



التعليم العالي الجزائري في زمن الحوكمة الجامعية

# التقرير النهائي

حزمة العمل 1 (WP1) - التحضير و البحث

جامعة روان نورماندي (منسق) جامعة سكيكدة (منسق شريك)



عنوان الوثيقة:

التعليم العالي الجزائري في زمن الحوكمة الجامعية

(ESAGOV)

حزمة العمل 1 (WP1) التحضير و البحث

صفة السرية:

المحررون: سيلفي مونسينجون (Sylvie Monsinjon) جامعة روان نورماندي،

فاليري جيلبار (Valérie Gibert) جامعة روان نورماندي، مسعود لقويرة

(Messaoud Legouera) جامعة سكيكدة، سليم حداد (Salim Haddad)

جامعة سكيكدة، أورور باتاي (Aurore Patey) جامعة روان نورماندي

المساهمون: آن لورانص باسطوريني (Anne-Laurence Pastorini)

(unimed)، ماري بيلي (Marie Bellet) (جامعة روان نورماندي)، آميلي لورو

(Leroux Amélie) جامعة روان نورماندي

الشراكة:

1. المنهجية المعتمدة .....	7
2. وضعية الجامعات الجزائرية في مجال الحوكمة.....	10
1.2. التعريف و التطور الزمني للحوكمة في الجامعات الجزائرية.....	10
1.1.2. المراحل التاريخية الكبرى للتعليم العالي الجزائري.....	10
2.1.2. تطور الحوكمة في الجامعات الجزائرية.....	14
2.2. الأرقام المفتاحية.....	17
3. وضعية الجامعات الأوروبية في مجال الحوكمة (الحالتان المحددتان لإيطاليا و فرنسا).....	28
4. وضعية الجامعات الجزائرية و الأوروبية في مجالات نظام الجودة و التقييم الذاتي و إنجاز مشروع المؤسسة ( على أساس عَيِّنَتْنَا).....	32
1.4. سياسة الجودة، محيطها وصياغتها.....	32
1.1.4. وضعية عَيِّنَتْنَا في مجال سياسة الجودة.....	33
2.4. نظام التقييم الذاتي، محيطه و تسييره.....	43
3.4. مشروع المؤسسة .....	35
1.4.4. منهجية التحليل.....	36
2.4.4. تحليل مشاريع المؤسسة للعَيِّنَة.....	36
5.4. المعاينات في مجال مشروع المؤسسة.....	38
1.5.4. المعاينات الأولية .....	40
2.5.4. الصعوبات المعترضة في تجسيد نظام الجودة و التقييم الذاتي و في إنجاز مشروع المؤسسة.....	40
5. خلاصة و خاتمة.....	44
ملحقات.....	46

- Rapport sur la gouvernance des universités algériennes, World Bank, 2012
- Contribution à l'étude des capacités scientifiques, techniques et d'innovation en Algérie, rapport intermédiaire, IRD/CREAD, 2009, Mohamed BENGUERNA, Mohamed Yassine FERFERA, Assia GUEDJALI, Houda BELEKMARI, Azzedine LAMRIA, Yacine BELARBI.
- L'autonomie universitaire en Europe II (tableau de bord), Thomas Estermann, Terhi Nokkala & Monika Steine, European University Association.
- L'Europe de l'enseignement supérieur? ses enjeux pour les étudiants et les établissements, 18 décembre 2017, centre international d'études pédagogiques, Sèvres.
- L'assurance qualité appliquée aux activités universitaires: évolution dans le temps et dans l'espace français et européen, octobre 2018, conférence de M. Froment, HCERES
- Rapports d'autoévaluation des universités algériennes, 2017.

## تذكير الهدف الرئيسي

تحسين وتدعيم نظام الجودة في الجامعات (والمدارس) الجزائرية خدمةً لحكومة المؤسسات انطلاقاً من بناء مشروع مؤسسة يحدد استراتيجية تطور مرتبطة بأهداف مُعرّفة بوضوح وبوسائل تدرج في إطار خطة عمل تمتد على سنوات.

## الأهداف الخصوصية

يهدف مشروع التعليم العالي الجزائري في زمن الحكومة الجامعية (ESAGOV) إلى تحسين وتدعيم نظام الجودة في الجامعات الجزائرية انطلاقاً من بناء مشروع المؤسسة الخاص بها. يعترف المشروع العمل على مستويات مختلفة بالاعتماد على مكاسب وإنجازات الجامعات الجزائرية. في هذا الإطار، الأهداف الخصوصية لمشروع ESAGOV هي:

- تدعيم دور الجامعات في تعريف الأهداف الخاصة بها وهذا أساسي لمتابعة المسعى نحو الاستقلالية من خلال تعريف مشروع مؤسسة خاص لكل جامعة، ناتج عن مسار تشاوري بين كل الفاعلين في الحياة الجامعية و معبر عن خصوصيات و تخصصات و مجالات امتياز هذه الجامعة.
- تدعيم الكفاءات الاستراتيجية لمسيرى الجامعة و لموظفيها الأكاديميين و الإداريين.
- تعزيز آليات وقدرات التقييم و نظام الجودة في المؤسسات.

## حزمة العمل 1 (WP1)

وضع مرحلة أولى للبحث و التحليل من خلال تقصير بالمقارنة (benchmarking) و تعميق التقييم الخارجي لمعاينة الوضع، من أجل تبادل أطر حوكمة قائمة و ممارسات جيدة في نظام الجودة في المؤسسات الجزائرية. سيقوم منسق حزمة العمل هذه (روان) بتطوير منهجية تحليل بالتعاون مع جامعة سكيكدة كمنسق شريك و مع الشركاء الأوروبيين. بعد ذلك سيساهم كل الشركاء الجزائريين (إدماج وزارة التعليم العالي الجزائرية و لجنة تطبيق نظام ضمان الجودة في التعليم العالي بالجزائر) في جمع المعلومات و تحليلها.



## بطاقة هوية ملخصة للجامعات الجزائرية و الأوروبية المكونة للهيئة

- جامعة سكيكدة، الجزائر:** تم إنشائها في 2001 ( مدرسة عليا للتعليم التقني في 1987 و مركز جامعي في 1998). 6 كليات، 23 قسماً، 16 مخبراً، 31500 طالب، 1026 أستاذاً.
- جامعة سطيف 2، الجزائر:** تم إنشائها في 2011. وحدة بحث واحدة و 11 مخبراً، 25488 طالباً و 955 أستاذاً.
- جامعة الجزائر 1، الجزائر:** تم إنشائها في 1909. 4 كليات، 43568 طالباً، 2587 أستاذاً، 1376 موظفين تقنيين و إداريين، 11 قسماً، 26 مخبراً
- جامعة الواد، الجزائر:** تم إنشائها في 1987. 7 كليات، معهد واحد، 26830 طالباً، 819 أستاذاً، 603 موظفين تقنيين و إداريين، 13 مخبراً
- جامعة وهران محمد بوضياف ( جامعة العلوم و التكنولوجيا)، الجزائر:** تم إنشائها في 1971. 7 كليات، معهد واحد، 26000 طالب، 1000 أستاذاً، 950 موظفا تقنيا و إداريا، 39 مخبرا، 22 قسما
- المدرسة المتعددة التخصصات للهندسة المعمارية وال عمران بالجزائر:** تم إنشائها في 1970. 1350 طالباً، 203 أساتذة و أساتذة باحثين ، 170 موظفا تقنيا و إداريا، 3 مخبر
- جامعة باريس 1 - بانتيون سوربون فرنسا:** تم إنشائها في 1971. 10 وحدات تكوين و بحث، 4 معاهد، 43000 طالب، 1430 أستاذاً و أستاذاً باحثاً، 1150 موظفاً تقنياً و إدارياً
- جامعة الجزائر 2، الجزائر:** تم إنشائها في 1909. 4 كليات، معهدان، 23500 طالب، 1299 أستاذاً و أستاذاً باحثاً، 34 مخبراً.
- جامعة تيزي وزو (مولود معمري)، الجزائر:** تم إنشائها في 1977. 9 كليات، 4 معاهد، 60000 طالب، 2137 أستاذاً و أستاذاً باحثاً، 34 مخبراً
- جامعة سطيف 1 ( جامعة فرحات عباس):** تم إنشائها في 1978. 7 كليات و معاهد، 37334 طالباً، 1506 أساتذة و أساتذة باحثين ، 39 مخبراً، وحدة بحث واحدة
- جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر:** تم إنشائها في 1988 ، 10 كليات، معهدان، 33 قسماً، 34 مخبراً، 31000 طالب
- جامعة بجاية، الجزائر:** تم إنشائها في 1983 . 43000 طالب، 1700 أستاذ و أستاذ باحث ، 8 كليات، 1200 موظف إداري و تقني
- جامعة سيدي بلعباس، الجزائر:** تم إنشائها في 1989. 29073 طالباً، 1423 أستاذاً و أستاذاً باحثاً، 9 كليات، 1807 موظفين إداريين و تقنيين
- جامعة روان نورماندي، فرنسا:** تم إنشائها في 1966. 30000 طالب، 2600 موظف بين أساتذة و أساتذة باحثين و موظفين إداريين و تقنيين، 6 وحدات تكوين و بحث، 4 معاهد، مدرستان داخليتان، 37 وحدة بحث
- جامعة كا فوسكريني للبنديقية، إيطاليا:** تم إنشائها في 1989. 25000 طالب، 8 أقسام
- جامعة بافيا، إيطاليا:** تم إنشائها في 1361. 24000 طالب، 20 كلية، 18 قسماً، 7 مراكز بحث.

# المنهجية

هذا التقرير هو حصيلة أولى (من مجموع 8) حزمة العمل 1 (WP1) لمشروع ESAGOV . إنه نتيجة معاينة للحالة الراهنة تم القيام بها من خلال عينة ل16 جامعة و مدرسة جزائرية و أوروبية ( 12 جامعة و مدرسة جزائرية و 4 جامعات أوروبية ) في ميدان الحوكمة.

في نهاية 2018 تم القيام بعمل هام تمثل في جمع وتحليل وتلخيص النصوص التنظيمية المسيرة للتعليم العالي والبحث العلمي في الجامعات الجزائرية و تقارير التقييم الذاتي و مشاريع المؤسسة للجامعات المشكلة للعينة. تم كذلك وضع استبيان إلكتروني للمتكمين من تقييم الحالة الراهنة المتعلقة بممارسات نظام الجودة و التقييم الذاتي و بشكل أعم الحوكمة الداخلية لهذه الجامعات (إنجاز مشروع المؤسسة هو جزء منها).

قدمت صيغة أولى للتقرير و تمت مناقشتها خلال الاجتماع المرحلي الأول لمشروع ESAGOV يومي 17 و 18 سبتمبر 2019 بمدينة الجزائر. خلال هذه اللقاءات تم تنظيم مجموعات تركيز focus groups جمعت كل الشركاء بغرض إتمام التحاليل الأولية في مجال الحوكمة. بعد ذلك، في نهاية نوفمبر 2019 ، قامت تنسيقية حزمة العمل بمقابلات نوعية في مدينة الجزائر مع 4 جامعات و مدرسة واحدة و لجنة تطبيق نظام ضمان الجودة في التعليم العالي CIAQES و وزارة التعليم العالي و البحث العلمي.

و هكذا تم إدخال بعض التغييرات و الإضافات على المشروع من طرف المنسقين و فرقة الجامعات المتوسطة ( UNIMED ) و أعضاء المشروع.

**تنبيه:** التحاليل تم القيام بها على أساس عينة ( 12 جامعة جزائرية و 4 جامعات أوروبية و فرنسية و إيطالية). قد يكون في بعض الموضوعات تنوع في التمثيلية.

## المنهجية المقترحة لحزمة العمل 1 (1/4)

1. جمع العناصر الضرورية لفهم الأهداف المرتبطة بهذه الحزمة من طرف منسقي  
wp1

2. وضع استبيان / تقصي موجه للجامعات الجزائرية و جمع الممارسات الجيدة عند  
الشركاء الأوروبيين (تقصي)

3. تحليل نتائج التقصي و العمل في مجموعات التركيز للتدقيق في بعض الموضوعات  
الكبرى

4. الإنجازات:  
- ملخص لما هو موجود في مجال نظام الجودة و مرتبط بالحوكمة في الجامعات الجزائرية  
- تحليل من نوع SWOT  
- الممارسات الجيدة التي ينبغي الاقتداء بها عند الشركاء الأوروبيين

# وضعية الحوكمة في الجامعات الجزائرية

## 2. وضعية الحوكمة في الجامعات الجزائرية

### 1.2. التعريف و التطور الزمني للحوكمة في الجامعات الجزائرية

إن مفهوم الحوكمة الذي طبق بدايةً في عالم المؤسسة للدلالة على نمط في التسيير وفي القيادة أصبح اليوم شائعاً في كل مجالات نشاط السلطات العمومية بما فيها الجامعات. بكلمة حوكمة نعني الطريقة التي يسير بها مجال ما من النشاطات. من هذه الزاوية مفهوم الحوكمة يرمي إلى الإجابة على أسئلة تتعلق بالتنظيم و بالتوزيع و في نهاية المطاف باتخاذ القرار الناجع داخل منظمة و بالخصوص داخل المؤسسات الجامعية، قرار يحظى بتوافق كل الأطراف المشاركة ( الوزارة، مديرية الجامعة، المنظومة الجامعية، الشركاء).

حتى نفهم تطور الحوكمة في الجامعات الجزائرية يجب أن نعود إلى تاريخ التعليم العالي الجزائري الذي ينقسم أساساً إلى مرحلتين: قبل و بعد استقلال البلاد في 1962. مثلما يؤكد عليه تقرير البنك العالمي لسنة 2012<sup>1</sup> ، أول جامعة أنشأت في الجزائر هي جامعة مدينة الجزائر و كان ذلك في سنة 1910. في سنة 1962 كان التعليم العالي الجزائري ينحصر في جامعة مدينة الجزائر و ملحقتين لها في قسنطينة و وهران بالإضافة إلى بعض المدارس المركزة في العاصمة كالمدرسة الوطنية العليا للتجارة التي أسست في سنة 1900 و المدرسة الوطنية المتعددة التقنيات التي أسست في سنة 1925 و المدرسة الوطنية العليا للفلاحة التي أسست في سنة 1909.

في سنة 1963، غداة الاستقلال، كان عدد الطلبة يبلغ 2500 طالب تقريباً. منذ هذا التاريخ عرف نظام التعليم العالي الوطني تطوراً كميّاً عميقاً. في سنة 1971 كانت نسبة الطلبة 144 طالباً لكل 100000 نسمة و أصبحت 3300 طالب لكل 100000 نسمة في سنة 2010 أي ما يقارب 1,2 مليون طالب و طالبة. في سنة 2014 قارب عدد الطلبة 1.34 مليون بالإضافة إلى تحولات عميقة.

### 1.1.2 المراحل التاريخية الكبرى للتعليم العالي الجزائري

يوجد في الجزائر عدة أنواع من مؤسسات التعليم العالي:

**الجامعات**

**المراكز الجامعية**

**المدارس (المدارس العليا للأساتذة، المدارس الوطنية العليا، المدارس التحضيرية، المدارس التحضيرية المدججة)**

إحدى خصوصيات نظام التعليم العالي الجزائري تتمثل في وجود مراكز جامعية إلى جانب الجامعات. المراكز الجامعية هي صيغ لامركزية للجامعات. مع أن وصايتها الوحيدة هي الوزارة تكون المراكز الجامعية ملحقة بجامعات و هي تهيئ لتصبح بدورها جامعات في المستقبل. التشكيلة و المهام و الصلاحيات الخاصة بالمجالس الإدارية و العلمية في المركز الجامعي مطابقة لتلك الخاصة بالمجالس الإدارية و العلمية للجامعة.

أما المدارس و المعاهد الوطنية فهما تكوین المهندسين. قد يكون هذا التكوين خاصاً بقطاع نشاط معين أو موسع لعدة مجالات . المدارس الوطنية العليا للأساتذة هي مؤسسات جامعية تقوم بمهمة تكوين المكونين لصالح قطاع التربية. المدارس يديرها مجلس إدارة يرأسه مدير بمساعدة نواب للمدير و أمين عام و مدير المكتبة و بها كذلك هيئات للتقييم البيداغوجي و العلمي.

تُعَد الشبكة الجامعية الجزائرية 106 مؤسسات تعليم عال موزعة على 48 ولاية (التقسيم الإقليمي) تغطي كامل التراب الوطني. هذه الشبكة مشكلة من 50 جامعة و 13 مركزا جامعيًا و 20 مدرسة وطنية عليا و 10 مدارس عليا و 11 مدرسة عليا للتعليم بالإضافة إلى ملحقين ( المصدر: وزارة التعليم العالي و البحث العلمي). و هكذا بالنسبة للجانب القانوني لدينا:

**القانون الأساسي للجامعة ( المرسوم 03-334 الصادر في 1983/09/24 و الملغى بالمادة 87 من المرسوم 03-279 الصادر في 2003/08/23 المصحح و المتمم بالمرسوم التنفيذي 06-343 الصادر في 2006/09/27 الذي يحدد القواعد الخاصة للتنظيم و العمل في الجامعة).** الجامعة الجزائرية هي كيان يتمتع بالاستقلالية الإدارية و المالية، متخصص، بشكل عام، في عدة مواد علمية و هي تجمع عدداً كبيراً من المعاهد المرتبطة بها عضويًا. تكون معاهد الجامعة منظمة في شكل أقسام و هي بمثابة هياكل للتكفل بمهام التكوين و البحث الموكلة للجامعة مع تحديد مجال خاص لكل معهد، هذا المرسوم المحدد للقانون الأساسي النموذجي للجامعة تم تصحيحه و إتمامه. الجامعة مشكلة من هيئات، من رئاسة الجامعة، من كليات و معاهد و في بعض الأحيان من ملحقات و هي تتضمن مصالح مشتركة إدارية و تقنية (المرسوم التنفيذي 03-279 الصادر في 2003/08/23).

**القانون الأساسي للمعهد الوطني للتعليم العالي (المرسوم 83-543 الصادر في 1983/09/24).** المعهد الوطني للتعليم العالي هو كذلك كيان يتمتع بالاستقلالية الإدارية و المالية، منظم كلياً حول تخصص واحد. و هو يعمل وفق نظام يمنحه استقلالية أكبر من تلك التي يتمتع بها المعهد التابع للجامعة. في الواقع الوضع أكثر تعقيد حيث نلاحظ تصنيفاً فقوياً للمؤسسات التعليمية العالي أكثر تنوع من ذلك الذي تحدده النظم المعمول بها.

- الجامعة و المركز الجامعي لهما نفس طريقة التنظيم في الهياكل الداخلية مع اختلافات في أعداد الطلبة و الأساتذة الكليات  
- نظام المدرسة العليا (المرسوم التنفيذي 16-176 الصادر في 2016/06/14 المحدد للقانون الأساسي النموذجي للمدرسة العليا)

## إصلاح 1971

الجامعة الجزائرية، مثلما نعرفها الآن، تجد جذورها في إصلاح التعليم العالي لسنة 1971. نموذج التطور المعتمد بالنسبة للاقتصاد الوطني أفرز متطلبات هامة في مجال التأطير لم يكن النظام الجامعي الموروث عن الحقبة الاستعمارية قادرا على توفيرها. و هكذا في إطار إعادة تأسيس التعليم العالي لسنة 1971 تم وضع تنظيم جديد و تحديد أهداف جديدة للتعليم العالي. إجمالاً إعادة تأسيس التعليم العالي لسنة 1971 ركزت على أربعة محاور رئيسية:

- 1- تنوع المسارات التكوينية و إضفاء الطابع التخصصي و المهني عليها (تطوير مسارات تكوينية جديدة كمسارات المهندسين و شهادة الدراسات العليا و مسار الليسانس)
- 2- تنظيم بيداغوجي جديد وفق السداسيات، التدرج وفق منطق المواد الضرورية و ليس على أساس المعدل السنوي (مع إعطاء أهمية أكبر للأعمال الموجهة و مشاركة أكبر للطلبة في التكوين)
- 3- إضفاء طابع ديمقراطي أكثر قوة على شروط الالتحاق بالتعليم العالي من أجل توفير أكبر عدد ممكن من الإطارات للاقتصاد الوطني الذي كان في أوج تطوره آنذاك.
- 4- إعادة تنظيم شاملة للهياكل الجامعية بتحويل الكليات إلى معاهد جامعية ذات تخصصات محددة

بالتوازي مع هذا التطور في التعليم العالي خلال هذه المرحلة، يجب أن نشير إلى أن العديد من قطاعات النشاط الاقتصادي تزودت بمعاهد تكنولوجية خاصة بها لتكوين الإطارات.

### الخريطة الجامعية 1984/1982

إن وضع الخريطة الجامعية لسنة 1982 المعدلة في 1984 كان، مثلما يشير إليه في تقريرهم الباحثون بن فرنه و فرفاره و فجالي و بلكاربي و لعمرية و بلعربي، مرتبطاً بالتباينات الملاحظة في تطبيق إصلاح 1971 بالنسبة للأهداف المسطرة و خاصةً:

- توزيع غير متوازن لأعداد الطلبة حسب الفروع.
- تشبع هياكل الاستقبال.
- تمدد آجال التخرج بسبب حالات الرسوب.
- عدم استكمال برامج التعليم بسبب عدد الامتحانات والمداولات في السداسي الواحد.
- تفاقم للمشاكل المرتبطة بتسيير الوسائل ناتج عن تقوية سلطة الجامعة على المعاهد و المدارس الكبرى.

تم حينها اتخاذ إجراءات تصحيحية من أجل ضمان نتائج أحسن و بالخصوص:

- إدماج الأهداف المسطرة للتعليم العالي في إطار المخطط الوطني الشامل من أجل تدارك التأخر في تكوين إطارات في مجال التكنولوجيا
- تفكيك الجذوع المشتركة لتحسين فعاليتها من خلال برامج أكثر توجهاً.
- تحديد الإجراءات الأولى للتوجيه و الانتقاء عند الالتحاق بالجامعة و إنشاء التكوين القصير المدى ( شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية)

في سنة 1983 تم وضع تعديلات للشكل التنظيمي خاصةً بإصدار القوانين الأساسية النموذجية و التخلي عن نظام المقاييس. النظام التوجيهي أصبح شبه إجباري مع فرض التكوين القصير المدى من خلال إجراءات صارمة للالتحاق بالتكوين الطويل المدى.

حسب المادة 53 من دستور 1996 الحق في التعليم العالي مضمون و هو مجاني و التعليم الأساسي إجباري. أغلبية الطلبة يتمتعون بالدعم فيما يتعلق بالإقامة و النقل و الإطعام و تم كذلك وضع نظام للمنح.

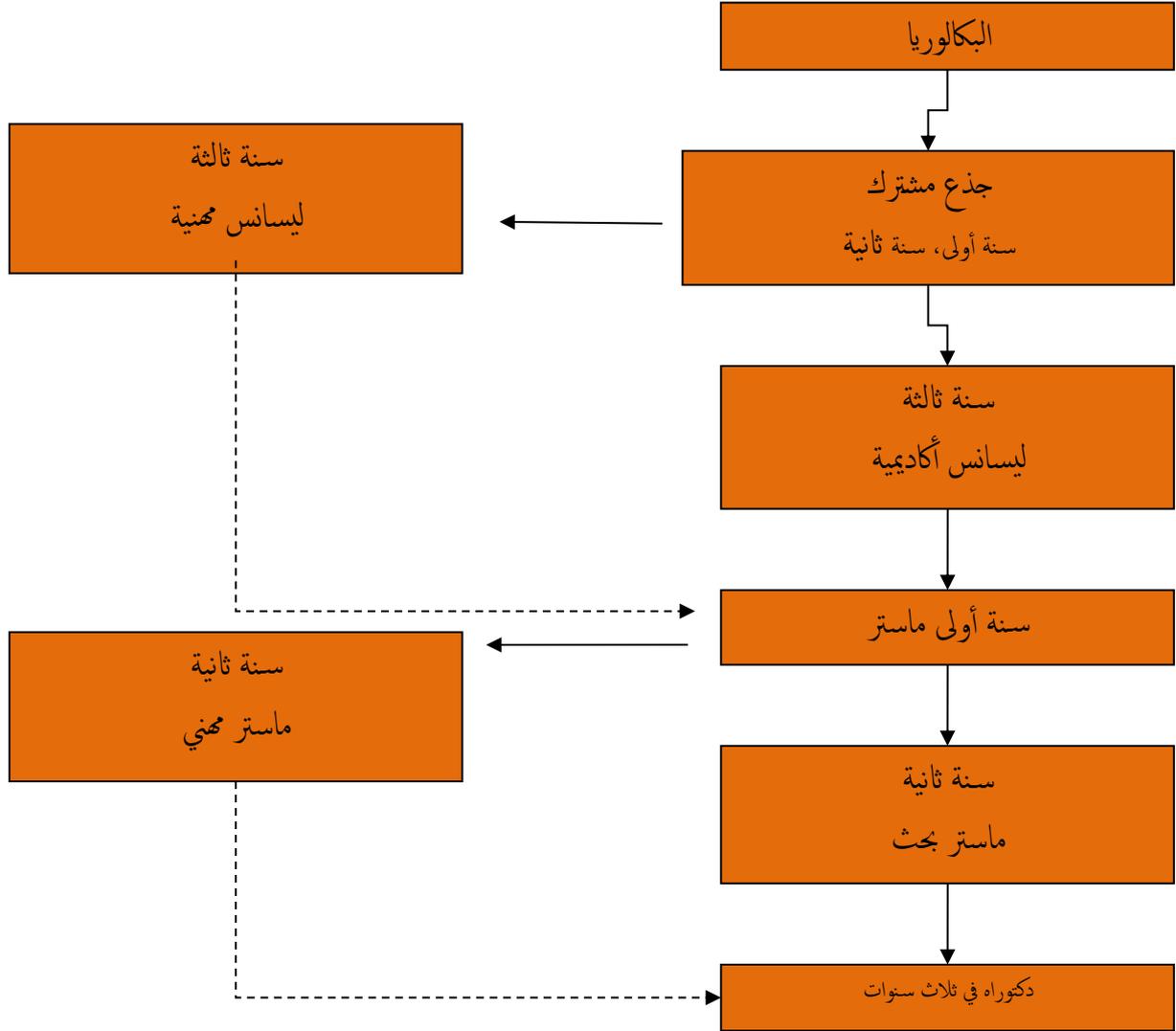
القانون التوجيهي الأول للتعليم العالي (القانون 99-05 الصادر في 1999/04/04) المعدل و المتمم بالقانون 08-06 الصادر في 2008/02/23 يمنح لمؤسسات التعليم العالي صفة المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي و الثقافي و المهني و الشخصية المعنوية و الاستقلالية المالية. الجامعات ممولة شبه حصرياً من طرف الدولة. بعض الكيانات لها إمكانية اللجوء إلى القروض أو إلى تمويلات من مؤسسات دولية غير أن هذا يبقى هامشياً للغاية.

يدير مؤسسات التعليم العالي مجلس إدارة مشكل من ممثلين عن الدولة وعن المجتمع الجامعي و عن القطاعات المستعملة. القانون التوجيهي الثاني حول التعليم العالي (القانون 08-06 الصادر في 2008/02/23) الذي يعدل و يتمم القانون 99-05 يشير إلى أن التعليم العالي يقدم مسارات تكوينية منظمة في ثلاثة أطوار (ليسانس ماستر و دكتورا) و يساهم في التكوين المستمر. هذا القانون التوجيهي يفتح كذلك مجال التعليم العالي للمؤسسات الخاصة ( تحت رقابة وزارة التعليم العالي و البحث العلمي).

بدايةً من 2004 تم وضع هيكلية جديدة لمسارات التكوين بإدخال نظام ليسانس/ماستر/ دكتورا الذي يركز أساساً على:

- تكوين في الليسانس معمم على كل الشعب (ما عدى الطب)
- إضفاء طابع أكثر مهنية على بعض المسارات التكوينية (ليسانس و ماستر مهنيان)
- اعتماد وحدات تدريس سداسية، قابلة للرسملة والتحويل

نشير إلى أن شهادات الليسانس الأولى سلمت في سنة 2007 (القانون 08-06 الصادر في 2008/02/23) تم كذلك إعادة تنظيم المدارس العليا (طور تحضير من سنتين + طور ثاني من 3 سنوات).



و قد أدى تطبيق الإصلاح إلى إبراز ضرورة وضع سياسة جودة للنظام الوطني للتعليم العالي و البحث العلمي من أجل تحسين حوكمة المؤسسات و جودة التعليم و البحث. و لهذا الغرض تم إنشاء، سنة 2010 ، هيئتين هامتين هما اللجنة الوطنية للتقييم و لجنة تطبيق نظام ضمان الجودة في التعليم العالي.

## 2.1.2 تطور الحوكمة في الجامعات الجزائرية

كما تمت الإشارة إليه سابقاً، تشكل حوكمة الجامعات أحد العناصر المفتاحية في إصلاحات التعليم العالي في الجزائر (كما في العديد من الدول). الحوكمة، و هي مفهوم حديث نسبياً، تتعلق بالطريقة التي تعتمدها الجامعات، و بشكل أعم أنظمة التعليم العالي، في تحديد أهدافها و تجسيدها و في تسيير منشئاتها و في متابعة النتائج. يتدخل في التعليم العالي عدة شركاء من بينهم:

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي الجزائرية و لديها عدة مديريات و مصالح. تتكون من أمين عام و ديوان و مفتشيات و هيكل مركزية. هذه الهيكل المركزية منظمة في 9 مديريات يسيرها المرسوم التنفيذي 13-78 الصادر في 30 جانفي 2013 المحدد لتنظيم الإدارة المركزية لوزارة التعليم العالي و البحث العلمي و المعدل بالمرسوم التنفيذي 14-22 الصادر في 23 جانفي 2014. ثلاث مديريات يتخصص نشاطها في متابعة التعليم العالي.

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي، الإدارة المركزية، الهيكل المركزية

## الهيكل المركزية



**الندوة الوطنية للجامعات و مهمتها ضمان التشاور و التنسيق و تقييم نشاطات شبكة التعليم العالي.** يترأسها الوزير أو ممثله و يساعده مكتب مشكل من رؤساء الندوات الجهوية الثلاث ( الوسط، الشرق و الغرب). الندوة الوطنية للجامعات مكلفة بالإدلاء برأيها في ما يتعلق بتطور الخريطة الوطنية لمسارات التكوين العالي و بالتحكم في أعداد الحائزين على البكالوريا و المتطلبات الناتجة عن ذلك.

تتكون الندوات الجهوية من رؤساء الجامعات لكل جهة من جهات الوطن. منذ مدة قصيرة أنشأت ندوة خاصة بالمدارس الكبرى مع وجود ممثل وطني.

شهدت حوكمة الجامعات الجزائرية العديد من التحولات و هي في غالب الأحيان مرتبطة بأزمات اقتصادية أو سياسية. يتميز نظام التعليم العالي، إجمالاً، بمستوى عالٍ من المركزية التي تتجلى في تدخل الدولة على جميع المستويات و في مشاركة وزارة التعليم العالي و البحث العلمي في كل المجالس العلمية للجامعات

يعين رؤساء الجامعات و مدراء المدارس العليا بمرسوم رئاسي و لا تشارك الهيئات الداخلية للجامعات في اختيارهم (على عكس ما هو معمول به في الجامعات الأوروبية) و هم ينحدرون في الحالة العامة من الوسط الأكاديمي. مدة العهدة غير

محددة في الزمن ما عدا الحالات الاستثنائية. يعين كذلك نواب للرئيس ( نواب للمدير في حالة المدارس الكبرى) لمساعدة الرئيس ( أو المدير ) في مجالات محددة (التكوين العالي في الطورين الأول و الثاني، التكوين المستمر، البحث العلمي و التكوين في ما بعد التدرج، التطور و الاستشراف و التوجيه، العلاقات الخارجية و التعاون و الاتصال و النشاطات العلمية الخ...). رئاسة الجامعة هي الهيئة المسيرة لها و هي تشتغل تحت سلطة رئيس الجامعة. يساعد رئيس الجامعة في مهامه نواب للرئيس و أمين عام و مدير المكتبة المركزية للجامعة.

يكلف النواب على التوالي بـ:

- التكوين العالي في التدرج و التكوين المستمر و الشهادات
- التكوين العالي في ما بعد التدرج و التأهيل الجامعي و البحث العلمي
- العلاقات الخارجية و التعاون و التنشيط و الاتصال و التظاهرات العلمية
- التطوير و الاستشراف و التوجيه

على مستوى الكليات يعين العمداء كذلك من طرف الحكومة بالنسبة للجامعات و بالنسبة للمراكز الجامعية. يشترط إلزاماً أن يكون العمداء من وسط التعليم العالي و نادراً ما تقل عهدهم عن أربع سنوات.

فيما يخص الهيئة الرئيسية للقرار في الجامعة، و يتعلق الأمر هنا بالمجلس الإداري، يعين جزء من أعضائه من طرف الحكومة (و ينحدرون عادة من مختلف الوزارات كوزارة التجارة و الفلاحة و الثقافة و الطاقة الخ...). الجزء الآخر مشكل من ممثلين للموظفين الأكاديميين و الإداريين و الطلبة ( ينتخبون من طرف أقرانهم).

يوجد كذلك مجلس علمي للجامعة و يجمع حول رئيس الجامعة، الذي هو رئيسه، نواب رئيس الجامعة و عمداء الكليات و مديري المعاهد و رؤساء المجالس العلمية للكليات و مديري وحدات البحث و ممثلين للأساتذة عن كل كلية يتم انتخابهم من بين الأساتذة الأعلى درجة. يحق للمجلس العلمي أن يدعو للاستشارة كل شخص تكون كفاءته ذات فائدة لأشغاله.

يدلي المجلس العلمي بآرائه و توصياته حول :

- المخططات السنوية و المتعددة السنوات للتكوين و البحث في الجامعة
- مشاريع إنشاء أو تغيير أو حل الكليات و المعاهد و الأقسام و ، في حالة وجودها، الملحقات و وحدات البحث و مخبر البحث
- برامج التبادل و التعاون العلمي الوطنية و الدولية
- حصائل التكوين و البحث في الجامعة
- برامج الشراكة للجامعة مع مختلف القطاعات الاجتماعية و الاقتصادية
- برامج التظاهرات العلمية للجامعة
- أعمال ترميم نشاطات البحث
- حصائل و مشاريع اقتناء المراجع العلمية و التقنية

يقترح توجهات سياسات البحث و التوثيق العلمي و التقني للجامعة. يدلي برأيه في كل مسألة ذات طابع بيداغوجي و علمي يطرحها عليه رئيسه. يقوم رئيس الجامعة بإعلام مجلس الإدارة بالآراء و التوصيات الصادرة عن المجلس العلمي للجامعة. يوضع الأمين العام للجامعة تحت مسؤولية رئيس الجامعة و هو مكلف بسير الهيئات الإدارية و المالية و الهيئات المشتركة. فيما يتعلق بالمدارس العليا تدار المدرسة من طرف مجلس إدارة و يسيرها مدير بمساعدة نواب و أمين عام و مدير المكتبة و هي تملك هيئات إدارية و علمية لتقييم النشاطات البيداغوجية و العلمية. التنظيم الإداري للمدرسة و طبيعة المصالح التقنية و تنظيمها تحدد بمرسوم مشترك للوزارة المكلفة بالتعليم العالي و الوزارة المكلفة بالمالية و سلطة الوظيف العمومي.

## 2.2. الأرقام المفتاحية

الشبكة الجامعية: 106 مؤسسات

عدد الجامعات: 50

المراكز الجامعية: 13 (ترقية ستة مراكز جامعية إلى جامعات و النصوص القانونية لم تصدر بعد في الجريدة الرسمية)

المدارس التحضيرية/المدارس العليا: 12

المدارس العليا للأساتذة: 11

المدارس الوطنية العليا: 20

مؤسسات التعليم العالي الجزائري		
عدد الجامعات: 50 (49 جامعة + جامعة التعليم المتواصل)		
منطقة الشرق: 22	منطقة الوسط: 16	منطقة الغرب: 11
جامعة عنابة	جامعة الجزائر 1	جامعة أدرار
جامعة باتنة 1	جامعة الجزائر 2	جامعة بشار
جامعة باتنة 2	جامعة الجزائر 3	جامعة معسكر
جامعة بسكرة	جامعة البليدة 1	جامعة مستغانم
جامعة برج بوعريش	جامعة البليدة 2	جامعة وهران 1
جامعة قسنطينة 1	جامعة البويرة	جامعة وهران 2
جامعة قسنطينة 2	جامعة بومرداس	جامعة سعيدة
جامعة قسنطينة 3	جامعة الشلف	جامعة سيدي بلعباس
جامعة الوادي	جامعة الجلفة	جامعة تيارت
جامعة الطارف	جامعة خميس مليانة	جامعة تلمسان
جامعة قالمة	جامعة الأغواط	جامعة العلوم و التكنولوجيا لوهران
جامعة جيجل	جامعة غرداية	
جامعة خنشلة	جامعة تيزي وزو	
جامعة مسيلة	جامعة العلوم و التكنولوجيا هواري بومدين	

	جامعة ورقلة	جامعة بجاية
	جامعة أم البواحي	جامعة المدية
	جامعة العلوم الإسلامية الأمير عبد القادر	
	جامعة سطيف 1	
	جامعة سطيف 2	
	جامعة سكيكدة	
	جامعة سوق اهراس	
	جامعة تبسة	
<b>عدد المراكز الجامعية: 13</b>		
<b>منطقة الشرق: 2</b>	<b>منطقة الوسط: 5</b>	<b>منطقة الغرب: 6</b>
المركز الجامعي لميلة	المركز الجامعي لايليزي	المركز الجامعي لعين تموشنت
المركز الجامعي لبريكة سي الخواس	المركز الجامعي لتمزاست	المركز الجامعي لمغنية
	المركز الجامعي لتييازة	المركز الجامعي للنعام
	المركز الجامعي لتيسمسيلت	المركز الجامعي للبيض
	المركز الجامعي لآفلو	المركز الجامعي لفيليزان
		المركز الجامعي لتندوف
<b>مدارس تحضيرية و مدارس عليا: 12</b>		
<b>منطقة الشرق: 03</b>	<b>منطقة الوسط: 03</b>	<b>منطقة الغرب: 06</b>
المدرسة العليا للمحاسبة و المالية لقسنطينة	المدرسة العليا للتسيير و التجارة الدولية (الجزائر العاصمة)	المدرسة العليا لإدارة الأعمال تلمسان
المدرسة العليا للعلوم التسيير لعنابة	المدرسة العليا للعلوم التطبيقية (الجزائر العاصمة)	المدرسة العليا للاقتصاد لوهرا
المدرسة العليا للتكنولوجيات الصناعية - عنابة	المدرسة العليا للعلوم الغذاء والصناعات الزراعية الغذائية ( الجزائر العاصمة)	المدرسة العليا للهندسة الكهربائية و الطاقويات وهران
		المدرسة العليا للزراعة لمستغانم
		المدرسة العليا في العلوم البيولوجية لوهرا
<b>المدارس العليا للأساتذة: 11</b>		
<b>منطقة الشرق: 5</b>	<b>منطقة الوسط: 3</b>	<b>منطقة الغرب: 3</b>

المدرسة العليا للأساتذة لمستغانم	المدرسة العليا للأساتذة للقبة	المدرسة العليا للأساتذة لقسنطينة
المدرسة العليا للأساتذة لوهران	المدرسة العليا للأساتذة للأغواط	المدرسة العليا لأساتذة التعليم التقني لسكيكدة
المدرسة العليا للأساتذة لبشار	المدرسة العليا للأساتذة لبوزريعة	المدرسة العليا للأساتذة لسطيف— مسعود زغار
		المدرسة العليا للأساتذة لبوسعادة
		المدرسة العليا للأساتذة لورقلة

### المدارس الوطنية العليا: 20

منطقة الشرق: 3	منطقة الوسط: 15	منطقة الغرب: 2
المدرسة الوطنية العليا للمناجم و التعدين لعنابة	مدرسة الدراسات التجارية العليا للجزائر العاصمة	المدرسة الوطنية المتعددة التقنيات لوهران
المدرسة الوطنية العليا المتعددة التقنيات لقسنطينة	المدرسة الوطنية المتعددة التقنيات للجزائر العاصمة	المدرسة الوطنية العليا للإعلام الآلي لسيدي بلعباس
المدرسة الوطنية العليا للبيوتكنولوجيا لقسنطينة	المدرسة الوطنية العليا لعلوم الزراعة للجزائر العاصمة	
	المدرسة الوطنية العليا للري للبلدية	
	المدرسة الوطنية العليا للإعلام الآلي للجزائر العاصمة	
	المدرسة الوطنية العليا للصحافة و علوم الإعلام للجزائر العاصمة	
	المدرسة الوطنية العليا لإدارة الأعمال للقلبية (تيازة)	
	المدرسة الوطنية العليا لعلوم البحر و تهيئة الساحل للجزائر العاصمة	
	المدرسة الوطنية العليا للعلوم السياسية للجزائر العاصمة	
	المدرسة الوطنية العليا للإحصاء و الاقتصاد التطبيقي للقلبية ( تيازة )	
	المدرسة الوطنية العليا للتكنولوجيا للجزائر العاصمة	
	المدرسة الوطنية العليا للأشغال العمومية للجزائر العاصمة	

	المدرسة الوطنية العليا للبيطرة للجزائر العاصمة	
	المدرسة المتعددة التقنيات للهندسة المعمارية والعمران للجزائر العاصمة	
	المدرسة العليا للتجارة للجزائر العاصمة	

## تطوير أقطاب الامتياز

1. معاهد العلوم و التقنيات التطبيقية
2. الشعب الجامعية ذات التسجيل الوطني
3. مسارات ماستر مدمجة في مسار ليسانس
4. مسارات ماستر بالتعاون المباشر مع القطاع الاجتماعي الاقتصادي

### 1. معاهد التكنولوجيا

- معهد التكنولوجيا — جامعة ورقلة
- معهد التكنولوجيا — جامعة أم البواقي
- معهد التكنولوجيا — جامعة البويرة
- معهد التكنولوجيا — جامعة تلمسان
- معهد التكنولوجيا — جامعة وهران
- معهد التكنولوجيا — جامعة البليدة 1
- معهد التكنولوجيا — جامعة قسنطينة 1

### 2. شعب جامعية ذات تسجيل وطني

### 3. مسارات ماستر مدمجة في مسار ليسانس

- هندسة بتروكيميائية — جامعة سكيكدة
- هندسة الطرائق الصيدلانية — جامعة المدية
- هندسة ميكانيكية — جامعة قسنطينة 1
- دفع فضائي (علم الطيران) — جامعة البليدة 1
- الصناعات الإلكترونية — جامعة برج بوعريريج
- هندسة البوليمرات — جامعة سطيف 1

## أعداد الطلبة

تطور تعدادات الطلبة					
2018-2017	2017-2016	2016-2015	2015-2014	2000-1999	
1730000	1623000	1439594	1289474	407995	عدد الطلبة
1081250 (62.5%)				208523 (51.1%)	الفتيات

## أعداد الأساتذة

تطور أعداد الأساتذة					
2018-2017	2017-2016	2016-2015	2015-2014	2000-1999	
60000		54335	50000	17460	عدد الأساتذة
28200 (47%)		20104 (37%)			النساء

## تطبيق نظام LMD

- شهادة ليسانس في سبتمبر 2004

- شهادة ماستر في سبتمبر 2007
- شهادة الدكتوراه في سبتمبر 2009

## عروض التكوين

- 690 بالنسبة لشهادة ليسانس
- 1700 بالنسبة لشهادة ماستر
- على مستوى شهادة الدكتوراه أصبح اعتماد عروض التكوين يركز على الشعبة و ليس على التخصص.

## بعض الإحصائيات للطلبة المسجلين في نظام LMD منذ اعتماده كليا في 2011

إحصائيات الطلبة المسجلين في الليسانس					
السنة	2011-2010	2012-2011	2013-2012	2014-2013	2015-2014
عدد الطلبة	505081	640315	779431	795020	780183
إحصائيات الطلبة المسجلين في الماستر					
السنة	2011-2010	2012-2011	2013-2012	2014-2013	2015-2014
عدد الطلبة	70635	110580	137662	203085	287543
إحصائيات الطلبة المسجلين في الدكتوراه					
السنة	2011-2010	2012-2011	2013-2012	2014-2013	2015-2014
عدد الطلبة	1855	4243	6955	10103	13072

الحركة الدولية (اليونسكو) <sup>1</sup>						
الطلبة في الجزائر	2011	2012	2013	2014	2015	2016
	11188562	1210272	1252579	1245478	1289474	143959
						4

21924	*20514	20727	*21120	*24838	24010	من بينهم في حركة دولية
%1.5	%1.6	%1.7	%1.7	%2.1	%2.0	النسبة من مجموع الطلبة

المراجع: 1 استخراج أكتوبر 2018. \* تقدير

## الهيئات الوطنية العلمية و الأكاديمية

- الأكاديمية الجزائرية للعلوم و التكنولوجيا
- اللجنة الوطنية لتقييم المؤسسات ذات الطابع العلمي و الثقافي و المهني و المؤسسات الأخرى التابعة للتعليم العالي
- المجلس الوطني لتقييم البحث العلمي و التطور التكنولوجي
- الندوة الوطنية للجامعات (بترأسها الوزير) بهيئاتها الجهوية
- اللجنة الوطنية للتأهيل و نصف أعضائها أساتذة و النصف الآخر من خارج وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
- اللجان البيداغوجية الوطنية للميادين

## مخابر البحث (سنة 2015)

عدد المخابر	اسم المؤسسة
89	جامعة عنابة
75	جامعة تلمسان
69	جامعة العلوم و التكنولوجيا هواري بومدين (الجزائر العاصمة)
67	جامعة وهران 1
64	جامعة قسنطينة 1
48	جامعة سيدي بلعباس
43	جامعة مستغانم
40	جامعة سطيف 1
39	جامعة وهران 2
39	جامعة العلوم و التكنولوجيا محمد بوضياف (وهران)

34	جامعة باتنة 1
34	جامعة ورقلة
34	جامعة بجاية
33	جامعة بسكرة
32	جامعة الجزائر 2
31	جامعة تيزي وزو
29	جامعة جيجل
28	جامعة البليدة 1
27	جامعة المسيلة
27	جامعة الشلف
26	جامعة الأغواط
26	جامعة باتنة 2
26	جامعة الجزائر 1
24	جامعة قالمة
23	جامعة بومرداس
22	جامعة قسنطينة 2
19	جامعة معسكر
18	جامعة تيارت
18	جامعة بشار
17	جامعة سعيدة
17	جامعة البليدة 2
16	جامعة سكيكدة
15	جامعة المدية
15	جامعة الجزائر 3
12	جامعة تبسة
14	جامعة سطيف 2
14	جامعة قسنطينة 3
14	المدرسة العليا للأساتذة للقبة
14	جامعة خميس مليانة
14	جامعة البويرة
13	جامعة الواد
13	جامعة الجلفة

13	المدرسة الوطنية العليا المتعددة التقنيات
12	جامعة أم البواغي
11	جامعة أدرار
11	جامعة سوق اهراس
10	المدرية الوطنية العليا للزراعة
09	المدرسة الوطنية المتعددة التقنيات لوهران
8	جامعة غرداية
7	جامعة الطارف
7	جامعة خنشلة
7	جامعة برج بوعريريج
6	المركز الجامعي لتبازة
6	المدرسة العليا للأساتذة لبوزريعة
6	المركز الجامعي لغيليزان
6	جامعة العلوم الإسلامية لقسنطينة — الأمير عبد القادر
5	المركز الجامعي لتيسمسيلت
5	المركز الجامعي لعين تموشنت
5	المدرسة الوطنية العليا للإحصاء و الاقتصاد التطبيقي للجزائر العاصمة
4	المركز الجامعي للنعام
4	المدرسة العليا للأساتذة لقسنطينة
3	المدرسة الوطنية العليا للعلوم السياسية (الجزائر العاصمة)
3	المدرسة المتعددة التقنيات للهندسة المعمارية و العمران
3	المركز الجامعي لميلة
3	المدرسة الوطنية العليا للبيطرة
3	المركز الجامعي لتمراست
3	المدرسة العليا للتجارة
3	المدرسة العليا لعلوم الرياضة و تكنولوجياتها (دالي إبراهيم)
3	المدرسة الوطنية المتعددة التقنيات لقسنطينة
2	المدرسة الوطنية العليا للبيوتكنولوجيا لقسنطينة
2	المدرسة العليا للإعلام الآلي
2	المدرسة الوطنية العليا لعلوم البحر و تهيئة الساحل (الجزائر العاصمة)

2	المدرسة الوطنية العليا للري للبلدية
2	معهد باستور (خارج وزارة التعليم العالي و البحث العلمي)
2	المركز الجامعي للبيض
2	مدرسة الدراسات التجارية العليا ( الجزائر العاصمة)
1	المدرسة العليا للزراعة لمستغانم
1	المركز الجامعي لتندوف
1	المدرسة التحضيرية في العلوم الاقتصادية و التجارة و علوم التسيير EPSECSG (الجزائر العاصمة)
1	المدرسة العليا لإدارة الأعمال لتلمسان
1	المدرسة العليا للهندسة الكهربائية و الطاقويات لوهران
1	المدرسة الوطنية العليا للإعلام الآلي لسيدي بلعباس
1	جامعة التكوين المتواصل
1	المدرسة الوطنية العليا للمناجمت للجزائر العاصمة
1	المركز الجامعي لإيليزي
1	المدرسة الوطنية العليا للصحافة
1	المدرسة الوطنية العليا للمناجم و التعدين لعنابة
1	المعهد الوطني للاتصال عن بعد وتكنولوجيات الإعلام و الاتصال لوهران INTTIC (خارج وزارة التعليم العالي و البحث العلمي)
1	المدرسة العليا للأساتذة للأغواط
1	معهد العلوم البحرية لبوسماعيل (خارج وزارة التعليم العالي و البحث العلمي)
1	المدرسة الوطنية العليا للتكنولوجيا للجزائر العاصمة
1	المدرسة الوطنية العليا للأشغال العمومية للجزائر العاصمة
1	المركز الجامعي لمغنية
1471	المجموع

المرجع: وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

# وضعية الجامعات الأوربية في مجال الحوكمة

### 3. وضعية الجامعات الأوروبية في مجال الحوكمة (الحالتان المحددتان لإيطاليا وفرنسا)

بحكم تاريخ أوروبا لا يوجد نموذج جامعي أوروبي وحيد. حتى وإن تم إضفاء الانسجام على الصيغة التنظيمية للدراسات الجامعية العليا (نظام LMD) و على نظام التنقيط و الاعتراف بالشهادات، يبقى نظام الحوكمة لهذه الجامعات مختلفاً من بلد لآخر .

الحوكمة و فعاليتها في الجامعات الأوروبية هي موضوع ذو أهمية منذ سنوات 2000 و ذلك بحكم العدد المتزايد باستمرار للطلبة و التنافس بين مؤسسات التعليم العالي و التغيرات في طرق الحوكمة. نظم الحوكمة للجامعات في الاتحاد الأوروبي متنوعة كثيراً في الوقت الحالي. الجامعات مستقلة ذاتياً في معظم الدول الأعضاء. في فرنسا على سبيل المثال لم يتم القيام بإصلاح يرمي إلى استقلالية الجامعات فيما يتعلق بالحوكمة و بتسيير كتلة الرواتب، إلا في سنة 2007.

في سنة 2010 قامت جمعية الجامعات الأوروبية (European University Association) بتحقيق حول استقلالية الجامعات الأوروبية و نظام الحوكمة فيها على أساس 4 أبعاد رئيسية مع عدة مقاييس جزئية لكل بعد:

**الاستقلالية التنظيمية** و هي تخص قدرة الجامعة على اتخاذ القرار بجزئية فيما يتعلق بتنظيمها الداخلي (القدرة على تعيين المسيرين، تحديد مقاييس التعيين، مدة العهود، إشراك الشخصيات الخارجية في الهيئات المسيرة و هيئات اتخاذ القرار، القدرة على إنشاء هيئات قانونية و هياكل أكاديمية)

**الاستقلالية المالية** و هي تخص قدرة الجامعة على اتخاذ القرار بجزئية في الإشكاليات المالية الداخلية. على الاستقلالية المالية أن تمكن من تسيير مستقل وأن تسهل تحقيق الأهداف الاستراتيجية. التقييم يكون على دورات و أنواع التمويل العمومي، القدرة على استعارة المال، تحديد تكاليف التسجيل، القدرة على حيازة احتياطات مالية

**الاستقلالية في تسيير الموارد البشرية** و تخص القدرة على اتخاذ القرار بجزئية في إجراءات التوظيف و الإقالة وفيما يتعلق بالرواتب و الترقية

و أخيراً **الاستقلالية الأكاديمية** و تخص القدرة على تسيير القضايا الأكاديمية الداخلية بجزئية. هذا المقياس يتعلق خاصة بتحديد عدد الطلبة، بإجراءات الاختيار، بلغات التدريس، بمجال المواد المدرسة و بتسيير ميكانيزمات ضمان الجودة

هذه الدراسة توصلت، على أساس طريقة التنقيط أن المملكة المتحدة تأتي في المرتبة الأولى من حيث الاستقلالية التنظيمية و في المرتبة الثالثة من حيث الاستقلالية المالية و من حيث الاستقلالية الأكاديمية و في تسيير الموارد البشرية. بالفعل الجامعة في المملكة المتحدة تقرر دون تدخل الدولة في كل ما يتعلق بالاستقلالية التنظيمية: الاختيار، العهدة، الإقالة، هيئات اتخاذ القرار، إدماج أو عدم إدماج أعضاء خارجيين و كذلك للهيئات الأكاديمية الداخلية. الجامعات البريطانية بإمكانها كذلك أن تنشأ كيانات قانونية.

في المقابل يجب الحصول على ترخيص من سلطة خارجية من أجل القروض التي تفوق مقدار معين، كما أن تكاليف المدرس تحدد من طرف سلطة خارجية بالنسبة للطلبة الوطنيين و الأوروبيين في مستوى باشلور. بإمكان الجامعات أن

تحدد قيمة تكاليف التسجيل للطلبة الآخرين (مستويات أخرى، طلبة دوليون) و تحدد العدد الكلي للطلبة و مقاييس الانتقاء لمستويي الباشلور و الماجستير. البرامج ممكن أن تطبق دون اعتماد مسبق.

## إيطاليا

تم إصلاح الحوكمة في الجامعات الإيطالية جزئياً بموجب قانون سنة 2010 الذي يتضمن أهم التغييرات:

- على المستوى التنفيذي بإدخال مقاييس للانتقاء و إجراءات الإقالة و العهدة
- تغييرات على مستوى تشكيلة و حجم هيئات الحوكمة للجامعة
- تغييرات على الهياكل الأكاديمية. في سنة 2011 تم إنشاء هيئة وطنية جديدة للاعتماد في التعليم و البحث لتقوم بالمصادقة على كل البرامج و على برامج الدكتوراه

تم كذلك إدخال طرق إجرائية جديدة للتمويل العمومي لصالح الجامعات مع اعتماد مؤشرات أداء سنوية. في مجال الاستقلالية التنظيمية (و هي في المرتبة 16) يفرض القانون مقاييس الاختيار للرئاسة و تأكيد التعيين من طرف الوزارة و كذلك ما يتعلق بالعهدة و إجراءات الإقالة و الاستقالة. أصبح بإمكان الجامعات اختيار أعضاء خارجيين لهيئات التسيير الداخلي.

فيما يتعلق بالاستقلالية المالية، الجامعات الإيطالية غير محدودة الصلاحية في التوزيع الداخلي للأموال العمومية التي تحصل عليها. بإمكانها الاحتفاظ بالفائض من الأموال واقتراض المال في حدود نسبة كبرى يحددها القانون. بإمكانها امتلاك و بيع بناياتها دون تقييد. بإمكان الجامعات كذلك تحديد مستوى تكاليف التمدرس لكافة الطلبة في كل المستويات مع احترام سقف إجمالي تحدده سلطة خارجية.

على العكس من هذا و حتى و إن كانت الجامعات تحدد العدد الإجمالي للطلبة و تتحكم في انتقاءهم، تبقى البرامج الجديدة المؤهلة للشهادات خاضعة لاعتماد مسبق من طرف الوكالة الوطنية بما في ذلك برامج الدكتوراه. الجامعات لا يمكنها إذاً اختيار ميكانيزمات خارجية لضمان الجودة كما لا يمكنها اختيار مقدمي الخدمات. هكذا غالباً ما تتعرض الجامعات لقيود في تصميم محتوى البرامج الجامعية حيث أن السلطات تحدد البرامج و الأهداف الأكاديمية.

في النهاية و في ما يتعلق بتسيير الموظفين يضع القانون قيوداً كذلك على الطريقة التي يمكن أن يوظف بها الطاقم الأكاديمي. عدد المناصب مقنن و رواتب الطاقم الأكاديمي و الإداري ذوي الخبرة تحدها سلطة خارجية لأن لهم صفة موظف (كل الإطارات و أغلبية الطاقم الإداري). لا يمكن للجامعات أن تحدد إجراءات الترقية للطاقم الأكاديمي لأن نظام الترقية يحدده القانون. ترقية الطاقم الإداري كذلك يحددها القانون.

## فرنسا

عرف التعليم العالي الفرنسي عدة تحولات غير أن التنظيم الحالي يسيره قانون سنة 2013، القانون الخاص بالتعليم العالي و البحث. هذا القانون أدخل تعديلات على الحوكمة الجامعية و نص على إعادة تنظيم الهيئات المسيرة و المسؤوليات.

إجمالاً هذا القانون ينص على:

- قدرة الجامعات على تسجيل الطلبة في مستوى الماجستير

- مبدأ التنسيق الإقليمي في عروض التكوين وفي إستراتيجية البحث و في التحويل على أساس مشروع متفق عليه من طرف كل المؤسسات العمومية التابعة لوزارة التعليم العالي
- هيكلية مختلفة للتعليم العالي: إمكانية الإدماج، الشراكة، عقود الموقع، اعتماد المؤسسات عوض تأهيل مسارات التكوين، إلزامية توفير محتويات الدروس في الصيغة الرقمية
- وضع مخططات مهيوية للتعليم العالي و البحث و الإبداع ليصبح العمل بها هو القاعدة.

تبقى مسائل الحوكمة في فرنسا مسيرة بشكل واسع من طرف الدولة، خاصة في ما يتعلق بمقاييس الاختيار و مدة العهدة و إقالة الرئيس. هيكل الحوكمة تتضمن أعضاء خارجيين يعينون جزئياً من طرف الجامعة. لا يمكن للهيئات أن تقرر كلياً في ما يخص هيكلها الأكاديمية لكنها تستطيع أن تنشأ كيانات قانونية ( من نوع مؤسسة). في ما يتعلق بالاستقلالية المالية تستلم الجامعات الفرنسية دعماً سنوياً إجمالياً مع إمكانية محدودة لتحويل الأموال بين قطاعات محددة مسبقاً. بإمكان الجامعات أن تقتصر الأموال بموافقة من سلطة خارجية (الحالات محدودة جداً). بعض الجامعات مالكة لعقاراتها و تستطيع بيع عماراتها . مستوى تكاليف التمدن لكل أصناف الطلبة تحدده الدولة.

الاستقلالية المالية تبقى محدودة. الالتحاق ببرامج الليسانس تشرف عليه وزارة التعليم العالي و البحث. الالتحاق برتبة الماجستير تسيره الجامعات ( الانتقاء). كل البرامج الجديدة المؤهلة لشهادة تخضع لاعتماد مسبق. أخيراً فيما يتعلق بضمان الجودة في التكوين الأولي لا يمكن للجامعات اختيار ميكانيزمات ضمان الجودة و لا مقدمي الخدمات من خارج الجامعة، حيث أن عملية التقييم تسيرها هيئة وطنية مستقلة، المجلس الأعلى للبحث و التعليم العالي. في المقابل مجال التكوين بالتناوب يخضع لتقييم خارجي و يصدر شهادات.

في النهاية و في ما يتعلق بتسيير الموظفين، عدد المناصب الأكاديمية و طريقة التوظيف (المسابقات) تحدد على مستوى وطني من طرف سلطة خارجية بينما تسيير الجامعات كتلة الرواتب و تقوم بإشهار المناصب. التوظيف في بعض المناصب الإدارية يتم كذلك عن طريق مسابقة وطنية. إجراءات الإقالة و الرواتب والترقية مقننة بدقة بحكم صفة الموظف التي يتمتع بها كل الأعوان.

هذه الدراسة، و هي تخص 34 دولة أوروبية، أبرزت التنوع في القواعد و الشروط التي تسيير وفقها الجامعات في أوروبا. هذا التنوع يعكس المقاربات المتعددة المعتمدة في البحث الدائم عن التوازن بين الاستقلالية و تحميل المسؤولية، تجاوباً مع متطلبات المجتمع و ما تسعى إليه الدولة في مجال التعليم العالي.

**مع أن هذه الدراسة أكدت وجود توجه عام نحو تقوية الاستقلالية الجامعية في كامل أوروبا إلا أنها عاينت وجود فجوة بين الاستقلالية الشكلية و القدرة الحقيقية للجامعة على أن تعمل بكل استقلالية**

وضعية الجامعات الجزائرية والأوروبية  
في مجالات نظام الجودة والتقييم الذاتي  
وإنشاء مشروع المؤسسة

## 4. وضعية الجامعات الجزائرية و الأوروبية في مجالات نظام الجودة و التقييم الذاتي و إنشاء مشروع المؤسسة (على أساس عينتنا)

### 1.4. سياسة الجودة، محيطها وصياغتها

سياسة الجودة تشير إلى مفهوم واسع جداً مرتبط بأهداف و مهام مؤسسة ما. و هي تعين جملة من العناصر الموفرة من طرف هيئة ما من أجل تمكينها من التأكيد لنفسها و للمعنيين الآخرين أن الشروط الضرورية لبلوغ المواصفات المحددة من طرف الهيئة قد تم تحقيقها.

في الجزائر يعود ضمان الجودة في التعليم العالي إلى سنة 2008 حيث أن في هذه السنة تم انطلاق العملية رسمياً من خلال ملتقى دولي. في هذا الإطار و من أجل مواصلة العملية قررت وزارة التعليم العالي و البحث العلمي الجزائرية في سنة 2010 إنشاء لجنة وطنية لتطبيق نظام ضمان الجودة في التعليم العالي بهدف التفكير في صياغة نظام لضمان الجودة و تطبيقه في الجامعات. هذه اللجنة شرعت، منذ تلك الفترة، في عمل كبير لهيكله خلايا ضمان الجودة في كل مؤسسة جامعية و في كل مؤسسة بحث علمي. بين 2012 و 2014 تم تنظيم أنشطة تكوينية لصالح رؤساء المؤسسات و ذلك لمدة 27 يوماً. في سنة 2014 أشركت بعض الجامعات في صياغة مرجعية (بإشراف برنامج أوروبي) مستلهمة من مرجعية ضمان الجودة (AqiUMED) لجامعات منطقة البحر الأبيض المتوسط. بداية من سنة 2017 نظمت ورشات تقنية للعمل على صياغة مرجعية وطنية بمشاركة مسؤولي ضمان الجودة في الجامعات.

في الحالة العامة هذه الخلايا الخاصة بضمان الجودة تجمع العاملين الرئيسيين في المجتمع الجامعي و الجهات ذات الاهتمام (قطاع التوظيف، الدولة...) و يرأسها جامعيون مسئولون على ضمان الجودة مهمتهم التنشيط و التحسيس و الإشراف على أعمال التقييم الذاتي.

اللجنة الوطنية لتطبيق نظام ضمان الجودة في الجامعة تلعب حالياً دور هيئة داخلية لضمان الجودة، خاصة من خلال:

1- تميم نظام الجودة في التعليم العالي و البحث العلمي

2- تعميم عملية التقييم الذاتي التي أطلقتها رسمياً وزارة التعليم العالي و البحث العلمي سنة 2017

يجب أن نوضح هنا أن تقييم النشاط العلمي للمخابر هو من مسؤوليات المديرية العامة للبحث العلمي و التطوير التكنولوجي. المفتشية العامة للبيداغوجيا كلفت أخيراً من طرف الوزير بالتطبيق العملي و الاستشرافي لنظام الجودة في المؤسسات ذات الصلة باللجنة الوطنية لتطبيق ضمان الجودة.

في أوروبا قضية نوعية التعليم العالي هي مسألة متكررة في النقاشات المتعلقة بتطور الفضاء الأوروبي للتعليم العالي<sup>2</sup>. بدايةً من سنة 1999 أعلن تصريح بولونيا من بين أهدافه ذات الأهمية الأولى "ترقية التعاون الأوروبي في مجال تقييم النوعية من أجل وضع مقاييس و منهجيات قابلة للمقارنة"

إحدى الوظائف الأساسية لضمان الجودة (quality assurance) هي، مثلما روح لها في عملية بولونيا هي تقوية الثقة المتبادلة بين النظم الوطنية للتعليم العالي. الهدف كان قبل كل شيء تسهيل الحركة للطلبة في طور التكوين و الاعتراف المتبادل بالشهادات بغرض الإدماج في سوق العمل الوطني و الأوروبي (وكذلك أهداف تربوية على مدى الحياة).

محور المنظومة الأوروبية لضمان الجودة هو الشبكة الأوروبية لتقييم الجودة (ENQA) المنشئة في سنة 2000 و التي يتركز عملها على التوصية رقم CE/561/98 للمجلس المنعقد في 24 سبتمبر 1998 المتعلقة بالتعاون الأوروبي و الهادفة إلى ضمان النوعية و التي أدمجت بعد ذلك في إطار عملية بولونيا.

تعتمد الشبكة الأوروبية لتقييم الجودة (ENQA) على المراجع و الخطوط التوجيهية لتسيير الجودة في الفضاء الأوروبي للتعليم العالي التي اعتمدها وزراء التعليم العالي الأوروبيون بمدينة برجن (Bergen) في ماي 2005.

هذه المراجع تحدد إجراءات و إطار عام لتطبيق ضمان الجودة من طرف وكالات مخصصة لذلك.

#### 1.1.4. وضعية عَيْتِنَا في مجال سياسة الجودة

يجب التذكير أن مشروع التعليم العالي الجزائري في زمن الحوكمة الجامعية (ESAGOV) يشترك 12 جامعة جزائرية و 4 جامعات أوروبية. الهدف الرئيسي لهذا المشروع، الممول أوروبياً، هو تحسين و تدعيم نظام الحوكمة في الجامعات الجزائرية من خلال سياسة الجودة (بمفهومها الواسع).

من أجل تحقيق هذه الوضعية تم وضع استبيان على الخط يتضمن 20 سؤالاً لمعرفة درجة نضج سياسة الجودة المطبقة و المنهجية العامة المتبعة لوضع نظام تقييم ذاتي و مشروع مؤسسة و في النهاية معرفة الآثار الناجمة. (أنظر الملحق).

كل الجامعات المعنية أجابت على الاستبيان من بينها 75% جامعات جزائرية (أي الجامعات الاثنتا عشرة المذكورة سابقاً (

بعد فرز الاستبيانات و تبادل الآراء مع الزملاء الجزائريين في اجتماع روما تقرر إتمام المقاربة الكميائية بمقابلات نوعية في الجزائر مع بعض المؤسسات من العينة (4 جامعات و مدرسة واحدة) و الوزارة ( المفتشية العامة للبيداغوجيا و لجنة تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي CIAQES).

اتضح أن كل الجامعات المشاركة في الاستبيان تملك سياسة جودة، غير أن حوالي 40% فقط من الجامعات المحيية قامت بتطبيق هذه السياسة (من بينها 14% تقريباً جامعات جزائرية).

المحيطات التي تغطيها سياسة الجودة هي بنسبة غالبية ضمان الجودة ثم تأتي مراقبة التسيير و بنسبة أقل المراقبة الداخلية. يبدو أن الجامعات الأوروبية طورت مراقبة التسيير و المراقبة الداخلية أكثر من الجامعات الجزائرية. إجمالاً، القليل من جامعات العينة طوروا سياسة جودة تدمج البعد التقييمي للسياسات العمومية أو التدقيق الداخلي.

في ما يتعلق بالهيكلية الداخلية، كل الجامعات الجزائرية أنشأت مؤخراً خلايا ضمان جودة (بين 2012 و 2018) مكلّفة بدفع نظام جودة من خلال تقييم داخلي تبعه تحضير مشروع مؤسسة و، بالنسبة للبعض، مرافقة تقييم خارجي للمؤسسة. هذه الخلايا، بالنسبة للجامعات الجزائرية، ملحقة مباشرةً برئيس (رئيسة) الجامعة أو مدير (مديرة) المدرسة. مسؤولوها وأعضاءها جامعيون. البعض منها يدمج طلبة و شركاء.

الجامعات الأوروبية تهيكلت بطريقة مختلفة مع وجود أقدم لمديرية إشراف أو مصلحة جودة أو رئاسة (Présidium) ضمان الجودة يساعدها إدارياً مكتب ملحق بالمديرية العامة.

## 2.4. نظام التقييم الذاتي، تسييره و محيطه

على أساس تحليل عينتنا، في ما يتعلق بتسيير عمليات التقييم الذاتي كل الجامعات تقريباً، جزائرية كانت أو أوروبية، أنشأت لجان تقييم ذاتي مشكلة من ممثلي الكليات و مسؤولي ضمان الجودة و نواب الرئيس و أساتذة باحثين و أمناء عامين و/أو مصالح وظيفية. كل الجامعات الجزائرية أنشأت خلايا جودة (و هي في الواقع لجان) بطلب من الوزارة و بدفع من لجنة تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي CIAQES. هذه الخلايا لا تدمج تلقائياً الأمناء العاميين أو فرقهم.

معظم الجامعات التي وضعت عملية تقييم ذاتي نفذت هذا المشروع في شكل تقصّيات أو مجموعات عمل. في المقابل اعتبرت في الحالة العامة السنتين أو السنوات الثلاث الأخيرة سنوات مرجعية (باستثناء جامعتي روان و باريس 1 اللتين اعتمدتا عقد موقع خاسمي). يجب أن نشير إلى أن هذه العمليات أشركت بشكل واسع المجتمع الجامعي (الأساتذة الباحثين و الأطقم الإدارية و التقنية). الجامعات الجزائرية أشارت خلال المقابلات إلى مسارات استشارة داخلية مزجت بين الاستبيانات و إشراك خلايا الجودة على مستوى مختلف الهياكل. رغم الصعوبات المعهودة في تجنيد الأوساط الجامعية (نسبة الإجابة على الاستبيانات و المشاركة في الاجتماعات) كانت العملية تتم دائماً من الأسفل إلى الأعلى (bottom-up).

مشاركة الطلبة كان أقل تلقائية. الإشراف تم عموماً في شكل استبيانات و تقصّيات و في حالات نادرة في شكل محاضرات. هذه العمليات كللت بصياغة تقرير تم نشره داخلياً. تقريباً كل الجامعات التي سئلت أجابت أنها قدمت تقريرها للوزارة (ما عدى جامعة واحدة). في المقابل، قليلة هي الجامعات التي اختارت نشر تقريرها خارج الجامعة. خلال المحادثات تمت الإشارة إلى صعوبات في تحرير التقرير مرتبطة خاصةً بفهم المرجعية رغم حصص التكوين الممنهجة التي نظمتها الوزارة و لجنة تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي CIAQES .

سواء في الجزائر أو في أوروبا، متابعة نتائج هذه التقييمات المتعلقة خاصةً بالتكوين و البحث (بدرجة أقل) متفاوتة (وجود أو عدم وجود مخططات عمل). و هي في المقابل لا تتبع تقريباً أبداً بمخصصات مالية على ضوء النتائج.

المنهجية المتبعة من طرف الوزارة باقتراح من لجنة تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي (CIAQES) كانت تهدف إلى اختبار أولي لأدوات دعم العمليات (الميادين السبعة المحددة في مرجعية التقييم الذاتي).

المؤسسات كانت تملك الحرية في أن تجري التقييم الذاتي في جزء فقط من الميادين السبعة. رغم حصص التكوين التي قدمت، يبدو كذلك أن إمكانيات التكيف مع التحديات الخصوصية للمؤسسات لم يتم فهمها من طرف البعض.

### 3.4. مشروع المؤسسة

في البداية يجب التذكير أنه، تطبيقاً لتوجيهات الوزارة الجزائرية للتعليم العالي و البحث العلمي و من أجل تدعيم قدرات التكوين و البحث و حوكمة الجامعات، تم إطلاق بدايةً من سنة 2016، "سنة ضمان الجودة"، مشاوره واسعة بغرض صياغة مشروع مؤسسة في كل جامعة يستجيب في نفس الوقت لتطلعات المجموعة الجامعية و لمطالب السكان. نظراً لأهمية و ضخامة مشروع كهذا أقدمت الوزارة على عمليتين هامتين خصتا تكوين رؤساء المؤسسات في هذا الموضوع و إعداد صيغة نموذجية (Canevas type).

من بين الجامعات الجزائرية ذات العضوية في الكونسورسيوم (consortium) و مجموعها 12، 3 لا تملك، في وقت كتابة هذا التقرير، مشروع مؤسسة ( جامعة مولود معمري لتيزي وزو و جامعة جيلالي اليايس لسيدي بلعباس و جامعة الجزائر 1 بن يوسف بن خدة). بالنسبة لجامعة تيزي وزو لا يبدو، لحد الساعة، أنها انطلقت في العملية بينما تملك جامعة الجزائر 1 حصيلة نشاطات و قامت بتقديم مقترحات من أجل إنشاء مشروع مؤسسة. هذا العمل لم يكتمل و لم يرسل إلى الوزارة بسبب تغيير رئيس الجامعة و فريقه. أما جامعة سيدي بلعباس فقد قامت بنشر تقرير تقييم ذاتي (يحضر لمشروع مؤسسة مستقبلي).

الهدف من دراستنا هو المقارنة بين محتويات مشاريع المؤسسات للجامعات المشكلة لعينتنا (بما فيها الجامعات الأوروبية) و إبراز الممارسات الجيدة الموجودة.

### 1.4.4. منهجية التحليل

من أجل إتمام هذه الدراسة على أكمل وجه قمنا بدراسة الوثائق التي قدمت لنا ( مشاريع المؤسسات و كل الوثائق ذات الأهمية) من طرف المؤسسات الجزائرية ذات العضوية في الكونسورسيوم (consortium) وكذلك الوثائق المقدمة من طرف الجامعات الأوروبية ذات العضوية في المشروع. قمنا باقتراح جدول (ملحق) لتسهيل التحليل المقارناتي. من هذا الجدول و من الأجوبة المقدمة تم القيام بتحليل المحتوى الموضوعاتي.

## 2.4.4. تحليل مشاريع المؤسسات للعيّنة

### أ- تاريخ الصياغة و المدة

أغلبية الجامعات قامت بصياغة مشروع المؤسسة و التصويت عليه خلال سنة 2018. جامعة واحدة، هي جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله تحوز على مشروع تم التصويت عليه سنة 2017. بشكل عام، الجامعات اعتمدت نموذج متعدد السنوات، بين 4 و 5 سنوات، لتحقيق الأهداف و الأعمال المحددة في مشروعها. تجدر الإشارة إلى أن الجامعات الأوروبية لها مشاريع مؤسسات أقدم (تختلف التسميات حيث يسميها البعض عقد موقع و يسميها البعض الآخر وثيقة برمجة) تختلف مددها بين 2 أو 3 أو 5 سنوات.

### ب- مسار التشاور الداخلي مع مجموع العاملين

عدة طرق عمل اعتمدت من طرف مؤسسات التعليم العالي الجزائرية و الأوروبية. بالفعل، من بين 9 مؤسسات جزائرية منتمية للعيّنة و تملك مشروع مؤسسة:

- مؤسسة واحدة قامت بتقصّ واسع داخل المجموعة الجامعية
- مؤسسة واحدة كونت مجموعات عمل أفقية
- مؤسسة واحدة كونت لجنة تفكير على مستوى مديرية المؤسسة
- ثلاث مؤسسات اعتمدت تحليل من نوع SWOT
- ثلاث مؤسسات لم تفصح عن المقاربة المعتمدة

يبدو أن المنهجيات المعتمدة في مجالي التشخيص و صياغة الحوار الاستراتيجية الكبرى اختلفت من مؤسسة لأخرى. بالنسبة للمؤسسات الأوروبية المنهجيات المعتمدة ارتكزت في نفس الوقت على مجموعات عمل و على تحليل من نوع SWOT أو حتى تقصّيات موجهة. تم التأكيد بقوة على أهمية إشراك المجتمع الجامعي (بمفهومه الواسع).

خلال المحادثات التكميلية مع الجامعات الجزائرية تم التطرق بأكثر دقة للصعوبات التي تعترض تجنيد الجالية الجامعية. بعض حاملي المشاريع اصطدموا بتحفظات، تمت ملاحظتها كذلك في مؤسسات أوروبية، لأساتذة لا يرون أهمية في العملية. في المقابل، في بعض المؤسسات مكن تعميم خلية الجودة على كل الهياكل الأكاديمية للمؤسسة (الأقسام على وجه الخصوص) من تزايد المعطيات الداعمة للعملية بشكل كبير. بعض الأطراف في المؤسسات الجزائرية قامت باستخلاص، من صعوباتها

الأولية، تحسينات في منظومة التشاور المقبلة، باعتماد منظومة أكثر "مراقبة" تأخذ بعين الاعتبار كل مكونات المجتمع الجامعي ليتمكن الجميع من استيعاب العملية و المشاركة فيها.

## ج- المحاور الاستراتيجية المطورة في مشاريع المؤسسة

### ● التكوين (العالي)

كل الجامعات التي تملك مخطط مؤسسة اقترحت أهداف ذات علاقة بعرض التكوين. هكذا نجد محاور مشتركة لبعض الجامعات مثل "ضمان جودة التكوين" و "تكييف برامج التكوين مع احتياجات القطاع الاقتصادي لتسهيل النجاح و الاندماج للطلبة" أو إضفاء الطابع المهني على التكوين العالي: "تطوير سياسة شهادات تأخذ بعين الاعتبار الإدماج المهني و تستجيب لاحتياجات المؤسسات من أجل تكييف مسارات التكوين و كذلك تمكين الطلبة من تطوير علاقات مع العالم الاجتماعي الاقتصادي".

من جهة أخرى و بشكل عام، الجامعات ترغب في إدماج المزيد من الابتكارات على برامج التعليم بالاعتماد على تكنولوجيات الإعلام و الاتصال. في هذه النقطة، هناك القليل من الاختلاف بين الجامعات الجزائرية و الأوروبية. غير أنه يبدو أن الجامعات الأوروبية طوّرت أكثر الجانب التخصصي و التميزي.

### ● البحث العلمي

مثلاً هو الأمر بالنسبة للتكوين الجامعي، البحث العلمي هو عنصر وارد في توصيات الوزارة واهتمت به الجامعات. الجامعات تقترح محاور تطوير مقاربة مثل "تشجيع الإبداع و تطبيق نتائج البحث العلمي من أجل خدمة أحسن للاقتصاد". إحدى النقاط التي غالباً ما تشير إليها المؤسسات هي ضرورة إلحاق الأساتذة الباحثين بالمخبر و ذلك بهدف تطوير جانب البحث في المؤسسة. تطرقت الجامعات كذلك إلى مسألة تسيير الموارد البشرية و المادية و المالية مع التأكيد على ضرورة متابعة هذه الموارد و التشارك في استعمالها و تطويرها.

المؤسسات أشارت كذلك إلى نظام ضمان الجودة. بعض المؤسسات تؤكد على نشاطات البحث كمحور ذي أولوية.

### ● الحياة الجامعية، المجتمع الجامعي و الوسط المعيشي للموظفين و الطلبة

الجامعات التسع التي تملك عقد مؤسسة كلها اقترحت أعمالاً في صالح الحياة في الجامعة و المجتمع الجامعي و الوسط المعيشي للطلبة و الموظفين. بالفعل، تم تنظيم نشاطات رياضية و ثقافية و تحديث الحُرْم الجامعية و تسييرها و تقوية شعور الانتماء لها هي أعمال ذات أولوية تسعى المؤسسات إلى تطويرها.

متابعة حاملي الشهادات هي أيضاً بعد آخر لمشاريع المؤسسات. هنا أيضاً لا يوجد فرق كبير بالمقارنة مع المؤسسات الأوروبية التي أكدت كذلك بقوة على هذه النقاط في وثائقها التأطيرية. بعض المؤسسات الأوروبية (جامعة روان خاصة) أشارت إلى ضرورة تصنيف الحُرْم الجامعية موضوعاتياً و دمجها في شبكات.

● العلاقة مع العالم الاجتماعي الاقتصادي و المحيط  
كل المؤسسات تعتبر العلاقات مع العالم الاجتماعي و الاقتصادي ذات أولوية في مجال البحث كما في مجال التكوين. بالنسبة لبعض المؤسسات هذا البعد هو محور قائم بذاته، و تندمج مؤسسات أخرى مع بعدي البحث و التكوين . الهدف هنا هو أن تستجيب المؤسسات إلى احتياجات المجتمع و القطاع الاقتصادي.

● الهياكل/الموارد و الحُرْم الجامعية  
عند الإطلاع على مشاريع المؤسسات نلاحظ أن 7 جامعات من بين 9 سجلت مفهوم الموارد (بشرية، مادية و مالية) ضمن إستراتيجيتها. يتعلق الأمر بضمان توفر الموارد الضرورية لتحقيق مشروع مؤسسة و بشكل أعم قابلية العيش للمؤسسة مالياً. تم كذلك ذكر الاستعمال التشاركي للموارد و تجديد الإجراءات (مثال: تجريد التسيير من طابعه المادي).  
في ما يتعلق بالموارد البشرية و بالإضافة إلى الاستعمالات التشاركية الممكنة يشار إلى تطوير مخطط تكوين في مستوى مشروع المؤسسة كشرط مسبق ضروري.

● الحوكمة  
لم تدمج كل الجامعات التي تملك مشروع مؤسسة الحوكمة كهدف قائم بذاته (5 جامعات من بين 9).  
بالنسبة للجامعات التي قامت بذلك تعلق الأمر بتحديث الحوكمة و أدوات التسيير: "تحسين طرق الحوكمة في الجامعة بضمان تسيير سليم، تشاركي و شفاف". تعلق الأمر كذلك بتحديث تسيير الموارد البشرية أو، أحسن من ذلك، إدارة المسارات المهنية للموظفين. بالنسبة للجامعات الحوكمة تدمج كذلك ضرورة تطوير شعور الانتماء و تحسين الاتصال الداخلي و الخارجي.

● التدويل و التعاون الدولي  
في مجال التدويل و التعاون الدولي 7 جامعات من بين 9 وضعت هذا الهدف في مشروع المؤسسة الخاص بها و هي ترغب في الاندماج أكثر في محيطها الوطني و كذلك الدولي. في هذا السياق أثرت مسألة قابلية الرؤية (visibilité) بالنسبة للمؤسسات. تريد الجامعات كذلك تطوير مشاريع مشتركة في مجالي التكوين و البحث مع مؤسسات أخرى في صيغة الثنائية أو في إطار شبكات.  
و هي تضع الأولوية في استقبال الطلبة الدوليين و تطوير حركة الطلبة و الموظفين. في هذه النقطة يشار إلى هذا المحور كأولوية عند أغلبية الجامعات الأوروبية لوعيمها بالتنافسية القوية داخلياً و خارجياً

## 5.4. المعايير في مجال مشروع المؤسسة

مثل ما تم ذكره سابقاً، 75% من المؤسسات ذات العضوية في الكونسورسيوم (consortium) تملك مشروع مؤسسة و أغليتها طبقت توصيات الوزارات الوصية (بالنسبة للمؤسسات الجزائرية: نموذج تحرير وثيقة مشروع المؤسسة، وزارة التعليم العالي و البحث العلمي، 2018) حول المجالات التي ينبغي أن تكون موضوع سياسة رسمية للمؤسسة :

- التكوين الجامعي
- البحث العلمي و التطوير التكنولوجي
- التفتح على المحيط الاقتصادي، الاجتماعي و الثقافي.

في المقابل، لم يتم التحديد الفعلي للبعد المتعلق بالإعلام و الاتصال حول بناء المشروع. أغلبية الجامعات تقترح أهدافاً عامة جداً.

بعض المؤسسات استعملت دليل الوزارة مكيفاً مع خصوصياتها و مع محيطها الاجتماعي الاقتصادي. خلال المحادثات ظهر أن هذا التعامل المحلي مع المرجعية كان ذي صلة قوية بالتخصص الأصلي للفاعلين الأكاديميين.

الأساتذة الذين كانت لهم علاقات متينة مع القطاع الصناعي أبدوا أكثر ارتياح مع نظام الجودة. بعض المؤسسات اقترحت نشاطات خاصة بكل بعد و البعض الآخر لا يقترح التفاصيل لا للأهداف العملية و لا للوسائل الضرورية لتحقيقها.

أغلبية المؤسسات لا تقترح أي مؤشر كمي أو نوعي لمتابعة و تقييم النشاطات المقامة و هذا ما سيصعب عملية تقييم الأداء المقبلة ( و هو تحد في نظام ضمان الجودة).

من المهم كذلك أن نشير إلى أن مسألة التنمية المستدامة و تسيير الموارد عولجت بأولوية و في بعض الحالات على نفس المستوى مع التكوين و البحث.

في الحالة العامة، الجامعات الأوروبية قامت بصياغة الحوار و المؤشرات النوعية و الكمية. يتبين أن تقييم الأهداف يبقى مسألة معقدة لأن المتابعة ليست دائماً مهيكلية غير أن هناك توجه لتطور مفهوم النجاعة بالنسبة للسياسات المطبقة.

#### 1.5.4. المعاينات الأولية

في ما يتعلق بمشروع المؤسسة و كما تمت الإشارة إليه سابقاً حوالي 78% من الجامعات المشكلة للعينة و التي قدمت إجابات تصرح بامتلاكها مشروع مؤسسة (75% بالنسبة للجامعات الجزائرية و العملية بالنسبة للبعض في طور التفكير و الصياغة). كل المؤسسات تقريباً اعتمدت على نظام الجودة (المراجع المتضمنة في المرجعية الوطنية RNAQES<sup>3</sup> أو نموذج إعداد مشروع المؤسسة الذي تنص عليه الوزارة) و / أو معاينة الوضعية التي تمت في إطار التقييم الذاتي.

المجتمع الجامعي و كذلك رئاسة الجامعة تم إشراكها في التفكير العام.

أغلبية الجامعات اختارت أن تُسيّر هذه المشاريع داخليًا، بينما لجأت أقلية إلى خبراء وطنيين.

المجالات التي يغطيها المشروع تخص في غالبيتها التكوين والبحث و بنسبة أقل الحوكمة.

الكثير من الجامعات، أوروبية كانت أو جزائرية، تعلن أنها استعملت تحليل من نوع SWOT لبناء مشروع المؤسسة و هذا ما أدى إلى صياغة أهداف و أعمال و مؤشرات. البعض منها، و هي أقلية، قامت بتشكيل لجان متابعة.

مشاريع المؤسسات هذه، في حال وجودها، تم اعتمادها من طرف هيئات استشارية أو مداولانية (مجلس الإدارة، المجلس العلمي، المجلس الإداري) قبل أن تحول إلى الوزارة.

في النهاية، تعتبر الكثير من الجامعات أن هذه النظم أتت بفوائد حقيقية في مجالات الحوكمة و احترام الأهداف المسطرة و الانسجام أمام التحديات المجتمعية و العلمية. بشكل أدق، أغلبية الجامعات أبرزت أهمية هذه النظم التي تمكن من معاينة نقاط القوة و نقاط الضعف و من صياغة ورقة طريق مشتركة مع المجتمع الجامعي و كذلك الأهداف ذات الأولوية.

#### 2.5.4. الصعوبات المعترضة في تجسيد نظام الجودة، التقييم الذاتي و إنشاء مشروع المؤسسة

غير أن الجامعات الأوروبية، و أكثر منها الجامعات الجزائرية، وجدت صعوبات في إنجاز مثل هذه النظم (خاصة إنجاز مشروع المؤسسة). هذه الصعوبات تعود في نفس الوقت إلى:

### تجاوب متفاوت لدى المجتمع الجامعي و لدى الطلبة

#### تحليل مجموعات التركيز

أظهرت مجموعات التركيز أن التجاوب المتفاوت يعود خاصة إلى الأساتذة بسبب حذرهم اتجاه العملية و عدم معرفتهم لها لأن هذه العملية، خاصة في ما يتعلق بإنجاز مشروع المؤسسة، اعتبرت قبل كل شيء مشروعاً يخص الإدارة. يعود هذا إلى النقص في التواصل، أو حتى انعدامه، و كذلك إلى عدم إشراك المجتمع الجامعي.

مجموعات التركيز سلطت الضوء كذلك على ضرورة توضيح أكثر للمنهجية و أن يتم تبادلها بين الفاعلين و كذلك الأمر بالنسبة للأهداف المرتبطة بمشروع المؤسسة. تم التطرق أيضاً في مجموعات النقاش إلى نقص العناصر المحفزة إزاء مثل هذه العمليات. أخيراً تم ذكر مكانة خلايا ضمان الجودة التي يجب أن تدعم (انعدام أطر قانونية تحدد إلحاق هذه الخلايا بهيكل الجامعة). يلاحظ كذلك تفاوت في إشراك الطلبة في هذه النظم.

## مقاومة التغيير

### تحليل مجموعات التركيز

مقاومة التغيير واردة. عملية التقييم الذاتي تبدو، بالنسبة لبعض الأساتذة، كنوع من التفتيش. هنا كذلك و حسب المشاركين في مجموعات النقاش تبقى هذه النظم (التقييم الذاتي و إنشاء مشروع المؤسسة) و الأهداف المرجوة منها في حاجة إلى تعزيز التواصل .

### صعوبة استيعاب مثل هذه النظم

### تحليل مجموعات التركيز

الأجوبة على الأسئلة تجمع على نقص التجربة في ما يخص نظام ضمان الجودة و على انعدام الصفة القانونية للأشخاص القائمين على مهامه. حتى و إن كانت محام خلايا ضمان الجودة محددة إجمالاً يبقى مسئول ضمان الجودة دون صفة قانونية محددة وهذا ما يضيف هشاشة على شرعيته لدى المجتمع الجامعي.

### كفاءات داخلية في حاجة إلى تدعيم

### تحليل مجموعات التركيز

أكد المشاركون على ضرورة تحسين الكفاءات لدى الإداريين و التقنيين من خلال التكوين و على تخصيص فرق دعم. رغم هذا، ترى أغلبية المشاركين أنه لا يستحسن اللجوء إلى أطراف خارجية في مثل هذه المهام. يجب الارتكاز على عمل خلايا ضمان الجودة و إشراك هذه الكيانات، خاصة في تعريف مشروع المؤسسة. وضع نظام جودة و إنشاء مشروع مؤسسة يتطلب كذلك بعض الاستقلالية لدى المؤسسات.

### مرجعيات وطنية في حاجة إلى تطوير

### تحليل مجموعات التركيز

المرجعية الوطنية لضمان الجودة تحتوي تقريباً على 216 مقاييسا. يبدو أن هذه المرجعية لا تناسب كل مؤسسات التعليم العالي لأنها لا تدمج خصوصيات كل المؤسسات. رغم هذا يتم التذكير أنها قاعدة عمل جيدة يجب إثراءها.

### صعوبات تنظيمية في التعامل مع مثل هذه النظم

### تحليل مجموعات التركيز



بشكل عام و حسب المشاركين في مجموعات التركيز يجب أن توضح أكثر مهام مختلف العاملين. يكون ذا فائدة كذلك أن توضح مهام كل منهم و مكاتنه داخل مؤسسات التعليم العالي.



خلاصة وخاتمة

## 5. خلاصة وخاتمة

مهما كانت الدولة موضوع الدراسة و مهما كانت المؤسسة المعنية، يبقى مسار إرساء نظام الجودة في حاجة إلى اكتمال (خاصة بوضع برامج عمل و تحديد مؤشرات متابعة لتقييم الانعكاسات على الهيئة المعنية).

في ما يتعلق بالمؤسسات الجزائرية، وهي كلها منخرطة في هذه العملية ما يشكل بحد ذاته نتيجة ملموسة، المسألة الحساسة في هذه المرحلة من المسار مرتبطة بالوسائل المسخرة له.

كل المتعاملين على المستوى الوطني كما على مستوى المؤسسات أعربوا عن اهتمام كبير بنظام الجودة و دافعوا عن جدواها. الجميع و على جميع المستويات طرحوا مسألة الدعم المؤسسي الملموس للعملية.

الدعم المؤسسي مرتبط أولاً بالنصوص القانونية. بما أن الهيكل التنظيمي للجامعات الجزائرية محدد بنص قانوني وطني (خاصة فريق رئاسة الجامعة)، طالبت كل المؤسسات التي تم الاستماع إليها بأن يدمج في القانون المسؤولين بالصفة.

بنفس الطريقة تم الاتفاق بالإجماع على إنشاء وكالة وطنية تتكفل بنظام الجودة كامتداد لنشاطات لجنة تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي.

إضافة هذا الطابع المؤسسي سيدعم المقاربة الشاملة و يكون حجة لتوفير وسائل إضافية و لاعتراق قانوني لحاملي المشاريع.

قد توفر الوكالة كذلك كفاءات مخصصة للمؤسسات من أجل دعم هذه العمليات الثقيلة و المعقدة بمقاربة تقنية و بخبرة.

# ملحقات

### التقرير 1: مجموعة التركيز الخاصة بالحوكمة

الورشة مشكلة من عشرة أعضاء يمثلون الجامعات الأوروبية (إيطاليا و فرنسا) و الجامعات الجزائرية ( من الجنوب و من الهضاب و من الشمال).

في بداية الاجتماع تم التذكير بالظرف الذي يعقد فيه و بموضوع النقاش. تم شرح أهداف الورشة و كذلك منهجية عملها.

بعد ذلك تطرق الحضور إلى المسائل التي طرحت في التقرير التمهيدي. تبع ذلك نقاش ثري و مثمر حول كل واحدة من هذه المسائل. ملخص التدخلات نوره في ما يلي:

**الصعوبة المثارة رقم 1 :** تجاوب متفاوت للمجتمع الجامعي و للطلبة مع عمليتي التقييم الذاتي و إنشاء مشروع المؤسسة و / أو عملية الجودة.

أ- عدم إشراك أعضاء للمجتمع الجامعي في عملية ضمان الجودة و في تحضير مشروع المؤسسة.

ب- المنهجية المتبعة في تطبيق ضمان الجودة كان يجب أن تكون تدريجية: إعلام، تحسيس، تكوين و هيكلية.

ج- التكوين انحصر في ما قدمته لجنة تطبيق ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي و وزارة التعليم العالي و البحث العلمي لصالح مسؤولي ضمان الجودة. لم يكن هناك تثمين و لا انتشار على مستوى المؤسسات. و هكذا لم يكن للخلية المركزية لضمان الجودة في المؤسسات امتداداً في الكيانات القاعدية، أي الكليات و المعاهد و الأقسام و مخابر البحث.

د- عدم تثمين جهود و التزامات العاملين في ضمان الجودة.

هـ- الحاضرون في الورشة تقبلوا باستحسان التجربة الإيطالية التي عرضها زميلنا. يتعلق الأمر بإضفاء الطابع الاحترافي على عملية ضمان الجودة حيث أن في مؤسسته خصص شخصان بالوقت الكامل لضمان الجودة.

## الصعوبة المثارة رقم 2 : مقاومة للتغيير

- أ- المقاومة للتغيير الناجمة عن الخوف و رفض كل ما هو جديد و تعالج بالاتصال القوي.
- ب- داخل الجالية الجامعية للمجتمع الجامعي، يشكل الأساتذة الفئة الأكثر مقاومة لضمان الجودة و لمشروع المؤسسة. البعض يعتبر مثلاً أن عملية ضمان الجودة هي نوع من التفتيش قد يمس بمصالحهم بينما هي غير ذلك.
- ج- نقص الالتزام لدى بعض المسيرين لا يسهل مهمة تطبيق ضمان الجودة أو تحضير مشروع المؤسسة وفق المقاييس المرجوة.

## الصعوبة المثارة رقم 3 : كفاءات داخلية في حاجة إلى تدعيم

- أ- دفع عملية ضمان الجودة و تجسيد مشروع المؤسسة يتطلبان بعض الاستقلالية للمؤسسة. خاصة في ما يتعلق بجانب "الموارد البشرية"، الطرف يقتضي أن تفتح هذه الورشة.
- ب- في ما يتعلق بضمان الجودة، تكوين المكونين (الأساتذة) منحصر في حديثي التوظيف بينما يفترض أن يطال كذلك من هم أقدم.

## الصعوبة المثارة رقم 4: صعوبات تنظيمية للاستجابة لمثل هذه العمليات المهيكلة

- أ- في الحالة العامة مهام و أدوار مختلف المتدخلين غير مستوعبة جيداً أو غير محددة بينما الإجراءات (العمودية و الأفقية) غير معرفة كما ينبغي. وزارة التعليم العالي و البحث العلمي تكفلت بهذه الوضعية.
- ب- سوء رؤية المؤسسات على شبكة الأترنات لا يخدم تحسين الأوضاع.

## الصعوبة المثارة رقم 5: مرجعيات وطنية ليست دائماً واضحة و لا عملية.

- أ- المرجعية الوطنية لضمان الجودة (RNAQES) ليست دائماً واضحة بالنسبة لأغلبية المجتمع الجامعي خاصة في أجزائها الأكثر دقة و المتعلقة بالخصوصيات المحلية للمؤسسات (المقاييس و البراهين).
- ب- صعوبة وضع مؤشرات مناسبة لكل تقييم داخلي أو خارجي

الصعوبة المثارة رقم 6: تغيرات تنظيمية و تشريعية كثيرة جداً  
الوقت المخصص للورشة لم يكن كافياً للتطرق لهذه الصعوبة التي ذكرت في التقرير التمهيدي.

## التقرير 2: مجموعة التركيز المشكلة من مسؤولي ضمان الجودة و الأساتذة و الأساتذة الباحثين

### تذكير بأهداف الورشة

- تعميق الأجوبة المقدمة في الاستبيان لإتمام المعاينة و في الأخير تقديم تقرير مكتمل WP1
- جمع آراء الحاضرين
- تقييم تجارب و احتياجات و تصورات المشاركين
- فهم طريقة المشاركين في فهم الواقع
- تحديد الأدوات و الطرق الكفيلة بتجاوز هذه الصعوبات

### ملخص محادثات مجموعة التركيز 3

#### ✓ صعوبات استيعاب مثل هذه العمليات و نقص التجربة

- هذا المحور كان مصدر تعليقات أجمعت تقريباً على واقع نقص التجربة في ما يتعلق بعملية ضمان الجودة و انعدام الصفة القانونية لدى الأشخاص القائمين على هذه المهمة.
- مهام خلية ضمان الجودة معرفة بوضوح لكن هذه الأخيرة لا تملك صفة قانونية.
  - المسئول (أو المسئولة) على خلية ضمان الجودة لا يتمتع كذلك بأي صفة قانونية و هذا يضيف شيئاً من الهشاشة على شرعيته (شرعيتها) أمام الجالية الجامعية.
  - أعضاء خلية ضمان الجودة أساتذة جامعيون لهم اهتمامات أخرى و وقتهم غير كافي.

- تم تنظيم دورات تكوينية لصالح خلايا ضمان الجودة و مسئوليتها لكن ضمان الانتشار و التثمين تم بطرق متفاوتة و هذا يشكل عائقاً للاستدامة .

- نقص الاستمرارية: تفكك خلايا ضمان الجودة، تغييرات متكررة لمسئولي ضمان الجودة (و هذا يعود خاصة إلى انعدام الصفة القانونية) و تغييرات رؤساء الجامعات و غير ذلك، الشيء الذي كان عائقاً لتشكيل "مئات" و لتكوين أشخاص مرجعيين.

جميع المشاركين يعتقدون أن إضافة البعد الخارجي على عملية كهذه و توسيع مجالاتها (مراقبة التسيير، المراقبة الداخلية...) هو أمر غير وارد في الوقت الحالي. مع هذا تم اقتراح أن تكون الأولوية، عند إشراك الأساتذة، لذوي الخبرة المناسبة مع ضمان الجودة.

يبدو كذلك، من باب الانسجام، أن إشراك العاملين في مجال ضمان الجودة في صياغة مشروع المؤسسة يكتسي طابعاً بناءً.

## ✓ مرجعيات وطنية ليست دائماً واضحة ولا عملية

حتى و إن اعتبرت في مجملها واضحة، يبقى أن المرجعية الوطنية لضمان الجودة في التعليم العالي RNAQES لا تناسب كل مؤسسات التعليم العالي بما أنه لا يدمج خصوصيات كل مؤسسة. و قد أعطيت أمثلة لمؤسسات لا تملك قطب " البحث " أو " ما بعد التدرج ".

يمكن للمرجعية الوطنية لضمان الجودة في التعليم العالي أن تكون قاعدة عمل لكنها يجب أن تكيف من طرف المؤسسات حسب محيطها. غير أنه يلاحظ أن هامش المناورة ضيق جداً بما أن المجالات و الحقول و المراجع لا يمكن أن تغير.

- المتدخلون أكدوا كذلك على أهمية جانب "العلاقة مع المحيط الاجتماعي الاقتصادي" بما أن قابلية توظيف الطلبة الشباب الحاملين للشهادات هي انشغال مركزي لمؤسسات التعليم العالي. تحليل الاحتياجات المحلية أمر ضروري من أجل تجاوز أحسن مع ما ينتظره الفاعلين الاجتماعيين الاقتصاديين

- بعض مؤسسات التعليم العالي، و خاصة المدارس الكبرى، تنوي إضفاء طابع دولي على برامجها و قد بدأت التفكير في اعتماد و وسم بعض البرامج.

المواضيع المسماة "الصعوبات المثارة" في الدليل الذي سلم للمشاركين كانت هي الخطوط الموجهة في تسيير النقاش.

## ✓ تجاوب متفاوت للمجتمع الجامعي و للطلبة

كل المشاركين اتفقوا على تجاوب متفاوت مع تحفظ و مقاومة يلاحظان أكثر و بقوة أكبر عند الأساتذة. عدم التجاوب بشكل عام و عند الأساتذة خاصة نجد له التفسيرات التالية:

- حذر إزاء العملية بسبب جملها
- شعور بالتقييم الشخصي و بالتشكيك في الكفاءات
- النظر إلى العملية على أنها مشروع إداري ( الأساتذة الباحثون يعتبرون أنفسهم فاعلين بيداغوجيين قبل كل شيء)
- انعدام الرؤية و/أو المقروئية لانعكاسات و إسهامات عملية كهذه على المديين القصير و المتوسط
- نقص أو حتى انعدام لتواصل فعال.

يرى المشاركون أن المساهمة الفعلية لكل الأطراف المشاركة من شأنها أن ترفع العوائق على هذا التجاوب.

✓ - التحسيس الفعال و الموسع هو الشرط الضروري من أجل تجاوب المجتمع الجامعي مع عملية ضمان الجودة. و في هذا الاتجاه أصبح من باب الأولويات بعث و دعم نظام تواصل داخل خلايا ضمان الجودة و/ أو وزارة التعليم العالي.

✓ - ترسيم الصفة القانونية لمسؤولي و خلايا ضمان الجودة يبقى في مركز انشغالات المشاركين الذين يعتبرون أن نجاعة مهمتهم مشروطة بشكل كبير بالاعتراف القانوني. الصفة القانونية تعتبر إذاً مفتاح النجاح في تطبيق ضمان الجودة.

✓ - القيام بنشاطات تؤدي إلى نتائج ملموسة و ذات قيمة في المدى القصير قد يكون وسيلة تلم شمل الجالية الجامعية حول مشروع مشترك و تمكن من استعمال أمثلي للكفاءات.

### التقرير 3: مجموعة التركيز المشكلة من مسؤولي ضمان الجودة و الأساتذة و الأساتذة الباحثين

حصيلة الورشة ليست سلبية لكنها تبقى متباينة و تتطلب التحسين خاصة بعد ورشة روما و توصيات الوزارة. في ما يتعلق بمشروع المؤسسة يجب العمل على عدة مستويات: التكوين و توفير الكفاءات الداخلية. في ما يخص التقييم الذاتي و لجنة المراقبة هناك عدم استقرار و مشكل استمرارية. يجب كذلك هيكلة موظفين للدعم و استعمالهم في مرافقة الأساتذة من خلال هيكلة إدارية.

في كل العمليات يجب التخطيط من البداية للتطبيق العملي. يوجد حسب الصيغة النموذجية تقييم في منتصف المسار و آخر في نهاية المشروع.

- يجب المتابعة الدائمة للأعمال، خاصة من جانب المؤسسات.
  - يجب العمل على قابلية تنفيذ المشروع و التمويلات المخصصة لمختلف الأعمال.
  - يجب التفكير كذلك في مسألة استقرار الموظفين.
  - المرجعية الوطنية. يجب فرض المؤشرات للمتابعة مع إمكانية إضافة مؤشرات أخرى.
- على المؤسسات أن تتميز وفقاً لتوجهاتها و خصوصياتها. قد تجرى محادثات ثنائية مع الوزارة لتحديد عقد في السنوات الخمس القادمة.

• الانخراط في مقاربة مشاركاتية

• الحاجة للاطلاع على تجربة أوروبية في مجال صياغة مشروع مؤسسة

الاقتراحات تمحورت حول التكوين و التحسيس . عروض التكوين أكاديمية أكثر منها مهنية. يجب التفكير في تشغيلية المتخرجين و في الاندماج المهني كما يجب التحاور مع المجالس المحلية و مع ممثلي المجتمع المدني لتحديد الاحتياجات من المعلومات. هذه الشراكة تشمل كل الفاعلين و الشركاء من القطاع الاجتماعي الاقتصادي.

يُمكن هذه الإجراءات أن تتجسد بوضع قائمة للمؤشرات من خلال لجنة تطبيق نظام ضمان الجودة (CIAQES) لترسيم هذه المؤشرات.

## جدول التقييم الذاتي

أسئلة متعلقة بالحقل	الحقل
هل تملك المؤسسة عرض تكوين منسجم بالنظر إلى مشروع المؤسسة؟	التكوين
هل هي تملك الوسائل المادية و البشرية و البيداغوجية للانطلاق في سياسة التكوين هذه؟	
هل هي تملك سياسة استقبال و متابعة و مساعدة على النجاح بالنسبة للطلبة؟	
هل هي تقوم بعمليات تقييم للدروس المقدمة؟	
هل تطور سياسة متابعة لنجاح طلبتها؟	
هل يشكل التكوين المتواصل جزءا لا يتجزأ من عرض التكوين؟	
هل تملك هياكل لتسيير و متابعة البحث؟	البحث
هل حددت أولياتها في البحث؟	
هل تطور سياسة تكوين للبحث و بالبحث؟	
ما هي سياسة تحفيز الأساتذة الباحثين؟	

هل وضعت المؤسسة إستراتيجية شركات تفضيلية في مجال البحث على المستويين الجهوي و الوطني؟	
ما هي سياسة نشر الإنتاج العلمي؟	
هل تدعم المؤسسة إنشاء و حضارة مؤسسات ذات علاقة مع البحث؟	
هل تملك المؤسسة نظام إعلامي مهيكّل؟	الحوكمة
هل تملك المؤسسة فريقاً إدارياً و نيابة رئاسة مكلفين بمسائل التسيير / الحوكمة لإدارة الهيكل و وضع سياسات التكوين و البحث؟	
هل تملك المؤسسة هيئات لاتخاذ القرار؟ هل وظائفها محددة بدقة؟	
هل تخضع عمليات التحكيم الخاصة بالميزانية لنقاش في إطار واضح المعالم؟	
هل تملك المؤسسة نظاماً داخلياً؟	
هل وضعت المؤسسة مخطط متعدد السنوات للممتلكات؟ هل وضعت سياسة موارد بشرية واضحة المعالم؟	
هل تملك المؤسسة سياسة جودة واضحة المعالم؟	

هل وضعت المؤسسة هيكل استقبال و توجيه للطلبة و للموظفين؟	الحياة الجامعية
هل وضعت المؤسسة سياسة نشاطات ثقافية و رياضية؟	
هل طورت المؤسسة شراكات مع الجماعات المحلية لفائدة الطلبة و الموظفين؟	
هل تشجع المؤسسة النشاطات المواطانية و التبادلات و النقاشات المجتمعية	
هل تملك المؤسسة مقرات كافية لنشاطاتها؟	الهيكل القاعدية
هل تملك المؤسسة مخبر و ورشات للأعمال التطبيقية و لأعمال البحث؟	
هل تملك المؤسسة هيكل لإيواء الطلبة؟	
هل مقرات الإيواء تستجيب لشروط النظافة و الأمن؟	
هل تساهم المؤسسة في الإدماج المهني؟	العلاقات مع المحيط الاقتصادي
هل قامت المؤسسة بتطوير شراكة مع المؤسسات الاقتصادية؟	
هل تقوم المؤسسة بمتابعة منتج التكوين الذي تقدمه؟	

هل تساهم المؤسسة في إنشاء حاضنات و مشاتل؟	
هل يندرج برنامج البحث للمؤسسة في إطار البرنامج الوطني للبحث؟	
هل للمؤسسة انفتاح على الدولي؟ في مجال التكوين؟ في مجال البحث؟	التعاون
هل تدمج مقاييس تقييم الدروس المرجعيات الدولية؟	
هل تدمج مسارات التكوين طرق تكوين منفتحة على الدولي؟	

## استبيان Lime Survey

الحوكة

اذكر اسم جامعتك و اسمك و لقبك و كذلك وظيفتك و المصلحة التي تتبع لها

هل لدى جامعتك سياسة جودة؟

اجب على هذا السؤال فقط إذا كانت الشروط التالية محققة

نعم

لا

هل تم تحديد سياسة الجودة هذه؟ ما هي المحيطات التي تغطيها؟\*

أضف تعليقا فقط إذا اخترت الجواب

الرجاء اختيار الأجوبة التي تناسب و ترك تعليق

مراقبة التسيير

التدقيق الداخلي

ضمان الجودة

تقييم السياسات العمومية

أخرى

هل تملك مؤسستك مديرية للإشراف؟ مصلحة الجودة؟ منذ متى؟ ما هي مهامها؟  
كيف تعمل هذه المديرية (هذه المصلحة) مع الهيئات الأخرى؟ هل توجد مراجع  
للجودة (خارج هذه المصلحة/ المديرية)؟\*

الرجاء كتابة الجواب هنا

هل قمت بعملية تقييم ذاتي؟ متى كان آخر تقييم قمت به؟\*

الرجاء اختيار جواب في ما يلي

الرجاء اختيار واحدة فقط من المقترحات التالية

نعم

لا

اكتب تعليقاً على اختيارك هنا

تنبيه: التقييم الذاتي هو عملية تقييم لمجال معين تلتزم فيه الفرق بأن تقيم عملها  
بنفسها و أن تقترح الإجراءات لتحسين نوعيته و لتعديله طوال فترة تنفيذه.

ما هو محيط هذا التقييم الذاتي (ما هي المحيطات التي تمت تغطيتها)؟\*

الرجاء كتابة جوابك هنا

من الذي أشرف على هذا التقييم الذاتي عملياً؟ هل تم وضع لجنة للإشراف؟  
إن كان الجواب نعم من هم أعضاءها؟\*

الرجاء كتابة الجواب هنا:

ما هي المنهجية (المنهجيات) التي اخترت؟\*

أضف تعليقاَ فقط إذا اخترت الجواب

الرجاء اختيار كل الأجوبة المناسبة و ترك تعليق

○ استقصاء

○ تشكيل مجموعات عمل أو أخرى

في إطار عملية الجودة و خاصة عملية التقييم الذاتي ما هي الفترة المرجعية التي  
اخترت؟\*

الرجاء كتابة الجواب هنا:

الفترة المرجعية= السنوات الجامعية التي تم اختيارها

هل تم تجنيد المجتمع الجامعي؟\*

أضف تعليقا فقط إذا اخترت الجواب

الرجاء اختيار كل الأجوبة المناسبة و ترك تعليق

الأساتذة

الأساتذة الباحثون

الأطعم الإدارية

الطلبة

كيف تم تجنيدهم؟\*

الرجاء كتابة الجواب هنا:

هل تبع هذا التقييم الذاتي بتقديم تقرير؟\*

الرجاء اختيار جواب في ما يلي

الرجاء اختيار واحدة فقط من المقترحات التالية

نعم

لا

إذا كان الجواب نعم فهل كان هذا التقرير موضوع ...؟\*

أضف تعليقا فقط إذا اخترت الجواب

الرجاء اختيار كل الأجوبة المناسبة و ترك تعليق

توزيع؟

نشر؟

تحويل إلى الوزارة

هل لديكم مشروع مؤسسة؟\*

الرجاء اختيار جواب في ما يلي

الرجاء اختيار واحدة فقط من المقترحات التالية

نعم

لا

قدم التعليق الذي تختار هنا

تنبيه 1 : نعني بسياسة المؤسسة الوثيقة التي تحدد التطلعات الكبرى لمؤسسة و التي يجب أن تمكن من الاستجابة للتحديات الكبرى للتعليم العالي. و هي تشكل الأداة الرئيسية لإدارة الجامعة التي يركز عليها الحوار مع الوزارة من

أجل سياسة تعاقدية. المشروع يتضمن مخطط عمل و أدوات متابعة لتقييم تطبيقه.

تنبيه 2: الرجاء وضع مشروع المؤسسة على الرابط...التالي:

[https://drive.google.com/drive/folders1fUSWO43StCfCEFFEUNpPrhDQ3YbF\\_4n\\_?usp=sharing](https://drive.google.com/drive/folders1fUSWO43StCfCEFFEUNpPrhDQ3YbF_4n_?usp=sharing)

و شكراً

هل ارتكز مشروع المؤسسة هذا على عملية الجودة و على تقرير التقييم الذاتي؟  
إن كان الجواب نعم حدد في أي نقاط، إن كان الجواب لا، لماذا؟\*

الرجاء كتابة الجواب هنا:

هل تم القيام بتحليل من نوع SWOT؟ إن كان الجواب لا فلماذا؟\*

الرجاء كتابة الجواب هنا:

تنبيه: كلمة SWOT جاءت من الحروف الأولى للكلمات الإنجليزية:  
strengths (نقاط القوة)، weaknesses (نقاط الضعف)  
opportunities (الفرص) و threats (التهديدات).

هذا التحليل يمكن من تحديد نقاط القوة و نقاط الضعف لتنظيم أو لنشاط و في نفس الوقت يقيم الفرص و التهديدات الخارجية المرتبطة بالمنافسين أو بالسوق....

هل تم استعمال مرجعيات وطنية في إطار إنشاء مشروع المؤسسة؟ إن كان الجواب نعم فما هي هذه المرجعيات؟ إن كان الجواب لا فلماذا؟  
الرجاء كتابة الجواب هنا:

مع من و وفق أية منهجية تم إنشاء مشروع المؤسسة؟

الرجاء كتابة الجواب هنا:

هل تمت المصادقة على مشروع مؤسستكم من طرف هيئاتكم؟ إن كان الجواب نعم فما هي هذه الهيئات\*؟

الرجاء اختيار جواب في ما يلي

الرجاء اختيار واحدة فقط من المقترحات التالية

نعم

لا

قدم التعليق الذي تختار هنا

هل يحتوي مشروع المؤسسة هذا على ورقة طريق مع مخطط أعمال و مؤشرات مرافقة (لكل عمل)؟ ما هي أنواع المتابعة التي تم وضعها؟ هل بإمكانكم تقديم أمثلة عينية؟\*

في إطار مشروع المؤسسة هذا ، كيف حددت الأهداف؟ في كل المجالات (التكوين، التسيير، البحث...)?\*

الرجاء كتابة الجواب هنا:

بالنسبة للعمليتين (التقييم الذاتي و/أو مشروع المؤسسة) ما هي الصعوبات المعترضة؟\*

الرجاء كتابة الجواب هنا:

هل لجأتم إلى مساعدة/ خدمة خارجية لمرافقتكم في عملية التقييم الذاتي و/ أو إنشاء مشروع مؤسسة؟\*

الرجاء اختيار جواب في ما يلي

الرجاء اختيار واحدة فقط من المقترحات التالية

نعم

لا

قدم التعليق الذي تختار هنا

إذا لم تتم العمليات في الحالتين (التقييم الذاتي و/ أو مشروع المؤسسة) وضح الأسباب (تنظيمية، كفاءات داخلية،...)\*؟

الرجاء كتابة الجواب هنا:

إذا تم القيام بعمليات كهذه في مؤسستكم، بنظرة بعدية، ما الذي أضافته هذه العمليات\*؟

الرجاء كتابة الجواب هنا:

التصديق

بضغطك على الزر "أرسل" أنت تصادق على المعلومات المتضمنة في هذه المسألة

نشكركم على الوقت الذي خصصتموه لهذه المسألة. أرسلوا مساءلتكم. شكراً على إتمامكم لهذه المسألة.



L'Enseignement Supérieur Algérien  
à l'heure de la Gouvernance Universitaire

[www.esagovproject.eu](http://www.esagovproject.eu)

