



جامعة 8 ماي 1945 قلمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

اليوم الدراسي حول:

الادارة الاستراتيجية في المؤسسات الجامعية الجزائرية: الواقع والتحديات

يوم الثلاثاء 13 ديسمبر 2022

عنوان المداخلة:

آليات نجاح تطبيق الحوكمة في الجامعة الجزائرية: رؤية تقييمية

د. رفيق زراولة د. زهرة عباس

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى إجراء دراسة تقييمية لواقع الحوكمة في الجامعات الجزائرية، من أجل اقتراح آليات يمكنها المساهمة في نجاح تطبيق هذا الأسلوب الإداري الحديث، بغية معالجة الاختلالات التي تعاني منها المؤسسات الجامعية الجزائرية في هياكلها وبرامجها التعليمية ومختلف عملياتها الإدارية، معتمدين أجل ذلك على المنهج الوصفي التحليلي.

توصلت الدراسة إلى أن نجاح تطبيق الحوكمة في الجامعة الجزائرية، يتطلب ضرورة توفير كافة الوسائل والظروف والتشريعات القانونية اللازمة لنجاح الممارسات المرتبطة بهذا الأسلوب، في صورة: تدعيم الاستقلالية المالية والإدارية للجامعات، تدعيم الحرية الأكاديمية، الاعتماد على الشفافية في جميع المجالات، تميمين نظام الجودة وتحسينه، التقييم الذاتي المستمر، الاعتماد على مبدأ المساءلة... وغيرها من المبادئ الضرورية، كما يعد إنشاء مجلس حوكمة الجامعات على مستوى الوزارة الوصية، توكل له مهمة إرساء هذا النظام، وفق مقارنة زمنية محددة ومدروسة، أمرا ذو أهمية بالغة.

الكلمات المفتاحية: حوكمة الجامعات، الجامعة الجزائرية، حوكمة الجامعة الجزائرية.

Abstract:

This study aimed to conduct an evaluation study of the reality of governance in Algerian universities, in order to propose mechanisms that can contribute to the success of applying this modern administrative method, in order to address the imbalances that Algerian university institutions suffer from in their structures, academic programs and various administrative operations, relying for that on the descriptive and analytical approach.

The study concluded that the success of the application of governance in the Algerian university, requires the necessity of providing all the means, conditions and legal legislation necessary for the success of the practices associated with this method, in the form of: strengthening the financial and administrative independence of universities, strengthening academic freedom, relying on transparency in all areas, valuing and improving the quality system, continuous self-evaluation, reliance on the principle of accountability... and other necessary principles. The establishment of a university governance council at the level of the guardianship ministry, entrusted with the task of establishing this system, according to a specific and well-thought-out approach, is of great importance.

Keywords: university governance, Algerian university, Algerian university governance.

مقدمة:

رغم الكثير من التساؤلات التي تطرح، في مطلع القرن الواحد والعشرين حول الأدوار الجديدة للجامعات، إلا أن هذه الأخيرة مازالت تعد، في العالم المعاصر، وفي نظر الكثير من الفاعلين السياسيين والاقتصاديين والباحثين الأكاديميين، مركزا استراتيجيا لتزويد المحيط السوسيو اقتصادي بالإطارات الكفؤة والمبدعة اللازمة لقيادة مختلف مؤسساته وهيئاته، من جهة،

وبالأبحاث العلمية الراقية، التي يمكنها المساهمة في إيجاد الحلول للقضايا التنموية المختلفة، من جهة أخرى، وجامعات هذا القرن، باتت تواجه العديد من التحديات التي أفرزتها سرعة التطورات في بيئتها الخارجية والداخلية: التطورات التكنولوجية والمعرفية المتسارعة، قضايا التمويل، وحدة المنافسة، إضافة إلى الدور البيئي الجديد للجامعة في إطار التنمية المستدامة للمجتمعات. أمام هذه التحديات، أصبح من الضروري على المؤسسات الجامعية التفكير في إصلاح هياكلها البيداغوجية والإدارية، إذ يتطلب هذا الأمر التفكير العميق في إحداث ثورة جذرية في الأساليب الإدارية التقليدية المتبعة في المؤسسات الجامعية، من خلال التوجه نحو اعتماد نظم إدارية أكثر ملاءمة للسياق الدولي الحديث وللوظائف الجديدة لهذه المؤسسات، ويعد، في هذا المضمار، أسلوب الحوكمة من الأساليب الإدارية المبتكرة التي بدأت الجامعات العمل به.

الإشكالية:

مع بداية الألفية الثالثة، شهد قطاع التعليم العالي في الجزائر، عموماً، والجامعات، خصوصاً، إصلاحات عديدة، جاءت كنتيجة حتمية للتكيف مع التطورات التي شهدتها هذا القطاع على المستوى الدولي، وسعيًا من الوزارة الوصية إلى اكساب مؤسسات التعليم العالي مكانة دولية ضمن كبريات المؤسسات في العالم، ومن أهم هذه الإصلاحات نذكر: تبني نظام LMD في سنة 2004 والتخلي عن النظام الكلاسيكي تدريجياً، إصدار المرجع الوطني للجودة 2010، والذي ضم 07 مجالات رئيسية، كانت الحوكمة ضمن تلك المجالات، ليتم في سنة 2017 و2018 حث الجامعات على إجراء التقييم الذاتي. فالجامعات الجزائرية، في ظل الألفية الثالثة، باتت تمر بمرحلة حرجة لكي تتنافس للحصول على مكانة مرموقة لها بين الجامعات العربية والعالمية، في ظل ما تعانيه من اختلالات في هياكلها وبرامجها التعليمية ومختلف نشاطاتها التي غالباً لا تتناسب مع التغيرات الحاصلة. لذا أصبح من الضروري البحث عن أساليب إدارية أكثر فعالية ونجاعة في معالجة تلك الاختلالات من جهة، وتحسين تصنيفها ومكانتها بين الجامعات العالمية، من جهة أخرى، ويعد أسلوب الحوكمة من بين إحدى تلك الأساليب التي أسهمت في إصلاح العديد من المؤسسات وكذا الجامعات في العالم.

ضمن هذا السياق، نسعى من خلال هذه الورقة البحثية إلى الإجابة على الإشكالية التالية:

كيف يمكن للجامعة الجزائرية أن تنجح في تطبيق الحوكمة كأسلوب إداري حديث؟

من أجل إعطاء الموضوع حقه من الدراسة والتحليل، تمت هيكلة هذه الورقة العلمية في 3 محاور رئيسية، تمثلت في:

1. ماهية حوكمة الجامعات؛
2. نظام الحوكمة في الجامعة الجزائرية؛
3. سبل نجاح تطبيق الحوكمة في الجامعة الجزائرية.

I. ماهية حوكمة الجامعات:

1.I. حوكمة الجامعات: لماذا؟

توجد العديد من الأسباب التي دفعت بالجامعات إلى التوجه نحو تطبيق الحوكمة بها، ونذكر منها ما يلي: (1)

- ✓ طرق جديدة للتعليم تكون أكثر مرونة مثل: التعليم عن بعد، التعليم الإلكتروني؛
- ✓ تزايد الطابع الدولي للتعليم العالي؛
- ✓ الاتجاه إلى تبني مفاهيم الجودة، إدارة المعرفة، العقلانية، التخطيط الاستراتيجي، وغيرها من المفاهيم الإدارية الحديثة في المؤسسات الجامعية (الاتجاه إلى خلق الجامعة المؤسسة أو الجامعة المقاوله)
- ✓ التصنيف الدولية للجامعات زاد من الضغوط المفروضة على إدارتها، فالجامعات ربيعة المستوى ترتبط بثلاث عوامل هي: تركيز المهوبة والتمويل الكافي والحوكمة المناسبة (أحد المعايير الهامة للتصنيفات الدولية)؛
- ✓ منح الاستقلالية للجامعات والتي من شأنها أن تسمح لها بالبحث عن أمثل الأساليب لإدارة مواردها بشكل كفؤ والاستجابة بسرعة لمتطلبات السوق المتغيرة؛
- ✓ وجود فجوة بين ما يطلبه سوق العمل من كفاءات ومهارات وما توفره الجامعات، لاسيما في الدول النامية؛
- ✓ مساعدة الجامعات في صياغة مشروع المؤسسة على أسس إدارية عقلانية، وبناء استراتيجيات سلمية لتحقيق الأهداف؛
- ✓ الرفع من فعالية الأنظمة البيداغوجية، العلمية، الإدارية في المؤسسات الجامعية.

2.I. ماذا تعني حوكمة الجامعات؟

ترتكز حوكمة الجامعات على أربعة جوانب أساسية هي: التخطيط الاستراتيجي، التنظيم، أساليب تقييم الأداء وعملية صنع القرار، فهي "الطريقة التي يتم من خلالها توجيه أنشطة الجامعة، وإدارة أقسامها العلمية وكليتها ومتابعة تنفيذ خططها الاستراتيجية وتوجهاتها العامة، وتطوير نظم إدارتها وهيكلها التنظيمي، وأساليب تقييم أدائها وأساليب متابعة اتخاذ القرار الجامعي" (2).

(1): Fabrice Hénard & Alexander Mitterle, **Governance and Quality guidelines in higher education**, OECD, Paris, France, 2008, pp 18-19. بنصرف

(2): إسماعيل صالح الفراء، الحوكمة مفهومها وبعض طرق تطبيقها في الجامعات، ورقة بحثية مقدمة في ورشة عمل بعنوان حوكمة مؤسسات التعليم العالي، جامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، يوم 28 مارس 2013، ص 25.

عرف Harvey حوكمة الجامعات على أنها: " الطريقة التي تنظم بها الجامعات وتعمل داخليا وعلاقتها مع الكيانات الخارجية بهدف ضمان أهداف التعليم العالي باعتبارها مجالاً للتحقيق والنقد"⁽³⁾، أي أنها الطريقة التي تدار بها الجامعات داخليا وجعلها نظاماً مفتوحاً يؤثر في البيئة الخارجية ويتأثر بمختلف متغيراتها.

كما تعرف الحوكمة في الجامعات، من زاوية أخرى، على أنها: " تطبيق معايير ونظم الجودة والتميز التي تحكم أداء الجامعات، بما يحقق سلامة التوجهات وصحة التصرفات، نزاهة السلوكيات، وبما يضمن تحقيق الشفافية والمساءلة والمشاركة من قبل جميع الأطراف، وتغليب مصلحة الجامعة على المصالح الفردية، بما يؤدي إلى تطوير الأداء المؤسسي وحماية مصالح جميع الأطراف ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة معها"⁽⁴⁾، ما يميز هذا التعريف هو تحديد المبادئ التي تقوم عليها حوكمة الجامعات وهي: النزاهة، أساليب المساءلة، الشفافية، والمشاركة، سعياً لتغليب مصلحتها على المصلحة الفردية مما يؤدي إلى تطوير الأداء المؤسسي من خلال تطبيق معايير الجودة.

يمكن، كذلك، النظر إلى حوكمة الجامعات على أنها مجموعة من القوانين والنظم التي تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية الداخلية والخارجية التي تؤثر في الأداء الجامعي لترتقي به وتحسن من جودته وتحقق من خلاله التميز، كما تشمل مقومات تقوية الجامعة على المدى البعيد وتحديد المسؤول والمسؤولية، فهي "مجموعة من القوانين والأنظمة والتعليمات التي تهدف إلى تحقيق الجودة الشاملة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الاستراتيجيات المناسبة والفعالة لتحقيق غايات الجامعة وأهدافها الاستراتيجية"⁽⁵⁾، أو هي: " مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة، والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف الجامعة، وتحقيق النجاح التنظيمي، والإدارة الجامعية المتميزة، إلى جانب تنظيم العمليات، والعلاقات بين الجامعات، والجهات المعنية الأخرى"⁽⁶⁾.

من خلال ما سبق يمكن تعريف حوكمة الجامعات بأنها عبارة عن: نظام إداري حديث يؤدي إلى تطوير الأداء المؤسسي وحماية مصالح جميع الأطراف ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة معها والتي يمكن من خلالها تحقيق التميز والجودة في الأداء، سعياً لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة وغاياتها وتحقيق النجاح التنظيمي والإدارة الجامعية المتميزة، في ظل احترام آراء وأهداف أصحاب المصلحة.

(3): Harvey Lee, Analytic Quality Glossary, Quality Research International, 2004, On the Web-Site: <http://www.qualityresearchinternational.com/glossary/governance.htm>, See On (01/08/ 2017) At :16.30.

(4): خالد خميس السر، عوائق تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين وسبل التغلب عليها، ورقة بحثية مقدمة في ورشة عمل بعنوان حوكمة مؤسسات التعليم العالي، جامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، يوم 28 مارس 2013، ص 38.

(5): يعقوب عادل نصر الدين، واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملة فيها، ص 04، وثيقة أنترنت متوفرة على الموقع www.yacoubnasereddin.com/data.php?s=6، الاطلاع (2015/01/01)، الساعة: 15.30.

(6): سمير بارة وسلمة الإمام، تطبيق آليات الحوكمة الجامعية لضمان تحقيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر، ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر العربي الدولي السابع لضمان جودة التعليم العالي، جامعة أسبوط، مصر، يومي 20-22 فيفري 2017، ص 122.

I.3. مبادئ حوكمة الجامعات:

يمكن تلخيص أهم مبادئ حوكمة الجامعات في النقاط التالية:⁷

1. الإفصاح والشفافية: وتشمل الإفصاح عن السياسات التعليمية، والتنفيذية وكافة التعاملات الداخلية والخارجية للجامعات، وطرح الآراء والأفكار والتعاون بين أطراف الجامعة؛
2. صيانة حقوق أعضاء مجلس الجامعة: حرية إبداء الرأي، منحهم فرص المشاركة، والمناقشة وتقبل مقترحاتهم؛
3. ضمان حقوق أصحاب المصلحة؛
4. الاستقلالية؛
5. مسؤولية مجلس الجامعة (مهامه وصلاحياته)؛
6. تجنب تضارب المصالح لأعضاء مجلس الجامعة: كون ذلك يؤثر بشكل مباشر على سير إدارة الجامعة ويأتي بنتائج عكسية؛
7. السلطة: بمعنى السلطة المخولة قانونيا لمدير الجامعة من طرف الهيئات الحكومية في الدولة، والتي يمارسها عن طريق وكلائه، العمداء، رؤساء الأقسام... الخ.
8. التمثيل: تتطلب الحوكمة الجامعية الفعالة هيئات تمثيلية مهنية وطلابية على مستوى الكليات ومجلس الجامعة، وأيضا على مستوى المحيط الخارجي لها؛
9. المشاركة: حيث يتشارك كافة أصحاب المصلحة مباشرة أو عن طريق ممثلهم في اتخاذ القرارات المخول لهم اتخاذها؛
10. التقييم: على مستوى الأقسام، الكليات والجامعة ككل، بصفة دورية بمشاركة كل المعنيين بعملية التقييم كل حسب مجاله وسلطته؛
11. المساءلة: التي تعد وسيلة لضمان جودة أداء الجامعة، وتتعلق بأصحاب المصلحة ذوي السلطة، والمسؤولية بالجامعة وخارجها.

II. نظام الحوكمة في الجامعة الجزائرية:

(7) لطيفة رجب وآخرون، أثر تفعيل مبادئ الحوكمة في تجويد (تحقيق الجودة) مخرجات المنظومة الجامعية الجزائرية، مجلة الحوكمة، المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، المجلد 2، العدد 2، ص 139-140، بتصرف.

المنهجية التي الاعتماد عليها في دراسة نظام الحوكمة في جامعة الجزائرية هي الاطلاع على القوانين المسيرة للمؤسسات الجامعية الجزائرية والإجراءات والاصلاحات المتخذة من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في هذا المجال، إضافة إلى دراسة للبنك الدولي أجريت في سنة 2013، إضافة إلى مقابلات مع عدد مسؤولي الجامعات في الشرق الجزائري.

1.II. نوع نموذج الحوكمة في الجامعة الجزائرية:

من خلال الاطلاع على مجموع القوانين المسيرة للمؤسسات الجامعية الجزائرية، ومن خلال الاتصالات والمقابلات التي قمنا بإجرائها مع عدد مسؤولي الجامعات في الشرق الجزائري، تبين أنه:

1. لا يوجد نموذج واضح الأركان للحوكمة الجامعية في الجزائر؛
2. نموذج الحوكمة المعمول به في الجامعات الجزائرية هو مزيج بين نوعين من نماذج الحوكمة: النموذج الاحترافي الإداري ونموذج الزمالة الأكاديمي، فمثلا يتم التركيز في العمل الإداري على مختلف الوحدات والهيئات الإدارية (مدير ونوابه، عمداء للكليات ونوابهم، أمانة عامة...)، وهذا ما يميز نموذج الاحتراف الإداري، كما تساهم المجالس الجامعات، والمجالس العلمية وغيرها في إدارة المؤسسة الجامعية، وهي مؤشرات تدل على إتباع نموذج الزمالة الأكاديمي.

2.II. دور الحكومة في نموذج الحوكمة:

نظام التعليم العالي الجزائري نظام مركزي (استراتيجية تعليم وبحث علمي منمطة، المصدر الرئيسي للتمويل...)، وبالتالي فالدولة تعد عنصرا فعالا في نظام الحوكمة في الجامعة الجزائرية.

3.II. الأطراف الداخلية للحوكمة في الجامعة الجزائرية:

تتمثل الأطراف الداخلية للحوكمة في الجامعة الجزائرية في:

1. الطاقم الإداري للجامعة: حيث أن كل المناصب الإدارية تخضع للتعين من قبل القمة الاستراتيجية للقطاع؛
2. مختلف المجالس العلمية والإدارية، والتي تضم أعضاء معينين وأعضاء منتخبين؛
3. الشركاء الاجتماعيون؛

ولعل من أهم المشكلات التي تطرح في ظل هذا التنظيم هو مسألة قبول أصحاب المصلحة بهذه القواعد المعتمدة في هيكلية الإدارة الجامعية، خاصة وأن طبيعة الهيكلية التنظيمية للمؤسسات الجامعية هي البيروقراطية الاحترافية (نموذج مينتزبورغ: مركز العمليات يضم أفرادا مؤهلين، يتم التنسيق بينهم عن طريق تنميط المؤهلات).

4.II. درجة استقلالية الجامعات الجزائرية: وهنا نميز بين:

- ✓ **الاستقلالية الأكاديمية "ضعيفة"**، تعد الاستقلالية الأكاديمية الميزة الرئيسية للمؤسسات الجامعية في العالم، وفي الجزائر، نلاحظ أن إدخال برامج جديدة ونماذج المقررات الدراسية وتحديد طرق تقييم الطلاب، وغيرها من المهام البيداغوجية، تضمنها الفرق البيداغوجية بكل استقلالية، كما تضمن اللجان العلمية للأقسام والمجالس العلمية للكليات إدارة مشاريع البحث بمختلف أشكالها، وهنا تجدر الإشارة إلى أن هذه المجالس تشكل في غالبيتها من أساتذة التعليم العالي أو أساتذة محاضرين بالإضافة إلى رؤساء الأقسام ونواب عميد الكلية؛
- ✓ **الاستقلالية المالية "ضعيفة جدا"**: جميع الجامعات الجزائرية تمويل بنسبة 99٪ من الأموال العامة، والبعض منها لديها إمكانية التمويل من المؤسسات أو الموارد التي تدر أموال للخدمات التي تقدمها الجامعة، وتجدر الإشارة إلى أن مساهمتها هامشية للغاية. (8)

II.5. نظام الحوكمة في الجامعة الجزائرية من منظور البنك الدولي:

اقترح البنك الدولي في 2013 أداة جديدة لقياس حوكمة الجامعات في مختلف أنحاء منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا حيث تمثل الغرض من هذه الأداة في قياس حوكمة الجامعات في بلدان المنطقة وتحديد أنماطها المختلفة، ومدى توافقها مع الغرض منها، وذلك لمساعدة مؤسسات التعليم العالي على فهم كيفية تحسين أدائها. وقد ركز البنك الدولي على خمس مجالات هي: السياق العام والرسالة والاهداف، توجه الإدارة، المشاركة، المساءلة والاستقلالية. قد تم تطبيق الأداة على 100 جامعة حكومية وخاصة في الجزائر ومصر والمغرب وتونس ولبنان والعراق وفلسطين، وكشفت الدراسة أن الجامعات الجزائرية (22 جامعة) هي جامعات مقيدة مركزيا، أي نسبة استقلاليتها ضعيفة جدا حيث تغيب فيها مؤشرات الأداء اللازمة لتحقيق النتائج على المستوى الإداري، ورغم أنها تتبع نظام مجزي للحوافز إلا أنه في ربع جامعات عينة الدراسة لا يوجد نظام لضمان الجودة فعال، بالإضافة إلى ضعف نظام المساءلة والمسؤولية الاجتماعية، والنزاهة المالية. أما بخصوص المشاركة فهي تفتقر لإشراك ذوي المصلحة من طلاب وغيرهم في قراراتها وسياساتها. (9)

أما نتائج التقرير فيما يخص الجامعات الجزائرية فقد كانت نتائجها كما يلي:

- **في مجال السياق العام، الرسالة والأهداف:** المركزية الشديدة، حيث يتم تحديد رسالة وأهداف مؤسسات التعليم العالي بشكل مركزي، وتقوم الحكومات المركزية بأدوار واضحة في توجيه الجامعات. (10)

(8) : Abdelkader Bouyakoub, SUR L'AUTONOMIE DES UNIVERSITES Un regard sur le cas algérien p03-04 04, Sur le Site : <http://erasmusplus.dz/wp-content/uploads/2018/01/SUR-L-AUTONOMIE-DES-UNIVERSITES.pdf>, consulté le (20/12/2018), A: 22.30. بتصرف.

(9): جاراميلو أدريانا، وآخرون، الجامعات تحت المجهر: مقارنة معيارية لحوكمة الجامعات، البنك الدولي ومركز مرسيلا للتكامل المتوسطي، 2012، ص ص 18-22، بتصرف.

(10): البنك الدولي، مقارنة نظم الحوكمة كأداة لتشجيع التغيير (100 جامعة في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا تمهد الطريق)، البنك الدولي، جوان 2013، ص ص 18-19.

- في مجال توجه الإدارة: الأساليب المستخدمة من قبل الجزائر لوضع استراتيجية لمؤسسات التعليم العالي هي: التقارير الداخلية وخرائط الطريق، وأسلوب المشاورات واسعة النطاق، وما لوحظ هو ضعف مؤشرات قياس الأداء اللازمة لتقييم تحقيق النتائج على المستوى الإداري، إضافة إلى غياب فعال لنظام ضمان الجودة.(11)

- في مجال الاستقلالية: الاستقلالية ضعيفة جدا، حيث لا تتمتع مؤسسات التعليم العالي في الجزائر بالاستقلالية الكافية فيما يتعلق بالمسائل الأكاديمية، المالية، والخاصة بالموارد البشرية، والأمر نفسه يتعلق بالجامعات التونسية، بينما سجلت أعلى درجات الاستقلالية في كل من لبنان وفلسطين.(12) يمكن للمؤسسات الجزائرية في معظم الحالات أن تقرر إدخال برامج جديدة وأنواع الدورات، عدد الساعات لكل برنامج، تقييم الطلاب، وإبرام الشراكات الأكاديمية مع المؤسسات الأخرى بالإضافة إلى قضايا القبول (إجمالي عدد الطلاب المقبولين ، عدد الطلاب لكل برنامج) ، ولكن في جميع الحالات لا بد من الحصول على الموافقة من قبل الوزارة الوصية، خاصة في موضوع تعديل البرامج وغيرها.(13)

أما فيما يتعلق بتوظيف الموارد البشرية تتمتع جميع المؤسسات الجزائرية تقريبًا بالاستقلالية في تعيين أو فصل الموظفين الإداريين أو الأساتذة أو تدريب الموظفين أو منح الترقيات، ولكن باستثناء التدريب وترقية الموظفين، يجب أن تصادق الدولة على هذه القرارات في معظم الحالات. ومع ذلك هناك قدر ضئيل من الاستقلالية لإنشاء الحوافز: لا تتمتع أي مؤسسة تقريبًا بالاستقلالية في تحديد رواتب الأساتذة والإداريين، ويمكن لثلاثهم فقط إنشاء مكافآت الأداء، أو تحديد الشروط التعاقدية للموظفين (المدة، المزايا...).(14)

أما فيما يخص تمويل مؤسسات التعليم العالي فتساهم الدولة بنسبة تقدر بـ 99% مع وجود عدد قليل جدا من المؤسسات لديها إمكانية الوصول إلى القروض والتمويل من المؤسسات الدولية أو الخدمات التعاقدية التي تقدمها الجامعة.

- في مجالات: المساءلة، النزاهة والمسؤولية الاجتماعية: احتلت الجزائر الدرجة الأولى في مجال المساءلة والنزاهة المالية، ونوعية التعليم، والدرجة الثالثة للمسؤولية الاجتماعية بالمقارنة مع الدول العربية التي شملتها الدراسة، تحتل فلسطين المرتبة الأولى من حيث نوعية التعليم والمسؤولية الاجتماعية.(15)

- في مجال المشاركة: بلغ متوسط مشاركة أصحاب المصلحة الداخلية في اتخاذ القرارات بمؤسسات التعليم العالي الجزائري 1.9 لتكون أقل نسبة مشاركة محصل عليها بين مؤسسات الدول محل الدراسة. تبدو الجامعات أكثر تشاركية من المدارس والمراكز الجامعية على وجه الخصوص، وتعتبر معظم المؤسسات نفسها أكثر تشاركية مما يكشف عنه التقييم.

(11): World Bank, **Rapport sur la gouvernance des universités des Algérie**, World Bank, June 2012, p15. بتصرف.

(12): البنك الدولي، مقارنة نظم الحوكمة كأداة لتشجيع التغيير (100 جامعة في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا تمهد الطريق)، مرجع سبق ذكره، ص22.

(13): World Bank, **Rapport sur la gouvernance des universités des Algérie**, op cit, pp16-17.

(14): Ibid p17.

(15): البنك الدولي، مقارنة نظم الحوكمة كأداة لتشجيع التغيير (100 جامعة في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا تمهد الطريق)، مرجع سبق ذكره، ص26.

يتميز هيكل المشاركة في الجامعات الجزائرية بوجود تمثيل قوي نسبياً لأعضاء هيئة التدريس، وتمثيل مكافئ للطلاب والموظفين الإداريين، مع عدم وجود مؤسسة تمنح التمثيل للطلاب السابقين، أو حتى لممثلي القطاع الخاص، وتجدد الإشارة إلى أن مجالس الإدارة لا يوجد لها تمثيل لأي وكلاء خاصين يساهمون في جهود تمويل الجامعة. (16)

III. سبل نجاح تطبيق الحوكمة في الجامعة الجزائرية:

من خلال ما تم تناوله سابقاً، يمكن ان نقدم أهم السبل التي نراها ضرورية لإنجاح تطبيق الحوكمة في الجامعة الجزائرية: أولاً، تهيئة المناخ التنظيمي العام للجامعات: الخالي من الضغط الإيديولوجي ومن الصراعات، مما يؤدي إلى تفعيل الدور الاجتماعي والحضاري والثقافي والتقني للمؤسسات الجامعية؛ مع ضرورة توفير بيئة عمل مشجعة على روح المبادرة والإبداع؛ ثانياً، تطوير إدارة الجامعات: من خلال:

1. تبني آلية الانتخاب في تعيين القيادات الإدارية، باعتبارها آلية ديمقراطية تضمن المشاركة الواسعة لكل مكونات الجامعة، من شأنها أن توفر الجو العام المناسب المساعد على تطوير الأداء؛
 2. تعزيز ديمقراطية اتخاذ القرارات (البيداغوجية، العلمية والإدارية) داخل المؤسسات الجامعية؛
 3. إدخال الوسائل الإدارية الحديثة واعتماد الهياكل التنظيمية المرنة التي تساهم في تحسين الأداء وتفعيل النشاط العلمي والبحثي أرضية التي يستمد منها أعضاء هيئة التدريس والطلبة عوامل النهوض بالمستوى العلمي المطلوب والحفاظ على نوعية وجودة المخرجات؛
- ثالثاً، الإعداد الجيد للموارد البشرية والعمل على تطوير أدائهم في مختلف المجالات (العلمية، البيداغوجية والإدارية)؛
- رابعاً، تعزيز الاستقلال المالي والإداري والتخفيف من درجة المركزية: أحد المرتكزات الأساسية لضمان نجاح أي نشاط يهدف إلى التنمية الشاملة للجامعة؛

خامساً، توثيق علاقة الجامعة بالمجتمع وسوق العمل: من خلال:

1. ربط المناهج العلمية والبحوث العلمية بقضايا المجتمع ومؤسساته؛
 2. ضمان التكوين وفق حاجيات المجتمع والابتعاد عن التكوين الكمي دون دراسات مسبقة لما تتطلبه سوق العمل؛
 3. عقد اتفاقيات بين الجامعة والشركاء الاقتصاديين والاجتماعيين والابتعاد عن الاتفاقيات الشكلية؛
- سادساً، تعزيز المشاركة: مشاركة كل أصحاب المصلحة، بما فيها مؤسسات المحيط، في بناء السياسات العامة للجامعات وفي اتخاذ القرارات، وهذا من شأنه ضمان الشفافية وتحسين درجة استجابة المؤسسة لمشكلات واحتياجات المجتمع، وتحقيق الجودة المطلوبة في الأداء؛

(16): World Bank, **Rappor sur la gouvernance des universités des Algérie**, op cit, p 19.

سابعاً، تعزيز حكم القانون والعدالة والمساواة: من خلال تعزيز المنظومة القانونية والتنظيمية الحالية، من أجل ضمان حرية البحث العلمي وتشجيعه وضمان استقلالية هذه المؤسسات، وتحدد كيفية توزيع السلطات وصلاحيات كل الأطراف المعنية خاصة منها القيادة الإدارية وكيفية عمل الأجهزة الإدارية والعلمية والطلابية، وهذا كله في ظل المعادلة المتساوية لجميع العناصر الفاعلة في المؤسسة؛

ثامناً، العمل وفق مبدأ الفاعلية والفعالية: تتطلب الحوكمة الجامعية تحقيق الأداء المتميز الذي هو انعكاس لكيفية استغلال المنظمة لمواردها المادية والبشرية وبالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها، وهذا يكون عن طريق تفعيل مبدأ الفاعلية والفعالية؛

تاسعاً، تعزيز الرؤية الاستراتيجية في العمل الجامعي: والتي يجب أن تتضمن الصورة التي ينبغي أن تكون عليها الجامعة مستقبلاً كقائد للتنمية المجتمعية بمختلف أبعادها، وصياغة الرؤية الاستراتيجية داخل الجامعة تحتاج إلى مشاركة جميع العناصر الفاعلة فيها لضمان الوصول إلى أفضل رؤية معبرة عن طموحات المؤسسة؛

عاشراً، تبني سياسة واضحة للجودة، بالاعتماد على معايير واضحة وشفافة، وربط مشاريع ضمان الجودة بآليات تطبيقية تقوم على الشفافية والمساءلة والاستقلالية، وجعل الجودة ثقافة دائمة وليست مناسباتية (الانتقال من الجوانب الشكلية لنشاط خلايا الجودة إلى الجوانب الجوهرية من خلال إيلاءها الاهتمام اللازم)؛

حادي عشر، تحسين نظام المعلومات على مستوى المؤسسات الجامعية: بحيث يجب أن يضمن هذا الأخير معالجة وتحليل واستغلال ونشر وأمن المعلومات البيداغوجية، العلمية والإدارية بكل فعالية لفائدة كل الأطراف أصحاب المصلحة، ونعتقد هنا أن الاتجاه إلى رقمنة النظام أمر ضروري؛

ثاني عشر العمل على بناء مشروع المؤسسة وفق مبادئ الإدارة بالأهداف، وربطه بأولويات التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة، على أن يتسم هذا المشروع بالعقلانية، وأن يأخذ بعين الاعتبار الإمكانيات المادية والمالية والبشرية للمؤسسة؛

ثالث عشر، التقييم الدوري لمختلف نشاطات الجامعة في مختلف المجالات، بالاعتماد على مجموعة من المعايير المحددة سلفاً، والمتفق عليها من قبل جميع الأطراف الفاعلة في المؤسسة الجامعية، والعمل على تحسين ما هو غير ملائم وغير فعال؛

رابع عشر، تعزيز نظام المساءلة؛

الخاتمة:

من أجل نجاح مؤسسات التعليم العالي، بصفة عامة، والجامعات، بصفة خاصة، في تبني أسلوب الحوكمة، والاستفادة،

من مزاياه، توصل البحث إلى أنه من الضروري:

- الدفع بالجامعات إلى البحث عن مصادر تمويل أخرى غير التمويل الحكومي؛
- تدعيم الاستقلالية الإدارية للجامعات الجزائرية، من خلال منح حرية أكبر لمدرء الجامعات في تسيير شؤون المؤسسة الجامعية، ودفعهم إلى العمل وفق مشروع المؤسسة؛
- تدعيم الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس؛
- اختيار رؤساء الجامعات على أساس الانتخاب بدلا من التعيين، وبالارتكاز على مشروع المؤسسة الذي يجب اقتراحه من طرف كل مترشح لهذا المنصب؛
- تنمية علاقة المؤسسات الجامعية بمحيطها الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، سعيا منها نحو التوجه إلى إرساء مبادئ التنمية المستدامة في التعليم العالي، والعمل على إقامة شراكة مستدامة مع مؤسسات المحيط السوسيو اقتصادي؛
- الاتجاه إلى الاعتماد على الشفافية في تسيير مختلف المجالات في جامعات (المجال الأكاديمي، المجال المالي، المجال الإداري...)
- تنمية نظام الجودة في المؤسسات الجامعية من خلال تدعيم نظام التقييم الذاتي، وتدعيمه بتقييم خارجي تساهم فيه كل الأطراف ذات المصلحة؛
- الاعتماد على نظام المساءلة للإدارة التنفيذية في مختلف المؤسسات الجامعية من أجل الوقوف على مدى الالتزام بتحقيق الأهداف الموضوعية؛
- التقييم الدوري والمستمر لمدى تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات.

قائمة المصادر والمراجع:

أولا، باللغة العربية:

1. سماويل صالح الفراء، الحوكمة مفهومها وبعض طرق تطبيقها في الجامعات، ورقة بحثية مقدمة في ورشة عمل بعنوان حوكمة مؤسسات التعليم العالي، جامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، يوم 28 مارس 2013.
2. خالد خميس السر، عوائق تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين وسبل التغلب عليها، ورقة بحثية مقدمة في ورشة عمل بعنوان حوكمة مؤسسات التعليم العالي، جامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، يوم 28 مارس 2013.
3. يعقوب عادل نصر الدين، واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملة فيها، ص 04، وثيقة أنترنت متوفرة على الموقع www.yacoubnasereddin.com/data.php?s=6 تم الاطلاع (2015/01/01)، الساعة: 15.30.

4. سمير بارة وسالمة الإمام، تطبيق آليات الحوكمة الجامعية لضمان تحقيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر، ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر العربي الدولي السابع لضمان جودة التعليم العالي، جامعة أسيوط، مصر، يومي 20-22 فيفري 2017.
5. لطيفة رجب وآخرون، أثر تفعيل مبادئ الحوكمة في تجويد (تحقيق الجودة) مخرجات المنظومة الجامعية الجزائرية، مجلة الحوكمة، المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، المجلد 2، العدد 2.
6. جاراميلو أدريانا، وآخرون، الجامعات تحت المجهر: مقارنة معيارية حوكمة الجامعات، البنك الدولي ومركز مرسيليا للتكامل المتوسطي، 2012.
7. البنك الدولي، مقارنة نظم الحوكمة كأداة لتشجيع التغيير (100 جامعة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا تمهد الطريق)، جوان 2013.
- ثانيا، باللغات الأجنبية:
1. Fabrice Hénard & Alexander Mitterle, **Governance and Quality guidelines in higher education**, OECD, Paris, France, 2008.
 2. Harvey Lee, **Analytic Quality Glossary, Quality Research International**, 2004, On the Web-ite: <http://www.qualityresearchinternational.com/glossary/governance.htm>, consulted on (01/08/ 2017) at :16.30.
 3. Abdelkader Bouyakoub, **Sur l'autonomie des universites Un regard sur le cas algérien**, <http://erasmusplus.dz/wp-content/uploads/2018/01/sur-l-autonomie-des-universites.pdf>, consulté le (20/12/2018), 22h30.
 4. World Bank, **Rapport sur la gouvernance des universités en Algérie**, Juin 2012.