد حيثما يوجد الاكتساب والتحصيل. ويعود تعثر الطلاب في تعلماته في نظر هؤلاء إلى أسباب عدة يمكن التحكم فيها[4] ، يمكن أن تكشف الأخطاء للاستاذ مستوى تصورات الطلاب وعلى إستراتيجياتهم المعرفية مما يمكنه من تكيف التعليم في اتجاههم [5].

---

[1] - جودت احمد سعادة، المرجع السابق، ص 454.

[2] - طباع فاروق ، المرجع السابق ، ص169.

[3] - محمد زياد حمدان ، تقييم التحصيل ، دار التربية الحديثة الاردن، 1995، ص38.

[4] - Meirieu (Phillipe :(L'école mode d'emploi , 13 iem. Ed .E.S.F ed . Paris, 2000 p200 .

[5] - Astolfi (J.P) L'erreur, un outil pour enseigner .4iem .édition.ESF editeur , Paris, 2001. p40

ثانيا : أهداف التقويم التشخيصي و خطواته

-يمكن من معرفة المكتسبات المعرفية القبلية الضرورية للانطلاق في التعليم الجديد.

-تمكين الاستاذ من التنبؤ بسلوكات الطلاب في مختلف مواقف التعليم.

-انه يمكن من تحديد الفروق الفردية بين الطلاب في تحصيل المعارف القبلية

-تحديد الأهداف على مستوى الكفاءات القاعدية أو المرحلية .

-وضع مؤشرات لكل كفاءة من الكفاءات القاعدية او المرحلية .

-إعداد بنود الاختبار بحيث تتخذ الأسئلة صورة إنجازات عاجلة، سريعة، آنية، جزئية يكون تدرجها تبعا لتدرج الأهداف الإجرائية ومقاطع التعليم [1].

ثالثا : دور كلا من الأستاذ و الطالب

شرعت الجزائر في إصلاحات تربوية منذ 2002 و ذلك في تغيير المناهج التربوية المعمول بها والانتقال من التدريس بالأهداف إلى التدريس بالكفاءات اي تحويل المعارف النظرية والمهارات إلى تطبيق وحل المشكلات.

"المقاربة بالكفاءات" تهدف إلى تنمية قدرات الطالب الحركية والمعرفية والوجدانية قصد الوصول به إلى مستوى الكفاءة التي ستسمح له بحل المشكلات اليومية التي يتعرض لها وهذا يقتضي :

- ان الطالب هو المحور الذي يدور حوله المنهاج الدراسي
- الطالب لايستقبل المعلومات فقط بل يشارك في صناعتها
- ان الطالب هو عنصر العملية التعلمية التعليمية لأن مايتلقاه الطالب داخل الجامعة من معارف و خبرات ومهارات تؤثر ويتأثر بها محيطه الاجتماعي و بالتالي تعود عليه بالإيجاب في حياته الحاضرة و المستقبلية .
- أن الاستاذ موجه ومحفز ومسهل للعملية التعلمية فقط لايتدخل الا عند الضرورة لان التعلم الإلقائي و الاستاذ يأمر ينهي تأكد فشله عبر المنظومات التربوية .
- أن الاستاذ يخلق وضعيات التعلم بالاعتماد على الطرائق النشطة الكفيلة بتنشيط الكفاءات المستهدفة
- أن يحتوي المنهاج على معارف مهارات سلوكات تعمل على تنمية شخصية الطالب العقلية والبدنية و الوجدانية .
- اعتماد وضعيات تعليمية تعلمية نابعة من محيط الطالب يقوم بحلها بناء على كفاءات تم رصدها أو كفاءات مستهدفة في حل المشكلات.
- الاهتمام بالعمل الفردي والجماعي .

رابعا: المؤهلات والقدرات المستهدفة

أما عن تقييم فاعلية المؤسسات التعليم العالى فيتم التقييم المؤسسى من خلال ستة عشر معيار يتمثل فى (التخطيط الاستراتيجي، والهيكل التنظيمي، والقيادة والحوكمة، والمصداقية والأخلاقيات، والجهاز الإداري، والموارد المالية والمادية، والمشاركة المجتمعية وتنمية البيئة، والجودة، والتقييم المؤسسي والخريجون، والطلاب، الأكاديمية المعايير الاكاديمية، والبرامج التعليمية، والتعليم والتعلم والتسهيلات المادية، وأعضاء هيئة التدريس، والبحث العلمي، والتقييم المستمر للفاعلية التعليمية[2]

[1] - Abernot (Yvan) : Les méthodes d’évaluation scolaire, Esf ed, Paris,1995.p100.

[2] - د.صفاء أحمد شحاتة، المرجع السابق، ص156.

-النظرة إلى الحياة من منظور عملي خاصة في مجلات الموارد البشرية والتسيير والتدبير والمقولاتية والتشغيل و غيرها.
- جعل المعارف قابلة للتحويل في حل وضعيات معقدة بعد تطبيقها في الميدان المهني أو الحياة العملية .
- تنظيم برامج التكوين انطلاقا من الكفاءات الواجب استهدافها
- التكوين يكون في خدمة رصد سوق التشغيل والهيئات المستخدمة
- تكييف اهداف التكوين والغاية الجامعية منه مع الواقع الميداني كالعمل والحياة اليومية
- أن يكتسب الطالب معارف وأن يتعلم كيف يستفيدمنها في الحياة بمعنى أن يقدر على توظيف المعارف والمهارات في حل المشكلات .
- الاهتمام بالمعرفة الفعلية
الاهتمام بالفعل الفردي ثم الجماعي ثانيا في صناعة الذات
- السعي إلى تحويل المعرفة النظرية إلى معرفة نفعية
- يتكيف ويتفاعل الطالب مع المحيط بإيجابية وذلك بأن يبرهن عن كفاءته بأنه قادرا على حل كل المشكلات التي تواجهه طريقة حل المشكلات لجون ديوي:وهي
الإحساس بالمشكلة أي لماذا حدث هذا دون هذا
تحديد المشكلة أي لماذا حدث هذا بالضبط
افتراض الحلول أي الحلول المتعلقة بالمشكلة
-ربط التعلم بالواقع والحياة
- يتعلم ليتصرف
- الانطلاق من الذات كحافز لخوض معترك الحياة
- تشجيع إدماج المعارف و المفاهيم لدى الطالب و دفعه أن يكون فاعلا في صناعة القرار.
- التكوين يكون وفق القيام بكل تحليل وخبرة في مجال التشغيل واليد العاملة
- التكوين يكون في خدمة تطوير أدوات وآليات تسمح بتنمية وظيفة[1].
-القدرة على تحليل نتائج تعلم الطلاب إذا كان دور المدرس في التقويم التكويني حاسما نظرا للمهام المنوطة به، فإن دور الطالب لا يقل أهمية بحيث أنه طرف فعال فيه يدرك من خلاله حدود مكتسباته ونقائصه ويبدل جهدا لتجاوزها .وبذلك يدخل في مهام المتعلم التصحيح الذاتي[2].

المطلب الثاني : التقويم التحصيلي

ان العملية التعلمية متشعبة الجوانب وتقوم على تفاعل عناصرها الثلاث [3]، في التدريس بالكفاءات ينصب التقويم التحصيلي، على الكفاءة الختامية المدمجة، المنتظر ظهورها في نهاية فترة تعليمية أو طور تعليمي أو مقرر دراسي، يرمي هذا النمط إلى سبر مكتسبات التلميذ المعرفية والمهارية والوجدانية، للتعرف على مدى بلوغه الملمح المستهدف في نهاية التكوين والتنبؤ بأداء الطالب مستقبلا[4]، الوظيفة

---

[1] - وزارة التربية الوطنية: النشرة الرسمية للتربية الوطنية ،الدخول المدرسي 2012 – 2013 ،المديرية الفرعية للتوثيق ، اكتوبر 2012.
؛ وزارة التربية الوطنية ،الوثيقة المرافقة لمنهاج السنة الثانية من التعليم الإبتدائي ن الجزائر ،2003

[2] - Astolfi (J.P) L’erreur, un outil pour enseigner .4iem .édition.ESF editeur , Paris, 2001.p300.

[3] - قوادري سارة ، المرجع السابق، ص 57

[4] - د الهويدي ,أساسيات القياس والتقويم التربوي,دار الكتاب الجامعي ,الإمارات العربية المتحدة ,2004، 36.

الأساسية في التكوين، ليست هي التعلم من أجل الاكتساب ،إنما من أجل الممارسة والتطبيق، التقويم التحصيلي يحقق تغذية راجعة لكل من الاستاذ والطالب [1].

يعد الاستاذ الركيزة الأساسية لتحقيق جودة النظام التعليمي، نظرا إلى أهمية دوره في الارتقاء المستمر بمستوى الطالب ، الذي يمثل الغاية التي يسعى إليها أي نظام فمهما كانت حالة المدرسة، وكثافة حجرات الدراسة بها، وطبيعة المناهج ونوعية التكنولوجيا ومصادر التعلم، ومقومات بيئة التعلم، على الرغم من أهمية كل ذلك لضمان جودة وفاعلية الأداء الجامعي ، إلا أنها تظل عديمة الجدوى، ما لم يتوافر الاستاذ القادر على توظيف ذلك بفاعلية وتوجيهه صوب الأهداف التربوية المنشودة للجامعة [2].

تبدأ جودة المؤسسة الجامعية من جودة أساليب تقييم نمو أداء الطلاب التعليمى ومتابعتهم وتقييم فعالية المؤسسة التعليمية نفسها من حيث ما قدمته للطلاب ولذلك فقضية قياس نمو تحصيل الطلاب والفاعلية التعليمية لأداء المؤسسة التعليمية والأستاذ من القضايا التربوية الرئيسة التي تهتم بها الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، من أجل زيادة فاعلية المؤسسات التعليمية، وتحسين جودة التعليم الذي تقدمه. لذا بدأت العديد من الدول حديثا بتطوير واستخدام أساليب تقييم تعكس نتائجها التحصيل والنمو الفعلي للطلاب بدرجة أفضل [3].

الفرع الأول: خطوات التقويم التحصيلي وإجراءاته في التدريس بالكفاءات

يحقق التقويم التحصيلي مجموعة من الاهداف يمكن حصرها فيما يلي:

-قياس مستوى تحصيل الطلاب بعد نهاية فترة تكوينية، وينتج عن ذلك اما نقلهم الى المستويات الدراسية العليا أو ابقائهم في نفس المستوى، أو منهم شهادات التخرج[4].

-يمكن من معرفة الفارق الموجود بين الاهداف المتوخاة، والاهداف المحققة.

-يكشف عن قوة أو عجز النظام التعليمي أو التكويني في مرحلة من مراحله.

-تحديد نقاط القوة و نقاط الضعف في المناهج الدراسية بكل عناصرها أهدافها، محتوياتها، طرائقها، وذلك بقصد اصلاحها و تعديلها للحصول على نتائج أفضل[5].

الفرع الثاني: أدوات تقويم الكفاءة الختامية المدمجة :

تختلف أدوات التقويم في مقاربة التدريس بالكفاءات وتتعدد تبعا للمجال الذي توجد فيه الكفاءة و وضعياتها ومن بين أدواته.

أولا: حل المشكلات

وجود الشعور بالمشكلة يدفع الشخص إلى البحث عن حل المشكلة وقد يكون هذا الشعور بالمشكلة نتيجة لملاحظة عارضة،أو بسبب نتيجة غير متوقعة لتجربة، وليس شرطا أن تكون المشكلة خطيرة، فقد

---

[1] - قوادري سارة، المرجع السابق، ص 55

[2] - د. أحمد حسين الصغير ، المرجع السابق، ص1

[3] - د.صفاء أحمد شحاتة، أسس تقييم أداء المتعلم وقياس فعالية المؤسسة التعليمية، المجلة الدولية للأبحاث التربوية ،جامعة الإمارات العربية ، العدد31، 2012، ص153.

[4] - قوادري سارة ، واقع التقويم التربوي في الجامعة الجزائرية و اقتراح تصورلتطويره في ضوء معاييرجودة التعليم، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ، تخصص علم النفس المدرسي، جامعة المسيلة ، 2022/2021، ص 56

[5] - عبد اللطيف الفرضان وعبد العزيز الفاربي، كيف ندرس بواسطة الاهداف، 1990،ص141.

تكون مجرد حيرة في أمر من الأمور أو سؤال يخطر على البال وحقيقة الأمر يلقى الإنسان في حياته العديد من المشكلات نتيجة تفاعله المستمر مع البيئة الخارجية ولكنها ذات علاقة بموضوعات المقرر

- ويتلخص دور الأستاذ في هذا الجانب بالنقاط الآتية
- إثارة المشكلات العلمية أمام الطلاب عن طريق أسلوب المناقشة

- تشجيع الطلاب على التعبير عن المشكلات التي تواجههم كما وجب الإشارة إلى أن استخدام أسلوب الدرس في صورة مشكلة ولكن هناك معايير يجب مراعاتها في إثارة واختيار المشكلة هي:
أ- يجب أن تكون المشكلة شديدة الصلة بحياة الطلاب: أي كلما كانت المشكلة شديدة الصلة بحياة الطلاب أحس بها وأدرك أهميتها وقدر خطورتها .
ب- أن تكون المشكلة في مستوى الطلاب وتتحدى قدراتهم: وهذا يعني ألا تكون المشكلة بسيطة لدرجة الاستخفاف بها من قبل الطلاب وألا تكون معقدة إلى الحد الذي يعوقهم عن متابعة التفكير في حلها.
ج- أن ترتبط بأهداف الدرس: ينبغي أن ترتبط المشكلة بأهداف الدرس، ليكتسب الطلاب من خلال حل المشكلات بعض المعارف والمهارات العقلية والاتجاهات والميول المرغوب فيها من الدرس، الأمر الذي يساعدهم في تحقيق أهداف الدرس.

ثانيا : تحديد المشكلة وتوضيحها: يعد الإحساس بالمشكلة شعورا نفسيا عند الشخص نتيجة شعوره بوجود شئ ما بحاجة إلى الدراسة والبحث وهذا يتطلب تحديد طبيعة المشكلة، ودور الاستاذ هنا مساعدة الطلاب على تحديد المشكلة وصياغتها بأسلوب واضح ، وأن تكون المشكلة محدودة لأنها قد تكون شاملة ومتسعة .[1]

ثانيا: بيدغوجيا المشروع

بيدغوجيا المشروع هي إحدى المقاربات النظرية الحديثة في المناهج إن بيداغوجية المشروع التربوية التي أخذت اتجاها اخر في العملية التعليمية من خلال طرق التدريس وكيفية تحليل المادة العلمية وحتى وسائل التعليمية المستخدمة في ذلك، وتشكل بيداغوجية المشروع الجانب التطبيقي الميداني من أجل استثمار المعارف فرديا أو جماعيا[2] .

المشروع هو بيداغوجيا يسمح للطالب بالانخراط التام في بناء معارفه والتفاعل مع نظرائه في المحيط وتجعل في الآن نفسه الأستاذ وسيطا بيداغوجيا متميز بين الطلاب وموضوعات المعرفة التي ينبغي اكتسابها لهم[3]، طريقة المشروع نحددها كالتالي:
اختيار المشروع وتحديد أهدافه: حرص المربون على أن تكون متوافقة مع ميول الطلاب وان تكون قابلة لإثاررة أنشطة متعددة .

تخطيط المشروع و تنظيمه يشمل هذا التخطيط تحديد الأهداف التي ينوي المشروع تحقيقها .

---

[1] - مقال منشور على الرابط/حل المشكلات https://arabsychology.com/lessons/ تاريخ الزيارة2022/4/10
[2] - يخلف رفيقة، بيداغوجيا بالمشروع وأهميتها في المناهج التربوية، مجلة البحوث التربوية والتعليمية، االمجلد 9 العدد2 ، 2020،ض9.
[3] -لحسن لحية،الكفايات في علوم التربية بناء كفاية، افريقيا الشرق، ط8،2006، ص86

تقويم المشروع : خلال هذه المرحلة تتم مناقشة ما تنفيذه و مدى النجاح في عمليات التخطيط ، التنظيم و التنفيذ و كذا طبيعة التعثرات و الصعوبات حتى يتم تفاديها في المستقبل[1]

وأهم ما يميز المشروع، تمركزه حول مشكلة، التي تعبر عن اهتمامات الطالب وتعهد بأدائها.

ثالثا: الاختبارات التحريرية

.نظرا للجوانب الفكرية و الوجدانية التي تنطوي عليها الكفاءة، تتيح الاختبارات التحريرية، ومنها اختبارات المقال والاختبار الموضوعية، فرصا ملائمة للكشف على أساليب للطالب في التفكير والاستدلال والحكم والتقويم معالجة.

خاتمة

لتحسين جودة و فعالية التقويم في الجامعة نقدّم الاقتراحات التالية:

-ينبغي إعادة النظر في بعض أساليب التقويم التربوي المنتهجة في الجامعة الجزائرية فالتقويم الشكلي مضيعة للوقت و هدر للطاقات المادية والبشرية .

-يجب اعتماد أساليب جديدة في التقويم ذات فعالية حقيقية تمكّننا من الكشف عن مكتسبات الطالب الفعلية و توظيف معارفهم، لتساهم في تنمية المهارات العقلية و الفكرية.

- لضمان تعلم ناجح و اكثر فاعلية يجب استخدام أساليب تعتمد على وضعيات واقعية ملموسة نابعة من واقع الطالب،لضمان طالب أكثر كفاءة لمعالجة وضعيات الحياة الاجتماعية المهنية.

المراجع

الكتب

- عبد الله الكيلاني، فاروق الروسان، التقويم في التربية الخاصة، دار المسيرة ،ط1 ،عمان ، الاردن 2005.
- جودت احمد سعادة ،مناهج الدراسات الإجتماعية ، دار العلم للملايين ، ط1 ، بيروت، 1984،
- مريم العطار،علم النفس التربوي ، دار النهضة العر بية ، لبنان، 2005.
- رافدة عمر الحريري ،التقويم التربوي الشامل، دار الفكر للتوزيع و النشر ،ط1 ،عمان الأردن، 2007.
- محمد شارف سرير، نور الدين خالدي ،التدريس بأهداف وبيداغوجيا التقويم ، ط1، 1995.
- محمد زياد حمدان ، تقييم التحصيل ، دار التربية الحديثة الاردن، 1995.

- د الهويدي ,أساسيات القياس والتقويم التربوي,دار الكتاب الجامعي ,الإمارات العربية المتحدة ,2004.
- لحسن لحية،الكفايات في علوم التربية بناء كفاية، افريقيا الشرق، ط8،2006.
- عبد اللطيف الفرضان وعبد العزيز الفاربي، كيف ندرس بواسطة الاهداف، 1990.

رسائل

- قوادري سارة، واقع التقويم التربوي في الجامعة الجزائرية و اقتراح تصورلتطويره في ضوء معاييرجودة التعليم، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ، تخصص علم النفس المدرسي، جامعة المسيلة ، 2022/2021.

[1] - يخلف رفيقة، المرجع السابق، ص15.

- وجدان علي أحمد، دور الرقابة الداخلية و المراجعة الخارجية في تحسين اداء المؤسسة ، ماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر3، 2009-2010.

مقالات

- طباع فاروق ، تقييم كفاءات الطلاب: بين الواقع والتحديات،مجلة العلوم النفسية و التربوية ،المجلد5، العدد2، 2017.

-ابراهيم صبيعات، ومحمد براق، دور نظام الرقابة الداخلية فيتحقيق أهداف المؤسسة، مجلة الأبحاث الاقتصادية لجامعة البليدة2 ،العدد19

- أحمد حسين الصغير،أداء المعلم: نموذج مقترح "دراسة ميدانية في مجتمع الإمارات ، مجلة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد5، العدد2 ، 2008.

- د.صفاء أحمد شحاتة، أسس تقييم أداء المتعلم وقياس فعالية المؤسسة التعليمية، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، جامعة الإمارات العربية، العدد31، 2012.

- يخلف رفيقة، بيداغوجيا بالمشروع وأهميتها في المناهج التربوية، مجلـة البحوث التربوية والتعليمية، االمجلد 9 العدد2 ، 2020.

- نصيرة سالم ،تالي جمال ، الاصلاحات التربوية في الجزائر ، مجلة دفاتر المخبر، المجلد7، العدد1

قوانين

- القانون رقم 99-05 المؤرخ في 1999/4/04 ، يتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي ، ج ر عدد24، صادرة في 1999/4/7.

صادرة في 199/4/7.

- القانون رقم 20-01 المؤرخ في 2020/303، يحدد مهام المجلس الوطني للبحث العلمي و التكنولوجيات و تشكيله و تنظيمه، ج ر عدد 20 ، صادرة في 2020/4/15.

- القانون رقم 08-04 المؤرخ في 2008/1/23 ، يتعلق بالقانون التوجيهي للتربية ، ج ر عدد 4 ، صادرة في 2008/1/27.

المرسوم التنفيذي رقم 13-80 ، يحدد تنظيم المفتشية العمة للبيدغوجيا في وزارة التعليم العالي و البحث العلمي وسيرها، ج ر عدد8، صادرة في 6 فيفيري2013 .

الوثائق

- وزارة التربية الوطنية: النشرة الرسمية للتربية الوطنية ،الدخول المدرسي 2012 – 2013 ،المديرية الفرعية للتوثيق ، اكتوبر 2012.

؛ وزارة التربية الوطنية ،الوثيقة المرافقة لمنهاج السنة الثانية من التعليم الإبتدائي ن الجزائر ،2003

الرابط

- مقال منشور على الرابط/حل المشكلات https://arabsychology.com/lessons/ تاريخ الزيارة2022/4/10.

المراجع باللغة الأجنبية

-De landsheere (Gilbert) -De landsheere (Vivianne) : Définir les objectifs pédagogiques , P.U.F 7 iem .ed ,Paris. 1992.

- Meirieu (Phillipe :(L’école mode d’emploi ,13 iem. Ed .E.S.F ed. Paris, 2000 .

- Astolfi (J.P) L’erreur, un outil pour enseigner .4iem .édition.ESF editeur , Paris, 2001.
- Abernot (Yvan) : Les méthodes d’évaluation scolaire, Esf ed, Paris,1995.
- Astolfi (J.P) L’erreur, un outil pour enseigner .4iem .édition.ESF editeur , Paris, 2001.

استمارة مشاركة

الاسم واللقب: قعموسي هواري

الرتبة العلمية: استاذ محاضر أ

المؤسسة:قسم الحقوق، كلية الحقوق و العلوم السياسية ،جامعة تيارت

الهاتف: 0794197621

البريد الالكتروني: gaa.houari@gmail.com

محور المداخلة : مجال التكوين

عنوان المداخلة: الرقابة البيداغوجية " تقييم كفاءة "

مبادئ وتحديات الحوكمة في الجامعات الجزائرية

Principles and challenges of governance

In Algerian universities

د. مجدوب عبد الرحمان
كلية الحقوق والعلو السياسية، جامعة أبوبكر بلقايد تلمسان
المخبر المتوسطي للدراسات القانونية
medjdoubabderrahmane4@gmai.com

محور المداخلة: العلاقات مع المحيط

ملخص:

إن مؤسسات التعليم العالي والجامعات خاصة عرضة في الوقت الحاضر للعديد من الضغوطات والتحديات، ومعظم هذه التحديات نابعة من الحرص الشديد والرغبة في تحقيق أهدافها الأكاديمية والعلمية، وزيادة النمو والنجاح الاقتصادي، والبحث عن مصادر تمويل، والاستجابة للاحتياجات المجتمعية بشكل عام، على ضوء الدور والرسالة الكبيرة التي توليها هذه الجامعات.

تناقش هذه الدراسة دور مبادئ الحوكمة في الجامعات الحكومية الجزائرية، وكيفية مساعدتها على الاستجابة للتحديات السابقة، وغيرها في بيئة معقدة، وفي ضوء سياسات تتراوح بين الاستقلال والحرية في الإدارة الحكومية القائمة على تقليص التمويل، وتشجيع الجامعات لاكتساب المزيد من الاستقلال في شؤونها وعملها.

الكلمات المفتاحية: الجامعات، مبادئ الحوكمة، تحديات الحوكمة، رسالة الجامعة، جودة التعليم.

Abstract:

Higher education institutions and universities in particular are currently subject to many pressures and challenges, and most of these challenges stem from extreme care and desire to achieve their academic and scientific goals, increase economic growth and success, search for funding sources. In addition, respond to societal needs in general, in light of the role and the great mission provided by these universities.

This study discusses, the role of the principles of governance in Algerian public universities, and how to help them respond to previous challenges, and others in a complex environment. And in the light of policies ranging from independence and freedom in government administration based on reducing funding, and encouraging universities to gain more independence in their affairs and work.

Key words: Universities, Governance principles, Governance challenges, University mission, Higher education quality.

1. مقدمة:

تشهد بيئة الأعمال الوطنية توجها نحو تبني مفهوم الحوكمة كجزء من برامج الإصلاح، في كل الميادين، وذلك بهدف تحسين الأداء بمختلف أبعاده، ومن أجل مسايرة التطور الحاصل في العالم، ويعتبر قطاع التعليم العالي والجامعة على وجوه الخصوص، من بين أبرز القطاعات التي تواجه تحديات كبيرة على مختلف مستويات التسيير بها، سواء تعلق الأمر بالموارد البشرية أو بالموارد المالية، وأمام هذا الطرح تجد الجامعة نفسها مجبرة على تكون أكثر مرونة، للاستجابة لمختلف المتطلبات والتحديات.

وعلى الرغم من تبني الجامعات الجزائرية للحوكمة، إلا أنها مازالت متأخرة في تطبيق مبادئ الحوكمة، إذ أثبت الواقع أن علمية النهوض بالتعليم العالي لا يساهم في التنمية في البلاد بمختلف أوجهها، حيث على الجامعة خلق تعليم يساهم في دفع عجلة الاقتصاد، وسد الفجوة بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق العمل، وذلك بتوجيه الطالب نحو الخيارات الوظيفية والمهنية المناسبة، ومن جهة أخرى الحصول على تصنيف متقدم في المؤشرات العالمية للتحصيل العلمي، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للتعليم العالي.[1]

ولتحقيق ذلك يجب على الجامعات تطبيق مبادئ الحوكمة، ويأتي ذلك في سياق مبادرة تعزيز حوكمة آليات ومبادئ الشفافية والمساءلة والمساواة والمشاركة الفاعلة المتعلقة بجودة صنع القرار، ضمن بعد برنامج التحول الوطني، وتحقيق التميز في الأداء الحكومي.

ولمعالجة هذا الموضوع نطرح **الإشكالية التالية**: **كيف يمكن للجامعة الجزائرية أن تصبح كإطار يدفع إلى التغيير والتقدم؟**

الهدف من الدراسة: مما لا شك فيه أن التعليم العالي والبحث العلمي أصبح أكبر وأهم قطاع في أي دولة ذات سيادة، وأصبح رمزا ومرآة تعكس صورة البلد وتعبر عن أهمية التعليم فيه، لذا سنبرز في هذا البحث دور مبادئ الحوكمة في تعزيز التنمية التعليمية والإدارية في الجامعة الجزائرية.

وللإجابة على إشكالية البحث قسمت هذه الدراسة إلى محورين:

المحور الأول: مبادئ الحوكمة ودورها في تعزيز التنمية التعليمية والإدارية في الجزائر.

المحور الثاني: تحديات تطبيق الحوكمة في الجامعات.

2. مبادئ الحوكمة ودورها في تعزيز التنمية التعليمية في الجزائر:

الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي العامة، تقوم على 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.

1.2 مبادئ الشفافية والمساواة:

الحوكمة تعتبر نظام رقابة وإشراف ذاتي، يؤدي إلى سلامة التطبيق القانوني للتشريعات، وبالتالي حسن الإدارة وضمان حقوق العاملين من خلال تحقيق العدالة والمساواة، للحصول على أداء مرتفع من جميع منتسبي الجامعة، ويتحقق ذلك من خلال الشفافية بإيضاح آليات وأطر العمل، واعتماد تشريع ونظام إداري يتم من خلاله توضيح الحقوق والواجبات، ويوفر وصفا دقيقا لمهام وصلاحيات كل وظيفة، ويراعى فيه توفير توازن في الهيكل التنظيمي، بين الصلاحيات والسلطات لكل وظيفة، وتحدد فيه المهام والمسؤوليات بشكل دقيق، بما يدعم مفهوم الرقابة.[2] كما تساهم الحوكمة بشكل مباشر في محاربة الفساد، وتعزيز جودة

الخدمات، وضمان حقوق المنتسبين للجامعة، وتحافظ على مصالحهم، مما يؤدي إلى تعزيز القدرة التنافسية في أداء المهام، وغرس الثقة والمصداقية، بما يحقق الرضا الداخلي ورضا المجتمع عن الجامعات وأدائها، وبالتالي تعزيز فاعلية الجامعات وزيادة كفاءتها الداخلية والخارجية، وبالنتيجة يؤدي إلى مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية، وهذا أمر تطمح إليه الحكومات[3].

وبذلك إن الحوكمة بالجامعة تتعلق بمنظومة معنية بتحديد القيم داخل الجامعة، كما تتعلق بأنظمة صناعة القرار، وتخصيص الموارد والمهام والأهداف، ونماذج أنماط السلطة وتسلسلها الهرمي، والعلاقة بين الجامعة وباقي المؤسسات الأكاديمية، وبالهيئات الوصية بالمجتمع وسوق العمل.

إذ يمكن القول إن عناصر الحكم الراشد بمؤسسات التعليم العالي، تتمثل في كل الأفراد، والمؤسسات، واللوائح، والتنظيمات والآليات والقواعد، التي تحدد أدوار مختلف الجهات الفاعلة، في جانب التسيير والجانب البيداغوجي بمؤسسات التعليم العالي، التي تتمثل بمعنى آخر في المحيط الداخلي والخارجي لهذه المؤسسات، حيث تتمثل الفواعل الداخلية في الطلبة، والأساتذة، والهيئة التدريسية والإدارية، ومسؤولين وموظفين، بالإضافة إلى الهيئات النقابية والتنظيمات الطالبية. فيما تتمثل الفواعل الخارجية في الهيئات الحكومية كالوزارة الوصية، والمحيط الاقتصادي، كالمؤسسات الاقتصادية المكونة لسوق العمل، والمحيط الاجتماعي ممثلا في مؤسسات المجتمع المدني.[4]

تتضمن الشفافية عملية الإفصاح والمكاشفة لجميع القرارات والنشاطات المؤسسية، والتي تهم مختلف الجهات المعنية، وذات العلاقة بالمؤسسة التعليمية وبالمجتمع بشكل عام، بحيث يستلزم توفير المعلومات والحقائق الكاملة، للوصول إلى الفهم الصحيح حول تنفيذ وسير الإجراءات، ونتائج ومخرجات الأعمال، بالإضافة إلى نشر وإيصال المعلومات بطريقة واضحة وشاملة وبشكل دوري، مع أهمية وضمان إظهارها للأخرين في الوقت المناسب،[5] والقائم على مبدأ تحقق وانسجام جميع القرارات المؤسسية والنشاطات، مع المنظومة الأخلاقية والقيم الممارسة في المجتمع، من صدق وأمانة وإخلاص، والالتزام بتحقيق الصالح العام، فلا بد للمؤسسة التعليمية من اتباع مدونة سلوك الوظيفة، مع العمل على وضع اجراءات مؤسسية داخلية، تضمن قيام كافة العاملين وعلى جميع المستويات بضرورة التعامل مع الاخرين، واصحاب العلاقة بمهنية وموضوعية أخلاقية، وعدم استغلال المنصب بطرق غير شرعية.[6]

ومن الأمثلة، أشرف السيد وزير التعليم العالي والبحث العلمي، رفقة كل من وزير الصناعة والإنتاج الصيدلاني، ووزيرة البيئة والطاقات المتجددة، الثلاثاء 04 أبريل 2023، بمقر الوزارة، على إطلاق قاعدتي بيانات تخصان استغلال النباتات الطبية والتنوع البيئي البحري، وكذلك على التوقيع على اتفاقية تعاون بين وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ووزارة البيئة والطاقات المتجددة، لبعث أسس التعاون الثنائي ووضع برامج البحث العلمي، المتعلقة بمجالات البيئة والطاقات المتجددة حيز التنفيذ. ومن جهتها، دعت وزيرة البيئة والطاقات المتجددة، المتعاملين وأرباب الشركات المتخصصة في صناعة الأدوية ومستحضرات التجميل، للاستفادة من الدراسات المعدة على مستوى الجامعات ومراكز البحث، تثمينا للبحث العلمي، كما، تم بالمناسبة إعطاء إشارة انطلاق الأنشطة البحثية، حول النباتات الطبية على مستوى ولاية تيسمسيلت، لما تزخر به من تنوع بيئي وبيولوجي، لاسيما على مستوى الحظيرة الوطنية "ثنية الحد"، في انتظار تقييم العملية في غضون 6 أشهر.[7]

2.2 مبدأ المساءلة:

إن المساءلة تعد أحد مبادئ الحوكمة، فهي أداة لتوجيه السلوك، لأن الشعور بوجود المساءلة استناداً لنتائج الرقابة، يفرض على العاملين من أعضاء هيئة التدريس، وإداريين ومتخذي القرارات، مراعاة الأهداف

الموضوعة، فالمساءلة نوع من الضمان، والمساءلة عملية للتحسن المستمر، وبذلك هي أداة لتحديد نقاط القوة والضعف. إذا لابد من إلزام الجامعات بتقديم نتائج أدائها أمام المجتمع الذي تخدمه، من خلال الإفصاح عن مخرجاتها، استنادا على مؤشرات قياس الأداء التي من المتوقع أن تحقق أهداف خطط الجامعات الاستراتيجية المتوافقة مع رؤية الحكومة، وأن تنشر إيراداتها ومصروفاتها المالية لمحيطها الداخلي، المتمثل في المنتسبين إليها، وللمجتمع المحلي، بما يؤكد استثمارها الأمثل للموارد، لتحقيق أهدافها بأقل تكلفة وجهد متوقع، وبما يساهم في رفع درجة الشفافية والمساءلة، وبما يعزز مسؤولية الإنجاز وتحقيق فاعليته.[8]

إن الحديث عن تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، يقوم على 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، وكيفية قيام الجامعات وأنظمة التعليم العالي بتحديد وتنفيذ أهدافها، وإدارة مؤسساتها في الجوانب المادية، والمالية، والموارد البشرية والبرامج الأكاديمية، ورصد إنجازاتها ومدى تحقيق أهدافها.[9]

ومن أمثلة ذلك قيام وزير التعليم العالي والبحث العلمي، يوم الاثنين 10 فريل 2023، بزيارة عمل وتفقد لكل من المدرسة العليا للتغذية والصناعة الغذائية، والمدرسة الوطنية العليا لعلوم الفلاحة بالحراش، حيث عاين عدد من الهياكل و مخابر البحث بالمدرستين، بدأ السيد الوزير زيارته بالمدرسة العليا للتغذية والصناعة الغذائية، أين عاين مجموعة من المنصات الرقمية، والفضاءات المخصصة للمؤسسات الناشئة، كما زار معرض للمشاريع الابتكارية للطلبة بالمدرسة، وكذلك مؤسسة فرعية حول البحوث في علوم التغذية وتثمينها،
وخلال هذه الزيارة دعا السيد الوزير الطلبة، الى العمل على تحويل مشاريعهم الى واقع ملموس، عبر آلية دعم المشاريع في إطار المؤسسات المصغرة أو المؤسسات الناشئة.[10]

و بعد ذلك انتقل الوفد الوزاري الى المدرسة الوطنية العليا للفلاحة اين تفقد السيد الوزير بالمناسبة مختلف أقسام المدرسة الوطنية العليا للفلاحة، و قام بتدشين فضاء مخصص للمؤسسات الناشئة ووضع بالمناسبة، الحجر الاساس لمشروع خاص بفضاء لحاضنات الاعمال، كما زار المكتبة الرقمية والتي تعد الوحيدة وطنيا التي تقوم بالتصوير الرقمي لوثائقها، باستعمال تقنية ثلاثية الابعاد وقد حث الوزير المسؤولين والطلبة على بذل مزيد من الجهود لحماية الثروة النباتية، وفي تصريح للصحافة أكد السيد الوزير، أن الجامعة الجزائرية تعد فضاء لأفكار ابتكارية، يمكن تجسيدها على أرض الواقع من أجل المساهمة في خلق الثروة وتحقيق الأمن الغذائي، كما أوضح بالمناسبة أنه تم تسجيل عدة أفكار ابتكارية من شأنها أن تعود بالفائدة على أصحابها، وعلى الاقتصاد الوطني، في حال تحويلها الى مشاريع منتجة، تنعش التصنيع المحلي وتوفر العملة الصعبة.[11]

وكما تتعلق الحوكمة بمدى تحقيق الإنصاف والمساواة في ممارسة السلطة، وإدارة المال العام، من خلال تعامل المؤسسة التعليمية، مع كافة الأفراد والموظفين والمؤسسات الأخرى بعدالة، لتجنب أي شكل من أشكال التمييز أو التحيز أو المفاضلة، مع الاعتراف واحترام حقوق الآخرين.[12]

3.2 مبدأ المشاركة الفاعلة المتعلقة بجودة صنع القرار:

إن نظام الحوكمة يمنح جميع الفئات الأحقية للمشاركة في صناعة قرار الجامعة، فالنظام المعمول به حاليا في الجزائر، لا يجعل من الطالب وعضو هيئة التدريس مجرد متلقين، لما يصدر من الإدارة العليا، فهم يملكون حق المراجعة والمحاسبة وإبداء الرأي، ما يجعل الكثيرين منهم على علم بكثير من أمور جامعته، ذلك أن نظام الحوكمة يفتح آفاقا أوسع، ويقلص مساحات التفرد بالقرارات.[13]
لذا وزارة التعليم العالي، وكما كانت دائما، تعلن للمجتمع عن رغبة الوزارة في تلقي اقتراحات المختصين

والمهتمين بالنظام الجامعي، وتبادر إلى نشر مسودة النظام بكل تفاصيله قبل اعتماد تطبيقه، ذلك أن كل مشروع جديد يظل بحاجة إلى نظر أعمق، ونشر مسودة هذا النظام النوعي بالغ الأهمية بغية تدقيقه، يعود بالنفع على النظام ذاته، بما يبديه المهتمون والمختصون من ملاحظات ومقترحات، ولا يعني هذا التقليل من جهد الوزارة وعنايتها بالنظام، بل الهدف ضمان أعلى درجات الجودة، وعليه لابد من الإقرار أن الوزارة في الاتجاه الصحيح نحو حوكمة الجامعات، وإنتاج تعليم عالي ممتاز.[14]

ولا شك أن وزارة التعليم تسعى لأن تتحول الجامعات من مصدر استهلاك لميزانية الدولة إلى منارات مشرقة في تحقيق الاقتصاد المعرفي، لذا عمدت وزارة التعليم في حلتها الجديدة على دعم الأبحاث ذات الأولوية الوطنية، سواء تلك الأبحاث التطبيقية المرتبطة بتحلية المياه والطاقة المتجددة والذكاء الاصطناعي والأمن السيبراني، أو حتى الأبحاث الاجتماعية المرتبطة بالأسرة وتمكين دور المرأة في المجتمع.[15] إن المطلع على تصريحات السيد وزير التعليم، يدرك أنها تصب في الاتجاه نفسه، فقد ذكر أن قيمة الجامعات تكون بحجم تأثيرها في مجتمعها وحل مشكلاته والرفع من المستوى الاقتصادي والتنموي للوطن، لا شك أن وزارة التعليم، مشكورة، أحدثت نقلة نوعية التعليم العالي، لكنها لا تزال تحتاج إلى جهود إضافية، من أجل تعزيز بيئة الابتكار والإبداع داخل الجامعات من جهة، وتقليل إدمان الجامعات من الاعتماد على الميزانيات الحكومية من جهة أخرى، وهذا هدف كبير تسعى الوزارة لتحقيقه.[16] لذا فمن أجل أن تساهم وزارة التعليم في دعم الابتكار والإبداع وتحقيق التنوع الاقتصادي، فنحن في حاجة إلى إحداث نقلة في القدرة على الأخذ بالمبادرة للمشاركة في العطاء، بحيث تنتقل من جهات حكومية تسعى للحصول على قطعة كبيرة من الدعم وصرفها بصورة صحيحة أو غير صحيحة، إلى منارات لتخريج كفاءات وطنية تساهم في تعزيز المحتوى المحلي، وتوطين المعرفة وتسويقها بمهنية عالية، فمن أهم التحديات الحالية التي توجهها وزارة التعليم وقيادتها الطموحة، هو كيفية إحداث هذه النقلة، في ثقافة عمل الجامعات، وإحداث تغيير جوهري في متطلبات المرحلة، خصوصا وان أغلب الدول بدأت في الاتجاه نحو التميز.[17]

فالوزارة لديها الممكنات اللازمة لزيادة الاهتمام بالبحث والتطوير والابتكار، لكن تنفيذ هذه الممكنات يتطلب إحداث هيكلة حقيقية في آلية عمل الجامعات، من أجل بناء لبنة صلبة في إدارة مجال الابتكار والإبداع، فمثلا على النظام الحالي للجامعات أن لا يقدم على تعيين عمداء، ورؤساء الأقسام ممن ليست لديهم الخبرة الإدارية، حيث أن بعض الممارسات في الجامعات أن يتم تعيين عمداء الكليات ممن لم يمضوا على حصولهم على الدكتوراه إلا بضعة أشهر، فضلا عن أن تكون لديهم الخبرة الإدارية اللازمة لفهم تحديات الجامعات ومتطلباتها في المرحلة المقبلة، فهذه الحقيقة عززت لدى بعض الأكاديميين الاعتقاد أنه بمجرد حصولهم على الدكتوراه، فقد أصبحت لديهم العصا السحرية التي تعالج كل المشكلات وتصل بهم لأعلى المناصب القيادية في الجامعات، ودون شك هذا النوع من الذهنيات لا يساعد في ازدها الجامعة.[18] لذا فمن أجل أن تحقق الجامعات المشاركة في مرحلة الاقتصاد المعرفي ودعم الابتكار والإبداع، فلابد من إحداث نقلة نوعية في ثقافة عمل الجامعات ونمط تفكيرها، وبسبب كون الحكومة هي المسؤولة عن توفير المصدر المالي لها الجامعات لا تكترث كثيرا بآليات اختيار كفاءتها البشرية، فضلا عن أن تكون لديها المحفزات اللازمة لإحداث نقلة نوعية في إدارة مواردها المالية والبشرية. هذه الحقيقة شجعت بعض الجامعات على إعطاء الأولوية لجوانب أقل ما يقال عنها أنها لا يمكنها تحقيق طموح عنان السماء والرؤية الطموحة، التي من المفترض أن تكون أساسا عند كتابة رؤية أي جامعة من جامعاتنا، لذا سيكون جزءا من التحدي لدى وزارة التعليم، كيفية تغيير ثقافة عمل الجامعات ومتطلباتها، وهي مهمة ليست بالسهلة، لأن تغيير ثقافة أي منشأة مهمة تتطلب جهودا جبارة، فضلا عن أن تكون هذه الجهة أكاديمية. ومن وجهة نظر بعض الباحثين، لرفع تصنيف الجامعات فعليها العمل على ترجمة الأبحاث إلى اللغة

الإنجليزية، حيث أن أغلب محركات البحث ومواقع المجلات والمنشورات العلمية المعتمدة، تدعم اللغة الإنجليزية،[19] وهو ما بدأت تأخذ به الوزارة، ويظهر ذلك في الاهتمام الكبير التي توليه للغة الإنجليزية.
فمن خلال إتاحة الفرص للمواطنين والآخرين والجمعيات الأهلية وجميع الأطراف المعنية، في صنع السياسات التنظيمية والتشريعات والاستراتيجيات والإجراءات المناسبة، ووضع قواعد العمل لمختلف مجالات ونشاطات هذه المؤسسات التعليمية، نجد له الأثر الكبير في صياغة الاستراتيجيات وتطبيقها على ارض الواقع، وطرق وأساليب تقديم الخدمات.[20]

بالإضافة إلى ما سبق تعد الحوكمة نظام من خلاله يتم توجيه أنشطة المنظمة، ومراقبتها على أعلى مستوى، لتحقيق الأهداف والوفاء بالمعايير اللازمة بكل مسؤولية ونزاهة، وهي سياسات محددة وعملية لتوجيه وتنفيذ تلك السياسات، وممارسة الصلاحيات بطرق سليمة، كبناء العلاقات بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، والأطراف ذات العلاقة على أساس مؤسساتي.[21]

3. تحديات تطبيق الحوكمة في الجامعات:

إن الحديث عن تحديات تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، هي من التحديات العامة التي تواجه منظومة التعليم العالي عامة، لاسيما في الدول النامية، والدول العربية حيث تواجه منظومة التعليم العالي تحديات رئيسية تتمثل في:

1.3 التحديات الداخلية لتطبيق الحوكمة في الجامعات:

من التحديات التي تواجهها الجامعة تحدي حصول الشباب على المهارات المطلوبة في سوق العمل، حيث أن التكوين في التعليم العالي يتطلب ضرورة مواكبة متطلبات سوق العمل، لضمان توظيفها الفعال للمهارات التي تنتجها المؤسسات الجامعية على اختلاف هياكلها، وهو الأمر الذي حرصت عليه وتسايره وتعمل به جميع الدول، حيث تعمل الجامعة بنظام مفتوح تتوافق مخرجاته مع المجال العملي.

بالإضافة إلى تحدي تحسين إمكانية الحصول على خدمات جيدة النوعية، لاسيما مع ما فرضته العولمة والتحرر التكنولوجي على مستوى العالم، فقد أصبح الطلب على الخدمة من المؤسسة الجامعية، بناء على معايير مدروسة وفقا لعملية تحليلية، مقارنة بين مستويات تقديم الخدمة بين مختلف المؤسسات الجامعية المتاح التكوين فيها، فعملية اتخاذه قرار التكوين واختيار مؤسسة التكوين، هو المعيار الحاسم في اختيار الطالب لمجال تكوينه، وهو ما يعطي في نهاية المطاف فعالية وجودة التكوين والأداء بمختلف مفاهيمه في المؤسسة الجامعية، وهذا أصبح اهتمام رئيسي للجامعة، والمفهوم الجديد للخدمة العمومية.[22]

وكذلك تحدي غياب ثقافة الإبداع، وتبني التغيير لدى أفراد المنظومة الجامعية، 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 الذهنية للبنية المجتمعية، والمتمثلة في ثقافة الابتعاد عن الإبداع، وعدم الثقة في إمكانية التغيير بأشكاله المختلفة، هذه الثقافة أخذت الاستحواذ الكامل على توجهات وتفكير الطالب، عبر مختلف مراحل حياتهم التعليمية من المتوسط إلى الجامعة، والأسلوب نفسه يخضع له الأستاذ والمستويات الإدارية في الجامعة.[23]

أيضا من التحديات التواصل مع القائمين على التصنيفات العالمية للحصول على المعايير التحكيمية وإخضاعها للبحث والدراسة لمعرفة كيفية الارتقاء بالتصنيف العام للجامعات، والحرص على تكثيف الجهود في مجال نشر الأوراق العلمية في المجلات العلمية العالمية، لما لذلك من أثر على تصنيف الجامعات،

والتواصل مع المواقع الإلكترونية، كجوجل وغيرها، لوضع تقنيه خاصه لحصر الاستشهاد من البحوث العربية، لكي لا ينتقص حق البحث العلمي في الاستشهاد الإلكتروني، كمثيلاتها التي تتم باللغة الإنجليزية، الخلاصة أن المرحلة المقبلة تتطلب من الجامعات تبني الكفاءات القادرة على تحويل التحديات التي تواجهها الجامعة الجزائرية، إلى فرص للإبداع والتجديد، وباختصار نحن أمام مرحلة تتطلب إعادة آلية اختيار جديدة.[24]

إن الحديث عن معوقات وتحديات تطبيق الحوكمة لاسيما في الدول النامية يعتبر موضوعا واسعا وشائكا، إذ لا يمكن النظر له من زاوية واحدة بل له العديد من الزوايا والأبعاد، التي يمكن أن يعالج على أساسها، إذ يمكن أن ينظر للتحديات على مستوى الطالب والهيئة التدريسية وكذا المجتمع، ففي هذا السياق يمكن أن نشير إلى 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. إلى جانب نقص في التركيبة العامة لتخصصات الهيئة التدريسية، حيث تشهد مختلف التخصصات الموجودة بالمؤسسات الجامعية تفاوتا في أعداد الهيئة التدريسية، حيث قد نجد فائضا في البعض منها ونقصا في البعض الآخر.[25]

2.3 التحديات الخارجية لتطبيق الحوكمة في الجامعات:

ومن التحديات التي تواجهها الجامعة البحث عن مصادر تمويل جديدة، وذلك لمواجهة الأعداد المتزايدة من الطلاب، حيث أن التمويل يعتبر مصدرا وآلية في حل المشكلات التي تواجه النشاط التعليمي الجامعي، لاسيما في الدول النامية، إذ أن مراحل الإنفاق على التعليم العالي من طرف الحكومات، عرفت العديد من الضغوطات التي شكلت ركيزة على مخصصات التمويل، لكونه منظومة فرعية تتأثر بالمنظومة الكلية بمختلف عواملها الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية والتربوية. وبالنظر إلى عدد الطلاب على مختلف المستويات، لا بد للمؤسسات الجامعية من البحث على مصادر جديدة للتمويل، تجعلها قادرة على تغطية المتطلبات المتزايدة بكفاءة وفعالية، وهذا ما هو معمول به في الدول المتقدمة، فلم يعد التمويل قائما على الاعتماد الكامل على الدولة وما تخصصه من اعتمادات مالية لسد حاجيات الجامعة المالية، بل أصبحت إدارة الجامعة مسئولة عن تنويع وتنمية مصادر التمويل الخاص بها، كما أصبحت الجامعات تحاول تنفيذ مختلف أنشطتها بأقل تكلفة ممكنة، وذلك من خلال حسن استغلال لوظيفتها ولمواردها، وفقا لمتطلبات الاقتصاد المعد لذلك، حيث لا يمكن تجاهل ذلك عند تحليل وتحديد منظومة التسيير والتأطير في المؤسسات الجامعية، على غرار هذه التحديات المتعلقة بمؤسسات التعليم العالي بصورة عامة. يشهد تكريس الحوكمة العديد من التحديات التي تجعل من نجاح الحوكمة في الجامعات أمرا صعب المنال لاسيما في الدول النامية.[26]

ومن التحديات أيضا المناخ السياسي والقانوني العام، حيث يؤثر المناخ السياسي الذي تعيشه الدول النامية على توجهات وقدرات أعضاء الأسرة الجامعية، مما يؤدي إلى الإحباط والشك في القدرة على إحداث نقلة نوعية، وأضف إلى ذلك غياب قوانين خاصة بالتعليم العالي، فالمنظومة العامة للدول النامية لا تواكب التطور الحالي للجامعات في العالم، نظرا لأوضاعها الخاصة، وغياب قوانين مرنة تتماشى ومعطيات الحكم الراشد، من حيث أن هيمنة الجانب السياسي والإيديولوجي على الجانب العلمي والموضوعي على مستوى إصلاحات التعليم العالي، ويظهر هذا من خلال غياب المشاركة في مجال التسيير لمختلف أعضاء الأسرة

الجامعية، وعدم إشراكها في اتخاذ القرار وطرح الأفكار والتعبير عن الآراء بكل حرية، وهو ما يؤثر على إمكانية تسيير الجامعة وفق مبادئ الحوكمة.[27]

ومن المهم القول إن الجزائر أدركت منذ الاستقلال أهمية تكوين كوادر من أبناء الوطن يتولون تسيير هياكل الدولة، ولم تتأخر في إنشاء أول جامعة جزائرية بمدينة السانيا في عاصمة الغرب وهران، لتتوالى مسيرة تدعيم قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، بهياكل ومنشآت عبر ربوع الوطن، وتخصصات على مدار الست عقود الماضية، تتماشى وتوجهات الجزائر الاقتصادية، لتصل اليوم إلى أقطاب جامعية وتكنولوجية ونسيج جامعي يضم 111 مؤسسة جامعية، منها 54 جامعة ومدارس وطنية ومعاهد عليا، تخرّج منها أزيد من 5 ملايين طالب إلى غاية اليوم.
ويؤكد وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، أن البحث العلمي والتطور التكنولوجي، كان ولا يزال أولوية وطنية، تعكس إرادة الدولة الجزائرية في تعزيز العلم والتكنولوجيا، وذلك انطلاقا من التوجه الذي وضعه الرئيس الراحل هواري بومدين، الذي أسس لقاعدة صناعية كبرى كمركب الحجار والصناعات الميكانيكية وصناعة الحديد والتعدين، وأرفقها بأول صرح تكنولوجي علمي وطني خالص، وهو "جامعة العلوم والتكنولوجيا هواري بومدين" بباب الزوار، بالجزائر العاصمة.
وتبرز الوزارة لموقع الإذاعة الجزائرية، أن أهم المحطات والإصلاحات التي مرت بها الجامعة الجزائرية، التي لم تكن تتوفر إلاّ على 82 أستاذا جامعيا، لكل 1300 طالب، ليصل الرقم اليوم الى أكثر من 63 ألف أستاذ دائم، يؤطر 1.700.000 طالبا. [28]

4. الخاتمة:

إن مؤسسات التعليم العالي تتفاوت في تطبيق نظام الحوكمة في أنظمتها التعليمية، فالبعض قائم على نظام المركزية في إدارة وتسيير العمل الجامعي، وبعضها أخذت في اتباع نمط اللامركزية وتعزيز استقلالية المؤسسة التعليمية للوصول إلى الأهداف المرجوه من وجودها. كما إن الطموح في تطبيق الحوكمة في الجامعات الحكومية الجزائرية يتطلب إيجاد استراتيجية واضحة ومحددة، قائمة على تطبيق ودعم منظومة إدارية متكاملة، تعزز فيها مبدأ المشاركة في صنع وتنفيذ القرار لجميع أطراف المنظومة التعليمية، وتطوير سياسات وأنظمة تعليمية حديثة أساسها الشفافية، وتلمس الحاجات المجتمعية وتوزيعها بعدالة ومساواة وبكل نزاهة ومسؤولية. وعلى ذلك تطبيق الحوكمة يتطلب إرادة صادقة ونزيهة وواقعية في طرحها وحلولها، والذي يضمن لنا في النهاية نجاح مسيرة حوكمة المؤسسة التعليمية واستمراريتها.

لا بد من التركيز في الوقت الحاضر على أهمية المواءمة بين دور الدولة وقدراتها ومواردها المالية، بحيث لم تعد الدولة هي المورد الوحيد للخدمات التعليمية وغيرها من الخدمات فيما يتعلق بتمويلها. وبالتالي لا بد من ضرورة اعتماد الدولة مبدأ التشاركية ما بين المؤسسات العامة والقطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني، في تحديد الاحتياجات التعليمية وخاصة التعليم العالي وآليات تحقيقها. بالإضافة إلى أهمية العمل على إعادة هيكلة الجامعات بما ينسجم مع المعطيات والجامعات الحديثة في هيكلها التنظيمي وإدارتها، وبما يعزز رسالتها ومجال عملها في القطاع التعليمي وتحقيق المنفعة العامة، بحيث تعيد النظر في آليات عملها في سياق من الإجراءات تتسم بالشفافية، والفاعلية، والترشيد في الجهد والكلفة.

لقد توصلنا من خلال هذا البحث واستنادا للقراءات الأدبية المتعلقة بموضوع حوكمة الجامعات، إلى مجموعة من **النتائج** يمكن ذكرها فيما يلي:

- تمثل حوكمة المؤسسات آلية من الآليات المبتكرة للإصلاح الإداري، ولعل من بين أبرز متطلبات تطبيق الحوكمة في الجامعات هو توفير الأرضية التنظيمية والتشريعية الملائمة لذلك، والعمل على تغيير الذهنيات نحو الأخذ بمختلف مبادئ الحوكمة كالشفافية، المساءلة والعدالة.

- تعتبر الحوكمة الجامعية مفهوما حديث التطبيق نسبيا، وتتجلى أهميته من خلال العمل على تطبيق جميع مبادئه، ومنح الأهمية والمشاركة في اتخاذ القرار للمختلف الأطراف الفاعلة فيه.
- هناك العديد من العقبات التي تواجه تطبيق الحوكمة الجامعية بفعالية، يمكن أن ينظر إليها من زوايا مختلفة على المستوى الكلي وكذا الجزئي، فمنها ما يتعلق بمحور التمويل ومنها ما يتعلق بمحور التكوين.

ومن هذا المنطلق، تقدم هذه الدراسة بعض **المقترحات والتوصيات** وهي على سبيل الذكر وليس الحصر في مجال اتباع وتطبيق الحوكمة في الجامعات الجزائرية:

- لا بد من الاهتمام بالجانب التعليمي والتكويني للطلبة، حيث تسجل أعداد كبيرة من الشهادات الممنوحة لخريجي الجامعات، مقارنة بالمستوى الأكاديمي لهذه الفئة.
- العمل على توفير الإطار التشريعي والتنظيمي الذي يهيئ الأرضية الملائمة لتطبيق الحوكمة على مستوى مؤسسات التعليم العالي.
- تحويل الاهتمام داخل المؤسسة الجامعية من المراحل الإجرائية لعملية التسيير، إلى المراحل العملية ومقارنة النتائج بالأهداف.
- العمل على تكريس مبدأ المشاركة والمسائلة لاسيما في جانبها المالي، وفتح المجال للفاعلين في المنظومة الجامعية للمشاركة في عمليات صنع القرار.
- في إطار الانفتاح والعولمة التي تشهدها جميع القطاعات، فإن مؤسسات التعليم العالي مدعوة للاهتمام بالطلبة من حيث الاستجابة إلى احتياجاتهم بشكل أفضل، وذلك تحسبا للمنافسة على المستوى الدولي وحتى الوطني والمحلي.
- توسيع قاعدة المشاركة في المجالس الجامعية، بحيث تضم إلى جانب الرؤساء وممثليهم وممثلي الطلبة، ورجال الأعمال والمساهمين، ورجال المجتمع المدني وأصحاب المصالح، بشكل متوازن.
- التأكيد على الإفصاح والشفافية للمعلومات، وأن تكون المعلومات صحيحة ودقيقة للتغلب على المعوقات التنظيمية والاجتماعية للحوكمة في الجامعة.
- تعزيز الرقابة وثقافة المساءلة على منظومة العمل الجامعي، من خلال لجان خاصة، للتأكد من مطابقة الانجاز وأداء العمل، لمعايير الجودة في مخرجات الجامعة.
- نشر وتعزيز ثقافة الحوكمة في الجامعة، من خلال عقد الندوات والمؤتمرات وورش العمل.
- إصدار دليل إرشادي لحوكمة مؤسسات التعليم العالي، بحيث يكون إلزاميا.
- تطوير ونشر مدونة قواعد السلوك الوظيفي للعاملين في الجامعات أو مؤسسات التعليم العالي، مع إلزامية وعدم التهاون في العقوبات للمخالفين.
- اعتماد سياسات التوظيف والترقيات أساسها مبدأ الجدارة والاستحقاق، والعدالة والمعايير المهنية في الجامعات، وضرورة تنفيذ دورات تدريبية لجميع أطراف معادلة التعليم العالي.

5. قائمة المراجع:

- اسماعيل سراج الدين، حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر، مكتبة الاسكندرية، مصر،2009، ص 13.
- براهمية كنزة، دور التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة الشركات، دراسة حالة مؤسسة المحركات EMO الخروب ولاية قسنطينة، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة2، 2014.

- الحاج عرابة، ليلى بن عيس، حوكمة الجامعات بين المتطلبات والمعوقات، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، جامعة الأغواط، المجلد 08، العدد 3، جوان 2017، ص 45-54.
- زيدان محمد، زيدان عبد الرزاق، حوكمة الجامعات عرض نماذج جامعات رائدة، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة طاهري محمد بشار، المجلد 05، العدد 02، أوت 2019، ص 346-364.
- سعودي عبد الكريم، أنماط التكوين في الجامعة الجزائرية الواقع والمأمول، مجلة الساورة للدراسات الانسانية والاجتماعية، جامعة طاهري محمد بشار، المجلد 05، العدد 02، ديسمبر 2019، ص 68-87.
- طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات – المفاهيم المبادئ التجارب المتطلبات – ط 2، الدار الجامعية، القاهرة، 2007.
- العابدي دلال، حوكمة الشركات ودورها في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية، دراسة حالة ألبانس للتأمينات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في المحاسبة، غير منشورة، جامعة بسكرة، 2016.
- عبد الحميد فيجل، تجارب دولية رائدة في حوكمة الجامعات وسبل استفادة الجزائر منها، دفاتر البحوث العلمية، المركز الجامعي تيبازة، المجلد 10، العدد 02، 2022، ص 41-63.
- كروان سمية، واقع تطبيق الحوكمة في الجامعة الجزائرية، مجلة بحوث، مجلة نصف سنوية، جامعة الجزائر 01، العدد 10، العدد الأول، ديسمبر 2016، ص 183-204.
- محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري، ط 2، الدار الجامعية الاسكندرية، 2009.
- مقيدش نزيهة، اهمية اسلوب المعاينة في الدراسات الإحصائية دراسة تطبيقية حول الحوكمة في الجامعة الجزائرية، رسالة ماجستير في التقنيات الكمية، غير منشورة، جامعة سطيف، 2010.
- ياسر عبد الرحمان، الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق، مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات، مجلد 08، عدد 02، 2018، ص 186-204.

6. الهوامش:

(1) ياسر عبد الرحمان، الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق، مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 08، العدد 02، 2018، ص 186.

(2) براهمية كنزة، دور التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة الشركات، دراسة حالة مؤسسة المحركات EMO الخروب ولاية قسنطينة، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة2، 2014، ص 6.

(3) طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات – المفاهيم المبادئ التجارب المتطلبات – ط 2، الدار الجامعية، القاهرة، 2007، ص 69.

(4) محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري، ط 2، الدار الجامعية الاسكندرية، 2009، ص 17.

(5) براهمية كنزة، المرجع السابق، ص 7.

(6) محمد مصطفى سليمان، المرجع السابق، ص 18.

(7) أطلع على الموقع في 2023/04/14 على الساعة 09 صباحا، https://www.mesrs.dz/index.php/category/activites_ar/

(8) العابدي دلال، حوكمة الشركات ودورها في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية، دراسة حالة ألبانس للتأمينات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في المحاسبة، غير منشورة، جامعة بسكرة، 2016، ص 30.

(9) اسماعيل سراج الدين، حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر، مكتبة الاسكندرية، مصر، ص 13.

(10) أطلع على الموقع في 2023/04/14 على الساعة 10 صباحا، https://www.mesrs.dz/index.php/category/activites_ar/

(11) أطلع على الموقع في 2023/04/14 على الساعة 11 صباحا، https://www.mesrs.dz/index.php/category/activites_ar/

(12) الحاج عرابة، ليلى بن عيسى، جوان 2017، حوكمة الجامعات بين المتطلبات والمعوقات، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، جامعة الأغواط، المجلد 08، العدد 03 ،2009 ص 47.

(13) اسماعيل سراج الدين، المرجع السابق، ص 14.

(14) أطلع على الموقع في 2023/04/14 على الساعة 10 صباحا، https://www.mesrs.dz/index.php/category/activites_ar/

(15) مقيدش نزيهة، اهمية اسلوب المعاينة في الدراسات الإحصائية دراسة تطبيقية حول الحوكمة في الجامعة الجزائرية، رسالة ماجستير في التقنيات الكمية، غير منشورة، جامعة سطيف، 2010، ص 72.

(16) كروان سمية، واقع تطبيق الحوكمة في الجامعة الجزائرية، مجلة بحوث، مجلة نصف سنوية، جامعة الجزائر 01، العدد 10، العدد الأول، ديسمبر 2016، ص 187.

(17) الحاج عرابة، ليلى بن عيس، المرجع السابق، ص 49.
(18) العابدي دلال، المرجع السابق، ص 31.
(19) ياسر عبد الرحمان، المرجع السابق، ص 184.
(20) زيدان محمد، زيدان عبد الرزاق، حوكمة الجامعات عرض نماذج جامعات رائدة، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة بشار، المجلد 05، العدد 02، أوت 2019، ص 351.
(21) كروان سمية، المرجع السابق، ص 188.
(22) عبد الحميد فيجل، تجارب دولية رائدة في حوكمة الجامعات وسبل استفادة الجزائر منها، دفاتر البحوث العلمية، المركز الجامعي تيبازة، المجلد 10، العدد 02، 2022، ص 45.
(23) عبد الحميد فيجل، نفس المرجع، ص 56.
(24) سعودي عبد الكريم، أنماط التكوين في الجامعة الجزائرية الواقع والمأمول، مجلة الساورة للدراسات الانسانية والاجتماعية، جامعة طاهري محمد بشار، المجلد 05، العدد 2، ديسمبر 2019، ص 82.
(25) مقيدش نزيهة، المرجع السابق، 73.
(26) الحاج عرابة، ليلى بن عيسى، المرجع السابق، ص 54.
(27) سعودي عبد الكريم، المرجع السابق، ص 68.
(28) أطلع على الموقع في 2023/04/14 على الساعة 14 مساء، https://news.radioalgerie.dz/ar/node/15787

استمارة المشاركة في:

الملتقى الوطني حول:

حوكمة الجامعة الجزائرية

تنظيم: كلية الحقوق

جامعة الجزائر – 1 – بن يوسف بن خدة

جامعة بسكرة

يوم: 26 أفريل 2023

اللقب والاسم	**أ.د. يـــوب أمـــال**
البريد الالكتروني المهني	**a.youb@univ-skikda.dz**
البريد المهني الشخصي	**amelyoub18@gmail.com**
القسم المنتمي إليه	**علوم التسيير**
الجامعة	**جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة – الجزائر -**
محور المشاركة	**المحور الرابع: العلاقات مع المحيط**
عنوان البحث	**الحوكمة كآلية لتميّز مؤسسات التعليم العالي**

الحوكمة كآلية لتميّز مؤسسات التعليم العالي

الملخص:

تحتل مؤسسات التعليم العالي مكانة متميّزة في المجتمع، فالتعليم يسهم في دفع عجلة الاقتصاد، ويكون ذلك بتوجيه الطلبة نحو الخيارات الوظيفية والمهنية المناسبة، وهو ما ينتج عنه سّد متطلبات سوق العمل. وحاليا معظم الجامعات تسعى جاهدة للتصدر في قائمة أفضل جامعة دولية، وهو ما أدى إلى التوجه نحو حوكمة الجامعات. حيث أنّ التصنيف يرتبط بثلاثة عوامل متصلة هي: تركيز الموهبة، توفير التمويل والحوكمة، ويبقى المشكل في التطبيق الفعّال لهذه العوامل كتحدي لمؤسسات التعليم العالي.

الكلمات المفتاحية: مؤسسات التعليم العالي؛ معايير التميّز؛ الحوكمة.

Abstract :

Higher education institutions occupy a privileged place in society. Education contributes to driving the economy by guiding students towards appropriate career and professional choices, which results in meeting labour market requirements. Currently, most universities were striving to top the list of the best international university, which had led to a trend towards university governance. Classification is linked to three related factors: talent concentration, funding and governance, and the problem remains in the effective application of these factors as a challenge to higher education institutions.

Keywords: Institutions of higher education; Standards of excellence; Governance.

مقدمة:

واجه التعليم العالي تغييرات جذرية خلال العقود الأخيرة، من حيث زيادة الطلبة بالجامعات، التنويع في العروض؛ فقد ظهرت أنواع جديدة من المؤسسات، وتضاعفت العروض التعليمية داخل المؤسسات، وتوسعت الخدمات الخاصة، كما وُضعت أساليب أكثر مرونة في العملية التعليمية (مثل التعلم عن بُعد والتعلم الإلكتروني)، وتزايد تدويل التعليم العالي، والاهتمام بالبحث والابتكار لتعزيز إنتاج المعرفة؛ من خلال إيجاد معارف جديدة مثل البحوث العلمية والتكنولوجية وأيضا تدريب العناصر الفاعلة في مهمتهم التعليمية.

وتسعى حاليا أغلب الجامعات إلى التصنيف وتصدر المراتب الأولى دوليا، ويمكن تحقيق التصدر من خلال العمل المركز على كل من تركيز الموهبة، توفير التمويل والحوكمة. فالأولى نهدف من خلالها إلى التركيز على الطلاب الموهوبين والمتفوقين، والعمل على رعايتهم لأجل تطبيق ما تعلّموه على الواقع الفعلي، ويكون ذلك من خلال توفير بيئة تعليمية أساسية من شأنها إشراكهم وتحفيزهم. والثانية تهدف إلى إتاحة التعليم للجميع وبالجودة المطلوبة، كما أن التمويل يجب أن يتمتع بصفة الاستمرارية وبوتيرة متصاعدة لأجل تلبية الاحتياجات المتزايدة للخدمات التعليمية مع التزايد المستمر للملتحقين بالتعليم. والثالثة تعكس توجه الجامعات نحو تطبيق مبادئ الحوكمة من شفافية ومساءلة ومساواة ومشاركة فاعلة متعلقة بجودة صنع القرار.

والسؤال الذي يطرح هو:

كيف يمكن لمؤسسات التعليم العالي أن تحقق التميّز باعتماد الحوكمة كإدارة رشيدة؟

ويندرج عنه الأسئلة الفرعية التالية:

- ما الأدوار الجديدة لمؤسسات التعليم العالي؟
- ما المعايير الحالية لتميّز مؤسسات التعليم العالي؟
- ما نتائج تطبيق الحوكمة كآلية في تميّز الجامعات؟

أولا: الأدوار الجديدة لمؤسسات التعليم العالي

تقوم مؤسسات التعليم العالي في جميع أنحاء العالم بإعداد المهنيين المستقبليين، وإجراء أبحاث هادفة، والتواصل مع المجتمع وأصحاب المصلحة لمواجهة التحديات المحلية والوطنية والإقليمية والعالمية. ولا يقتصر دور مؤسسات التعليم العالي على التعليم العالي في حد ذاته. من الناحية العملية، تعد مساهمة مؤسسات التعليم العالي مهمة جدًا في خلق سلسلة متصلة بين جميع مستويات التعليم مع تدريب المعلمين المستقبليين والحاليين، وإجراء تعديلات على المناهج الدراسية وتطوير مناهج جديدة، ورعاية الأفكار والنهج التربوية الجديدة، وغرس القيم الأساسية من خلال طرق ومناهج التعلم المختلفة، وتنمية الابتكارات - بما في ذلك النواتج التكنولوجية - لتحسين الخبرة التعليمية والنتائج التعليمية.

وتتمثل أبرز الأدوار الجديدة لمؤسسات التعليم العالي في التالي:

1- أهمية حركية المعرفة: لقد لفتت التطورات في المعرفة من حيث عملية تكوينها ونشرها اهتماما كبيرا من جانب الأكاديميين وخبراء صنع السياسات. وفي هذا السياق، تحتل مؤسسات التعليم العالي مركز الصدارة نظراً لأن إنشاء المعارف يشكل جزءاً من وظائفها التقليدية. للمعرفة خاصية إضافية تتمثل في الامتداد، وهو مصطلح شائع الاستخدام لوصف عملية نشر المعرفة بشكل غير متعمد. تقدم حاضنات الأعمال مثالاً جيدًا على كيفية انخراط الجامعات في أنشطة تعزز تكوين الشركات والتنمية الإقليمية، والتفاعل بين الصناعة الجامعية والحكومة. تم تطوير الحاضنات لأول مرة نتيجة لتقارب المصالح العامة والخاصة بهدف مشترك يتمثل في تنظيم الانتقال من الاختراع إلى التسويق التجاري للتكنولوجيا الجديدة. تقدم حاضنات الجامعات عادةً مزيجًا من التمويل والتوجيه لشركات التكنولوجيا المتقدمة المنشأة حديثًا. غالبًا ما يتم تحديد أنشطة بدء الأعمال وفقًا لمواضيع التكنولوجيا ذات الصلة في مساحة مادية مشتركة حيث يمكن التعلم بسهولة أكبر بينها. ونقطة الحاضنات هي أنه يمكن تحسين تكوين الشركات من خلال تنظيمها كعملية تعليمية ذات جوانب رسمية وغير رسمية.

2- الجامعة الريادية: تعرف على أنها مؤسسة للتعليم العالي تحمي المعرفة ونقل وتسويق المبادرات التجارية المبتكرة بين الجامعات وأصحاب المصلحة والحكومة والشركات ذات المعايير الاقتصادية المالية والتنظيمية. كما تعرف على أنها جامعة تنظيم المشاريع وفقًا لأهدافها، والتي موجهة لتزويد المجتمع بخريج يجب أن يصبح ليس فقط باحثًا عن عمل ولكن أيضًا قبل كل شيء خالقًا للوظائف، ليس فقط للمنشورات بل ينبغي أن تكون مصادر الابتكارات في الاقتصاد والمجتمع، ونقطة الانطلاق لتطوير الأفكار التجارية للشركات الجديدة، مواجهة الصعوبات التي قد تنشأ خلال فترات نمو الشركات الجديدة.
تتميز الجامعة الريادية بعدد من العوامل الرئيسية: - القيادة القوية التي تطور قدرات ريادة الأعمال لجميع الطلاب والموظفين في جميع أنحاء حرمها الجامعي ؛ - الروابط القوية مع أصحاب المصلحة الخارجيين التي تحقق قيمة مضافة ؛ - تحقيق نتائج في مجال تنظيم المشاريع تؤثر على الناس والمنظمات ؛ - تقنيات التعلم المبتكرة التي تلهم العمل في مجال تنظيم المشاريع ؛ - فتح حدود تشجع التدفقات الفعالة للمعارف بين المنظمات ؛ - نهج متعددة التخصصات للتعليم تحاكي التجربة الواقعية وتركز على حل التحديات العالمية المعقدة ؛ - السعي إلى تعزيز تطبيق التفكير والقيادة في مجال تنظيم المشاريع[1].

3- أدوار مؤسسات التعليم العالي في التنمية الإقليمية: إن المشاركة الإقليمية لمؤسسات التعليم العالي تتشكل من ثلاثة أبعاد، هي تكوين المعارف في المنطقة من خلال البحوث واستغلالها عن طريق نقل التكنولوجيا ؛ وتكوين رأس المال البشري ونقل المعرفة ؛ والتنمية الثقافية والمجتمعية التي تسهم في البيئة والتماسك الاجتماعي والتنمية المستدامة. وقد أظهرت البحوث أن مؤسسات التعليم العالي، من خلال

وظيفتها التعليمية، يمكنها أن تؤدي دورا رئيسيا في تنمية احتياجات المنطقة التي توجد فيها من المهارات. وبالتالي، فإن المعارف المنقولة إلى الطلاب والخريجين والتي يتم استيعابها لاحقًا في الاقتصاد الإقليمي هي واحدة من أكثر الوسائل فعالية لنقل المعرفة ولديها إمكانات أكبر لتحويل الاقتصادات الإقليمية. وتشير المؤلفات إلى أن مؤسسات التعليم العالي يمكن أن تستجيب لتنمية رأس المال البشري في المنطقة التي توجد فيها بعدة طرق. ويمكنهم توسيع نطاق الحصول على التعليم العالي، ولا سيما من المناطق النائية، المجتمعات المحلية ذات التقاليد المتدنية في المشاركة في التعليم العالي وبين المتعلمين غير التقليديين الذين يجمعون بين العمل والدراسة، تحسين التوازن بين سوق العمل والعرض من خلال تحسين المعلومات عن سوق العمل، دعم المؤسسات الجديدة في مناهجها الدراسية وتحفيز الروابط مع أرباب العمل المحليين، واجتذاب المواهب إلى المنطقة والمساعدة على الاحتفاظ بها وتطويرها. وثمة طريقة أخرى يمكن لمؤسسات التعليم العالي أن تساعد من خلالها على تحسين قاعدة المهارات في مناطقها وهي رسم استراتيجيات لتعزيز استبقاء الخريجين وإمكانية توظيفهم في المنطقة من خلال اتباع برامج أكثر تركيزا على الصعيد الإقليمي يمكن أن تيسر استبقاء الخريجين في هذه المناطق. ويمكنها إضفاء الطابع المحلي على عملية التعلم بالاعتماد على الخصائص المحددة للمنطقة للمساعدة على التعلم والتدريس وتعزيز قاعدة المهارات الإقليمية من خلال التعلم مدى الحياة والتعليم عن بُعد لأن الطبيعة المتغيرة لكفاءات سوق العمل تتطلب إعادة تجهيز العمال وإعادة مهارتهم لتمكينهم من المنافسة[2].

ثانيا: معايير تميّز مؤسسات التعليم العالي

أصبح أداء الجامعات من المواضيع المثيرة للجدل بسبب ظهور اقتصاد المعرفة، حيث تغيّر مفهوم دور مؤسسات التعليم العالي في التنمية الاقتصادية والاجتماعية. والمعايير الأهم والأبرز في تحقيق التميّز لمؤسسات التعليم العالي نذكر:

1- تركيز الموهبة: أصبح تركيز المواهب من محددات الأداء العالمي للجامعات. فنجد العديد من الجامعات تتنافس على نوعية الطلبة والموظفين، والذين من المتوقع أن يولوا اهتمامًا وثيقًا لكيفية أداء المؤسسات المختلفة. أي أن إدارة المواهب عاملاً مهمًا في تحديد أداء الجامعة.

تغطي إدارة المواهب عناصر إدارة الموارد البشرية. ويرى البعض أنها ضمانة مدروسة وسُنت لاستخدام نهج موحد وتكنولوجي واستراتيجي لإدارة الموارد البشرية. أي أن إدارة المواهب تعيد تسمية إدارة الموارد البشرية مع التركيز على مجموعة المواهب وتطويرها من خلال إدارة تقدم المواهب داخل المؤسسة[3].

وتعرف إدارة المواهب على أنها الإجراءات الإدارية المتخذة داخل الجامعة والتي تعمل على اجتذاب المواهب البشرية التي تتميز بالمواهب والتميز وتسعى إلى تطوير قدراتها والحفاظ على استمرارية عملها في الجامعة[4].

تبقى هناك العديد من المشاكل في تحديد المواهب، فقد حدد "Meyers, van Woerkom & Dries" المواهب من خلال خمسة مناهج، وهي: الموهبة والقوة والكفاءات والإمكانات العالية والأداء العالي. حيث يشمل مفهوم المواهب الأشخاص ذوي التجارب والقدرات المحددة. تشمل مهارات المواهب الإمكانات والأداء والإبداع والكفاءة والقدرات القيادية التي يمكن أن تحقق نتائج غير عادية. لا يمكن اعتبار الأفراد ذوي الأداء العالي أو الأفراد ذوي الإمكانات العالية مواهب إلا إذا كانت لديهم أيضًا قدرات استثنائية[5].

2- توفير التمويل: يقصد بالموارد المالية " كل الأصول التي تتمتع بدرجة سيولة معينة اللازمة لتمويل المؤسسات على اختلاف أنواعها لتحقيق الهدف المرجو منها". كما يقاس التعليم من خلال ما يتم تخصيصه للتعليم من موارد مالية، ومن أنواع تمويل التعليم العالي المعتمدة نذكر[6]:

- النمط الحكومي: وتكون فيه الحكومة مسؤولة تقريبا 100 %عن تمويل التعليم مثال على ذلك أغلب دول الوطن العربي و دول الاتحاد الاشتراكي.
- نمط التمويل الذاتي : وفيه تكون المؤسسة التعليمية مسؤولة عن تمويل نفسها بالكامل مثال على ذلك جامعات وكليات القطاع الخاص.
- النمط المدمج : هو النمط الذي يدمج بين التمويل الحكومي والذاتي حيث تتحمل الدولة جزء من النفقات التعليمية بينما تتحمل جامعات وكليات القطاع الخاص ما تبقى من النفقات.

3- الحوكمة: هي المشاركة في صناعة القرار من قبل ممثلين لجميع المستفيدين من خدمات الجامعة من طالب ومجتمع محلي عن طريق المساءلة والشفافية في العمليات الإدارية والمالية مع حفظ الحقوق واحترامها لجميع الموظفين والقيادات، والطالب والمجتمع المحلي للجامعة. إن تطبيق مفهوم حوكمة المؤسسات يضع كافة الأطراف أمام مسؤولياتهم، وفي مقدمتها علاقة الطلاب بالإدارة وبأعضاء هيئة التدريس، فالطالب هو المتأثر بشكل مباشر بجميع قرارات الإدارة؛ والتي تصدر بمعزل عن الطلبة، ويكون عليهم الالتزام بها وتنفيذها، على الرغم من أنّهم يمثلون أصحاب المصلحة الحقيقيون؛ لأن الوظيفة الأساسية التي أسست الجامعة لأجلها، وهي التعليم والتعلّم لأجل إعدادهم على المستوى الفكري والمعرفي للمستقبل. وهذا الوضع يحتاج إلى تصحيح بحيث يكون للطالب الحق في أن يكون عنصرا في عملية صناعة القرار داخل المؤسسة الجامعية، وهو ما يعزز من ثقتهم في أنفسهم ويدربهم على تحمل المسؤولية ويزرع فيهم روح المشاركة الإيجابية والشعور بالحرية[7].

إن لحوكمة الجامعات أهدافا تتعلق بتحسين وتطوير الأداء المؤسسي ورفع كفاءة الأداء والمحافظة على الميزة التنافسية للجامعة (محليا، إقليميا، عالميا)، كما تهدف إلى الحفاظ على الملكية الخاصة بالجامعة والفصل بين الملكية التنظيمية والإدارة والرقابة على الأداء وحسن استغلال موارد الجامعة (البشرية والمادية)، وتعزيز مبادئ المحاسبة والمساءلة وتحقيق العدالة والنزاهة والشفافية وجميع العمليات التي تمارسها إدارة الجامعة[8].

ثالثا: نتائج تطبيق الحوكمة كآلية في تميّز الجامعات

ظهر مفهوم حوكمة الجامعات للتعبير عن المشاكل والأزمات التي تعاني منها مؤسسات التعليم العالي والقطاع ككل بسبب التعارض بين متطلبات الإدارة العليا والإدارة التنفيذية. أي أنّ انفراد طرف واحد بصناعة القرارات ووضع الأطراف الأخرى في موضع المتلقي أدى إلى ضعف في تطور عمل المؤسسات الجامعية. ولبلوغ الغاية من حوكمة الجامعات يتوجب على إدارة الجامعة الالتزام بالمعايير التالية[9]:

- **الاستقلالية:** أي عدم وجود ضغوط على الجامعات، فالاستقلالية تعبر عن مدى مساهمة الجامعة بالحركة في الجوانب الأكاديمية وفي الأنشطة الطلابية وعلى مستوى التنظيمات الإدارية للأقسام والكليات والجامعة ككل دون التعرض لأي ضغوط. حيث نجد أن الاستقلالية على مستوى الجامعات الأوروبية تتجسد في أربعة أنواع من الاستقلالية (الاستقلال التنظيمي، الاستقلال المالي، الاستقلال الوظيفي، الاستقلال الأكاديمي). وهكذا فإن الاستقلالية توفر للجامعات الهياكل التنظيمية التي يمكن من خلالها تحقيق أهدافها.
- **المشاركة:** وهي إتاحة الفرصة للمشاركة في رسم السياسات ووضع قواعد العمل في مختلف جوانب الحياة الجامعية، لأصحاب المصلحة من الهيئات الأكاديمية والإدارية وطلبة الجامعة والمجتمع. حيث تكون الإدارة عبارة عن نظام قائم على شبكة من العلاقات، وتكون القرارات متخذة بشكل مشترك.

- **الشفافية:** وهي إتاحة المعلومات بحرية مع إمكانية الوصول إليها مباشرة خصوصا لأصحاب المصلحة. أي أن الشفافية على مستوى الجامعات تتجسد في رغبة الانفتاح والكشف عن تفاصيل المكافئات أو أي تضارب في المصالح، وكذلك الصدق في الكشف عن المعلومات.
- **المساءلة:** وتعني عقد مجالس لغرض المساءلة عن الأداء التعليمي للجامعة في ضوء الشراكة الإيجابية بين عمادات الكليات ومجلس الجامعة. وهنا تجدر الإشارة إلى ضرورة الفصل بين الحوكمة والإدارة. بمعنى أن تكون العمادات كإدارات مسؤولة أمام مجلس الجامعة. حتى يكون هناك إصلاح فعلي للجامعات.

والأكيد أن الالتزام بهذه المعايير سينتج عنه آثار إيجابية تظهر جليّا في العناصر التالية:

1- الرضا الوظيفي: يعتبر الرضا الوظيفي أحد العوامل الرئيسية لفعالية المؤسسات. فالنموذج الإداري الجديد يضع في المقام الأول المعاملة المناسبة للأفراد، وهذا على اعتبار أنهم أفراد لديهم احتياجاتهم الخاصة ورغباتهم الشخصية، وهو ما يؤكد أهمية الرضا الوظيفي في المؤسسات الحديثة. عند تحليل الرضا الوظيفي، يمكن استنتاج أن الموظف الراضي هو موظف سعيد وأن الموظف السعيد هو موظف ناجح.

الرضا الوظيفي هو شعور إيجابي حول عمل الأفراد الذي ينتج عن تقييم خصائصه. وهو النتيجة الإجمالية لدرجة إعجاب العمال أو عدم إعجابهم بمختلف جوانب عملهم. ينتج الرضا الوظيفي عن التعويضات الممنوحة، والدعم الإداري، وفرص الترقية، وبيئة العمل، والثقافة التنظيمية، وزملاء العمل، والمهام التي يتم أداؤها. يمكن أن يشمل الرضا الوظيفي أيضًا مشاعر الموظفين حول الأداء والسياسات والممارسات العامة للموارد البشرية داخل المؤسسة نفسها[10].

وقد أظهرت نتائج عدة دراسات أن الموظفين يكونون أكثر رضا عندما يكونون قادرين على استخدام معارفهم ومهاراتهم في المهمة، وأداء وظائف متعددة، والمشاركة في صنع القرار، واعتراف المؤسسة بمواهبهم وتوفر لها الحوافز المناسبة. يتحدد مستوى الرضا الوظيفي على أساس تصور الموظفين لمدى رضاهم عن المبادئ التوجيهية المقدمة من المشرفون عليهم لأجل القيام بعملهم. يحدد التعويض باعتباره أحد أكثر المؤشرات الخارجية لمستوى الرضا الوظيفي للموظفين من خلال معرفة مدى رضاهم عن الأجر أو أي ضمان آخر تقدمه لهم وظائفهم.

2- الولاء التنظيمي: الولاء بعدان: داخلي وخارجي. إن الولاء في الأساس هو ارتباط عاطفي. البعد الداخلي هو المكون العاطفي، وهو يشمل مشاعر الاهتمام والانتماء والالتزام، وهو البعد الذي يجب رعايته ومناشدته. أما البعد الخارجي للولاء فيمثل الطريقة التي يتجلى بها الولاء، حيث يتكون هذا البعد من السلوكيات التي تظهر المكون العاطفي وهو جزء المتغير أكثر للولاء. إن الولاء كمشاعر داخلية يمكن أن يتجلى في مجموعة متنوعة من الطرق الجديدة، ففي الكثير من الأحيان نجد أن القادة يشعرون بأنهم مخلصون جدًا لموظفيهم وأن المؤسسة لديها سياسات معمول بها لتعكس ذلك، لكن العمال لا يفهمون ما تحاول الإدارة القيام به. من ناحية أخرى، فإن الموظفين الذين يشعرون بأنهم مخلصون جدًا لمؤسساتهم لا يظهرون ذلك بطرق تفهمها الإدارة. وولاء الموظف حاليا أصبح يظهر من خلال الجهود المبذولة في المؤسسة وليس الولاء الأعمى للمؤسسة. وتتجلى أهم صفات الموظف المخلص في الآتي[11]:

- أقل احتمالا للبحث عن عمل في مكان آخر - يتوقع البقاء مع المؤسسة على المدى القصير والطويل،
- يوصي بالعمل في المؤسسة للآخرين - فخورين بالعمل في المؤسسة؛
- مهتم ببذل قصارى جهده، وبذل جهد إضافي عند الحاجة - وهذا يتعلق بأداء الموظف الفردي ومساهمته في قيمة المؤسسة؛

- يطور علاقات قوية مع المؤسسة – عدم قبول التوظيف بصفة مؤقتة؛
- مهتم بتحسين أدائه - يقدم اقتراحات للتحسين، ويهتم بالمشاركة في مختلف الأنشطة التدريبية والتعليمية وغيرها؛
- لديه موقف وسلوك يتناسب مع قيم المؤسسة ورؤاها وأهدافها.

3- رضا المجتمع: إن الإصلاح الجامعي يجب أن يبدأ من المراحل التعليمية الأولى حتى نلمس جدية وفعالية واضحة. بمعنى أنّه يجب أن يكون تنسيق فيما بين الأطراف الفاعلة لإنجاح العملية الإصلاحية، فلما لا يكون هناك إشراك للأساتذة والخبراء الجامعيين في إعداد مناهج تربوية تعليمية لمختلف الأطوار، مما يحدث ترابطا بين مختلف الأطوار التعليمية، ويسهم في تحقيق نتائج إيجابية. كما أن الأستاذ الجامعي مطالب بالقيام بمبادرات بناءة تعود بالنفع على المجتمع، فهو مطالب بأن يكون منفتحا أكثر على مجتمعه والعمل بمسؤولية لأجل إخراج منتوج قادر على تحمل المسؤولية وإدارة المشاريع ويلبي احتياجات المجتمع.

خلاصة:

صارت حوكمة مؤسسات التعليم العالي من المواضيع المثيرة للجدل حاليا، وهذا مع التركيز على اتجاهات اصلاح التعليم العالي على المستوى الدولي. حيث أن العولمة وحرية انتقال الطلبة لأجل الدراسة في أي جامعة دولية، فتح الجدل أمام التحديات التي تواجهها المؤسسات الجامعية، والنهوض بالدور الريادي للجامعات من خلال التركيز على كم ونوعية المتخرجين الجامعيين ومدى ملاءمة التخصصات المدرسة لاحتياجات سوق العمل، وأيضا قدرتهم على إنشاء وتأسيس مشاريع خاصة بهم، وفي ذات الوقت توفير فرص عمل لأفراد آخرين، وهذا ما يسهم في إحداث تنمية اقتصادية واجتماعية.

وهنا تبرز أهمية حوكمة مؤسسات التعليم العالي في تحسين وتطوير أداء مؤسساتها، ومساعدة إدارة مؤسساتها على صياغة ووضع استراتيجيات سليمة، وضمان اتخاذ قرارات فعّالة مع القدرة على تجاوز مسببات حدوث أزمات تنظيمية كالصراعات، والعمل جاهدا على تحسين سمعة وصورة مؤسسات التعليم العالي بالتركيز على الشفافية، وتفعيل دور المساءلة من خلال الفصل بين الملكية التنظيمية والإدارة والرقابة على الأداء.

وهنا يكمن التحدي في تطبيق حوكمة مؤسسات التعليم العالي، وأبرزها الثقافة السائدة في محيط مؤسساتها وأيضا المجتمع، وأهمها: مشكل الحوار، غياب المساءلة والشفافية، وسوء اختيار القادة.

الهوامش والمراجع:

(1) Maria Lindqvist, Lise Smed Olsen, Apostolos Baltzopoulos, Strategies for Interaction and the Role of Higher Education Institutions in Regional Development in the Nordic Countries, Nordregio, Stockholm, Sweden, 2012, pp : 13- 16.

(2) Usman Kojo Abonyi (2016). Universities' Role in Regional Development: A Case Study of University for Development Studies, Ghana, Journal of Education and Practice, Vol.7, No.26, p.12.

(3) Haim Hilman, Ahmed Abubakar (2017). Strategic Talent Management and University Performance: A Theoretical Perspective, European Journal of Business and Management, Vol.9, No.4, p.36.

(4) Dima Waswas, Mustafa Jwaifell (2019). Talent Management and its Relationship to Career Stability among Academic Leaders at Al-Hussein Bin Talal University, Journal of Curriculum and Teaching , Vol. 8, No. 3, p.39.

(5) Hans Löfsten, Magnus Klofsten & Eduardo Cadorin (2020): Science Parks and talent attraction management: university students as a strategic resource for innovation and entrepreneurship, European Planning Studies, DOI: 10.1080/09654313.2020.1722986.

(6) زينب حميد كاطع، طيبة ماجد حميد، وضحى صالح مهدي (2020). أثر توافر الموارد المالية عن طريق القطاع المصرفي في التعليم الالكتروني للكليات الأهلية، مجلة كلية التـراث الجامعة، العدد 30، ص. 287.

(7) شريفه عوض الكسر (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 / جامعة بابل، العدد 39، ص.423.

(8) رندا صالح زيدان زيدان (2020). مدى تحقق الرضا الوظيفي في ظل تطبيق الحوكمة بجامعة الفيوم، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد 14، العدد 14، ص.499.

(9) فاضل عباس حسن (2020). تقييم ممارسة القيادات الإدارية الحوكمة الرشيدة في جامعة ميسان، مجلة العلوم الاقتصادية الجامعة، كلية بغداد، ص ص: 96- 99. (بتصرف).

(10) A Hadi Arifin , Faisal Matriadi (2022). The Role of Job Satisfaction in Relationship to Organization Culture and Organization Commitment On Employee Performance, United International Journal for Research & Technology, Volume 03, Issue 06, p.199.

(11) Anne Martensen, Lars Grønholdt (2006). Internal Marketing: a study of employee loyalty, its determinants and consequences, Innovative Marketing, Volume 2, Issue 4, p.99.