**فعالية نظرية الوكالة في تفسير العلاقة بين أصحاب المصالح وضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي**

**The Effectiveness of Agency Theory in Explaining the Relationship Between Stakeholders and Quality Assurance in Higher Education Institutions**

**صورية بن عزيزة1، عادل قرقاد2**

1 جامعة20 أوت 1955- سكيكدة، الجزائر، s.benaziza@univ-skikda.dz

2 جامعة الطارف، الجزائر، Kerkad-adel@univ-ltaref.dz

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **المتدخل الأول** | **المتدخل الثاني** |
| **الاسم واللقب** | صورية بن عزيزة  BENAZIZA SORAYA | قرقاد عادل  KERKED ADEL |
| **الرتبة العلمية** | أستاذ محاضر أ | أستاذ محاضر أ |
| **التخصص والشعبة** | مالية المؤسسة علوم التسيير | مالية المؤسسة علوم التسيير |
| **مؤسسة الانتماء** | جامعة 20 أوت 1955-سكيكدة | جامعة الطارف |
| **الإيمايل الالكتروني المهني** | s.benaziza@univ-skikda.dz | Kerkad-adel@univ-ltaref.dz |
| **رقم الهاتف** | 0778158766 | |

**ملخص**

يهدف هذا البحث إلى دراسة فعالية نظرية الوكالة في تفسير العلاقة بين أصحاب المصالح وضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي، مع التركيز على الجامعات الجزائرية.

اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة دون إجراء بحوث ميدانية.  
وقد أظهرت النتائج أن العلاقة بين الجامعة وأصحاب المصالح معقدة بسبب فجوة المعلومات واختلاف الأهداف، مما يؤدي إلى ضعف الشفافية ومحدودية المشاركة الفعالة، خاصة من جانب الطلبة وأرباب العمل.

وأوصى البحث بتعزيز الشفافية، إشراك جميع الأطراف في صنع القرار، وتطوير أنظمة الحوكمة لتحقيق جودة مستدامة.

**الكلمات المفتاحية:** نظرية الوكالة، أصحاب المصالح، ضمان الجودة، التعليم العالي**.  
تصنيف JEL: M12، M48، L38، I23**

**Abstract**

This study examines the effectiveness of Agency Theory in explaining the relationship between stakeholders and quality assurance in higher education institutions, focusing on Algerian universities.

Using a descriptive analytical approach, the study relied on a comprehensive review of literature and previous studies without field research. Findings indicate that the relationship between universities and stakeholders is complex due to information asymmetry and conflicting interests, resulting in limited participation and lack of transparency, particularly from students and employers.

The study recommends enhancing transparency, involving all parties in decision-making, and developing modern governance systems to achieve sustainable quality.

**Keywords:** Agency Theory, stakeholders, quality assurance, higher education.

**JEL Classification: I23, M12, M48, L38.**

**مقدمة**

تشهد مؤسسات التعليم العالي في العالم اليوم تحديات متزايدة نتيجة التحولات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية المتسارعة، والتي انعكست بصورة مباشرة على مخرجات التعليم وفعالية أدائه. فقد أصبح لزامًا على هذه المؤسسات أن تتبنى أنظمة حديثة لضمان الجودة، بما يكفل تقديم خدمات تعليمية ذات مستوى عالٍ من الكفاءة، ويضمن توافق مخرجاتها مع متطلبات سوق العمل واحتياجات المجتمع.

في هذا السياق، تبرز أهمية أصحاب المصالح باعتبارهم عنصرًا أساسيًا في منظومة التعليم العالي، حيث يمثلون الفئات المستفيدة والمتأثرة بشكل مباشر أو غير مباشر بأنشطة الجامعة. ويشمل ذلك الطلبة، والأساتذة، والإداريين، وأرباب العمل، والهيئات الحكومية، والمجتمع المحلي. فهؤلاء جميعًا يشكلون شبكة مترابطة تتطلب التنسيق المستمر لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.

ومن جهة أخرى، ظهرت نظرية الوكالة كإطار نظري يفسر العلاقات التعاقدية بين الأطراف المختلفة، والتي غالبًا ما تتسم بتعارض المصالح. وتنظر هذه النظرية إلى الجامعة باعتبارها "الوكيل" الذي يقدم خدمة تعليمية، وإلى أصحاب المصالح بوصفهم "الموكلين" الذين يملكون المصلحة النهائية في جودة تلك الخدمة. غير أن هذه العلاقة قد تتعرض للتوتر نتيجة لاختلاف الأهداف، مما يستدعي وجود آليات رقابة وحوكمة لضمان تحقيق الجودة والشفافية.

يهدف هذا البحث إلى دراسة فعالية نظرية الوكالة في تفسير العلاقة بين أصحاب المصالح ودورهم في ضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي، من خلال تحليل طبيعة هذه العلاقة واستكشاف التحديات والفرص التي تواجه الأطراف المعنية.

**إشكالية البحث**

رغم تزايد الاهتمام بمنظومات ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي، إلا أن مشاركة أصحاب المصالح غالبًا ما تبقى محدودة أو شكلية، مما يقلل من فعالية السياسات المعتمدة ويضعف من أثرها في تحسين جودة التعليم. كما أن وجود فجوة في الثقة بين الجامعة وأصحاب المصالح يؤدي إلى ظهور مشكلات مثل غياب الشفافية، وعدم التوافق بين مخرجات التعليم ومتطلبات سوق العمل.

من هنا، تبرز الإشكالية الرئيسية للبحث والمتمثلة في:

"ما مدى فعالية نظرية الوكالة في تفسير العلاقة بين أصحاب المصالح ودورهم في ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي؟"

**أسئلة البحث**

للتعمق في معالجة الإشكالية، يمكن صياغة الأسئلة التالية:

* ما المفاهيم الأساسية لنظرية الوكالة، وكيف يمكن توظيفها في مجال التعليم العالي؟
* ما دور أصحاب المصالح في ضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي؟
* كيف يمكن تفسير العلاقة بين الجامعة وأصحاب المصالح من خلال منظور نظرية الوكالة؟
* ما التحديات التي تعيق مشاركة أصحاب المصالح بشكل فعال في ضمان الجودة؟
* ما التوصيات التي يمكن اقتراحها لتعزيز هذه العلاقة بما يضمن جودة مخرجات التعليم؟

**أهمية البحث**

تتمثل أهمية هذا البحث فيما يلي إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بتطبيق نظرية الوكالة في مجال التعليم العالي، من خلال تقديم إطار نظري يفسر تفاعلات الأطراف المختلفة في منظومة الجودة وتقديم مقترحات عملية يمكن أن تسهم في تحسين علاقة الجامعة بأصحاب المصالح، وتعزيز مشاركتهم الفعالة في ضمان الجودة، وأيضا المساهمة في رفع مستوى الثقة بين مؤسسات التعليم العالي والمجتمع، بما ينعكس إيجابًا على جودة التعليم والتنمية المستدامة.

**أهداف البحث**

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

* التعرف على الأسس النظرية لنظرية الوكالة وتطبيقاتها في التعليم العال؛
* تحديد أدوار ومسؤوليات أصحاب المصالح في منظومة ضمان الجودة؛
* تحليل طبيعة العلاقة بين الجامعة وأصحاب المصالح من منظور نظرية الوكالة؛
* استكشاف التحديات التي تواجه مشاركة أصحاب المصالح؛
* تقديم توصيات عملية لتعزيز دور أصحاب المصالح في تحسين جودة التعليم العالي**.**

**منهجية البحث**

نظرًا لأن البحث ذو طبيعة نظرية، فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال استعراض المفاهيم الأساسية مثل ضمان الجودة، وأصحاب المصالح، ونظرية الوكالة، والتحليل لدراسة العلاقة بين هذه المفاهيم وربطها بسياق مؤسسات التعليم العالي.

**أولا: نظرية الوكالة وضمان الجودة في التعليم العالي**

برزت نظرية الوكالة كإطار تحليلي يفسر طبيعة العلاقة بين أطراف التعاقد وبتطبيقها على الجامعة وأصحاب المصالح. فالنظرية تفترض وجود طرفين رئيسيين الموكل والوكيل ويحدث أحيانًا تعارض في الأهداف بين الطرفين، ما يتطلب وضع آليات رقابية وحوكمة لضمان التوافق وتحقيق الجودة المرجوة. ومن هنا، يتضح أن نظرية الوكالة توفر إطارًا مهمًا لفهم التفاعلات بين الجامعة والأطراف المختلفة التي تتأثر بنشاطها.

1. **الخلفية التاريخية للنظرية**

ظهرت نظرية الوكالة لأول مرة في الأدبيات الاقتصادية والإدارية في السبعينيات من القرن الماضي، حيث قام Jensen وMeckling1976 بتطويرها كإطار لفهم العلاقة التعاقدية بين طرفين رئيسيين: الموكل والوكيل، وكان الهدف الأساسي هو تفسير كيفية تنظيم العلاقة بين هذين الطرفين بما يضمن الحد من **المشكلات الناشئة عن تعارض المصالح** مثل:

* سعي الوكيل لتحقيق أهدافه الشخصية على حساب أهداف الموكل.
* نقص المعلومات المتاحة لدى الموكل حول تصرفات الوكيل.[[1]](#footnote-1)

وقد توسعت النظرية لاحقًا لتشمل مجالات متعددة، من بينها **القطاع التعليمي**، حيث تُستخدم لتحليل العلاقة بين الجامعات (كوكلاء) والمجتمع وأصحاب المصالح (كموكلين).

1. **المفاهيم الأساسية للنظرية**

ترتكز نظرية الوكالة على مجموعة من المفاهيم الجوهرية، وهي:

* **الموكل:** هو الطرف الذي يمنح السلطة للوكيل لتمثيله وإنجاز مهام محددة. في التعليم العالي، يمكن أن يمثل الموكل الدولة كجهة ممولة ومشرعة، الطلبة كمستفيدين من الخدمات التعليمية، المجتمع وأرباب العمل الذين يعتمدون على مخرجات التعليم.
* **الوكيل:** هو الطرف الذي يتولى تنفيذ المهام الموكلة إليه، في هذا السياق، يمثل الوكيل إدارة الجامعة، الكليات والأقسام العلمية، والهيئات الأكاديمية والإدارية.
* **تعارض المصالح: يحدث** عندما يسعى الوكيل لتحقيق أهدافه الشخصية أو المؤسسية على حساب أهداف الموكل، مثل تركيز الجامعة على زيادة عدد الطلاب المقبولين دون الاهتمام بجودة التعليم، توجيه الموارد لتحقيق مكاسب إدارية بدلاً من تحسين مخرجات التعلم.
* **عدم تماثل المعلومات:** يشير إلى وجود فجوة في المعلومات بين الموكل والوكيل، حيث يمتلك الوكيل معرفة أكبر بتفاصيل العمليات، مما يمنحه فرصة لاتخاذ قرارات قد لا تكون في مصلحة الموكل.
* **تكاليف الوكالة:** هي التكاليف التي يتحملها الموكل للرقابة على الوكيل وضمان التزامه بتحقيق الأهداف المشتركة، وتشمل تكاليف الرقابة والتدقيق، وتكاليف فقدان الكفاءة الناتجة عن تعارض المصالح.[[2]](#footnote-2)

1. **تطبيق النظرية في التعليم العالي**

يمكن توظيف نظرية الوكالة لتحليل العلاقات المعقدة التي تربط الجامعات بأصحاب المصالح. فالجامعة، باعتبارها وكيلاً، تتحمل مسؤولية تقديم خدمات تعليمية وبحثية وفق معايير الجودة التي يتوقعها الموكلون.

أمثلة على هذه العلاقة:

* **الطلبة:** يتوقعون الحصول على تعليم عالي الجودة مقابل الرسوم المدفوعة.
* **الدولة:** تتوقع أن تلتزم الجامعة بالسياسات التعليمية الوطنية.
* **أرباب العمل:** يطمحون إلى خريجين مؤهلين يلبون احتياجات سوق العمل.

لكن في بعض الأحيان، قد تركز الجامعات على مؤشرات شكلية مثل عدد الخريجين أو التصنيفات الدولية، دون أن تحقق تحسنًا فعليًا في جودة التعليم، مما يؤدي إلى تعارض المصالح.[[3]](#footnote-3)

ويظهر تعارض المصالح في التعليم العالي بأشكال متعددة، مثل:

**بين الطلبة والإدارة:** الطلبة يسعون لتحسين جودة التعليم وخفض الرسوم والإدارة تسعى لزيادة الإيرادات وتقليل التكاليف.

**بين الأساتذة والإدارة:** الأساتذة يركزون على البحث العلمي وتحقيق الترقية الأكاديمية والإدارة تهتم بالجوانب المالية والسمعة المؤسسية.

**بين الدولة والجامعة:** الدولة تسعى لتحقيق أهداف تنموية وطنية الجامعة قد تفضل استقلالها الأكاديمي والمالي.

هذا التعارض قد يؤدي إلى ضعف الثقة بين الأطراف المختلفة، ما لم تُطبق آليات فعالة للحكم الرشيد والرقابة.

1. **ضمان الجودة من منظور نظرية الوكالة**

**1.4 مفهوم ضمان الجودة**

يشير ضمان الجودة في التعليم العالي إلى جميع الإجراءات والعمليات التي تضمن توافق مخرجات التعليم مع المعايير الأكاديمية والمهنية المتفق عليها. ويشمل ذلك:

* وضع معايير للتدريس والبحث.
* تقييم أداء الأقسام والكليات.
* إشراك أصحاب المصالح في وضع السياسات التعليمية.[[4]](#footnote-4)

**2.4 العلاقة بين الوكالة وضمان الجودة**

تساعد نظرية الوكالة في تفسير كيفية إدارة جودة التعليم من خلال:

* **تحديد المسؤوليات: بتوضيح** دور الجامعة كوكيل وتحديد توقعات الموكلين (الطلبة، المجتمع، الدولة).
* **تقليل فجوة المعلومات:** من خلال الشفافية والإفصاح عن البيانات ووضع تقارير دورية عن الأداء الأكاديمي والإداري.
* **تعزيز الرقابة:** وضع آليات مثل الاعتماد الأكاديمي والمراجعة الخارجية وإشراك أطراف مستقلة في تقييم الأداء.

**3.4 نماذج دولية لتطبيق النظرية**

* **النموذج البريطاني:** يركز على الاستقلالية الجامعية مع وجود هيئة وطنية لمراقبة الجودة.
* **النموذج الأمريكي:** يعتمد على هيئات اعتماد متخصصة لكل مجال.
* **النموذج العربي:** يواجه تحديات مثل نقص الموارد وضعف مشاركة أصحاب المصالح.[[5]](#footnote-5)

**ثانيا: أصحاب المصالح ودورهم في إطار نظرية الوكالة**

تمثل مؤسسات التعليم العالي منظومة معقدة تضم أطرافًا متعددة ذات مصالح متباينة، ويُطلق عليهم مصطلح **"أصحاب المصالح"،** وتعد مشاركة هؤلاء في عمليات التخطيط، والتنفيذ، والتقييم عنصرًا أساسيًا في ضمان جودة التعليم وتحسين مخرجاته.

من **منظور نظرية الوكالة،** يمكن النظر إلى أصحاب المصالح باعتبارهم "الموكلين" الذين يمنحون السلطة للجامعة بصفتها "الوكيل"، لتقديم خدمة تعليمية وبحثية عالية الجودة. إلا أن تعارض المصالح وعدم توازن المعلومات بين الطرفين قد يعيق تحقيق هذه الأهداف.

لذلك، يتطلب الأمر تفعيل آليات حوكمة تضمن مشاركة فعالة لجميع الفئات المعنية، مع وضع معايير واضحة للمساءلة والشفافية.

1. **تعريف أصحاب المصالح**

تعددت التعريفات الواردة في الأدبيات المتعلقة بأصحاب المصالح، ومن أبرزها: هم الأفراد أو الجهات التي تتأثر بشكل مباشر أو غير مباشر بأنشطة المؤسسة أو تؤثر فيها، سواء كانت داخلية أو خارجية.

هم جميع الفئات التي تستفيد من الخدمات التعليمية أو تساهم في تمويلها أو تنظيمها، وتشمل الطلبة، الأساتذة، الإداريين، أرباب العمل، الجهات الحكومية، والمجتمع المحلي.[[6]](#footnote-6)

1. **تصنيفات أصحاب المصالح**

يمكن تقسيم أصحاب المصالح في مؤسسات التعليم العالي إلى فئتين رئيسيتين:

* **اصحاب المصالح الداخليون:** وهم الأفراد الذين ينتمون إلى الجامعة ويشاركون مباشرة في عملياتها الأساسية، وتشمل:
* **الطلبة:** باعتبارهم المستفيد الرئيس من العملية التعليمية.
* **الأساتذة:** الذين يتولون التدريس والبحث العلمي.
* **الإداريون:** المسؤولون عن تسيير الشؤون الأكاديمية والمالية والإدارية.
* **أصحاب المصالح الخارجيون:** وهم الأطراف التي لا تنتمي مباشرة إلى الجامعة، لكنها تتأثر بأنشطتها أو تساهم في تمويلها أو تنظيمها، وتشمل:
* **الدولة والهيئات الحكومية:** من خلال وضع السياسات التعليمية.
* **أرباب العمل:** عبر تحديد مهارات الخريجين المطلوبة.
* **المجتمع المحلي:** الذي يستفيد من خدمات الجامعة البحثية والاستشارية.
* **المنظمات الدولية وهيئات الاعتماد:** التي تضع معايير الجودة والاعتراف الأكاديمي.[[7]](#footnote-7)

1. **أدوار أصحاب المصالح في إطار نظرية الوكالة**

* **الطلبة:** يمثل الطلبة الفئة الرئيسية المستفيدة من التعليم، ويعد رضاهم عن جودة الخدمات التعليمية مؤشرًا مهمًا على فعالية الجامعة، ومن منظور نظرية الوكالة، فهم الموكلون الذين يتوقعون من الجامعة (الوكيل) تقديم تعليم يلبي احتياجاتهم، وأدوارهم في ضمان الجودة المشاركة في استبيانات تقييم البرامج الأكاديمية، الانخراط في مجالس الكليات والهيئات الطلابية، تقديم التغذية الراجعة حول المناهج وطرق التدريس.لكن تواجههم في ذلك تحديات كضعف وعي الطلبة بمفهوم الجودة، محدودية آليات التواصل بينهم وبين الإدارة، غياب آليات واضحة لمساءلة الجامعة عن مخرجات التعليم[[8]](#footnote-8).
* **الأساتذة:** يمثل الأساتذة العنصر الفاعل في العملية التعليمية والبحثية، فهم المسؤولون عن نقل المعرفة وتنمية المهارات.  
  في إطار نظرية الوكالة، يمكن النظر إليهم كوسطاء بين الجامعة والطلبة، حيث يقومون بتنفيذ السياسات الأكاديمية التي تحددها الإدارة. ودورهم تصميم وتطوير المناهج بما يتوافق مع معايير الجودة، إجراء بحوث علمية تعزز سمعة الجامعة، والمشاركة في لجان التقييم والاعتماد الأكاديمي.

كما تواجههم تحديات أهمها مقاومة بعض الأساتذة للتغيير وتطبيق معايير الجودة، غياب الحوافز التي تشجع على الالتزام بمعايير الأداء، ضغط العبء التدريسي والإداري.[[9]](#footnote-9)

* **الإداريون:** يمثل الإداريون الجهاز التنفيذي المسؤول عن إدارة الموارد البشرية والمالية، وضمان تنفيذ السياسات التعليمية.  
  في نظرية الوكالة، يمثلون حلقة الوصل بين الجامعة وأصحاب المصالح، ويُتوقع منهم العمل لتحقيق مصالح الموكلين كوضع خطط استراتيجية لتحسين الأداء الأكاديمي والإداري، إدارة عمليات الاعتماد الأكاديمي، التنسيق بين الأقسام والكليات.

وتواجههم عدة تحديات البيروقراطية وضعف المرونة الإدارية، نقص الكفاءات في مجال إدارة الجودة، ضعف التنسيق بين المستويات الإدارية المختلفة.

* **الدولة والجهات الحكومية:** تمثل الدولة الجهة الممولة والمشرفة على التعليم العالي، فهي تضع القوانين واللوائح التي تنظم عمل الجامعات، في نظرية الوكالة، تعتبر الدولة الموكل الأعلى الذي يحدد الأهداف الاستراتيجية للجامعة، وأدوارها في ضمان الجودة وضع معايير وطنية للتعليم والبحث العلمي، تخصيص الموارد المالية وتوزيعها بشكل عادل، مراقبة أداء الجامعات من خلال هيئات اعتماد وطنية.

وأهم التحديات التي تواجهها ضعف التنسيق بين الجهات الحكومية والجامعات، نقص الموارد المالية المخصصة للتعليم العالي.

البيروقراطية والتأخر في إصدار التشريعات.[[10]](#footnote-10)

* **أرباب العمل** يمثل أرباب العمل أحد أهم أصحاب المصالح الخارجيين، حيث يعتمدون على مخرجات التعليم العالي لتلبية احتياجاتهم من الموارد البشرية، وفقًا لنظرية الوكالة، فهم موكلون يتوقعون أن تزوّدهم الجامعة بخريجين مؤهلين، وأدوارهم في ضمان الجودة هي المشاركة في تصميم البرامج الأكاديمية لتلائم متطلبات سوق العمل، توفير فرص تدريب وتوظيف للطلبة، تقديم تقييمات حول كفاءة الخريجين.

أما التحديات فجوة المهارات بين مخرجات التعليم واحتياجات السوق، ضعف التواصل بين الجامعة وأرباب العمل، غياب منصات رسمية للتشاور.[[11]](#footnote-11)

1. **التحديات التي تواجه مشاركة أصحاب المصالح**

توجد مجموعة من التحديات التي تعيق مشاركة فعالة لأصحاب المصالح في ضمان الجودة، أبرزها:

* ضعف الثقة المتبادلة: حيث يشك أصحاب المصالح في نوايا الجامعة، والعكس صحيح؛
* غياب الشفافية: قلة الإفصاح عن القرارات والسياسات المتعلقة بالتعليم؛
* محدودية القنوات التواصلية: نقص المنصات الرسمية التي تسمح بمشاركة الآراء والمقترحات؛
* المقاومة الداخلية للتغيير: رفض بعض الأفراد داخل الجامعة لتطبيق أنظمة الجودة الحديثة؛
* نقص الكفاءات والخبرات: غياب كوادر متخصصة في إدارة الجودة والتقييم.

**ثالثا: تحليل دور أصحاب المصالح في ضمان الجودة في ضوء نظرية الوكالة**

إن ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي لا يتحقق بمجرد وضع سياسات أو إنشاء وحدات مختصة، بل يتطلب مشاركة فعالة من جميع أصحاب المصالح، سواء كانوا داخليين أو خارجيين.

وتتيح نظرية الوكالة إطارًا تحليليًا لفهم ديناميكية العلاقة بين الجامعة (الوكيل) وأصحاب المصالح (الموكلين)، من خلال تفسير حالات تعارض المصالح، فجوة المعلومات، وآليات الرقابة والمساءلة، في هذا الجزء سنقوم بتحليل أدوار أصحاب المصالح في ضمان الجودة، مع استعراض التحديات القائمة واقتراح حلول عملية مستندة إلى أفضل الممارسات الدولية.

1. **تحليل العلاقة بين الجامعة وأصحاب المصالح**

من منظور نظرية الوكالة، تمثل الجامعة الوكيل المسؤول عن تنفيذ الأنشطة التعليمية والبحثية نيابة عن أصحاب المصالح الذين يُعتبرون الموكلين. غير أن هذه العلاقة معقدة بسبب:

**تعدد الموكلين:** الدولة، الطلبة، أرباب العمل، المجتمع المدني، هيئات الاعتماد، لكل طرف أهداف وتوقعات مختلفة، مما يزيد من صعوبة المواءمة بينها[[12]](#footnote-12) .

**تعارض المصالح:** تسعى بعض الجامعات إلى زيادة عدد الطلبة المقبولين لتعزيز مواردها المالية، في حين يركز الطلبة على جودة التعليم [[13]](#footnote-13).

**عدم تماثل المعلومات:** الجامعة غالبًا ما تمتلك معلومات تفصيلية عن أدائها، بينما يفتقر أصحاب المصالح إلى هذه البيانات، ما يخلق فجوة في الشفافية [[14]](#footnote-14)

1. **الأبعاد الرئيسية للعلاقة التعاقدية**

يمكن تحليل هذه العلاقة من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية:

**البعد التعاقدي:** يتمثل في الاتفاقيات والقوانين التي تحدد التزامات الجامعة تجاه الدولة والطلبة مثال: عقود التمويل الحكومية التي تفرض على الجامعة تحقيق مؤشرات أداء معينة [[15]](#footnote-15).

**البعد المعلوماتي:** يتعلق بمدى توافر البيانات الدقيقة حول مخرجات التعليم وأداء الجامعة، غياب هذه البيانات يؤدي إلى عدم القدرة على تقييم الأداء بشكل موضوعي[[16]](#footnote-16).

**البعد الرقابي:** يشمل آليات الرقابة الداخلية والخارجية مثل وحدات ضمان الجودة وهيئات الاعتماد، ويساهم في تقليل المخاطر الناجمة عن تعارض المصالح [[17]](#footnote-17).

1. **نموذج تفاعلي للعلاقة بين الأطراف**

وفقًا لنتائج الدراسات الحديثة، يمكن تمثيل العلاقة بين الجامعة وأصحاب المصالح كنموذج تفاعلي ثلاثي الأبعاد:

* **جامعة قوية:** تعتمد على استقلالية القرار الأكاديمي؛
* **موكلون متفاعلون:** يشاركون في رسم السياسات؛
* **آليات رقابة مستقلة:** تضمن التوازن بين الطرفي.

هذا النموذج يعزز مبدأ الحوكمة الرشيدة في التعليم العالي [[18]](#footnote-18)

1. **تحليل أدوار أصحاب المصالح في ضمان الجودة**

**الطلبة ودورهم في التقييم:** الطلبة هم المستفيد الرئيس من خدمات الجامعة، ويُعد رضاهم مؤشرًا حاسمًا على فعالية نظام الجودة.  
في نظرية الوكالة، يمثلون موكلين يتوقعون من الجامعة تنفيذ وعدها بتقديم تعليم ذي جودة عالية[[19]](#footnote-19) ، ويتمثل دورهم العملي في المشاركة في استبيانات تقييم المقررات، تمثيل زملائهم في المجالس الأكاديمية، تقديم اقتراحات لتحسين الخدمات التعليمية. بينما تواجههم عدة مشكلات كضعف الوعي بمفهوم الجودة، غياب آليات رسمية للاستماع لملاحظاتهم، عدم استخدام التغذية الراجعة بشكل منهجي[[20]](#footnote-20).

**الأساتذة ودورهم في ضمان الجودة:** يمثل الأساتذة قلب العملية التعليمية، وهم حلقة الوصل بين الجامعة والطلبة.  
دورهم في ضمان الجودة يتجاوز التدريس ليشمل تصميم البرامج الأكاديمية وتطوير البحث العلمي،[[21]](#footnote-21) وتتمثل أدوارهم العملية في إعداد خطط دراسية متوافقة مع المعايير الوطنية والدولية، إجراء أبحاث تعزز مكانة الجامعة العلمية، المشاركة في عمليات التقييم الداخلي والخارجي، بينما تقابلهم التحديات كمقاومة بعض الأساتذة للتغيير، غياب حوافز قوية لتشجيع الابتكار[[22]](#footnote-22)

**الدولة كموكل أعلى:** الدولة هي الجهة الممولة والمشرّعة، ومن ثم فهي الموكل الأعلى الذي يضع الأهداف العامة للتعليم العالي[[23]](#footnote-23)، وأدوارها العملية وضع سياسات ومعايير وطنية للجودة، إنشاء هيئات اعتماد مستقلة، مراقبة الأداء المالي والإداري للجامعات، وتوجههم عدة تحديات كضعف التنسيق بين الجهات الحكومية، محدودية الموارد المالية، ومقاومة الجامعات لفقدان استقلاليتها الأكاديمية.

**أرباب العمل:** يمثل أرباب العمل عنصرًا حاسمًا في مواءمة التعليم مع متطلبات السوق، نظرية الوكالة تضعهم في موقع الموكل الذي يحدد احتياجاته من المهارات والكفاءات[[24]](#footnote-24).، و**أدوارهم العملية** تقديم استشارات للجامعة حول البرامج التعليمية، توفير فرص تدريب للطلبة، تقييم أداء الخريجين. أما **التحديات** فجوة واضحة بين المهارات التي يكتسبها الطلبة وتلك المطلوبة في سوق العمل[[25]](#footnote-25) .ضعف القنوات المؤسسية للتعاون بين الطرفين.

1. **التحديات والحلول المقترحة**

**فجوة المعلومات:** غياب الشفافية في تقديم البيانات للموكلين، يؤدي ذلك إلى ضعف قدرة أصحاب المصالح على تقييم الأداء[[26]](#footnote-26)؛

**تعارض الأهداف:** الجامعات تسعى لتعظيم مواردها المالية، أصحاب المصالح يركزون على تحسين الجودة والنتائج التعليمية[[27]](#footnote-27)؛

**ضعف المشاركة:** غياب آليات رسمية لمشاركة جميع الأطراف في عمليات التخطيط والرقابة.

**الحلول العملية**

**تعزيز الشفافية:** نشر تقارير أداء سنوية شاملة ومفصلة، واستخدام منصات إلكترونية للإفصاح عن القرارات.

**آليات رقابة مستقلة:** إنشاء هيئات اعتماد خارجية تتمتع بالاستقلالية، وتطبيق المراجعة الدورية للبرامج الأكاديمية.[[28]](#footnote-28)

**بناء شراكات استراتيجية:** تفعيل التعاون بين الجامعات وأرباب العمل، إشراك المجتمع المدني في صياغة السياسات التعليمية.

**تطوير ثقافة الجودة:** توفير برامج تدريبية لجميع الفئات المعنية، إدماج مفاهيم الجودة في المناهج الدراسية.

**الخاتمة**

في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها قطاع التعليم العالي عالميًا، أصبح ضمان الجودة ضرورة إستراتيجية لضمان توافق مخرجات الجامعات مع متطلبات التنمية المستدامة وسوق العمل، وقد تناول هذا البحث دور **أصحاب المصالح** في ضمان الجودة، مستندًا إلى **نظرية الوكالة** التي وفرت إطارًا تحليليًا لتفسير العلاقات بين الجامعة (الوكيل) وأصحاب المصالح (الموكلين).

من خلال التحليل النظري والعملي، يمكن تلخيص أبرز النتائج فيما يلي:

* ضعف الشفافية والإفصاح عن المعلومات المتعلقة بجودة التعليم؛
* غياب آليات رسمية ومنظمة لمشاركة جميع الأطراف في صنع القرار؛
* فجوة كبيرة بين مخرجات الجامعات واحتياجات سوق العمل؛
* مقاومة بعض الأساتذة والإداريين لتطبيق معايير الجودة الحديثة؛
* محدودية الموارد المالية والبشرية المخصصة لوحدات ضمان الجودة.

استنادًا إلى النتائج السابقة، يمكن اقتراح مجموعة من التوصيات العملية لتعزيز دور أصحاب المصالح في ضمان الجودة وتحقيق التكامل بين الجامعة والموكلين.

* تعزيز الشفافية بنشر تقارير أداء سنوية تفصيلية متاحة لجميع أصحاب المصالح واستخدام منصات رقمية لمتابعة مؤشرات الجودة في الوقت الفعلي؛
* تمكين الطلبة من المشاركة بإدماج الطلبة في لجان ضمان الجودة وصنع القرار الأكاديمي وتنظيم ورشات تدريبية لتعزيز وعيهم بمفاهيم الجودة؛
* تطوير قدرات الأساتذة بتقديم برامج تدريبية متخصصة في إدارة الجودة والابتكار التربوي ووضع نظام حوافز لتشجيع الأساتذة على الانخراط في مبادرات تحسين الجودة؛
* إصلاح هيئات الاعتماد بضمان استقلاليتها وتبني آليات مراجعة دورية وشفافة للبرامج الجامعية؛
* تحسين التمويل بتخصيص موارد مالية كافية لتطوير البنية التحتية وأنظمة الجودة وربط التمويل بمؤشرات أداء محددة؛
* تعزيز التنسيق وإنشاء منصات رسمية للتشاور بين الدولة، الجامعات، وأرباب العمل وتقليل البيروقراطية الإدارية في عمليات اعتماد البرامج الأكاديمية؛
* مشاركة أرباب العمل في تصميم المناهج والبرامج الأكاديمية وإنشاء مراكز للتدريب المهني المشترك مع الجامعات؛
* تفعيل دور المجتمع المدني بتشجيع المنظمات غير الحكومية على المشاركة في تقييم الأداء الجامعي وإطلاق حملات توعية حول أهمية جودة التعليم.

**آفاق مستقبلية**

* الاستفادة من خبرات الجامعات العالمية في مجال الاعتماد الأكاديمي؛
* تعزيز التعاون الإقليمي بين الجامعات العربية لتبادل الممارسات الناجحة؛
* إجراء دراسات ميدانية لقياس أثر تطبيق التوصيات على أداء الجامعات؛
* التوسع في دراسة تأثير التحول الرقمي على جودة التعليم العالي؛
* مقارنة تجارب دولية ناجحة للاستفادة منها محليًا.

**قائمة المراجع**

**ولاً: المراجع العربية**

* العساف، فهد بن محمد. (2021). إدارة الجامعات في ضوء حوكمة التعليم العالي. مجلة جامعة الملك سعود للعلوم التربوية والإدارية، 33(1)، 45–67. <https://doi.org/10.33948/edusj.2021.11>
* الغامدي، عبد العزيز. (2018). دور هيئة التدريس في تفعيل نظم ضمان الجودة. مجلة التربية النوعية، 10(1)، 123–140.
* عبد الحميد، سهام. (2020). دور الطلبة في تحقيق الجودة الجامعية. مجلة جامعة الجزائر للعلوم التربوية، 15(2)، 67–89.
* عبد الله، أحمد. (2019). إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي. مجلة التربية الحديثة، 7(3)، 22–45.
* وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (الجزائر). (2018). دليل نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

**ثانياً: المراجع الأجنبية**

* Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review, 14*(1), 57–74.<https://doi.org/10.2307/258191>
* Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge University Press.<https://doi.org/10.1017/CBO9781139192675>
* Harvey, L., & Green, D. (1993). Defining quality. *Assessment & Evaluation in Higher Education, 18*(1), 9–34.<https://doi.org/10.1080/0260293930180102>
* Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics, 3*(4), 305–360. https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X
* OECD. (2020). *Benchmarking higher education system performance*. OECD Publishing.  
  <https://doi.org/10.1787/be5514d7-en>

1. Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. Journal of Financial Economics, 3(4), 305-360.PP308-310. [↑](#footnote-ref-1)
2. Eisenhardt, K. M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. Academy of Management Review, 14(1), 57-74, PP58-61. [↑](#footnote-ref-2)
3. العساف، فهد بن محمد. (2021). إدارة الجامعات في ضوء حوكمة التعليم العالي. *مجلة جامعة الملك سعود للعلوم التربوية والإدارية*، 33(1)، 45-67.ص ص60-62 [↑](#footnote-ref-3)
4. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (الجزائر). (2018). *دليل نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي، ص7-23.* [↑](#footnote-ref-4)
5. OECD. (2020). *Benchmarking Higher Education System Performance*. OECD Publishing.PP 135-138 [↑](#footnote-ref-5)
6. عبد الله، أحمد. (2019). إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي. *مجلة التربية الحديثة*، 7(3)، 22-45 ص. 26-29 [↑](#footnote-ref-6)
7. Freeman, R. E. (2010). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press. P23-28 [↑](#footnote-ref-7)
8. عبد الحميد، سهام. (2020). دور الطلبة في تحقيق الجودة الجامعية. *مجلة جامعة الجزائر للعلوم التربوية*، 15(2)، 67-89. ص. 70-75 [↑](#footnote-ref-8)
9. الغامدي، عبد العزيز. (2018). دور هيئة التدريس في تفعيل نظم ضمان الجودة. *مجلة التربية النوعية*، 10(1)، 123-140. ص. 126-130 [↑](#footnote-ref-9)
10. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (الجزائر)، مرجع سبق ذكره. ص. 22-25 [↑](#footnote-ref-10)
11. Harvey, L., & Green, D. (1993). Defining Quality. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 18(1), 9-34. [↑](#footnote-ref-11)
12. Eisenhardt, op. cit. p. 60 [↑](#footnote-ref-12)
13. عبد الحميد، سهام. مرجع سبق ذكره، 67-89. ص72 [↑](#footnote-ref-13)
14. Jensen, op. citp. 309 [↑](#footnote-ref-14)
15. Freeman, op. cit. p. 35 [↑](#footnote-ref-15)
16. OECD. op. citP42. [↑](#footnote-ref-16)
17. Harvey, op. cit.P15. [↑](#footnote-ref-17)
18. عبد الله، أحمد. مرجع سبق ذكره. ص. 40 [↑](#footnote-ref-18)
19. عبد الحميد، سهام. مرجع سبق ذكره. ص. 75 [↑](#footnote-ref-19)
20. Harvey op. cit. P18 [↑](#footnote-ref-20)
21. Eisenhardt, op. cit, p. 64 [↑](#footnote-ref-21)
22. الغامدي، مرجع سبق ذكره. ص. 126). [↑](#footnote-ref-22)
23. وزارة التعليم العالي، مرجع سبق ذكره، ص11. [↑](#footnote-ref-23)
24. Harvey op. cit. P12. [↑](#footnote-ref-24)
25. OECD. op. cit.p67. [↑](#footnote-ref-25)
26. Jensen, op. cit. p. 311 [↑](#footnote-ref-26)
27. عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص7.7 [↑](#footnote-ref-27)
28. OECD. op. cit.p72 [↑](#footnote-ref-28)