

المدرسة الوطنية العليا للعلوم السياسية



حوكمة الجامعات: دراسة في ميكانيزمات الرفع من مستوى أداء الجامعات الجزائرية

أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في العلوم السياسية

تخصص: السياسات العامة

المشرف:

أ. د. عبد الحميد قرفي

إعداد الطالب:

عبد المالك بولشفار

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة الأصلية	الصفة
كمال بوشرف	أستاذ التعليم العالي	المدرسة الوطنية العليا للعلوم السياسية	رئيسا
عبد الحميد قرفي	أستاذ التعليم العالي	المدرسة الوطنية العليا للعلوم السياسية	مشرفا ومقررا
محمد السعيد مكي	أستاذ محاضر أ	المدرسة الوطنية العليا للعلوم السياسية	عضوا
لقمان مغراوي	أستاذ محاضر أ	المدرسة الوطنية العليا للعلوم السياسية	عضوا
مبروك ساحلي	أستاذ محاضر أ	جامعة أم البواقي	عضوا
سمير بن عياش	أستاذ محاضر أ	جامعة بومرداس	عضوا

السنة الجامعية: 2018/2019

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة الموسومة بحوكمة الجامعات: دراسة في ميكانيزمات الرفع من مستوى أداء الجامعات الجزائرية، إلى الوقوف على واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعة الجزائرية استنادا إلى الأطر النظرية المفسرة للموضوع، وبالرجوع إلى التجارب العالمية المختارة، ومعرفة مستوى تجاوب الممارسة الميدانية مع النصوص القانونية النازمة. كل هذا، بغية تبيين محاسن تطبيق مبادئ الحوكمة واستخلاص النقائص للوصول، في الأخير، إلى تقديم مقترحات لمعالجتها وتصويبها.

تم، في هذه الدراسة، الاعتماد على منهج دراسة الحالة والمنهج الكمي لقياس درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة سكيكدة. كما تمّ توظيف مجموعة من المقتربات شملت المقترب القانوني لفهم مدى تجاوب القاعدة التشريعية مع ما تتضمنه مبادئ الحوكمة، والمقترب المؤسسي الذي يوضح دور البنى في تطبيق هذه المبادئ، ومقترب تحليل النظم من أجل الكشف عن كفاءات تطبيق مبادئ الحوكمة. وقد وُظف كل من المقابلة والاستبيان في الدراسة الميدانية التي أُجريت من أجل معرفة واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة.

توصّلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها تمتع الجامعة الجزائرية باستقلالية أكبر في الحقل البيداغوجي مقارنة بالحقلين الإداري والتمويلي، وضعف اعتماد مبدأ الشفافية الذي يبقى من أبرز النقائص التي تعيق التطبيق الجيد للحوكمة في الجامعة الجزائرية، كما تمّ تسجيل ثراء قانوني في تطبيق مبادئ الحوكمة في مقابل ضعف الممارسة الميدانية، فيما يبقى الإعراض عن العمل بمخرجات التقييم من أهم عوائق تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة سكيكدة.

أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بجميع الأبعاد الداعمة لإنجاح تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة سكيكدة، أي إدماج مختلف المقاربات ذات العلاقة بالأبعاد البشرية والثقافية والتنظيمية والتشريعية والمالية المرتبطة بالحوكمة، وعدم حصر العملية في البعدين المؤسسي والقانوني فقط.

Abstract of the Study

The aim of this study which is titled: University governance: A study in the mechanisms of raising the level of performance of Algerian universities, to identify the reality of the application of the principles of governance in the Algerian Universities based on the theoretical framework with reference to the selected global experiences, in order to know the responsiveness of field practice to the legal texts so as to determine the shortcomings of the application of the governance principles in order to put forward proposals for improving the application of these principles.

This study used two methods, a case study and quantitative method, to measure the degree of application of governance principles at Skikda University were used, and a set of approaches were employed, the most important being the legal approach to understand the responsiveness of the legislative base to the principles of governance, the institutional approach that helps to highlight the role of the structures in applying these principles, and the system analysis approach to detect the ways of their application. Both the interview and the questionnaire were used as tools for field study conducted to determine the reality of the application of the principles of governance at the University of Skikda.

A set of conclusions was reached, four of which can be mentioned in the fact that the transparency remains one of the most significant shortcomings impeding the good application of the governance principles at the Algerian University. Secondly, the Algerian university enjoys greater autonomy in the pedagogical field compared to the administrative and financial fields. Thirdly, the legal richness of the set of rules of governance at the Algerian university in contrast with the weakness of practice in the field. Finally, the absence of a culture of evaluation of outcomes hinders the application of governance principles at Skikda University.

The study recommends that it is necessary to take care of all the dimensions that support the success of the implementation of the governance principles at the Algerian University, i.e. the integration of different approaches related to the human, cultural, organizational, legislative and financial aspects related to governance, and not to limit the process to the institutional and legal dimensions only.

إهداء

إلى الوالدين الكريمين.. بارك الله في عمرهما

إلى جميع إخوتي

إلى رمز الوفاء والمحبة.. ناريمان

إلى الأصدقاء والزملاء.. وإلى جميع الأساتذة

أهدي ثمرة هذا الجهد.

شكر وعرفان

أشكر المشرف على الأطروحة الأستاذ الدكتور "عبد الحميد قرفي" على كل ما بذله في سبيل إخراج هذا العمل في صورته النهائية.. أشكره أيضا على تفانيه في القيام بعمله على أكمل وجه واحترامه لقيمتي العلم والوقت.

مقدمة

تُعبّر السياسات العامة على قرار حكومي في قطاع معيّن يهدف إما إلى تحسين أو تطوير أو تجويد الأداء الحكومي في قضايا متعددة مثل السكن، والصحة، والتعليم. فهي تمثل، إذاً، فعلاً أو رداً للفعل تمارسه الحكومة في هذه المجالات. تُفسّر وتُشرح وتُفهم السياسات العامة ببرامج وخطط وقرارات وقوانين تحدد وتنظم الأداء الحكومي تجاه إحدى هذه السياسات القطاعية. يمثل التعليم العالي أحد أبرز السياسات العامة القطاعية للدول لما له من أثر بالغ الأهمية في تسيير شؤونها، حيث يعكس مدى اهتمام الحكومات بالعلم والمعرفة في عالم قائم عليهما.

يُعدّ العلم أساس تقدم المجتمعات باعتباره الركيزة الأساسية التي تُبنى عليها التوجهات العامة للدول، وتتصاغ وفقها سياساتها العامة، وتتخذ على إثرها القرارات الحكومية. فبالعلم تقاس قوة وتطور الدول، وهو أيضاً محرك الاقتصاد من خلال ما يوفره من إطارات مؤهلة ومتخصصة في شتى المجالات والميادين، خصوصاً في ظل الانتقال إلى عصر اقتصاد المعرفة، أين أصبح العلم رافداً أساسياً وحتمياً في مسار تحقيق التنمية الشاملة.

يرتبط العلم، من الجانب المؤسسي، بوجود بنى ومؤسسات متعددة، نجد من بينها مراكز الأبحاث والدراسات، والمعاهد، والمدارس، والجامعات. تعد هذه الأخيرة (الجامعة) من أهم مؤسسات التعليم العالي وأكثرها انتشاراً وعراقية. تُعرّف على أنها مؤسسة تهتم بالتدريس والبحث، وتعمل على خلق مجتمع قائم على المعرفة، كما تقوم بإنتاج أفراد أكفاء يسهمون في تحقيق التنمية.

فالجامعة، إذاً، هي المؤسسة التي تنطلق في عملها من تحديد مشكلات المجتمع لترجع إليه بحلول. كما أنها النظام الفرعي المرتبط بنظام كلي هو النظام الاجتماعي. كما تعتبر الجامعة مصنعا لإنتاج النخب والقادة. وفي هذا السياق، لا بد من توفير بيئة مشجعة للعمل من تنظيم إداري حسن وممارسات جيدة تكون بمثابة الأساس الداعم لتطوير وظيفتي التدريس والبحث العلمي.

تُبنى المؤسسات الجامعية، في الكثير من الدول، على أنظمة تسعى إلى تحقيق الفعالية والنجاح في سير عملها من أجل تحقيق الأهداف المنشودة. إلا أنها غالباً تشوبها نقائص واختلالات تؤثر على أداء مهامها. تتعدد هذه الاختلالات، فقد تكون مرتبطة بالجوانب الإدارية، وفي علاقة كل فاعل داخل الجامعة بالفواعل الأخرى، أو من خلال التداخل في مهام الفواعل والبنى والهيكل الجامعية المعنية، كما قد ترتبط هذه الاختلالات بضعف الأنظمة التشريعية والنصوص الناظمة لعمل الجامعة، أو عدم احترامها من قبل أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية.

تنبئ القائمون على شؤون الجامعات، في مختلف دول العالم، صياغة توجه يستند إلى ضرورة تحقيق هدف أسمى يسمح بزيادة فعالية أداء هذه المؤسسات. يتمثل هذا الهدف في ضمان جودة أداءات الجامعة، سواء كان ذلك في الجانب البيداغوجي أو بهدف تحسين أدائها الإداري أو في علاقة الجامعة بمحيطها السوسيو اقتصادي. نجد أن من بين الأهداف التي يركز عليها هذا المسعى ضرورة تطبيق المعايير التي تتضمنها الحوكمة، وبالأخص مبادئ المشاركة الموسعة في صنع واتخاذ القرار والاستقلالية والشفافية والمساءلة والرقابة.

أصبحت الجامعة-في ظل التحولات والتوجهات العالمية المعاصرة لإدارتها التي ارتبطت بصفة مباشرة بإفرازات النيوليبرالية ومخلفات العولمة- فضاء مفتوحا على جميع الفاعلين الاجتماعيين في ظل سيادة ثقافة السوقنة، أي إخضاع كل الأنشطة إلى قوانين السوق. وفي ظل التأثير الكبير بتطبيقات وآليات إدارة مؤسسات القطاع الخاص التي أثبتت نجاعتها وفعاليتها، انتقلت هذه الآليات والتطبيقات، فيما بعد، إلى القطاع العمومي، حيث انتشرت في الإدارات والمؤسسات الاقتصادية العمومية، إلى أن وصلت إلى المؤسسات الجامعية.

مازالت الجامعة الجزائرية، رغم كل هذه التحولات العالمية، تشهد نقائص على الرغم من مرور أكثر من أربعين سنة على الشروع في أول إصلاح مسّ قطاع التعليم العالي وذلك في سنة 1971. تتعدد هذه النقائص وتختلف، إلا أن أهمها يرتبط، أساسا، بمعضلة التزايد الكبير والمستمر لعدد الطلبة الملتحقين بالجامعة كل سنة بفعل استمرارية العمل بمبدأ ديمقراطية التعليم. لا تقتصر المشكلة عند هذا الحد، بل أضحت نقص التأطير وضعف القدرات الاستيعابية للعديد من جامعات الوطن من أهم المشكلات التي تسعى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي إلى إيجاد حل لها. ومن بين النقائص الأخرى التي تشهدها الجامعة الجزائرية بطء وثقل الأداء الإداري الجامعي، وصعوبة النفاذ إلى المعلومة الصحيحة في وقتها المناسب. تنسحب هذه الحال، أيضا، على جوانب أخرى مثل ضعف التواصل بين الجامعة وبيئتها الاقتصادية، وغياب آليات تضمن رقابة حقيقية للأداء الجامعي، زيادة على عدم التنبؤ الدقيق للتوصيات والمقترحات التي تصل إليها عمليات التقييم.

تنبئ المسؤولون على الجامعة الجزائرية مسارا إصلاحيا كمحاولة منهم لتصحيح الاختلالات التي تصاحب أداءها العام، خاصة فيما يرتبط بمسألة ضمان الجودة، وهو الأمر الذي يفسر تعدد وتنوع البرامج الإصلاحية في السنوات الأخيرة. ظهرت على إثر ذلك برامج إصلاح المنظومات

الجامعية الثلاث، الإدارية والبيداغوجية والبحثية، بتكريس المبادئ التي تتادي بها الحوكمة. كما تمّ التأكيد على حتمية الاهتمام بمخرجات عمليات التقييم باعتبارها منطلق كل تحسين وتطوير وتجويد لأداء المنظومات الثلاث للجامعة الجزائرية.

واكبت الإصلاحات التي باشرتها وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر الاتجاهات العالمية المعاصرة في إدارة المؤسسات الجامعية، وكذا التطورات التي شهدتها الفكر الإداري المعاصر من أساليب وطرق لتحسين أداء المؤسسات والمنظمات، وبالأخص في ميدان الحوكمة، وهو ما دفع بالجامعة الجزائرية إلى محاولة اللحاق بالمستوى الذي وصلت إليه جامعات الدول المتقدمة في تطبيق مبادئ الحوكمة على غرار جامعات الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة.

أولاً- إشكالية الدراسة

يستلزم الحديث عن مبادئ الحوكمة معرفة الفروق بين مضمونها والممارسات الميدانية الواجب اتخاذها، أي درجة الاحتكام والرجوع إلى المبادئ النظرية للحوكمة أثناء عملية التطبيق. فكلما كانت نسبة الاحتكام إليها مرتفعة، دلّ ذلك على وجود ثقافة عالية للحوكمة لدى الفواعل الجامعية. تستدعي الحالة الجزائرية عموماً، وبالأخص جامعة سكيكدة، بناء على هذا القول، معرفة مدى تماشي وتبني المؤسسة الجامعية، بفواعلها المتعددة وهيئاتها المختلفة، لمبادئ الحوكمة، بغية إدراك درجة التقارب والتباعد القائمة بين الأطر النظرية للحوكمة والممارسة الفعلية، والعمل على تجسير الفجوة الموجودة إلى أقصى حد ممكن، وتجنّب الآثار غير المرغوب فيها بعد عملية التنفيذ.

اعتماداً على ما سبق، يمكن طرح السؤال المركزي التالي:

هل يتكَيّف واقع تنظيم وتسيير الجامعة الجزائرية مع مبادئ الحوكمة؟

تتدرج، تحت السؤال المركزي، التساؤلات الفرعية الآتية:

1. هل يضيف التنظيم المؤسسي للمهام في الجامعة الجزائرية الشفافية في اتخاذ القرار؟
2. هل يقوِّض الدور الوصائي لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي من استقلالية الجامعة الجزائرية؟
3. ما درجة مشاركة الفواعل الجامعية في صنع واتخاذ القرار في جامعة سكيكدة؟
4. هل ساهمت عمليات الرقابة والتقييم التي تجريها جامعة سكيكدة في تحسين أدائها؟

ثانيا - فرضيات الدراسة

سنعتمد، في هذه الدراسة، على الفرضيات الأربع التالية:

الفرضية الأولى: كلما كان التنظيم المؤسسي للمهام في الجامعة الجزائرية واضحا ومرنا، أدى إلى إدارتها وفق متطلبات الشفافية في اتخاذ القرار.

الفرضية الثانية: تتعاظم استقلالية الجامعة الجزائرية مع تراجع الأسلوب الوصائي لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

الفرضية الثالثة: تكون مشاركة الفواعل الجامعية في صنع واتخاذ القرار في جامعة سكيكدة مرتفعة في ضوء وجود قوانين تشجع على ذلك.

الفرضية الرابعة: تنعكس عمليات الرقابة والتقييم التي تجريها جامعة سكيكدة على جودة أدائها البيداغوجي والإداري.

ثالثا - أهمية الموضوع

تكمن أهمية موضوع الدراسة في التالي:

1. تنطلق الدراسة مما توصلت إليه تقارير التقييم الخارجي للمؤسسات الجامعية الجزائرية في مجال الحوكمة، خاصة في السنوات الأخيرة التي عرفت إجراء معظم الجامعات لعمليات التقييم الذاتي تبعها مباشرة تقييم خارجي، والذي كشف عن وجود إيجابيات وسلبيات في تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعة.

2. تتقاطع أهداف هذه الدراسة مع التوجه العام المسطر من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي القائم على تحقيق أركان الجودة في الجامعات الجزائرية في ظل الإصلاحات التي يشهدها القطاع في السنوات الأخيرة. كما تتزامن، من جهة أخرى، مع بداية العمل بآلية التقييم وتنصيب خلايا ضمان الجودة في جميع الجامعات، وهو ما يتوافق مباشرة مع متن الدراسة.

رابعا - أهداف الدراسة

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. معرفة المحتوى العام لحوكمة الجامعة، بإبراز دور الحوكمة في تحسين وتطوير أداء المؤسسات الجامعية. ويكون ذلك بتسليط الضوء على أهم الفواعل والمبادئ التي تحكم حوكمة الجامعة، مع الرجوع إلى التجارب الرائدة المطبقة في بعض دول العالم.
2. بلورة رؤية معمّقة وشاخصة للمشكلات التي تعاني منها الجامعة الجزائرية، والمرتبطة أساسا بصعوبات تطبيق مبادئ الحوكمة الممثلة أساسا في الشفافية، والمشاركة، والاستقلالية، والرقابة.
3. توضيح مستوى العلاقة القائمة بين النص القانوني المسيّر لعمل الجامعة الجزائرية والواقع الجامعي وما يحمله من صعوبات في تطبيق ما جاءت به هذه القوانين.
4. تحليل نشاط الدولة (الفعل العمومي) في مجال صنع السياسات القطاعية للتعليم العالي، بفحص ونقد وتقييم كيفية رسم القرار الجامعي في المستويات الإدارية والبيداغوجية.
5. معرفة درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة سكيكدة، وتحديد الصعوبات التي تواجهها.
6. التوصل إلى استنتاجات حول السبل التي تساعد على تصحيح مسار تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعة الجزائرية عموما، وفي جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة بالتحديد.

خامسا- مبررات اختيار الموضوع

تتقسم دوافع اختيار موضوع حوكمة الجامعة الجزائرية إلى مبررات موضوعية وأخرى ذاتية نوردها كالتالي:

1. **المبررات الموضوعية:** وتتعلق باعتبار التعليم الجامعي واجهة الدول ورافدا من روافد التنمية. فمن خلاله يمكن قياس درجة تطور الدولة من عدمه. كما يُعدُّ التعليم العالي قطاعا استراتيجيا للدولة الذي يسهم في تنميتها وتطويرها. زيادة على ذلك، كان للمشكلات والاختلالات التي تعاني منها الجامعة الجزائرية سبب في اختيار هذه الدراسة دون سواها.
2. **المبررات الذاتية:** تمّ تفضيل هذا الموضوع، الذي هو جزء من السياسة القطاعية الخاصة بالتعليم العالي، كونه لم يأخذ نصيبه من الاهتمام الأكاديمي والبحثي في الجزائر. فهذه الدراسة ما هي إلا امتداد للقليل من الأبحاث الموجودة في هذا المجال.

سادسا- منهجية الدراسة

اعتبارا لكون الموضوع المبحوث فيه هو، في الأساس، ذات صلة بالسياسات العامة للدولة في قطاع التعليم العالي، وبالرجوع إلى المناهج والمقتربات المتعددة الخاصة بالسياسات العامة للدولة، فإنه سيتم الاعتماد على ما يلي:

1. منهج دراسة الحالة: تمّ الاعتماد على منهج دراسة الحالة من خلال إجراء دراسة ميدانية لمعرفة واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة.

2. المنهج الكمي: على اعتبار أن الدراسة الراهنة هي دراسة قياسية تبتغي قياس مستوى اعتماد وتبني الجامعة الجزائرية لمبادئ الحوكمة بغية تحسين أدائها البيداغوجي والإداري. ويظهر ذلك في الجوانب المرتبطة بالتطور الكمي لأعداد الأساتذة والطلبة ومؤسسات التعليم العالي خصوصا في السنوات الأخيرة. كما يبرز أيضا عند تحليل محتوى الاستبيان في الفصل الرابع الذي يختص بواقع تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة سكيكدة.

أما فيما يتعلق بالمقتربات المعتمدة في الدراسة فهي تشمل:

1. المقترح القانوني: الذي يسمح بمعرفة الجوانب التشريعية المتحكمة في تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعة الجزائرية، وبالأخص قوانين وقرارات الإصلاحات التي باشرتها وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في هذا المجال. يبرز اعتماد المقترح القانوني بصفة كبيرة في محتوى الفصل الثالث من الدراسة عند التطرق إلى مسار إصلاح تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعة الجزائرية.

2. المقترح المؤسسي: اعتبارا لكون السياسات العامة هي مخرجات الفعل المؤسسي الرسمي للحكومة¹، فإن السياسات العامة الجامعية تدخل في هذا السياق باعتبارها توجهها حكوميا لإدارة قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر. يبرز استعمال هذا المقترح في الجزء المتعلق بالبحث في دور البنى الحكومية (الرسمية) في بعث اتجاه جديد للجامعة الجزائرية يصبو إلى ضمان جودة الأداء.

3. مقترح تحليل النظم: ينظر هذا المقترح إلى السياسات العامة على اعتبارها مخرجات النظام السياسي. واعتبارا للرؤية التي ينطلق منها في تحليل السياسات العامة والمركزة على المدخلات

¹ Thomas R. Dye, *Understanding Public Policy*, 14 edition. (United States: Library of Congress Cataloging in Publication Data, 2013), 17.

والمخرجات والتغذية العكسية²، سيتم توظيف هذا المقترح في الفصلين التطبيقيين للدراسة (الفصل الثالث والرابع) عند الحديث عن تاريخية وسياق الاهتمام الحكومي بضمان الجودة في الجامعة الجزائرية.

سابعاً - أدوات الدراسة

اعتمدت الدراسة على أداتي الاستبيان والمقابلة كما يلي:

1. **الاستبيان:** تمّ الاعتماد على الاستبيان كأداة لفهم وتحليل واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة. وقد جرى توزيع الاستبيان ورقياً على العينة المختارة في بداية شهر سبتمبر من الموسم الجامعي 2018/2019، وتمّ استرجاع الاستمارات في شهر أكتوبر من نفس السنة.
2. **المقابلة:** تمت الاستعانة بهذه الأداة من أجل معرفة آراء القيادات العليا لجامعة سكيكدة حول موضوع تطبيق مبادئ الحوكمة فيها. وقد ساهمت المقابلات في بلورة رؤية لفهم ما يحدث داخل المؤسسة الجامعية محل الدراسة، إضافة إلى الاستفادة من النقاشات التي حدثت مع مسؤولي جامعة سكيكدة على هامش توزيع دليل المقابلة.

ثامناً - حدود الدراسة

تتخصر الدراسة في الحدود المكانية والزمانية التالية:

1. **الحدود المكانية:** ركزت الدراسة على الجامعة الجزائرية فيما يخص تطبيق مبادئ الحوكمة، مع التركيز على جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة باعتبارها دراسة حالة.
2. **الحدود الزمانية:** ترتبط الدراسة، فيما يخص تطبيق الحوكمة في الجامعة الجزائرية، بشكل كبير بإصلاحات القطاع في السنوات الأخيرة، خاصة منذ بداية تعميم نظام الأطوار الثلاث (ليسانس، ماستر، دكتوراه) سنة 2008 الذي توافق مع بداية الاهتمام بضمان الجودة في الجامعة الجزائرية. توقفت الدراسة في سنة 2019 بغية تحيين بعض المعلومات التي جاءت في صلب الدراسة على غرار الميزانية المخصصة لقطاع التعليم العالي بالنسبة للميزانية العامة للدولة المتضمنة في

² عبد النور ناجي، مبروك ساحلي، مقدمة في دراسة السياسة العامة (عنابة: دار العلوم للنشر والتوزيع، 2014)،

قانون المالية لسنة 2019، وأيضاً من أجل الوقوف على آخر ترتيب للجامعة الجزائرية في التصنيفات العالمية لسنتي 2018 و2019.

تاسعا- تبرير خطة الدراسة

تمّ تقسيم الدراسة إلى أربعة فصول، فصلين نظريين وفصلين تطبيقيين. ويرجع سبب هذا التقسيم إلى عدة اعتبارات، فتخصيص فصلين نظريين كاملين لحوكمة الجامعة فرضته حداثة الموضوع وقلة الدراسات الأكاديمية الجزائرية المتخصصة في هذا الميدان. وهو الأمر الذي دفعنا إلى محاولة فهمه بالرجوع إلى الحالة الجزائرية، والتي وُزعت على فصلين تطبيقيين بهدف محاولة الإلمام بجميع متطلبات تطبيق مبادئ حوكمة الجامعة.

اهتم كل من الفصل الأول والثاني بمعالجة المداخل المفاهيمية والسياقات التاريخية المتحكمة في ظهور حوكمة الجامعة، وتحديد أهم الأطر النظرية المفسرة لها. كما اهتمنا بإبراز دور الحوكمة في تجويد الخدمات التعليمية الجامعية، في الداخل، من خلال تحسين الأداء البيداغوجي والإداري، وفي الخارج، بتحسين الصلات مع المحيط الاقتصادي على وجه الخصوص.

يرتبط مضمون الفصلين التطبيقيين الثالث والرابع بالحالة الجزائرية استناداً إلى المسار التاريخي لتطور الجامعة الجزائرية منذ الاستقلال إلى غاية سنة 2019، بتحديد المشكلات التي تعيق تطبيق مبادئ الحوكمة فيها، مع التطرق إلى أبرز الإصلاحات التي تمّ الشروع فيها بغية تحسين تطبيق هذه المبادئ. في حين اختص الفصل التطبيقي الثاني بإجراء دراسة ميدانية لمعرفة واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة، والوقوف على أبرز العوائق التي تعترض تحسين الأداء العام للجامعة، والعمل على تصحيح مسار الحوكمة فيها.

الفصل الأول:

مدخل مفاهيمي ونظري لحوكمة الجامعة

تمهيد

يُعنى هذا الفصل بإبراز الجوانب المفاهيمية والنظرية المرتبطة بالمتغير الأساسي للدراسة المتمثل في مفهوم حوكمة الجامعة. يتناول الجانب المفاهيمي للفصل الأول تطور المفهوم واستحضار السياق الذي تبلور فيه، بالإضافة إلى ذكر التعريفات المختلفة التي حاولت تبسيط معناه. ويركز الفصل، في جانب آخر منه، على المبادئ التي تحكم حوكمة الجامعة، وأهم فواعله، والمراحل التي يمر بها أثناء التنفيذ، مع تشخيص الأطر النظرية التي صيغت لفهم تطبيقه.

المبحث الأول: مقارنة مفاهيمية لحوكمة الجامعة

يُعرِّج هذا القسم من الدراسة على البناء المفاهيمي لحوكمة الجامعة، حيث يبدأ باستعراض أهم الوظائف التقليدية والمعاصرة للمؤسسة الجامعية مع التركيز على مسار نشأته، والظروف التي ساهمت في تطوره، وإبراز السياق الذي تبلور من خلاله إلى جانب تقديم التعريفات التي صاغها حوله بعض الباحثين والأكاديميين وما طرحته بعض المؤسسات الدولية.

المطلب الأول: الوظائف التقليدية والمعاصرة للجامعة

لا يمكن الشروع في إبراز تطور مفهوم حوكمة الجامعة دون التطرق إلى الوظائف الموكلة للجامعة، التقليدية منها والمعاصرة، حتى يتسنى لنا استيعاب مضمون هذا المفهوم بشكل واضح.

تتميز الوظائف الموكلة للجامعة بخاصيتي الديناميكية والمرونة، وهذا راجع لارتباطها بجملة من العوامل والظروف التي تؤسس عملها. يؤدي التوجه الإيديولوجي والفلسفي للدولة، مثلاً، دوراً كبيراً في تحديد بوصلة الجامعة، كما تتأثر وظائفها بخصوصيات المجتمع الذي توجد فيه من ثقافات فرعية وعادات وتقاليد وأعراف، إضافة إلى طبيعة السياسات التربوية والتعليمية المتبناة التي ترسم رسالتها.

يمكن القول بأن وظائف الجامعة قد صيغت في ظل سياق تاريخي بدأ منذ مرحلة ما قبل ظهور الدولة الأمة إلى غاية القرن الواحد والعشرين، زمن الجامعة المعاصرة كما يُطلق عليها. يمكن إبراز مسار تطور وظائف الجامعة من خلال المحطات التاريخية الثلاث الآتية¹:

1. مرحلة ما قبل ظهور الدولة الأمة: اختصت الجامعة، في هذه الفترة، بوظيفتين أساسيتين هما التدريس والبحث. فمثلاً، اهتمت كل من جامعة بولونيا وجامعة باريس بمهام التدريس وتقديم المعارف العلمية للطلبة، في حين ارتبطت وظيفة البحث بالجامعات الألمانية، خاصة في فترة ما قبل توحيد ألمانيا، حيث كان لجامعة برلين السبق في ذلك.

2. مرحلة الدولة الأمة: التزمت الجامعة في هذه المرحلة-التي شهدت حروباً في مناطق واسعة من القارة الأوروبية-بتأسيس نظام يلغي جميع الاعتبارات الاجتماعية والثقافية والدينية الضيقة لمصلحة الدولة الأمة، وهو ما أضفى على الجامعة بعداً وطنياً عملت من خلاله على تحقيق الأهداف التي تأسست من أجلها الدولة الأمة.

¹ John C. Scott, "The Mission of The University: Medieval to Postmodern Transformations", *The Journal of Higher Education*, vol. 77, no. 1 (January/February 2006): 4-5. <https://bit.ly/2SxIPu8>

3. الجامعة المعولمة: ففي ظل عالم لا يعترف بالحدود السياسية ولا الجغرافية، ولا يقف عند الحواجز الاجتماعية والثقافية، لم تعد الجامعة المعاصرة ذات تأثير محلي ووطني محدود، بل أصبحت مؤسسة متخطية للدول في ظل التشبيك الحاصل بين مختلف جامعات العالم، حيث فرض عليها هذا التحول تدويل أنشطتها المتمثلة أساسا في التدريس والبحث وخدمة المجتمع.

طرأت على الجامعة تغيرات وظيفية كان الهدف منها السعي إلى مسايرة تحولات البيئة العالمية ومحاولة التأقلم معها، وهذا راجع لكونها مؤسسة بحثية تُعنى بمعالجة القضايا المجتمعية وتعمل على حلها. انتقلت الجامعة، بذلك، من التركيز على وظيفتي التدريس والتكوين مرورا بإجراء الأبحاث إلى الاهتمام بتشخيص وحل مشكلات المجتمع الذي تتحرك فيه.

يمكن، في هذا الصدد، ذكر الوظائف الأساسية للجامعة في النقاط الآتية:

1. إنتاج ونقل المعرفة: تعد هذه الوظيفة الركيزة التي على أساسها وُجدت الجامعة كونها المكان الطبيعي الذي يساعد على إنتاج العلوم، ومن ثمّ، نقلها للأجيال القادمة. إن هدف الجامعة، وفق ما سبق ذكره، هو تكوين نخب قادرة على حل مشكلات مجتمعاتها باتباع أساليب علمية وأدوات متطورة تساعدهم في تحقيق مبتغاهم¹.

2. صناعة الكفاءة: تعمل الجامعة، وفق هذا المنظور، على إنتاج نخب مؤهلة تسهر على تسيير وتنظيم المجتمع بما يكفل تحقيق الأهداف المرسومة من قبل المؤسسات والمنظمات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية. فالجامعة، إذا، هي فضاء لتكوين الكفاءات والإطارات القادرة على إدارة شؤون الدول والمجتمعات بطريقة علمية منظمة².

3. خدمة المجتمع وتحقيق التغيير الاجتماعي الإيجابي: يبرز ذلك بحل مشكلات المجتمع، وفهم الباحث لقضايا بيئته التي يعيش فيها، والعمل على تنمية وتطوير بلده في مختلف المجالات

¹ سيرينة مانع، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات: دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة (جامعة بسكرة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،

<https://bit.ly/2RJuULV>، 64-65، (2015/2014)

² صباح غربي، دور التعليم العالي في تنمية المجتمع المحلي: دراسة تحليلية لاتجاهات القيادات الإدارية في جامعة محمد خيضر ببسكرة، أطروحة دكتوراه غير منشورة (جامعة بسكرة: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية،

<https://bit.ly/2GuOpGf>، 51، (2014/2013)

بالمساهمة في تطوير الوضع الاقتصادي وتحسين أداء الأجهزة الحكومية. كما أن للجامعة دور اجتماعي وثقافي باعتبارها مركزا للإشعاع الثقافي في المجتمع¹.

تُعدُّ خدمة المجتمع من المهام الإضافية التي أوكلت للجامعة بعدما كان هدفها الوحيد هو التدريس والبحث. تساعد وظيفة خدمة المجتمع على ربط الفكر بالممارسة والتنظير بالواقع، أي إيجاد روابط متينة بين الجامعة وبيئتها، فلا يكفي التركيز على تدريس وتلقين العلوم للطلبة، بل من الضروري، كذلك، الانفتاح على المحيط الاقتصادي والاجتماعي الذي تتحرك فيه الجامعة.

أصبح الفرد محور اهتمام الباحثين والمفكرين في العصر الراهن من منطلق أن تحقيق التنمية الاقتصادية يرتكز على حتمية توفر أفراد متعلمين وأكفاء يساهمون في تنشيط القطاع الاقتصادي لبلدانهم بما يحقق التنمية المستدامة في أبعادها المختلفة².

لقد اتجهت الجامعة، في زمن العولمة، نحو الانفتاح على العالم بتدويل وظائفها وأهدافها المتمثلة في ثلاثية التدريس والبحث وخدمة المجتمع. فلم تعد مجرد مؤسسة محدودة الآفاق، بل أصبحت، كغيرها من المؤسسات الاقتصادية والتجارية، مؤسسة عالمية تؤثر وتتأثر بالتغيرات المحلية كما العالمية، وتسعى لمسايرتها والتأقلم معها حتى أصبحت تسمى بجامعة السبق والتميز، أي المؤسسة السباقية للإحاطة بقضايا مجتمعتها³.

دفعت هذه التحولات بالجامعة إلى محاولة مواكبتها، فتنبى القائمون عليها-أي المؤسسة الجامعية-استراتيجية تقوم على انتقال وظيفتها من مجرد مؤسسة للتدريس والبحث إلى فضاء يتأسس

¹ حسين سالم مرجين، "إصلاح منظومة التعليم الجامعي الحكومي في ليبيا: الواقع والمستقبل"، مجلة الأكاديمية للعلوم

الإنسانية والاجتماعية، ع. 9 (ديسمبر 2015): 8. <https://bit.ly/2RKRcwE>

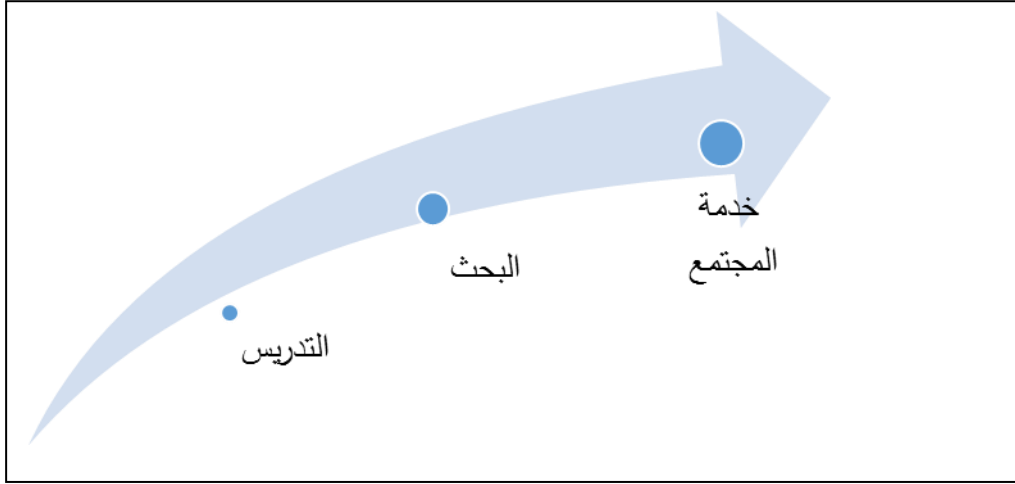
² Guy Rocher، *Re-définition du Rôle de L'université* (Québec: l'institut Québécois de La Recherche, 1990), 9. <https://bit.ly/2UIMcL5>

³ سمير محمد عبد الوهاب، "دور الجامعة في تنمية المجتمع: دراسة حالة جامعة القاهرة"، ورقة علمية مقدمة لفعاليات مؤتمر: تطوير وبناء قدرات أعضاء هيئة التدريس، والجامعة والمجتمع، والتخطيط الاستراتيجي، التفوق والتميز في مؤسسات التعليم العالي (الرباط: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008)، 208.

على مفاهيم الابتكار والتجديد والمقاولاتية، كل هذا بهدف الاستجابة لمتطلبات البيئة الخارجية، وإيجاد موضع لها في السوق، وتحسين قدراتها التنافسية مع باقي جامعات دول العالم الأخرى¹.

بناء على المعطيات السابقة، يمكن ترجمة وظائف الجامعة إلى الشكل المبين في الأسفل:

الشكل رقم 01: تطوّر وظائف الجامعة.



المصدر: من إعداد الباحث.

يتضح، بعد إبراز الوظائف الموكلة للجامعة، أن هذه المؤسسة تُعنى بالبحث والدراسة في مختلف المجالات المجتمعية، فهي تهتم بمعالجة المشكلات التعليمية والصحية والثقافية والاقتصادية والسكنية والاجتماعية والأمنية. كما لا يقتصر دورها على التفاعل مع بيئتها المحلية والوطنية، بل يتعدى ذلك إلى التأثير الواسع النطاق في ظل إفرزات البيئتين الإقليمية والدولية.

إضافة إلى ذلك، وباعتبار الجامعة مكانا للتعليم والبحث والإبداع، فإن لها مهمة بتّ وبعث السلوكيات والممارسات الحميدة داخل المجتمع من منطلق أنها قاطرته، ونظاما لا يمسه أي شكل من أشكال الفساد الأكاديمي والإداري، وهذا ما تتضمنه مهمة تنشئة المجتمع وتهذيبه وأخلاقته.

انتقلت الجامعة، تأسيسا على كل ما سبق، من الفاعل الأساسي الوحيد المؤهل للقيام بوظيفتي التدريس والبحث إلى طرف ضمن شبكة من أطراف أخرى تسهر على تطوير وتنمية اقتصاديات الدول وخدمة المجتمعات.

¹ سعدان شبايكي، "الآثار الاقتصادية والاجتماعية لنظام التعليم العالي (ل.م.د.)"، مجلة البحوث والدراسات العلمية، ع.

5 (جويلية 2011): 12-13. <https://bit.ly/2SwmUCt>

المطلب الثاني: أسباب ظهور حوكمة الجامعة

يُعدُّ مفهوم حوكمة الجامعة من بين المفاهيم حديثة النشأة قديمة الفكرة. ويمكن الاستناد في ذلك إلى التطور الذي عرفه هذا المفهوم باعتباره مصطلحا مشتقا من المفهوم الأصلي الذي تفرَّع منه ألا وهو الحوكمة. كما أثرت الامتدادات التاريخية وتغيرات البيئة العالمية في الميادين الاقتصادية والمالية والإدارية في ظهوره. يمكن، في هذا السياق، التطرق إلى تطور مفهوم حوكمة الجامعة من خلال تجزئة مضمونه إلى فرعين رئيسيين متداخلين: الأول يرتبط بالتأثيرات التي خلفتها تحولات البيئة العالمية، الاقتصادية والمالية والسياسية والإدارية، في تشكله وتبلوره، أما القسم الثاني فيُعنى بدراسة مسار تطور المفهوم في شقّه الاصطلاحي.

1. حوكمة الجامعة وإعادة تشكّل دور الدولة

تغيّرت الأوضاع العالمية تغيرا كبيرا جراء إفرزات العولمة وما خلفته من تحديات مسّت الأديار الرئيسية التي كانت تضطلع بها الدولة، والتي تحولت، على إثرها، من فاعل وحيد مؤثر في العلاقات الدولية إلى طرف يتفاعل مع فواعل أخرى في ظل شبكة فواعل معقدة تتميز علاقتها بالتنافس والصراع أحيانا، وبالتعاون والتحالف أحيانا أخرى، وكذلك في بيئة عالمية لا تعترف بالحدود السياسية ولا بالقوانين المعمول بها وطنيا ولا بالانتماءات الدينية أو الإثنية أو القبلية الضيقة. لقد أصبح كل ما يُنفَّذ في دولة معينة يسري على باقي دول العالم، أي أن مختلف المعاملات، وبالأخص الاقتصادية منها، تتشكل في نطاق عالمي يتسم بالاندماج والتشبيك والتعقيد¹.

ولقد أخذت الأبعاد السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية في ظل هذا الوضع الجديد طابعا طغت عليه عولمة جميع هذه الأبعاد، فبرزت على إثر ذلك مسميات الاقتصاد المعولم القائم على الافتراضات الليبرالية المرتكزة على قانون السوق الحرة، والعولمة الاجتماعية والثقافية المعززة لقبولة الثقافات المجتمعية الفرعية في نظام اجتماعي عالمي واحد، كما برزت العولمة السياسية الموجهة للسياسات القطرية لنظام سياسي عالمي تنصهر فيه جميع التوجهات السياسية للدول².

¹ خالد إبراهيم الشلال، سيادة الدولة في ظل النظام العالمي الجديد وتحديات العولمة (مصر: الدار العالمية للنشر والتوزيع، 2014)، 178-180.

² هايل عبد المولى طشطوش، أثر العولمة في الحياة المعاصرة (الأردن: دار البداية ناشرون وموزعون، 2014)، 21-22.

لا يمكن لأي دولة كانت في الوقت الحاضر أن تحدد ملامحها الحضارية، وأن ترسم سياساتها العامة بمعزل عن التجاذبات والتأثيرات البيئية العالمية المختلفة التي تفرزها تفاعلات القوى الدولية على شاكلة الدول والشركات المتخطية القوميات والمؤسسات الاقتصادية والهيئات المالية العالمية والمنظمات التي تُعنى بحقوق الإنسان.

إنّ انسحاب الوضع الجديد، الذي ميّز النظام العالمي للقرن الواحد والعشرين، على قطاع التعليم العالي، دفع بأن تصبح الخدمة التي تقدّمها الجامعة سلعة كغيرها من السلع الأخرى المعروضة للبيع والشراء، وتتحدد قيمتها وفق ما تقتضيه قاعدة العرض والطلب. لقد خُفّ، كل هذا، تعليماً جامعياً عابراً للحدود الوطنية، تجلت أبرز معالمه في توجه مختلف جامعات العالم إلى التوقيع على اتفاقيات التوأمة فيما بينها، وظهور مشاريع بحثية مشتركة، وانتعاش ملحوظ في حركية انتقال الأساتذة والطلبة الأجانب من جامعاتهم إلى جامعات دول أخرى. كما برزت تجليات هذا الوضع، أيضاً، في ميادين التأطير المشترك للرسائل والأطروحات الجامعية والانضمام إلى مخابر بحث عالمية¹.

تأثرت الجامعة بالتغير الوظيفي الذي مسّ الدولة في ظل تغير الظروف الاقتصادية والسياسية العالمية، ويظهر ذلك في فقدان الدولة لسيادتها الكاملة التي كانت تتمتع بها من قبل في فترة سيادة النظام الاشتراكي، حيث كانت الدولة هي المخطط المركزي والموجه العام الوحيد للحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وهذا راجع للفلسفة التي تتنادي بها، والقائمة على التكفل بجميع شؤون المجتمع لوحدها².

لقد انعكس التغير الوظيفي للدولة على الجامعة من حيث تعدد الفواعل المعنية بالمشاركة في إدارتها وتمويلها، وكذلك من حيث تجدد وظائفها ورسالتها، ليس فقط في مسألتي التدريس والبحث، بل أيضاً فيما يخص مسؤوليتها المجتمعية.

¹ زين الدين بروش، يوسف بركان، "مشروع تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر: الواقع والآفاق"، ورقة مقدمة للمؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي (البحرين: الجامعة الخليجية، 4-5 أبريل 2012)، 808-809. <https://bit.ly/2RM2gK2>

² سعاد محمد عيد، تخطيط السياسة التعليمية والتحديات الحضارية المعاصرة (مصر: مكتبة الأنجلو المصرية، 2013)، 149.

2. الليبرالية الجديدة كحاضنة أيديولوجية لحوكمة الجامعة

ترجع الجذور النظرية للاتجاه الليبرالي الجديد إلى أعمال منظري الليبرالية التقليدية، وبالتحديد جهود كل من المفكرين "آدم سميث" (Adam Smith) و"ديفيد ريكاردو" (David Ricardo)، إضافة إلى إسهامات مدرسة مانشستر. ومن الناحية التاريخية، ساهم الركود التضخمي في ظهور هذا الاتجاه في سبعينيات القرن الماضي. يتقاسم منظّره مسلّمة مفادها أنه من الضروري العمل على تحجيم الدور الاقتصادي للدولة، وإيجاد بديل لها يتمثل في السوق الحرة، مع التركيز على تحرير تجارة السلع أو كما سمّاها الاقتصادي المجري "كارل بولياني" (Karl Polanyi) بالأسواق الذاتية التنظيم. تؤمن الليبرالية الجديدة، أيضاً، بأن المنافسة بين الجماعات والمؤسسات، وبالأخص بين الأفراد، ستؤدي بالضرورة إلى تحقيق النمو الاقتصادي، وتساعد على الاستجابة للمطالب المختلفة للأفراد¹.

تشرح المقولة الآتية فلسفة النظرية الليبرالية الجديدة والمتمثلة في أن: "الدولة الضعيفة والهشة أفضل من الدولة القوية والمتجانسة، وكل ما هو خاص فهو جيد وكل ما هو عمومي فهو سيء"².

يُفهم، مما سبق ذكره، بأن الليبرالية الجديدة قد تأسست على افتراض تقليص تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية والاجتماعية، كما تقر بالتوجه نحو خصوصية جميع السياسات والبرامج والمخططات الاجتماعية والاقتصادية مثل سياسات حماية البيئة وبرامج الرفاه الاجتماعي.

تُقرّ هذه النظرية، من جانب آخر، بأن دور الدولة يكمن، فقط، في تسهيل العمليات والإجراءات التي تحدث داخل السوق، وأن تضمن للأفراد العمل بكل حرية واستقلالية. كما ترى بأن الفرد فاعل اقتصادي عقلائي يسعى إلى تعظيم أرباحه وفوائده بأقل التكاليف والخسائر الممكنة عملاً بقاعدة تحليل التكلفة والمنفعة³.

تتطابق رؤية الليبرالية الجديدة للجامعة مع رؤيتها للقطاعات الأخرى، فتقليص تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية أدى إلى تخفيض تمويلها ودعمها للخدمات الاجتماعية، الأمر الذي أسهم في تخفيض التمويل الممنوح للجامعة. أجبر هذا الوضع المؤسسة الجامعية على ضرورة البحث عن مصادر تمويل أخرى غير التمويل العمومي، وبالأخص تمويل القطاع الخاص، بالإضافة إلى عائدات

¹ Daniel B. Saunders, "Neoliberal Ideology and Public Higher Education in The United States", *Journal for Critical Education Policy Studies*, Vol. 8, no. 1 (August 2010): 46. <https://bit.ly/2MVpI6J>

² Camille B. Kandiko, "Neoliberalism in Higher Education: A Comparative Approach", *International Journal of Arts and Sciences*, Vol. 3, no. 14 (2010): 156. <https://bit.ly/2GjjI7J>

³ Saunders, "Neoliberal Ideology", 47-48.

الجامعة من التكوين والبحث، وبخاصة البحوث والدراسات التي تجريها وتقوم ببيعها للمؤسسات والشركات. لهذا السبب، أصبح التعليم الجامعي سلعة في سوق تُعرض للبيع، هذه السلعة يشتريها المستهلك الذي هو، في هذا الموضع، الطالب. وكونه فاعلا اقتصاديا وعقلانيا، فإنه، بذلك، يحاول تعظيم فوائده التعليمية بأقل تكلفة اقتصادية ممكنة¹.

دفع الفكر الليبرالي الجديد بالجامعة إلى تبني أساليب إدارية ذات نجاعة وفعالية أكبر مع جعلها تنتهج أسلوب التكلفة والمنفعة، وفرض الرقابة على الأطراف المعنية. لقد أصبحت جزاء ذلك مؤسسة ليبرالية تحكمها نفس القواعد التي تضبط السوق، وهذا ما يعنيه مفهوم الاحتراف الإداري الذي يعبر عن تسيير الجامعة بافتراضات الليبرالية الجديدة القائمة على أفكار وممارسات القطاع الخاص².

ترتب على تضمين افتراضات الليبرالية الجديدة في التعليم الجامعي إضعاف الرقابة العمومية التي كانت تقوم بها الدولة في إدارتها للجامعات في المجالات الإدارية والمالية والبيداغوجية والبحثية. كما تمت خوصصة وتحرير خدماتها التعليمية، ورُبطت بشكل مباشر بالسوق، لأن هذه النظرية تؤمن بأن السوق كفيلة بتجويد الأداء أكثر مما يمكن تحقيقه لو كانت الدولة هي الفاعل الوحيد. كما أن السوق تساهم في خلق الثروة للجامعة عكس الدولة التي تسعى إلى تنظيم العملية فقط³.

يمكن، في هذا السياق، إعطاء بعض الأمثلة التي توضح دور الليبرالية الجديدة في تغيير نمط إدارة الجامعة. فبالإضافة إلى النوع التقليدي للجامعة الذي هو الجامعات العمومية، انتشرت أنواع أخرى، فظهرت بذلك الجامعات الخاصة غير الربحية، والجامعات الخاصة الربحية، ونوع آخر هو الجامعات التابعة للشركات والمؤسسات (Corporate Universities).

توسّع انتشار النمطان الأخيران (الجامعات الخاصة الربحية والجامعات التابعة للشركات) بشكل كبير في العقود الأخيرة. فعلى سبيل المثال، يعود السبق في ظهور الجامعات المرتبطة بالشركات إلى الولايات المتحدة الأمريكية، فلقد تمّ إحصاء حوالي 1600 جامعة من هذا النوع في سنة 1998، ومن أبرزها جامعة موتورولا (Motorola University) وجامعة تويوتا (Toyota University) وجامعة ديزني

¹Saunders, "Neoliberal Ideology", 47-48.

² Kandiko, "Neoliberalism in Higher Education", 157.

³Kandiko, "Neoliberalism in Higher Education", 156.

(Disney University). وتكون طريقة تدريس الطلبة فيها إما حضورياً داخل المؤسسة أو عن طريق التعليم الافتراضي¹.

تُعدُّ جامعة فينيكس (Phoenix University) الأمريكية من أقدم الجامعات الربحية، حيث تأسست سنة 1976. تهتم بتقديم خدمة التعليم الافتراضي لطلبتها. ولقد تمّ تسجيل حوالي 120 ألف طالب لديها في سنة 2000. يمنح هذا النوع من الجامعات نفس الشهادات التي تمنحها الجامعات العمومية التقليدية مثل شهادتي الليسانس والدكتوراه. أما في أوروبا، تعد الجامعة المفتوحة في بريطانيا (Open University) من أشهر وأقدم الجامعات الربحية، وهي جامعة عمومية تأسست سنة 1969².

يمكن تلخيص أبرز تأثيرات الليبرالية الجديدة على أداء الجامعة فيما يلي:

✓ خوصصة المؤسسات الجامعية.

✓ حرية الاتجار ودعم التوجه التسويقي للتعليم الجامعي.

✓ توسيع المشاركة في التكلفة بالبحث على مصادر تمويل غير التحويلات العمومية.

3. موجات الإصلاح الإداري للقطاع العمومي في ظل نجاح ممارسات القطاع الخاص

ظهرت الحوكمة عقب الأزمات المالية والاقتصادية التي شهدتها العديد من دول العالم في تسعينيات القرن الماضي، حيث عقد اتساع حجم الشركات فرض الرقابة داخلها، وهو ما أفرز ممارسات إدارية غير سليمة تجلت مظاهرها في نقشي تضخيم الفواتير والتصريح بمعلومات خاطئة عن واقع الشركات، خصوصاً ما تعلق بوضعها المالي. اعتبرت هذه الظواهر بمثابة مؤشر قوي على انتشار الفساد المالي والإداري في هذه الشركات، وهو الأمر الذي أفقد المستثمرين ثقتهم في هذه الشركات ودفعهم إلى سحب أموالهم وبيع أسهمهم بأرخص الأسعار³.

تُعدُّ كل من شركتي وورلد كوم (WorldCom) في الولايات المتحدة الأمريكية والشركة الأمريكية للاتصالات أنرون (Enron) من أبرز الشركات التي شهدت أزمات داخلية قوية في سنتي 2001

¹ Véronique Brouillete, Nicole Fortin, *La Mondialisation Néolibérale et L'Enseignement Supérieur* (Québec: CSQ Communications Janvier, 2004), 19.

² Brouillete, Fortin, "La Mondialisation Néolibérale", 20-21.

³ هاشم رمضان الجزائري، حسين عبد القادر معروف، "ماهية حوكمة الشركات"، مجلة العلوم الاقتصادية، م. 7، ع.

25 (نوفمبر 2009): 8. <https://bit.ly/2Gu1hfA>

و2002 على التوالي، إضافة إلى أزمة إفلاس مؤسسة الادخار والإقراض الأمريكية في 1994، والتي قُدِّر حجم خسائرها المالية بحوالي 179 مليار دولار¹.

ومن منظور آخر، تمّ اعتماد آلية الحوكمة من أجل ضمان حقوق المساهمين الذين عانوا من سيطرة مالكي أصول الشركات، وهم أقلية من المساهمين يملكون أعلى نسبة من الأصوات فيها². برزت العديد من نماذج إدارة المؤسسات العمومية التي حاولت تحسين أدائها ومسايرتها لما جاءت بها مضامين الحوكمة، وهذا من أجل تغيير الآليات التقليدية التي كانت سائدة من قبل، من جهة، والقضاء على مختلف أشكال سوء التسيير من جهة أخرى.

برزت الإدارة العامة الجديدة (New Public Management) كإحدى إفرزات التوجه الليبرالي الذي ساد في السبعينيات، حيث نادى منظروها بضرورة الحد من تدخل الدولة في الشؤون الاقتصادية في مرحلة عرفت فيها الدول الغربية أزمات اقتصادية متعاقبة. وقد بدأ تطبيق هذا النموذج في بعض الدول الأنجلوسكسونية، وبالأخص بريطانيا ونيوزيلندا وكندا وسويسرا، ثم انتشر في باقي دول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية. كما أن هنالك من يربط ظهور هذا النوع من التسيير بالإصلاح الإداري وإصلاح الخدمة العامة الذي دعت إليه رئيسة وزراء بريطانيا "مارغريت تاتشر" في سنة 1979³.

¹ تسعديت بوسبعين، "حوكمة المؤسسات وانعكاسات تطبيقها على السياسة والموازنة العامة للدولة"، مداخلة مقدّمة لفعاليات الملتقى الوطني حول: متطلبات إرساء مبادئ الحوكمة في إدارة الميزانية العامة للدولة (الجزائر: المركز الجامعي البويرة، 27-28 فيفري 2013)، 7.

² رمضان الجزائري، معروف، "حوكمة الشركات"، 9.

• تعرّض نموذج الإدارة العامة الجديدة لانتقادات شكّلت الأرضية المناسبة لظهور نموذج إداري جديد أطلق عليه "ما بعد الإدارة العامة الجديدة" (Post-New Public Management)، يمكن اعتباره بمثابة الموجة الثانية لإصلاح القطاع العام بعد الموجة الأولى التي ارتبطت بالإدارة العامة الجديدة. نجد من أبرز رواد هذا الاتجاه كل من: Christensen, Laegreid, Zafra Gomez, Bolivar, Goldfinch, Wallis, De Vries, Nemecc. يرتكز هذا النموذج على مجموعة من الافتراضات أهمها: ضرورة إعادة هيكلة الأجهزة الإدارية المركزية، تقوية الرقابة على أداء المؤسسات، تعزيز الاستقلال المؤسسي للأجهزة الإدارية، وضع حد للانقسام الإداري للمؤسسات من خلال تفعيل الاندماج الهيكلي، دعم الشراكة بين القطاع العام والخاص، تعزيز قدرات الوحدات المركزية للإدارات.

³ ليلي بن عيسى، "الحكم الراشد أحد مقومات التسيير العمومي الجديد"، أبحاث اقتصادية وإدارية، ع. 14 (ديسمبر

يرتبط هذا الاتجاه بجهود الباحث "كريستوفر هود" (Christopher Hood) الذي حاول تحسين طبيعة إدارة المؤسسات العمومية لتتأسس على مبادئ الحوكمة. حاول، أيضا، إدخال أساليب التسيير الناجحة، التي ارتبطت بمؤسسات القطاع الخاص، في الإدارات العمومية، وهي الأساليب التي ارتكزت على محاربة البيروقراطية، وإدارة المؤسسات بواسطة الكفاءة والفعالية، وملاءمة العمليات للنتائج المراد تحقيقها، وتفعيل آلية مراقبة الأداء العمومي، ومعاملة المواطن المستفيد من الخدمة العمومية كزبون¹.

4. الانتقال من حوكمة القطاع الخاص إلى القطاع العام وإدارة الجامعة بمضامينها

أخذت استعمالات الحوكمة في الانتشار والتوسع منذ منتصف سبعينيات القرن الماضي، حيث تمّ تداولها من قبل مدراء الشركات الاقتصادية والتجارية الكبرى في محاولة منهم لضمان التوازن والتوافق بين مصلحة المساهمين ومصلحة أصحاب الشركات ومصالح الأطراف الأخرى التي لها ارتباط بالشركات مثل موظفيها وإداراتها، وكذلك مصالح مختلف مؤسسات المجتمع المدني والجماعات المحلية².

برزت الحوكمة، بناء على ما سبق، لتعبر على التغيرات التي أحدثتها العولمة والفكر الليبرالي الجديد على طريقة إدارة الحكم والتنظيم الإداري للمنظمات والمؤسسات، حيث أصبحت قائمة على المشاركة الموسعة لمختلف الأطراف في مرحلة رسم السياسات، والمرونة التنظيمية، والانفتاح المؤسسي على المحيط الاجتماعي³.

يمكن القول، من خلال كل ما سبق، بأن حوكمة ما هي، في واقع الأمر، إلا مصطلحا معياريا يمتاز بالمرونة، وتطغى عليه التوجهات والأفكار المتمركزة التي صاغتها الأطروحات الغربية. كما أنه نمط معلوم تبنته الدول المتقدمة بهدف ملاءمته وتأقلمه مع التحول الاقتصادي نحو الليبرالية في كل المستويات وعلى جميع الأصعدة. يؤشر بروز هذا المفهوم، أيضا، على حالة إيديولوجية وسياسية واقتصادية هجينة، ساهمت هذه المكونات الثلاث في تجسيده كنموذج عالمي.

¹ ذهبية الجوزي، الحكم الراشد وجودة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة (جامعة الجزائر 3: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2013/2012)، 97-99.

² Dario Battistella et al., *Dictionnaire des Relations Internationales*, 3^e édition, s.v. "Gouvernance" (France: Dalloz, 2012), 242-243.

³ *Lexique de Science Politique-Vie et Institutions Politiques*, 3^e édition, s.v. "Gouvernance" (France: Dalloz, 2014), 251-252.

أصدرت المفوضية الأوروبية، في 25 جويلية 2001، كتابا احتوى على تعريف موجز لمفهوم الحوكمة عرفته بأنه: "مجموعة القواعد والعمليات والسلوكيات التي تؤثر في ممارسة السلطات على المستوى الأوروبي، وهي، بذلك، تحتوي على مبادئ منها الانفتاح والمشاركة والمسؤولية والفعالية"¹.

يمكن إبراز بعض مظاهر حوكمة الجامعة على المستوى التطبيقي في فترة الستينيات والسبعينيات من القرن الماضي، عندما قام كل من "داف" (Duff) و"بيرداهل" (Berdahl) بإجراء دراسة ميدانية حول تطبيق الحوكمة في الجامعات الكندية المختارة بهدف قياس درجة تبنيها لمبادئ الشفافية والمشاركة الموسعة لأعضاء الكليات والطلبة في عملية اتخاذ القرار. تبين بعد تحليل مضمون الدراسة التي جرت سنة 1975 بأن المشاركة الطلابية في عملية اتخاذ القرار بدأت في التحسن، كما أصبحت معظم المجالس والهيئات الجامعية الكندية تضم طلبة (بنسبة 78%)².

استخدم مفهوم حوكمة الجامعة، لأول مرة، من قبل الباحث "بوررتون كلارك" (Burton Clark) في سنة 1983. سعى كلارك إلى معالجة الكيفية التي تقوم من خلالها الجامعة بتحديد وتنفيذ أهدافها، والطريقة التي يتم بواسطتها إدارة مؤسساتها وهيئاتها بشكل ناجح³.

يتضح، بعد كل ما تم ذكره، أن حوكمة الجامعة هي، في الأساس، مسار لتطور كل من الفكر والممارسة الإداريين داخل مؤسسات القطاع الخاص، والتي يرجع إليها السبق في تكريس مبادئ الحوكمة، وهي التي أثبتت نجاعتها في تجاوز الأزمات التي تهددها. دفع هذا التغيير الإداري الخاص بمؤسسات القطاع العمومي إلى محاولة تبني هذه الممارسات، وكان من أبرز المؤسسات العمومية التي اعتمدت الحوكمة كمدخل لإدارتها هي المؤسسات الجامعية.

لعلّه، من المفيد، بناء على المعطيات السابقة الذكر، أن نقدّم ملخصاً بهذا الجدول نوضح فيه مسار تطوّر مفهوم حوكمة الجامعة:

¹ Mokhtar Lakehal, *Dictionnaire de Science Politique*, 4^e édition, s.v. "Gouvernance" (Paris: Le Harmattan, 2009), 192.

² Bing Zuo, Eugene W. Ratsoy, "Student Participation in University Governance", *The Canadian Journal of Higher Education*, v. 29, no. 1 (1999): 1-26. <https://bit.ly/2BoUaBU>

³ Adriana Jaramillo et al., *Universities through the Looking Glass: Benchmarking University Governance to Enable Higher Education Modernization in MENA* (World Bank, March 2012), 7. <https://bit.ly/2rLxM0n>

الجدول رقم 01: تطوّر حوكمة الجامعة.

تصوّر حال الجامعة	المضامين الفكرية العامة	تطوّر حوكمة الجامعة
الجامعة مرفق عمومي تابع للدولة، وهو ما يستدعي إدارتها مركزيا.	الدولة هي الفاعل الوحيد المعني برسم السياسات العامة.	النموذج الاشتراكي
إصلاح المنظومة الجامعية لتواكب الأوضاع الاقتصادية، والسماح للقطاع الخاص بأن يكون طرفا في تمويل الجامعة.	عدم قدرة الدولة بمفردها على إدارة مختلف شؤون الحياة العامة للأفراد، وضرورة إعادة رسم دور جديد للدولة.	الأزمات الاقتصادية والمالية والإدارية للدول المتقدمة
الجامعة سوق مفتوحة. التسيير الشبكي للجامعة.	تقليص الدور الاقتصادي للدولة، قانون السوق هو المحدد الوحيد للتعاملات الاقتصادية.	انتشار الأفكار الليبرالية
الوصول إلى جامعة معاصرة من خلال تبني نظام تعليم عالي عالمي.	توحيد التوجهات العامة من خلال تنميط وتذويب الاختلافات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية واللغوية.	العولمة
انتشار الإصلاح الإداري ليمس بذلك الإدارة الجامعية.	تضمن الممارسات الحسنة في الميدان الإداري.	إدخال الحوكمة في الميدان الإداري
تحقيق مبادئ الشفافية والمساءلة وتوسيع مشاركة الأطراف المعنية وسيادة القانون وتفعيل الرقابة والاعتماد على نتائج التقييم.	التزهل الإداري وفساد المؤسسات الجامعية وضعف أنظمة الرقابة والمساءلة داخلها وانعدام الشفافية، كما أن إدارتها تمتاز بمركزية شديدة.	تطبيق الحوكمة في ظل تزايد الطلب على التعليم العالي

المصدر: من إعداد الباحث.

المطلب الثالث: ضبط مفهوم حوكمة الجامعة

ظهرت العديد من التعريفات التي حاولت إعطاء معنى محدد لحوكمة الجامعة. يمكن، في هذا الصدد، تبويب التعريفات بتقسيمها إلى فرعين: الأول يُعنى بذكر التعريفات الأكاديمية لحوكمة الجامعة، فيما يتطرق الفرع الثاني إلى الطرح الإيديولوجي له.

أولاً- التعريف الأكاديمي

سيتم التطرق في هذا الجزء إلى التعريفات المقدمة حول مفهوم حوكمة الجامعة التي طرحها المفكرون والمنظرون والباحثون.

1- تعريف "فان فاغت" (Van Vught): يشبه هذا الباحث حوكمة الجامعة بمقترب تعدد الفواعل بغية فهم ديناميكية أنظمة التعليم العالي، حيث يفترض أن تكون العمليات والمخرجات محصلة لتفاعل العديد من الجهات الفاعلة (مؤسسات التعليم العالي، القوى الحكومية، المنظمات الوسيطة بين الجهتين، مستهلكو التعليم العالي من طلبة وموظفين)¹. يكون تطبيق الحوكمة، تأسيساً على هذا التعريف، في ظل وجود بيئة سياسية واقتصادية يطبعها الانفتاح والديمقراطية ولا تكون في بيئة لا تسمح بالعمل التشاركي.

2- تعريف "ديتمار براون" (Dietmar Braun): "حوكمة الجامعة هو مفهوم واسع جداً، يدل على الكيفية التي يتم بها توزيع الحقوق والواجبات، والطريقة التي تتفاعل بها الأجزاء المختلفة للجامعة، كما يحدّد الشكل الذي يأخذه تنظيم العلاقة مع باقي الجامعات الأخرى ومع أصحاب المصلحة كذلك. فهياكل الجامعة تحدد "من؟ يحصل على ماذا؟ متى؟ وكيف" في الجامعات"². يمكن القول بأن هذا التعريف أوسع من سابقه، حيث اشتمل على كيفية تقسيم العمل، وعلى التفاعل بين الأطراف المعنية بالحوكمة.

3- تعريف "كامينج" (Cumming) و"فيشر" (Fisher) و"لوك" (Locke): تقوم حوكمة الجامعة أساساً على تحديد قيم ومهام الجامعة وصياغة أهدافها وتحصيل الموارد الضرورية لتسيير نشاطاتها، كما

¹ Frans Van Vught, *Patterns of Governance in Higher Education: Concepts and Trends* (Paris: UNESCO, 1993), 18. <https://bit.ly/2UMaR1j>

² Braun Dietmar, "Governance of Universities and Scientific Innovation", in *Reforming Higher Education Public Policy Design and Implementation*, Vol. 41, ed. Christine Musselin and Pedro N. Teixeira (London: Springer, 2014), 154.

تعمل على تعزيز علاقتها بمختلف الأطراف، وبالأخص الحكومة والمجتمع¹. يُلاحظ أن التعريف المطروح حاول تفسير الأداء الداخلي والخارجي للجامعة اعتماداً على مبادئ الحوكمة.

4- تعريف "ضحاوي" و"المليجي": "هو النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المؤسسة الجامعية ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بمعايير المحاسبة والشفافية، بالإضافة إلى رسم هيكل واضح لعملها في إطار استخدام نظام أخلاقي يحقق لها الجودة والتميز"².

يرى الأستاذ "مسعود لقويرة" مسؤول خلية تأمين ضمان الجودة على مستوى جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة بأن حوكمة الجامعة: "هي نوع من الإدارة تتطلب أن يقوم كل شخص أو مسؤول بمهامه على أكمل وجه وهو مسؤول عن عمله، كما أنها تعني الانتقال من الإدارة الهرمية إلى الإدارة التقاربية التشاركية، حيث أن الحوكمة الجامعية تعطي لكل طرف الحق في التفكير والعمل"³.

فيما يعرف الأمين العام لجامعة سكيكدة "خالد بوجلال" المفهوم بأنه: "تسيير الموارد البشرية والمالية والمادية قصد ضمان تطوير خدمة الجامعة على المستوى البيداغوجي والإداري والبحثي"⁴.

يستنتج المتأمل في التعريفات المقترحة في الجانب الأكاديمي لحوكمة الجامعة أن أوجه التشابه بينها أكثر بكثير من نقاط الاختلاف. فمثلاً، أعطت التعريفات الثلاث الأولى أهمية لمسألة تعددية الفواعل المعنية بحوكمة الجامعة، بمعنى التركيز على مبدأ توسيع المشاركة الجامعية، في حين ركّز التعريف الرابع على فعالية النظام المعني بالتطبيق الجيد لمبادئ الحوكمة في المؤسسات الجامعية.

¹Nur Sayidah et al., "Exploration of University Governance Model in Indonesia Private University", *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol. 5, no. 10 (February 2014): 62-75.
<https://bit.ly/2WMWYCO>

² علي بن محمد السوادي، الحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات السعودية (تصور مقترح)، أطروحة دكتوراه غير منشورة (جامعة أم القرى: كلية التربية، 2015)، 25. <https://bit.ly/2DfISRx>

³ مقابلة مع مسؤول خلية تأمين ضمان الجودة، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، من الساعة 11:42 إلى 13:07، 16 مارس 2017.

⁴ مقابلة مع الأمين العام لجامعة سكيكدة ومسؤول ميدان الهياكل القاعدية في التقييم الذاتي، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، من الساعة 14:50 إلى 15:15، 26 مارس 2017.

ثانياً - الطرح الإيديولوجي

لا يمكن الحديث عن أي مفهوم في العلوم السياسية دون الأخذ بعين الاعتبار للخلفية الإيديولوجية التي نشأ فيها. فمفهوم حوكمة الجامعة، حسب ما تمّ تقديمه، جاء في سياق نيوليبرالي خصوصاً في مرحلة الثمانينيات التي تمت فيها إعادة تشكيل دور الدولة.

يطرح الباحث "حسين رحمون" من جامعة الحسن الثاني بالمغرب هذه الفكرة، حيث يرى بأن مفهوم حوكمة الجامعة نشأ في بيئة معولمة ونيوليبرالية تفرض على جميع الدول التقيد بضوابط ومعايير منمّطة، تُطبّق على جميع الدول دون مراعاة لخصوصيات بيئتها المحلية¹.

يُبرز "هارولد ماكدوغال" (Harold McDougall) من جانبه تأثير الليبرالية الجديدة على تغيير نمط أداء المؤسسات الجامعية بقوله: "أصبحت خبرات الشركات ودهاء القطاع الخاص هي الطاغية والموجهة لمختلف مناحي الحياة الجامعية"².

يوجي كل هذا بالارتباط الوثيق بين الجانب العملي لحوكمة الجامعة وسياقها الإيديولوجي الذي وُجدت فيه. يمكن القول انطلاقاً مما سبق بأن حوكمة الجامعة، كغيرها من الكثير من المفاهيم المتمركزة حول الذات الأمريكية، قد تمّ تصديرها من أجل خدمة التوجه الأمريكي القائم على الليبرالية. يُلاحظ من التعريفات المقدّمة حول مفهوم حوكمة الجامعة أنها راعت جملة من الأساسيات التي يمكن حصرها فيما يلي:

1. هي فن حكم وإدارة الجامعة بما يحقق أهدافها بأقل تكلفة وبمنفعة أكبر.
2. توضح وتحدد الحوكمة أهداف الجامعة وترسم خططها واستراتيجياتها، كما تساهم في ترشيد وعقلنة تسيير الهيئات الإدارية للجامعة، ويمكنها من تنويع الموارد المالية، ويسهل عليها التأقلم مع كل طارئ.
3. تتفاعل الجامعة في إطار الحوكمة مع مختلف الأطراف الداخلية والخارجية، وتعمل على توسيع مشاركة كل الفاعلين المعنيين بعملية صنع واتخاذ القرار الجامعي.

¹Houcine Rahmoune, "Des Mauvaises 'Réformes' à La 'Bonne' Gouvernance", dans *Regards Dynamiques et Critiques de La Gouvernance des Universités*, Rédaction. Michel Gay et al (Paris: International Association of University Professors and Lecturers, Mars 2017), 40. <https://bit.ly/2WN3t7L>

² Harold McDougall, "The Challenges of Legal Education in the Neoliberal University", *National Lawyers Guild Review*, Vol. 72, no. 2 (Summer 2015): 66. <https://bit.ly/2MVp49j>

4. تعمل الحوكمة على تعزيز الشفافية وتحقيق استقلالية الجامعة ومحاسبة المسؤولين على أدائهم وتوفير الشروط القانونية الملائمة.

تعني **حوكمة الجامعة**، إذاً، مختلف الديناميكيات والممارسات الحسنة التي تحدث داخل الجامعة بين فاعلين داخليين ممثلين في الهيئة الأكاديمية والطلبة والسلك الإداري العامل بها، وفاعلين من خارج الجامعة يعكسون الرؤية العامة للحكومة ورجال الأعمال والمجتمع المدني. يتم بواسطتها الانتقال من التسيير البيروقراطي للجامعة إلى الإدارة بروح الجماعة، كما تهدف إلى تطوير هيكلها الإداري بما يتوافق وتوجهاتها الاستراتيجية. كل هذا بهدف إعطاء الجامعة روحاً أكثر انفتاحاً وتجاوباً مع متطلبات بيئتها، مما يمكنها من توسيع هامش قدراتها القرارية، الإدارية والبيداغوجية، وبما يسمح لها من أن تصبح مؤسسة منتجة وخالقة للثروة.

تجدر الإشارة، بعد إبراز مضمون التعريفات السابقة، بأنه سيتم الاعتماد على الطرح الأكاديمي لمفهوم حوكمة الجامعة في باقي فصول هذه الدراسة، أي محاولة عرض قدرة المؤسسات الجامعية على تطبيق مبادئ الحوكمة بفعالية وبجودة عالية، وتجنب الحديث عن خلفيته الإيديولوجية التي تبلور فيها وبرز من خلالها.

المبحث الثاني: حوكمة الجامعة: المبادئ، الفواعل ومراحل التطبيق

يستعرض هذا المبحث من الدراسة المبادئ الستة لحوكمة الجامعة المتمثلة في: السياق والرسالة والأهداف، توجه الإدارة، الاستقلالية، المشاركة، الشفافية، الرقابة والتقييم. كما يتطرق في جانب منه إلى أهم القوى المشكّلة له بتقسيمها إلى فواعل داخلية وأخرى خارجية. إلى جانب ذلك، يهتم هذا المبحث بالمراحل التي ينبغي تتبعها عند تطبيق حوكمة الجامعة.

المطلب الأول: مبادئ حوكمة الجامعة

اعتمد البرنامج الإقليمي للتعليم العالي المُعدّ لتقييم واقع تطبيق الحوكمة في جامعات الشرق الأوسط وشمال إفريقيا على بطاقة خاصة لفحص ذلك، احتوت على مجموعة من المبادئ التي تسمح لأي جامعة بقياس مستوى نجاح تطبيق الحوكمة فيها بالمقارنة مع جامعات أخرى. أُجريت هذه الدراسة في سنة 2013، من خلال أعمال مجموعة من الخبراء والمختصين التابعين لفريق الأخصائية في التربية والتعليم ورئيسة البرنامج الإقليمي للتعليم العالي الباحثة "جراميلو أدريانا" (Adriana Jaramillo)، تمّ من خلاله قياس درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في مائة (100) مؤسسة تعليم عالي توزعت على سبعة دول تقع، كلها، في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا. تمّ الاعتماد، في هذه البطاقة، على المبادئ الخمسة الآتية:

1. السياق والرسالة والأهداف: يتضمن هذا المبدأ ثلاثة مؤشرات هي¹:

أ. المؤشر الأول تمّ فيه تحديد رسالة الجامعة والإجراءات المتّبعة لإرسائها وأصحاب المصلحة المعنيين بذلك. يعكس هذا المؤشر مستوى مركزية وتنظيم ورقابة الدولة على عمل الجامعة أو العكس من ذلك، أي إبراز واقع العلاقة "دولة-جامعة" ما بين منح الاستقلالية للجامعة وفك ارتباطها بالجهاز التنفيذي أو تبعيتها له، ومعرفة تأثير اعتماد أحد الأسلوبين على تطوير المنظومة الجامعية.

ب. ركز المؤشر الثاني على تحديد الأهداف وتنفيذها وآليات المتابعة المستخدمة لتقييمها.

¹ أدريانا جراميلو، "مقارنة نظم الحوكمة كأداة لتشجيع التغيير: 100 جامعة في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا

تمهّد الطريق"، مركز مرسيليا للتكامل المتوسطي، جوان 2013، 18، <https://bit.ly/2Dfh0Mp>

• ثنائية "دولة/جامعة" هي ترجمة حرفية لما يقابلها في اللغة الإنجليزية (State/University)، إلا أننا نقصد من وراء توظيف مصطلح "الدولة" المستعمل في مواضع عديدة من الدراسة الجهاز التنفيذي الذي له صلة قد تكون مباشرة أو غير مباشرة بإدارة المؤسسات الجامعية الجزائرية.

ج. وكان للإطار القانوني والسياق الوطني الذي تعمل الجامعة في ظلّهما مكانة مهمة.

2. **توجّه الإدارة:** والقصد هنا أن تعمل الجامعة على ترسيخ المبادئ والممارسات الإدارية المتصلة أساسا بالإدارة العامة الحديثة. يحتوي هذا المبدأ على المؤشرات الآتية: نوع منصب رئيس الجامعة (رئيس أو عميد أو مدير تنفيذي)، وإيضاح الإجراءات المتبعة في اختياره، والمهام المسندة إليه بما فيها الوظائف القانونية، وقدرة الفواعل المعنية على مساءلته وضبط الآليات المتعلقة بتقييم أدائه. ويشمل المبدأ، أيضا، مؤشرات أخرى مثل: هياكل الإدارة والأقسام والوحدات، وحدود مساءلتها وآليات تقييم أدائها، وكل ما تعلق بالعملية الإدارية الجامعية مثل اختيار وتكوين الموارد البشرية، والموازنة والمحاسبة، ومختلف الشؤون الأكاديمية، وكل ما له علاقة بالمشتريات والخدمات القانونية¹.

3. **الاستقلالية:** يتيح هذا المبدأ قياس مستوى الحرية الذي تتمتع به الجامعة، ومعرفة قدرتها على رسم واتخاذ القرارات. وتنقسم استقلالية الجامعة إلى المؤشرات الرئيسة الآتية:

أ. **الاستقلالية الأكاديمية:** وتُعنى بتوفير الحرية الأكاديمية للأساتذة بعيدا عن أي ضغوط أو إملاءات، لا في مجال التدريس، ولا في ميدان البحث العلمي، حيث يحوز الأستاذ على كامل الحرية في اختيار المواد والمناهج التدريسية التي يراها مناسبة.

إن سبب وجود الجامعة يعود إلى كونها المكان الأصلي المناسب الذي يعطي للمعرفة والعلم والتفكير قيمها الحقيقية، وهو ما يحتم انتشار الحرية لتحقيق الهدف المنشود من البحث العلمي والمتمثل في الوصول إلى الحقيقة، أو، على الأقل، ملامستها².

ب. **الاستقلالية التنظيمية:** تعني قدرة الجامعة على تحديد خياراتها فيما يخص تصميم هيكلها الأكاديمي والإداري، واختيار قياداتها، وتعيين الأعضاء الخارجيين في مجالسها بكل استقلالية³.

تبرز، في الاستقلالية التنظيمية للجامعة، مسألة الجهة المعنية باختيار رئيس الجامعة والطريقة الملائمة لذلك، حيث يمكن اختياره إما عن طريق التعيين، ويكون هذا الإجراء إما بتعيينه من قبل

¹ جاراميلو، "مقارنة نظم الحوكمة"، 19.

² محمد نبيل جامع، تطوير التعليم العالي في ظل النهضة العربية المعاصرة (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2013)، 74.

³ Thomas Estermann, "University Autonomy and Staffing", European University Association, *CESAER Seminar* (Netherlands: Delft University of Technology, 18 October 2012), 5.

رئيس الدولة أو بواسطة وزير القطاع. كما يمكن تعيينه عن طريق مجلس الجامعة. ومن جانب آخر يمكن اعتماد أسلوب الانتخاب لاختياره، ويتم ذلك عن طريق أعضاء الجمعية أو بناء على تصويت أعضاء الهيئة الأكاديمية¹. ترتبط استقلالية المؤسسة الجامعية، كذلك، بمسألة اختيار رئيس مجلس الحوكمة، حيث توجد صيغ متعددة في هذا الشأن، فقد يتم الاختيار بواسطة الدولة وممثلها وهو وزير التعليم العالي، كما يستطيع رئيس الجامعة أن يتأسسه، أو أن يقوم أعضاء المجلس باختياره².

توجد أربعة أنماط فيما يتعلق اختيار أعضاء مجالس الحوكمة في الجامعة، فقد يكون تعيينهم من قبل الهيئة التنفيذية (رئيس الدولة، وزير التعليم العالي)، كما يمكن لأصحاب المصلحة اختيار ممثليهم لعضوية المجلس، أو يقوم أعضاء الجامعة باختيار مترشحين لعضويته³.

كانت تشكيلة مجلس الحوكمة في السابق تتكون من الهيئة الأكاديمية للجامعة فقط أو كما كان يطلق عليها بجمهورية العلماء (Republic of Scholars). أما في الوقت الحاضر، فقد أصبحت الجامعة فضاء مفتوحاً على جميع فواعل المجتمع، وهذا ما فرض عليها أن تضم مجالس الحوكمة فيها على ممثلين لجماعات مصلحة. أما فيما يخص حجم المجلس، فإن الاتجاهات الحديثة لإدارة الجامعة قد قلّصت من حجمه بدافع زيادة فعالية أدائه وسرعة الاستجابة للأحداث التي تشهدها الجامعة، وكذا من أجل تخفيض التكلفة في مقابل تعظيم المنفعة. وعليه، فإن العدد المناسب لأعضاء المجلس يكون في حدود عشرين عضواً على العموم⁴.

يكون اتخاذ القرار داخل مجالس الحوكمة بالإجماع في بعض الجامعات. أما النصاب القانوني اللازم للتصويت وتمير القرارات فيختلف من دولة إلى أخرى. فهناك من الدول من تحدد النصاب القانوني بحضور ثلث أعضاء المجلس مثل ما هو معمول به في جامعة شيكاغو الأمريكية، وهناك من تلزم حضور ثلثي الأعضاء كما هي مطبقة في الجامعات الفيتنامية، في حين ينص التشريع في دول أخرى على ضرورة حضور نصف أعضاء المجلس، وهذا الأسلوب منتشر في دول أوروبا وآسيا وأمريكا الشمالية والجنوبية⁵.

¹ John Fielden, *Global Trends in University Governance*, no.9 (World Bank: Working Paper Series, March 2008), 39. <https://bit.ly/2WKyFEx>

² William Saint, *Guiding Universities: Governance and Management Around the Globe* (World Bank: Human Development Network, 20 October 2009), 9. <https://bit.ly/2TCAfq7>

³ Saint, "Guiding Universities", 8.

⁴ Saint, "Guiding Universities", 10.

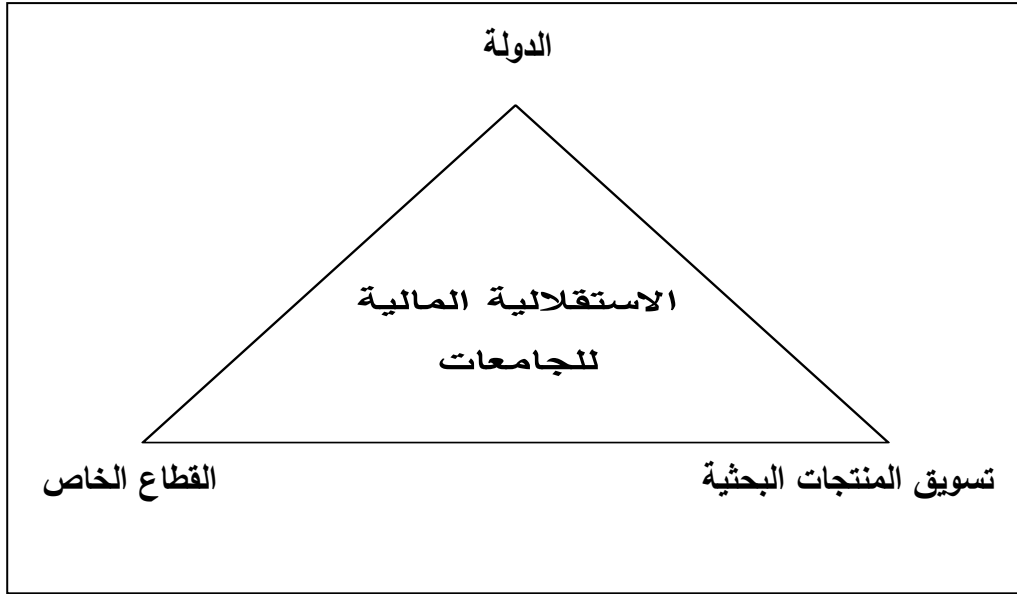
⁵ Saint, "Guiding Universities", 11.

تُحدد طريقة اختيار كل من أعضاء مجالس حوكمة الجامعة ورئيس الجامعة مسؤولية كل طرف، فإذا كان اختيار هؤلاء يتم اعتماداً على المشاركة الموسعة لمختلف الأطراف الجامعية، فإن الشعور بالمسؤولية سيكون جماعياً، أما إذا كان الاختيار فورياً، فإن المسؤولية ستكون فردية. يفسر نمط اختيار أعضاء مجالس الحوكمة، بناءً على ذلك، درجة استقلالية المؤسسة الجامعية في إدارة شؤونها. ويمكن القول بأن غياب الاستقلالية يؤدي، بالضرورة، إلى انعدام المسؤولية.

ج. **الاستقلالية المالية:** يعني هذا المبدأ قدرة الجامعة على تحديد مصادر تمويلها وأصولها وممتلكاتها بما يتوافق وخططها، خاصة في ظل التوجه نحو الارتباط الوثيق للجامعة بالبيئة الاقتصادية وزيادة تكاليف مصاريف التعليم الجامعي في ظل تزايد الطلب عليه¹.

ولإيضاح أكثر، فإن هذا المثلث التمويلي للجامعة يبرز الأطراف المشاركة في تمويلها:

الشكل رقم 02: المثلث التمويلي للجامعة المعاصرة.



المصدر: من إعداد الباحث.

تؤثر الجامعة وتتأثر بباقي النظم الاجتماعية باعتبارها نتاجاً للمجتمع الذي تتحرك فيه، وهو ما يدفعنا إلى القول بأن إرساء دعائم الحرية الأكاديمية والاستقلالية المؤسساتية والمالية للجامعة يتطلب

¹ Philip G. Altbach, Liz Reisberg, and Laura E. Rumbley, *Trends in Global Higher Education: Tracking an Academic Revolution*, Report prepared for the UNESCO 2009 world conference on higher education (France: UNESCO, 2009), 67. <https://bit.ly/2RK7whx>

انفتاحا وديمقراطية وإرادة سياسية. يمكن، وفق هذا المنظور، صياغة عقد بين الجامعة والدولة يفضي إلى تنازل الأخيرة عن جزء من صلاحياتها الإدارية والتمويلية لفائدة أطراف أخرى.

4. المساءلة (Accountability): تعرّف المساءلة بأنها: "مختلف الإجراءات المتخذة أو الأعمال المؤداة في أي مشروع لإنتاج مخرجات محددة باستخدام مدخلات مثل الأموال والمساعدة التقنية والأنواع الأخرى من الموارد"¹.

يُقصد بالمساءلة الجامعية: "تمكين ذوي العلاقة من الأفراد داخل الجامعة وخارجها من مراقبة العمل دون أن يؤدي ذلك إلى تعطيله أو الإساءة إلى الآخرين، فهي الوجه الآخر من القيادة، ودونها تكون القيادة دكتاتورية"². ترتبط محاسبة الفاعلين الجامعيين بجوانب رئيسة مثل المحاسبة الأكاديمية والمسؤولية المجتمعية والمالية.

يمكن ذكر البعض من مؤشرات قياس المسؤولية الجامعية مثل: الوضوح في تحديد مسارات تطبيق المحاسبة على جميع المستويات من الطاقم الأكاديمي، والإداريين والمسيرين، ومجالس الحوكمة، والتقييم المؤسسي الداخلي والخارجي، والمناهج والأساليب المتبعة في تقييم أداء هيئة التدريس والطلبة وأعضاء الإدارة والموظفين، والتدقيق في حسابات الجامعة³.

أصبح الدور الجديد المرسوم للدولة فيما يخص إدارة الجامعة يعتمد على أسلوب "التوجيه عن بعد" (Steering at a Distance)، والذي يعني حصر اختصاصات الدولة في مهام محددة لا يمكن تجاوزها مع فسخ المجال لفاعلين آخرين للقيام بوظائف مكملة للدور الموكل لها (الدولة). يساهم هذا

* سننعمد على مصطلح الرقابة للدلالة على مبدأ المساءلة في باقي فصول الدراسة كون الرقابة مؤشر عالي الدلالة على العملية، وله ارتباط مباشر بآخر عملية من عمليات تطبيق مبادئ الحوكمة وهي عملية التقييم.

¹ سمير الشوبكي، المعجم الإداري، "المساءلة" (الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع ودار المشرق الثقافي، 2010)، 298-299.

² محمد محمود الحيلة، تمارا يعقوب ناصر الدين، "دور رؤساء الأقسام في تطبيق الجودة والحوكمة في أقسامهم"، ورقة مقدّمة لفعاليات المؤتمر السنوي الثامن حول: تفعيل جودة التعليم على المستوى الإقليمي (لبنان: الجامعة الأمريكية في بيروت، 1-2 ديسمبر 2016)، 88.

³ Jaramillo, "Universities Through the Looking Glass", 20.

الأسلوب في بناء نظام جماعي للتسيير يحترم الفاعلون الجامعيون الأدوار الموكلة إليهم، وهو ما يؤدي، بالضرورة، إلى تمثيل أقصى قدر ممكن منهم في العملية البيداغوجية والإدارية¹.

5. المشاركة (Participation): يُعنى هذا المبدأ بقياس مدى فعالية مشاركة الفواعل المعنية في عملية رسم واتخاذ القرارات الجامعية. تتشكل هذه الأطراف من أعضاء هيئة التدريس والطلبة والإداريين وممثلي الحكومة والمانحين ورجال الأعمال. يقع هذا المبدأ في المرحلة الأولى من مراحل العمليات الإدارية الجامعية والمرتبطة أساساً بعملية التخطيط².

ينتج عن اعتماد مبدأ المشاركة في إدارة الجامعة مجموعة من الآثار والنتائج الإيجابية كون اعتماد الإدارة بالمشاركة يجعل من مختلف الأطراف تعمل في إطار جماعي على اعتبار أن الأهداف المراد تحقيقها هي، في الحقيقة، أهدافهم، وهو ما يحمسهم على أداء مهامهم بإنقار³.

تجدر الإشارة، هنا، إلى أن الجامعة المعاصرة لا تُسيّر فقط بالفواعل الداخلية، بل يتعدى ذلك إلى وجود تأثير لفواعل عبر وطنية، خصوصاً المنظمات الدولية مثل البنك العالمي وصندوق النقد الدولي ومنظمة التجارة العالمية، وهو ما يفتح الباب لتعدد الأطراف المؤثرة في عملية رسم سياسات الجامعة بما يتلاءم وتوجهات كل طرف.

يضيف الباحث إلى المبادئ الخمسة التي تضمنتها بطاقة تقييم واقع تطبيق الحوكمة في جامعات الشرق الأوسط وشمال إفريقيا مبدأ الشفافية (Transparency) الذي يعرف بأنه الآلية أو الوسيلة التي تسمح بالتدفق الحر والمرن للمعلومات دون توجيه قصدي، ووضوح للتشريعات واللوائح المعتمدة داخل الإدارة، وتبسيط للمعاملات الإدارية، والنجاح في تحقيق النتائج المرسومة. فمن المؤكد أن الشفافية تخلق مناخاً للعمل الإداري يتسم بالوضوح ويمنع كل أشكال الفساد الإداري⁴.

¹ Marek Kwiek, "The Unfading Power of Collegiality? University Governance in Poland in European Comparative and Quantitative Perspective", *International Journal of Educational Development*, Vol. 43 (May 2015): 78. <https://bit.ly/2WFTpNI>

² عيد، "تخطيط السياسة التعليمية"، 213-214.

³ أسامة محمد شاكر عبد العليم، عمر أحمد أبو هاشم الشريف، *المدخل الإدارية الحديثة في التعليم (الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2010)*، 123.

⁴ سليم القرالة عصمت، *الحكمانية في الأداء الوظيفي (الأردن: دار جليس الزمان، 2014)*، 23-24.

كما يُعدُّ مبدأ الشفافية من أهم مبادئ حوكمة الجامعة كونه الضامن الأساسي الذي يساهم في خلق الثقة بين الفاعلين الجامعيين، ويشجعهم على بناء علاقات وطيدة بينهم. إن تفعيل مبدأ الشفافية يمكن الفواعل الخارجية من معرفة كيفية عمل مجالس وهيئات الجامعة، كما يسهل التعرف على الطريقة التي تُرسم بها القرارات، والكيفية التي تُستغل بها الموارد البشرية والمادية¹.

لا بدّ، لنجاح تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الجامعية، من وضع هذه المبادئ موضع التقييم، وهي المرحلة التي تتوقف عليها فعالية التنفيذ، فلا يمكن الحديث عن جودة الأداء الجامعي في ظل غياب تام لمخرجات عملية التقييم.

لا يتوقف نجاح تطبيق مبادئ حوكمة الجامعة عند ذكر مبادئها أو التصييص عليها في القوانين والتشريعات، أو حتى في إظهار تبني هذه المبادئ فقط دون أن تتوفر ثقافة للجودة لدى الأطراف المعنية. فعوض الحديث عن تعزيز استقلالية الجامعة، أو التأكيد على أخلاقيات الحوكمة المتمثلة في توفر الشفافية وتوسيع شبكة مشاركة مختلف الأطراف ذات الصلة بالجامعة لإدارة شؤونها، أو ضرورة مساعلة الفاعلين على مهامهم والقيام بتقييم الأداء الجامعي، لا بد من التطرق إلى فعالية هذه المبادئ، وهذا ما سيعزز من جهود تنفيذها ميدانياً.

المطلب الثاني: فواعل حوكمة الجامعة

يقودنا الحديث على الفواعل المعنية بحوكمة الجامعة إلى طرح مسألة الانتقال من فكرة الحكم الموجه من طرف فاعل واحد تعكسه سيطرة الدولة على شؤون الجامعة في مجالات الإدارة والتمويل والبيداغوجيا، إلى ما أصبح يُعرف بالحوكمة الجامعية المتعددة الفواعل التي تركز على توزيع السلطات والصلاحيات بين مختلف الفاعلين المعنيين في إطار تفاعل العلاقات الشبكية، والتي أصبحت تدير جامعة القرن الواحد والعشرين.

وعليه، تتفرّع الفواعل المرتبطة بحوكمة الجامعة إلى قسمين اثنين هما الفواعل الداخلية والفواعل

الخارجية:

¹ Phyllis Palmiero, *Best Practices in University Governance* (Washington: Institute for Effective Governance, Senate Finance Committee, 3 March 2006), 6. <https://bit.ly/2WPtbfF>

1. الفواعل الداخلية

تضم الهيئة الإدارية كل من رئيس الجامعة ونواب رئيس الجامعة والأمين العام للجامعة وعمداء الكليات ونواب عمداء الكليات ورؤساء الأقسام ومساعدو رؤساء الأقسام. إضافة إلى الهيئة الأكاديمية التي تعد من أهم هذه الفواعل. كما يمثل الطلبة الحلقة الأبرز في ذلك نظرا لأن كل الممارسات والوسائل مسخرة من أجلهم. توجد كذلك النقابات التي تدافع من أجل تلبية مطالب الأساتذة والعمال¹.

2. الفواعل الخارجية

يمكن تقسيمها إلى فواعل وطنية وإقليمية ودولية. فالفواعل الوطنية تشمل الدولة ممثلة في الوزارة المكلفة بقطاع التعليم العالي باعتبارها الجهة المشرفة عليه، وهذا في معظم دول العالم، فهي المعنية بتمويل الجامعات والإشراف عليها، وجعلها تواكب مخططات التنمية الوطنية التي ترسمها. كما تؤدي هيئات ضمان الجودة الوطنية دورا مهما في ذلك، فهي التي تراقب وتقيم مدى استجابة الجامعات للمرجعية المعمول بها، كما أنها هي التي تصوغ معايير للجودة لا بد على المؤسسة الجامعية أن تتقيد بها، كما تعمل على رسم السياسات الكفيلة بتحسين وتعزيز جودة أداء الجامعات².

توجد في بعض الدول مجالس وطنية استشارية تابعة لوزارة التعليم العالي تختص بمساعدة الوزارة الوصية في مهامها وتقديم المشورة للوزير المكلف بالقطاع وتزويده بكل ما يساعده على تحسين وضع الجامعات. هنالك نوع آخر من الهيئات الوطنية يتمثل في الاجتماعات التي يجريها مدراء الجامعات، حيث تختلف تسمية هذه الهيئة من بلد لآخر، فتسمى أحيانا بمؤتمر رؤساء الجامعات وبمجلس رؤساء الجامعات أحيانا أخرى³.

توجد أيضا فواعل إقليمية ودولية لها دور في تطبيق مضامين حوكمة الجامعة، ويمكن في هذا الصدد ذكر البعض منها مثل: الوكالة الجامعية للفرنكوفونية (L'Agence Universitaire de la Francophonie)، والمركز الأوروبي للإدارة الاستراتيجية للجامعات (ESMU)، والهيئة الجامعية

¹ Avram Marioara, Dragusin Cristina-Petrina, "Organization of Romanian Universities on The Principles of Corporate Governance", *Annals of The Constantin Brancusi University of Târgu Jiu*, Economy series, Issue 6 (2013): 40.

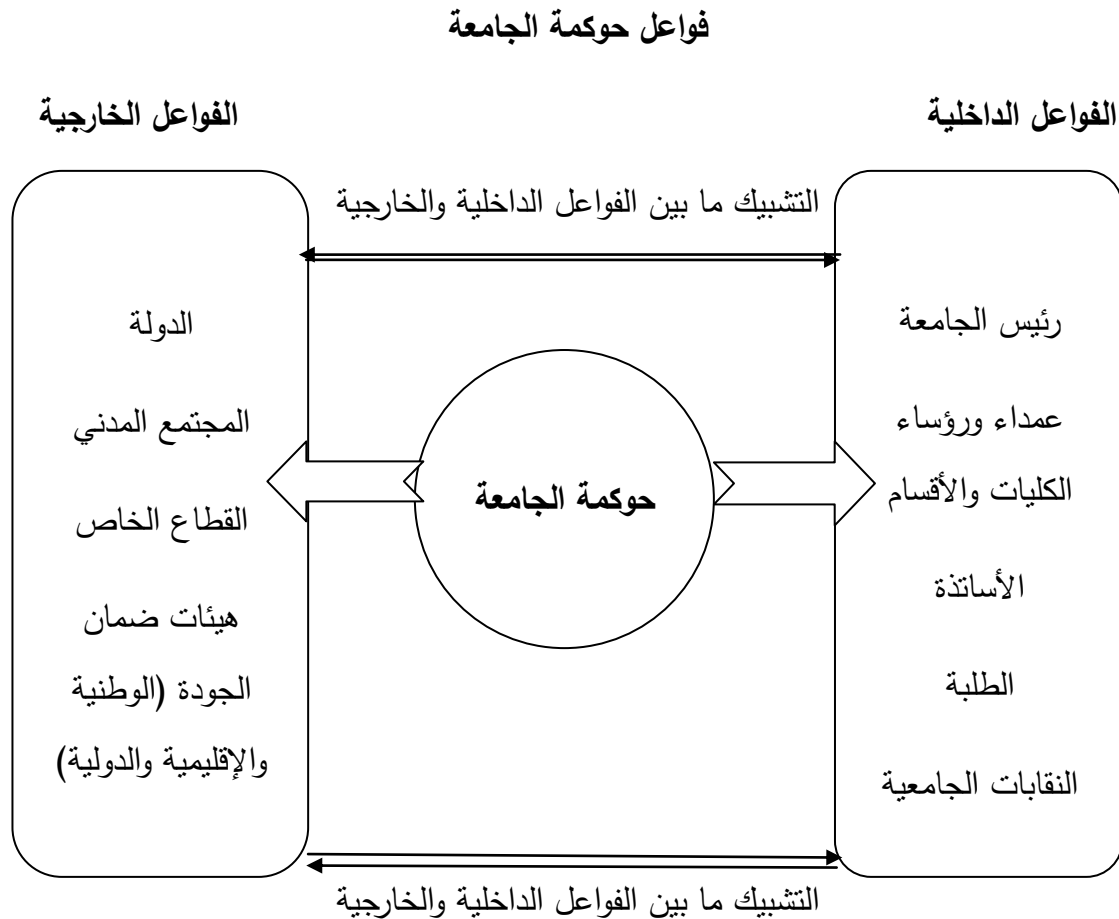
² Commission Européenne, *La Gouvernance de L'enseignement Supérieur en Europe: Politiques, Structures, Financement et Personnel Académique* (Belgique: Eurydice, Avril 2008), 26. <https://bit.ly/2WNCVmT>

³ Commission Européenne, "La Gouvernance de L'enseignement", 26-27.

الأوروبية (EUA)، ومجلس ضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية (التابع لاتحاد الجامعات العربية)، والمنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم (AROQAE).

سنعتمد على هذا الشكل لإبراز أهم الفواعل المعنية بتطبيق حوكمة الجامعة:

الشكل رقم 03: الفواعل الداخلية والخارجية لحوكمة الجامعة.



المصدر: من إعداد الباحث.

نجد أنّ من بين المعضلات التي تعرقل تطبيق نظام حوكمة الجامعة هي كيفية خلق التوازن فيما يتعلّق بتأثير كل من الفواعل الداخلية والخارجية في عملية صنع واتخاذ القرار داخل الجامعة في ظل اختلاف مصالح ورؤى وتوجّهات الأطراف صاحبة المصلحة في ذلك (على غرار الأساتذة والباحثين، الطلبة، الإداريين، رجال الأعمال وأصحاب المؤسسات الاقتصادية والصناعية، المجتمع المدني، الحكومة). يستدعي التطبيق الجيد لمبادئ حوكمة الجامعة ضرورة تجاوز هذه المعضلة لإنجاح العملية الإصلاحية.

المطلب الثالث: مراحل تطبيق حوكمة الجامعة

يمرّ مسار تطبيق مبادئ حوكمة الجامعة عبر سلسلة من المراحل يمكن إبرازها في الخطوات الخمسة الموضحة كالتالي¹:

المرحلة الأولى: تعريف الحوكمة، وهي أول مرحلة، ويتم فيها ضبط الإطار العام للمفهوم وتحديد دقته، وإيضاح المفاهيم المرتبطة به، وتجميع المعلومات حول أهم معايير ومكوناته، وكل ما يرتبط به من ثقافة تنظيمية وإدارية.

المرحلة الثانية: بناء هيكل أساسي لحوكمة الجامعة يسهل تطبيقها ويكون بمثابة تنظيم تتفاعل ضمنه مكوناتها ويساهم في مأسستها.

المرحلة الثالثة: في هذه المرحلة يتم صياغة برنامج عمل، ويكون ذلك من خلال بلورة أفكار ومقترحات أولية. تكون هذه الخطوة بمثابة تقييم قبلي للنتائج المتوقع التوصل إليها. وي طرح، في هذا الموضوع، تساؤلاً حول دور أصحاب المصلحة في صياغة برنامج عمل الحوكمة، ودرجة مشاركتهم في العملية.

المرحلة الرابعة: تنفيذ وتطبيق الحوكمة، ويتم في هذه المرحلة تجسيد برنامج عمل حوكمة الجامعة الذي تمت صياغته، حيث يتم الانتقال من المراحل السابقة التي تمثل التصورات المفاهيمية والنظرية العامة إلى العمل الميداني. يتطلب ذلك توفر الموارد المالية والإطارات البشرية المؤهلة إلى جانب التنسيق بين الهيئات والمجالس المعنية.

المرحلة الخامسة: متابعة مسار تطبيق الحوكمة والعمل على تطويره وتقويمه، فلا بدّ من مواصلة العملية بعد تنفيذها بإبراز انعكاسات الحوكمة على أداء الجامعة، ومحاولة تصحيح الاختلالات التي شابت مرحلة التنفيذ. وبناء على ذلك، فإن متابعة وتقويم برنامج الحوكمة يعد ضرورياً لسلامة أداء الهيئات الإدارية للجامعة.

¹ إسماعيل صالح الفراء، "الحوكمة مفهومها وبعض طرق تطبيقها في الجامعات"، ورقة علمية مقدمة إلى ورشة عمل حول: حوكمة مؤسسات التعليم العالي (غزة: الجامعة الإسلامية، هيئة الاعتماد والجودة لمؤسسات التعليم العالي، 2013/03/23)، 29.

يتوقف نجاح تطبيق مبادئ حوكمة الجامعة على احترام التسلسل المنطقي والدقيق لمراحل تنفيذها، حيث تبدأ من طرح الفكرة إلى صياغتها ثم تنتقل إلى تنفيذها ومتابعتها وتقييمها وتقويمها، أي أن تكون هنالك تغذية راجعة تهيأ لإعادة رسم دورة جديدة لصناعة برامج وخطط تعزز من فعالية الأداء الجامعي.

المبحث الثالث: الأطر النظرية لحوكمة الجامعة

عرفت الأدبيات التي تطرقت إلى موضوع حوكمة الجامعة تنوعاً لنماذجها التفسيرية، حيث تعددت وتشعبت وفقاً للتوجهات المتباينة لدارسي هذا الحقل، كما ارتبطت، من جهة أخرى، بالأوضاع العامة التي شهدتها العالم، والتي اختلفت من دولة إلى أخرى. وعلى هذا الأساس، سيتم حصر بعض نماذج حوكمة الجامعة الأكثر انتشاراً ودراسة من قبل المنظرين والباحثين في هذا القسم من الدراسة.

المطلب الأول: مثلث كلارك لحوكمة الجامعة

يُعدُّ "بورتون كلارك" من أوائل الباحثين الذين تطرّقوا إلى موضوع حوكمة الجامعة، حيث يرجع إليه الفضل في صياغة الخلفية النظرية لهذا الحقل. كما يعد أيضاً السباق في وضع أول تصنيف لحوكمة الجامعة، وكان ذلك في سنة 1983، حيث تضمن أهم الأساسيات التي تساعد الجامعة على رسم أهدافها وتيسر لها العمل على تنفيذها بكل سهولة¹.

سعى كلارك من وراء صياغته لمثلث الحوكمة إلى تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية: يُعنى الأول منها بشرح وتحليل العوامل المفسرة لجودة أداء أنظمة التعليم العالي، أما الثاني فيركز على إجراء مقارنات بين هذه الأنظمة في دول مختلفة، فيما يبتغي الهدف الثالث تحليل السلوك الذي تتخذه الجامعة².

يعبّر مثلث كلارك عن الأنماط التي تتشكل فيها حوكمة الجامعة، حيث قام بصياغتها في ثلاثة أشكال من الممكن أن تتخذ الجامعة إحداها وهي: مراقبة وإشراف الدولة على عمل الجامعة، أو أن توجهات وسياسات الجامعة ترجع لقانون السوق الحرة، أو أن تولي إدارة الجامعة يكون من قبيل هيئتها الأكاديمية (Academic Oligarchies)³.

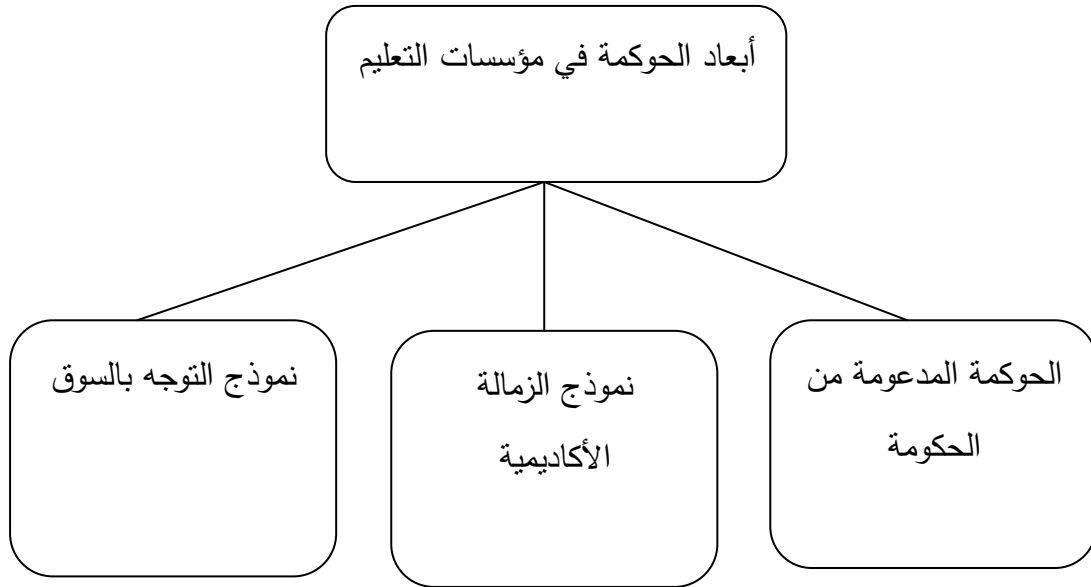
يترجم الشكل في الأسفل الأنماط الثلاث التي صاغها كلارك فيما يخص حوكمة الجامعة:

¹ ماجد محمد الفراء، "تحديات الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين: حالة دراسية كليات العلوم الاقتصادية والإدارية في قطاع غزة"، ورقة عمل مقدمة في فعاليات: المؤتمر العربي الدولي الثالث لضمان جودة التعليم العالي (2013)، 109.

²Dan Lang, "Klark's Triangle and Fiscal Incentives: Implications for Colleges", *College Quarterly*, Vol. 18, no. 3 (Summer 2015): 1. <https://bit.ly/2MUhD2f>

³ Tommaso Agasisti, Giuseppe Catalano, "Governance Models of University Systems-Towards Quasi-Markets? Tendencies and Perspectives: A European Comparison", *Journal of Higher Education Policy and Management*, Vol. 28, no. 3 (November 2006): 248. <https://bit.ly/2BnBMtg>

الشكل رقم 04: مثلث حوكمة الجامعة لبورتون كلارك¹.



يدلّ مثلث كلارك على حالة ترابطية تحلل طبيعة العلاقة بين الجامعة والقوى الخارجية المتمثلة في الدولة والسوق قد تأخذ من خلالها المؤسسة الجامعية شكل من الشكلين التاليين:

1. **قوة العلاقة بين الجامعة والدولة:** يكون ذلك من خلال ما توفره الدولة من تمويل شبه كلي للجامعة مع تسيير مركزي من قبلها. إن قرب العلاقة بين الجامعة والدولة يؤدي، في المحصلة، إلى تباعد وهشاشة وبطء في العلاقة بين الجامعة والسوق.

2. **قوة العلاقة بين الجامعة والسوق:** تقوم قوى السوق، في ظل هذه العلاقة، بتمويل الجامعة وتقليل احتكار الدولة للعملية، كما تتشكل هيئات الجامعة من أعضاء يمثلون مؤسسات اقتصادية وصناعية ذات ارتباط وثيق بالسوق، وتكون لديها القدرة على رسم القرارات الجامعية. إن قرب العلاقة بين الجامعة والسوق يؤدي إلى تباعد وهشاشة وبطء في العلاقة بين الجامعة والدولة.

قام كلارك بربط مثلثه بما شهدته الدول المتقدمة من تجارب صناعية، حيث عمل على ربط كل بعد من الأبعاد الثلاث للمثلث بنماذج من الدول، فربط التوجه السوقي بحالة الولايات المتحدة الأمريكية، وبعده تدخل الدولة في الحياة الجامعية بالاتحاد السوفياتي سابقا والسويد، فيما كانت كل من

¹ نبيل محمد الجعدي، مختار محمد اسميو، "تحو رؤية حديثة لنموذج الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي (دراسة وصفية تحليلية لنموذج الحوكمة في نظام التعليم العالي في ليبيا)"، مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال، م. 3، ع. 2 (ديسمبر 2015): 9.

إيطاليا والمملكة المتحدة مثالان بارزان على استقلالية الهيئة الأكاديمية في إدارة شؤون الجامعة. ومن جانب آخر، لم يشر كلارك إلى المعايير المتبعة في التصنيف الذي قدّمه، إلا أنه اعتمد في ذلك على درجة الارتباط التي تحكم علاقة الدولة بالمجتمع الأكاديمي، وهذه الآلية من شأنها معرفة التوجه الذي تتخذه الجامعة¹.

يمكن وصف نموذج كلارك بأنه تصنيف عام للوضعيات التي من المفروض أن تتخذها الجامعة، كما أنه لم يتأسس انطلاقاً من صياغة معايير ومؤشرات دقيقة وواضحة لقياس درجة ارتباط أو انفكاك الجامعة من الدولة أو السوق. كما أنّ هذا النموذج لا يوضح ولا يفسر جدوى تطبيق المبادئ التي تنص عليها حوكمة الجامعة في حال ما إذا لم تستطع الحكومة التكفل بالمهمة، أو عندما يفشل السوق في القيام بالعملية.

إلا أنه وجبت الإشارة إلى أن العمل الذي قام به بورتون كلارك يعدّ الأرضية الأولى التي بُنيت عليها معظم التفسيرات النظرية لتطبيق مبادئ حوكمة الجامعة في مختلف دول العالم.

النماذج التطويرية لمثلث بورتون كلارك حول حوكمة الجامعة

توجد العديد من النماذج التطويرية التي أعقبت ظهور مثلث كلارك لحوكمة الجامعة. نجد أن من بين الباحثين الذين اجتهدوا في ذلك "فان فاغت" الذي طرح نموذجاً مطوّراً للمثلث قسّمه وفق الرؤية الآتية²:

1. نموذج رقابة الدولة (State Control Model): يرتبط هذا النموذج بالجهود الأوروبية في مجال تطبيق حوكمة المؤسسات الجامعية. تكون مسؤولية إدارة الجامعة في هذا النوع مشتركة بين الدولة والجامعة، حيث تتدخل الدولة، هنا، من أجل تنظيم وضع المؤسسة الجامعية في أمور مثل تنظيم شروط التحاق الطلبة بالجامعة، وصياغة معايير انتقاء الأساتذة، وتحديد نظم الامتحانات، فيما يتمتع المجتمع الأكاديمي بسلطة واسعة في المجالات الأكاديمية على غرار تحديد محتوى البرامج التدريسية والإجراء غير المشروط للأبحاث.

¹ Dietmar Braun, "Changing Governance Models in Higher Education: The Case of The New Managerialism", *Swiss Political Science Review*, 5 (3) (1999): 3. <https://bit.ly/2DYFMIx>

² Luciana Lazzeretti, Ernesto Tavoletti, "Governance Shifts in Higher Education: A Cross-National Comparison", *European Educational Research Journal*, Vol. 5, no. 1 (2006): 22. <https://bit.ly/2TFBqFu>

2. نموذج إشراف الدولة (State Supervision Model): يجد هذا النموذج مكانه في التصور الأنجلوسكسوني لإدارة الجامعة. تتحمل القوى الداخلية للجامعة ممثلة في الفواعل الأكاديمية والإدارية مسؤولية إدارة الجامعة، فيما تسهر الدولة على ضمان حسن سير منظومة التعليم العالي من خلال فرض إجراءات رقابية على الجامعة وضمان جودة أداؤها الأكاديمية والإدارية.

المطلب الثاني: النموذج الخماسي لـ "ليون تراكمان" (Leon Trakman)

تُقسّم حوكمة الجامعة وفق نموذج "ليون تراكمان" إلى خمسة اتجاهات أساسية ممثلة في الركائز الآتية:

1. الحوكمة الأكاديمية (Academic Governance)

يُعدُّ النموذج التقليدي في إدارة الجامعات في العالم، فمن الطبيعي أن تُسند شؤون الجامعة لأعضائها الأكاديميين لما لهم من دراية بالأهداف المرسومة والمخطط لها من قبل الجامعة، وما يتمتعون به من إدراك حول الكيفية التي تساهم في تحقيق ذلك. نجد من بين الدول التي طبقت هذا النموذج ألمانيا، وفرنسا، وإسبانيا، وإيطاليا¹.

2. الحوكمة المؤسسية (Corporate Governance)

يُطبّق هذا النموذج، حالياً، في أستراليا. ويؤكد على ضرورة أن يتم إدارة الجامعة بواسطة خبراء مهنيين في مجال التخطيط المؤسسي ورسم السياسات العامة، بالإضافة إلى تحمّل هؤلاء مسؤولياتهم الإدارية والمالية².

تعني الحوكمة المؤسسية وفق منظور منظمة التعاون والتنمية الأوروبية النظام الذي يتم، من خلاله، إدارة وتوجيه ومراقبة أداء المؤسسات. وهي بذلك تركز على جودة العلاقة القائمة بين إدارة المؤسسة ومجالسها وذوي المصالح والمستفيدين³.

¹ Lucianelli Gionvanna, "University Governance at The Crossroads: the Italian Case", *International Journal of Business Research and Development*, Vol. 2, no. 2 (2013): 24.

² Leon Trakman, "Modelling University Governance", *Higher Education Quarterly*, Vol. 62, no. ½ (January/April 2008): 68-69.

³ Chitra Sriyani De Silva Loku Waduge, *Governance and Performance: An Empirical Study of Australian Universities*, PHD dissertation (Victoria University: Faculty of Business and Law, March 2011), 19. <https://bit.ly/2SxiCuv>

3. حوكمة الأمناء (Trustee Governance)

ترتبط إدارة شؤون الجامعة بوجود هيئة يطلق عليها "مجلس الأمناء" تُكَلَّف بقيادة وتسيير الشؤون العامة للجامعة. يعني وجود مجلس للأمناء تمتع الجامعة بتنظيم لامركزي في المسائل الإدارية والبيداغوجية، خاصة وأنه تقع على عاتقه مهمة تخطيط الأهداف الكلية للجامعة، وصياغة الأنظمة واللوائح والتشريعات الضابطة، ووضع الميزانية المناسبة. يشكل هذا النوع من الحوكمة الصيغة التمثيلية التي تخلق مناخا يتسم بالثقة بين أعضاء مجلس الأمناء، والذي يحتوي على فواعل داخلية وأخرى خارجية¹.

4. الحوكمة بواسطة أصحاب المصلحة (Stakeholders Governance)

يفترض نموذج حوكمة الجامعة القائم على أصحاب المصالح فكرة أساسية تتمثل في توفر مبدأ التشاركية في إدارة الأمور الخاصة بالجامعة، وهو، بذلك، تعبير عن الحوكمة التمثيلية، الأمر الذي يعني أن إدارة شؤون الجامعة لا ترتبط فقط بالطاقم الأكاديمي، بل يتعداه إلى كل من له مصلحة بصنع واتخاذ القرار الجامعي، وهذا ما يتطلب توسيع دائرة المشاركة لتشمل جميع الأطراف والفواعل الداخلية والخارجية للجامعة².

5. نموذج الحوكمة المختلط (Amalgam Model)

يجمع هذا النموذج مختلف أنواع حوكمة الجامعة السابقة الذكر، فهو مزيج بين الحوكمة الأكاديمية والمؤسسية وحوكمة المستفيدين والأمناء³.

المطلب الثالث: نموذج دوبينس (Dobbins) وآخرون

ترتبط حوكمة الجامعة في هذا الجانب بالواقع الاجتماعي والسياسي والاقتصادي للدولة، كما تعكس توجهات هذه الأخيرة، وتحدد فلسفة صنّاع ومتخذي القرارات فيها. يتوقف نوع النموذج المعتمد على تفاعلات البيئة الداخلية للدولة. وفي هذا الصدد، صاغ "دوبينس" (Dobbins) مع مجموعة باحثين ثلاث اتجاهات لحوكمة الجامعة تتطابق مع هذه الرؤية تتمثل في:

¹ Gionvanna, "University Governance", 25.

² Gionvanna, "University Governance", 25.

³ Trakman, "Modelling University Governance", 73.

1. نموذج الحوكمة المتمركز على الدولة (The State-Centered Model)

يُعتبر من النماذج التقليدية في إدارة الجامعات. أما نقطة الارتكاز فيه فهي تتلخص، حسب الدارسين والباحثين له، في كون الجامعة مؤسسة عمومية تدار من قبل الدولة من أجل تحقيق الأهداف الوطنية العامة للبلد. وتعد الدولة، في هذا النموذج، المسير الوحيد لشؤون الجامعة التي لا تحوز على استقلالية في ظل إشراف وإدارة الدولة عليها، حيث يصل الأمر إلى التدخل في مقررات ومناهج التدريس ومحتويات البحوث، وكل ما يتعلق بمواردها المالية، كما أنها غالباً ما تقوم بتعيين قياداتها العليا في ظل المركزية المفرطة التي تتمتع بها هذه المؤسسات. وعليه، يمكن القول بأن الجامعة هي مرفق عمومي تابع للدولة تعمل من أجل دعم التوجهات العامة وتنفيذ البرامج الوطنية الموضوعية. ومن بين الدول التي تعتمد هذا النموذج فرنسا، والسويد، وتركيا، وروسيا¹.

لا يحقق هذا النموذج أهم مبدأ من مبادئ حوكمة الجامعة المتمثل في الاستقلالية على اعتبار أن الدولة هي المسير المركزي والفاعل المحرك لجميع أمور الجامعة، البيداغوجية والإدارية، فحتى بعض البلدان التي تبنته هي دول لم تترسخ فيها أفكار وافترضات الاحتكام لقوانين السوق والمرتبطة بانتشار ثقافة الإدارة النيوليبرالية.

2. نموذج الحكم الذاتي (The Self-Rule Model)

تتمتع الجامعة في ظل هذا النموذج باستقلالية عالية، حيث يدعم هذا التوجه حرية التعليم والتدريس وإجراء البحوث بكل حرية. لا تعمل الجامعة، هنا، من أجل تحقيق الأهداف العامة التي تسطرها الدولة، بل تسعى لتحقيق أهدافها الخاصة بها. أما في مسألة التمويل، فتمنح الدولة ميزانية للجامعة دون أن تفرض عليها تدابير تحكّمية، وهي نفس الحال بالنسبة لإدارة الموارد البشرية التي يعود إلى ما تراه الجامعة مناسباً لمخططاتها البيداغوجية والإدارية. طُبّق هذا النموذج في كل من المملكة المتحدة، وألمانيا، والنمسا، وغالبية دول أوروبا الوسطى².

3. نموذج التوجه نحو السوق (The Market-Oriented Model)

يُسمّى كذلك نموذج الجامعة المقاولاتية. تسعى الجامعة، هنا، إلى تحقيق أكبر أهدافها بأقل تكلفة وبنجاعة قصوى. يرتبط هذا النموذج بالتوجه الرأسمالي السائد في بعض الدول المتقدمة والداعم

¹ Nitza Davidovitch, Yaakov Iram, "Models of Higher Education Governance: A Comparison of Israel and Other Countries", *Global Journal of Educational Studies*, Vol. 1, no. 1 (2015): 20-21. <https://bit.ly/2GfiaEW>

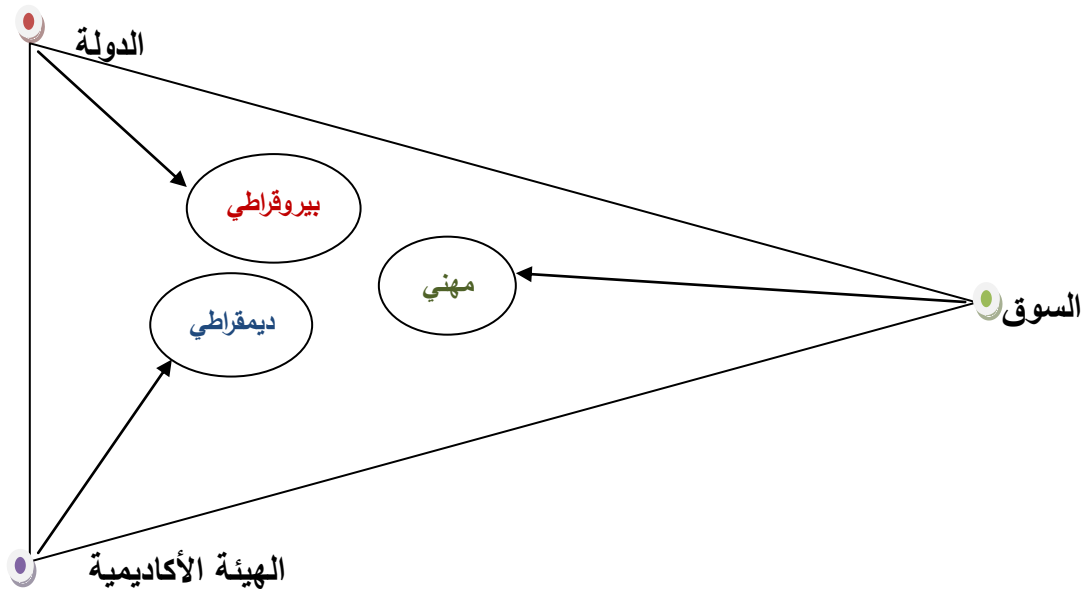
² Davidovitch, Iram, "Models of Higher Education", 23-24.

لحرية السوق وتوفير المنافسة. وفي هذا السياق، تتنافس الجامعات فيما بينها من أجل استقطاب أكبر عدد من الطلبة، كما تسعى للحصول على مداخيل مالية كبيرة. إن روح الجامعة، في ظل هذا النموذج، هي روح مقاولانية إبداعية ابتكارية تشبه إلى حد كبير حال المصنع كونها تقدم خدمات أكاديمية للطلبة. يطبق، في هذا النموذج، مبدأ التمويل القائم على الأداء¹.

يتمثل دور الدولة في ظل اعتماد هذا النموذج في تشجيع التنافس بين الجامعات، كما تسهر على ضمان الجودة والشفافية فيها، والنفوذ إلى المعلومة الحقيقية في الوقت المناسب. ينظر للجامعة بأنها بائع أو مُنتج يسعى إلى تسويق منتوجه، أما الطلبة فهم مشتررون ومستهلكون يبحثون على منتج ذات جودة عالية بأقل سعر ممكن. تتأثر عملية اتخاذ القرار بمستوى الإنفاق وبالإنتاج التعليمي والإبداع المؤسساني للجامعة وقدرتها على التأقلم مع وضع السوق. وتعد الولايات المتحدة الأمريكية وأستراليا من أبرز الدول التي اعتمدت هذا النموذج نظراً لملاءمته للتوجهات العامة التي تحكمهما².

يمكن القول بأن هنالك حدوداً ارتباطية بين النموذج المقدم من قبل "دوبينس" وآخرون ونموذج "بورتون كلارك" في أن كلاهما تطرق إلى العلاقة الثلاثية بين الجامعة والدولة والسوق. يوضح الشكل التالي الأساليب المتخذة في إدارة هذه العلاقة:

الشكل رقم 05: أضلاع حوكمة الجامعة من خلال نموذج دوبينس وآخرون، ونموذج كلارك³.



¹Davidovitch, Iram, "Models of Higher Education", 26-27.

² Davidovitch, Iram, "Models of Higher Education", 26-27.

³ Nguyen Ngoc Binh et al., *University Governance Practiced at VNU University of Engineering and Technology* (Vietnam: The East Asia Series, 26-27 November 2013), 4. <https://bit.ly/2RLLJ99>

يشرح الشكل المدوّن في الأعلى الأسلوب الذي يُتخذ في حال تبني أحد أضلاع حوكمة الجامعة، فإذا تمّ منح الهيئة الأكاديمية حرية الإدارة، فإن الأسلوب الذي يُتبع يكون ديمقراطياً، وأما إذا تمّ إدارة الجامعة بواسطة الدولة، فإن الأسلوب سيكون بيروقراطياً، في حين إذا ارتبطت حوكمة الجامعة بقواعد السوق، فإن إدارة الجامعة تكون بطريقة مهنية.

يمكن انتقاد هذا النموذج في الجانب المرتبط بتصادم القيم بين الجامعة والسوق، فتبني هذا النموذج يؤدي إلى تحويل الجامعة من مكان للفكر والبحث إلى مؤسسة اقتصادية بحتة رغم أن القيم الجامعية لا تتوافق وقيم المؤسسات الاقتصادية، فالأولى تركز على قيم العلم والبحث والحرية الأكاديمية والعدالة، فيما تقوم الثانية على قيم الربح والاستقطاب والاستثمار.

يتأسس الفارق بين القيمتين المذكورتين على البعد الإنساني والأخلاقي، فأحلال القيمة الاقتصادية محل القيمة الجامعية يؤدي إلى ذوبان المؤسسة الجامعية في فلك المنظومة الاقتصادية وبذلك تختفي كل أشكال التمييز بين أهداف الطرفين. لا تتماشى جميع الممارسات الاقتصادية مع خصوصية القيم التي تحوزها الجامعة، فإذا كانت نظرة المؤسسة الاقتصادية للأمر مادية صرفة، فإن رؤية الجامعة عكس ذلك، فهي لا تنظر للأمر نظرة مادية بقدر ما تعمل على إيجاد الموارد البشرية المتخصصة والمؤهلة لتأدية أدوار طلائعية في دعم مسار التنمية. كما أن مهمة الجامعة تكمن في التنقيف وتنشئة الفرد تنشئة حسنة يستفاد منه مستقبلاً.

يستنتج الباحث، بعد استعراض النماذج الثلاث لحوكمة الجامعة، أنها لم تستطع صياغة نموذج شامل يربط بين قوى الجامعة والدولة والسوق، رغم أن الحوكمة، في الأصل، هي العملية التي تتحدّد عن طريقها إدارة الجامعة، وتصبح الحدود بين الجهات المعنية متماهية وغير مرئية. الملاحظ أيضاً أن كل نموذج من النماذج المذكورة سابقاً انطلق من سؤال واحد يتمحور حول: من الفاعل الذي ترجع إليه أحقية إدارة الجامعة؟ هل هي الدولة؟ أم السوق؟ أم الهيئة الأكاديمية؟

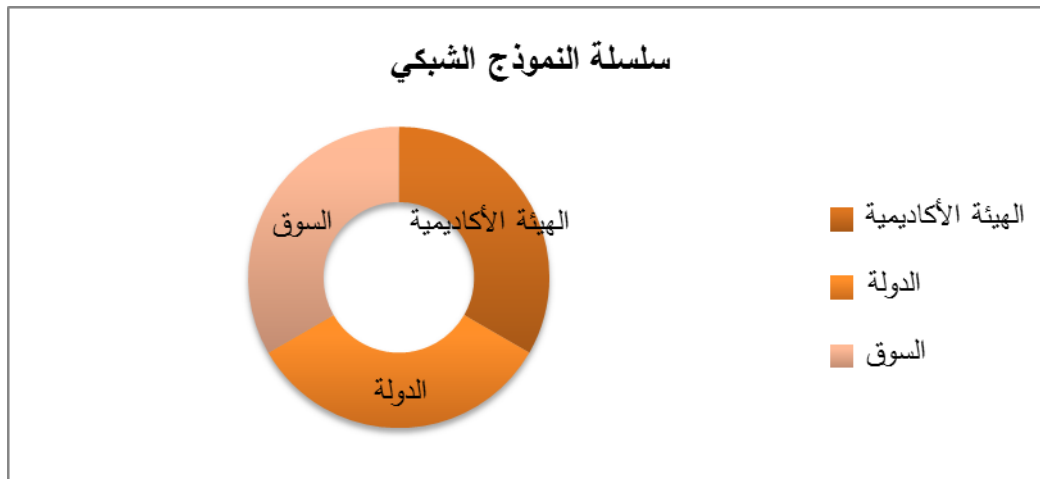
بناء على هذا المعطى، تفتقد هذه النماذج لعنصر رئيس لا يمكن تجاوزه عند محاولة تحليل تطبيق الحوكمة في أي جامعة ألا هو معيار المشاركة الموسعة، أي ضرورة أن تكون هنالك شبكة من القوى تضم كل من الهيئة الأكاديمية والدولة والسوق، وتعمل هذه الفواعل الثلاث على إدارة المؤسسة الجامعية. لا تعني النماذج المقدّمة نجاح تطبيقها في كل الجامعات بالضرورة، فموجود ما من حوكمة الجامعة لا يعني قطعاً وجود قوالب جاهزة قابلة للتطبيق والتعميم، فما يصلح في جامعة ما قد يفشل

في أخرى. كما أن هذا لا يعني تتميطا للأداء الإداري والبيداغوجي للجامعات، وإنما هو محاولة لقراءة أبرز الاتجاهات العالمية في هذا الحقل، فيما يبقى لكل جامعة حرية بناء أو تبني نموذج معين للحوكمة تراه مناسباً لها يتماشى والفلسفة العامة للمجتمع الذي توجد فيه، ويراعي متطلبات بيئتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

يتأسس النجاح في بناء نظام ذاتي للحوكمة على مدى قدرة الجامعة على خلق هوية محفزة وجاذبة لمبادئ الحوكمة ومكوناتها الأساسية، تكون بمثابة الحاضنة المؤسسية والتنظيمية والثقافية لكل ما له علاقة بتجويد الأداء الجامعي، وتكريس ممارسات حسنة تتأسس على مفاهيم الشفافية والحرية الأكاديمية والاستقلال الإداري والمالي والمشاركة الفعالة لمختلف الفاعلين. وهو ما يقود إلى ضرورة إيجاد صيغ ناجعة لتصميم ربط منطقي بين بُعدي الحوكمة المتمثلين في الثقافة والممارسة.

يستخلص الباحث من خلال رصد النماذج المفسرة لحوكمة الجامعة تصنيفاً يأخذ من مزاياها ومن الانتقادات التي وُجّهت إليها. حيث يمكن طرح نموذج الحوكمة الشبكية الذي يمزج بين النماذج الثلاثة المطروحة (الحوكمة الأكاديمية، النموذج الدولي، حوكمة السوق) بغرض تجنب النقص والاختلالات التي يمكن أن تحدث عند تطبيق أحد هذه النماذج. وتكون قوة العلاقة بين القوى الثلاث متوازنة، وهذا راجع لاعتماد أسلوبٍ توسيع دائرة المشاركة والاعتماد المتبادل.

الشكل رقم 06: مكونات التصور الشبكي المقترح لحوكمة الجامعة.



المصدر: من إعداد الباحث.

لا يقصي النموذج الشبكي أي طرف من العملية المراد القيام بها وهي تطبيق الحوكمة في المؤسسات الجامعية، حيث يعتمد على مبادئ التعاون والمنافسة المشروعة بين قوى الدولة والقطاع

الخاص والمجتمع الأكاديمي، ويلغي التوجه نحو اعتماد أساليب صراعية، وهو ما يعزز فرص بناء الثقة بين هذه الأطراف ويجعلها تسعى إلى تحسين الأداءات البيداغوجية والإدارية والمالية للجامعة.

يمكن، أيضا، طرح نموذج الحوكمة الثقافية الذي يعد من أكثر النماذج القادرة على تفسير نجاح أو فشل تطبيق الحوكمة في المؤسسة الجامعية. ينطلق هذا النموذج من افتراض قائم على أن نجاح تطبيق حوكمة الجامعة يتأسس على مدى تمتع أعضاء المجتمع الجامعي بقيم ثقافية وأخلاقية عالية. وتتعلق هذه الأطر بكل ما له صلة بمفاهيم الجودة والممارسات الجيدة والتشاركية والتعاون واحترام الغير.

لا يهتم هذا النموذج بالفواعل التي ترسم القرار الجامعي بقدر ما يهتم بضرورة توفر ثقافة للجودة والحوكمة. فإذا توفرت هذه القيم ستصبح مختلف الفواعل، داخلية كانت أم خارجية، تعمل في إطار واحد يتسم بالمشاركة والتشاور والشفافية.

حوصلة الفصل الأول

يستنتج من خلال كل ما تمّ التطرق إليه في الفصل الأول، بأن الجامعة قد عرفت تطورا كبيرا من مختلف النواحي، فقد تعددت وظائفها ولم تبق محصورة في مهمتيّ التدريس والبحث فقط، بل انتقلت إلى وظيفة أخرى أكثر تجاوبا مع محيطها الخارجي وهي خدمة المجتمع والمساهمة في تطويره وتنميته. كما أصبح التنظيم الإداري للجامعة أكثر تكيفا وتأقلا مع المتغيرات البيئية. ولعل ما يدعم ذلك، تضمين مبادئ الحوكمة في إدارة الجامعة المرتكزة على مفاهيم الشفافية والاستقلالية والتأكيد على المشاركة الموسّعة وإجراء عمليّتي الرقابة والتقييم. وعلى الرغم من تعدد النماذج المفسرة لحوكمة الجامعة، إلا أنها، في مجملها، تبتغي تقديم رؤية نظرية تشرح وتحلل الآليات التي يتم بموجبها تحسين الأداء الإداري والبيداغوجي والمالي للمؤسسة الجامعية.

الفصل الثاني:

دور الحوكمة في تجويد أداء الجامعة: نماذج عالمية

مختارة

تمهيد

يُبرز الفصل الثاني الأدوار النظرية والممارسات الميدانية للآليات المعتمدة لإنجاح عملية تطبيق مبادئ حوكمة الجامعة، بفحص الآثار الإيجابية التي يخلّفها تبني هذا النمط الإداري على أداء المؤسسة الجامعية، سواء داخليا بتحسين شروط العمل البيداغوجي والبحثي والإداري، أو خارجيا بالعمل على تكريس علاقة ارتباطية مميزة مع محيطها الاقتصادي والاجتماعي.

يحتوي هذا الفصل، من جانب آخر، على قسم يُعنى بعرض التجارب العالمية في مجال تطبيق مبادئ حوكمة الجامعة، وهي نماذج تساعدنا على فهم وإدراك الأساليب المعمول بها عالميا من خلال فحص وبحث الآليات المتبناة من قِبَل الدول محل الدراسة، وهي الولايات المتحدة الأمريكية، والمملكة المتحدة، وفرنسا.

المبحث الأول: الحوكمة كآلية لتحسين الأداء الجامعي

يرصد هذا المبحث إيجابيات اعتماد الحوكمة في تطوير الأداء البيداغوجي والإداري للجامعة كونها تسعى إلى ضمان الجودة على الصعيدين الداخلي والخارجي، حيث أنها تساعد على خلق كتلة متوازنة أثناء القيام بالعمل الإداري والبيداغوجي وحتى المالي للجامعة. كما تسهم في القضاء على الجوانب السلبية ومواطن الخلل المسجلة التي تعيق كفاءتها وفاعلية أدائها.

المطلب الأول: القضاء على الاختلالات الداخلية للجامعة

يتمثل الهدف الرئيس لحوكمة الجامعة في تصحيح المسار غير السليم الذي اتخذته المؤسسات الجامعية، والذي نتج عنه بروز مشكلات عديدة أثرت في جودة أدائها، سواء في البعد الإداري أو البيداغوجي. تمثلت أبرز هذه المشكلات في تفشي مظاهر البيروقراطية والمحسوبية، وإدارة الجامعة عن طريق العلاقات الشخصية، وإقصاء عوامل الكفاءة والمنافسة والنجاعة والجودة.

ولعل أبرز هذه المشكلات، ظاهرة الاستبداد الإداري الذي يمكن أن تعرفه الجامعة نتيجة سيطرة فاعل واحد على إدارتها وإقصاء الأطراف الأخرى. إن مسعى الحوكمة في هذه المسألة هو ضمان مصلحة مختلف الأطراف دون تهميش دور أي فاعل جامعي معني بالعملية.

يتطلب نجاح ضمان مصلحة جميع الأطراف المعنية اعتماد كيفية مثلى تساعد الجامعة على خلق فضاء ديمقراطي للعمل المشترك، ويكون هذا من خلال حسن اختيار الأساليب الملائمة للقيام بمهامها، وهو ما يتيح لها خلق مناخ جامعي يتسم بالتنسيق والانسجام¹.

لقد حدّد "ماجد محمد الفراء" الرؤى الإيجابية في حال إدارة الجامعة بمتطلبات الحوكمة، وفي حال حسن تطبيق مضامينها، في النقاط التالية²:

¹ Agence Universitaire de la Francophonie, "Introduction à La Gouvernance des Universités", Guide De Gouvernance et D'évaluation à L'usage Des Recteurs et Présidents D'universités ou D'institutions D'enseignement Supérieur-Recteur ou Président D'université: Etre ou Faire Autorité ? (Congo: Kinshasa, 12-14 octobre 2012), 20. <https://bit.ly/2UHJXHS>

² ماجد محمد الفراء، "مفهوم الحوكمة وسبل تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي"، ورقة مقدمة لورشة عمل حول: حوكمة مؤسسات التعليم العالي (غزة: الجامعة الإسلامية، هيئة الاعتماد والجودة لمؤسسات التعليم العالي، 2013/03/28)،

1. وضوح الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة الجامعية تحيط بوضعها البيئي الداخلي والخارجي إحاطة شاملة.

2. تقسيم العمل بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وأصحاب المصلحة بصفة عادلة، وتحديد المسؤوليات الملقاة على كل طرف.

3. انتشار ثقافة الشفافية والمحاسبة في الجامعة، وهو ما يؤدي، حتماً، إلى ديمقراطية العمل الجامعي.

4. صياغة أنظمة وخطط وبرامج تمتاز بمرونة تساعد على التأقلم مع مختلف المستجدات.

تمنح الحوكمة للفاعلين المعنيين بصنع واتخاذ القرارات الجامعية وضوحاً في الرؤية لما يمكن القيام به مستقبلاً. تضبط هذه الآلية العمل الإداري والبيداغوجي بصفة دقيقة وسليمة كونها تعتمد في سبيل هذا على مبادئ تساعد على تحقيق ذلك مثل رسالة ورؤية الجامعة، والاستقلالية بأبعادها الأكاديمية والمالية والتنظيمية، والشفافية، والمشاركة الموسعة، والرقابة وتقييم الأداء.

يضيف تضمين الهياكل الجامعية بهذه المبادئ مرونة وسلاسة تنظيمية على أدائها، كما تجعل من الجامعة مؤسسة ذات طابع تكيّفي مع مقتضيات ظروفها الداخلية والخارجية.

1. هندسة التخطيط الجماعي اللامركزي

ظهرت الحوكمة لتعبّر عن الآلية الملائمة لوضع حد للاتجاه الذي كان سائداً في إدارة الجامعات، والمتمثل في وجود إدارة عليا تتمتع بسلطة اتخاذ القرار دون إشراك فاعلين آخرين في العملية، وهو ما أدى إلى تكريس المركزية التسييرية، وتغليب رأي طرف على رأي المجموعة كلها.

صيّغت الحوكمة للانتقال من التسيير البيروقراطي التسلسلي إلى الحوكمة التشاركية التي تعني إدارة المؤسسة الجامعية بروح الجماعة، وبشبكة من الفاعلين تُؤخذ آراء كل طرف منهم.

يساعد تطبيق الحوكمة في الجامعة في معرفة طبيعة العلاقة القائمة بين القوى الداخلية من حيث كونها علاقة تمتاز بانسجام وتكامل، أم أنها مجرد علاقة رئيس بمرؤوسه لا تعدو أن تكون إلا آلية مركزية في اتخاذ القرارات. تسهّل الحوكمة، بناء على ذلك، دراسة علاقة الاندماج الأفقي والعمودي بين الفواعل المعنية، والتعرّف على أسلوب الإدارة القائمة على التسيير الجماعي¹.

¹ Stéphanie Chatelain-Ponroy et al., La Gouvernance des Universités Françaises: Pouvoir, Evaluation et Identité, *Hal* (Juillet 2012): 9. <https://bit.ly/2HZuIlJ>

ترتكز الحوكمة، في هذا الجانب أيضا، على مفهوم الاعتماد المتبادل الوظيفي الذي يعني ارتباط هيئة جامعية ما بأخرى أعلى أو أسفل منها. يساعد هذا المفهوم على فهم وإدراك طبيعة العلاقة بين المركز ممثلا في الهيئات العليا صاحبة القرار في الجامعة، والمحيط أي باقي المجالس¹.

يترتب على اعتماد الحوكمة بصيغتها التشاركية ضمان الإحساس بانتماء مختلف الفاعلين إلى جامعتهم، ومن ثم، تتوفر ثقافة وهوية خاصة بها. يؤدي ذلك إلى تعزيز صيغة العمل بروح الفريق وتجنب الاعتماد على التعاطي الفردي مع المشكلات. فطبيعة وتعدد المشكلات التي تعرفها الجامعة تحتم على جميع الأطراف المشاركة بغية مواجهتها واحتوائها، لأن أي مشكل في جانب ما قد يؤثر على الجوانب الأخرى. كما أن مجابتهها جماعيا تسهل التغلب عليها، وتخلق أفكارا جديدة ومبتكرة ومتنوعة².

يخلق اعتماد نظام لامركزي وتشاركي في إدارة الجامعة مناخا يتسم بالثقة بين أعضاء المجتمع الجامعي، لأن إحساس كل فاعل باحترام أفكاره وآرائه حول مختلف المسائل يشعره بوجود عدالة إدارية تسمح له بالقيام بعمله بحرية تامة. يسمح تشبيك إدارة العلاقات الوظيفية لجميع الفواعل اكتساب أصوات متساوية في عملية رسم القرار الجامعي دون احتكار من أي طرف كان.

يؤدي تبني مثل هذه الآلية إلى انتقال الجامعة من السلطة القائمة على فردانية حق الإدارة لفاعل مركزي واحد، إلى اعتماد أسلوب تشاركية حق الإدارة الذي يعطي لجميع الفاعلين فرصا متعادلة في كل ما يتعلق بتقديم الرؤى وإبداء الملاحظات حول الكيفية والطريقة الأفضل لإدارتها، وهو ما يوفر لمتخذي القرارات مزيدا من البدائل والحلول التي توسع زوايا نظرهم للمسائل الجامعية³.

2. التقييم القبلي والبعدى وتفعيل العمل بآلية المساءلة

يمكن الإشارة، في البداية، إلى أن الإدارة الاستراتيجية الحديثة تقوم على سلسلة من المراحل تشمل مرحلة التخطيط، مرحلة التنفيذ، مرحلة التقييم والمراجعة والتحقق. تتضمن مرحلة تقييم الاستراتيجية-هي المرحلة التي تخدم هذه النقطة- جملة من الإجراءات مثل تحديد معايير أداء المهام

¹Chatelain-Ponroy, "La Gouvernance des Universités", 06.

² Chatelain-Ponroy, "La Gouvernance des Universités", 10-11.

³Harry De Boer, "Trust, The Essence of Governance", in *Governing Higher Education: National Perspectives on Institutional Governance*, eds. Alberto Amaral et al., Vol. 2 (Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, 2002), 43.

والوظائف والوحدات التنظيمية، ووضع برامج الرقابة لتقييم وقياس نجاح تنفيذ الاستراتيجية، وتبني استراتيجيات لتصحيح الاختلالات الممكن حدوثها¹.

يساعد تبني مضامين الحوكمة على تجنب الجامعة ما قد يحصل لها من اختلالات ومشكلات قد تؤثر في أدائها لعملها، فهي، بذلك، آلية وقائية قبل أن تكون علاجية، حيث تقوم بالتشخيص الجيد والإحاطة التامة بالنقائص وفهمها فهما صحيحا، لتليها مرحلة إعداد خطة استباقية تتضمن إجراءات وقائية تيسر مسعى استباق حل المشكلات قبل وقوعها، وتفاذي جوانب القصور في أداء الهيئات الجامعية².

لا يتوقف نجاح تطبيق الحوكمة عند التركيز على المدخلات فقط، بل يتعداه إلى الاهتمام بمخرجات العملية ككل، والتي، بواسطتها، يتم الحكم على جودة القرارات الجامعية المتبناة. تعد حوكمة الجامعة، إذا، المسار الذي ينطلق من توفر المدخلات لتتبلور، فيما بعد، على شكل مخرجات. كما تعرف كل مرحلة من هذه المراحل تقييما يُساعد على فهم مستوى كفاءة وجودة العمليات الحاصلة.

يتضح الأثر الذي يخلفه اعتماد التقييم في كل مراحل تطبيق حوكمة الجامعة، حيث تبدأ مع المدخلات التي تفرزها البيئة الخارجية، ليتم بعد ذلك تحليل مضمونها في العلبة السوداء التي تمثل في هذا السياق هيئات اتخاذ القرار الجامعي.

ينتج عن مختلف هذه العمليات قرارات تشكل، في المحصلة، مختلف التفاعلات التي تحدث بين قوى الداخل وقوى الخارج، لتبدأ، بعد ذلك، مرحلة جديدة هي مرحلة التقييم البعدي للمخرجات التي تمثل ضمانا لجودة العملية بأكملها، حيث تتحول، هي الأخرى، إلى مطالب ودعم ومساندة عند بداية كل دورة من دورات تصحيح المسار الجامعي.

¹ سيد محمد جاد الرب، إدارة الجامعات ومؤسسات التعليم العالي استراتيجيات التطوير ومناهج التحسين (مصر: جامعة قناة السويس، 2010)، 51.

² أحمد فتحي أبو كريم، طارق محمد الثويني، "درجة تطبيق مبادئ الحوكمة بكليات التربية بجامعة حائل وجامعة الملك سعود كما يراها أعضاء هيئة التدريس"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، م. 15، ع. 3 (سبتمبر 2014): 67.

3. الحوكمة كفلسفة داعمة للقيم والأخلاق الحسنة

ترتكز الحوكمة على مجموعة من المكونات الأخلاقية الواجب اعتمادها مثل الشفافية والتشاور بين مختلف الأطراف عندما يتعلق الأمر بصناعة القرار الجامعي، كما تهدف إلى تجنب الوسط الجامعي معضلة تعارض المصالح بين الفاعلين. إن الحوكمة، وإن وجدت لتحسين الأداء البيداغوجي والإداري للجامعة، فإنها، أيضاً، صيغت لإعادة ترتيب أوضاع هذه الأخيرة لتضفي عليها، زيادة على التطبيق الدقيق للإجراءات، روحاً أخلاقية تحكمها قيم عادلة ومنصفة للجميع¹.

يتطلب نجاح تطبيق مبادئ حوكمة الجامعة التوفيق بين البعدين الإداري والبشري، أي ضرورة توافر التشريعات الناظمة والمفسرة لكيفية التطبيق مع التأكيد على ذوبان وإدماج القيم الأخلاقية الجيدة في العملية. يؤدي تضمين الإدارة الجامعية بالقيم النافعة، بالضرورة، إلى إفرار أداء جامعي يتميز بكفاءة ونجاعة وفعالية².

يتوقف نجاح تطبيق مبادئ حوكمة الجامعة، إذا، عند وجود منظومة أخلاقية حسنة تنصهر ضمنها العادات والتقاليد والأعراف المتنوعة للفاعلين الجامعيين. تحدد القدرة على دمج مجمل الاختلافات الثقافية الفرعية والقيم الأخلاقية لهؤلاء الفاعلين في كتلة واحدة، مدى نجاعة الآليات المتخذة في تنفيذ العملية، كما تمنح، زيادة على ذلك، هامشاً كبيراً لتعزيز فرص نجاح تطبيقها.

تقتضي المعادلة الجامعية في هذا المجال أن يكون هنالك توازناً وتكاملاً بين جودة الأداء والممارسات الأخلاقية للفاعلين، لأنه لا يمكن تطبيق الحوكمة بصفة اعتبارية دون تبني مضامينها الأخلاقية القائمة على الشفافية والعدالة وسيادة القانون وحماية مصالح مختلف الأطراف.

المطلب الثاني: توسيع الوعاء التشاركي الجامعي

يُعدُّ مبدأ المشاركة الموسعة للفاعلين من أهم الركائز التي تستند إليها عملية تطبيق الحوكمة في الجامعة، فالسياق الذي ظهرت فيه هذه الأخيرة (الليبرالية الجديدة وتزايد دور القطاع الخاص) يفرض

¹ محمد ميلاني، "مسائل أخلاقية في سياق حوكمة الجامعات"، مركز التكامل المتوسطي، 25 ماي 2016، تمّ تصفح

الموقع يوم 2017/07/27، على الساعة 11:03، <https://bit.ly/2BnI799>

² ميلاني، "مسائل أخلاقية".

وجود أكثر من فاعل جامعي واحد. وهذا ما أكدته الدراسات المهمة بهذا المجال، والتي أكدت على ضرورة وجود شبكة من الفاعلين لإدارة الجامعة على المستويات الإدارية والبيداغوجية والمالية*.

يفرض هذا التوجه على الجامعات إحداث سلسلة من الإصلاحات التي تساعد على تعزيز الديمقراطية الداخلية فيها بما ييسر، في الأخير، توفر سبل للعمل الجاد والمنظم¹.

1. توسيع المشاركة في مجال اتخاذ القرار

يُتخذ القرار الجامعي على المستوى الإداري من خلال اعتماد الإدارة التشاركية لمختلف الأطراف صاحبة الحق. فالجامعة المعاصرة تقوم على تجميع آراء مختلف الفاعلين الإداريين من أسفل القاعدة إلى أعلى القمة. هذا الاتجاه هو عكس ما كان معمولاً به في السابق، أي في الجامعة التقليدية التي ميّزها الاستبداد الإداري، حيث كان رئيس الجامعة أو الموظف الإداري الأعلى هو الطرف الوحيد المضطلع باتخاذ القرار الإداري.

دفعت بعض الظروف إلى حتمية تحقيق أركان الإدارة بالمشاركة في الجامعة المعاصرة على غرار الطفرة المعلوماتية التي أحدثتها التكنولوجيات الحديثة، وتزايد الطلب العام على التعليم العالي². ولقد فرض التحول الذي عرفته البيئة العالمية المعاصرة على الجامعة تغيير منطق تسييرها الإداري بإدخال أساليب تتماشى وروح العصر القائم على التعاون والتشارك والعمل بروح الفريق.

ينسحب الحديث على اتخاذ القرار الإداري، كذلك، على الحقل الأكاديمي والبيداغوجي، فليس من الممكن رسم الخريطة الجامعية في هذا المجال دون الأخذ بعين الاعتبار لمسألة استشارة ومشاركة الفاعلين المعنيين. فوضع المناهج التدريسية يخضع لآلية توسيع دائرة المشاركة والتشاور، ليس

* إن الاعتماد على التشاركية في اتخاذ القرارات الجامعية يسمح، في المقام الأول، لمختلف الأطراف المعنية بتبصير متخذي القرار المركزيين بالإرشادات والرؤى الساعية إلى تصويب الأداء البيداغوجي والإداري إلى ما هو أفضل. ولا يتأتى ذلك إلا بدمقرطة الفضاء الجامعي، وخلق الإحساس لدى الفاعلين بأهمية دورهم ومكانتهم في رسم خريطة عمل الجامعة على جميع الأصعدة.

¹ Sophie Bensmaine-Coeffier, *Le Principe d'Autonomie des Universités Françaises*, Mémoire de Doctorat (Université Grenoble Alpes: L'école Doctorale Sciences Juridiques, Centre D'études sur La Sécurité Internationale et Les Coopérations Européennes, 5 Juillet 2016), 98. <https://bit.ly/2TCRmYO>

² أن ف. لوكاس، مقارنة التغيير في القسم الجامعي بعمل الفريق، في *قيادة التغيير في الجامعات الأدوار المهمة لرؤساء الأقسام في الكليات*، تحرير. أن ف. لوكاس، ترجمة. وليد شحادة (المملكة العربية السعودية: مكتبة العبيكان،

للأطراف الداخلية فقط، بل يجب فسخ المجال، أيضا، لمساهمة الأطراف الخارجية، وبخاصة الشركاء الاقتصاديين والاجتماعيين، وهذا في ظل تماشي المقررات ومناهج التدريس مع متطلبات سوق الشغل ووضع القطاع الاقتصادي للدولة.

2. المشاركة الموسّعة في التكلفة

ترتبط حوكمة الجامعة بالاتجاهات العالمية للتعليم العالي مثل العولمة والتدويل وإقحام فواعل جديدة في إدارة الجامعة. ولقد صاحب تزايد الطلب على الجامعة ارتفاعا كبيرا في تكلفتها، وهو ما فرض مشاركة أطراف أخرى في العملية في ظل تقليص دور الدولة في هذا الجانب، حيث برز القطاع الخاص باعتباره من أبرز الفاعلين المعنيين بذلك، خاصة أنه أصبح من أهم ممولي الجامعة في الدول الليبرالية التي تتقدمهم الولايات المتحدة الأمريكية.

لا يتوقف التمويل على تقديم الحصص المالية من كل طرف من الأطراف المعنية، بل لا بد أن يعقبه ويسايره استغلال أمثل لهذه الموارد وتوظيفها بشكل عقلاني بغية تحقيق الأهداف المنشودة¹.

يساهم الاعتماد على مداخل خاصة للجامعة ببيع منتجات أبحاثها وتقديم خدمات استشارية للمؤسسات الصناعية والاقتصادية ومحيط الأعمال في فك ارتباطها المالي بالدولة وبأجهزتها الحكومية، ولو نسبيا، لأن هنالك ارتباطا بين التمويل والسيطرة، فمن يمول يتحكم، كما أن قدرة الجامعة على استقطاب أموال أخرى تضاف إلى مساهمة الدولة يمنحها هامشا واسعا للمناورة في إدارة مواردها المالية باستقلالية أكبر².

3. الشعور بالمسؤولية الجماعية

ينتج عن تفاعل مجموعة من الفاعلين الجامعيين شعور وإحساس بالانتماء إلى هوية جامعية خاصة، فتتكون، بذلك، صلة وثيقة بين الأطراف المعنية تتأسس كخلفية هوية مشتركة ترتبط ببعضها البعض، ويصبح تبنيها أساسا للدفاع الجماعي والمشارك على مصالح الجامعة.

¹ إسماعيل سراج الدين، حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر، تحرير.

معتز خورشيد، يوسف محسن (مصر: مكتبة الإسكندرية، 2009)، 94. <https://bit.ly/2DY8VgA>

² Steve O. Michael, Mark A. Kretovics, *Financing Higher Education in A Global Market* (United States: Algora Publishing, 2005), 15.

يستلزم هذا الشعور بالانتماء الجماعي وجود مسؤولية مشتركة للفاعلين الجامعيين، ليس فقط في شؤون أداء الجامعة من الناحيتين البيداغوجية والإدارية، بل يتولد عن ذلك مسؤولية تجاه المجتمع الذي توجد فيه. أصبحت الجامعة في القرن الواحد والعشرين فضاء مفتوحا على البيئة الخارجية، وهو ما يحتم عليها القيام بدور أكبر لتلبية الحاجيات المجتمعية.

المطلب الثالث: تيسير التواصل المجتمعي للمؤسسة الجامعية

يمنح تطبيق مضامين الحوكمة للجامعة بناء جسر للتواصل بينها وبين مكونات المحيط الأخرى التي تتفاعل معها، وهذا راجع، بالدرجة الأولى، إلى الهدف من بروز هذا المصطلح الذي يدل على انتهاج الفكر المنفتح لإدارة المؤسسات العامة والخاصة. أصبح لزاما على الجامعة، في هذا الظرف الذي يطغى عليه التوجه الليبرالي، أن تنفتح على محيطها الاقتصادي والاجتماعي، وهو ما أدركته جامعات الدول المتقدمة، والتي أصبحت توصف بمسميات عديدة على غرار "الجامعة المنفتحة" و"الجامعة المقاولاتية" و"الجامعة المبدعة".¹

أصبح ضروريا على الجامعة أن تواكب التحولات العميقة التي ميّزتها مرحلة القرن الواحد والعشرين، والمرتبطة بهيمنة نظام عالمي جديد قائم على العولمة وعلى الأفكار الليبرالية وانتشار التكنولوجيا الرقمية، وهو ما أجبر الجامعة انتهاج مسارات إصلاحية لمنظومتها لتكون أكثر فعالية وكفاءة-وهذا ما قامت به الدول الأوروبية انطلاقا من مسار بولونيا- وأن تكون قادرة على مجاراة هذا النسق العالي القائم على زيادة التنافسية بينها، وعلى الاهتمام بتجويد مخرجات الجامعة¹.

ثم إنه لا يكفي التأكيد على الجودة والتنافسية فقط، بل لا بد على الجامعة أن تُسيّر بقاعدة تحليل التكلفة والمنفعة، ويكون ذلك بالتحكم الأفضل في الطلب المتزايد على التعليم الجامعي وعلى ارتفاع تكلفة تمويل مؤسساته. كما أنه، من الضروري، أن تعمل على تطوير مناهجها وبرامجها

* لا يمكن الحديث عن قيمة مضافة للجامعة في وقتنا الحالي دون أن يكون لها تأثير مجتمعي واسع النطاق، تساهم عن طريقه في توجيه دفة الاقتصاد المحلي والوطني، وتساعد على تحقيق متطلبات التنمية المستدامة. إن الجامعة المعاصرة، اليوم، هي، في حقيقة الأمر، مؤسسة اجتماعية تهدف إلى خدمة مجتمعها بما لديها من كفاءات وطاقات بشرية مؤهلة للقيام بهذا الدور، وهو ما يجعلها لصيقة بمفاهيم الابتكار والإبداع والتميز والجودة.

¹ سهام شيخاوي، إشكالية الحوكمة والقيم التنظيمية في الجامعة الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة (جامعة

بومرداس: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2016/2015)، 98-99. <https://bit.ly/2HWnC7T>

التعليمية لتساير تحولات البيئتين الاقتصادية والاجتماعية، ومختلف المستجدات التي تطرأ على الساحة العالمية، والتي أصبحت تنسم باستمرارية وديناميكية كبيرتين¹.

1. القضاء على العزلة البيئية للجامعة

ارتبطت الجامعة التقليدية بوظيفتي التدريس والبحث، فهي لم تكن معنية بما يجري حولها من تطورات وتحولات اقتصادية واجتماعية. وما يميز جامعة القرن الواحد والعشرين هو تعدد وظائفها ومهامها، فمن وظيفتي التدريس والبحث، تحولت الجامعة إلى مصنع لإنتاج الأفكار والقيام بأبحاث ودراسات بهدف خدمة المجتمع.

أصبحت الجامعة بفعل التحول الذي طرأ على وظائفها فضاء منفتحا على مجتمعها، تؤثر وتتأثر بالتغيرات التي تحدث على الأصعدة المحلية والوطنية والدولية، وهذا ما ساعدها على أن تكون طرفا محوريا في معادلة تحقيق التنمية في مختلف المجالات².

وقد ساهمت التحولات التي عرفها العالم في إخراج الجامعة من العزلة التي كانت مفروضة عليها وتوقعها في الحيز التنظيري المتسم ببعده النسبي عن الواقع، حيث ساعدتها على الانفتاح على محيطها الاجتماعي والاقتصادي، وهو ما أكسبها بعدا اجتماعيا تجلى في مساهمتها لمختلف المستجدات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية. كما أصبحت معنية بحل المشكلات التي تقوض جهود مواصلة مسار التنمية. ويكون كل هذا بإنتاج أبحاث وإجراء دراسات علمية ترتبط بحقيقة ما هو موجود في الواقع. لم تعد الجامعة، بناء على هذا المعطى، تلك المؤسسة المعنية بوظيفتي التدريس والتعليم فقط، بل تجاوزت ذلك إلى قدرتها على إنتاج كفاءات متخصصة تساهم في تحقيق التنمية في مختلف المجالات.

يسمح إدخال أعضاء خارجيين في إدارة شؤون الجامعة انفتاحها على بيئتها المحلية خاصة إذا كان هؤلاء الفاعلين من القطاع الاقتصادي والصناعي المنتج للثروة³. كما يستفاد أيضا من خبرات

¹ شيخاوي، "إشكالية الحوكمة"، 98-99.

² المملكة العربية السعودية، وزارة التعليم العالي، وكالة الوزارة للتخطيط والمعلومات، *الوظيفة الثالثة للجامعات (المملكة العربية السعودية: الإدارة العامة للتخطيط والإحصاء، 2013)*، 12. <https://bit.ly/2BpgFqt>

³ أم خليفة بلبركاني، *التفاعل بين الحوكمة وتنمية الموارد البشرية في الجامعة الجزائرية*، أطروحة دكتوراه غير منشورة (جامعة تلمسان: كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، 2015/2014)، 46. <https://bit.ly/2WPgw8z>

الفاعلين الاقتصاديين والصناعيين سواء في تكييف البرامج الأكاديمية مع متطلبات سوق العمل، أو في التسيير باستقطاب المسيرين الأكفاء الذي يحملون أفكارا جديدة تركز النجاعة والفعالية في التنفيذ.

2. تجويد مخرجات الجامعة

يؤدي التطبيق الجيد لشروط ومتطلبات الحوكمة إلى تجويد مخرجات الجامعة من حيث المستويات الإدارية والبيداغوجية. إن المسعى من تطبيق المبادئ والمعايير التي تضمنتها حوكمة الجامعة يكمن في تكريس الممارسات الحسنة داخل الوسط الجامعي، والقضاء على مختلف أشكال الفساد الذي يشهده، والعمل على تحسين مسارات الأداء الإداري والبيداغوجي من بدايته إلى آخر مرحلة منه.

زادت المسؤولية الملقاة على عاتق الجامعة نظير التحول المصاحب لطبيعة الوظائف الموكلة إليها حتى أصبحت مهامها تتعدى حدودها البحثية والبيداغوجية إلى كل ما له علاقة بتلبية الحاجيات وتقديم الخدمات للمجتمع، وهذا ما يجبرها على أن تكون على قدر هذه المسؤولية.

المبحث الثاني: تجارب عالمية في مجال تطبيق حوكمة الجامعة

يتناول هذا المبحث أبرز تطبيقات مبادئ حوكمة الجامعة في ثلاثة دول، تختلف كل واحدة عن الأخرى بميزات وخصائص. تتمثل الدول المعنية في كل من الولايات المتحدة الأمريكية بنموذجها المقاولاتي، والمملكة المتحدة ذات الطابع الاستقلالي لجامعاتها، والنموذج الفرنسي الذي تم اختياره لأنه يساعدنا على فهم فلسفة حوكمة الجامعة المطبقة في الجزائر نظرا للتشابه الحاصل بينهما.

المطلب الأول: النموذج الأمريكي

يتميز نموذج حوكمة الجامعة في الولايات المتحدة الأمريكية عن غيره من نماذج الدول الأخرى بسمة رئيسية وهي اعتماد منطق السوق في إدارة جامعاتها من خلال الاحتكام لتجاذبات العرض والطلب، وهو ما يؤشر على تمتعها بمستوى كبير من اللامركزية. إن هذا التوجه هو افتراض ليبرالي قائم على ضرورة تحقيق الحرية الكاملة للجامعة من النواحي الأكاديمية والبيداغوجية والإدارية والمالية¹.

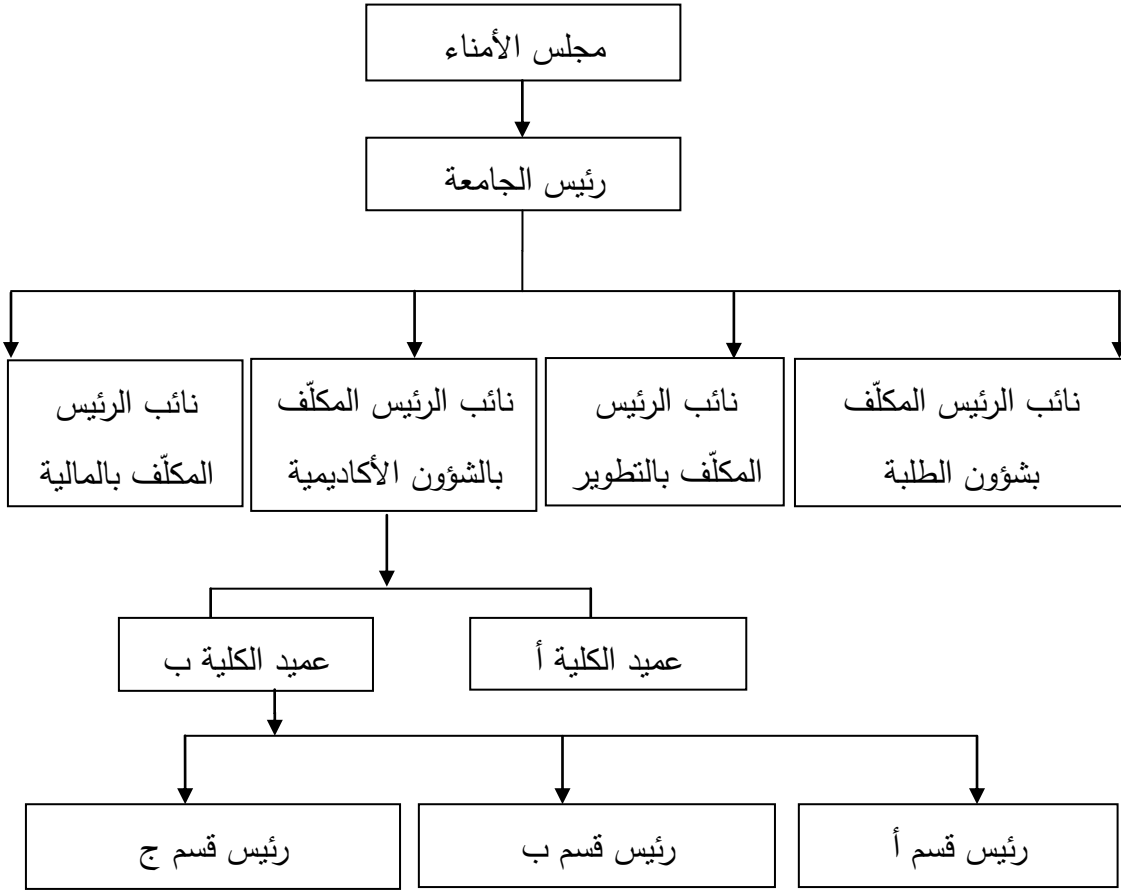
1. الهيكلية الإدارية ومشاركة الفاعلين في اتخاذ القرار

يُعتبر نظام التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية من أعقد الأنظمة التعليمية في العالم نظرا لتشعب أطرافه ومؤسساته وهيئاته، وهذا راجع للتقسيم الفيدرالي للدولة الذي يعطي لكل ولاية فيدرالية حرية تحديد نظامها التعليمي. تسيّر الجامعات في الولايات المتحدة الأمريكية، من الجانب الإداري، على العموم، وفق التنظيم والتقسيم الممثل في الرسم البياني الموضح في الأسفل:

¹ روجر كنج، الجامعة في عصر العولمة، ترجمة. فهد بن سلطان السلطان (الرياض: مطبوعات مكتبة الملك فهد

الوطنية، 2008)، 47. <https://bit.ly/2RKRdR1>

الشكل رقم 07: الهيكل التنظيمي للجامعات الأمريكية¹.

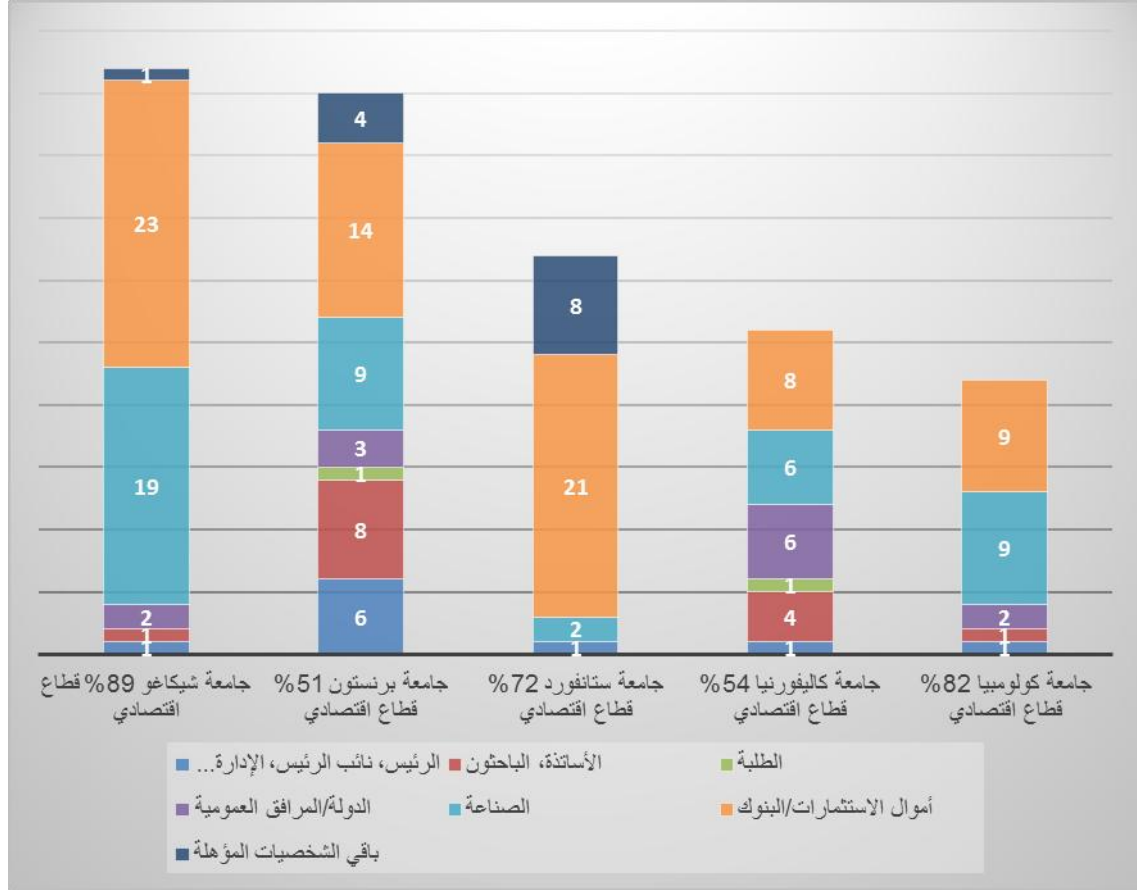


تقع المؤسسات الجامعية في بعض الولايات الفيدرالية الأمريكية تحت سلطة هيئة عامة هي بمثابة مجلس تنسيقي يسمى "بيت الأوصياء" (Regent House) وتسير بواسطة مجلس الأمناء، وهو الهيئة الرئيسة المسؤولة عن رسم القرارات وصياغة سياسات الجامعة. يتم اختيار أعضائه إما بأسلوب الانتخاب أو عن طريق المزج بين التعيين والانتخاب. ففي الجامعات الأمريكية العامة، يتم تعيين أعضاء مجلس أمناء الجامعة إما عن طريق حاكم الولاية مثل ما هو معمول به حالياً في جامعة كاليفورنيا، أو بواسطة الهيئة التشريعية، أو كلاهما، وهو تقليد تسير وفقه جامعة شيكاغو. يتشكل هذا المجلس من أعضاء من خارج الجامعة (رجال أعمال وعمال مهنيون ومدبرون وشخصيات محلية ووطنية)، يعملون على تقديم خدماتهم للجامعات التي ينتمون إليها، ويقومون بتقديم توجيهات تتعلق بكيفيات تحقيق الأهداف والاستراتيجيات المرسومة. كما يبرز دورهم، كذلك، في دعم الجامعات التي

¹ Michael, Kretovics, "Financing Higher Education", 36.

ينتمون إليها مالياً عن طريق تقديم الاشتراكات. أما في الجامعات الخاصة غير الربحية فليها مجالس حوكمة ذاتية دائمة (Self-Perpetuating Boards)¹.

الرسم البياني رقم 08: مكونات مجالس الإدارة في بعض الجامعات الأمريكية².



يُلاحظ من الرسم الموضح وجود تشبيك بين الأطراف المسيّرة للجامعات الأمريكية، حيث يبرز وجود كبير للفاعلين من خارج الجامعة في مجالسها الإدارية، وبخاصة الشريك الاقتصادي والصناعي. فعلى سبيل المثال، قُدّرت نسبة وجود ممثلي القطاع الاقتصادي في مجلس إدارة جامعة شيكاغو بحوالي 89%، وهي نسبة كبيرة جداً تدل على حجم ارتباط المؤسسة الجامعية ببيئتها الخارجية الاقتصادية، ونفس الأمر بالنسبة إلى باقي الجامعات الأخرى (جامعة برنستون بنسبة 51%، جامعة ستانفورد 72%، جامعة كاليفورنيا 54%، جامعة كولومبيا 82%)، وهو ما يسمح لهذه الجامعات بتوفير عوائد مالية كبيرة تساعد على أداء مهامها بكل مرونة.

¹ Michael, Kretovics, "Financing Higher Education", 37.

² Aghion, Philippe, *L'excellence Universitaire: Leçons des Expériences Internationales*, Rapport D'étape de La Mission Aghion à Mme Valérie Pécresse Ministre de L'enseignement Supérieur et de Recherche (France: Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche, 26 Janvier 2010), 35. <https://bit.ly/2t9OUgQ>

تتجلى قوة العلاقة بين المؤسسات الجامعية والمحيط الاقتصادي في الولايات المتحدة الأمريكية خصوصاً في الجامعات الخاصة التي تسيّر بمنطق السوق والمقاولة والربح.

2. الجامعات الأمريكية وفك الارتباط المالي والأكاديمي بالدولة

تُحصى الولايات المتحدة الأمريكية أكثر من خمسين نظاماً للتعليم العالي، ويصل إلى حوالي مائة نظام إذا تمّ احتساب أنظمة التعليم العالي الخاصة، والتي تشهد تزايداً وانتشاراً كل سنة جزاء ما تتمتع به من تنظيم لامركزي في أمور البيداغوجية والإدارة والمالية، حيث تختص كل ولاية بصياغة نظامها الذي يراعي متطلبات بيئتها. تبرز هذه الاستقلالية وفق ما يلي:

أ. الحرية الأكاديمية: إن محاولة التعرّف على واقع الحرية الأكاديمية في الجامعات الأمريكية يتطلب في البداية التطرق إلى إرهاصات إنشاء الجمعية الأمريكية لأساتذة الجامعات* والتي يعود تاريخ تأسيسها إلى سنة 1915. تعد هذه الجمعية الهيئة المسؤولة على ضبط سلوك أطراف المجتمع الأكاديمي، إذ يتأسس إعلانها لسنة 1915 على ثلاثة مبادئ رئيسية هي: حرية الأستاذ في البحث والتحقيق، حرية التدريس داخل حرم الجامعة، حرية الأستاذ في البحث والعمل خارج الجامعة¹.

يُعنى المبدأ المتعلق بحرية الأستاذ في البحث بقيامه بعمله ونشر نتائج الأبحاث التي يتوصل إليها دون أي إكراه، شريطة أن يحترم واجباته الأكاديمية والأخلاقية. أما المبدأ الثاني فيخص حرية الأستاذ في تدريس المواد والمناهج التي يراها مناسبة مع احترام عدم التطرق إلى مواضيع غير أخلاقية أو لا تمتّ بصلّة بالمادة التي يدرسها. فيما يركز المبدأ الثالث على حرية تصرف الأستاذ خارج الجامعة باعتباره مواطناً كغيره من مواطني مجتمعه².

* رابطة أمريكية مهمتها حماية الحرية الأكاديمية للأساتذة والباحثين الجامعيين، وقد تأسست في سنة 1915. كانت "هيلين كونستانس وايت" أول رئيسة لها، وهي أستاذة اللغة الإنجليزية من جامعة ويسكونسن ماديسون. لتفاصيل أكثر

حول عمل الهيئة وبرامجها وأهدافها أنظر موقع الجمعية: <https://www.aaup.org/>

¹ Schaffer, P. Fredric, "A Guide to Academic Freedom", accessed August 17, 2017, at 10:37, <https://bit.ly/2SwR9Jv>

² شيريل ستيرنمان رول، "الحرية داخل المؤسسة الأكاديمية-استكشاف الحرية الأكاديمية"، في سياسات تعيين أعضاء هيئة التدريس، الممارسات القياسية والإجراءات غير العادية، تحرير. كاثي أ. تراور، ترجمة. أيمن الأرمنازي (المملكة العربية السعودية: مكتبة العبيكان، 2006)، 30. <https://bit.ly/2GeES6I>

تدعم المجتمع الأكاديمي في أمريكا ببيان المبادئ المتعلقة بالحرية الأكاديمية لسنة 1940 الذي أقره أكثر من 240 فردا من الشخصيات العلمية المعروفة والهيئات التعليمية. وقد أكد على ما يلي: "تعمل الجامعات الأمريكية لتحقيق المصلحة العامة، وليس لمصلحة مرتبطة بأستاذ، أو طالب، أو مؤسسة جامعية معينة، كون المصلحة العامة تقتضي البحث الحر عن الحقيقة"¹.

ب. مسألة التمويل: تتميز جامعات الولايات المتحدة الأمريكية باللامركزية في إدارة شؤونها في ظل وجود أنظمة تعليمية متعددة، حيث ترسم كل ولاية نظامها التعليمي الذي تراه ملائما لها، ويستجيب لتطلعاتها، وينسجم مع الحركية الصناعية والاقتصادية التي تشهدها المنطقة التي توجد فيها.

ترتبط اللامركزية، من جهة أخرى، بمسألة التمويل، حيث تتوفر مصادر متنوعة نتيجة تعدد الهيئات الممولة. وتنقسم، عموما، إلى ثلاثة مصادر: ترتبط الأولى بمساهمة الحكومة الفيدرالية حيث تصل حصتها إلى خمسة عشر بالمائة (15) وتأتي في شكل منح أو عقود منافسة. أما الثانية فتأتي بدعم من حكومات الولايات وتقدر بسبعة وثلاثين بالمائة (37). أما باقي النسبة فتتمثل فيما تنتجه المؤسسة الجامعية والرسوم التعليمية والقروض والهبات وتبرعات رجال الأعمال والمؤسسات الخيرية والأوقاف ومساهمات خريجي الجامعة.

الجدول رقم 02: مصادر تمويل جامعات الولايات المتحدة الأمريكية².

المصادر التمويلية (%)				
الخاص والربحي	المستقل	العام		
89.5	28.5	16.5		الرسوم الدراسية
4.4	10.4	15.8		الحكومة الفيدرالية
0.7	2	37.2		الولايات الفيدرالية
0.1	11.6	1.8		التبرعات والأوقاف
4.4	43.6	20.7		بيع منتجات وخدمات أخرى
0.9	4	8		موارد أخرى

¹American Association of University Professors, "Protecting The Academic Freedom", accessed August 17, 2017, at 10:42, <https://bit.ly/2DXxEBy>

² Michel Mudry, "L'enseignement Supérieur en France et aux États-Unis-Comparer L'incomparable", (Paris: Campus France, Mars 2016): 14, <https://bit.ly/2WOfqdm>

يُستنتج، من خلال قراءة محتوى الجدول أعلاه، أن تمويل المؤسسات الجامعية في الولايات المتحدة الأمريكية يرتبط بطبيعة علاقتها بالدولة، فإذا كانت الجامعة عمومية، فإن تمويلها يأتي بنسبة كبيرة من تحويلات الولايات الفيدرالية وما تنتجه من أبحاث ودراسات، أما إذا كانت الجامعة مستقلة فإن تمويلها يركز على إنتاجها البحثي أولاً وعلى الرسوم الدراسية ثانياً. ولا تقدم الحكومة الفيدرالية ولا الولايات الفيدرالية، في المقابل، إلا دعماً رمزياً تتلقاه الجامعات الخاصة كونها تعتمد على ما تجنيه من الرسوم الدراسية بنسب كبيرة.

3. الرقابة والشفافية في الأوساط الجامعية الأمريكية

توجد، في الولايات المتحدة الأمريكية، أساليب كثيرة لفرض الرقابة وشفافية المعاملات وتسهيل الوصول إلى المعلومة والحصول عليها في الجامعة. ويعتبر مجلس الاعتماد للتعليم العالي أبرز هذه الأساليب، حيث يجمع معلومات عن 8200 مؤسسة جامعية وعشرين ألف برنامج. توجد، في هذا الصدد، العديد من الهيئات الأخرى، فهناك، على سبيل المثال، هيئات الاعتماد الإقليمية مثل لجنّة التعليم العالي والشمال الغربي الخاصة بالكليات والجامعات، كما توجد هيئات الاعتماد البرمجية مثل هيئة اعتماد التعليم في التمريض وهيئة اعتماد التعليم الصيدلاني¹.

تُلزم هيئات الاعتماد في الولايات المتحدة الأمريكية الجامعات بنشر بيانات حول وضعيتها خريجيها تجاه العمل وعدد الأشخاص الذين تمّ توظيفهم، إلا أن هذا لا يفي بالغرض في بعض الأحيان. فعلى سبيل المثال، ومن أصل عشرين موقعا (20) إلكترونيا لجامعات وكليات أمريكية اتضح أن تسعا (09) منها، فقط، من تقوم بتقديم معلومات توضيحية حول توظيف الطلبة. وهناك إحصائية أخرى تشير إلى أنه في كليات القانون تمّ نشر معلومة مفادها أنه تمّ توظيف 90% من خريجيها، لكن افتقرت هذه النسبة إلى عدد الخريجين الذين شاركوا في هذا المسح، ف 26% فقط من هذه الكليات استطاعت تحديد عدد خريجيها الذين حصلوا على وظيفة في مجال القانون².

تمّ تسجيل الكثير من الاحتراقات حول التلاعب ببيانات التوظيف أبرزها تلك التي تمّ طرحها في جلسة اجتماع للكونغرس سنة 2010. وأمام هذه الحال، أصدر الكونغرس قراراً يمنع الأشخاص

¹ Council for Higher Education Accreditation, "Information about Accreditation", accessed September 05, 2017, at 10:01, <https://bit.ly/2SwNKuk>

² فرنسيسكو دي سيمون، "الشفافية في بيانات التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية"، في تقرير الفساد العالمي: التعليم، ط. 10 (منظمة الشفافية الدولية، 2013)، 167-170. <https://bit.ly/2WOU4N8>

المستقطبين لخريجي الجامعات منحهم تعويضات وإعفاءات بناء على عدد الطلبة الملتحقين بهم. كما صاغت وزارة التعليم العالي قانوناً عُرف بـ "التوظيف المريح" ارتكز على ضرورة إضفاء شفافية أكبر للبيانات والمعلومات التي تقدمها المؤسسات التعليمية الربحية المستقبلية لخريجي الجامعات¹.

توجد أشكال أخرى للرقابة، لعلّ أكثرها شيوعاً في الوقت الحالي الترتيب العالمي لأفضل الجامعات. تقاس جودة التعليم في الجامعات الأمريكية من خلال ترتيبها في التصنيفات العالمية. كما تعتمد على إجراء استطلاعات آراء الطلبة، والتي تعد الآلية الأكثر استعمالاً في المؤسسات الجامعية الأمريكية. تعتمد عليها الإدارات الجامعية في العديد من القضايا على غرار استقصاء وجهات نظر الطلبة حول مستوى رضاهم على جودة الأداء المقدم لهم* كما يوجد النظام الطوعي للمساءلة الذي يعمل على فرض الرقابة والشفافية، ويهتم بتقييم التكلفة ومخرجات الجامعة، وتوفير المعلومة الصحيحة لطلبيها في المواقع الإلكترونية للجامعات، كما يدعم الجامعة في عملية قياس نتائج تعلم الطلبة².

يوجد في الولايات المتحدة الأمريكية، بالإضافة إلى الآليات السابقة، مشروع وطني يطلق عليه "شفافية التعليم والتدريس في التعليم العالي" (TILT Higher ED) يمنح جوائز في مجال تطوير التعليم والبحث العلمي للكليات التي تحسّن وضعها فيما يخص شفافية التدريس. يركز المشروع على أنشطة مختلفة منها اعتماد ورش عمل لتوعية الطلبة على الطريقة التي تساعد في التعلم، وإجراء المسوح الإلكترونية التي تساعد الجامعات والكليات على جمع المعطيات المتوفرة حول تعليمهم³.

تبرز أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعات الولايات المتحدة الأمريكية كونها مرتبطة بالتحويلات الكبرى التي شهدتها الدولة التي جاءت كنتيجة لتوسع وانتشار أفكار الليبرالية الجديدة القائمة على قواعد السوق، والتي تفرض على جميع المؤسسات، مهما كانت، إقحام القطاع الخاص في إدارة شؤونها. وعلى هذا الأساس، تكون مخرجات تطبيق الحوكمة مسابرة لظروف البيئة الخارجية، حيث

¹ الشفافية الدولية، "تقرير الفساد"، 168-169.

* تقوم جامعة "ولدن" (Walden) الأمريكية، مثلاً، في كل سنة، باستقصاء آراء طلبتها وخريجياتها وأعضاء كلياتها لمعرفة موقفهم من البرامج المقدمة من قبل الجامعة عبر الأنترنت، ومستوى التعليم، والنتائج المحققة منه من أجل قياس مستوى جودتها.

² Natasha Jankowski et al., *Transparency and Accountability: An evaluation of The VSA College Portrait Pilot*, (Illinois: National Institute for Learning Outcomes Assessment, The voluntary System of Accountability, March 2012), 5. <https://bit.ly/2SzRrzc>

³ University of Nevada, "Transparency in Learning and Teaching in Higher Education", accessed August 28, 2017, at 15:04, <https://bit.ly/2GejwGu>

تنشأ علاقة تفاعلية يطبعها انفتاح كبير للجامعات على البيئة التي توجد فيها. يتميز نظام الحوكمة في الجامعات الأمريكية، كذلك، بخاصية التعقيد في ظل التشبيك الموسع لعمل الأطراف المعنية، حيث تدار بمنطق الحوكمة الشبكية المرتكزة على وجود شبكة من الفاعلين مهمتهم إدارة الجامعة. أصبح القطاع الخاص، في ظل انتشار الفكر الليبرالي، طرفا فاعلا في معادلة الجامعات الأمريكية.

لم تخلُ تأثيرات الليبرالية الجديدة من تداعيات سلبية على الجامعات الأمريكية نظرا للرؤية المادية لإدارة أمورها، فهي لا تعترف بالضوابط القيمية ولا بالجوانب الإنسانية. إن الهدف العام من تطبيق الحوكمة هو ربط الجامعة بالبيئة الاقتصادية الرأسمالية المشجعة على دخول القطاع الخاص في العملية. هذا ما أفقد الجامعة، نوعا ما، دورها المحوري المتعلق بالبعد الإنساني والأخلاقي. فهي قاطرة المجتمع ومصدرة الكفاءات والإطارات الساهرة على تقديم خدمة عمومية ذات جودة.

تُعَدُّ شفافية المعاملات الجامعية من أهم نقاط ضعف تطبيق الحوكمة في جامعات الولايات المتحدة الأمريكية، فرغم التنصيص عليها في القوانين والتشريعات الجامعية ووجود هيئات مستقلة مكلفة بذلك، إلا أن كل هذا لم يحقق نجاحا كبيرا من جانب الممارسة، وهو ما يظهر جليا في التقارير العالمية المتعلقة برصد واقع الفساد التعليمي. وبالرغم من تطبيق الحوكمة الإلكترونية داخل هذه المؤسسات، إلا أن الوصول إلى المعلومة الصحيحة في جميع أمور الجامعة يبقى نسبيا.

المطلب الثاني: حوكمة الجامعة في المملكة المتحدة

يمكن القول، في البداية، أن هنالك توجهها أوروبا لتأسيس فضاء للتعليم العالي لدول القارة الأوروبية، ويظهر ذلك في توحيد مضامينه التي بدأت مع توقيع دولها على "مسار بولونيا"، والذي كانت أهم قراراته إجراء عملية التقييم الخارجي لأداء جامعاتها*.

* مسار بولونيا (Bologna Process): مؤتمر عُقد في مدينة بولونيا الإيطالية سنة 1999 لمواصلة الجهود الأوروبية لتحسين وضع التعليم العالي في القارة، وقد كان استجابة لتوصيات مؤتمر السوربون لسنة 1998. حضرته أكثر من 45 دولة والعديد من المنظمات والهيئات العالمية والإقليمية، ووقعه تسع وعشرون وزير للتعليم العالي من أوروبا، وكان ذلك في 19 جوان من نفس السنة. سعى المسار إلى تحقيق العديد من الأهداف منها: العمل على إيجاد فضاء أوروبي للتعليم العالي بتسهيل حركية الأساتذة والطلبة بين دول القارة، وتحسين جاذبية التعليم العالي الأوروبي ليكون قادرا على استقطاب الكفاءات العالمية. أما تنظيميا، فقد تقرر تأسيس نظام مشترك للتعليم العالي يتأسس على ثلاثة أطوار هي الليسانس والماستر والدكتوراه، مع مراعاة شرطي ضمان جودة التكوين والاعتراف العالمي بالشهادات الممنوحة.

التزمت الدول الموقعة على مسار بولونيا بصياغة نظام خارجي لضمان جودة التعليم العالي على المستوى القاري، حيث توجد مجموعة من الأنظمة من بينها الجمعية الأوروبية لضمان الجودة في التعليم العالي (ENQA) التي تأسست في سنة 2004. كما تمّ الشروع في العمل بالسجل الأوروبي لضمان الجودة في التعليم العالي EQAR في سنة 2008¹.

1. البناء الإداري للجامعة الإنجليزية

قسّم الباحثون واقع الحوكمة في جامعات المملكة المتحدة إلى مرحلتين مهمتين هما:

أ. **جامعات ما قبل عام 1992:** وتضم جامعات تقليدية وعريقة مثل جامعتي أكسفورد وكامبريدج والجامعة الفيدرالية بلندن. تضم هذه الجامعات هيئة يُطلق عليها المجلس (Council)، يتشكل غالبية أعضائه من أطراف من خارج الجامعة. هذا المجلس مسؤول عن شؤون الجامعة في مجال اختصاصاته مثل السهر على أصولها المالية وهيكلها، كما أنه مسؤول، في حالات كثيرة، على مسائل التدريس والبحث. أما الجمعية (Senate) فتختص بالشؤون الأكاديمية مثل ترقية البحث العلمي وتحديد البرامج الأكاديمية، وتقوم بذلك عن طريق إرسال تقارير عملها للمجلس تحتوي على مختلف المسائل التي تراها ضرورية خاصة الأكاديمية منها، والتي ترتبط بالتمويل وتتطلب قبولاً من قبل المجلس. يملك هذا الأخير صلاحية فتح أو غلق الأقسام العلمية للكليات، فيما يكون للجمعية رأي استشاري فقط في هذه المسألة. يرأس الجمعية رئيس الجامعة نفسه، وتضم أعضاء يتراوح عددهم ما بين خمسين ومائة عضو².

ب. **جامعات ما بعد عام 1992:** اقترنت هذه المرحلة بصدور قانون التعليم لسنة 1988 وقانون التعليم العالي لسنة 1992. تحولت، بموجبها، الكثير من الكليات التقنية إلى مؤسسات جامعية مستقلة. أصبحت إدارة جامعات المملكة المتحدة تتم بواسطة هيئة تتمثل في مجلس حاكم يشرف عليها، ويضم أعضاء يتراوح عددهم بين اثني عشرة (12) وخمس وعشرون (25) عضواً من بينهم ممثلين اثنين عن الطلبة ومثله عن سلك الأساتذة، وآخرون من خارج الجامعة يمثلون قطاعات اقتصادية وصناعية. يختص المجلس بتعيين المراجعين الداخليين والخارجيين الذي يعملون على مراقبة

¹ Commission Européenne, *Focus sur L'enseignement Supérieur en Europe 2010-L'impact du Processus De Bologne* (Bruxelles: Eurydice, 2010), 24-25. <https://bit.ly/2MQDDez>

² Bahram Bekhradnia, *The Governance of Higher Education in England, Report of the International Seminar on University Governance: Comparison of University Governance USA, UK, France and Japan*, no.19 (Japan: Hiroshima University, June 2013), 24-29.

أداء الجامعات ومدى التزامها بمعايير ضمان الجودة. أما من الناحية الأكاديمية فيوجد مجلس يُعنى بالشؤون الأكاديمية للجامعة يعد كهيئة استشارية للمجلس الحاكم، ولا تتعدى اختصاصاته التشاور وتقديم الرؤى حول المسائل التي تكون من صلاحياته المتضمنة في النصوص القانونية¹.

تنقسم الهيكلة الإدارية للجامعات في المملكة المتحدة إلى رئيس الجامعة الذي يكمن دوره في تمثيل الجامعة في الأمور القضائية والعقود التمويلية، كما يعد المسؤول الرئيس عن التخطيط الاستراتيجي في قضايا البرمجة والتطوير والتنظيم والمراقبة. يتم تعيين رئيس الجامعة بواسطة مجلس الجامعة، ويمكن أن يكون طرفاً من خارج الجامعة. إضافة إلى المجلس العلمي باعتباره هيئة أكاديمية مكونة من أعضاء ينتمون إلى الجامعة. كما يوجد مجلس الجامعة، وهو هيئة قرارية يحتوي على أعضاء من داخل الجامعة ومن خارجها. إضافة إلى الجمعية التي تعدّ مجلساً استشارياً فقط، وليس من الضرورة أن تكون موجودة في كل الجامعات، حيث تقوم الجامعة باختيار أعضاء من خارجها لتشكيل الجمعية².

2. الوضع المالي والأكاديمي للجامعات الإنجليزية

يمكن معرفة درجة استقلالية الجامعات الإنجليزية في الجوانب الآتية الذكر:

أ. الاستقلالية: تعتبر جامعات المملكة المتحدة الأكثر استقلالية مقارنة بغيرها من جامعات دول العالم الأخرى بالنظر إلى ما تتمتع به من هامش كبير في حرية إدارة شؤونها، سواء في مسائل تعيين وترقية الأعضاء الأكاديميين والإداريين على جميع المستويات، أو من خلال ضبط كل ما يتعلّق بالبحث العلمي. ويضطلع بالقيام بكل هذه العمليات مجالس الحوكمة الموجودة فيها³.

ولتوضيح مدى تمتع الجامعات الإنجليزية بالاستقلالية في تسيير شؤونها، يشرح الجدول في الأسفل الجوانب الموضوعية والإجرائية للاستقلالية الجامعية كما يلي:

¹ السوادي، "الحوكمة الرشيدة"، 60-61.

² Commission Européenne, "La gouvernance de L'enseignement", 36,42.

³ Malcolm Gillies, "University Governance: Questions for A New Era", Higher Education Policy Institute, no. 52 (March 2011): 11. <https://bit.ly/2RGiq7T>

الجدول رقم 03: الاستقلال الموضوعي والإجرائي للجامعات الإنجليزية مقارنة مع بعض الدول¹.

الاستقلال الإجرائي		الاستقلال الموضوعي			المؤسسات حرة في:
5	4	3	2	1	
تحديد المرتببات	إنفاق الميزانيات على تحقيق أهدافها	البتّ في حجم قيّد الطلاب	توظيف الأكاديميين وإنهاء خدمتهم	تحديد الهيكل الأكاديمي/محتوى القرارات	
●	●	●	●	●	هولندا
●	●	●	●	●	بولندا
●	●	●	●	●	أستراليا
●	●	●	●	●	المملكة المتحدة
●	●	●	●	●	اليابان
●	●	●	●	●	الدانمارك

المفتاح: جوانب تكون فيها المؤسسات: ● متمتعة بالاستقلال، ○ متمتعة بالاستقلال في بعض المجالات.

يُستشف من الرسم المدوّن أعلاه بأن جامعات المملكة المتحدة تحوز على هامش استقلالية وحرية واسعتين في المسائل الإجرائية المتضمنة لتدابير إنفاق الميزانية وتحديد المرتببات، وينطبق الحديث نفسه على المسائل الموضوعية، حيث تتمتع باستقلال تام في وضع وتحديد محتوى البرامج الأكاديمية وتوظيف أعضاء الهيئة الأكاديمية وإنهاء مهامهم. فيما تتمتع باستقلال نسبي في بعض المسائل مثل قضية البتّ في حجم قيّد الطلاب.

ب. تمويل الجامعات: توجد العديد من الجهات التي تشارك في تمويل جامعات المملكة المتحدة أبرزها مجلس تمويل التعليم العالي في إنجلترا، والذي يقدم دعماً مالياً يتعلق بالتدريس والبحث العلمي. يربط

¹ منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي والبنك الدولي، مراجعات لسياسات التعليم الوطنية-التعليم العالي في

مصر (2010)، 107، بتصرف. <https://bit.ly/2SjDNkJ>

تمويله بتوفر مؤشرات منها حساب عدد الطلبة المسجلين وأنواعهم، ونوع المواد التي يدرسونها، وعدد البحوث التي يقومون بها وجودتها. لا يعني تمويل المجلس التدخل في صلاحيات الجامعة، بل تملك هذه الأخيرة حرية التصرف في الأموال الممنوحة لها وفقا لما تراه ملائما لرسالتها. يتمتع مجلس تمويل التعليم العالي بحرية لا تتعدى إلزام الجامعات بتوفير التعليم، وأن تسهر على تكثيف حجم نشاطها البحثي وتسعى إلى تجويده¹.

لررسوم الطلابية دور مهم في تمويل جامعات المملكة المتحدة. ترتبط النسبة بدخل أسرة الطالب. أما فيما يتعلق بالبحث العلمي، فإن مجلس تمويل التعليم العالي مسؤول عن تمويله، وبخاصة دعمه لبحوث معينة تكون وزارة التربية والتعليم مهتمة بها ولديها علاقة بها. كما يساعد المجلس على تمويل إنشاء البنى التحتية من أجل إجراء البحوث، وفي صرف رواتب الباحثين. توجد، كذلك، مجالس البحث العلمي التي تمولّ البحوث العلمية التي تسعى إلى دعم الدراسات التي يجريها الباحثون في العلوم الطبيعية، وتقع مسؤولية تمويل هذا النوع من البحوث على مكتب العلوم والتكنولوجيا التابع لوزارة التجارة والصناعة الذي يمنح مساهمات مالية تتحدد قيمتها حسب جودة البحوث المقدّمة².

بناء على ما سبق، فإن مصادر تمويل جامعات المملكة المتحدة تنقسم إلى الجهات التالية³:

1. مجلس تمويل التعليم العالي.
2. الرسوم الدراسية.
3. منح وعقود البحوث المقدّمة من قبل مجالس البحوث والمؤسسات الخيرية.
4. الإنتاج العلمي للجامعات والأصول الوقفية.

يُلاحظ بأنّ هنالك تنوعا في مصادر تمويل جامعات المملكة المتحدة، فهي لا ترتبط بجهة معينة قد تؤثر في أدائها لمهامها وتكون تابعة لها، وهذا يجعل من جامعاتها تستوفي أهم قاعدة للحوكمة ألا هو توسيع المشاركة في التكلفة، كما تمنحها استقلالية أكبر في إدارة مواردها المالية.

¹ التعليم العالي في المملكة المتحدة، ترجمة. مركز البحوث والدراسات في وزارة التعليم العالي (المملكة العربية السعودية: وزارة التعليم العالي، سلسلة تقارير التعليم العالي في الدول المتقدمة، 2010)، 57-58.

<https://bit.ly/2BpgFqt>

² "التعليم العالي في المملكة"، 63-64.

³ "التعليم العالي في المملكة"، 68-69.

3. الجامعات الإنجليزية وقضايا الرقابة والشفافية

تتناقش كل من هيئات التمويل والجامعة الوضع العام لهذه الأخيرة كل سنة في مسائل الشفافية والرقابة من خلال تدابير عملية تشمل القيام بتبادل مختلف الوثائق والتقارير، وإجراء نقاشات حول مسائل التقييم والتخطيط والأداء العام للجامعة¹.

من المؤكد، في مختلف جامعات المملكة المتحدة، وجود قواعد معطيات لأنشطتها المتعلقة بكل ما يخص الحياة الجامعية من موارد بشرية ومالية وجوانب تنظيمية، وكذلك بكل ما يخص الحياة الطلابية والبحث العلمي وعدد الشهادات الممنوحة. ومن بين المجالس التي تعمل في هذا المجال الوكالة الإحصائية للتعليم العالي، وهي هيئة رسمية معنية بجمع وتحليل ونشر المعلومات والبيانات حول واقع التعليم العالي في المملكة المتحدة. يتم تمويلها من قبل الحكومة، وتعد آلية من آليات الرقابة خصوصا فيما يتعلق بواقع مشاركة الأطراف ونسبة إنجاز الدراسات ونتائج البحث وتشغيل حاملي الشهادات².

قانون حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة

صدر هذا القانون في سنة 2014 بعد سلسلة من المشاورات التي شملت مختلف الأطراف التي لها صلة بالتعليم العالي في المملكة المتحدة، وجمعت اللقاءات هيئة رؤساء الجامعات وأصحاب المصلحة المعنيين بالعملية.

يهدف هذا القانون إلى وضع جملة من الآليات التي يجب على مؤسسات التعليم العالي التقيد بها من أجل تسهيل النجاح في تحقيق أهدافها، ومن ثمّ، تحسين أدائها في جميع المجالات.

ولضمان حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة، احتوى هذا القانون على سبعة نقاط أساسية هي³:

1. تقع مسؤولية مختلف النشاطات التي تقوم بها مؤسسات التعليم العالي على عاتق هيئتها الإدارية صاحبة القرار.

¹ Commission Européenne, "La gouvernance de L'enseignement", 31.

² Commission Européenne, "La gouvernance de L'enseignement", 31.

³ The Higher Education Code of Governance (UK: Committee of University Chairs, December 2014), 9. <https://bit.ly/2DWnZLV>

2. تسعى الهيئات الإدارية إلى الحفاظ على سمعة مؤسسات التعليم العالي من خلال ضمان شفافية المعاملات خاصة في مرحلة اتخاذ القرار، ووضوح التشريعات الناظمة وضرورة احترامها.

3. تسهر الهيئة الإدارية على استمرارية عمل مؤسسات التعليم العالي في رسم أهدافها واستراتيجياتها كما تعمل على اتخاذ مختلف التدابير التي تشجع على وضع أنظمة فعّالة لمراقبة الأداء.

4. تعمل الهيئة الإدارية على تحسين الحوكمة الأكاديمية لمؤسسات التعليم العالي بالعمل مع الهيئة الأكاديمية للجامعة.

5. تضمن الهيئة الإدارية بالتعاون مع الهيئة التنفيذية لمؤسسات التعليم العالي المراقبة الفعالة والمستمرة لنشاطاتها الداخلية والخارجية.

6. يجب أن تسهر الهيئة الإدارية على ترقية العدالة واحترام التنوع داخل مؤسسة التعليم العالي.

7. تضمن الهيئة الإدارية بأن الهياكل والعمليات التي تحدث داخل مؤسسات التعليم العالي ملائمة لتحقيق الأهداف المنشودة بالإشارة إلى المعايير المعتمدة لتكريس الممارسات النوعية.

يلاحظ على البنود التي تضمنها قانون حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة أنها سعت إلى إرساء أرضية صلبة لتعزيز ديمقراطية الأداء الإداري والبيداغوجي. وقد تجلّى ذلك في تأكيده على تفعيل العمل المشترك مع مختلف المجالس المكوّنة للجامعة، خاصة الهيئتين الأكاديمية والإدارية. كما نصّ، من جانب آخر، على إلزام الجامعات بضرورة تضمين فلسفة الحوكمة من شفافية الأداء وتحقيق العدالة بين جميع الأطراف وتفعيل آليات الرقابة.

تُعبّر تطبيقات الحوكمة في جامعات المملكة المتحدة على مستوى عالٍ من الجودة في بعديها البيداغوجي والإداري، فقد استوفت مختلف أركان الحوكمة من مشاركة جميع الأطراف وهذا واضح في تركيبة المجالس التي تتكون منها، إضافة إلى شرط الاستقلالية في إدارة شؤونها خاصة ما تعلق بمحتوى البرامج الأكاديمية. إلى جانب ذلك، تمّ التركيز على مبدأي شفافية المعاملات ورقابة الفاعلين المعنيين، وقد برزا في عمل مؤسسات من خارج الجامعة التي يكمن دورها في تقييم الوضع الداخلي للجامعة.

المطلب الثالث: تطبيقات الحوكمة في الجامعات الفرنسية

تُعَدُّ التجربة الفرنسية في مجال تطبيق مبادئ حوكمة الجامعة من بين التجارب ذات الصلة بالحالة الجزائرية لاعتبار أن هنالك علاقة وثيقة بين الحالتين، الأمر الذي يساعدنا على فهم الحالة الجزائرية.

1. التنظيم الإداري للجامعة الفرنسية

يرجع الأصل الفلسفي لنظام حوكمة الجامعة الحالي في فرنسا إلى فترة إصدار قانوني "فور" (Faure) الصادر في 12 نوفمبر 1968 وقانون "سافاري" (Savary) الذي تم إقراره في 26 جانفي 1984، اللذان تطرقا لمسائل عديدة منها استقلالية الجامعة وتوسيع التخصصات الأكاديمية الموجودة فيها. أما من ناحية الهيكلية الإدارية، فتنشكّل الجامعة الفرنسية من ثلاث مجالس رئيسة هي مجلس الإدارة الذي يضم ستين عضوا (60)، يتشكل من ممثلي الأساتذة والطلبة والموظفين وممثلين عن أعضاء من خارج الجامعة. يختص مجلس الإدارة بصياغة التوجهات الاستراتيجية للجامعة. إضافة إلى المجلس العلمي الذي يحصي في صفوفه أربعين عضوا (40)، إلى جانب مجلس الدراسات والحياة الجامعية (CEVU)، وتتمثل مهمتهما في السماح للأساتذة والطلبة بالتعبير على آرائهم حول الكيفية التي يرونها مناسبة لإدارة جامعتهم. أما المجلس الأخير فهو رئاسة الجامعة الذي يختص بالعمل التنفيذي¹.

خلاصة القول أنه، بالتطرق لما جاء به قانون سافاري لسنة 1984، فإن نظام الحوكمة المطبق في الجامعات الفرنسية له ميزة تقوم على فسح المجال لتمثيل مختلف فئات المجتمع الجامعي في المجالس المذكورة سابقا، إلا أن ما يؤخذ عليه ضعف دائرة صنع واتخاذ قرارات الجامعة في ظل ضعف هيئة الرئاسة².

2. الحرية الأكاديمية وطرق تمويل الجامعات الفرنسية

يمكن رصد أهم جوانب الحرية الأكاديمية وملامح التمويل الجامعي في فرنسا فيما يلي:

¹ François Goulard, *L'Enseignement Supérieur en France-Etat des Lieux et Propositions* (France: Ministère de L'enseignement Supérieur et De La Recherche, 2007), 121. <https://bit.ly/2ShNsb8>

² Goulard, "L'Enseignement Supérieur", 122.

أ. الحرية الأكاديمية: صدر في 10 أوت 2007 قانون معروف اختصاراً ب (Loi LRU) المتعلق بحريات ومسؤوليات الجامعة في فرنسا، وهو القانون الذي منح لها هامشاً واسعاً للبحث عن مصادر دخل أخرى إلى جانب تمويل الدولة لها. كما أكد على ضرورة أن تقيم الجامعة الفرنسية شراكات مع مختلف مؤسسات القطاعين العام والخاص.

قامت كل من المفتشية العامة للمالية التابعة لوزارة الاقتصاد والمفتشية العامة لإدارة التعليم الوطني والبحث التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث، في سنة 2007، بوضع دفتر شروط يحدد المعايير التي تساعد الجامعة على الحصول على مصادر جديدة للتمويل من أجل تسيير أفضل لمواردها المالية وإضفاء النجاعة في إدارة مواردها البشرية. حدّد الدفتر، أيضاً، طرق تعزيز جاذبية الجامعة لاستقطاب الكفاءات البشرية، سواء الأساتذة أو الطلبة، كما صاغ المؤشرات التي تسمح بتقييم أدائها على المستويين الإداري والبيداغوجي¹. هدّف هذا القانون، من جهة أخرى، إلى منح رؤساء الجامعات هامشاً موسّعاً في رسم سياسات الجامعة جراء الطابع المركزي لها، كما أصبحت طريقة تعيينهم تتم عن طريق مجلس الجامعة. تتجدد عهدة رؤساء الجامعات الفرنسية لمرة واحدة فقط، ولهم صلاحية تعيين الأعضاء الخارجيين في مجلس الجامعة، كما يمنح لهم القانون اختصاص منح تعويضات فردية للعاملين في الجامعة ومنع قرارات توظيف أعضاء هيئة التدريس في حالات تكون منافية لنص القانون².

عزّز القانون نفسه سيادة مجلس الجامعة على مجلس الدراسات ومجلس البحوث بتوسيع قدرته في صنع القرار الجامعي وبسلاسة أكبر خاصة مع تخفيض عدد أعضائه³.

ب. التمويل: اعتمدت الدولة الفرنسية، في السنوات الأخيرة، استراتيجية جديدة في تمويل جامعاتها تقوم أساساً على فكرة التعاقد بين الطرفين (Contractualization) لفترة زمنية مدتها أربع سنوات، وتسمى برنامج "سيمبا" (Sympa) الذي انطلق العمل به في سنة 2009. يكمن دوره في تمويل بحوث وأنشطة

¹ Jean-Louis Derouet, Romuald Normand, "L'université Française, Entre Crise et Refondation Vers un Nouveau Régime Académique?" *Educação, Sociedade et Culturas*, no. 32 (2011): 19-20. <https://bit.ly/2DhYZNy>

² Stéphanie Mignot-Gérard, "The Transformation of University Governance in France (1999-2011) Interia, Institutionalization and Change", RIHE International Seminar Reports about: *Comparison of University Governance USA, UK, France and Japan*, no.19 (Japan: Hiroshima University, 2013), 51-52. <https://bit.ly/2DgzWKB>

³ Mignot-Gérard, "The Transformation of University", 52.

الجامعة. يرتكز هذا النمط من التمويل على مجموعة من المعايير والمؤشرات أبرزها: التمويل على أساس الأداء (20%)، عدد الطلبة (60%)، النشاطات البحثية ونشر أعمال الأساتذة والباحثين (20%)¹.

سعت الدولة الفرنسية إلى إدخال القطاع الخاص في تمويل الجامعة، فأصبح بإمكان المؤسسة الجامعية إنشاء صندوق مشترك يجمعها بمؤسسة أو شخصية خاصة، في حين تقوم الدولة بمنح امتيازات للجهات الخاصة الممولة للجامعة بتخفيض نسب الضرائب الملقاة على عاتق المؤسسات والشركات الخاصة التي تقوم، بدورها، بتغطية النفقات الدراسية للطلبة بصفة شاملة أو جزئية².

تمّ، في سنة 2010، إطلاق برنامج سمي بـ "الاستثمار في المستقبل" يُعنى بتحسين أداء الجامعات الفرنسية والمخابر التابعة لها، حيث أُلزم بموجبه كلاهما على التقدم من أجل الحصول على وسم جامعات الامتياز (IDEX) ومخابر الامتياز (LABEX). تمنح لهما اعتمادات بالامتياز من قبل هيئة تضم خبراء دوليين، وتسمح لهما هذه الصيغة بالحصول على مساعدات مالية إضافية³.

3. واقع الرقابة والشفافية الجامعية

تمثل الرقابة الخارجية أحد أبرز طرق تقييم الأداء العام للمؤسسات الجامعية في مسائل الإدارة المالية والمحاسبية في فرنسا، حيث تختص هيئة من مدققي حسابات الجامعة بهذا العمل في ضوء الاعتماد على شهادة الحسابات الجامعية التي انطلق العمل بها في سنة 2006 ومع صدور قانون يتعلق بالأمن المالي في 17 جويلية 2003⁴.

¹ Sandor Gyula Nagy, Gergely Kovats, and Andras Oliver Nemeth, "Governance and Funding of Higher Education-International Trends and Best Practices", *Procedia-Social and Behavioral Sciences* (2014): 183. <https://bit.ly/2GhMx4e>

² Nagy, Kovats, and Nemeth, "Governance and Funding", 183.

³ Mignot-Gérard, "The Transformation of University", 53.

⁴ Elodie Dupuy, David Carassus, "Le Balanced Scorecard au Cœur d'un Contrôle Renouvelé de la Gestion des Services Publics: Le Cas Des Universités Françaises", 3ème Journée D'étude en: *Contrôle de Gestion Des Activités De Service* (France: Université de Nantes, 4 Février 2011), 5.

كما أن للجامعات الفرنسية أنظمة وبرمجيات خاصة متعلقة بمراقبة التسيير مثل نظام سيفاك (Logiciel Sifac) المعني بمراقبة الوضع المالي والمحاسبي للجامعة، ونظام سيهام (Logiciel Siham) الخاص بتسيير الموارد البشرية¹.

يمكن القول أن من بين الأنماط الجديدة التي تفاعلت معها الإدارات الجامعية الفرنسية في سبيل تحقيق الشفافية وتيسير الوصول إلى المعلومة الصحيحة والحصول عليها في مختلف المستويات والمجالات قد تمثلت في الاعتماد على إيجابيات الطفرة الإلكترونية والتكنولوجية التي يشهدها العالم المعاصر، والتي تجلت في منصات التواصل بين فواعل المجتمع الجامعي خاصة الأساتذة والطلبة*.

مازالت الجامعات الفرنسية تعاني من اختلالات في مجال تطبيق الحوكمة كمعظم جامعات الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة، بالرغم من الآليات الكثيرة التي تمّ استحداثها في هذا الجانب. يمكن القول، من جهة أخرى، بأن التنظيم الإداري للجامعة الفرنسية وعدم قدرتها على توسيع هامش المناورة لديها في القضايا المالية والتسيير الإداري نتيجة ارتباطها بالدولة قد أثر في أدائها. إلا أن هذا لا يلغي الجهود المبذولة لتحسين سبل تنفيذ ما تحتويه مبادئ حوكمة الجامعة التي تمّ تضمينها قانوناً وتكرّست ميدانياً، خاصة أن الإصلاحات التي شهدها قطاع التعليم العالي الفرنسي تعد، في

¹ Marie Boitier et al., "Le Nouveau Management Public dans les Universités Françaises, Un Puzzle Doctrinal Encore Mal Articulé En Pratiques", HAL, 36ème Congrès de L'AFC: *Comptabilité, Contrôle et Audit des Invisibles, de L'informel et de L'imprévisible* (France: Toulouse, Mai 2015), 4.

* نجد أن من بين الجامعات الفرنسية التي سعت إلى تحسين أدائها في مجال شفافية المعلومة وسهولة الحصول عليها جامعة نانت (Nantes)، التي صاغت جملة من الآليات المساعدة في ذلك. يمكن ذكر بعض هذه الآليات كما يلي:

-فضاء UNNEWS: يسمح هذا الموقع بمعرفة جميع مستجدات الجامعة، سواء فيما يتعلق بنشر الملتقيات والمؤتمرات التي سيتم تنظيمها، أو استحضار أعمال وإنجازات أساتذتها الحاليين السابقين، وكذا التطرّق لأحداث العالمية. كل هذا من خلال هذا الموقع: <http://www.unnews.univ-nantes.fr>

-استخدام الفضاء الإلكتروني Intranet الذي يقدّم خدمة إلكترونية لجميع أعضاء الجامعة.
-توظيف شبكات التواصل الاجتماعي خصوصاً التويتر من خلال هاشتاغات مثل #LiveinUN, #Nantes زيادة على الاعتماد على الوسائط الاجتماعية الأخرى مثل الفيسبوك والبريد الإلكتروني. فمن السهل أن تتواصل مع مسؤولي الجامعة إلكترونياً على اعتبار أن البريد الإلكتروني لهيئتها الإدارية وحتى المؤسسات التي لها علاقة بالجامعة متوفرة على الموقع الخاص بالجامعة:

<http://www.univ-nantes.fr/tous-les-contacts/vos-contacts-a-l-universite-de-nantes-370365.kjsp>.

فيما تعتمد جامعة تولون (Toulon) على الوسائط الرقمية التالية: Webmail Personnels·Webmail Etudiants·Portail Hal· Moodle· Intranet· Agenda ebureau· Emploi du Temps·ENT

الفصل الثاني _____ دور الحوكمة في تجويد أداء الجامعة: نماذج عالمية مختارة

الحقيقة، خطوة البداية لتحديث وعصرنة الأداء العام لجامعاتها لتواكب، بذلك، النماذج العالمية الرائدة في هذا المجال.

حوصلة الفصل الثاني

تمّ في الفصل الثاني تسجيل مجموعة من الاستنتاجات التي دارت، في مجملها، حول محاسن تطبيق مبادئ حوكمة الجامعة. فالحوكمة كفلسفة هي آلية لضمان جودة الأداء الإداري والبيداغوجي للجامعة، فهي وُجدت لتحقيق هدف أسمى هو تحسين مناخ العمل وتكريس الممارسات الحسنة والقضاء على كل ما من شأنه إحداث عدم التوازن داخل الجامعة. كل هذا بغية تحقيق معادلة تهيئة العمل الجامعي في أحسن الظروف وبأحسن طرق العمل لضمان أجود منتج. كما تبيّن في الجزء الثاني من هذا الفصل بأن مضمون حوكمة الجامعة كممارسة واحد في التجارب العالمية الثلاث المذكورة، الأمريكية والإنجليزية والفرنسية، إلا أن نماذج تطبيقها تختلف فيما بينها، وهذا راجع إلى تباين الخلفية الايديولوجية لكل دولة من الدول المبحوث فيها من جهة، واختلاف الآليات المعتمدة في تنفيذ المبادئ العامة التي تحكمها من جهة أخرى.

الفصل الثالث:

مساعدى تحسين تطبيق مبادئ الحوكمة فى الجامعة

الجزائرية

تمهيد

تُعَدُّ الجامعة الجزائرية مؤسسة ذات طابع أكاديمي وعلمي، وهو ما يؤهلها لأن تؤدي وظائف متعددة، سواء اقتصرت على المهام الداخلية، أم تجاوزت ذلك إلى المجتمع للمساهمة في تطويره وتنميته. يساعد رصد مسار تطوّر الجامعة الجزائرية، منذ الاستقلال، في معرفة وضعها الداخلي بالكشف عن التفاعلات التي تحكمها على المستويين الإداري والبيداغوجي، وفي تفاعلها مع مجالها الخارجي، وبخاصة علاقتها بقوى الدولة والاقتصاد. وهذا ما يسعى إليه هذا الفصل من خلال فهم سياق تطوّر الجامعة الجزائرية، وصولاً إلى استخلاص أهم المشكلات التي تعترض تطبيق مبادئ الحوكمة فيها، وتسليط الضوء على مختلف الجهود المبذولة في سبيل تحسين تطبيقها.

المبحث الأول: تاريخية تطوّر الجامعة الجزائرية

عرفت الجامعة الجزائرية منذ تأسيسها تطورا ملحوظا في مختلف المجالات على غرار توسّع الهياكل البيداغوجية والتزايد الكبير لعدد الطلبة، على الرغم من أنها مؤسسة حديثة مقارنة بجامعات الدول الغربية وحتى العربية. يستعرض المبحث الأول من الفصل الثالث هذا التطور بتجزئة محتواه إلى أقسام تُعنى برصد وتشخيص سياق نشأة وتطور الجامعة الجزائرية من سنة 1962 إلى غاية 2018، مع التركيز على أهم بوادر إصلاح قطاع التعليم العالي في كل مرحلة.

المطلب الأول: مرحلة البناء (1962-1969)

صاغ مؤتمر طرابلس المنعقد في جوان 1962 الإطار القانوني لتسيير الدولة الجزائرية. وقد أكد المؤتمر، في ميدان تعزيز الثقافة الوطنية، على ضرورة تحقيق المبادئ الثلاثة الآتية¹:

1- تعميم التعليم والارتقاء به إلى جميع مستويات التعليم.

2- جزأة البرامج بتكليفها مع حقائق البلاد.

3- التركيز على استعادة اللغة العربية كرامتها كلغة حضارة.

أكد الأستاذ "عبد الله ركيبي"، فيما يخص المبدأ الثالث في ميدان تعزيز الثقافة الوطنية، على ما يلي: "لقد كان التعليم غداة الاستقلال باللغة الفرنسية نظرا للوضع الذي عاشته الجزائر، ولكن الدولة الجزائرية بدأت التعريب منذ العام الأول للاستقلال في شتى مراحل التعليم الابتدائي والمتوسط والثانوي والجامعي، وبدأ التعريب في الجامعة بالأدب العربي والتاريخ والفلسفة وغيرها، وكانت الدراسة باللغتين العربية والفرنسية في العلوم الإنسانية أثناء الستينات، ثم بدأ التعريب ينتشر شيئا فشيئا حسب الظروف والإمكانات، بحيث تمّ تعريب العلوم الإنسانية كلها وكذلك عُرِّبَت بعض التخصصات في العلوم والرياضيات"².

¹ نزيهة عمران، دور إصلاح سياسة "ل.م.د." LMD في تحقيق جودة التكوين في الأنظمة المغاربية: دراسة حالة الجزائر 2004-2016، أطروحة دكتوراه غير منشورة (جامعة بسكرة: كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، 2016/2017)، 146.

² عبد الله ركيبي، "التعليم العالي في الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية"، حوليات جامعة الجزائر 1، م. 1، ع. 1 (جانفي 1986): 155-156. <https://bit.ly/2GcAo0t>

لم يُفصّل أول دستور للجزائر، والصادر في سنة 1963، في المسائل التنظيمية لقطاع التعليم العالي والبحث العلمي، حيث اكتفى، فقط، بالإشارة إلى إجبارية التعليم في صلب المادة 18¹.

تمّ، لأول مرة في تاريخ الجزائر المستقلة، تنصيب وزارة التربية الوطنية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 63-121 المؤرخ في 18 أبريل 1963، الذي شمل كفاءات تنظيم وزارة التربية الوطنية التي احتوت على مديريات متعددة خُصّصت من بينها مديرية للتعليم العالي، والتي يمكن اعتبارها أول تنظيم لشؤون التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر².

أما فيما يخص التنظيم البيداغوجي، فقد أصبحت الدراسة في الجامعة الجزائرية تمر عبر أربع مراحل شملت مرحلة الليسانس (ثلاث سنوات)، شهادة الدراسات المعمّقة (سنة واحدة)، شهادة الدكتوراه الدرجة الثالثة (سنتين على الأقل)، شهادة دكتوراه دولة (قد تصل إلى خمس سنوات)³.

واجهت الجامعة الجزائرية، في هذه المرحلة، العديد من المشكلات، سواء في الهياكل القاعدية أو نقص الطاقم البشري اللازم أو شحّ المورد المالي. كما شهدت تزايداً في عدد الطلبة كل سنة، ففي السنة الجامعية 1963/1962 تمّ تسجيل 2725 طالب فقط، وفي السنة الجامعية 1967/1966 ارتفع العدد إلى أن وصل إلى 7478، و12243 طالب مسجل في السنة الجامعية 1970/1969. انعكس تزايد الطلب على التعليم العالي على القدرات الاستيعابية للأعداد الكبيرة للطلبة في ظل محدودية البنية التحتية الجامعية، فلم تكن لدى الجزائر، في تلك المرحلة، سوى ثلاث جامعات هي جامعة الجزائر وجامعة وهران وجامعة قسنطينة⁴.

سعت الجزائر، بعد نيلها الاستقلال، إلى القضاء على الموروث التعليمي الفرنسي، فاعتمدت أسلوب التخطيط المركزي لتسيير قطاع التعليم العالي. يظهر هذا التوجه في انطلاق العمل

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، دستور 1963، المادة 18، <https://bit.ly/2DhW1Zb>

² سمية الزاحي، مكانة المكتبة الجامعية في سياسات التعليم العالي في الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة (جامعة قسنطينة 2: معهد علم المكتبات والتوثيق، 2014/2013)، 237-238. <https://bit.ly/2WOoE9i>

³ فيصل بوطيبة، العائد من التعليم في الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة (جامعة تلمسان: كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 2010/2009)، 94. <https://bit.ly/2I70aEW>

⁴ شهرزاد زغيب، وفاء تنقوت، "التعليم العالي والتنمية بين الاقتراب النظري والواقع: حالة الجزائر"، في الجزائر: إشكاليات الواقع ورؤى المستقبل، تحرير. أمال قاسمي. (لبنان: مركز دراسات الوحدة العربية، 2013)، 62-63.

بالمخططات ابتداء من المخطط الثلاثي الأول 1967-1969 الذي سعى، بالدرجة الأولى، إلى الرفع من أعداد خريجي الجامعات لإدارة الحياة العامة في ظل فراغ مؤسسات الدولة جزاء مغادرة الإطارات الفرنسية. كما تمّ التركيز على تخصصات علمية تتماشى والأهداف المنشودة من أجل تحريك عجلة الاقتصاد الوطني الجزائري¹.

يُشار إلى أن الإدارة الجامعية في هذه المرحلة كانت تُسير بطريقة تقليدية، فلا التنظيم الإداري سمح بمسايرة التوجه العام للدولة الجزائرية، ولا التعداد البشري الكفاء والمتخصص متوفر بالشكل المطلوب. وبالنظر لكل هذه الظروف، تحمّل الأساتذة مسؤوليتنا التدريس والتسيير الإداري في آن واحد².

يمكن القول، في هذا الصدد، بأن بناء الجامعات في هذه الفترة تماشى وطبيعة الوضع الاقتصادي الذي ميّز وضع الدولة الجزائرية التي توجّهت نحو بناء اقتصاد مبني على القطاعات الصناعية. وعلى الرغم من كل هذا، لم يكن للقطاع الاقتصادي تأثير واضح، باعتباره كان قطاعا فتيا حيث كان للدولة الدور الأساسي في إدارة جميع القطاعات، بما فيها قطاع التعليم العالي³.

يؤكد الأستاذ "حسين خلفاوي"، من جهته، على أن طريقة الحكم التي تبناها صنّاع القرار في الجزائر، بانتهاج الاشتراكية إيديولوجية لإدارة الدولة، قد أدت إلى تشكّل علاقة ثنائية بين العلم والسياسة، أو ثنائية المعرفة والسلطة (Savoir-Pouvoir) على حدّ تعبيره، أي تسيير الجامعة بطريقة سياسية فوقية بعيدا عن الأطر المتعارف عليها التي تؤكد على أن تسيير الجامعة يكون من أسفل.

نستنتج، بعد إبراز أهم ملامح المرحلة الأولى لما بعد الاستعمار الفرنسي، أن تسيير وتنظيم الجامعة الجزائرية بقي مشابها، إلى حد كبير، للتسيير والتنظيم الفرنسيين. كما عانت الجامعة الجزائرية من العديد من المشكلات أهمها مشكل نقص التعداد البشري للأساتذة والمسيرين ونقص الموارد المالية الكافية. تدفعنا هذه النتيجة إلى القول بأن هدف الجامعة الجزائرية، في هذه المرحلة، تمثل في كيفية

¹ زغيب، تنقوت، "التعليم العالي والتنمية"، 62-63.

² محمد العربي ولد خليفة، المهام الحضارية للمدرسة والجامعة الجزائرية-مساهمة في تحليل وتقييم نظام التربية والتكوين والبحث العلمي (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1989)، 187.

³ Hocine Khelfaoui, "Algérie: Le Rapport Savoir-Pouvoir ou Le Rêve Avorté De La Différenciation par Le Savoir", *JHEA/RESA*, Vol. 8, no. 2 (2010): 30-31. <https://bit.ly/2MR0nLe>

تسيير صعوبات تحقيق الاستقلال الأكاديمي من سيطرة التنظيم الفرنسي من جهة، والسعي إلى بلورة سياسة عامة تعليمية تتماشى ومرحلة نشوء المؤسسة الجامعية الجزائرية من جهة أخرى.

المطلب الثاني: مرحلة التكيف البيئي للجامعة الجزائرية (إصلاح نظام التعليم العالي 1971)

تميّزت فترة السبعينيات بالتوجّه نحو الإعلان عن فلسفة سياسية واقتصادية تركز على محورين رئيسيين هما تبني الاشتراكية كإيديولوجية لتسيير الدولة الجزائرية وتعميم التعريب في مختلف مناحي الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية. ظهر ذلك بصورة واضحة في إطلاق مخططات تتماشى والايديولوجية الاشتراكية، وبالأخص مع تبني مشروع الثورة في الميادين الثقافية والزراعية والصناعية.

عرفت الجزائر في هذه المرحلة استحداث وزارة مكلفة بالتعليم العالي والبحث العلمي في سنة 1970، أعقبها مباشرة إصلاح القطاع لسنة 1971، وهو الإصلاح الذي مسّ بالدرجة الأولى الجانبان الإداري والبيداغوجي، فتمّ إعادة الهيكلة المؤسساتية للجامعة التي قسّمت إلى معاهد، يضم كل معهد منها عدة أقسام، كما تمّ استبدال نظام الشهادات السنوية بالنظام الثلاثي والسداسي¹.

أصبح التعليم الجامعي في هذه الفترة يُجرى على ثلاث مراحل أساسية هي: الليسانس (أربع سنوات)، الماجستير (سنتين على الأقل)، دكتوراه علوم (حوالي خمس سنوات)². أما في مسألة الانفتاح على المحيط، فقد سعى الإصلاح إلى خلق جامعة جزائرية تتأسس على ثلاثة مبادئ أساسية هي: ديمقراطية التعليم، والجزارة، والتعريب³.

يبرز، بعد قراءة ما تضمنه إصلاح سنة 1971، أن راسموه أرادوا ربط الجامعة الجزائرية بالبعد الهويتي للدولة بالتركيز على مبدأي الجزارة والتعريب. يؤدي هذا الربط، بالضرورة، إلى توجيه المؤسسة الجامعية الجزائرية في مسار واضح يجنبها الوقوع في معضلة الانعزال البيئي.

¹ الهدية مناجلية، "التعليم العالي في الجزائر وتلبية حاجات سوق العمل"، جرش للبحوث والدراسات، م. 17، ع. 1 (2016): 605.

² بوطيبة، "العائد من التعليم"، 95.

³ خليل شرقي، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي-دراسة لآراء عينة من الأساتذة في كليات الاقتصاد بالجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة (جامعة بسكرة: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم

التجارية وعلوم التسيير، 2016/2015)، 198. <https://bit.ly/2SwxkSI>

نتج على ما تضمّنه إصلاح التعليم العالي لسنة 1971 اختلالات وظيفية للمؤسسات الجامعية الجزائرية انعكست على قدرتها في تحقيق الأهداف المرسومة. ومن الصعوبات التي عرفتتها مشكلة عدم التوازن العددي للطلبة في مختلف التخصصات في ظل تزايد أعداد الناجحين في شهادة البكالوريا في كل سنة، وغياب معالم واضحة توحى باستقلالية الوحدات القاعدية (المعاهد)، فسلطة اتخاذ القرار بقيت في يد الوحدة المركزية للجامعة¹.

يُشار إلى أن استقلالية الجامعة في السبعينيات لم تَعِب على الكليات والأقسام فقط، فالجامعة الجزائرية، في حد ذاتها، لم تكن مستقلة، خاصة أن رسالتها كانت متوافقة تماما مع الانتماء المجتمعي ومع النهج الاشتراكي للدولة الجزائرية. انعكس هذا التوجه، أيضا، على مضمون المحاضرات والدروس التي لم تتعد عن الفضاء الايديولوجي والسياسي في تلك الفترة.

أخذ صنّاع القرار الجامعي على عاتقهم مسؤولية إيجاد أساليب وآليات جديدة وفعّالة تقضي على مواطن الخلل التي تمّ تسجيلها بعد تطبيق بنود إصلاح قطاع التعليم العالي لسنة 1971 بالتركيز، بصفة خاصة، على تيسير اندماج ومواكبة الجامعة للحالة الاقتصادية التي تميّز البلد.

يتضح بأن السياسات العامة التعليمية التي صاحبت إصلاح الجامعة الجزائرية لسنة 1971 كانت، في الواقع، ترجمة لمحاولة تجسيد بناء جديد للجامعة الجزائرية يتماشى والوضع الذي تعرفه البلد، خاصة أنه (الإصلاح) حاول إحداث نقلة نوعية هدفت إلى كسر الأطر التقليدية المتعارف عليها والمبنية على مخلفات الموروث الجامعي الفرنسي.

بيد أن ما يجب قوله، في هذا الصدد، أن هذه الفترة عرفت بروز نقائص واختلالات في الكثير من الجوانب، نذكر من بينها عدم صدور قانون أساسي نموذجي للجامعة، زيادة على صعوبة تطبيق ديمقراطية التعليم وجزأة الإطار وتطبيق سياسة التعريب في مراحلها الأولى، بالرغم من أن المبادئ الثلاث المذكورة في إصلاح 1971 تعد أهدافا وجب على الجامعة الجزائرية تحقيقها.

المطلب الثالث: مرحلة توسّع الشبكة الجامعية (استحداث الخارطة الجامعية)

تميّزت الأوضاع الداخلية للجزائر، في بداية الثمانينيات، بنوع من الاستقرار في جميع القطاعات، فاستمرت الأحادية السياسية في إدارة الحياة العامة، كما استقرّت المسائل الأمنية

¹ République Algérienne Démocratique et Populaire, Ministère de L'enseignement Supérieur et De La Recherche Scientifique, *Etude Elaboration D'un Schéma Directeur D'Aménagement De La Carte Universitaire Horizon 2025* (Alger: Office des Publications Universitaires, Juillet 2006), 20.

والاقتصادية على حالها. لكن الأوضاع تغيّرت بداية من منتصف الثمانينيات في وقت واجهت فيه الجزائر صعوبات اقتصادية تلتها مشاكل سياسية وأمنية عجلت بتوجه البلد نحو أزمة ثلاثية الأبعاد (أمنية وسياسية بخلفية اقتصادية)، فدخلت في حالة من عدم الاستقرار المالي، الأمر الذي أدى إلى زيادة حدة الاحتقان الشعبي ضد السياسات الحكومية المتبناة.

انعكس هذا الوضع على الجامعة والتي شهدت إقبالا كبيرا للطلبة انتقل عددهم من خمسين ألف طالب سنة 1978 إلى 100 ألف مع الدخول الجامعي 1984-1985. تدلّ هذه الإحصائية على توجّه القائمين على شؤون الجامعة نحو الاعتناء بالجانب الكمي¹، كل هذا في ظل مواصلة العمل بسياسة ديمقراطية التعليم التي تعطي للجميع نفس الفرص لولوج التعليم العالي.

سعت الخارطة الجامعية لسنة 1982 إلى تأسيس نظام تعليم جامعي بإمكانه مواكبة جهود التنمية الوطنية، حيث تمّ إدماج الخارطة في عملية التخطيط الوطني بهدف تخريج إطارات متخصصة في الميادين التي تسير متطلبات الاقتصاد الوطني. كما تعزّزت التخصصات العلمية بظهور العديد منها بعد تجزئة وتكثيف بعض الشعب (أصبحت شعبة العلوم والتكنولوجيا تضم جذعين مشتركين هما شعبة العلوم وشعبة التكنولوجيا، وشعبة البيولوجيا التي انقسمت، بدورها، إلى بيولوجيا وبيو-طبي)².

أكدّ المرسوم رقم 83-544 المؤرخ في 24 سبتمبر 1983 على أن الجامعة عبارة عن مؤسسة ذات استقلال إداري ومالي، ومخصصة في شعب علمية متعددة، تتشكل من مجموعة الوحدات تسمى المعاهد، والتي تتجزأ، بدورها، إلى وحدات قاعدية هي الأقسام. تسهر كل من المعاهد والأقسام على تنفيذ الأهداف البيداغوجية والبحثية والإدارية والمالية المسطرة من قبل الجامعة³.

أصدرت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي المرسوم رقم 83-544 المؤرخ في 24 سبتمبر 1983 المتضمن القانون الأساسي النموذجي للجامعة، والذي يمكن اعتباره أول تنظيم للجامعة الجزائرية منذ الاستقلال. عرّف هذا المرسوم الجامعة بأنها مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، تتمتع

¹ مختار مروفل، "الجامعة والسياسة في الجزائر: مشروع المجتمع بين مطرقة السلطة وسندان الإيديولوجية لمحّة تاريخية"، إضافات، العددان 26-27 (ربيع-صيف 2014): 143-144. <https://bit.ly/2BoN5RT>

² République Algérienne, "Etude Elaboration D'un Schéma", 20.

³ Mohamed Benguerna et al., *Contribution à L'Etude des Capacités Scientifiques, Techniques et D'innovation en Algérie-Etat des Lieux des Sciences Sociales en Algérie* (Algérie: Projet CREAD/IRD, Rapport Intermédiaire, Janvier 2004), 6. <https://bit.ly/2RL72aI>

بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، كما أكد على وجود ثلاثة أجهزة مركزية تدير شؤونها تتمثل في: مجلس توجيه الجامعة، المجلس العلمي للجامعة، إدارة الجامعة¹.

يمكن القول بأن الجامعة الجزائرية في هذه الفترة قد عرفت استقلالية نسبية مقارنة بالمرحلة السابقة باستفادتها من مسألتين: الأولى تتعلق بالانفتاح السياسي للجزائر الذي رُسمت معالمه عقب الأزمة الاقتصادية لسنة 1986، والثانية ترتبط بضعف السلطة وانشغالها بالأمر السياسي والاقتصادية أكثر من القضايا التعليمية، وهو ما أدى إلى إعادة تشكيل العلاقة بين الدولة والجامعة.

نجد أن من بين أبرز المؤشرات التي تعزز صحة هذا الطرح نقص الرقابة المفرطة التي كانت تقوم بها الدولة سابقا، واعتمادها على مبدأ التشاور والتشارك مع الأطراف المعنية. ففي الجانب البيداغوجي، أصبحت هنالك مركزية مخففة فيما يخص اعتماد المناهج التدريسية، فأصبحت عرضة للانتقاد والتعديل، كما زاد دور المجالس العلمية أكثر عما كان عليه من قبل².

ومن مؤشرات الاستقلالية كذلك، اتساع نطاق الإضرابات والاحتجاجات داخل الجامعة الجزائرية، كما أصبحت الصحافة ملاذا للجامعيين للتعبير على آرائهم حول المستجدات التي تشهدها البلد. وبدأت العلاقة بين الجامعة والمؤسسات الصناعية والاقتصادية في التشكل³.

نستطيع القول بأن مرحلة الثمانينيات تعد الفترة التي انتقلت فيها مساعي إصلاح الجامعة الجزائرية من الطابع الإيديولوجي الاشتراكي القائم على مبادئ أساسية مثل جزارة الإطار والتعريب إلى التفكير التنظيمي المرتكز على إطلاق إصلاحات تمس الجوانب المؤسساتية والتنظيمية للمؤسسة الجامعية. إلا أنها عرفت مشاكل متعددة على غرار التزايد الكبير لعدد الطلبة في مقابل نقص الطاقة الاستيعابية للهيكل الجامعية للكف الهائل من الطلبة الذي يلتحق باستمرار بالجامعة.

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، القوانين الأساسية للجامعة 1983-2017، مرسوم رقم 83-544 مؤرخ في 17 ذي الحجة عام 1403 الموافق 24 سبتمبر 1983 يتضمن القانون الأساسي النموذجي للجامعة، المادتان 1، 6 (الجزائر: مديرية الدراسات القانونية والأرشيف، سبتمبر 2017)، 3-10.

² Khelifaoui, "Algérie: Le Rapport Savoir-Pouvoir", 31.

³ Khelifaoui, "Algérie: Le Rapport Savoir-Pouvoir", 32.

المطلب الرابع: إصلاح الجامعة الجزائرية لسنة 1999

عانت الجامعة الجزائرية في ظل التحولات المشار إليها في المراحل السابقة من تزايد موجات هجرة الأدمغة الجامعية إلى الخارج. تبيّن الإحصائيات أنه في ظرف سنتين فقط (1990 و 1991) غادر حوالي ألف أستاذ باحث إلى الخارج بحثاً عن ظروف عمل أفضل، كان أغلبهم من الأطباء والمهندسين والتقنيين¹. لم يكن الظرف الذي عاشته الجزائر في التسعينيات ملائماً للأساتذة الجامعيين للقيام بمهامهم التدريسية والبحثية على أكمل وجه، فقد تعرّض الكثير منهم إما لعمليات الاغتيال أو القتل، الأمر الذي انعكس سلباً على الإنتاج العلمي الذي سجل نقصاً كبيراً في هذه المرحلة².

استمر العمل بمحتوى المرسوم التنفيذي رقم 83-544 المتضمن القانون الأساسي النموذجي للجامعة، إلا أن الجديد في هذه المرحلة قيام المشرّع الجامعي بتوسيع الوعاء التمثيلي للمجلس العلمي للمعهد بموجب المرسوم التنفيذي رقم 93-177، فارتفع عدد الأساتذة الممثلين فيه إلى سبعة أساتذة بدل أربع، كما زاد عدد الأساتذة المحاضرين إلى أربعة عوض أستاذين اثنين³.

تمّ، في سنة 1989، إدخال تعديلات فيما يخص إدارة الجامعة من بينها تبديل تسمية المعاهد بالكليات، وقد جاء هذا في صلب المادة الثانية من المرسوم التنفيذي رقم 98-253 لسنة 1989⁴.

¹ مروفّل، "الجامعة والسياسة"، 144.

² عبد الله كِبّار، "الجامعة الجزائرية ومسيرة البحث العلمي: تحديات وآفاق"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ع. 16 (سبتمبر 2014): 303. <https://bit.ly/2SdUTAE>

³ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، القوانين الأساسية للجامعة 1983-2017، الجريدة الرسمية، ع. 48، مرسوم تنفيذي رقم 93-177 مؤرخ في 29 محرم عام 1414 الموافق 19 جويلية سنة 1993، يعطل ويتم المرسوم رقم 83-544 المؤرخ في 24 سبتمبر سنة 1983 والمتضمن القانون الأساسي النموذجي للجامعة، المادة 29 (الجزائر: مديرية الدراسات القانونية والأرشيف، 19 جويلية 1993)، 12.

⁴ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الجريدة الرسمية، ع. 60، مرسوم تنفيذي رقم 98-253 مؤرخ في ربيع الثاني 1419 الموافق 17 أوت سنة 1998، يعطل ويتم المرسوم رقم 83-544 المؤرخ في 24 سبتمبر سنة 1983 والمتضمن القانون الأساسي النموذجي للجامعة، المادة 02 (الجزائر، 19 أوت 1998)، 5. <https://bit.ly/2DXzra0>

إن توجه القائمين على شؤون الجامعة الجزائرية نحو استبدال المعاهد بالكليات لا يُفسّر على أنه تغيير مفهوماتي، وإنما هو، في حقيقة الأمر، إعادة نظر في هيكله الجامعة بالرجوع إلى العمل بنظام الكليات الذي تمّ التخلي عنه عقب إصلاح سنة 1971.

استمر العمل بمجلس توجيه الجامعة في هذه الفترة، وهذا على الرغم من التغيير الحاصل في تركيبته التي تشبه، إلى حد كبير، تركيبة مجلس إدارة الجامعة المعمول به حالياً، ونفس الشيء بالنسبة للتعديلات التي طالت المجلس العلمي للجامعة والبنية الإدارية والعلمية للكليات.

أوضح التعديل الدستوري لسنة 1996 السياسة العامة المتبناة من الدولة الجزائرية في قطاع التعليم بصفة عامة، ويظهر ذلك في المادة 53 منه التي أكدت على المسائل الآتية¹:

- ✓ الحق في التعليم مضمون.
- ✓ التعليم مجاني حسب الشروط التي يحددها القانون.
- ✓ التعليم الأساسي إجباري.
- ✓ تنظم الدولة المنظومة التعليمية.
- ✓ تسهر الدولة على التساوي في الالتحاق بالتعليم، والتكوين المهني.

كانت سنة 1999 بمثابة المنعرج في عملية الإصلاح الذي مسّ الجامعة الجزائرية منذ الاستقلال، وذلك بصدور القانون التوجيهي للتعليم العالي رقم 99-05 المؤرخ في 4 أبريل 1999. وقد صيغ هذا القانون من النقائص التي تمّ تسجيلها في السنوات الأخيرة قبل صدوره، حيث شهدت الجامعة الجزائرية اكتظاظاً كبيراً في الجذوع المشتركة خاصة الجذع المشترك التكنولوجي، الأمر الذي صعّب على القائمين عليها من مأمورية إدارة الوضع بشكل طبيعي، سواء في مسألة التأطير البيداغوجي أو حتى التسيير الإداري اليومي².

تضمّن القانون التوجيهي للتعليم العالي لسنة 1999 العديد من المسائل شملت ما يلي³:

¹ دستور الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، دستور 1996 المعدل لدستور 1989، المادة 53. <https://bit.ly/2DZVooP>

² République Algérienne, "Etude Elaboration D'un Schéma", 22.

³ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الجريدة الرسمية، ع. 24، قانون رقم 99-05 مؤرخ في 18 ذي الحجة 1419 الموافق 4 أبريل 1999 المتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي، المعدل المتمم، المواد 3، 4، 31، 38 (الجزائر: المطبعة الرسمية، 4 أبريل 1999). <https://bit.ly/2WMzknU>.

1- مواصلة التأكيد على دور مؤسسات التعليم العالي في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية من خلال تكوين المورد البشري الضروري لذلك.

2- العدالة التعليمية من خلال السعي إلى إيجاد فرص متساوية للجميع للالتحاق بالتعليم العالي.

3- الجامعة هي مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني، وليست ذات طابع إداري كما كانت في السابق، كما أنها تتمتع بالاستقلال المالي.

4- تنظيم الجامعة في شكل وحدات فرعية تسمى الكليات.

5- التأكيد على أن الجامعة فضاء لتتوّج الآراء وحرية التفكير والتعبير والبحث والإبداع.

استقر صناع القرار الجامعي على صياغة تنظيم إداري يحدد عمل كلية الجامعة في المسائل الإدارية والمالية والبيداغوجية من خلال القرار الوزاري المشترك الموافق 3 أوت 1999.

كان للقانون التوجيهي للتعليم العالي رقم 99-05 انعكاسات سلبية على أداء الجامعة، حيث برزت نقائص تعتبر، في واقع الأمر، عوائق تعرفها الجامعة الجزائرية منذ الاستقلال، لعل أهمها نقص التأطير وما نتج عنه من ضعف التكوين، وعدم ملائمة مخرجات الجامعة مع سوق الشغل، وارتفاع حالات الرسوب في أوساط الطلبة¹.

بعد أن تمتعت الجامعة الجزائرية بهامش من الاستقلالية في إدارة شؤونها الداخلية، عادت مركزية الدولة عليها بشكل أكبر. ولعلّ أبرز الأسباب التي دفعت إلى اعتماد الدولة الجزائرية هذا الأسلوب هي الظروف التي كانت سائدة في تلك الفترة، ففي الجانب الأمني، دخلت البلاد في أزمة دامت أكثر من عشرية، وفي ظل الظرف الاقتصادي الصعب والانعكاسات الاجتماعية للاستنادة الخارجية، أُجبرت الدولة على إدارة الحياة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية بمفردها².

¹ صليحة رقاد، تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: آفاقه ومعوقاته، دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري، أطروحة دكتوراه غير منشورة (جامعة سطيف1: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2014/2013)، 178. <https://bit.ly/2SgMhsH>

² Khelfaoui, "Algérie: Le Rapport Savoir-Pouvoir", 32-34.

المطلب الخامس: تطبيق نظام الليسانس، الماستر، الدكتوراه

جاء تطبيق نظام الأطوار الثلاث (ليسانس، ماستر، دكتوراه) بموجب المرسوم التنفيذي رقم 04-371 المؤرخ في 21 نوفمبر 2004 الذي سعى إلى القضاء على الاختلالات التي شهدتها قطاع التعليم العالي الجزائري في مرحلة اعتماد النظام الكلاسيكي، وبخاصة إيجاد حل لمعضلة مواعمة مخرجات الجامعة مع متطلبات سوق الشغل وإضفاء مرونة عملية في قضايا الإدارة والبيداغوجية ومحاولة مسايرة التحولات العالمية في مجال التعليم العالي. لم يكن تطبيق النظام الجديد للتعليم العالي في الجزائر بمعزل عن تحولات البيئة العالمية خاصة مع إفرازات العولمة وما ارتبط بها من تشبيك وتوحيد لأنظمة التعليم العالي بغية تحقيق مبدأ العمل الجماعي المشترك بين دول العالم¹.

عرفت الجامعة الجزائرية، تنظيميا، صدور قرار وزاري مشترك في سنة 2004 حدّد شكل التنظيم الإداري لكل من مديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة. قُسمت الجامعة بموجب هذا القرار إلى أربع نيابات المديرية هي: نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات، نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في ما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث العلمي، نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية، نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه².

سايرت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي التطورات التي شهدتها التعليم العالي على المستوى العالمي. ويظهر ذلك في تطبيقها لنظام الأطوار الثلاث، الذي تمخض عن مسار بولونيا المُنبئ من قِبَل الجزائر التي بدأت في اعتماده رسميا في سنة 2006³.

¹ Ghazala Merazga, "Un Esprit D'évaluation De L'écrit Universitaire en FLE...le LMD, Un Dispositif à Respecter Evaluer...le LMD, Un Nouveau Dispositif!" dans *L'évaluation: Quels Enjeux et Quels Perspectives?* (Algérie: université Blida 2, Faculté des Lettres et des Langues, décembre 2014), 183. <https://bit.ly/2BplaRL>

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الجريدة الرسمية، ع. 62، قرار وزاري مشترك مؤرخ في 8 رجب عام 1425 الموافق 24 أوت سنة 2004 يحدد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة، المادة 2 (الجزائر، 26 سبتمبر 2004)، 19-20. <https://bit.ly/2SxM8jH>

³ Djilali Benouar, "Algerian Experience in Education, Research and Practice", 6th International Forum on Engineering Education (IFEE 2012), *Procedia Social and Behavioral Sciences* 102 (2013): 361. <https://bit.ly/2DWnEsh>

استفادت الجامعة الجزائرية من الخبرات الأوروبية في التعليم العالي، ما يوحى بذلك، تبنيها للمبادئ والأهداف التي احتواها نظام الأطوار الثلاث المنبثق من مسار بولونيا، والذي تمخض بعد تنظيم العديد من المؤتمرات التي جمعت دول القارة الأوروبية.

إن أهم ما ميّز المرحلة التي تمّ فيها تجسيد نظام الأطوار الثلاث، وبالتحديد في الجانب البيداغوجي، هو سنّ المرسوم التنفيذي رقم 08-265 المؤرخ في 19 أوت 2008 المتضمن نظام الدراسات للحصول على شهادة الليسانس وشهادة الماستر وشهادة الدكتوراه، وهذا بعد أربع سنوات منذ بداية تطبيق نظام ل.م.د، حيث راعى مشرّعو النظام الجديد التدرجية في التطبيق لتجنب ما يفرزه من انعكاسات على أداء الجامعة في حال تمّ تسريع تنفيذه.

شهدت الجزائر تطورا كميّا كبيرا في العديد من المؤشرات، البشرية والمادية، وهذا ما يبرزه مضمون الجدول الموضح في الأسفل:

جدول رقم 04: تزايد عدد الأساتذة والطلبة والجامعات في الجزائر بين سنتي 2004 و2018¹.

السنة	عدد الأساتذة	عدد الطلبة	عدد المؤسسات الجامعية
2004	29939	755463	55 مؤسسة تعليم عالي من بينها 26 جامعة
2018	60.000	1.583.000 مليون طالب	113 مؤسسة تعليم عالي من بينها 50 جامعة

يبرز الجدول التزايد الكبير الذي عرفته الجامعة الجزائرية من الناحية الكمية، سواء في مؤشرات تزايد عدد الأساتذة والطلبة أو ما تعلق بتوسع الشبكة الجامعية. فالملاحظ أن هنالك تزييدا في عدد الأساتذة من 2004 إلى 2018 بحوالي 31 ألف أستاذ، أما عدد الطلبة فقد سجل ارتفاعا كبيرا وصل

¹ من إعداد الباحث بالاعتماد على المراجع الآتية:

- ياقوت قديد، محمد بوقناديل، "تحليل نفقات تسيير قطاع التعليم العالي في الجزائر"، المجلة الجزائرية للمالية العامة، ع. 4 (ديسمبر 2014): 76، 79، 80.

- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، بيان السياسة العامة للحكومة أمام البرلمان، فيفري 2019، 22.

إلى قرابة مليون طالب في ظرف أربع عشرة سنة فقط. أما الشبكة الجامعة فقد ارتفع عددها بين سنتي 2004 و2018 بأربعة وعشرين جامعة موزعة على مختلف ولايات الوطن.

لم يستطع القائمون على شؤون الجامعة الجزائرية الاستفادة من إيجابيات نظام الأطوار الثلاث بالرغم من مرور خمسة عشر سنة على بداية تطبيقه، حيث ظهرت الكثير من النقائص والاختلالات لعل أبرزها تمثل في فشل ربط الجامعة بمحيطها الاقتصادي، وضعف جودة الأداء البيداغوجي والإداري، وغياب الانسجام في عروض التكوين بين المؤسسات الجامعية، إضافة إلى نقص جودة مخرجات الجامعة في مقابل العدد الكبير للطلبة الجامعيين¹. كما أن من أبرز الصعوبات التي تزامنت مع تطبيقه تمثلت في مشكلة التسيير والتمويل في ظل غياب رشادة الأداء².

بناء على المعطيات السابقة الذكر التي تمّ إجمالها في محتوى هذا المبحث الذي استعرض أهم ملامح تطوّر الجامعة الجزائرية من سنة 1962 إلى غاية سنة 2018، يمكن تقديم ملاحظات رئيسة تُعدّ حوصلة عامة لمتن هذا المبحث من بينها:

- 1- التطوّر الكبير في البنية التحتية الجامعية تماشياً والتزايد المستمر في أعداد الطلبة الملتحقين بالمؤسسات الجامعية كل سنة.
- 2- تميّزت العلاقة بين الجامعة والدولة بالاستقلالية أحياناً، وبالتبعية في معظم الأوقات، حيث كانت الدولة هي الفاعل الرئيس المعني بإدارة وتمويل الجامعة.
- 3- كانت هنالك محاولات حثيثة لربط الجامعة بديناميكية بيئتها الاقتصادية من خلال الاهتمام بالتخصصات التقنية أكثر من التخصصات الأدبية.
- 4- تأثر أداء الجامعة الجزائرية بالأوضاع السياسية والأمنية والاقتصادية التي شهدتها البلاد.

¹ قاسم ميلود، "نظام ل.م.د في الجزائر بين دافعية التغيير وآليات التطبيق"، *المجلة الجزائرية للسياسات العامة*، م. 5، ع. 3 (أكتوبر 2015): 52، 55. <https://bit.ly/2WLLtdT>

² نذيرة اليزيد، "صعوبات تطبيق نظام (ل.م.د) حسب تصورات الأساتذة الجامعيين في الجامعة الجزائرية-دراسة ميدانية بجامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي-"، *مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية*، ع. 10 (مارس 2015): 165-166. <https://bit.ly/2MUrs00>

المبحث الثاني: مشكلات الحوكمة في الجامعة الجزائرية

كشفت المراحل التي مرّت بها الجامعة الجزائرية وما تمخض عنها من سياسات إصلاحية متعددة عن وجود اختلالات في أدائها الإداري والبيداغوجي، مازالت تعاني من تبعاتها إلى اليوم نتيجة نقشي ممارسات وسلوكيات غير رشيدة. يسعى هذا المبحث إلى إبراز المشكلات التي تعاني منها الجامعة الجزائرية، والتي يجب تصحيح مسارها لتواكب، بذلك، متطلبات الإدارة بالحوكمة.

المطلب الأول: الجامعة الجزائرية ومعضلة الوصاية

تُعدُّ الجامعة الجزائرية، في التشريع، مرفقا عموميا. وانطلاقا من هذه الرؤية، تتعامل الجامعة مع وصايتها المتمثلة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، فلا يمكنها أن تتخذ أي قرار ذات أهمية دون استشارتها والرجوع إليها. يتضح بأن الأسلوب المنظم لعلاقة الجامعة بالوصاية يقوم على مركزية شؤونها العامة مع منحها هامشا من الاستقلالية في تسيير مسائلها البيداغوجية والإدارية.

1. تعيين قيادات الجامعة

يؤشر اختيار القيادات العليا المسيرة للجامعة الجزائرية صيغة التنظيم الإداري المتبع، مركزيا كان أم لامركزي. فمعرفة النمط المعتمد يساعد على قياس مستوى الاستقلالية الذي تتمتع به. تعود سلطة اختيار القيادات العليا للجامعة الجزائرية إلى الاختصاصات الممنوحة للدولة، وما يدلّ على ذلك تعيين رؤساء الجامعات ونوابهم والأمين العام للجامعة والعمداء ومدراء المعاهد ورؤساء الأقسام بواسطة مرسوم، فيما يعيّن كل من مدير المكتبة المركزية ونائب العميد ورئيس قسم ومساعد رئيس القسم ومساعد مدير المعهد بموجب قرار وزاري¹.

يُعيّن رئيس الجامعة من بين الأساتذة ذوي رتبة أستاذ التعليم العالي، وفي حالة عدم وجودهم يتم تعيينه (رئيس الجامعة) من بين الأساتذة المحاضرين².

¹ Ministère de L'Enseignement Supérieur et de La Recherche Scientifique, Journal Officiel de La République Algérienne Démocratique et Populaire, no. 23, Arrêté Interministériel du 11 décembre 2004 Portant Classification des Postes Supérieurs du Rectorat, de La Faculté, de L'institut, de L'annexe de L'université et de ses Services Communs, Art 2-4 (Alger: Imprimerie Officielle, 30 Mars 2005), 23-27. <https://bit.ly/2GudLUr>

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، ع. 51، المرسوم التنفيذي رقم 03-279 الموافق ل 23 أوت 2003 يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيورها، المادة 26 (الجزائر: المطبعة الرسمية، 23 أوت 2003) <https://bit.ly/2SxbJte>, 8.

لا يتوقف تدخل الوصاية عند تعيين مسؤولي الجامعة فقط، بل يتعداه إلى ضبط وتحديد القوائم الإسمية وكيفيات سير كل من المجلس العلمي للجامعة والمجلس العلمي للكلية ومجلس الكلية واللجنة العلمية للقسم، وهو ما توضحه المواد: 12، 22، 24، 39، 42، 44، 48، 51، 56 من المرسوم التنفيذي رقم 03-279 المحدد لمهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها.

يتضح، بناء المعطيات السابقة، أن من أبرز نقاط الخلل التي تعرفها الجامعة الجزائرية هي تلك المتعلقة باختيار قياداتها العليا التي تتخذ نمط التعيين من الأعلى، وهو أسلوب لا يتماشى مع ما تقره مبادئ الحوكمة خاصة ما يرتبط بمبدأ الاستقلالية. يفسر هذا الأسلوب الفلسفة التي تُدار بها المؤسسة الجامعية الجزائرية، الأمر الذي يتطلب إعادة نظر في المسألة من خلال العمل على منح الجامعة استقلالية أكبر في اختيار مسؤوليها، ولا يتحقق هذا إلا بفك ارتباطها بصفة تدريجية ونسبية بالجهة التنفيذية.

يمكن فهم منحى اعتماد مركزية تعيين القيادات العليا للجامعة الجزائرية من خلال أحد هذين التفسيرين: الأول يدلّ على استمرار طبيعي لإيديولوجية تسيير وإدارة مفاصل الدولة كلها وفي جميع الميادين الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية، الأمر الذي يجعل من قطاع التعليم العالي أحد المجالات التي تدخل في هذا الاتجاه، وأما الثاني يفسر عدم قدرة المؤسسة الجامعية الجزائرية على إدارة شؤونها لاعتبارات ترتبط، أساسا، بغياب الأهلية والنضج اللازمين لذلك.

يُلاحظ في نماذج حوكمة الجامعة في الدول المتقدمة أن أغلبها تعتمد لاختيار مسؤوليها إما على أسلوب الانتخاب، أو اتباع الاختيار المزدوج الذي يدمج بين الانتخاب والتعيين معا بغية تجنب الانعكاسات السلبية التي قد تحدث في حال تطبيق أحد الأسلوبين دون الآخر*.

* يقول الأستاذ "عبد الله ركيبي" في هذا الشأن: "والجدير بالذكر أن الجامعات الجزائرية حاولت في السنين تجربة الانتخاب بالنسبة للعمداء يوم أن كان نظام الكليات أو رؤساء الأقسام قبل الإصلاح. ولكن بعد الإصلاح عدل عنه إلى نظام التعيين مباشرة، وفي أواخر السبعينات بدأ الجمع بين النظامين تقريبا، وهو ما أشرت إليه سابقا، أي ينتخب الأساتذة ممثلهم ومنهم يختار الوزير مدير المعهد باقتراح من مدير الجامعة. وهو محاولة لإيجاد توازن بين الديمقراطية والتوجيه وهي تجربة جديدة يمكن الحكم عليها بعد أن تتضح نتائجها".

2. التمويل الحكومي للجامعة الجزائرية

انطلاقاً من قاعدة أن الجامعة في الجزائر مؤسسة عمومية، فهي، بذلك، تتلقى دعماً مالياً من الدولة، وهي جزء من إطار عام يفسر التشريعات والآليات المعمول بها في عملية التمويل الجامعي في محتوى السياسات العامة لقطاع التعليم العالي. ولمعرفة دور الدولة في تمويل الجامعة الجزائرية، من الأفضل، في البداية، تحديد النسب المخصصة لقطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الميزانية العامة للدولة في فترة تتراوح ما بين عامي 2011 و2019، وهو ما يبيّنه الجدول المدون في الأسفل:

جدول رقم 05: تطوّر الميزانية المخصّصة لقطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر بين عامي 2011-2019¹.

السنة	الميزانية العامة للدولة	ميزانية قطاع التعليم العالي والبحث العلمي	النسبة (%)
2011	3.434.306.634.000	212.830.565.000	6.1%
2012	4.608.250.475.000	277.173.918.000	6.0%
2013	4.335.614.484.000	264.582.513.000	6.0%
2014	4.714.452.366.000	270.742.002.000	5.7%
2015	4.972.278.494.000	300.333.642.000	6.0%
2016	4.807.332.000.000	312.145.998.000	6.4%
2017	4.591.841.961.000	310.791.629.000	6.7%
2018	4.584.462.233.000	313.336.878.000	6.8%
2019	4.954.476.536.000	317.336.878.000	6.4%

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، ع. 80، 72، 68، 78، 77، 76، 79، قوانين المالية من سنة 2011 إلى غاية 2019 (الجزائر: المطبعة الرسمية، 2019/2011).

يوضح الجدول أعلاه بأن النسبة المالية المخصصة لقطاع التعليم العالي في الجزائر بالنسبة للميزانية العامة للدولة تراوحت بين 5.7% و 6.8% في الفترة ما بين 2011 و 2019، وقد عرفت تزييدا مستمرا بداية من سنة 2015 إلى أن وصلت إلى أعلى مستوى لها في سنة 2018 التي بلغت 6.8%، وهي السنة التي سجلت ثاني أكبر إنفاق على قطاع التعليم العالي بعد سنة 2019 منذ سنة 2011.

يُستنتج، أيضا، أن ميزانية قطاع التعليم العالي عرفت انخفاضا ملحوظا سنة 2014 وصلت إلى 5.7%، وهي النسبة الأقل من بين النسب المذكورة في الجدول بالرغم من أن الميزانية العامة للدولة لسنة 2014 قد ارتفعت بالمقارنة بالميزانية العامة لسنوات 2011، 2012، 2013. يمكننا تفسير هذا التراجع إلى الأولويات التي تم ترتيبها في أجندات السياسة العامة للحكومة في سنة عرفت انخفاضا حادا لأسعار النفط، الأمر الذي دفع بصناع القرار إلى الاهتمام أكثر بالقطاعات الاقتصادية المنتجة والخلاقة للثروة مع السعي إلى عدم المساس بمكتسبات الجبهة الاجتماعية.

إلا أنه عكس ذلك، عرفت ميزانية قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر ارتفاعا سنة 2019 مع ارتفاع الميزانية العامة لنفس السنة مقارنة بالسنوات الثلاثة السابقة. يمكن فهم التزايد في الميزانية المخصصة للقطاع بين سنتي 2011 و 2019 بالاعتماد على هذه المنظورات:

1. المنظور الاقتصادي: إن تراجع المقدرات المالية للجزائر جراء تراجع أسعار النفط منذ سنة 2014، وباعتبار الربيع المورد الرئيس للخزينة العمومية، أجبرت الحكومة على ضرورة التفكير في إيجاد بدائل اقتصادية للنفط. إن موقع الجامعة من هذا التوجه الاقتصادي هو دعم الشركات والمؤسسات الاقتصادية والصناعية بالكفاءات المؤهلة والمتخصصة خريجة مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، وهو مؤشر قوي يدل على اهتمام صناع القرار بمخرجات الشعب العلمية والتقنية للمؤسسات الجامعية.

2. المنظور الاجتماعي: يعد التعليم العالي في الجزائر مطلبا اجتماعيا خاصة في ظل استمرار سياسة ديمقراطية التعليم التي تتيح للجميع فرصا متساوية للحاق بالدراسات الجامعية إضافة إلى مبدأ مجانية التعليم. إلى جانب ذلك، أصبح التعليم الجامعي قيمة اجتماعية يسعى كل فرد لاكتسابها.

3. المنظور السياسي: دفعت الضغوط الاقتصادية (شح الخزينة العمومية) والاجتماعية (المطلب المجتمعي على التعليم العالي) الحكومة إلى محاولة إيجاد حلول عملية لذلك، خاصة أن الأبعاد

الرئيسة للتعليم العالي في الجزائر منذ الاستقلال مرتكزة على أهداف هي، من وجهة نظر الحكومات المتعاقبة، غير قابلة للتغيير أو المساس، وبالأخص مبدأي ديمقراطية ومجانبة التعليم العالي.

نصل إلى طرح فكرة رئيسة اعتمادا على الإحصائيات المذكورة سلفا فحواها أن الدولة لا تستطيع، مستقبلا، الوفاء بجميع التزاماتها المالية تجاه قطاع التعليم العالي. يعود السبب في ذلك إلى التزايد الكبير لعدد الأساتذة والطلبة وتوسع الهياكل الجامعية، الأمر الذي يفرض على الدولة أعباء مالية إضافية. يدعو هذا الوضع إلى إعادة التفكير في استراتيجية جديدة لتمويل الجامعة الجزائرية.

وفي نفس السياق، يقود البحث على العلاقة الوصائية المفروضة على مسألة تمويل المؤسسات الجامعية الجزائرية إلى تحليل الوضع من جوانب مختلفة، فالدولة هي الجهة الوحيدة صاحبة الحق بذلك، كون تمويل هذه المؤسسات تختص به هي دون غيرها من الفواعل الأخرى¹.

يدفع الحديث عن توسيع دائرة التمويل العمومي للجامعة الجزائرية إلى تشخيص المسببات التي تقف وراء ذلك، فعلى الرغم من وجود مصادر تمويلية كثيرة نصّ عليها القانون الجامعي الخاص بذلك، إلا أن الواقع لا يعكس ذلك، فالدولة تبقى المسؤولة الوحيدة عن هذه القضية.

تدفعنا هذه المسألة إلى طرح تساؤل حول ما إذا كان تمويل الجامعة الجزائرية قائما على فلسفة عامة يتبّعها صنّاع القرار في تسييرهم لشؤون الدولة، أم هو مؤشر حقيقي يدل على عجز وعدم قدرة الجامعة الجزائرية على التحرك في الفضاء التمويلي المسموح لها قانونا بكل مرونة ونجاعة؟

إن تسيير الجامعة الجزائرية بمنطق المرفق العمومي الخاضع لفلسفة الدولة جعل من هذه الأخيرة (الدولة) الطرف المسؤول على إدارتها الأمر الذي أخضع الجامعة لتصوراتها ورؤاها. كما أن الطابع العمومي للتمويل لا ينفى ضعف أداء الجامعة الجزائرية في هذه المسألة، فهي لم تحقق المأمول منها إلى الآن. فعلى الرغم من عقد العديد من الاتفاقيات بين مختلف جامعات الوطن ومؤسسات اقتصادية وصناعية وعسكرية، تستفيد بموجبها الجامعة من أموال نظير ما تقدّمه من تكوين لإطارات هذه المؤسسات ومن خلال الاستشارات التي تقوم بها، إلا أن هذه المصادر المالية لم تشكّل في الواقع قيمة تمويلية متوازنة مع التحويلات التي تخصصها الدولة للجامعة.

¹ Zineddine Berrouche, Youcef Berkane, "La Mise en Place du Système LMD en Algérie: Entre La Nécessité D'une Réforme et Les Difficultés Du Terrain", *Revue des Sciences Economique et de Gestion*, no. 7 (2007): 2. <https://bit.ly/2Twmueu5>

المطلب الثاني: تدني جودة الأداء الإداري

يشكّل الجهاز الإداري الركيزة الأساسية التي تجسّد السياسات العامة أو أي عملية تحدث داخل المؤسسات والمنظمات المختلفة، فهو الأداة التي تمتلك المعلومة الحقيقية والدقيقة عن الوضع الذي تعيشه المؤسسة، كما يتوقف عليه نجاح أو فشل تنفيذ السياسات والبرامج والخطط المرسومة.

تؤدي الأجهزة الإدارية للجامعة دورا محوريا في تنفيذ المهام التي أنيطت بها، إلا أنه، وفي كل عملية إصلاحية تمسّ أداء الجامعة الجزائرية يتم التركيز فيها على ضعف وثقل هذه الأجهزة في القيام بعملها، ففي غالب الأحيان، توصف الهياكل الإدارية الجامعية في الجزائر بالبيروقراطية المفرطة وبالتساهل واللامبالاة الإداريين في ظل عدم احترام التشريعات المعمول بها¹.

يمكن التعرّيج على أهم سمات وملامح أداء الجهاز الإداري للجامعة الجزائرية فيما يلي:

- 1- التسيير الكلاسيكي للإدارة القائمة على تطبيق التعليمات واللوائح كما هي، وعدم الاهتمام بجودة ونجاعة الآليات الملائمة للتنفيذ.
- 2- بطء وثقل إجراء العمليات الإدارية.
- 3- تركز الإدارة الجامعية على المركزية، فلا يمكن للمسؤول الإداري أن يقوم بمهامه دون الرجوع إلى المسؤول الأعلى منه درجة.
- 4- غياب التنسيق الإداري، فغالبا يجد طالب الخدمة، أستاذا كان أم طالبا، نفسه مضطرا إلى الذهاب إلى أكثر من مصلحة إدارية جرّاء تهرب القائمين على أداء مهامهم.
- 5- تؤثر المشكلات التي تحدث بين أعضاء الجهاز الإداري للجامعة على جودة مخرجات العملية بأكملها، حيث يلاحظ نقص الانسجام بينهم.

شخصت هذه النقاط المآخذ المسجّلة على الإدارة الجامعية الجزائرية، فلا بد، إذا، من العمل على تحسينها لتتماشى والتحوّل الحاصل الذي عرفته الإدارة العامة المعاصرة والقائمة على الفعالية والنجاعة والمرونة والجودة. يدفعنا هذا الحديث إلى القول بأن تحقيق هذا الغرض يتطلب القيام بثورة

¹ رباح حروش، "المشكلات التربوية في النظام التعليمي الجزائري في ضوء معايير الجودة"، في مقالات في الجودة التعليمية بحث في المفاهيم والمعايير والتجارب، تحرير. العربي فرحاتي (باتنة: دار قانة للنشر والتوزيع، 2011)، 256.

إدارية* داخل الجامعة الجزائرية تسمح بتصحيح مواطن الخلل، وتخلق الظروف المواتية لإيجاد ذهنيات إدارية جديدة تتعاطى إيجابا مع متطلبات واقعها.

المطلب الثالث: تدني جودة الأداء البيداغوجي والأكاديمي

من المعلوم أن الوظيفة الأصلية التي وُجدت من أجلها الجامعة هي التدريس، أي مهمة نقل العلوم والمعارف من الملقن (الأستاذ) إلى المتعلم (الطالب). ويشمل الحديث عن وظيفة التدريس مختلف الجوانب التي تتحكم في العملية البيداغوجية والبحثية. فنجاح المؤسسة الجامعية في تحقيق رسالتها وأهدافها مرتبط، بالدرجة الأولى، بجودة أدائها في الحقل البيداغوجي والبحثي.

تعاني الجامعة الجزائرية، من الناحية البيداغوجية، من العديد من الأزمات التي انعكست، ولا تزال تنعكس، بالسلب على أدائها، وهي مشكلات تشخص الوضع الراهن الذي تشهده معظم جامعات الوطن، والتي قوّضت جهود تطوير الحقل البيداغوجي والأكاديمي لها.

يجد هذا القول تأكيدا ميدانيا له في محتوى العديد من المساهمات البحثية التي تناولت ملامح الضعف البيداغوجي والأكاديمي الذي يميز أداء الجامعة الجزائرية. ولعل أبرز هذه الأعمال ما خلصت إليه الدراسة الميدانية التي أجراها الباحث "محمد بودودح"، والتي سلّطت الضوء على جودة الأداء الجامعي باعتماد مجموعة من المؤشرات التي تمّ تحويلها إلى معطيات كمية. أكّدت الدراسة بأن أكثر من 80% من طلبة نظام الأطوار الثلاث لا يستوعبون المواد التي يدرسونها، وأن هنالك غيابا للتنسيق والانسجام بين ما يُقدّم لهم في المحاضرات والأعمال الموجهة¹. كما توصلت الدراسة ذاتها إلى أن 74.9% من طلبة نظام الأطوار الثلاث لم تُقدّم لهم أية معلومات إرشادية حول مسائل ترتبط أساسا بحقوقهم وواجباتهم، وعمل اللجان البيداغوجية، وآليات التكوين. كما أن 63.6% من هؤلاء الطلبة لم تُشرح لهم كفايات التقويم والانتقال من سنة إلى أخرى².

* مصطلح "القيام بثورة إدارية" مقتطف من عنوان مقال للأستاذ "عمار بوحوش" موسوم ب: "حتمية القيام بثورة إدارية في الجامعات الجزائرية"، منشور في المجلة الجزائرية "الثقافة"، ع. 26، 1975.

¹ محمد بودودح، "واقع تطبيق نظام ال: ل م د من وجهة نظر الطلبة-دراسة وصفية لعينة من طلبة كلية العلوم الاجتماعية والآداب بجامعة البليدة"، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، ع. 3 (سبتمبر 2012): 149.

<https://bit.ly/2MQzJ5p>

² بودودح، "واقع تطبيق نظام ال: ل م د"، 150.

تدلّ هذه النقائص على حالة من عدم الانسجام والتنسيق بين الطرفين الرئيسيين في العملية التعليمية وهما الأستاذ والطالب، الأمر الذي يصعب تحقيق الأهداف البيداغوجية والأكاديمية المسطرة. يوجد مشكل آخر يؤثر على تطبيق الحوكمة في الجامعة الجزائرية وهو معضلة الوصول إلى المعلومة البيداغوجية الصحيحة والحصول عليها في وقتها المناسب، وبالأخص في قضايا الاستفادة من التبرعات العلمية في الخارج، وقبول المداخلات في الملتقيات والمؤتمرات، والضبابية التي تحيط بمسألة نشر المقالات العلمية في المجالات الوطنية¹.

تدلّ كل هذه الاختلالات على ضعف التواصل وغياب التنسيق بين المكونات الداخلية للجامعة الجزائرية، وبالأخص أصحاب المصلحة الذين تمسهم العملية مباشرة، والممثلين في الأستاذ والطالب والإدارة، وهو ما يعقد، من الناحية الميدانية، غاية نجاح تطبيق مبادئ الحوكمة.

المطلب الرابع: عدم فعالية آليتي الرقابة والتقييم

لا يتحقق الهدف من تطبيق مبادئ حوكمة الجامعة، والمتمثل في ضمان الجودة، إلا بتفعيل آليتي الرقابة والتقييم باعتبارهما من الركائز التي تدعم تحقيق الهدف المسطر. فمن خلال دراسة الخبرات والتجارب العالمية في مجال فرض الرقابة وتفعيل التقييم في المؤسسات الجامعية، وعلى ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة للتعليم العالي، برزت مجموعة آليات لم يكن الحقل الجامعي يعرفها من قبل، لعلّ أبرزها تمثل في التقييم القائم على استطلاع آراء الطلبة، ومرصد سوق العمل، وتقييم نتائج تعلّم الطلبة، والمقارنة المعيارية مع الجامعات الأجنبية، والترتيب العالمي للجامعات، وقد أصبح هذا النوع الأخير من الأشكال الجديدة للتقييم الآلية الأكثر فعالية لمحاسبة مسؤولي الجامعة وتقييم أدائهم في جامعات الدول المتقدمة².

يمكن، في هذا الصدد، التطرق إلى ترتيب الجامعات الجزائرية في بعض التصنيفات العالمية لسنتي 2018 و 2019 في الجدول التالي:

¹ سمية كروان، "واقع تطبيق الحوكمة في الجامعة الجزائرية"، بحوث، الجزء 1، ع. 10 (15 ديسمبر 2016): 193.
<https://bit.ly/2DWNH2B>

² جميل سالمي، هل يراقبك الأخ الأكبر؟ تطور دور الدولة في تنظيم وإدارة ضمان الجودة، ترجمة. جاكليين فكري. سلسلة منشورات مجموعة الجودة العالمية لمنظمة CHEA لاعتماد التعليم العالي (جانفي 2015)، 27-29.
<https://bit.ly/2WVuVAm>

الجدول رقم 06: ترتيب الجامعات الجزائرية في بعض التصنيفات العالمية لسنة 2018 و2019¹.

ترتيب الجامعة	الجامعة	التصنيف
عالميا 1792	جامعة قسنطينة 1	تصنيف Webometrics
عالميا 2316	جامعة هواري بومدين للعلوم والتكنولوجيا	جويلية 2018 (27000 مؤسسة تعليم عالي)
فوق 800 عالميا	جامعة سطيف 1	تصنيف Times لسنة 2019 في مؤشر عدد الطلبة بالنسبة للطاقت الأكاديمي في مجال التعليم (1250 جامعة)
فوق 1000	جامعة قسنطينة 1	
عربيا 48	جامعة هواري بومدين للعلوم والتكنولوجيا	تصنيف QS لسنة 2019 (1000 جامعة)
عربيا 99	جامعة تلمسان	
عربيا 108	جامعة بجاية	
إفريقيا 41	جامعة قسنطينة 1	تصنيف UniRank TM لسنة 2018 (13600 جامعة وكلية في 200 بلد)
إفريقيا 46	جامعة ورقلة	
إفريقيا 49	جامعة تلمسان	

يبرز الجدول أعلاه تذييل الجامعات الجزائرية للتصنيفات العالمية الأربع المختارة لأفضل الجامعات، فعلى الرغم من أن لكل تصنيف مؤشرات الخاصة، إلا أن المؤسسات الجامعية الجزائرية تبقى عاجزة عن اللحاق أو تحسين مكانتها، ليس فقط مقارنة مع الجامعات العالمية العريقة، بل حتى مع جامعات إفريقية وعربية. يوضح الجدول، أيضا، أن الجامعات الجزائرية المذكورة في التصنيفات الأربع المختارة لا تتعدى ستة جامعات هي: جامعة قسنطينة 1، جامعة هواري بومدين للعلوم

¹ من إعداد الباحث بالاعتماد على المراجع التالية:

- Ranking of Universities, "North Africa", accessed January 04, 2019, at 17:32, <https://bit.ly/2ShRFfa>
- World University Ranking 2019, "teaching", accessed January 04, 2019, at 18:22, <https://bit.ly/2Ddaplz>
- QS Top Universities, "QS Ranking: Arab Region", accessed January 04, 2019, at 17:49, <https://bit.ly/2Sk3WQ7>
- UniRankTM, "Top 200 Universities in Africa", accessed January 05, 2019, at 08:44, <https://bit.ly/2GdNGK3>

والتكنولوجيا، جامعة ورقلة، جامعة تلمسان، جامعة بجاية، جامعة سطيف 1، وهي، كلّها، جامعات لم تُصنّف ضمن عشرة أو عشرين أفضل جامعية خاصة في الدائرتين الإفريقية والعربية.

تبقى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر غير مهتمة بتوظيف ما تفرزه الترتيبات العالمية للجامعات كأداة جديدة لفرض الرقابة من جهة، وتقييم الأداء الجامعي من جهة أخرى، فهي لم تستطع بعد من تحسين موقعها في سُلّم التصنيف، سواء على الصعيد العالمي أو القاري، ولو أنها عرفت تقدّمًا ملحوظًا في السنوات الأخيرة، وبالأخص في التصنيفات الإقليمية والقارية*.

يُستشف بعد رصد أهم مشكلات تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعة الجزائرية غياب منظومة ثقافية داخلها تشجّع على تكريس وتفعيل الممارسات والسلوكيات الحسنة، وهو ما شخّصه هذا المبحث من خلال تسليط الضوء على الصعوبات الإدارية والبيداغوجية والمالية التي تعرفها.

يمكن إضافة مشكلات أخرى تعاني منها الجامعة الجزائرية في تطبيق مبادئ الحوكمة وهي:

1- التضخم التشريعي للقوانين الخاصة بتطبيق مبادئ حوكمة الجامعة في مقابل عدم الاهتمام بعنصر نشر ثقافة الجودة.

2- مشكلة الثقة بين الأضلاع الثلاثة المكوّنة للمجتمع الجامعي (الأستاذ، الطالب، الإداري)، كما تغيب روابط متينة بين الفواعل الداخلية للجامعة وشركائها الاقتصاديين والاجتماعيين.

3- مشكلة توسيع مشاركة الفواعل الداخلية والخارجية في مقابل النجاعة التنظيمية: فعلى الرغم من وجود قوى داخلية وخارجية مسيرة للجامعة الجزائرية، إلا أن هذا لم ينعكس بالإيجاب على أدائها.

4- عقدة الشفافية في ظل صعوبة النفاذ إلى المعلومة الصحيحة والحصول عليها في الوقت المناسب.

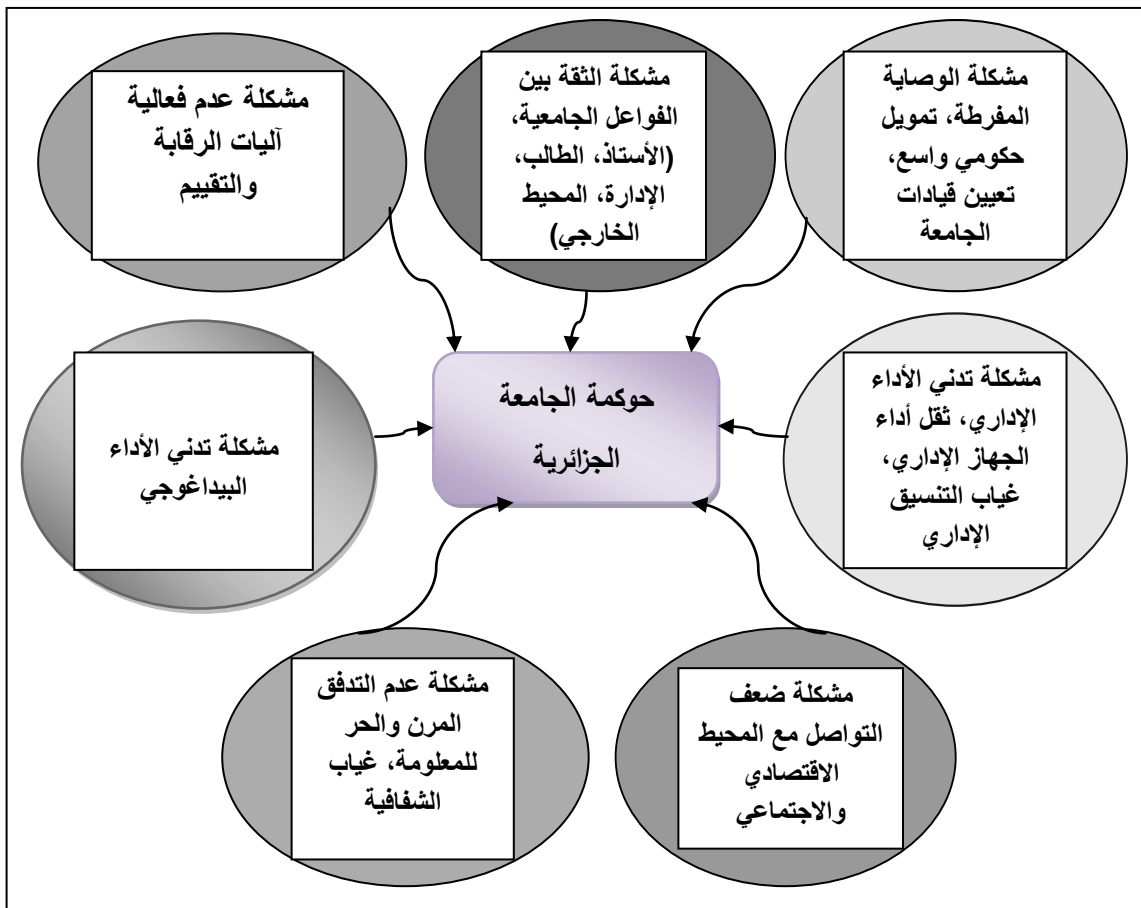
5- مشكلة الجامعة في علاقاتها الخارجية: فمازالت إلى اليوم بين مطرقة احتكار إدارة الدولة وسندان ضعف أداء القطاع الاقتصادي.

* تجدر الإشارة هنا إلى أن المؤشرات المعتمدة في مختلف التصنيفات تجعل من الجامعات الجزائرية غير قادرة على منافسة الجامعات العالمية الرائدة، ولعل أهم هذه المؤشرات: حساب عدد براءات الاختراع، وعدد المنشورات العلمية والوثائق المتوفرة في موقع الجامعة على الإنترنت باللغات الأجنبية، والإنجليزية بالتحديد، وعدد مرات الاستشهاد بها.

6- مشكلة التقييم المستمر: مازالت من الآليات الفعّالة التي لم تركز عليها جهود إصلاح قطاع التعليم العالي في الجزائر. إن ميزة الاستمرارية هي في حد ذاتها خاصية رئيسة من خصائص السياسات العامة، والتي يرى العديد من الباحثين بأنها امتداد مُعدّل للماضي¹. يُفقد هذا التصور السياسة العامة للتعليم في الجزائر هذه الخاصية خاصة إذا عرفنا أن رسم أي سياسة عامة وبالأخص في قطاع التعليم العالي يرتكز على ما تمّ تقييمه من سياسات سابقة.

يُلخّص الشكل المبيّن في الأسفل بعض المشكلات التي تعترض التطبيق الجيد لمبادئ الحوكمة في الجامعة الجزائرية، والتي تمّ التطرق إليها في مضمون هذا المبحث:

الشكل رقم 09: مشكلات تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعة الجزائرية.



المصدر: من إعداد الباحث.

¹ ثامر كمال محمد الخزرجي، النظم السياسية الحديثة والسياسات العامة-دراسة معاصرة في استراتيجية إدارة السلطة

(الأردن: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2004)، 32. <https://bit.ly/2DZWaCf>

يُشَخَّص هذا الشكل أبرز المشكلات التي تعاني منها الجامعة الجزائرية في مجال تطبيق مبادئ الحوكمة، فإذا أردنا تحليلها بصفة موسعة، فإنه يمكن القول بأنه في ظل علاقة المركز المتمثل في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، والمحيط الذي يعكس الجامعة بهيئاتها الداخلية، فإن هنالك اندماجا عموديا لعمل الفواعل الجامعية أكثر منه اندماجا أفقيا، أي سيطرة أسلوب الهرمية على التشاركية، فالمطلوب، في هذه الحال، هو السعي للانتقال من فردانية حق إدارة الجامعة الجزائرية إلى تشاركية حق الإدارة الذي تساهم فيه جميع القوى الجامعية المعنية، الداخلية منها والخارجية.

لا تساعد هذه الوضعية بناتا على خلق هوية خاصة بالجامعة الجزائرية بقدر ما تركز مبدأ الفردانية في إدارتها، فضروري، إذا، الاحتكام إلى ما تتطلبه الحوكمة التشاركية التي تسمح للجميع بالمشاركة في صنع واتخاذ القرارات الجامعية.

المبحث الثالث: إصلاح تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعة الجزائرية

سعت الجهات العليا المسيّرة لقطاع التعليم العالي في الجزائر إلى إجراء إصلاحات تمس مباشرة جوهر أداء مؤسساته في الإدارة والبيداغوجية، ومن بين ما تمّ التركيز عليه في هذه الإصلاحات، دعم الجهود المبذولة في مجال تحسين تطبيق مبادئ الحوكمة بهدف إدارة الجامعة وفق قواعد الرشادة والعقلانية والتسيير الديمقراطي التشاركي وحلّ المشكلات بأساليب فعّالة. يشار في هذا الصدد، إلى أنه سيتم تغطية بعض الآليات التي تعتمد عليها الجامعة الجزائرية في مجال الحوكمة نظرا لوجود العديد منها، والتي يصعب ذكرها كاملة بالتفصيل.

يجدر التنويه في البداية إلى أن البعد الجامعي في السياسات العامة فيما يخص تطبيق مبادئ الحوكمة يمكن أن يكون إما ضابطيا تنظيميا، بمعنى أن هذه السياسات تكون هادفة إلى تعديل سلوك الفواعل الجامعية وحمايتهم من مختلف أشكال الإكراهات والضغط وإبراز حقوقهم وواجباتهم. أو قد يكون رمزيا، أي أن المناداة بتطبيق مبادئ حوكمة الجامعة تكمن، بالأساس، في مضامين الخطابات الرسمية المقدّمة لإبراز النتائج المرضية المحققة في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي¹.

تتجه الدراسة الحالية إلى اعتماد النوع الأول في تحليل السياسات العامة الجامعية الجزائرية وما ارتبط بها من محاولات لتطبيق مبادئ الحوكمة، وهذا بسبب أن التوجه الضبطي والتنظيمي يكون أكثر واقعية ويؤثر على الأفعال المبذولة في هذا الشأن، في حين لا يساهم التوجه الرمزي في إرساء أسس علمية رصينة يمكن الاعتماد عليها للوصول إلى نتائج واضحة.

المطلب الأول: الحوكمة كميدان من ميادين ضمان الجودة

تمخّض، بعد أربع سنوات على اعتماد نظام الأطوار الثلاث في التعليم العالي في الجزائر والمعروف اختصارا بنظام ل.م.د، الشروع في العمل بضمان الجودة في سنة 2008، وهي تجربة حديثة إذا تمت مقارنتها بتجارب دول عربية مجاورة للجزائر مثل المغرب وتونس².

¹ حسن أبشر الطيب، *الدولة العصرية دولة مؤسسات* (القاهرة: الدار الثقافية للنشر والتوزيع، 5 أكتوبر 2000)، 49،

<https://bit.ly/2WIYYLz> .52

² نبيل بوزيد، سمير بن حسين، "ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر-على المستوى المؤسسي-الإمكانات والمتطلبات"، *مجلة العلوم الاجتماعية*، ع. 23 (مارس 2017): 13. <https://bit.ly/2BpfCH3>

برز الاهتمام التشريعي بمسألة إيجاد نظام ضمان الجودة في المؤسسات الجامعية الجزائرية لأول مرة في محتوى القرار رقم 2004 الصادر بتاريخ 29 ديسمبر 2014، الذي أقرّ في نص المادة الأولى منه بضرورة السعي إلى إنشاء لجنة مكلفة بوضع نظام لضمان الجودة¹.

تسمح هذه اللجنة بإجراء تقييم داخلي من أجل قياس جودة أداء المؤسسات الجامعية في ميادين متعددة، وتهدف، أيضا، إلى إنشاء لجانٍ مهمتها منح الاعتماد لهذه المؤسسات. وقد تمّ، في هذا السياق، تأسيس اللجنة الوطنية لتطبيق ضمان الجودة في التعليم العالي²، وهي لجنة تابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

صاغت هذه اللجنة وثيقة سمّيت "المرجع الوطني الموحد الخاص بعملية تقييم الجودة الداخلية لمؤسسات التعليم العالي". وتساعد هذه المرجعية القائمين على التقييم في الجامعات الجزائرية على ضبط مسار العملية في ميادين متعددة احتوتها هذه الوثيقة.

تضمّن المرجع الوطني لتقييم الجودة الداخلية لمؤسسات التعليم العالي مجموعة من الميادين المعنية بإجراء العملية في المؤسسات الجامعية. احتوى المرجع الوطني على سبعة ميادين شملت ما يلي: التكوين، البحث العلمي، الحكامة، الهياكل القاعدية، الحياة الجامعية، العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي، التعاون.

احتوى ميدان الحوكمة-الذي جاء تحت مسمى "الحكامة"-على العديد من المراجع والمعايير عند إجراء التقييم الذاتي. يهتم هذا الميدان من التقييم بقضايا كثيرة، أبرزها معرفة مدى امتلاك الجامعة لسياسة واضحة لجمع المعلومات وضمان أمنها ومعالجتها وتحليلها واستغلالها، والبحث فيما إذا كانت تتوفر على هيكل مخصص للمعلومات والاستشراف، ومعرفة إن كانت تقوم بعملية الأرشفة ونشر المعلومات الإدارية والبيداغوجية والعلمية³.

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، قرار رقم 2004 مؤرخ في 29 ديسمبر 2014 يتضمن تأسيس لجنة لوضع نظام لضمان الجودة في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، المادة 1 (الجزائر، 2014). <https://bit.ly/2ULQD7I>

² رقاد، تطبيق نظام ضمان الجودة، "179-180".

³ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، اللجنة الوطنية لتطبيق ضمان الجودة في التعليم العالي، المرجع الوطني لضمان الجودة الداخلية في مؤسسات التعليم العالي، 15-16. <https://bit.ly/2TxIqUt>

يسعى ميدان الحوكمة، من جانب آخر، إلى الكشف عن مستوى إدارة المؤسسات الجامعية عن طريق التكنولوجيات الحديثة، وإن كان بمقدور الفاعلين الداخليين والخارجيين الوصول إلى المعلومة الصحيحة والحصول عليها رقميا وبكل سهولة. كما احتوى الميدان على أساليب لإدارة الموارد البشرية والمادية للمؤسسة، وركز على ضرورة الانتشار العملي لثقافة الجودة بين أعضائها¹.

شَرَعَت مؤسسات التعليم العالي الجزائرية في سنة 2017 في إجراء عمليات التقييم الداخلي لأول مرة بالاعتماد على مرجع وطني مُوحَّد، وذلك بعد التوصيات المقترحة من قبل اللجنة المكلفة بوضع نظام ضمان الجودة في التعليم العالي والبحث العلمي، وعن طريق مراسلة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لمختلف مؤسسات التعليم العالي². وهذا، بعدما كان التقييم، في وقت سابق، يعتمد على مرجعية أجنبية لفحص أداء الجامعات، وهي المرجعية الخاصة بالوكالة الجامعية للفرنكوفونية³.

المطلب الثاني: التنظيم الإداري للجامعة الجزائرية

تتشكل الجامعة الجزائرية، في مجال الحوكمة، من هيئة رئيصة تسهر على حسن سير المؤسسة هي مجلس إدارة الجامعة، والتي تتشكل، حسب المرسوم التنفيذي رقم 06-343، من³:

- الوزير المكلف بالتعليم العالي أو ممثله، رئيسا.

¹ وزارة التعليم، "المرجع الوطني"، 17-25.

² سامية بدوي، امحمد بن الدين، "دور الحكامة في تحسين جودة وأداء مؤسسات التعليم العالي"، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، ع. 06 (جوان 2018): 610. <https://bit.ly/2Gu9uAl>

• الوكالة الجامعية للفرنكوفونية (Agence Universitaire de la Francophonie): منظمة عالمية تشمل جميع مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي للفرنكوفونية. تأسست بموجب قانون أساسي صدر سنة 2001، وتم تحيينه في سنة 2017 بمناسبة انعقاد الدورة السابعة عشر للجمعية العامة للوكالة بالمغرب. تضم الوكالة الجامعية للفرنكوفونية حوالي 884 مؤسسة تعليم عالي موجودة في 111 دولة. وتهدف إلى مساعدة المؤسسات التعليمية والبحثية المنضوية تحتها لتخطي التحديات التي تواجهها، سواء ما ارتبط منها بجودة التكوين وجودة البحث والتطبيق الجيد لمبادئ الحوكمة وتشغيلية الشهادات الجامعية والمساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

³ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الجريدة الرسمية، ع. 61، المرسوم التنفيذي رقم 06-343 مؤرخ في 4 رمضان عام 1427 الموافق 27 سبتمبر سنة 2006، يعلّل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق 23 أوت سنة 2003 يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها، المادة 2 (الجزائر: المطبعة الرسمية، 27 سبتمبر 2006)، 27.

- ممثل عن الوزير المكلف بالمالية.
 - ممثل عن الوزير المكلف بالتربية الوطنية.
 - ممثل عن الوزير المكلف بالتكوين المهني.
 - ممثل عن الوزير المكلف بالعمل.
 - ممثل عن السلطة المكلفة بالبحث العلمي.
 - ممثل عن السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.
 - ممثل عن والي الولاية التي يوجد فيها مقر الجامعة.
 - ممثلي القطاعات الرئيسية المستعملة التي تتحدد قائمتها في مرسوم إنشاء الجامعة.
 - ممثل واحد عن الأساتذة ينتخب من بين الأساتذة ذوي مصاف الأستاذية في كل كلية ومعهد.
 - ممثلين اثنين منتخبين عن سلك الأساتذة المساعدين.
 - ممثلين اثنين منتخبين عن الموظفين الإداريين والتقنيين وعمال الخدمات.
 - ممثلين اثنين منتخبين عن الطلبة.
- يشارك مدير الجامعة وعمداء الكليات ومديري المعاهد ومديري الملحقات، إن وجدت، ونواب مدير الجامعة ومسؤول المكتبة المركزية في اجتماعات مجلس الإدارة بصوت استشاري.
- حُدِّت مدة عضوية مجلس الإدارة بثلاث سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة باستثناء ممثلي الطلبة الذين ينتخبون لمدة سنة واحدة قابلة للتجديد. كما تتحدّد القائمة الإسمية لأعضاء المجلس بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي والبحث العلمي¹.
- يُلاحظ على تشكيلة مجلس إدارة الجامعة أن الهيئة تمزج في اختيار تشكيلتها بين أسلوبَي التعيين والانتخاب. فالقوى الخارجية المشكّلة لممثلي الحكومة والوزارات والسلك الإداري للولاية يتم تعيينهم، فيما ينتخب ممثلو الفواعل الداخلية وهم الأساتذة والطلبة والموظفين والعمال الإداريين.
- تحدّد درجة الاندماج والانسجام بين الأطراف الداخلية والخارجية لمجلس إدارة الجامعة وتساوي قيمة أصوات كل الفاعلين مدى نجاحه في إدارة شؤون الجامعة والقيام بمهامه على أكمل وجه. كما أن

¹ وزارة التعليم، "المرسوم التنفيذي رقم 06-343"، المادة 12.

الاعتماد على الانتخاب والتعيين لاختيار أعضاء مجلس الإدارة يمكن أن يساعد على تجنب السلبيات التي يخلفها تطبيق أحد الأسلوبين دون الآخر.

أما إذا أردنا إجراء مقارنة فيما يخص مشاركة الفواعل في مجلس إدارة الجامعة بالصيغة الحالية، ومجلس توجيه الجامعة الذي كان معمولا بها في الثمانينيات، يتضح بأن مجلس التوجيه قد أعطى لأصحاب المصلحة وعاء تمثيلا أوسع من مجلس الإدارة الذي يدير الجامعة حاليا، فهذا الأخير يتكون من أحد عشرة جهة (11)، فيما يتشكل مجلس التوجيه من ثلاث عشرة جهة (13). ومن جانب آخر، كان صوت مديري المعاهد ملزما في دورات مجلس توجيه الجامعة، فيما أصبح صوته استشاريا في مجلس إدارة الجامعة. زيادة على ذلك، كانت اجتماعات مجلس توجيه الجامعة لا تصح إلا بضرورة حضور نصف أعضائه على الأقل، في حين يكفي لاجتماع مجلس إدارة الجامعة الحالي حضور ثلثي أعضائه على الأقل.

تتوقف جودة أداء المجلس العلمي للجامعة على جودة العلاقة التي تربط المسؤول الأعلى بالمسؤول الأدنى، فإذا كانت العلاقة تكاملية ومبنية على التوزيع العادل للسلطات وعدم التدخل في صلاحيات الغير، فإن هذا يضمن نجاعة في الأداء، أما إذا تمّ تسييره بطريقة فوقية، ولا تُمنح للمسؤولين الأدنى درجة هامشا للتعبير عن آرائهم، فإن أداء المجلس تشوبه الاحتكارية والسلطوية.

يلاحظ المنتبع لطبيعة الهيئات الموجودة في الجامعة الجزائرية أنها تحتوي على نفس آليات الحوكمة المعمول بها في معظم الجامعات العالمية، خصوصا في قضية مشاركة مختلف الفواعل الداخلية والخارجية، ويظهر ذلك، بصفة كبيرة، في تشكيلة مجلس إدارة الجامعة.

إلا أن الرجوع إلى الوصاية من أجل اتخاذ القرارات العامة من قبل مسؤولي الجامعة الجزائرية ووجود ممثلها في أهم هيئة (مجلس إدارة الجامعة) يطرح تساؤلا حول قدرة الجامعة على مواجهة التحديات التي تعترض أداءها بسرعة وكفاءة في ظل اعتماد مركزية التسيير. يجب التنويه، في هذا الموضوع، بأن توفير متطلبات التنسيق العمودي والأفقي للمجالس والهيئات المكوّنة للجامعة، وما تحتويه من أعضاء من داخل المؤسسة أو من خارجها، يضمن أداء مجوّدا.

المطلب الثالث: ضمان الشفافية

سعت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر إلى ضمان شفافية المعاملات والممارسات التي تحدث داخل الفضاء الجامعي، سواء في الحقل الإداري أو البيداغوجي.

وعليه، وظّفت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الوسائل التواصلية الأكثر استخداما من قبل فاعلي القطاع، وبالأخص الطلبة، حيث عملت على مساندة التطور الحاصل في وسائل الاتصال فانقلت إلى اعتماد الانفتاح الإلكتروني مستعينة بما تتيحه شبكات التواصل الاجتماعي من خدمات*.

ألزمت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي جميع المؤسسات الجامعية على ضرورة تعميم الأنترنت وتوسيع نطاق نشرها في جميع الأقسام والكليات، بربطها بشبكة وطنية تسمى الشبكة الأكاديمية للبحث المتصلة بشبكة الأنترنت¹، توفر هذه الشبكة مجموعة من الخدمات لأصحاب المصلحة نذكر من بينها تقديم خدمات اتصالية بين مستخدمي الشبكة الأكاديمية للبحث مثل البريد الإلكتروني، وتقديم خدمات مخصصة للمعلومات العلمية والتقنية مثل التعليم عن بعد وتبادل الخدمات بين المكتبات².

وفي الجانب الأكاديمي، قامت الوزارة المكلفة بالتعليم العالي باستحداث أرضية رقمية تسمى البوابة الجزائرية للمجلات العلمية، وهذا بغية إضفاء شفافية على الممارسات الجامعية، وبالخصوص فيما يتعلق بنشر المقالات في المجلات الوطنية من أجل إدارة عملية النشر على المكشوف، ومنع اللجوء إلى الطرق غير القانونية³.

* تعتمد الوزارة الوصية على الإعلام الجديد لتسهيل تواصل وإطلاع المهتمين على شؤون القطاع، حيث قامت بتعيين موقعها على الأنترنت وتضمينه بكل المستجدات التي يعرفها قطاع التعليم العالي والبحث العلمي. وتوفر هذه المواقع خدمات بيداغوجية وإدارية للأساتذة والطلبة على التويتر <https://twitter.com/EnsSupAlgerie>، والفيسبوك <https://www.facebook.com/mesrs.dz>، إضافة إلى البريد الإلكتروني للوزارة webmaster@mesrs.dz.

¹ الداوي الشيخ، ليلي بن زرقه، "تطور قطاع التعليم العالي في الجزائر خلال الفترة 2012/2014"، مجلة المؤسسة، ع. 4 (2015): 18. <https://bit.ly/2GgJjhe>

² آمال بايشي، "تحو تمكين رؤية منهجية لتنظيم الجامعة الجزائرية"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، ع. 26 (جوان 2012): 194. <https://bit.ly/2StJLPb>

³ "Algerian Scientific Journal Platform", accessed September 28, 2017, at 09:03, <https://bit.ly/2PgB3yH>

توجد على مستوى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي المديرية الفرعية لأنظمة الإعلام التابعة لمديرية الشبكات وأنظمة الإعلام والاتصال الجامعية، تهتم بمتابعة مواقع الواب لمؤسسات القطاع من أجل النشر الأحسن للمعلومة، وضمان توفير وترقية الخدمات عبر الإنترنت في إطار الحكومة الإلكترونية لفائدة الأساتذة الباحثين والباحثين الدائمين والطلبة ومستخدمي القطاع¹.

تتبلور ملاحظة استنتاجية مفادها أن الآليات المعتمدة في مجال ضمان شفافية المعاملات والممارسات في الفضاء الجامعي غير كافية بالقدر اللازم الذي يضي على أداء الهيئات المكونة للجامعة أداء ناجعا وفعالاً، حيث تغيب آليات فعالة لتحقيق هذا المبدأ.

المطلب الرابع: استقلالية الجامعة الجزائرية

لا بدّ من التطرق إلى نقطتين أساسيتين عند محاولة معرفة درجة استقلالية المؤسسة الجامعية في الجزائر هما الحرية الأكاديمية والاستقلال المالي.

1. الحرية الأكاديمية

خصّص القانون التوجيهي للتعليم العالي لسنة 1999 باباً سادساً كاملاً حمل عنوان: "الحرم الجامعي"، وقد تطرقت أربعة مواد من بين الستة منه إلى مسألة الحرية الأكاديمية للأساتذة والطلبة. كما كفل التعديل الدستوري لسنة 2016 حق الباحثين الأكاديميين في البحث والدراسة بكل حرية واستقلالية، حيث أكدت المادة 44 ذلك: "الحرية الأكاديمية وحرية البحث العلمي مضمونة وتمارس في إطار القانون". وجاء في نفس المادة ما يلي: "تعمل الدولة على ترقية البحث العلمي وتثمينه خدمة للتنمية المستدامة للأمة"². كما أعطت المادة 51 حق الوصول إلى المعلومة دون المساس بالغير، وإن جاءت على

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، ع. 05، مرسوم تنفيذي رقم 14-22 المؤرخ في 21 ربيع الأول عام 1435 الموافق ل 23 يناير 2014 يعدل المرسوم التنفيذي رقم 13-78 المؤرخ في 18 ربيع الأول عام 1434 الموافق 30 يناير 2013 والمتضمن تنظيم الإدارة المركزية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي"، المادة 04 (الجزائر: المطبعة الرسمية، 2 فيفري 2014)، 15. <https://bit.ly/2GrZmbv>

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، ع. 14، قانون رقم 16-01 مؤرخ في 26 جمادى الأولى عام 1437 الموافق 6 مارس 2017 يتضمن التعديل الدستوري، المادة 44 (الجزائر: المطبعة الرسمية، 07 مارس 2016، 11. <https://bit.ly/2t99TQV>

العموم، ولم تُختص بالأكاديميين، حيث نصت على أن: *الحصول على المعلومات والوثائق والإحصائيات ونقلها مضمونان للمواطن*¹.

عزز التعديل الدستوري المشار إليه استقلالية الجامعة في القيام بالبحث العلمي بالعمل على إيجاد مناخ تتعدم فيه كل أشكال الضغوط والإكراهات الخارجية. كما أكد، من جهة أخرى، على الدور الذي توليه الدولة للبحث العلمي من خلال إعطائه المكانة التي تناسبه، والتي تسمح للباحث بالقيام بعمله دون عوائق.

2. الاستقلالية المالية

يمكن الإشارة قبل التطرق إلى المصادر الأساسية لتمويل المؤسسة الجامعية الجزائرية إلى ما تضمنه المرسوم التنفيذي رقم 03-279 فيما يتعلق بتعريف الجامعة، حيث أشار بأنها: *مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي*².

نظّم المشرع الجامعي الجزائري المصادر الأساسية لتمويل الجامعة، ففي المادة 81 من المرسوم التنفيذي رقم 03-279، وفي باب الإيرادات، تتعدد مصادر التمويل من خلال الجهات الآتية³:

1. الإعانات المالية المقدمة من الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات أو الهيئات العمومية.

2. مساهمات الأشخاص المعنويين أو الطبيعيين.

3. إعانات ومساعدات المنظمات الدولية.

4. القروض والهبات والوصايا.

5. المخصّصات الاستثنائية.

6. الإيرادات المختلفة الناتجة عن النشاطات المرتبطة بهدف الجامعة.

يظهر جليا بأن المشرع الجامعي الجزائري قد وسّع الجهات الكفيلة بأن تكون مصدرا من مصادر التمويل الجامعي في المرسوم التنفيذي نظرا للرؤية المحدودة، نوعا ما، للمرسوم التنفيذي رقم

¹ الجريدة الرسمية، "قانون رقم 16-01"، المادة 51.

² وزارة التعليم، "المرسوم التنفيذي رقم 03-279"، المادة 02.

³ وزارة التعليم، "المرسوم التنفيذي رقم 03-279"، المادة 81.

83-544 لسنة 1983 المتضمن القانون الأساسي النموذجي للجامعة، والذي حصرها في أربع فقط تشمل الإعانات التي تمنحها الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات أو الهيئات العمومية، والإعانات التي تقدمها المنظمات الدولية، والإيرادات المختلفة المرتبطة بنشاط الجامعة، والهبات والوصايا.

وعليه، يمكن القول بوجود تنوع في مصادر تمويل الجامعة الجزائرية، وهذا حسب النص القانوني الناظم. إلا أنه، واقعيًا، تغيب معظم هذه المصادر، فيما تبقى الدولة الجهة الوحيدة التي تسهر على دعم ميزانيتها. ولم يتطرق المشرع الجامعي في الجزائر إلى دور الأموال الوقفية في تمويل الجامعة بالرغم مما تمتلكه الجزائر من ممتلكات مادية ومالية كبيرة موقوفة. وعليه، من الضروري استثمار هذا المصدر في تمويل الجامعة بهدف خدمة المجتمع.*

لا بُدَّ على الجامعة الجزائرية أن تتحوّل إلى مؤسسة منتجة ذات تمويل ذاتي¹، وأن تصبح سوقًا تحتوي سلعة (البحث العلمي) تسعى من خلالها إلى إيجاد زبائن يشترونها (الطلبة). يتطلب الوصول إلى جامعة جزائرية بتمويل غير تقليدي إرادة حقيقية، فالأوضاع الاقتصادية والمالية الصعبة التي تشهدها الجزائر منذ بداية تراجع أسعار النفط في 2014 إلى غاية 2018 تفرض على القائمين على شؤون الجامعة إعادة النظر في مسألة التمويل الأحادي الطرف باستقطاب الأموال الخاصة والتفكير في استثمار أموال الوقف وتعزيز الأداء الإنتاجي والتسويقي للجامعة الجزائرية.

يُعطى التمويل المتعدّد الأطراف للجامعة الجزائرية، انطلاقًا مما سبق، مزايا تعود بالنفع على جميع الجهات. حيث يمكن إبراز بعض هذه المزايا كما يلي:

* بتسليط الضوء على التجارب العالمية في تمويل الجامعات التي ارتكزت على الوقف، تبرز جامعات الولايات المتحدة الأمريكية كأكبر الجامعات العالمية التي استثمرت في هذا المصدر، حيث تجاوز حجم أموال الوقف لدى جامعة "هارفارد"، مثلاً، 36 مليار دولار سنة 2014، فيما بلغ لدى جامعة "يال" حدود 23 مليار دولار. وكانت أدنى قيمة مالية للأموال الوقفية لتسع جامعات أمريكية خلال نفس السنة من نصيب جامعة "كولومبيا" بتسعة مليار دولار. أما في الجزائر، أحصت وزارة الشؤون الدينية والأوقاف ما مجموعه 9967 ملكًا موقوفًا إلى غاية سنة 2014، وهو رقم معتبر يمكن أن يساهم في دعم المؤسسات الجامعية مادياً. ولمزيد من المعلومات حول واقع الأملاك الوقفية في الجزائر يرجى

تفحص الرابط التالي: <http://www.marw.dz/index.php/2015-03-24-13-20-23/1368-2014.html>

¹ عبد المالك بولشفار، "دور الجامعة الجزائرية في الحد من الأزمة الاقتصادية الراهنة"، مجلة العلوم السياسية والقانون، المركز العربي الديمقراطي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، ألمانيا، م. 1، ع. 5 (ديسمبر 2017):

<https://bit.ly/2RL58qv>. 297

1. الدولة: وتستفيد من هذه الصيغة من خلال تخفيض العبء المالي المفروض عليها، خاصة أنها الطرف المسؤول عن التمويل، الأمر الذي يمنحها هامشا واسعا تستطيع، بموجبه، تحويل الأموال الإضافية إلى قطاعات أخرى أكثر طلبا من الناحية الاجتماعية على غرار الصحة والسكن.

2. القطاع الخاص: يصبح القطاع الخاص شريكا في إدارة المؤسسات الجامعية، فمن الضروري ألا يبقى دوره محصورا في تقديم الدعم المالي، بل لا بُدَّ من مراعاة دوره في عملية صنع واتخاذ القرار الجامعي، وصياغة رسالة المؤسسة بما يتوافق والحالة الاقتصادية للبلد*.

3. الأملاك الوقفية: يكون للأموال الوقفية أثر إيجابي يخدم التعليم بصفة عامة، والتعليم الجامعي بالخصوص، على اعتبار أن الوقف أصبح، في الوقت الحالي، أحد الأوجه الرئيسة للاستثمار الجامعي الذي تعتمده الدول.

4. الإنتاج البحثي للجامعة: يمنح التمويل المتعدد الأطراف الجامعة استقلالية كبيرة في المجال الأكاديمي، كما يضمن جودة البحوث والدراسات المقدّمة، ويساعد على ربطها ببيئتها الاقتصادية.

المطلب الخامس: رقابة وتقييم الأداء الجامعي

يتناول هذا الجزء مختلف البنى والآليات والممارسات التي تميّز أداء الجامعة الجزائرية فيما يخص العمل الإداري والبيداغوجي والمالي في ظل اعتماد الرقابة والتقييم، سواء كان ذلك من داخل المؤسسة الجامعية أو من خارجها. يشار إلى أنه سيتم الاعتماد على التمييز الذي صاغه الباحث "ويليام ن. دن" بين الرقابة والتقييم، حيث اعتبر أن الأول يرتبط بالحقائق ويسعى للإجابة على السؤال

* يمكن فهم الأداء المتواضع للقطاع الخاص في إدارة المؤسسة الجامعية الجزائرية من خلال منظورات ثلاث تشمل إما:

- 1- سيطرة الدولة، ممثلة في الحكومة، على إدارة وتمويل الجامعة بشكل كامل، تقريبا.
- 2- غياب وعي وعدم اهتمام بعض مؤسسات القطاع الخاص، الصناعية والتجارية، بما تقدّمه الجامعة من حلول عملية لمشاكلها بأسلوب علمي، وهو ما تقرّه، في كل مرة، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي على اعتبار أنه لا يوجد "طلب" من هذه المؤسسات، مما ينجر عنه غياب "عرض" بإمكان الجامعة أن تنتجه.
- 3- عدم قدرة الجامعة على إيجاد آليات تُسهّل عملية التواصل الفعّال مع مؤسسات القطاع الخاص.

الآتي: هل أفرزت السياسة المعتمدة النتيجة المرجوة منها؟ وأما الثاني فيرتبط بالحقائق والقيم وبيتغي الإجابة على سؤال: ما هي قيمة هذه النتيجة؟¹

1. رقابة الأداء الجامعي

يبحث هذا الجزء في مضمون آليات الرقابة الداخلية والرقابة الخارجية لأداء الجامعة الجزائرية بتقسيمها كآلاتي:

أ. الرقابة الداخلية: تمتلك الجامعة الجزائرية العديد من الآليات التي تساعدها على فرض الرقابة الداخلية، وهذا ما نصّ عليه القرار الوزاري المشترك المتضمن التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة، والذي يبيّن أدوار كل جهة، سواء العليا منها أو السفلى.

1. الرقابة من القمة

أ. مدير الجامعة: يختص مدير الجامعة بمراقبة الأداء العام للجامعة، وهذا راجع لطبيعة منصبه الذي يخوّله تمثيل المؤسسة. ومن بين أنشطة الرقابة التي يختصّ بها، السهر على تطبيق التشريع والتنظيم المعمول بهما في مجال التعليم والتدريس، كما يعدّ الأمر بالصرف بالنسبة لميزانية الجامعة².

ب. مجلس إدارة الجامعة: من بين مهامه الرقابية، التداول في الحصيلة السنوية للتكوين والبحث للجامعة، والتداول في مشاريع الميزانية وحسابات الجامعة، وكذا التداول في الكشف التقديري للمداخل الخاصة بها وكيفيات استعمالها، كما يتطرق إلى التقرير السنوي لنشاطات الجامعة والمقدّم من قِبَل رئيس الجامعة³.

ج. المجلس العلمي للجامعة: تتحدد مساهمة المجلس العلمي للجامعة في مجال الرقابة في كل ما له صلة بالجوانب البيداغوجية والبحثية والتكوينية.

تتكفل نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرّج والتكوين المتواصل والشهادات بجملة من الأعمال الرقابية مثل متابعة المسائل المتعلقة بسير التعليم والتدريب المنظمة من قبل المؤسسة

¹ ويليام ن. دن، تحليل السياسات العامة، ترجمة. رشا بنت عمر السدحان (المملكة العربية السعودية: مركز البحوث، 2016)، 517.

² وزارة التعليم، "المرسوم التنفيذي رقم 03-279"، المادة 27.

³ وزارة التعليم، "المرسوم التنفيذي رقم 03-279"، المادة 13.

الجامعية، والسهر على احترام التنظيم الساري المفعول به في مجال التسجيل ومراقبة المعارف وانتقال الطلبة، ومتابعة أنشطة التكوين المتواصل. كما تسهر على احترام التنظيمات والإجراءات السارية المفعول في تسليم الشهادات والمعادلات¹.

يقع على عاتق مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية، في مجال الرقابة الداخلية، مسؤولية متابعة برامج تحسين المستوى، ومهمة تجديد المعلومات للأساتذة، والسهر على انسجامه².

يرجع الدور الأكبر في مجال الرقابة الإدارية إلى الأمين العام للجامعة الذي تتعدد مهامه في هذه المسألة، والتي يمكن ذكر البعض منها في النقاط الآتية³:

1- ضمان تسيير المسار المهني لمستخدمي الجامعة مع احترام صلاحيات الكلية والمعهد.

2- تحضير مشروع ميزانية الجامعة، ومتابعة تنفيذها.

3- ضمان متابعة تمويل أنشطة المخابر ووحدات البحث.

2. الرقابة من القاعدة

تطرق القرار الوزاري المشترك، والمشار إليه في السابق، إلى الوظائف الرقابية الموكلة إلى القيادات الجامعية على مستوى الكلية والقسم. فعلى سبيل المثال، منح المشرع الجامعي لئتاب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية صلاحية متابعة سير المجلس العلمي للكلية ومتابعة سير أنشطة البحث العلمي⁴.

يتمثل أهم دور للمجلس العلمي للكلية في دراسة حصائل النشاطات البيداغوجية والعلمية للكلية والتي يرسلها عميد الكلية إلى رئيس الجامعة مرفقة بأراء المجلس وتوصياته⁵. أما اللجنة العلمية للقسم

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، ع. 62، قرار وزاري مشترك مؤرخ في 8 رجب 1425 الموافق ل 24 أوت 2004، المحدد للتنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها

المشتركة، المادة 03 (الجزائر: المطبعة الرسمية، 24 أوت 2004)، 20. <https://bit.ly/2SxM8jH>

² الجمهورية الجزائرية، "قرار وزاري مشترك مؤرخ في 8 رجب 1425"، المادة 05.

³ الجمهورية الجزائرية، "قرار وزاري مشترك مؤرخ في 8 رجب 1425"، المادة 11.

⁴ الجمهورية الجزائرية، "قرار وزاري مشترك مؤرخ في 8 رجب 1425"، المادة 23.

⁵ وزارة التعليم، "المرسوم التنفيذي رقم 03-279"، المادة 45.

فيكمن دورها في إبداء آرائها حول المسائل المرتبطة بالحقل البيداغوجي، وهذا ما نصّت عليه المادة 49 من المرسوم التنفيذي الخاص بمهام الجامعة*.

لدى الأمانة العامة للكلية وظائف رقابية تشبه إلى حد كبير الوظائف والمهام التي اختصت بها الأمانة العامة للجامعة مثل تحضير مشروع ميزانية الكلية وضمان تنفيذه، وتحضير مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية للكلية، وتسيير الوسائل المنقولة والعقارية للكلية والسهر على صيانتها¹. ومن جانب آخر، يتمثل دور أصغر وحدة مشكّلة للجامعة، وهي القسم، فيما يقوم به قياداتها من رئيس القسم ومساعديه. ويكمن دور مساعد رئيس القسم المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي، مثلا، في السهر على سير التكوين لما بعد التدرج المتخصص، وضمان متابعة أنشطة البحث، وضمان متابعة سير اللجنة العلمية للقسم².

تتعرّز حوكمة الجامعة الجزائرية، في شقّها الرقابي، بقيام كل جهة بالأدوار الموكلة إليها وحسب رتبة كل طرف. فتفعيل هذا البعد يقتضي احترام التشريع المعمول به في هذا المجال باستخدام مختلف الآليات والوسائل المساعدة على ذلك.

يبرز، بعد توضيح طبيعة التنظيم المعمول به في الجامعة الجزائرية، سيطرة أسلوب الهرمية على أسلوب التشاركية، كون التشريع الناظم أعطى للأسلوب الأول مجالا واسعا، فيما لم يتم التأكيد على ضرورة توسيع الوعاء التشاركي للجهات الفاعلة في صنع واتخاذ القرار إلا في الهيئات الإدارية والعلمية (مجالس الإدارة والمجالس العلمية). إنه من الضروري العمل على بناء دور رقابي تكاملي يربط القاعدة بالقمة، أي السعي إلى إيجاد صيغة تساعد على تكريس هذا البعد من أصغر وحدة ممثلة في القسم إلى رئاسة الجامعة.

* لمعرفة المهام التي تختص بها اللجنة العلمية للقسم، يرجى الاطلاع على محتوى المادة 49 من المرسوم التنفيذي رقم 03-279 الذي يحدّد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها.

¹ الجمهورية الجزائرية، "قرار وزاري مشترك مؤرخ في 8 رجب 1425"، المادة 24.

² الجمهورية الجزائرية، "قرار وزاري مشترك مؤرخ في 8 رجب 1425"، المادة 30.

3. أخلاقيات وآداب المهنة الجامعية

أشار القانون التوجيهي للتعليم العالي في المادة 63 إلى توجه وزارة التعليم العالي إلى اعتماد مجلس أخلاقيات وآداب المهنة الجامعية، مهمته اقتراح كل ما منه شأنه أن يدعم الممارسات الحسنة¹.

أ. مجلس أخلاقيات وآداب المهنة الجامعية

يشكل مجلس أخلاقيات وآداب المهنة الجامعية إحدى المبادرات التي أُطلقت في سبيل التشجيع على الممارسات الحسنة في الجامعة الجزائرية. وقد بدأ العمل به في سنة 2005، لتعقبه سلسلة من المشاورات والنقاشات التي دارت حول الكيفية المثلى التي تسهل عمله². ينقسم مخطط عمل المجلس إلى ثلاث مجموعات رئيسية هي³:

المجموعة رقم 1: وهي التي أوكل إليها تحرير رسالة إعلامية وتوضيحية مفصلة، تحدّد مهام المجلس، وتوجّه إلى جميع أعضاء الأسرة الجامعية.

المجموعة رقم 2: وهي المكلفة بضبط كفاءات عرض حال للمسائل الخاصة بالأخلاقيات والآداب الجامعية.

المجموعة رقم 3: وهي الفرقة التي أسندت إليها مهمة تحديد عناصر ميثاق أخلاقيات وآداب المهنة الجامعية.

ب. ميثاق الأخلاقيات والآداب الجامعية

يُعدّ ميثاق الأخلاقيات والآداب الجامعية الصادر في أفريل 2010 من الآليات القانونية التي تبنتها وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية من أجل تحسين ظروف العمل في المؤسسات الجامعية، بالتركيز على جملة من المبادئ التي تساهم في تعزيز قيم ومبادئ الحوكمة. تضمّن الميثاق

¹ الجمهورية الجزائرية، "قانون رقم 99-05"، المادة 63.

² وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، "مجلس أخلاقيات وآداب المهنة الجامعية"، تمّ تصفح الموقع يوم

2018/01/09، على الساعة 10:45، <https://bit.ly/2GwljWH>

³ وزارة التعليم، "مجلس أخلاقيات".

مجموعة من المبادئ والأسس الواجب احترامها والتحلي بها من قبل جميع الأطراف المعنية أثناء مباشرة مهامهم نذكر من بينها¹:

1. **النزاهة والإخلاص**: يتضمن هذا المبدأ تكريس الممارسات الحسنة والمناقضة لجميع أشكال الفساد الجامعي بأبعاده الأكاديمية والإدارية.

2. **الحرية الأكاديمية**: انطلاقا من كون الجامعة المكان الحقيقي للبحث، فهي تعمل على ضمان احترام هذا الركن بعيدا عن أية إكراهات قد يتعرض إليها الأساتذة والباحثون أثناء قيامهم بمهامهم.

3. **المسؤولية والكفاءة**: وبتعزيزان بوجود إدارة جامعية قائمة على القيم الأخلاقية الفاضلة وعلى ثقافة الديمقراطية، كما أنه من الضروري تحقيق توازن بين فعالية دور الإدارة وتشجيع مساهمة الأسرة الجامعية من خلال إقحامها في عملية صنع القرار الجامعي.

4. **الاحترام المتبادل**: تسمح نشر هذه القيمة بين أعضاء الهيئات الإدارية والبيداغوجية بتكريس ثقافة التسامح بينهم، كما يخلق إحساسا بالانتماء الجماعي والولاء لأهداف المؤسسة الجامعية.

5. **الإنصاف**: هو شرط أساسي لنجاح مختلف عمليات التقييم والترقية والتوظيف والتعيين.

6. **احترام الحرم الجامعي**: تبرز في هذا المبدأ قضية إبعاد الجامعة عن أي مظهر من مظاهر التنافس السياسي والحزبي، بجعلها فضاء يختص، فقط، بالبحث والتدريس وخدمة المجتمع.

تُحفّز قيم النزاهة والاحترام المتبادل على التزام كل طرف بمهامه وتحمل مسؤولياته وبعث أدوار وظيفية للفاعلين تتركز على قاعدة قيمية متينة، كما تساعد على خلق فضاء مشجع وداعم للعمل الإداري والبيداغوجي يقضي على الاختلالات السلبية التي تعرقل الأداء الجامعي. ويتطلب تضمين الجامعة الجزائرية بالمبادئ المذكورة في ميثاق الأخلاقيات والآداب الجامعية ضرورة الانتقال من الجانب القانوني إلى العمل المؤسسي، وهو ما ينشد تحقيقه مجلس أخلاقيات المهنة الجامعية.

أقرت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، في جانب التدابير الوقائية من أجل الحد من ظاهرة السرقات العلمية التي شهدتها الجامعة الجزائرية في العقود الأخيرة، قرارا له ارتباط بهذا الجانب، حيث

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ميثاق الأخلاقيات والآداب الجامعية

(الجزائر، أبريل 2010)، 2-3. <https://bit.ly/2GudLUr>

تطرق إلى الإجراءات الوقائية الواجب اتخاذها من قبل الجامعة الجزائرية للحد من توسع نطاق السرقات العلمية، وتتمثل أهم مضامينه في¹:

1- تأسيس، على مستوى كل مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي، قاعدة بيانات لكل الأعمال المنجزة من قبل الطلبة والأساتذة الباحثين والأساتذة الباحثين الاستشفائيين الجامعيين والباحثين الدائمين يشمل، بالخصوص، مذكرات التخرج ومذكرات الماستر والماجستير وأطروحات الدكتوراه.

2- تتأسس لدى كل مؤسسات التعليم العالي ومؤسسات البحث قاعدة بيانات رقمية لأسماء الأساتذة الباحثين والأساتذة الباحثين الاستشفائيين والباحثين الدائمين حسب شعبهم وتخصصاتهم وسيرتهم الذاتية ومجالات اهتماماتهم العلمية والبحثية للاستعانة بخبرتهم من أجل تقييم أعمال وأنشطة البحث العلمي.

3- شراء حقوق استعمال مبرمجيات معلوماتية كاشفة للسرقات العلمية بالعربية واللغات الأجنبية أو استعمال البرمجيات المجانية المتوفرة في شبكة الأنترنت وغيرها من البرمجيات المتوفرة أو إنشاء مبرمج معلوماتي جزائري كاشف للسرقة العلمية.

ب. الرقابة الخارجية: أوضح القانون التوجيهي للتعليم العالي لسنة 1999 في المادة السابعة والثلاثين (37) الآلية الرقابية على عمل الجامعة، حيث تطرقت إلى خضوعها إلى الرقابة المالية البعيدة².

تتوفر الجزائر على العديد من الهيئات التي تسهر على السير الحسن لمؤسساتها الجامعية من خلال فرض الرقابة الخارجية على أدائها نذكر منها:

1. مجلس المحاسبة

يُعدُّ مجلس المحاسبة هيئة عليا للرقابة البعيدة على أموال الدولة والجماعات الإقليمية والمرافق العمومية. أنشأ سنة 1980. يعمل على كشف الاختلالات الحاصلة في تسيير الأموال العمومية ومحاربة كل أنواع الغش والفساد³. ويتشكل مجلس المحاسبة من ثمانية غرف تعمل كل واحدة منها

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، قرار رقم 933 مؤرخ في 28 جويلية 2016 يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها، المادة 6 (الجزائر، 28 جويلية 2016)، 6-7.

<https://bit.ly/2t7YReV>

² الجمهورية الجزائرية، قانون رقم 99-05، المادة 37.

³ "مجلس المحاسبة"، تمّ تصفح الموقع يوم 2017/08/16، على الساعة 10:35، <https://bit.ly/2DZDbId>

في مجال معين، ومن بينها الغرفة المعنية بالرقابة على الأموال العمومية المودعة لدى خزانة الجامعة وهي الغرفة الوطنية الخاصة بالتعليم والتكوين، وتنقسم هذه الغرفة إلى فرعين: فرع خاص بوزارتي التربية والشؤون الدينية، وفرع ثانٍ مخصص لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي¹.

يسهر مجلس المحاسبة على القيام بمهام رقابية على أداء الجامعة في الجوانب الآتية²:

أ. **مراجعة حسابات تسيير المحاسبين العموميين**: قامت الغرفة المكلفة في سنة 2015 ببرمجة تنفيذ تسعة عشر عملية مراجعة حسابات قُسمت على مجموع قطاعات النشاطات للسنوات 2010 و2011 و2012. وقد مسّت هذه العمليات ثلاث مؤسسات تابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي هي مديرية الخدمات الجامعية، جامعة بومرداس، معهد التربية البدنية والرياضية.

ب. **رقابة نوعية التسيير**: يركز هذا البعد على سبعة عمليات رقابية للسنوات المالية ابتداء من سنة 2010 إلى غاية سنة 2014. وقد تمّ إجراء عملية رقابة واحدة خاصة بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي شملت مركز تطوير الطاقات المتجددة.

ج. **الرقابة الموضوعاتية**: يتمثل هذا الدور في قيام الغرفة برقابة موضوعاتية تخص شروط وضوابط اعتماد ومتابعة المؤسسات الخاصة في التكوين العالي التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي من أجل تقييم شروط اعتماد وطرق تطبيق هذه الهيئات لنشاطات التكوين العالي طبقاً للتنظيمات المعمول بها.

2. المفتشية العامة التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي

تُعدُّ المفتشية العامة التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي من الأجهزة المسؤولة على تقييم أداء المؤسسات الجامعية. تتكون من مفتش عام ومفتشين ثانويين، وتسهر على القيام بما يلي³:

¹ "مجلس المحاسبة"، تمّ تصفح الموقع يوم 2017/09/27، على الساعة 08:59، <https://bit.ly/2IaI3yz>

² عبد المالك بولشفار، "الإطار القانوني والمؤسساتي للحكومة الجامعية في الجزائر"، مداخلة مقدّمة لفعاليات الملتقى الوطني: الجامعة الجزائرية: قضايا وتحديات (المركز الجامعي غليزان: معهد العلوم الاجتماعية والإنسانية، 9-10 أكتوبر 2017)، 15.

³ وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، "مهام المفتشية العامة"، تمّ تصفح الموقع يوم 2017/09/27، على الساعة

<https://bit.ly/2DYrjG8>، 09:58

1. التأكد من حسن سير الهيئات المكوّنة للمؤسسات الجامعية، والتنبيه عن كل تقصير.
2. التأكد من احترام الإجراءات التنظيمية في مجال تسيير المحاسبة والمالية وإبرام الصفقات العمومية.
3. السهر على الاستعمال العقلاني والأمثل للوسائل الموضوعة تحت تصرف المؤسسات الجامعية والحفاظ عليها.
4. تقديم الاقتراحات التي ترمي إلى تحسين أداءات التسيير والحوكمة.
5. القيام بالتدقيق والتقييم اللذان يسمحان بتقدير أداءات التسيير ودرجات تحقيق الأهداف المحددة واقتراح تدابير لتصحيح الاختلالات بصفة منتظمة.

تُرسل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي محاسبين ماليين للتدقيق في الأموال الممنوحة للجامعات الجزائرية، وتتنظر في كيفية صرفها، وهذا في مسائل تتعلق، أساسا، برقابة الأموال التي تم إنفاقها، وبخاصة، الأموال المحوّلة إلى المخابر البحثية، ومعرفة إن كان لدى هذه المخابر مخطط بحث هادف، وهل يوجد عمل مشترك بين المخابر الداخلية للجامعة مع نظيراتها الأجنبية. وما يعزز صحة هذا الطرح، قيام الوزارة الوصية، في السنوات الأخيرة، بتجميد وغلق المخابر التي لا تقدّم قيمة بحثية مضافة، في حين استمرت المخابر النشطة والمنتجة في العمل*.

3. البرلمان ولجانه

حدّد التعديل الدستوري لسنة 2016 المجالات التي تدخل ضمن اختصاص عمل البرلمان الجزائري، حيث صاغها في تسعة وعشرين (29) مجالا تخص مختلف المسائل العامة. ومن بين الميادين المسموحة للبرلمان للتحقيق فيها، المجال المنظم للقواعد العامة بالتعليم والبحث العلمي¹. وقد كفل التعديل الدستوري التعاطي الإيجابي للبرلمان مع الأحداث والمستجدات التي تظهر على الساحة الوطنية، حيث أعطت له أسمى وثيقة قانونية (الدستور) صلاحية تشكيل بعثة استعلام مؤقتة حول

* استقى الباحث هذه الفكرة من كلام مسؤول خلية تأمين ضمان الجودة في جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة عند مقابلته لمعرفة واقع تطبيق مبادئ الحوكمة فيها.

¹ الجمهورية الجزائرية، "قانون رقم 16-01"، المادة 140.

موضوع محدد أو وضع معين¹. كما يمنح القانون، من جانب آخر، للمجلس الشعبي الوطني ومجلس الأمة صلاحية إنشاء لجنة تحقيق تُسند إليها مهمة دراسة والتحقق في أي مسألة ذات نفع عام².

2. تقييم الأداء الجامعي

تبقى مبادئ حوكمة الجامعة التي تمّ ذكرها من قبل دون جدوى عملية ما لم تتوافق والعمليات التقييمية للأداءات البيداغوجية والإدارية والمالية للمؤسسة الجامعية. يسمح التقييم لمسيّري الجامعة بمعرفة نقاط القوة والضعف في مختلف المجالات، ومن تمّ، قياس درجة تطبيق مبادئ الحوكمة فيها.

أ. السمات المؤسسية لتقييم الأداء الجامعي

لمعرفة الآليات المؤسسية المعنية بتقييم الأداء الجامعي، وجب التطرق إلى دور الهيئات الخارجية، والتي يبرز فيها دور المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي الذي يعد من الناحية القانونية هيئة دستورية بنصّ المادة 204 من التعديل الدستوري الأخير لسنة 2016. يسهر المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي على ضمان أربعة مهام صاغتها المادة 205 كما يلي³:

✓ توفير إطار لمشاركة المجتمع المدني في التشاور الوطني حول سياسات التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

✓ ضمان ديمومة الحوار والتشاور بين الشركاء الاقتصاديين والاجتماعيين الوطنيين.

✓ تقييم المسائل ذات المصلحة الوطنية في المجال الاقتصادي والاجتماعي والتربوي والتكويني والتعليم العالي، ودراستها.

✓ عرض اقتراحات وتوصيات على الحكومة.

أصدر المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي تقريره الذي جاء تحت عنوان "التقرير الوطني حول التنمية البشرية 2013-2015"، احتوى على إحصائيات حول وضع التعليم العالي في الجزائر

¹ الجمهورية الجزائرية، "قانون رقم 16-01"، المادة 134.

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، ع. 50، القانون العضوي رقم 16-12 المؤرخ في 22 ذي القعدة عام 1437 الموافق ل 25 أوت 2016 المحدد لتنظيم المجلس الشعبي الوطني ومجلس الأمة، وعملهما، وكذا العلاقات الوظيفية بينهما وبين الحكومة، المادة 77 (الجزائر: المطبعة الرسمية، 28 أوت 2016)، 63.

<https://bit.ly/2DltuSy>

³ الجمهورية الجزائرية، "قانون رقم 16-01"، المادة 205.

خلال الفترة المحددة. من بين المسائل التي تطرق إليها إحصائيات حول تزايد الطلب على التعليم العالي، توسع الشبكة الجامعية وتزايد أعداد الأساتذة الجامعيين، سياسة توجيه الطلبة، مردودية قطاع التعليم العالي¹. يظهر من خلال ما تم ذكره حول عمل المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي أنه تم الاعتناء بالمعطى الكمي الإحصائي في مقابل عدم الاهتمام بمؤشرات القياس غير المادية وخصوصا المؤشرات المتعلقة بالجودة والحوكمة، كما أن المعطيات والإحصائيات المقدمة على موقع المجلس على الأنترنت لم تشهد تحيينا دوريا.

أما على الصعيد الداخلي، فقد كرس القانون التوجيهي للتعليم العالي لسنة 1999 آلية تقييم أداءات الجامعة الجزائرية، حيث أعطى لها بعدا مؤسساتيا تمثل في إنشاء الندوة الوطنية للجامعات وهي هيئة استشارية تابعة للوزير المكلف بالتعليم العالي والبحث العلمي. كما سمح القانون نفسه بإنشاء هيئات جهوية تُعنى بالتقييم والتشاور والتنسيق².

أكد المشرع الجامعي، أيضا، على ضرورة إنشاء لجنة وطنية لتقييم المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني والمؤسسات الأخرى للتعليم العالي مهمتها تقييم الأداءات الإدارية والبيداغوجية والعلمية لهذه المؤسسات³.

تحتوي الإدارة المركزية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي على مديرية وظيفتها تقييم ضمان الجودة وتسمى المديرية الفرعية للتقييم وضمان الجودة، وتُعنى بمتابعة ضمان الجودة في المؤسسات الجامعية وتنفيذه وتعزيزه بالتنسيق معها⁴.

¹ République Algérienne Démocratique et Populaire, Conseil National Economique et Social, *Rapport National sur Le Développement Humain 2013-2015-Quelle Place pour Les Jeunes dans La Perspective du Développement Humain Durable en Algérie?* (Algérie: ANEP Rouiba, 2016), 67-74. <https://bit.ly/2WVroIA>

² الجمهورية الجزائرية، "قانون رقم 05-99"، المادة 43.

³ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، ع. 10، قانون رقم 06-08 مؤرخ في 16 صفر 1429 الموافق 23 فيفري 2008 المعدل والمتّم للقانون رقم 99-05 المؤرخ في 18 ذي الحجة 1419 الموافق 4 أفريل 1999 المتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي، المادة 05 (الجزائر: المطبعة الرسمية، 27 فيفري 2008).

<https://bit.ly/2GfCufQ>

⁴ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، ع. 5، المرسوم التنفيذي رقم 14-22 مؤرخ في 21 ربيع الأول عام 1435 الموافق 23 جانفي سنة 2014، يعدل المرسوم التنفيذي رقم 13-78 المؤرخ في 18 ربيع الأول عام 1434 الموافق 30 جانفي سنة 2013 والمتضمن تنظيم الإدارة المركزية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، المادة 02 (الجزائر: المطبعة الرسمية، 2 فيفري 2014). <https://bit.ly/2GrZmbv>.

تقوم اللجنة الوطنية لتقييم المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني والمؤسسات الأخرى للتعليم العالي التي أنشئت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 10-36 لسنة 2010 بتقييم الأداء الجامعي أيضا، وتتحدد أبرز وظائفها في تقييم كل ما له صلة بالسير الإداري والبيداغوجي والعلمي لهذه المؤسسات¹. توجد أيضا على مستوى الوزارة الوصية، هيئة تدعى المجلس الوطني للتقييم هدفها مراقبة ومتابعة وتقييم الأداء الجامعي في الميادين الإدارية والبيداغوجية والعلمية. يركز عمل هذا المجلس على ما تقدمه له المؤسسات الجامعية من إحصائيات. يشار إلى أنه لا توجد معلومات كافية حول عمل المجلس الوطني للتقييم، إلا أنه يمكن الإشارة إلى أنه أجرى استبياناً للتقييم في سنة 2013².

ب. الندوات الخاصة بتقييم ضمان الجودة في الجامعات

تقوم وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بتنظيم ندوات وطنية تُخصّص لتشخيص أداء المؤسسات الجامعية. ومن بين هذه الندوات، الندوة الوطنية للجامعات الموسّعة التي انعقدت في سنة 2016. قُسمت الندوة إلى ورشات متعددة كان من بينها ورشة حول الحوكمة الجامعية التي انبثقت عنها التوصيات الآتية³:

1. الاستمرارية في مجال التكيف المؤسّساتي: ويكون ذلك بتطوير مهام الإدارة المركزية نحو التخطيط الاستراتيجي والدراسات الاستشرافية والتنظيم والضبط والتكوين والتوجيه، وإعداد قوانين أساسية جديدة للمؤسسات الجامعية مبنية على مشاركة موسّعة للفاعلين، وتحضير هذه المؤسسات لاستقلالية حقيقية. زيادة على العمل على إعداد تشخيص استراتيجي منظم داخل مؤسسات التعليم العالي من أجل تحديد أهداف واضحة وقابلة للتحقيق ومتطابقة مع مهامها.

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، ع. 06، مرسوم تنفيذي رقم 10-36 مؤرخ في 21 جانفي 2010 المحدد لمهام وتشكيلة اللجنة الوطنية لتقييم المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني والمؤسسات الأخرى للتعليم العالي وتنظيمها وسيرها، المادة 03 (الجزائر: المطبعة الرسمية، 24 جانفي 2010)، 18.

<https://bit.ly/2Gus3Vm>

² Jean-Pierre Finance, et al., *Rapport d'Evaluation Externe-Université Constantine 2 Abdelhamid Mehri* (Université Constantine 2: Agence Universitaire de la Francophonie, 7-8 Janvier 2016), 9-10. <https://bit.ly/2BoyGVz>

³ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الندوة الوطنية للجامعات الموسّعة للقطاع الاقتصادي والاجتماعي والمخصصة لتقييم تطبيق نظام ل.م.د، ملخص عن الوقائع والتوصيات (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، جانفي 2016)، 66-70.

تدعمت التوصيات، أيضا، بضرورة اعتماد آلية تسمح بتداول المعلومة ومشاركة كل الأطراف المعنية في اتخاذ القرار، وتطوير الحوار والالتزام مع مختلف الفاعلين باعتبارهما شرطان أساسيان للوصول إلى حوكمة جيدة، وإنشاء فضاءات واقعية وافترضية للتعبير لفائدة الأساتذة والطلبة، وتشجيع العمل بالتكنولوجيا مع مراعاة أدوار التدقيق والرقابة بصفة دورية، وتكييف النصوص التنظيمية وتحسينها، ونشر المعلومة في الوقت المناسب لها بهدف استغلالها، وتحسين الاتصال بين المؤسسات الجامعية، وإقامة إدارة إلكترونية.

2. تحسين تنفيذ مهام السير والتسيير: بتتويج مصادر تمويل الجامعات، ودعم جهود تبادل الممارسات الحسنة في الميادين الإدارية والبيداغوجية والمالية فيما بينها، وإحداث لجنة تقييم مستقلة تصوغ المعايير، وتقييم المسؤولين الإداريين والبيداغوجيين بالنظر لحصيلة أدائهم السنوي، وإضفاء الشفافية، ومواصلة مبتغى إرساء ضمان الجودة الجامعية.

3. إعداد مخطط تطوير الموارد البشرية عن طريق التكوين سواء للأساتذة في ميدان الهندسة البيداغوجية، وفي المرافقة والتسيير الإداريين وتسيير المشاريع، والتركيز على انتقاء المرشحين لمناصب المسؤولية على أساس معايير الكفاءة والنشاط العلمي والبيداغوجي.

انخرطت الجزائر في السنوات الأخيرة في إجراء عملية التقييم الخارجي لضمان الجودة الجامعية، وهي عملية تقوم بها هيئات ووكالات عالمية هي بمثابة الفاعل المستقل الذي يقيم مستوى الجودة المتوصل إليه في العديد من الميادين، وتوجد على رأس هذه الهيئات الوكالة الجامعية للفرنكوفونية. توحى آليات التقييم المعتمدة في قطاع التعليم العالي الجزائرية بأن المؤسسات الجامعية تعتمد على إجراء عملية التقييم الداخلي والخارجي معا*. وتبقى المشكلة الحقيقية في اعتماد نتائج كل من التقييم الداخلي والخارجي لأداء الجامعات الجزائرية كسياسة جديدة مرتبطة بمشكلة دقة ومصداقية

* قام الباحث، في جوان 2018، بتفحص بعض مواقع الجامعات الجزائرية على الأنترنت للاطلاع على نتائج تقارير التقييم الذاتي والخارجي. ومن بين مجموع عشر جامعات شملها الاستطلاع شملت: جامعة أم البواقي، جامعة البليدة 2، جامعة تيزي وزو، جامعة ورقلة، جامعة تلمسان، جامعة قسنطينة 2، جامعة المدية، جامعة تيارت، جامعة الجزائر 3، جامعة بومرداس، تبين أن جامعة قسنطينة 2 هي الجامعة الوحيدة التي قامت بنشر تقارير التقييم الذاتي على موقعها الرسمي. يدل هذا الأمر على مجموعة من النقاط تتعلق أساسا بغياب ثقافة التسيير الإلكتروني في الجامعات الجزائرية، وهو ما ينتج عنه ضعف لجودة الاتصال، كما يؤشر، أيضا، على عدم الاهتمام بنتائج عمليات التقييم.

المعلومات المقدّمة من قبل الفواعل الجامعية أثناء عملية التقييم، وهو ما يعد في الأدبيات النظرية لحقل السياسات العامة تشويهاً لنتائج التقييم بغض النظر عن نوعه. يصبح الحديث عن فعالية التقييم رهين عدم الوضوح والتحديد الدقيق والمعمق للمشكلات الجامعية، وغياب أسس علمية ومنهجية تساعد صانع القرار الجامعي على رسم سياسات عامة جامعية متزنة وذات جدوى.

تُحصى الجامعة الجزائرية تنوعاً في المؤسسات والآليات الخاصة برقابة وتقييم أداء الفواعل المعنية، غير أن الإشكال ليس في الكثرة والتعدد، بل ترتبط المسألة بنقص فعالية ونجاعة الآليات المعمول بها في هذا الجانب، وهو ما يعزّز صحة الرؤية المبنية على معاناة الجامعة من تفشي مظاهر الفساد بكل أشكاله، وتذيلها للتصنيفات السنوية لأفضل الجامعات العالمية، الأمر الذي يدعو إلى إعادة مراجعة هذه الآليات، والعمل على إضفاء مرونة أكبر في عملها لمواجهة الصعوبات التي تعترضها.

يمكن -بعد إبراز مختلف المساعي المبذولة في سبيل تحسين تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعة الجزائرية- إجراء مقارنة لواقع الحوكمة في الجامعة الجزائرية مع ثلاث نماذج عالمية استناداً على مبادئ المشاركة، الشفافية، الاستقلالية، الرقابة والتقييم:

الجدول رقم 07: مقارنة نظم الحوكمة في جامعات الولايات المتحدة الأمريكية، والمملكة المتحدة، وفرنسا، والجزائر¹.

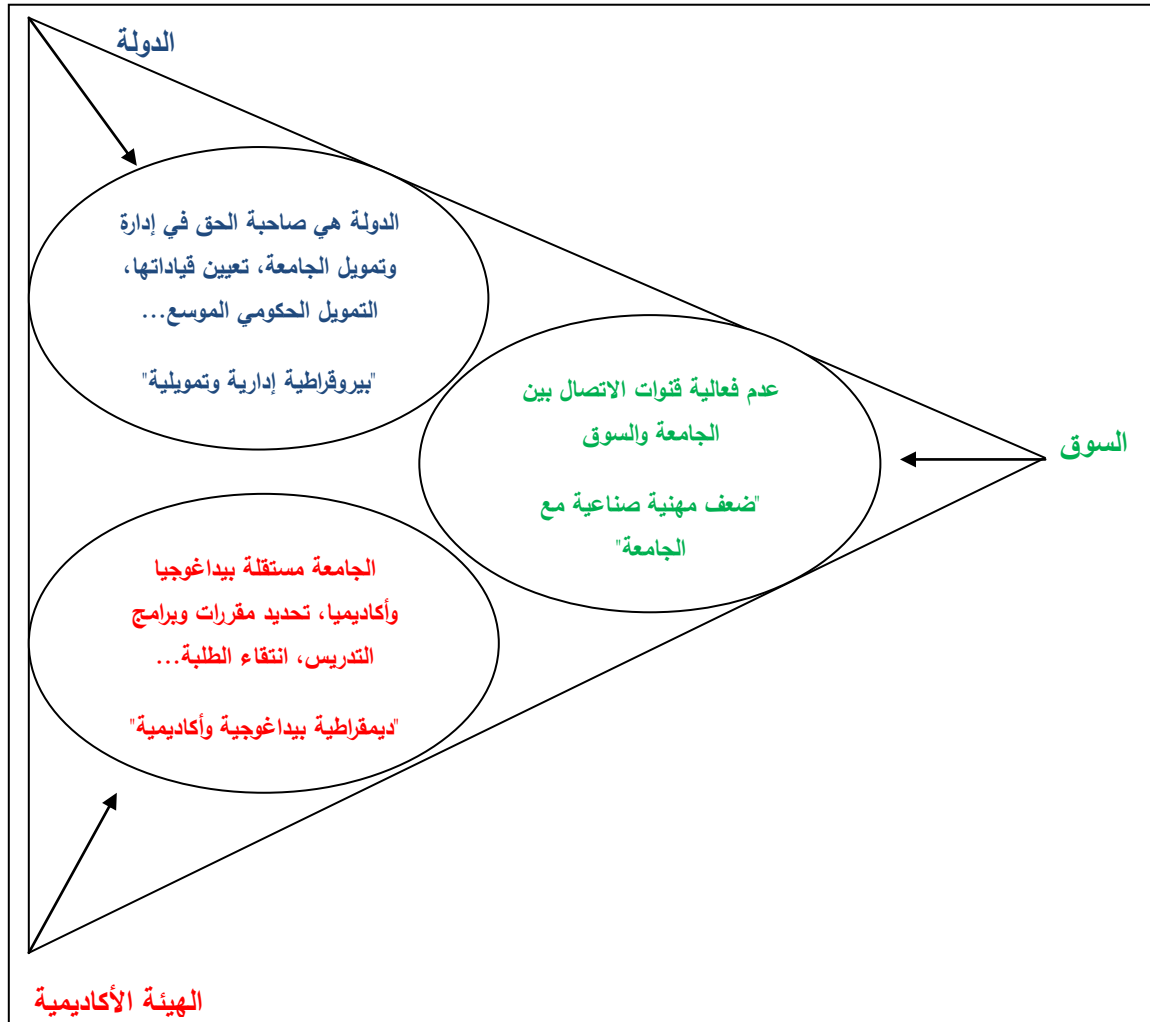
الدولة	المبدأ	المشاركة	الشفافية	الاستقلالية	الرقابة والتقييم
الولايات المتحدة الأمريكية	عالية	عالية إدارة وتمويلاً	معتدلة	معتدلة في الجامعات العمومية. عالية في الجامعات الخاصة.	عالية
المملكة المتحدة	عالية	عالية إدارة وتمويلاً	معتدلة	عالية	معتدلة
فرنسا	عالية	عالية إدارة وتمويلاً	معتدلة	عالية	معتدلة
الجزائر	عالية	عالية إدارياً، ضعيفة جداً من ناحية التمويل	ضعيفة	عالية بيداغوجياً، معتدلة تنظيمياً وإدارياً.	معتدلة

¹ من إعداد الباحث بالاعتماد على دراسة: Saint, "Guiding Universities", 18, 19, 20, 21, 25, 26.

يتضح بأن تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعة الجزائرية لا يزال تشوبه نقائص، وبالأخص في مجال تكريس الإدارة بالشفافية. أما في مسألة مشاركة الفاعلين فتختلف باختلاف ميادين العمل، ففي الجانب التنظيمي والإداري يتبين أن تمثيل مختلف الأطراف قد تم تكريسه في تشكيلة الهيئات المسيرة مثل مجلس إدارة الجامعة والمجلس العلمي للجامعة، فيما يسجل ضعف كبير في قضية التمويل التي تنفرد به جهة واحدة ممثلة في الفاعل المركزي الدولة. وعليه، تتمتع الجامعة الجزائرية باستقلالية محدودة في مسائل التسيير الإداري، وتعزيز الرقابة والتقييم، وتوسيع دائرة المشاركة في التمويل.

يمكن، بناء على الملاحظات السابقة، فهم نمط حوكمة الجامعة الجزائرية كما يلي:

الشكل رقم 10: تحليل تطبيق الحوكمة في الجامعة الجزائرية باعتماد مثلث "بورتون كلارك".



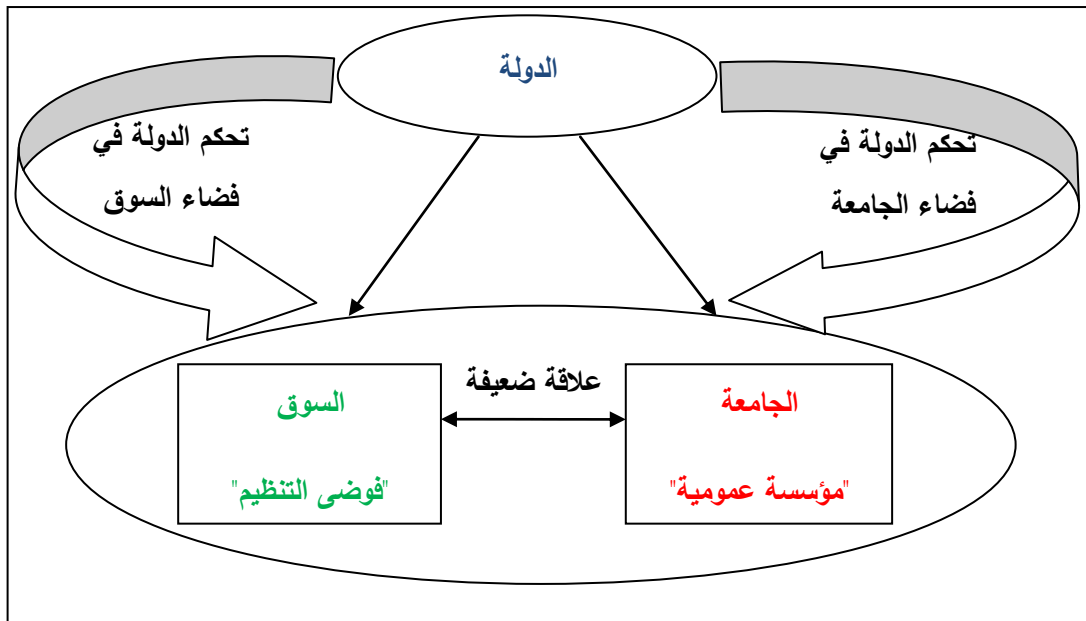
المصدر: من إعداد الباحث.

يُستنتج مما حمله الشكل أعلاه ملاحظتان رئيستان: الأولى هي قوة العلاقة بين الضلع المكوّن من طرفي الهيئة الأكاديمية (الجامعة) والدولة، حيث تنقسم شؤون إدارة المؤسسة الجامعية الجزائرية من النواحي البيداغوجية والإدارية والمالية بين القوتين المذكورتين. وأما الثانية فتتّثل في ضعف العلاقة بين الضلع المكوّن من طرفي الهيئة الأكاديمية والسوق، حيث تغيب روابط متينة بينهما، وهذا ما يؤثّر على عدم الانفتاح العالي الدرجة للجامعة الجزائرية على محيطها الاقتصادي.

يتضح مما سبق بأن شكل الحوكمة المعتمد في الجامعة الجزائرية يقترب إلى حد كبير من الاتجاه النظري الذي تضمنته أعمال "دوبينس وآخرون" في التصنيف القائم على تمركز عمل الجامعة في يد الدولة، وهو ما يبرز جليا في كون الجامعة الجزائرية، من الناحية القانونية، مؤسسة عمومية تتلقى تمويلا شبه كلي من قبل الدولة، والتي تقوم، زيادة على ذلك، بتعيين قياداتها المسؤولة مع غياب تام للجامعات الخاصة. إلا أنه في الجانب البيداغوجي تتوافق الحالة الجامعية الجزائرية مع النموذج الأكاديمي الذي طرحه كل من "ليون تراكان" و"بورتون كلارك"، ويظهر ذلك على اعتبار أن تسيير وإدارة الجامعة يعود إلى أعضاء هيئتها الأكاديمية.

ولتفصيل أكثر حول نموذج الحوكمة المتّبع في الجامعة الجزائرية، يشرح الشكل في الأسفل طبيعة العلاقة القائمة بين رؤوس الأضلاع الثلاثة المعنية (الجامعة، الدولة، السوق):

الشكل رقم 11: العلاقة الثلاثية بين الجامعة، والدولة، والسوق في الجزائر.



المصدر: من إعداد الباحث.

يؤدي السياق البيئي، من زاوية نظر أخرى، دورا كبيرا في ترسيخ الممارسات الحسنة في المؤسسات العمومية أو الخاصة، بما فيها الجامعات. حيث سمحت التجربة الديمقراطية التي تجاوزت ثلاثة قرون في كل من المملكة المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية وفرنسا بتعزيز مكانة الحوكمة في جامعاتهم، وهذا عكس التجربة الجزائرية الفتية التي لم تصل بعد إلى مرحلة الترسخ الديمقراطي (57 سنة بعد الاستقلال)، وهو الأمر الذي يعطي انطبعا بأن أزمات الجامعة الجزائرية هي، في حقيقة الأمر، بُعد واحد من بين الأبعاد المتعددة للأزمات التي تشهدها الدولة الجزائرية.

يصبح الحديث عن فعالية آليات الحوكمة في الجامعة الجزائرية في ظل التسليم بمتلازمة انعكاس البنى الاجتماعية في بنى تعليمية قابلة لها أمرا صعبا¹ بالنظر إلى غياب معالم استراتيجية تساهم في تشكيل أطر ثقافية وأخلاقية ومجتمعية تساعد على تكريس الممارسات الحسنة. أما إذا تمّ ذلك، سينسحب الأمر مباشرة على بناء نظام حوكمة ناجح في المؤسسات الجامعية الجزائرية. ومن جانب آخر، يقتضي فهم طبيعة ومضمون تطبيق مبادئ الحوكمة في السياسات العامة الجامعية تحليل بنية النظام السياسي الجزائري كونها تؤثر بشكل كبير على تطبيق هذه المبادئ، فكلما ارتكز النظام السياسي الجزائري على أسس ديمقراطية متينة، كان تطبيق مبادئ حوكمة الجامعة أكثر نجاعة والعكس صحيح.

إن محاولة الحكم على السياسات العامة الجامعية في الجزائر يقودنا إلى وضع المسألة في سياق يفسر مسببات وجوانب فشلها وكيفيات التعلّم منه²، حيث يمكن القول أنه بعد مرور أكثر من سبعة وخمسين سنة على استقلال الجزائر، شهدت العديد من السياسات الحكومية في قطاع التعليم العالي فشلا في العديد من القضايا أبرزها تمثل في معضلة ضمان جودة الأداء البيداغوجي والإداري الجامعي. يفرض هذا الأمر على الجهات المسيرة للقطاع بضرورة التعلّم من الفشل، ولا يكون ذلك بمجرد الكشف عن مواطن الخلل وبناء سياسات عامة جامعية تعطي أهمية قصوى للقضاء على هذه المشاكل، بل أيضا من خلال التعلّم من المقارنات مع سياسات عامة جامعية لدول أخرى.

¹ بهاء الدين هاني محمد، تطوير التعليم العالي، التحديات الراهنة وأزمة التحوّل (ألمانيا: المركز الديمقراطي العربي

للنشر، 2017)، 77. <https://bit.ly/2HWVYYC>

² Thomas A. Birkland, *An Introduction to The Policy Process-Theories, Concepts, and Models of Public Policy Making*, Third edition. (USA: Routledge, 2015), 272-273.

حوصلة الفصل الثالث

يتضح بعد رصد آليات تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعة الجزائرية بأن هنالك جهودا مبذولة لتحسين حالها، ويبرز ذلك في محتوى الإصلاحات التي تضمنت العديد من الآليات والأساليب التي تسعى لتكريس مبادئ الحوكمة، وهذا منذ بداية تطبيق نظام الأطوار الثلاث في سنة 2004 وانطلاق العمل بنظام ضمان الجودة. إلا أنه تمّ تسجيل العديد من الصعوبات التي تحول دون تحقيق هذا المسعى لعلّ أهمها عدم تسهيل البيئة الاقتصادية والسياسية لرسم نموذج جامعي واضح للحوكمة في ظل مواصلة الدولة لاحتكار الفعل العام الجامعي، وفي ظل أولوية الجانب السياسي والإداري على الحقل العلمي والبيداغوجي. يُستنتج أيضا أن آليات تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعة الجزائرية هي نفسها الموجودة في باقي جامعات دول العالم الأخرى، إلا أن المشكل يكمن، فقط، في فعاليتها ونجاحتها.

ندفعنا هذه الملاحظة الاستنتاجية إلى طرح فكرة التحوّل من تبني نظام لحوكمة الجامعة إلى بنائه بحيث يتكيّف مع خصوصية البيئة الجزائرية. يوفر بناء نظام للحوكمة مناخا يتعامل مع المشكلات المذكورة في متن هذا الفصل بشكل يضمن فهم جذورها وتحديدّها بدقة مع مراعاة البعد الثقافي في تطبيق الحوكمة دون الاكتفاء بالمعالجة الميكانيكية للمشكلات والمرتبطة، أساسا، بالحل القانوني.

الفصل الرابع:

واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة 20 أوت 1955

سكيكدة

تمهيد

يسعى الفصل الأخير من الدراسة إلى قياس درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة بالاعتماد على أداتي الدراسة الميدانية المتمثلين في المقابلة والاستبيان. جرت المقابلات مع القيادات العليا للجامعة، فيما تم توزيع الاستبيان على أعضاء الهيئة الإدارية لكليات وأقسام جامعة سكيكدة. يسعى الفصل، من جانب آخر، إلى تحليل العوامل المؤدية إلى وجود اختلافات في تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة سكيكدة.

المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

يُعنى هذا المبحث بالإجراءات الميدانية التي تمّ القيام بها بالتطرق إلى كيفية إعداد وإجراء المقابلات مع القيادات العليا لجامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة، والمراحل والخطوات الأولى والنهائية للاستبيان قبل تفرغته وفي مرحلة تحليل محتواه، وهي المراحل الشارحة لكيفيات إعداد الاستبيان وتعديله، واختيار مجتمع الدراسة وحجم العينة المأخوذة منه، وتوزيع الاستبيان حسب متغيرات مختارة.

المطلب الأول: أهداف وأدوات الدراسة الميدانية

يتطرق هذا الجزء من الدراسة إلى مختلف الجوانب والأبعاد التي تمّ التركيز عليها من أجل إجراء الدراسة الميدانية في جامعة سكيكدة في مسألة تطبيق مبادئ الحوكمة بداية بتحديد الأهداف المنشودة من وراء الدراسة، وتبرير دوافع اختيار الفواعل التي شملتها، وصولاً إلى تحديد الأدوات المعتمدة.

1. أهداف الدراسة الميدانية

تكمّن أهداف إجراء دراسة ميدانية حول واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة سكيكدة في:

- أ. معرفة درجة الاعتماد على مبادئ الحوكمة في جامعة سكيكدة.
- ب. التشخيص والتحليل الكمي والكيفي لنقاط القوة والضعف في تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعة محل الدراسة.
- ج. معرفة أوجه التشابه والاختلاف بين وجهات نظر كل من القيادات العليا لجامعة سكيكدة ومن هم أدنى منهم رتبة، وإبراز مسببات ذلك.
- د. تقديم اقتراحات لتحسين تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعة محل الدراسة.

2. اختيار الفواعل الجامعية المعنية بالدراسة الميدانية

تقتضي دراسة موضوع يهتم بمعرفة درجة تطبيق مبادئ حوكمة الجامعة، في البداية، ذكر جميع الفواعل المعنية بالتطبيق، والتي لها مكانة بارزة في مسار الحوكمة. تتكون هذه الفواعل من:

أ. **الفاعِل الداخليّة:** تشمل مختلف القوى الداخليّة للجامعة ممثلة في خلايا ضمان الجودة على مستوى الجامعة والكلية، والأساتذة، والطلبة، والإداريين، ومختلف النقابات والتنظيمات.

ب. **الفاعِل الخارجيّة:** تتمثل في قوى وأطراف المحيط الخارجي للجامعة من هيئات ضمان الجودة الخارجيّة، ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ومؤسسات البيئية الاقتصادية، والقطاعات المستخدمة.

نظرا لطبيعة الموضوع المبحوث فيه، واعتبارا لتعددية الفواعل المعنية بحوكمة الجامعة، تمّ التركيز على فاعلين اثنين من بين العديد من الفواعل الجامعية المذكورة سلفا هما فئتي القيادات العليا لجامعة سكيكدة وقياداتها القاعدية. يرجع السبب في اختيار هذين الفاعلين عن غيرهما من الفواعل الأخرى، وبالأخص فئة الطلبة، لما يمتلكانه من دراية، ولو بدرجات متفاوتة، بأساسيات ومتطلبات ضمان الجودة، وبالأخص مبادئ الحوكمة، إضافة إلى المكانة التي يشغلونها في تسيير شؤون الجامعة وقدرتهم التأثيرية في عملية ضمان الجودة. كما أن المدة الزمنية للدراسة لا تسمح باستطلاع آراء جميع الأطراف الجامعية، خاصة أن تعدد الفواعل الجامعية يقتضي، بالضرورة، صياغة أكثر من استبيان ودليل مقابلة، وهو ما يوسّع نطاق البحث ويُصعّب من القدرة على التحكم فيه.

3. أدوات الدراسة الميدانية

اعتبارا لطبيعة الموضوع محل الدراسة المهتم بتطبيق الحوكمة في جامعة سكيكدة، وبعد اختيار الفواعل المعنية بإجراء الدراسة الميدانية، تمّ الاعتماد على الاستبيان والمقابلة كأداتي الدراسة:

أ. الاستبيان

تمّ الاعتماد على الاستبيان كأداة لفهم وتحليل واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة. وقد جرى توزيع الاستبيان ورقيا على العينة المختارة في بداية شهر سبتمبر للموسم الجامعي 2018/2019، وتمّ استرجاع معظم الاستمارات في شهر أكتوبر من نفس السنة.

قسّم الاستبيان إلى ثلاثة أقسام: احتوى القسم الأول على البيانات الشخصية للمستجوبين بالاعتماد على المتغيرات الستة الآتية: الجنس، الدرجة العلمية، كلية الانتماء، الوظيفة الإدارية، الخبرة المهنية، المشاركة في الدورات التكوينية الخاصة بضمان جودة التعليم العالي. واهتم القسم الثاني بمعرفة واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، وتضمن ستة مجالات هي: ثقافة الحوكمة، المشاركة في صنع القرار الجامعي، الشفافية وفعالية الاتصال، الاستقلالية والحرية

الأكاديمية، التكوين في مجال الحوكمة، رقابة وتقييم الأداء الجامعي. في حين تناول القسم الثالث العوائق التي تحول دون التطبيق الجيد لمبادئ الحوكمة في جامعة 20 أوت 1955، وقد شملت: العوائق التنظيمية، العوائق السياسية، العوائق الثقافية، العوائق الاقتصادية.

صيغت أسئلة الاستبيان بعد إجراء العمليات الآتية:

1. الاستفادة من الدراسات الميدانية السابقة التي تطرقت إلى موضوع حوكمة الجامعة، الجزائرية والعربية والغربية.

2. إدخال تعديلات على أسئلة الاستبيان بعد تصحيحها من المشرف والأساتذة الذين أشرفوا على تحكيمها وهم: أستاذ التعليم العالي نبيل بوزيد: أستاذ بجامعة أم البواقي وخبير في مجال ضمان جودة التعليم العالي، أستاذ التعليم العالي يعقوب ناصر الدين: رئيس مجلس حوكمة جامعة الشرق الأوسط الأردنية، أستاذ التعليم العالي نورالدين دخان: أستاذ بجامعة المسيلة، الدكتوراه سلمى الإمام: أستاذة بجامعة ورقلة ومهتمة بالسياسات التعليمية في الجزائر. يُعزى اختيار المحكمين الأربعة إلى علاقتهم الجيدة بموضوع حوكمة الجامعة على اعتبار أن جلهم إما قد تطرق إلى السياسات العامة الجامعية في أطروحات الدكتوراه الخاصة بهم أو أنهم خبراء يعملون في هيئات ومؤسسات لضمان الجودة. كما يرجع السبب وراء اقتصار عملية تحكيم الاستبيان على أربعة محكمين فقط إلى عدم تجاوب باقي الأساتذة والخبراء الذين أرسل إليهم الاستبيان بغية تحكيمه.

عَرَفَ الاستبيان تغييرات عديدة إلى أن وصل إلى صورته النهائية، ففي البداية احتوى الاستبيان على 53 سؤالاً فقط تم تقسيمه إلى محورين: ضمّ الأول خمسة مجالات، أما الثاني فقد احتوى على أربعة مجالات. أما الاستبيان في صورته النهائية فقد اشتمل على 76 سؤالاً تم تضمينهم في محورين: الأول منقسم إلى ستة مجالات، والثاني موزع على أربعة أخرى.

-مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة الإدارية لجامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة البالغ عددهم 87 عضواً موزعين كالتالي: 6 عمداء كلييات، 12 نائب عميد كلية، 23 رئيس قسم، 46 مساعد رئيس قسم. وقع اختيار الأساتذة الذين لهم مناصب إدارية لعدة اعتبارات أهمها إحاطتهم الواسعة بمسألة تطبيق مبادئ الحوكمة كونهم الفئة الأولى التي ترجع إليها هذه المهمة، كما أنهم يتوسطون بين الإدارة العليا للجامعة وأصحاب المصلحة المباشرين الممثلين في فاعلي الأساتذة والطلبة، وإمامهم الدقيق بالوضع الداخلي للجامعة، والخبرة المهنية التي اكتسبوها أثناء عملهم.

-عينة الدراسة: تم اختيار العينة عشوائيا، وقد شملت ستين عضوا (60) لتمثيل مجتمع الدراسة، أي في حدود 69%، فيما تم استرجاع 36 استمارة، أي بنسبة 60%.

ب. المقابلة

شملت المقابلة القيادات العليا للجامعة التي لها علاقة مباشرة بضمان الجودة، وقد مسّت كل من: مسؤول خلية تأمين ضمان الجودة، نواب مدير الجامعة (04)، عمداء الكليات (04)، الأمين العام للجامعة. وقد جرت جميع المقابلات في أيام 16 و 19 و 26 و 27 من شهر مارس من سنة 2017، وكان متوسط المدة الزمنية للمقابلة الواحدة في حدود الساعة مع كل مسؤول.

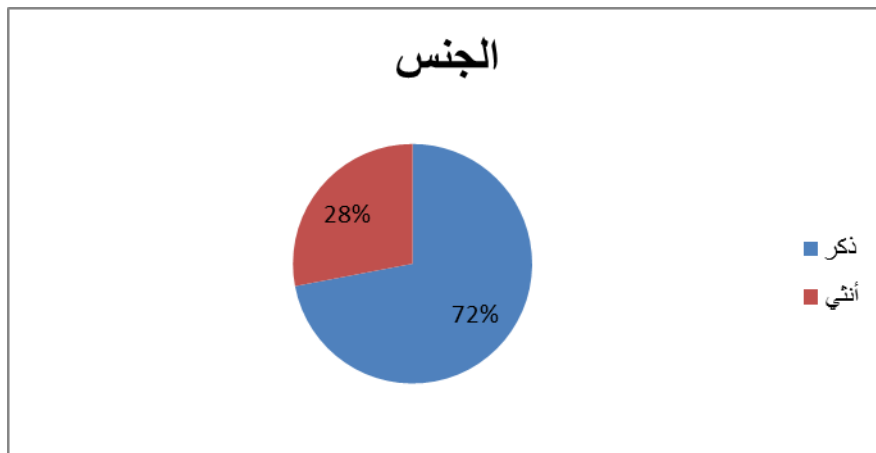
سهّل المعنيون بإجراء المقابلة من عمل الباحث، خاصة أنهم وافقوا على إجرائها رغم ظروف العمل الإداري الذي تتطلبه مناصبهم. وقد جرت جميع هذه المقابلات في مصالح ومكاتب العمل الخاصة بهم.

المطلب الثاني: المتغيرات المعتمدة في الاستبيان

يعرض هذا المطلب المتغيرات المعتمدة خلال توزيع الاستبيان هي: متغير الجنس، متغير الانتماء، متغير الوظيفة الإدارية، متغير الخبرة المهنية، متغير المشاركة في الدورات التكوينية الخاصة بضمان جودة التعليم العالي.

توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

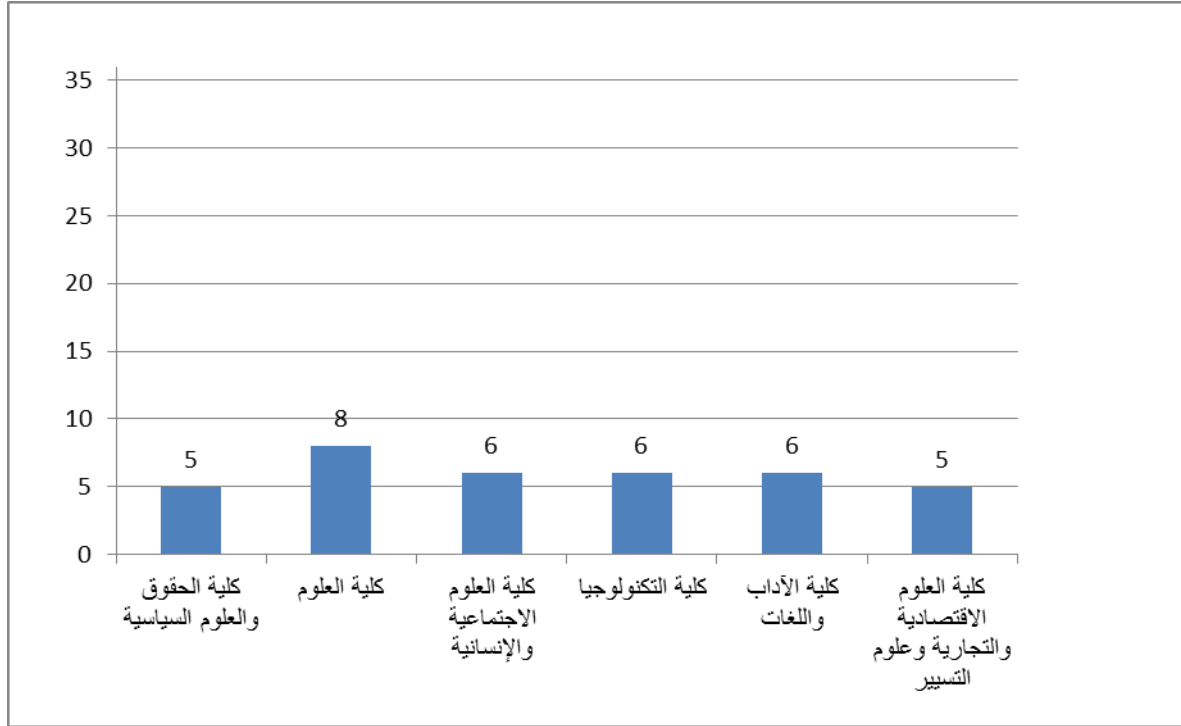
الشكل رقم 12: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.



تبيّن بعد استرجاع الاستمارات أن عدد الذكور الذين شملهم توزيع الاستبيان هو أكبر بكثير من عدد الإناث، حيث وصل العدد الإجمالي إلى ثلاثة وعشرين عضوا (23) من الذكور مقابل تسعة من الإناث (09)، أي أن نسبة الذكور وصلت إلى 72%، فيما كانت نسبة الإناث 28%.

توزيع عينة الدراسة حسب متغير الانتماء

الرسم البياني رقم 13: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الانتماء.



يتضح بأن التمثيل حسب الانتماء العلمي لأعضاء الهيئة الإدارية كان متقاربا جدا خاصة بين كلية الحقوق والعلوم السياسية وكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير (خمسة أعضاء)، وبين كليات الآداب واللغات والتكنولوجيا والعلوم الاجتماعية والإنسانية (ستة أعضاء)، فيما كان أكبر تمثيل بالنسبة لكلية العلوم بثمانية أعضاء.

توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة الإدارية

تمّ توزيع الاستبيان وفق التقسيم الآتي:

الجدول رقم 08: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة الإدارية.

النسبة %	العدد	الجهة
11%	04	العمداء
14%	05	نواب العمداء
42%	15	رؤساء الأقسام
33%	12	مساعدو رؤساء الأقسام
100%	36	المجموع

يتضح بأن ترتيب نسب توزيع العينة كان على النحو الآتي:

المنصب الأول: رؤساء الأقسام (42%).

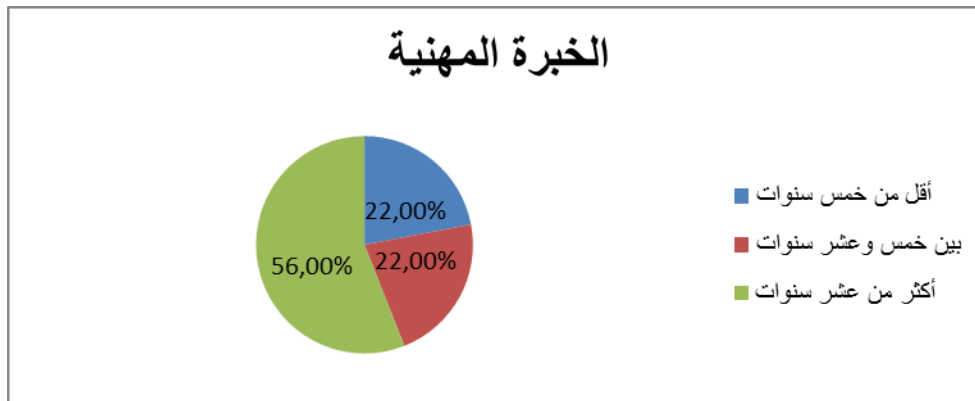
المنصب الثاني: مساعدو رؤساء الأقسام (33%).

المنصب الثالث: نواب العمداء (14%).

المنصب الرابع: العمداء (11%).

توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

الشكل رقم 14: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية.



يبرز بعد توزيع الاستبيان أن الخبرة المهنية لأعضاء الهيئة الإدارية لجامعة 20 أوت 1955

الذين شملتهم الدراسة الميدانية كانت على النحو الآتي:

1. أكثر من عشر سنوات (56%).

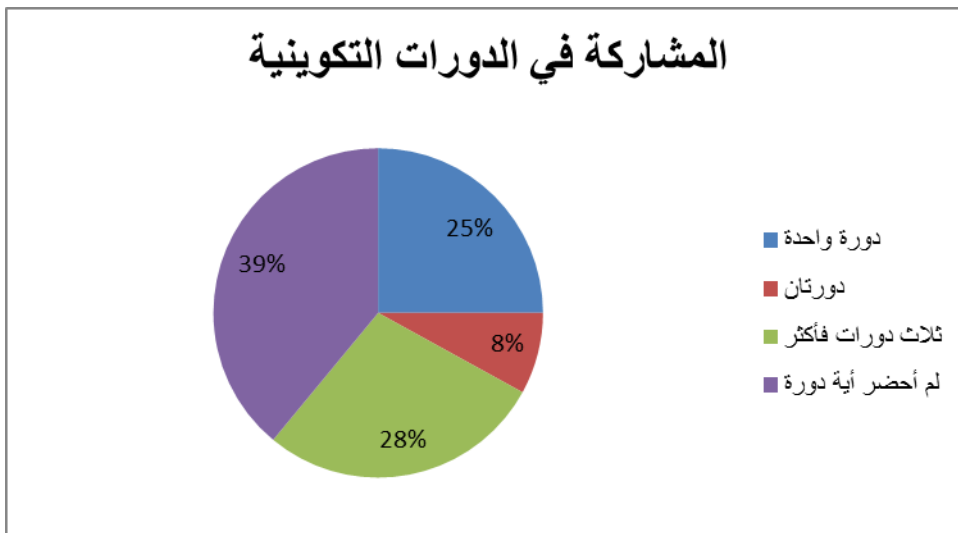
2. بين خمس وعشر سنوات (22%).

3. أقل من خمس سنوات (22%).

توزيع عينة الدراسة حسب متغير المشاركة في الدورات التكوينية الخاصة بضمان جودة التعليم العالي

تعكس عدد المشاركات في الدورات التكوينية التي تُنظَّم لفائدة الأساتذة الإداريين مستوى الإلمام بموضوع ضمان الجودة في التعليم العالي. وبالرجوع إلى الدراسة الحالية، يتضح بأن هنالك جزءا كبيرا من أعضاء الهيئة الإدارية الذين لم يشاركوا ولم يحضروا أية دورة تكوينية.

الشكل رقم 15: توزيع عينة الدراسة حسب متغير المشاركة في الدورات التكوينية الخاصة بضمان جودة التعليم العالي.



يمكن القول، بناء على المعطيات الموجودة في الدائرة البيانية أعلاه، بأن عددا كبيرا من أعضاء الهيئة الإدارية لجامعة 20 أوت 1955 لم يحظوا بفرصة المشاركة في أية دورة تكوينية حول ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي (39%). والملاحظ أيضا أن النسبة التي حلت في المرتبة الثانية كانت للذين شاركوا في ثلاث دورات أو أكثر (28%)، والمرتبة الثالثة للفئة التي شاركت في دورة واحدة (25%)، فيما سُجّلت أضعف نسبة للمشاركين في دورتين تكوينيتين فقط (8%).

نستطيع القول، في نهاية هذا البحث، إلى أنه قد تمّ صياغة الأطر العامة والإجراءات المنهجية التي تساعد على وضع الدراسة الميدانية في سياق علمي واضح يضبط نطاقها، ويمكن من استخلاص مجموعة من الملاحظات الاستنتاجية بعد تحليل نتائج الدراسة في البحث الثاني، والتي

الفصل الرابع _____ واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

تساعد، بدورها، على بناء تصور مقترح لتحسين تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة سكيكدة في
المبحث الثالث.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

يحلل هذا المبحث النتائج التي تمّ التوصل إليها بعد تحليل مضمون المقابلات التي أُجريت مع مسؤولي جامعة سكيكدة وتفرّغ الاستثمارات التي استُرجعت، حيث سيتمحور فحوى هذا الجزء من الدراسة حول ما جاء في محتوى المحورين الأساسيين للدراسة واللذان ارتكز عليهما الاستبيان الخاص بواقع تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة سكيكدة ومختلف العوائق التي تقف في سبيل ذلك.

المطلب الأول: سياقات تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة سكيكدة

يرجع الفضل في إنشاء أول خلية لضمان الجودة على مستوى جامعة سكيكدة إلى مدير الجامعة السابق الأستاذ "علي قوادرية" الذي كان له اهتمام كبير بتطوير ضمان الجودة، حيث كانت له لقاءات متعددة مع مسؤولي جامعات أجنبية غربية وعربية، من بينها مسؤولو جامعات من المغرب وتونس وبلجيكا وإيطاليا والسويد. كما كان لمسؤول ضمان الجودة في الجامعة دور في العملية، حيث اجتهد بالتعاون مع مدير الجامعة على إيجاد مرجعية محلية خاصة بجامعة سكيكدة تساعد على مسح جميع الميادين المتعلقة بالجودة. بالإضافة إلى دور نائب المدير المكلف بالعلاقات الخارجية التي تُعدّ من الأوائل الذين سعوا إلى تأسيس نظام ضمان الجودة في جامعة سكيكدة¹.

كانت هنالك رغبة وإرادة من قبل مسؤولي جامعة سكيكدة لإنشاء خلية ضمان الجودة موازاة مع توجه الوزارة الوصية نحو ذلك. نظّمت الجامعة ملتقيات علمية حول ضمان الجودة، حاول من خلالها مسؤولوها صياغة مرجع للجودة، وقاموا باستشارات ومراسلات للخبراء والمختصين الذين يتمتعون بتجربة في هذا الجانب. تمّ الشروع في العمل بالاهتمام بأهم ميدان من ميادين ضمان الجودة ألا وهو ميدان التكوين من خلال الاعتماد على معايير مثل: هل استطعنا استقبال جميع الطلبة الجدد؟ ووفرنا لهم كل ما ينبغي؟ هل أجرينا اجتماعات معهم؟ هل عرفناهم بمسؤولي الجامعة؟²

يتمثل هدف خلية ضمان الجودة في الارتقاء بجامعة سكيكدة في مختلف مناحيها إلى الأهداف السامية المنشودة على المستوى البيداغوجي. أما على المستوى الإداري، فيبرز ذلك من خلال ضرورة

¹ كلام مسؤول خلية تأمين ضمان الجودة لجامعة سكيكدة.

² كلام مسؤول خلية تأمين ضمان الجودة لجامعة سكيكدة.

توفر مبدأ الشفافية في مختلف أصناف العمل الإداري، وصولاً إلى تحقيق سير جامعي لا تشوبه شوائب، وبخاصة مظاهر البيروقراطية المفرطة.

سهلت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر هذا التوجه بتمويلها لعملية ضمان الجودة، كما قامت بتشجيع المسؤولين القائمين على ضمان الجودة. إن المرجعية الوطنية المعتمدة في تقييم أداء جامعة سكيكدة هي، في واقع الأمر، ترجمة لمجهودات بُذلت من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي من أجل صياغة مرجع وطني. ويظهر هذا المجهود في إضافتها لثلاثة ميادين إلى أربعة أخرى كانت متضمنة في مرجعية* (AQI-UMED). كما أن التجارب العالمية ساهمت في ولوج جامعة 20 أوت 1955 في عملية ضمان الجودة باحتكاكها بالجامعات المتوسطة. وكانت من بين آثار هذا الاحتكاك، مطالبة الأوروبيين من مسؤولي جامعة سكيكدة بضرورة تبني مرجعية (AQI-UMED) والتأقلم معها، أي أنه في مسألة التبني، ترتبط العملية بالمجالات والميادين الموجودة في المرجعية باعتبارها لا تتغير جغرافياً من دولة إلى أخرى، فيما يكون عامل التأقلم فقط في المعايير والمؤشرات التي تختلف باختلاف الدول وأنظمة التعليم العالي فيها¹.

بدأ العمل بضمان الجودة في جامعة سكيكدة في سنة 2010، حيث كانت تُدار بمرجعية مسيرتها بالاشتراك مع جامعات أوروبية، واعتماداً على المعايير والمؤشرات التي تحتويها مرجعية (AQI-UMED)، وهي مرجعية معتمدة في عشر جامعات دول متوسطة خُصّصت لها أكثر من 800 مليون أورو في البداية من أجل ضمان جودة أدائها (جامعات الجزائر والمغرب وتونس إضافة إلى جامعات فرنسا وبلجيكا وإسبانيا)، فلم تكن هنالك مرجعية وطنية للتقييم الذاتي إلا في سنة 2016².

يكمّن تقييم المؤسسات الجامعية في مدى تقارب أو تباعد الممارسات الموجودة مع الأهداف المرسومة في المرجعية، أي مقارنة الممارسات بالمرجعية المعتمدة، وبعدها، تعمل الجامعة على تقريب الفارق بينهما وتصحيح المسارات غير السليمة. وفي هذا السياق، قام مسؤولو جامعة سكيكدة بوضع

* مرجعية AQI-UMED هي مرجعية معتمدة من قبل المفوضية الأوروبية. تهدف إلى تقييم أداء جامعات الدول المتوسطة. وتنقسم إلى أربعة ميادين هي: ميدان التكوين، ميدان البحث، ميدان الحوكمة، ميدان الحياة الجامعية.

¹ كلام مسؤول خلية تأمين ضمان الجودة لجامعة سكيكدة.

² كلام مسؤول خلية تأمين ضمان الجودة لجامعة سكيكدة.

سُلِّمَ للتقييم ارتكز في البداية على الجانب البيداغوجي أكثر منه على الجانب الإداري، وذلك بالاهتمام بمواضيع معينة مثل التدريس، توزيع المقاييس، سير اللجان البيداغوجية، الامتحانات الاستدراكية¹.

يمكن، بعد التطرق إلى سياقات تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة سكيكدة، ترجمة ذلك على حالة جامعة سكيكدة من خلال أهم عنصرين هما:

1. المدخلات: إن الحديث عن مدخلات تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة سكيكدة يرتبط بالعوامل السياقية المحيطة بالجامعة، فإذا تحدثنا عن السياق الداخلي، فإنه يمكن إرجاعه إلى الدعوات المتتالية لمختلف الفواعل الجامعية، وبالأخص الأساتذة والطلبة، من أجل إضفاء ديمقراطية وتشاركية واستقلالية أكبر للجامعة. وقد تمّ التعبير عن هذه المطالب بطرق مختلفة تراوحت بين المطلب الأكاديمي العلمي (ملتقيات ومحاضرات)، وبين المطلب الاحتجاجي (مظاهرات طلابية). أما إذا تطرقنا إلى السياق الخارجي، فإن التحولات العالمية في مجال إدارة المؤسسات الجامعية دفعت بصناع القرار الجامعي إلى الاهتمام بضمان جودة التعليم العالي كون الجامعة الجزائرية عموماً، وجامعة سكيكدة بالخصوص، لا تستطيع أن تبقى بعيدة عن هذه التطورات. والإيجابي في هذه المسألة هو الاحتكاك الميداني والأكاديمي بين مدرء وخبراء الجامعات الجزائرية بنظرائهم الأجانب من مختلف الجامعات الأجنبية، وهو ما ساهم في نقل الخبرات العالمية ومحاولة تطبيقها.

2. المخرجات: وقد تلخصت في مجمل السياسات والقرارات التي تبنتها وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر بإقرار العمل بضمان الجودة في الجامعة الجزائرية، وبالأخص في جامعة سكيكدة.

بناء على ما سبق، فإن جامعة سكيكدة قد أخذت اتجاهها إيجابياً نحو تبني مضامين ضمان الجودة خاصة في البعد المتعلق بالحوكمة، وهو اتجاه عالمي تنتشده جميع المؤسسات الجامعية حول العالم بهدف الرفع من قدراتها الإدارية والبيداغوجية للوصول إلى أسمى درجة من التميز والرشادة والديمقراطية. إن الاتجاه العام هو في الأساس في منحى إيجابي، فيما يبقى تطبيق مضمون الحوكمة مرتبط بخصومية البيئة المحلية الجزائرية، والتي سيتم تحليل طبيعتها بغية الخروج باستنتاجات تساعد على تحسين تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة سكيكدة، وهو ما سينتظر إليه متن المطلب الآتي.

¹ كلام مسؤول خلية تأمين ضمان الجودة لجامعة سكيكدة.

المطلب الثاني: تحليل ومناقشة نتائج المحور الأول للاستبيان

يتطرق هذا المطلب إلى واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة بالتركيز على ستة مجالات هي: ثقافة الحوكمة، المشاركة في صنع القرار الجامعي، الشفافية وفعالية الاتصال، الاستقلالية والحرية الأكاديمية، التكوين في مجال الحوكمة، رقابة وتقييم الأداء.*.

المجال الأول: ثقافة الحوكمة

يتعلق هذا المجال بمدى انتشار ثقافة الحوكمة لدى أعضاء الهيئة الإدارية لجامعة سكيكدة.

الجدول رقم 09: ثقافة الحوكمة في جامعة سكيكدة.

النسبة	ترتيب الخيارات	ترتيب أسئلة المجال الأول: ثقافة الحوكمة
%75	1- دائما	1. هل تحترم الهيئة الإدارية النصوص القانونية المعمول بها في الجامعة؟
%22	2- أحيانا	
%3	3- نادرا	
%70	1- دائما	2. برأيك، هل تحترم الهيئة الإدارية السّم الإداري المعمول به؟
%27	2- أحيانا	
%3	3- نادرا	
%50	1- دائما	3. هل يتم احترام ساعات العمل من قِبَل الهيئة الإدارية؟
%47	2- أحيانا	
%0	3- نادرا	
%58	1- دائما	4. هل يحترم أعضاء الهيئة الإدارية العرف المتعلق بعدم تعيين وتوظيف أقاربهم وأصدقائهم في الجامعة دون وجه حق؟
%25	2- أحيانا	
%11	3- نادرا	
%75	1- مبدأ التعاون	5. تحتكم الهيئة الإدارية في إدارة شؤون الجامعة إلى:
%14	2- مبدأ الصراع	
%11	3- مبدأ التنافس	
%72	1- الثقة	6. تتأسس العلاقة بين الأستاذ والإدارة على:
%22	2- الشك	
%67	1- الثقة	7. تتأسس العلاقة بين الطالب والإدارة على:
%22	2- الشك	
%53	1- تطبيق القوانين كما هي	8. تسعى الهيئة الإدارية في المؤسسة الجامعية إلى:
%33	2- تحقيق أهداف الجامعة	
%19	3- كلها	
%14	4- تحقيق مصالحهم الشخصية	

* يلاحظ القارئ في الجداول التحليلية لتطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة سكيكدة أن هنالك نسبة مئوية غير محصاة في أغلب الأسئلة، وتفسير ذلك أن هذه النسب المتبقية تعكس حجم الأسئلة التي لم يتم الإجابة عليها من قبل المستجوبين.

يبرز من خلال الجدول أعلاه أن هنالك ثقافة للجودة، ولو بدرجات متفاوتة، منتشرة في أوساط أعضاء الهيئة الإدارية لجامعة 20 أوت 1955، خاصة أن المؤشرات المعتمدة قد ارتكزت بالأساس على ما يحمله العضو الإداري من أفكار ومبادئ فيما يخص احترامه للشروط والنصوص التنظيمية المعمول بها في الجامعة. نجد على سبيل المثال أن 75% ممن جُمعت آراؤهم أكدوا على أن الهيئة الإدارية تحترم ما تحتويه النصوص القانونية الجامعية، وهي نسبة عالية تدل على التزام إداري مقبول من قبل الأعضاء الإداريين المعنيين بتطبيق القوانين وإعلاء شأنها.

ينسحب الأمر أيضا على احترام الهيئة الإدارية للسلم الإداري المعمول به في مؤسستهم الجامعية، وعلى فكرة عدم التعيين والتوظيف المرتبط بالواسطة والعلاقات الشخصية والأسرية غير المبررة. يمكن القول، إذا، أنه إذا توفرت المؤشرات الثلاث السابقة (احترام القانون، الالتزام بالسلم الإداري، عدم التعيين القائم على الوساطة)، فإن ذلك يشجع ويساعد على تطبيق مبادئ الحوكمة.

أما فيما يخص طبيعة العلاقات التي تربط أعضاء الهيئة الإدارية ببعضها البعض، فقد رأى ما نسبته 75% من المستجوبين بأنها قائمة على مبدأ التعاون، وهو أمر إيجابي جدا كونه يساعد على حل المشكلات بروح الفريق، فكلما ساد التعاون، زادت فعالية أداء الهيئات الإدارية للجامعة. إلا أن هذه النسبة لا تخفي حجم الصراع والتنافس بين الأعضاء الإداريين للجامعة، حيث تصل النسبة إلى حوالي 25% إذا تمّ جمعهما (مبدأي الصراع والتنافس). إن منطق الصراع والتنافس أمر طبيعي في أي مؤسسة بفعل الاختلافات الفكرية والثقافية، إلا أنه يبقى على مسيرتي جامعة سكيكدة إيجاد آليات ناجعة لمأسسة كل أشكال الصراع الداخلي بين أعضاء الهيئة الإدارية بما يسمح بإدارة المؤسسة الجامعية وفق معايير الكفاءة والجدارة وخدمة الزبون (الطالب بالدرجة الأولى).

توحي الإجابات المسترجعة حول السؤالين المتعلقين بالعلاقة القائمة بين الإدارة وأصحاب المصلحة المباشرين الممثلين في الأستاذ والطالب على حالة من الارتباط الحسن، وهذا راجع لكون العلاقة هي علاقة ثقة متبادلة بين الأستاذ والإدارة (72%) من جهة، وبين الطالب والإدارة (67%) من جهة أخرى. تظهر النتيجة أن العلاقة قوية جدا كلما كانت بين الأستاذ والإدارة وتقل هذه النسبة نوعا ما كلما كانت بين الطالب والإدارة. وتفسير ذلك أن الأستاذ من خلال الخبرة المهنية التي اكتسبها يعرف جيدا قواعد وأساسيات التسيير البيداغوجي وله دراية بحوثيات الإدارة الجامعية، كما أن العلاقة الوثيقة بين الطرفين ترجع إلى كونهما زميلان في التدريس. أما عن علاقة الطالب والإدارة فإننا نرى

بأن الطالب لا يملك معرفة كافية بأمور التسيير الإداري للجامعة مثل الأستاذ، ففي الكثير من الحالات يكون دافع الطالب إلى التوجه إلى الإدارة مردّه استخراج الشهادات أو رفع تظلم في حقه.

يدفع السؤال الأخير في هذا المجال، والخاص بأهداف الهيئة الإدارية، إلى طرح أدوار ومهام أعضائها، فالملاحظ أن أغلب الإجابات ركزت على أن الهدف الرئيس هو تطبيق القوانين كما هي بنسبة فاقت بقليل 50%. تؤشر هذه النسبة على عجز الجامعة ومن ورائها وزارة التعليم العالي والبحث العلمي على إيجاد دعائم للتكيف الذاتي للهيئة الإدارية مع ما تحتويه النصوص القانونية، الأمر الذي من شأنه تعطيل الإبداع الإداري. ومن المعلوم أن تطبيق القانون هو الهدف الأسمى الذي من الواجب على كافة أعضاء المؤسسة الجامعية الالتزام به والتقيّد بمحتواه، إلا أن الاعتماد المفرط عليه يجعل من الجامعة الجزائرية مجرد مؤسسة بيروقراطية جامدة إداريا، مؤسسة تستقبل ولا تتمتع بروح المبادرة والإبداع. إن تطبيق القوانين والنصوص التنظيمية دون مراعاة قدرات وإمكانات المورد البشري لا يسمح لنا، بتاتا، بالحديث عن إدارة جامعية قائمة على ما تنص عليه الاتجاهات العالمية المعاصرة التي عرفتها أنظمة التعليم العالي عبر مختلف أنحاء العالم على غرار ما تتطلبه نماذج التسيير العمومي الجديد والجودة والحوكمة.

وفي نهاية هذا المجال الذي تمّ تخصيصه لمبدأ ثقافة الحوكمة، يمكن الاستئناس برأي رئيس خلية تأمين ضمان الجودة في جامعة سكيكدة الذي يرى عكس ما طرحه أعضاء الهيئة الإدارية للجامعة، حيث يؤكد بأن ثقافة الحوكمة في الجامعة ليست منتشرة بالشكل اللازم، ويعزز حكمه هذا بقوله أن هنالك العديد من الدكاترة والباحثين الجامعيين لا يؤمنون إطلاقا بالمفاهيم ذات الصلة بالجودة والحوكمة. كما يطرح مشكلة غياب ثقة الفاعلين الجامعيين بإدارات مؤسساتهم الجامعية، ويرى بأنه من الضروري العمل على اكتساب هذه الثقة، ولا يتحقق ذلك إلا باعتماد إجراءات وتدابير تركز أساسا على التحسيس والتوعية¹. يجد رأي رئيس خلية تأمين ضمان الجودة لجامعة سكيكدة أساسا له في محتوى النسب التي ذكرت في الجدول، والتي توضح بأن ثقافة الحوكمة تكون أكبر في الجانب القانوني (75% احترام النصوص القانونية) منه من الجانب الشخصي المصلي (58% عدم تعيين الأقارب دون وجه حق).

¹ كلام مسؤول خلية تأمين ضمان الجودة لجامعة سكيكدة.

المجال الثاني: المشاركة في صنع القرار الجامعي

يركز هذا المجال على الجوانب القانونية والتنظيمية والإدارية التي تسهل أو تعيق مشاركة أعضاء الهيئة الإدارية في عملية صنع القرار في جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة.

الجدول رقم 10: مستوى مشاركة الأعضاء الإداريين في صنع القرار الجامعي.

النسبة	ترتيب الخيارات	ترتيب أسئلة المجال الثاني: المشاركة في صنع القرار الجامعي
%39	1- نعم	1. هل تدعم القوانين والنصوص التنظيمية للجامعة مسألة توسيع مشاركة أعضاء الهيئة الإدارية في صنع واتخاذ القرار؟
%28	2- لا أدري	
%28	3- لا	
%44	1- نعم	2. هل يشجع التنظيم الإداري للجامعة مشاركة أعضاء الهيئة الإدارية في صنع واتخاذ القرار؟
%42	2- لا	
%11	3- لا أدري	
%47	1- الانتخاب	3. ما هي الطريقة التي تراها مناسبة لاختيار منصب مدير الجامعة؟
%25	2- التعيين	
%25	3- الجمع بين الطريقتين	
%33	1- الأغلبية المطلقة	4. كيف يتم اتخاذ القرار داخل مجلس إدارة الجامعة؟
%25	2- الإجماع	
%25	3- لا أدري	
%8	4- الأغلبية البسيطة	
%58	1- الأغلبية المطلقة	5. كيف يتم اتخاذ القرار داخل المجلس العلمي للجامعة؟
%22	2- لا أدري	
%11	3- الأغلبية النسبية	
%0	4- نصف الأعضاء	
%61	1- لم أقم بذلك	6. باعتبارك أستاذا جامعيا ومسؤولا إداريا، هل بادرت بتقديم مشروع عمل بيداغوجي أو طرحت فكرة بحثية في مجال تخصصك على اللجنة العلمية لقسمك؟
%39	2- نعم قمت بذلك	
%75	1- إقامة تریصات للطلبة في المؤسسات الاقتصادية	7. فيما تكمن طبيعة العلاقة التي تربط الجامعة بالمحيط السوسيو-اقتصادي؟
%19	2- تقديم الجامعة خدمات للمؤسسات الاقتصادية	
%14	3- لا توجد علاقة	
%8	4- مشاركة المؤسسات الاقتصادية في إعداد عروض التكوين	
%6	5- مشاركة المؤسسات الاقتصادية في إدارة الجامعة	

يتضح، بناء على ما جاء في الجدول، بأن هنالك تقاربا كبيرا في إجابات أعضاء الهيئة الإدارية للجامعة في الكثير من الأسئلة، فعلى سبيل المثال، تبين بأن الموافقين على السؤال الذي طُرح حول دعم النصوص القانونية لمشاركتهم في صنع القرار الجامعي وصل إلى 39%، فيما كان ل 28% رأي مغاير، وهي النسبة ذاتها للأعضاء الذين ليست لهم دراية بالموضوع. يدل عدم معرفة هذه المسألة على غياب ثقافة قانونية لبعض من أعضاء الهيئة الإدارية بالنصوص الناظمة لعمل الجامعة بصفة عامة، ولأدائهم الإداري على وجه الخصوص. يُستنتج، عموما، أن المشرع الجامعي الجزائري قد أعطى لمبدأ المشاركة أهمية كبرى، وهو ما تنص عليه العديد من القرارات والتعليمات الصادرة عن الوزارة المكلفة بالتعليم العالي والبحث العلمي.

ومن بين الأمثلة التي ساقها أعضاء الهيئة الإدارية للتأكيد على الدعم التشريعي الجامعي لمشاركتهم في مختلف مراحل صنع واتخاذ القرار هي قدرتهم على تكييف القوانين والنصوص التنظيمية مع واقعها التطبيقي، وذلك بتفعيل آلية التشاور مع جميع الجهات، خاصة أن هذه القوانين تسمح بتحقيق الأهداف البيداغوجية والعلمية. يبرز ذلك في الجانب المؤسسي من خلال عمل المجالس العلمية واللجان البيداغوجية، والاجتماعات الدورية التي تُعقد على مستوى الجامعة والكليات ومجالس الإدارة.

يُظهر السؤال المتعلق بقدرة التنظيم الإداري للجامعة على إشراك الهيئة الإدارية في صناعة القرار تقاربا كبيرا في الخيارات المفضلة، حيث أن 44% من الأعضاء يقرون بذلك في مقابل 42% الذين يعتقدون عكس ذلك. يتعزز هذا الإقرار بفعالية النموذج التنظيمي الحالي للجامعة الجزائرية بالصلاحيات الممنوحة للعضو الإداري ليكون دوره فعالا في صنع القرارات الجامعية، خاصة أن هنالك هيئات جامعية تسمح بمشاركة جميع الأطراف في العملية على غرار مجالس الإدارة والمجالس العلمية للجامعة والكلية واللجنة العلمية للقسم. إلا أننا نرى بأنه على الرغم من فعالية التنظيم الإداري بالنسبة لأعضاء الهيئة الإدارية لجامعة 20 أوت 1955، فإن مشاركتهم في العملية غير موسعة بالشكل المطلوب في ظل التراتبية العالية التي تميز التقسيم الإداري الحالي.

وبالرجوع إلى السؤال المرتبط بالجانب التنظيمي الذي طُرح حول الطريقة الملائمة لاختيار مدير الجامعة، فقد اختار معظم المستجوبين الانتخاب ب 47%، وهي نسبة تدل على أن الهيئة الإدارية ليست راضية على الطريقة المنتهجة حاليا في الجامعة والقائمة على التعيين. إن النسبة الأكبر

للإداريين الذين شملهم الاستبيان أكدوا على أن التعيين عملية غير ديمقراطية وغير مقبولة في مكان من المفروض أنه يتمتع بالحرية والاستقلالية (الجامعة)، كما يرون بأنه في ظل تبني هذه الطريقة تصبح مفاهيم الولاء والعلاقات الشخصية والواسطة أساسا لاختيار مدير الجامعة.

تُعدُّ معرفة الجوانب التنظيمية الضابطة لسير الجامعة من النقاط الأساسية للحكم على وجود ثقافة للحوكمة وتطبيق سليم لأهم مبادئها. ومن بين ما تمّ التركيز عليه في هذا الجانب، كليات اتخاذ القرار في الهيئات المكوّنة لجامعة 20 أوت 1955. ويتطرق عميد كلية الحقوق والعلوم السياسية إلى مسألة اتخاذ القرار في جامعة سكيكدة ويتحدث عن تجربته منذ تنصيبه عميدا للكلية في نهاية سنة 2012، ويؤكد بأن العملية تتم بطريقة جماعية عن طريق عقد اجتماع أسبوعي لمجلس الجامعة الذي يضم مدير الجامعة ونوابه وعمداء الكليات وفي بعض الأحيان نواب العمداء، وهي اجتماعات دورية غرضها تقييم ما أنجز من قرارات سابقة والتشاور في مسائل كثيرة يمكن التطرق إليها ومعالجة كيفية تطبيقها، سواء البيداغوجية منها أو التسييرية¹.

أما فيما يتعلق بالكيفية التي يتم بواسطتها اتخاذ القرار في مجلس إدارة الجامعة والمجلس العلمي للجامعة، فهي تكون وفق ما يلي²:

1. مجلس إدارة الجامعة: يختص بكل ما يرتبط بتوجه الجامعة، التكوين، البحث العلمي، التعاون الجامعي. يعقد المجلس دورتان عاديتان كل سنة، ورئيسه هو ممثل وزير التعليم العالي والبحث العلمي، ويضم كذلك ممثلي القطاعات الاقتصادية والاجتماعية ومدير الجامعة والأمين العام وعمداء الكليات كأعضاء استشاريين. تكمن مهمة مجلس الإدارة في السهر على رسم سياسة الجامعة.

2. المجلس العلمي للجامعة: يهتم المجلس العلمي بمسائل علمية وبحثية محضة على غرار فتح فروع تكوين جديدة في الأطوار الثلاث (ليسانس، ماستر، دكتوراه)، ومشاريع البحث والمخابر والتعاون في مجال البحث العلمي الوطني والدولي بين الجامعات. يضم المجلس العلمي للجامعة مدير الجامعة ونوابه والأمين العام وممثلين عن الأساتذة والطلبة.

¹ مقابلة مع عميد كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، من الساعة 14:09 إلى 14:31، 19 مارس 2017.

² كلام الأمين العام لجامعة سكيكدة ومسؤول ميدان الهياكل القاعدية في التقييم الذاتي.

أما فيما يخص آراء أعضاء الهيئة الإدارية للجامعة الذين شملهم الاستبيان فقد كانت إجاباتهم حول هذا السؤال مغايرة تماما لما حمله المرسوم التنفيذي رقم 03-279 الخاص بمهام الجامعة الذي أكد على أن التصويت على مداولات مجلس إدارة الجامعة يكون بالأغلبية البسيطة للأعضاء الحاضرين، وينصف الأعضاء بالنسبة للمجلس العلمي للجامعة.

يدل عدم إدراك الأعضاء الإداريين لجامعة 20 أوت 1955 بكيفيات اتخاذ القرار داخل أهم هيئتين على غياب الثقافة التنظيمية لأساسيات التسيير الجامعي من جهة، وعلى غياب التواصل والاتصال بين القمة (مجلس الإدارة والمجلس العلمي للجامعة) والقاعدة (الهيئات الإدارية والعلمية للكليات والأقسام) من جهة أخرى. يستوجب هذا الأمر إعادة تعريف وشرح أسس التنظيم الإداري والبيداغوجي للجامعة وتبسيطها للإداريين. فلا يمكن، بناء على هذا القول، الحكم بوجود حوكمة جامعية والواقع يؤكد عكس ذلك في ظل عدم دراية أغلب الأعضاء الإداريين بطرق سير مؤسساتهم الجامعية.

يتضح، بعد الاحتكام إلى النص القانوني الناظم لعمل الجامعة الجزائرية وإلى قول كل من عميد كلية الحقوق والعلوم السياسية والأمين العام لجامعة سكيكدة، بأن هنالك فجوة اتصالية لدى الأعضاء الإداريين المستجوبين (القاعدة) فيما يخص كيفيات اتخاذ القرار في المجالس العليا للجامعة (القمة). يمكن القول بأن المشكلة لا ترتبط فقط بضعف الوسيلة الاتصالية داخل الجامعة، بل تتعلق أيضا بعدم اهتمام ولا مبالاة من قبل هؤلاء الأعضاء الإداريين.

تزداد عزلة أعضاء الهيئة الإدارية عن المؤسسة الجامعية في الأمور البيداغوجية، خاصة أن ما نسبته 61% منهم، وهم كلهم أساتذة، لم يبادروا بأي مشروع أو فكرة بيداغوجية على اللجان العلمية لأقسامهم. يوحي هذا الأمر بغياب روح المبادرة من قبل الأعضاء الأساتذة الإداريين.

وفي نفس السياق، كانت مبادرات الأعضاء الإداريين الذين أجابوا بنعم (39%) على قلتها مفيدة، ويمكن حصرها في الجوانب الآتية:

- 1- اقتراح برمجة اجتماع اللجان البيداغوجية كل نهاية شهر بهدف متابعة وتقييم الأداء البيداغوجي.
- 2- ترتيب ملفات التريص في المؤسسات الاقتصادية والصناعية، وصياغة المعايير الناظمة لذلك.
- 3- خلق تخصصات جديدة، وتنظيم ملتقيات دولية ووطنية، وإنشاء مخابر بحثية.

4- اقتراح مبادرة لتطوير قدرات الطلبة في مجال المحاسبة والمالية.

يبقى من الضروري على الجامعة أن تدعم المبادرات السالفة الذكر ماديا ومعنويا ليتم تجسيدها على أرض الواقع. إن المبادرات موجودة، إلا أنها لا تُطبَّق إما للاغتراب الذي يشعر به الأستاذ في جامعته أو لأن أغلب هذه المشاريع لا تلقى قبولا وتُرفض لحجج تتعلق، في غالب الأحيان، بانعدام جدوى للمشروع أو لعدم قدرة الجامعة على تسديد جميع التكاليف التي يتطلبها.

أما على صعيد الصلات الخارجية لجامعة 20 أوت 1955، وبالأخص العلاقة مع المحيط الاقتصادي، فإنه يظهر بأنها علاقة ضعيفة لا تتجاوز عملية إقامة تریصات للطلبة في المؤسسات الاقتصادية والشركات الصناعية فقط دون أن يكون لها أي أثر ملموس على تحسين الأداءات المالية والبيداغوجية والإدارية للجامعة، كما أنه وفي الكثير من الأحيان لا يتم إقامة هذه التریصات أو تتعرض للتأخير نتيجة عدم قيام المؤسسات الاقتصادية بمهامها مما يدفع بأساتذة الجامعة إلى البحث عن وسطاء لهم علاقات بالمؤسسات الاقتصادية يساعدهم على تسهيل إجراء تریصات نهاية التخرج لطلبتهم.

يرجع ضعف علاقة جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة بالمحيط الاقتصادي إلى عوامل أخرى من بينها غياب آليات قانونية تضبط هذا المجال وتحدد حقوق وواجبات كل طرف، إضافة إلى انغلاق الجامعة على محيطها، والرؤية السلبية للمؤسسات الاقتصادية والصناعية المبنية على حكم مسبق بعدم قدرة الطاقم الجامعي على إيجاد حلول فعالة لمشاكلها التي تتطلب رد فعل سريع.

ينتظر الأمين العام لجامعة سكيكدة إلى هذه العلاقة التي يراها بأنها واحدة من أبرز النقاط السلبية في مسألة ضمان الجودة، ويستشهد على ذلك بقوله أن المؤسسات الاقتصادية بحكم طبيعتها وهدفها الأساسي المتمثل في تحقيق الربح، إضافة إلى حالتها القانونية التي لا تشجعها على التعاطي الإيجابي مع الجامعة لإيجاد حلول للمشكلات التي تعترضها تبقى من مسببات هذه العلاقة غير المتينة. ويقدم مثالا عن شركة سوناطراك التي قال بأنها تشتري تجهيزات من الخارج وعندما تتعرض لعطب تقوم بإحضار المورد الأجنبي لإصلاحه في ظل عقود تربطها به بدّل الاتصال بالجامعة

لإرسال مختصين وخبراء في هذا المجال. كما أن المؤسسات تعمل بصفة سريعة ولا تنتظر كثيرا لأن هدفها الرئيس هو تحقيق الربح¹.

لا يعني ارتكاز العلاقة بين جامعة سكيكدة والمؤسسات الاقتصادية على استقبال الطلبة في إطار إجراء تربصات قصيرة المدى ورسائل التخرج بأن العلاقة وثيقة بينهما، فمن بين العوائق التي اصطدمت بها الجامعة عدم قدرة هذه المؤسسات على تغطية العدد الكبير للطلبة الذين يريدون إجراء تربصات. ومن بين الأمثلة على ذلك، أنه كان لدى الجامعة 600 طالب معني بإجراء تربص في شركة سوناطراك، إلا أن هذه الأخيرة لم تستطع إدماج أكثر من عشرة طلبة فقط، وهذا راجع إلى تضخم أعداد الطلبة في مقابل نقص المناصب في المؤسسات الاقتصادية. وبالرغم من كل هذا، تبذل جامعة سكيكدة جهودا من أجل تحسين علاقتها ببيئتها الاقتصادية، فمثلا، قامت الجامعة بالتعاون مع شركة سوناطراك ومؤسسة الإنجاز الصينية ومؤسسة تحلية مياه البحر الإسبانية بإبرام عقود ووظفوا الطلبة الأوائل في تخصصات ثلاث هي الكيمياء والإنجليزية والتسيير².

إن نجاح تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة سكيكدة في ظل اعتماد نظام الأطوار الثلاث يتطلب نمو اقتصاديا، فكل الشركات والمؤسسات تحتاج إلى تخصصات جامعية جديدة، والجامعة تستطيع القيام بتكوين مهني خاص، لكن هذا يفرض أن تكون المؤسسات الاقتصادية والصناعية قادرة على قبول خريجي الجامعة، كما يستلزم، أيضا، وجود تشريعات في هذه المؤسسات تُسهّل تحقيق هذا المسعى³.

يُشخّص هذا الكلام واقع الحال بالنسبة لعلاقة الجامعة بالشريك الاقتصادي، إلا أنه لا يجب التغاضي عن السياسة العشوائية المنتهجة من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في العقود الأخيرة التي أولت أهمية كبيرة للمعطى الكمي لأعداد الطلبة على حساب معيار النوعية، وهو ما انعكس على قدرات توظيفهم في المؤسسات الاقتصادية التي تعاني بدورها من أزمات داخلية متعددة.

¹ كلام الأمين العام لجامعة سكيكدة ومسؤول ميدان الهياكل القاعدية في التقييم الذاتي.

² كلام الأمين العام لجامعة سكيكدة ومسؤول ميدان الهياكل القاعدية في التقييم الذاتي.

³ مقابلة مع نائب مدير جامعة سكيكدة المكلف بالبحث العلمي وما بعد التدرج، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، من

الساعة 11:02 إلى 11:58، 26 مارس 2017.

المجال الثالث: الشفافية وفعالية الاتصال

يهتم هذا المجال بالجوانب المتحكمة في تحقيق أركان الشفافية في جامعة سكيكدة.

الجدول رقم 11: واقع الشفافية وفعالية الاتصال في جامعة سكيكدة.

النسبة	ترتيب الخيارات	ترتيب الأسئلة: المجال الثالث: الشفافية وفعالية الاتصال
%47	1- نعم	1. هل تضمن القوانين والنصوص التنظيمية للجامعة سهولة الوصول إلى المعلومة الصحيحة والحصول عليها في وقتها المناسب؟
%33	2- لا	
%17	3- لا أدري	
%50	1- استعمال محدود	2. ما مدى استعمالكم لشبكة الأنترنت الداخلية للجامعة (Intranet)؟
%31	2- استعمال متوسط	
%17	3- استعمال واسع جدا	
%58	1- نعم	3. هل يوجد ربط بشبكة الأنترنت بين الأقسام والكلية برئاسة الجامعة؟
%31	2- لا	
%6	3- لا أدري	
%69	1- نشر الحقوق والواجبات	4. هل تُنشر حقوق وواجبات الأستاذ، والطالب، والإداري في لوحة الإعلانات وفي الموقع الرسمي للجامعة؟
%22	2- لا ينشر أي شيء	
%6	3- نشر الواجبات فقط	
%0	4- نشر الحقوق فقط	
%53	1- بعضها	5. هل تُنشر الجامعة جميع القرارات الإدارية والبيداغوجية في لوحة الإعلانات؟
%42	2- جميعها	
%0	3- لا ينشر أي شيء	
%89	1- نشر العمل البيداغوجي	6. هل ينشر موقع الجامعة كل ما له صلة بعمل المؤسسة؟
%47	2- نشر العمل الإداري	
%8	3- نشر العمل المالي	
%8	4- لا أدري	
%53	1- نعم	7. هل هنالك وضوح للشروط والمعايير الخاصة بإجراءات التعيين والترقية وتولي المناصب القيادية في الجامعة؟
%36	2- لا	
%11	3- لا أدري	
%53	1- مبسطة	8. هل ترى بأن المعاملات والإجراءات الإدارية التي تقوم بها الجامعة:
%38	2- معقدة	
%36	1- دائما	9. هل يوفر المسؤول الإداري المعلومة الصحيحة التي يحتاجها الأستاذ والطالب في وقتها المناسب؟
%33	2- أحيانا	
%25	3- غالبا	
%6	4- نادرا	
%53	1- متوسط	10. ما مدى إحساسك بالانتماء إلى جامعتك؟
%25	2- قوي جدا	
%11	3- قوي	
%6	4- ضعيف	

يتضح، مرة أخرى، أن التشريع في مجال إدارة الجامعة الجزائرية في مختلف الحقول الإدارية والبيداغوجية والتمويلية يحتوي على جميع الآليات والسبل التي تسمح بتطبيق جميع مبادئ الحوكمة المذكورة سلفا، فالنصوص القانونية الحالية كافية للقيام بذلك على أكمل وجه. وفي هذا السياق، يقر حوالي 47% من أعضاء الهيئة الإدارية لجامعة 20 أوت 1955 بالدعم القانوني لمسألة شفافية المعلومة، وهو أمر إيجابي يساعد على تكريس ثقافة الشفافية بين مختلف الأطراف الجامعية.

تستعمل لنتيبت أركان الشفافية الجامعية مختلف الآليات والأطر القانونية والمؤسسية، إلا أنه في الوقت الحالي برزت آليات أخرى لها من المحاسن ما يُسهّل العمل الإداري والبيداغوجي والمالي للجامعة ويجعله يركز على الشفافية، ومن بين هذه الآليات، توظيف الأنترنت لإدارة العمليات التي تحدث داخل هيئات الجامعة، أو ما يعرف بالأنترنت الداخلية للجامعة.

تمّ تسجيل تناقض كبير بين النص القانوني والواقع الميداني لتطبيق الشفافية باستعمال الأنترنت في الجامعة محل الدراسة، فمن خلال الاستبيان، اتضح بأن نصف الأعضاء المستجوبين يرون بأن استعمالهم للأنترنت الداخلية محدود، و31% منهم يستعملونه في حدود المتوسط بالرغم من وجود ربط بشبكة الأنترنت بين الكليات والأقسام برئاسة الجامعة. تكمن الصعوبة هنا في كيفية تجسير الفجوة بين الشق التشريعي والشق التطبيقي في استعمال الأنترنت في معالجة وإيصال المعلومة وحسن نقلها وتقادي توشيه محتواها.

لا تتطابق النتيجة المتوصل إليها في هذا الجانب مع ما هو موجود في الميدان، فلدى جامعة سكيكدة شبكة Intra Internet تربط كل مفاصل المؤسسة، انطلق العمل بها في سنة 2002، وعرفت توسعا حسب الهياكل الجديدة المنشأة، خاصيتها أنها تُسَيَّر بواسطة الألياف البصرية، كما تتمتع برابط آخر متخصص من مركز Algérie Telecom مباشرة مع جامعة سكيكدة¹. كما تمكنت جامعة سكيكدة من إنشاء شبكة رقمية تربط الكليات برئاسة الجامعة. تعمل الجامعة أيضا على ضمان شفافية المعاملات بدليل أن موقع الجامعة ينشر جميع المسائل التي تهم الطلبة. كما يوجد نظام progress حيث أن كل طالب يستطيع الاطلاع على كل ما يخصه من منزله دون التنقل إلى قسمه (علامات الامتحانات)، ونفس الشيء بالنسبة للأستاذ، كما أن لكل منهما رمزه الخاص به الذي يسمح له الدخول

¹ كلام الأمين العام لجامعة سكيكدة ومسؤول ميدان الهياكل القاعدية في التقييم الذاتي.

إلى النظام¹. تأسيسا على كل هذا، فإن اعتماد جامعة سكيكدة على الأنترنت هو في تطور مستمر فموقع الجامعة تحسن بشكل ملحوظ، كما أن الجامعة تحوز على 42 مهندس دولة في الإعلام الآلي ساهموا في تحسين موقع الجامعة، كما يوجد بريد إلكتروني وظيفي، وتمّ تسجيل الناجحين في البكالوريا السنة الماضية (سنة 2016) عن طريق الأنترنت، كما وُضعت نقاط الامتحانات في الموقع الإلكتروني².

بيد أن لنائب المدير المكلف بالتكوين العالي للطور الأول والثاني، التكوين المتواصل والشهادات والتكوين العالي في التدرج رأي مغاير، حيث يرى بأن مسيرتي جامعة سكيكدة يجدون صعوبة في الرجوع إلى الأرشيف، فمثلا، توجد صعوبة في إيجاد أوراق وملفات خاصة بطلبة تخرّجوا في فترة التسعينيات³.

تتأكد مرة أخرى القطيعة في التواصل بين قاعدة الجامعة (أساتذة إداريين على مستوى الكليات والأقسام) وقيمتها (الهيئات العليا للجامعة). وفي ظل هذا الاختلاف في الرؤى، فإن الواقع الميداني يقر بوجود بنى وهياكل مؤسسية وشبكة اتصالية تساعد على نقل المعلومة، إلا أن الإشكال يبرز في مصادقية تمريرها وضمان عدم تشويهها.

إن تسيير جامعة 20 أوت 1955 وفق ما تقتضيه قواعد الشفافية في ظل التسيير الإلكتروني لها أنتج العديد من المساوئ وأبان عن جملة من النقائص، فهناك بعض الحالات أعاققت السير العادي للمؤسسة. ومن بين مظاهر فشل التسيير الإلكتروني ما حدث في بداية السنة الجامعية الجارية 2018/2019 أين أجبرت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي مختلف الجامعات على اعتماد نظام المعلومات المدمج (Progress) لاستقبال ومعالجة ملفات الترشح لطلوري الماستر والدكتوراه عبر الأرضية الرقمية المخصّصة لها من قِبَل الوزارة، حيث عرفت مختلف جامعات الوطن احتجاجات طلابية بسبب إقصاء الكثير منهم. وفي الجامعة محل الدراسة، طالب بعض الأعضاء الإداريين بعدم

¹ كلام عميد كلية الحقوق والعلوم السياسية لجامعة سكيكدة.

² مقابلة مع نائب المدير المكلف بالعلاقات الخارجية والاتصال والتنشيط والتظاهرات العلمية، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، من الساعة 13:37 إلى 14:01، 16 مارس 2017.

³ مقابلة مع نائب المدير المكلف بالتكوين العالي للطور الأول والثاني، التكوين المتواصل والشهادات والتكوين العالي في التدرج، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، من الساعة 10:42 إلى 11:09، 16 مارس 2017.

الفصل الرابع _____ واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

اعتماد هذا النظام في السنة الحالية متحججين بالمركزية المفرطة في اختيار وانتقاء الطلبة، وبضيق الوقت، وعدم درايتهم الكافية بتفاصيل هذا النظام، ومؤكدين على ضرورة العودة إلى العمل بالترشيح الورقي بدل الإلكتروني.

وفي مسألة أخرى، يرى الأعضاء الإداريون بأن جامعة 20 أوت 1955 تقوم بنشر عملها البيداغوجي والإداري بنسبة 89% و 47% على التوالي، فيما تمتنع على نشر الجوانب المالية لها. تؤكد هذه النتيجة ما خلُص إليه السؤال المتعلق بنسب نشر الجامعة لعملها، حيث أن 53% من الأعضاء يقرّون بأنها لا تنشر جميع أعمالها، وهذا راجع، من وجهة نظرهم، إلى التلاعبات والتجاوزات التي تحدث في الكثير من المسائل مثل الإعلانات الخاصة بتحسين المستوى في الخارج التي لا تُنشر بعد إقرارها مباشرة.

تقاربت الإجابات فيما يخص مسؤولية الأعضاء الإداريين في توفير المعلومة الصحيحة في وقتها المناسب للأستاذ والطالب، فيرى 36% منهم أنهم دائما يسعون إلى تحقيق ذلك و 33% يجيبون باختيار "أحيانا" و 25% باختيار "غالبا". أما في مسألة وضوح المعايير التي يتم على أساسها تعيين وترقية الأعضاء في الجامعة فقد أجاب 53% منهم بنعم، وهي نسبة تشير إلى أن هذه المعايير واضحة للجميع ولا يشوبها أي لبس. كما تساعد بساطة الإجراءات الإدارية على تسيير الجامعة بشكل ناجح، مما يترتب عليه تحقيق الأهداف المسطرة. وقد أكد هذا أكثر من نصف الأعضاء من خلال رؤيتهم بأن الممارسات الإدارية في جامعة 20 أوت 1955 هي، في الواقع، قائمة على البساطة وليس على التعقيد.

نلخص في الأخير إلى أنه في ظل محدودية تطبيق أركان الشفافية الجامعية يظل الإحساس والشعور بالانتماء للمؤسسة الجامعية متوسطا، وهو ما يتماشى والنسبة المسجلة في هذا الجانب، حيث أن 53% من الأعضاء الإداريين يقرّون بذلك. لا يشجع هذا المنسوب المتوسط من الشعور بالانتماء على تحقيق رسالة الجامعة، ولا يساير ما تبتغيه أنظمة ضمان الجودة بيداغوجيا وإداريا. يدفعنا هذا الإحساس المتوسط بالانتماء إلى جامعة 20 أوت 1955 إلى القول بأن هنالك شعورا بأن الجامعة ليست مؤسسة متجانسة ومتسقة داخليا بقدر ما هي مؤسسة تضم جماعات غير متجانسة وتقل فيها درجة الارتباط. تصبح مواجهة المشكلات والعراقيل التي تعترض أداء الجامعة، في ظل هذا المستوى

الفصل الرابع _____ واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

من الشعور المحدود قائمة، أساسا، على التوجه الفردي والطابع الصراعي، وغياب لمعالم الإدارة التشاركية القائمة على التعاون والاعتماد المتبادل بين مختلف القوى المكوّنة للجامعة.

المجال الرابع: الاستقلالية والحرية الأكاديمية

يفحص هذا المجال مختلف الأبعاد المتحركة في درجة استقلالية جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة، وتتمثل هذه الأبعاد في: الاستقلالية الإدارية، الاستقلالية البيداغوجية، الاستقلالية المالية.

الجدول رقم 12: درجة الاستقلالية في جامعة سكيكدة.

النسبة	ترتيب الخيارات	ترتيب الأسئلة: المجال الرابع: الاستقلالية والحرية الأكاديمية
%39	1- عالي	1. هل تتمتع الجامعة باستقلالية في تسيير شؤونها الإدارية؟
%39	2- متوسط	
%11	3- عالي جدا	
%8	4- ضعيف	
%78	1- نعم	2. هل يؤثر تعيين قيادات الجامعة على استقلاليتها؟
%22	2- لا	
%36	1- عالي	3. هل يتمتع مجلس إدارة الجامعة باستقلالية في اتخاذ قراراته؟
%36	2- متوسط	
%14	3- عالي جدا	
%6	4- ضعيف	
%42	1- عالي	4. هل يتمتع المجلس العلمي للجامعة باستقلالية في اتخاذ قراراته؟
%25	2- متوسط	
%19	3- عالي جدا	
%6	4- ضعيف	
%36	1- عالي	5. هل يتمتع مجلس الكلية باستقلالية في اتخاذ قراراته؟
%28	2- متوسط	
%19	3- عالي جدا	
%11	4- ضعيف	
%42	1- عالي	6. هل يتمتع المجلس العلمي للكلية باستقلالية في اتخاذ قراراته؟
%25	2- متوسط	
%22	3- عالي جدا	
%8	4- ضعيف	
%36	1- متوسط	7. هل تتمتع اللجنة العلمية للقسم باستقلالية في اتخاذ قراراتها؟
%28	2- عالي	
%28	3- عالي جدا	
%6	4- ضعيف	
%42	1- متوسط	8. هل تتمتع الجامعة باستقلالية في تسيير شؤونها البيداغوجية؟
%28	2- عالي	

19%	3- عالي جدا	9. هل تتمتع الجامعة بالحرية في صياغة معايير لانتقاء الطلبة؟
6%	4- ضعيف	
33%	1- عالي	
31%	2- متوسط	
17%	3- ضعيف	
14%	4- عالي جدا	
33%	1- متوسط	10. هل تتمتع الجامعة باستقلالية في ضبط مقررات ومحتوى برامج التدريس؟
25%	2- ضعيف	
22%	3- عالي	
11%	4- عالي جدا	
42%	1- حرية متوسطة	11. ما درجة تمتع عضو هيئة التدريس بالحرية في مجال التدريس؟
36%	2- حرية تامة	
8%	3- حرية ضعيفة	
0%	4- حرية منعدمة	
53%	1- حرية تامة	12. ما درجة تمتع عضو هيئة التدريس بالحرية في مجال البحث العلمي؟
33%	2- حرية متوسطة	
11%	3- حرية ضعيفة	
0%	4- حرية منعدمة	
44%	1- لا	13. هل هنالك تنوعا في مصادر تمويل الجامعة في الواقع؟
39%	2- لا أدري	
14%	3- نعم	
75%	1- الميزانية المخصصة لها من طرف الوزارة	14. يحق للجامعة، قانونا، أن تعتمد من الناحية المالية على أحد هذه المصادر:
25%	2- الخدمات التي تقدمها	
3%	3- القروض والهبات والوصايا	
3%	4- إعانات ومساعدات المنظمات الدولية	
3%	5- كلها	
69%	1- لا	15. هل شاركت في تقديم عروض ومشاريع ساهمت في دعم مداخل جامعتك؟
22%	2- نعم	
42%	1- استقلالية متوسطة	16. هل تتمتع الجامعة باستقلالية في ربط علاقتها بالمؤسسات الاقتصادية؟
39%	2- استقلالية تامة	
11%	3- استقلالية ضعيفة جدا	
8%	4- استقلالية ضعيفة	

يرى أعضاء الهيئة الإدارية بأن جامعة 20 أوت 1955 تتمتع باستقلالية إدارية وتنظيمية عالية، وهي الآراء التي كشفت عنها إجاباتهم حول درجة استقلالية الجامعة في اتخاذ قراراتها الإدارية والاستقلالية الذي يتمتع بها كل من مجلس إدارة الجامعة ومجلس الكلية في رسم قراراتهما. فاستقلالية

الهيئات الإدارية للجامعة يعطيها قدرة على معالجة الاختلالات التي تحدث بصفة مباشرة وفي الوقت المناسب، كما يمنحها هامشا نسبيا من المسؤولية القرارية.

يتطرق عميد كلية الآداب واللغات إلى وضع الكلية في جامعة سكيكدة، ويرى بأنها لا تتمتع بالاستقلالية في التسيير الإداري والبيداغوجي، ويرجع السبب في أن هنالك خلا يسود هذا السير ويبرز في عدم التواصل السريع أحيانا في إطار القرارات الإدارية الفوقية مما يجعل الجامعة تسيير بنظام تقليدي. وهذا النظام بحاجة ماسة إلى روح جديدة وعقلية ذات إحساس بالاستقلالية في أخذ القرار مع ضرورة احترام القرارات العامة والتنظيمات الإدارية التي ينبغي أن تكون المرجعية في التسيير بالاعتماد على الأسس العامة المسطرة من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي¹.

إلا أن الضعف المسجل في الجانب الإداري يرتبط بانعكاسات تعيين قيادات الجامعة على استقلاليتها، حيث بلغت نسبة الموافقة على السؤال 78%، الأمر الذي يوحي بأن أغلبية أعضاء الهيئة الإدارية لا يتفقون مع طريقة التعيين المنتهجة حاليا. تجدر الإشارة إلى أن تعيين قيادات الجامعة يخضع لأحكام القرار الوزاري المشترك الصادر في 11 ديسمبر 2004 الذي يحدد تصنيف المناصب العليا للجامعة وكيفيات الاختيار.

تقوض طريقة تعيين القيادات العليا للجامعة، إذا، الاستقلالية الإدارية للمؤسسة، ويبقى على المركزية أسلوبا لإدارة الجامعة. فإذا كانت القاعدة ترى بأن التعيين لا يسمح بتحقيق الاستقلالية الإدارية في اختيار من هم في القمة، فإن ذلك يوحي، مرة أخرى، بضعف الانسجام بين الأطراف المشكلة للمؤسسة الجامعية. إن اعتماد المركزية الإدارية في التعيين قد يحتمل أحد هذين الافتراضين: فإما أن هنالك انعداماً للثقة من جهة الوزارة الوصية في الأعضاء الأكاديميين والإداريين الذين تضمهم الجامعة، أو أن الوزارة نفسها مازالت ترى في المؤسسة الجامعية قاصرة ولم تصل بعد إلى المستوى الذي يسمح لها بأن تختار قياداتها الإدارية والأكاديمية لوحدها.

إن الحوكمة دون وجود استقلالية لا تعني شيئا، ففي أوروبا على سبيل المثال توجد استقلالية كبيرة للمؤسسات الجامعية فيها، أما في الجزائر فيوجد العكس، حيث أن الوصاية هي من توجه

¹ مقابلة مع عميد كلية الآداب واللغات"، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، من الساعة 10:19 إلى 12:00، 27 مارس 2017.

الجامعة، ويظهر ذلك بوضوح في أن مدير الجامعة لا يستطيع اتخاذ قرار دون الرجوع إلى الوزارة الوصية¹.

وفي ظل عدم القدرة على انتخاب رئيس قسم في جامعة سكيكدة فكيف يمكن الحديث عن حوكمة؟ إن علاقة الجامعة بوصايتها تحد من تطبيق مبادئ الحوكمة، لكن يجب القول بأن هنالك إرادة من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لإنجاح تطبيقها، ففي بعض الأحيان يكون للمركزية دور إيجابي في العملية كونها تعطي نوعا من المساواة بين الفواعل، وهذا عكس اللامركزية التي تنتشر فيها أشكال المحسوبية والعلاقات الشخصية.

ثم إنه إذا توفرت القدرة على انتخاب رئيس للجمهورية الجزائرية، فلماذا لا نملك القدرة على انتخاب مدراء للجامعات الجزائرية؟ فالنموذج الفرنسي على سبيل المثال يقدم لنا رؤية واضحة في هذا الجانب، فرئيس الجامعة لديهم يتم انتخابه، أما مدير الجامعة فيتم تعيينه من قِبل الدولة الفرنسية ويكون عمله جهويا بالأساس (شرق فرنسا على سبيل المثال)، أي المزوجة بين التعيين والانتخاب وهذا لتفادي سلبيات كل واحد منهما. فإذا تمّ تعيين مدير للجامعة الجزائرية فلا بُدّ من انتخاب من هم أدنى منه رتبة على الأقل².

أما في الجانب البيداغوجي، فقد رأى أعضاء الهيئة الإدارية بأن استقلالية الجامعة تكون أكبر في هيئاتها العليا مثل المجلس العلمي للجامعة والمجلس العلمي للكلية (42%)، وتراجع الاستقلالية أين تصبح متوسطة في الهيئات القاعدية للجامعة، وبالأخص في اللجنة العلمية للقسم (36%). يمكن إرجاع ذلك إلى أن الجزء الأكبر من المسؤولية يقع على عاتق اللجنة العلمية للقسم، فهي التي تتحمل جميع الأعباء والضغط من قبل جميع الأطراف، كما أنها القاعدة التي تنطلق منها القرارات وفي نفس الوقت الجهة التي تسعى إلى تطبيق جميع القرارات والتعليمات التي تصلها من المجالس العليا.

تبقى درجة تمتع الأستاذ بالحرية في التدريس متوسطة (42%) حسب آراء أعضاء الهيئة الإدارية، رغم أنه، واقعيًا، لا أحد يتدخل في عمل الأستاذ داخل قاعات التدريس ولا أحد له صلاحية إجباره على اعتماد أسلوب معين في التدريس. يؤكد الأعضاء بأنه لا توجد أي وصاية على الأستاذ في مجال التدريس، حيث تنحصر مسأئلته في نسب تقدم أو تأخر تقديم الدروس فقط.

¹ كلام مسؤول خلية تأمين ضمان الجودة لجامعة سكيكدة.

² كلام مسؤول خلية تأمين ضمان الجودة لجامعة سكيكدة.

إلا أن الاستثناء الوحيد المتعلق ببعيد الاستقلالية البيداغوجية تم تسجيله في مجال البحث العلمي، حيث وافق 53% من أعضاء الهيئة الإدارية على أن للأستاذ كامل الحرية في اختيار مواضيع أبحاثه دون تدخل أي جهة. توشّر هذه النسبة المقبولة على توفر مناخ محفز لإجراء الدراسات والأبحاث العلمية، إلا أن الانتقاد الموجّه في هذه النقطة يتمثل في عدم استفادة الأساتذة من هذه الحرية في إجراء دراسات معمقة ومتخصصة جدا في مختلف الميادين التي تحدد كفاءات وشروط وقواعد تحسين الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية والعلمية للبلد.

وفيما يخص اتخاذ القرار في المجالات ذات الصلة بالبحث العلمي، فإن أي موضوع أو قضية تمر عبر المؤسسات واللجان العلمية مثل المجلس العلمي للكلية، حيث تمر جميعها على رؤساء الأقسام ثم على اللجنة العلمية للقسم ثم على مستوى الكلية بالتشاور مع رؤساء الأقسام، ويتم الفصل في ذلك على مستوى رئاسة الجامعة. كما أن عروض التكوين في الماستر والدكتوراه تبدأ من الأسفل إلى أن تصل إلى رئاسة الجامعة. لم تنبّق الفواعل الداخلية هي صاحبة الحق في ذلك فقط، بل أصبح للقوى الخارجية دور ملحوظ، وهو ما يبرز في فتح تخصصات بطلب من الشريك الصناعي مثل فتح تخصص البتروكيميا في طور الماستر بطلب من شركة سوناطراك¹.

يوجد على المستوى الداخلي نظام الكليات الذي مازال لم يأخذ الاستقلالية الكاملة بعد في التسيير، فهو مازال مرتبطا بالجامعة المركزية، ومع ذلك، هنالك مجال للمناورة، بحيث أن للكلية الحق في ضوء الميزانية الممنوحة لها أن تقيم تظاهرات علمية وطنية أو دولية بالتنسيق مع نيابة المديرية لما بعد التدرج ومع نيابة المديرية للعلاقات الخارجية. وفي إطار هذه التظاهرات، بدأت ملامح العمل الجماعي بين الكليات من أجل عقد تظاهرات علمية مشتركة خاصة إذا كان هنالك تقاربا في الرؤى والأهداف. وتمّ تطبيق هذه الفكرة بعقد ملتقيات بين كلية الآداب واللغات وكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، وبين كلية الآداب واللغات وكلية الحقوق والعلوم السياسية، وهذا ما يشجع التواصل بين طلبة وأساتذة كليات جامعة سكيكدة².

¹ كلام نائب المدير المكلف بالتكوين العالي للطور الأول والثاني، التكوين المتواصل والشهادات والتكوين العالي في التدرج لجامعة سكيكدة.

² كلام عميد كلية الحقوق والعلوم السياسية لجامعة سكيكدة.

يُعدُّ التمويل من النقاط السلبية التي تميّز أداء جامعة 20 أوت 1955، حيث يرى 53% من أعضاء الهيئة الإدارية بأنه لا يوجد تنوع لمصادر التمويل، كما يقر ما نسبته 75% بأن المصدر الوحيد للتمويل يتمثل في تحويلات الميزانية المخصصة لها من قِبَل الوزارة. إن ما أكدته النسب حول غياب مصادر بديلة ومستقرة لتمويل الجامعة بالاعتماد على ميزانية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بصفة كبيرة يدفعنا إلى التأكيد بأن الواقع يعزز هذا الطرح، فجامعة سكيكدة لم تستطع إيجاد مصادر تمويل إضافية بالرغم من أنها تقع في محيط يشهد وتيرة اقتصادية سريعة في ظل وجود مؤسسات وشركات كبرى نذكر منها شركة سوناطراك وميناء سكيكدة.

أما فيما يخص الشق القانوني، فقد أكدت الإجابات على عدم معرفة أعضاء الهيئة الإدارية للنص القانوني الناظم لعملية تمويل الجامعة الذي يسمح لها بالاستفادة من المصادر الأربعة المتضمنة في السؤال رقم 14.

يكشف الانعزال التمويلي لجامعة 20 أوت 1955 ضعف أداء الأساتذة في استقطاب مصادر إضافية للتمويل، فمن بين 36 عضواً مستجوباً، اتضح بأن 69% منهم لم يقوموا بأي عمل يساهم في تحسين الوضعية المالية لجامعتهم. وبرز، بناء على هذا المعطى، مستوى انعزال الجامعة على محيطها الاقتصادي على الرغم من أن هنالك بعض الأعمال التي ساهمت في دعم مداخل الجامعة وهي قليلة مثل تكوين إدارات هيئات مثل إدارات الجماعات المحلية، وتكوين عمال شركة سوناطراك في اللغات، والمشاركة في مشاريع البحث الوطنية، وتنظيم ملتقيات وطنية ودولية.

يظهر تناقض آخر في السؤال الأخير الذي تناول درجة استقلالية جامعة 20 أوت 1955 في إيجاد روابط متينة مع المحيط الاقتصادي، فالمعلوم أن هذه العلاقة تقوم على الاتفاقيات والعقود المبرمة بين الجامعة والمؤسسات الاقتصادية دون تدخل أي جهة، إلا أن 42% من أعضاء الهيئة الإدارية يرون في أن هذه الاستقلالية هي، في حقيقة الأمر، استقلالية نسبية.

تؤكد هذه الرؤى على عدم معرفة أعضاء الهيئة الإدارية بكيفيات إبرام الاتفاقيات بين الجامعة والشريك الاقتصادي، فهي تتعلق بالطرفين فقط، ولا دخل لأي جهة أخرى في ذلك، حتى وإن كانت هذه الجهة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

الفصل الرابع _____ واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

تعيق القوانين الحالية انفتاح جامعة سكيكدة على المحيط الاقتصادي والصناعي، فالجامعة مطالبة بتقديم منتج بحثي يُدرُّ أموالاً (الإنتاج العلمي)، ويجب أن تبرز مشاريع مشتركة بين الطرفين (الجامعة والمؤسسة)، فمن الضروري إعادة مراجعة النصوص القانونية المسيّرة للجامعة¹.

المجال الخامس: التكوين في مجال الحوكمة

يُعدُّ التكوين ركيزة أساسية لبناء وتطوير الأداء في الحقلين البيداغوجي والإداري، حيث يسعى هذا المجال إلى التعرف على أهمية التكوين في مجال تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة سكيكدة.

الجدول رقم 13: التكوين في مجال الحوكمة.

النسبة	ترتيب الخيارات	ترتيب الأسئلة: المجال الخامس: التكوين في مجال الحوكمة
%39	1- لا	1. هل تقوم خلايا ضمان الجودة على مستوى الجامعة والكلية بدورات تدريبية لفائدة الهيئة الإدارية في مجال الحوكمة؟
%36	2- لا أدري	
%25	3- نعم	
%42	1- لا	2. هل تقوم خلايا ضمان الجودة بالتحسيس بأهمية تطبيق مبادئ حوكمة الجامعة؟
%36	2- نعم	
%22	3- لا أدري	
%33	1- لا أدري	3. هل نظمت الجامعة ملتقيات وأيام دراسية تهدف إلى نشر ثقافة الحوكمة فيها؟
%33	2- لا	
%19	3- نعم	
%50	1- نعم	4. هل شاركت في ملتقيات وأيام دراسية حول مواضيع تتعلق بضمان الجودة وحوكمة الجامعة؟
%39	2- لا	
%78	1- لا	5. هل استفدت من دورات تكوينية في مجال الحوكمة من هيئات من خارج جامعتك؟
%17	2- نعم	
%67	1- لا	6. هل استفدت من تدريب في مجال استعمال شبكة الأنترنت الداخلية للجامعة؟
%25	2- نعم	
%44	1- لا	7. هل يتم تدريس الطلبة مقاييس تُعنى بحوكمة الجامعة؟
%25	2- نعم	
%14	3- لا أدري	

¹ كلام مسؤول خلية تأمين ضمان الجودة لجامعة سكيكدة.

يُعتبر التكوين من أهم العناصر التي تدعم جهود تطبيق مبادئ الحوكمة في أي مؤسسة جامعية مهما كانت، عمومية أو خاصة. فهو الذي يسمح بتطوير قدرات أعضاء كل من الهيئتين الأكاديمية والإدارية، ويكسبهم القدرة على تجاوز العقبات التي تعترض أداءهم بشكل فعال وناجح.

نستطيع القول بأن الملاحظ على إجابات أعضاء الهيئة الإدارية في مجال التكوين في ميدان الحوكمة هو الضعف الكبير في اعتماده كآلية لتحسين الأداءات البيداغوجية والإدارية والمالية لجامعة 20 أوت 1955. فمن بين سبعة أسئلة طُرِحَتْ في هذا المجال، كانت الإجابات الستة سلبية. تؤكد هذه النتيجة على غياب الاهتمام بعمليات التكوين المستمر للأكاديميين والإداريين في الجامعة، كما يدل، أيضا، على عدم فعالية أداء خلايا ضمان الجودة في هذه المسألة، فهي العنصر الذي يمتلك القدرة على قراءة المرجعية المعتمدة وترجمتها، وإجراء الاستبيانات كون أفرادها لهم خبرة في ضمان الجودة، فهي (خلايا ضمان الجودة) لا تقوم بأي دور حسب آراء العينة المأخوذة إلا إذا طُلبت منها وزارة التعليم العالي والبحث العلمي التحرك، وبخاصة أثناء فترة إجراء عمليات التقييم الذاتي.

تتأكد هذه الهوة بين الأعضاء الإداريين وخلايا ضمان الجودة في عدم استفادة أغلب الأعضاء من دورات تكوينية في مجال شرح مضمون الحوكمة وتقديم دورات تدريبية في استعمال الأنترنت الداخلية. نشير في هذا الموضوع إلى أن الإجابات أكّدت بأن هؤلاء الأعضاء لم يستفيدوا من دورات تكوينية في هذا الجانب سواء داخل الجامعة أم خارجها.

لا يمكن، وفق هذا الطرح، القول بأن هنالك تحسنا ملحوظا في تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة سكيكدة في ظل غياب الاهتمام بالتكوين البيداغوجي والإداري، وبالأخص التكوين الخاص بالفئة الموظفة حديثا التي لا تحوز على مكتسبات قبلية حول المبادئ العامة لتطبيق حوكمة الجامعة. يشار، في هذا المقام، إلى أن جامعة سكيكدة تتوفر على العديد من الخبراء والمختصين في مجال ضمان الجودة وتطبيق الحوكمة، وهم الذين كانوا سباقين لإطلاق ضمان الجودة في الجامعة الجزائرية. ففي حال الاستعانة بهؤلاء المعنيين في مجال التكوين، ستكون الآثار إيجابية على المدى المتوسط، وفي المجالات الثلاث البيداغوجية والإدارية والمالية.

كما أنه لا يمكن ربط كل ما سبق بضعف أداء خلايا ضمان الجودة في جامعة 20 أوت 1955 فقط، بل أن المسؤولية يتقاسمها أعضاء الهيئة الإدارية كذلك، فهؤلاء تغيب عنهم الكثير من الأمور الخاصة بكيفيات التسيير الإداري القائم على الحوكمة، كما أنهم يجهلون أبسط الأمور، فهم لا

يدركون إن كانت جامعة سكيكدة قد نظّمت ملتقيات دولية ووطنية حول موضوع نظام ضمان الجودة (33%). ويمكن تفسير عدم دراية الأعضاء الإداريين بما يحدث داخل الجامعة من نشاطات علمية في ميدان الجودة والحوكمة بغياب ثقافة واسعة حول ذلك، ونقص الاهتمام بهذه القضايا، وعدم فعالية آليات الاتصال والتواصل المختلفة بين الفواعل الجامعية.

يُفندُّ الواقع الميداني القول بعدم تنظيم الجامعة لتظاهرات علمية في مجال الحوكمة، حيث قامت بتنظيم العديد من الملتقيات الدولية من أجل شرح نظام ضمان الجودة، أهمها الملتقى الدولي المعنون ب: "رهانات ضمان الجودة في التعليم العالي"، المنعقد يومي 20 و 21 سبتمبر 2010 والمنظّم من المنتدى المكوّن من المؤسسات الجامعية الآتية: جامعة سكيكدة، جامعة قالمة، جامعة بسكرة، جامعة أم البواقي، جامعة تبسة، جامعة ورقلة. والملتقى الدولي "تجارب التطبيق، مؤشرات الأداء والاستشراف"، المنظّم من قِبَل المنتدى نفسه يومي 10 و 11 نوفمبر 2012. زيادة على الأيام الدراسية التي نظّمتها كليات الجامعة على غرار اليوم الدراسي المنظّم في كلية التكنولوجيا يوم 11 فيفري 2012، واليوم الدراسي الذي عقده كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير يوم 08 ماي 2012.

لم تتوقف جامعة سكيكدة عند تنظيم الملتقيات الدولية والأيام الدراسية، بل استعانت كذلك بخبراء أجانب من أجل إلقاء محاضرات في مجال ضمان الجودة، نذكر من بينهم استضافة "أحمد شبشوب" أستاذ التعليم العالي بجامعة تونس وخبير لدى البنك الدولي يوم 3 مارس 2009. يتضح بعد ذكر هذه التظاهرات العلمية التي نظّمتها جامعة سكيكدة في مجال ضمان الجودة بأن هنالك توجهها من أعلى الجامعة يفيد بضرورة إدخال المضامين التي تدعو إليها الحوكمة عن طريق إدارة مختلف هياكل الجامعة بالمبادئ التي تنص عليها.

إن التجربة الحديثة لجامعة سكيكدة بالمقارنة مع جامعات الدول الغربية وبعض الدول العربية تدفعنا إلى القول بأن التناقضات الموجودة حاليا هي تناقضات ذات صلة بغياب تقاليد للجودة والحوكمة في جامعة سكيكدة. فمن المعلوم أن التطبيق الأمثل لهذه المبادئ يتطلب فترة زمنية طويلة لانتشار وتغلغل الثقافة التي تدعو إليها بين الفواعل الجامعية، ويصبح العمل بها أمرا حتميا وبطريقة روتينية.

المجال السادس: رقابة وتقييم الأداء الجامعي

يهتم المجال السادس بمجالات الرقابة وتقييم الأداء الجامعي في الحقول الإدارية والبيداغوجية.

الجدول رقم 14: الاعتماد على الرقابة والتقييم في جامعة سكيكدة.

النسبة	ترتيب الخيارات	ترتيب الأسئلة: المجال السادس: رقابة وتقييم الأداء الجامعي
61%	1- وزير التعليم العالي والبحث العلمي	1. من الذي ترجع إليه صلاحية مساءلة مدير الجامعة على أدائه؟
25%	2- كلاهما	
11%	3- لا أدري	
6%	4- مجلس إدارة الجامعة	
44%	1- توجد	2. هل هنالك عمليات خاصة بالرقابة تجريها وزارة التعليم العالي والبحث العلمي للتأكد من حسن سير أداء الجامعة؟
36%	2- لا أدري	
11%	3- لا توجد	
42%	1- غير منظم	3. كيف يكون تقييم الأداء الإداري والبيداغوجي والمالي للجامعة؟
28%	2- بانتظام	
11%	3- لا يحدث تقييم	
36%	1- لا تقوم بذلك إطلاقا	4. تقوم الجامعة بإجراء استطلاعات رأي الأساتذة والطلبة من أجل تقييم أدائها:
25%	2- أحيانا	
22%	3- دوريا	
11%	4- نادرا	
50%	1- لا أدري	5. هل تعطي الجامعة للهيئات الخارجية الموافقة على تقييم أدائها الإداري والبيداغوجي والمالي؟
33%	2- لا	
11%	3- نعم	
33%	1- لا	6. هل تأخذ الجامعة النتائج المتوصل إليها في عمليات التقييم لتحسين أدائها بعين الاعتبار؟
31%	2- نعم	

يبقى الحكم على أية عملية لتطبيق الحوكمة في أي مؤسسة جامعية غير مكتمل ما لم يسايره تقييم في جميع مراحلها. يسمح التقييم بمعرفة نقاط قوة وضعف الأداء الجامعي.

بالرجوع إلى الدراسة الميدانية التي أجريت في جامعة سكيكدة، يتضح بأن الاعتماد على التقييم غير مفعّل بالشكل اللازم، وهو ما تشير إليه إجابات أعضاء الهيئة الإدارية التي أقرت بضعف اعتماد التقييم لتحسين الأداءات الجامعية، والتأكيد على أنه حتى إن كان هنالك تقييما، فإنه يبقى شكليا ولا يؤدي المأمول منه. ومن جانب آخر، يبقى تقييم الأداء الجامعي مرتبطا بما تقوم به وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، سواء من خلال مساءلتها لأداء مدراء الجامعات أو إرسالها لجان مراقبة

وتفتيش للتأكد من حسن سير الأداء، أو من خلال خلية ضمان الجودة الموجودة على مستوى الوزارة خاصة أنها هي التي أطلقت عملية التقييم الذاتي للجامعات في سنة 2017، حيث كُفِّت على إثرها مختلف الجامعات الجزائرية بالإعداد للعملية بطلب من الوزارة الوصية، وبناء على هذا، قامت جامعة سكيكدة بجلسات عمل، وشكلت فرقا للتقييم الذاتي ضمت سبعة لجان فرعية منها لجنة الحوكمة.

يعيق غياب الانتظام في إجراء التقييم الجامعي (42%) إبراز مواطن الخلل التي تحتاج إلى تصحيحات. يُبقي غياب التقييم المنتظم والدوري الوضع على حاله، ولا يسمح بإحداث أي تغيير إيجابي. وفيما يتعلق بالمناهج المعتمدة في تقييم أداء الفواعل الجامعية فهي، كُلهَا، مناهج وأساليب وزارية ترتبط مباشرة بالمتابعة الميدانية والاجتماعات البيداغوجية التي تتعقد دوريا، حيث يتم تقييم أداء الأساتذة والطلبة عن طريق اللجان البيداغوجية، أما أعضاء الإدارة فيتم تقييمهم عن طريق مجالس الإدارة. تساهم هذه البنى في قياس ومقارنة المهام المسندة لكل طرف نظريا مع العمل الميداني.

وعلى صعيد آخر، تغيب آلية إجراء استطلاعات رأي الأساتذة والطلبة والإداريين من أجل معرفة وجهات نظرهم حول أداء الجامعة (36%). تؤكد هذه النسبة، مرة أخرى، أن عمليات التقييم الجامعي مازالت تقليدية، كونها تقوم على إجراء التقييم الفوقي الذي تتبناه وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، كما تدل على غياب استراتيجية للتخطيط المتوسط والبعيد المدى. يُستنتج أيضا أنه حتى وإن أجرت الجامعة تقييما داخليا، فإن شرح وتبسيط العملية للأساتذة والإداريين والطلبة لا يكون كافيا لإيضاح الفكرة حول الهدف المسطر من القيام بهذه العمليات، فأعضاء الهيئة الإدارية لا يعرفون إن كانت الجامعة تتعامل مع هيئات خارجية وأجنبية لتقييم أدائها (50%) على الرغم من إجراء أكثر من تقييم خارجي واحد، كانت فيه الوكالة الجامعية للفرنكوفونية الجهة المعنية بذلك.

تأسيسا على كل ما سبق، يصبح الاعتماد على ما يتم التوصل إليه عند إجراء عمليات التقييم غير ذي جدوى، ولا يتم توظيف نتائجه مستقبلا لتحسين الأداءات البيداغوجية والإدارية لجامعة 20 أوت 1955، خاصة أن 33% ممن شملهم الاستبيان يعترفون بعدم اعتماد الجامعة على ما تخلص إليه عمليات التقييم من نتائج وتوصيات. يصبح الأداء الجامعي، في ظل عدم الاعتماد على ما تصل إليه عمليات التقييم من نتائج وتوصيات، عشوائيا وغير منظم، كما ينتج عنه عدم مساءلة ومراقبة القوى المختلفة. وعليه، لا يمكن الحكم على نجاح تطبيق مبادئ الحوكمة إلا عند أخذ تقارير التقييم في الحسبان، حيث يسمح التقييم بالكشف عن نقاط القوة فيحسنها، ويبرز المساوئ فيعالجها.

المطلب الثالث: تحليل ومناقشة نتائج المحور الثاني للاستبيان

يتناول المطلب الثالث أهم العوائق التي تعرقل التطبيق الجيد للمبادئ التي تنص عليها الحوكمة في جامعة سكيكدة، بالتركيز على العوائق التنظيمية والسياسية والثقافية والاقتصادية.

المجال الأول: العوائق التنظيمية

تتطرق العوائق التنظيمية في تطبيق مبادئ الحوكمة إلى العراقيل القانونية والمؤسسية والإدارية التي تعرفها جامعة سكيكدة.

الجدول رقم 15: العوائق التنظيمية في تطبيق الحوكمة في جامعة سكيكدة.

النسبة	ترتيب الخيارات	ترتيب الأسئلة: المجال الأول: العوائق التنظيمية
%47	1- نعم	1. كثرة القوانين والنصوص التنظيمية المفسرة والشارحة لها؟
%39	2- لا	
%56	1- نعم	2. عدم الالتزام بتطبيق ما جاء في محتوى القوانين والنصوص التنظيمية؟
%31	2- لا	
%58	1- نعم	3. تؤثر المحسوبية والعلاقات الشخصية على التطبيق الأمثل للقوانين المعمول بها في الجامعة؟
%22	2- لا	
%67	1- نعم	4. عدم فعالية أداء خلايا ضمان الجودة لا يسمح بتطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعة؟
%14	2- لا	
%64	1- نعم	5. اعتماد طريقة تعيين مسؤولي الجامعة يؤثر على استقلاليتها؟
%17	2- لا	
%64	1- أوافق	6. غياب التنسيق والانسجام في الأداء بين المجالس والهيئات المكونة للجامعة؟
%14	2- أوافق جدا	
%14	3- لا أوافق	
%47	1- نعم	7. غياب آليات فعالة تحدّ من تفشي الفساد الإداري والبيداغوجي والمالي للجامعة؟
%36	2- لا	
%69	1- نعم	8. عدم وجود دليل مرجعي يحدّد كيفية تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعة؟
%17	2- لا	

يؤدي الجانب التنظيمي دورا كبيرا في إنجاز تطبيق مبادئ حوكمة الجامعة، فهو الذي يضبط العمل البيداغوجي والإداري والمالي للجامعة، ويصوغ صلاحيات واختصاصات الأطراف صاحبة المصلحة، كما يحدد حقوق وواجبات كل فاعل. إلا أن الاعتماد على الجوانب التنظيمية بشكل غير دقيق يؤثر على سلامة العمليات والممارسات الجامعية.

نبدأ تحليلنا من الشق القانوني، واعتباراً بأن وجود قاعدة قانونية متينة كفيل بضمان نجاح أي عملية تحدث داخل الجامعة، إلا أن التضخم التشريعي قد يحول دون ذلك، حيث يرى 47% من أعضاء الهيئة الإدارية لجامعة 20 أوت 1955 أن من أبرز العوائق التنظيمية لتطبيق مبادئ الحوكمة راجع إلى كثرة النصوص القانونية النازمة لها. لا يسمح التضخم التشريعي بمراعاة الجوانب الثقافية والشخصية التي قد تكون بمثابة السند لتطبيق ما تنص عليه الحوكمة. تدفع المركزية المعتمدة في إدارة الجامعة الجزائرية القوى الجامعية إلى تطبيق ما تنص عليه القوانين لتفادي أي تجاوزات من الممكن حدوثها، وهذا ما يُنقص قدرة الأعضاء على تكييف القوانين مع الحالات والمشكلات المراد حلّها بإقحام معايير شخصية إبداعية تُيسّر ذلك.

وفي الجانب القانوني أيضاً، يقر 56% من أعضاء الهيئة الإدارية للجامعة محل الدراسة بأنه لا يتم الالتزام بمحتوى النصوص التنظيمية. يُعدّ هذا الأمر خطيراً، ويؤكد، مرة أخرى، على أن منطق التسيير في الجامعة يخضع للرؤى الشخصية والاعتبارات المصلحية الضيقة.

يؤدي بنا كل هذا إلى القول باحتلال معايير المصلحة الشخصية والمحسوبية والولاءات مرتبة متقدمة مقارنة بمؤشر الالتزام بالقانون والعمل بمقتضاه، حيث أن 58% من الإداريين يؤيدون هذا الطرح، وهي نسبة كبيرة نوعاً ما تدل على حالة الفوضى التي تشهدها جامعة 20 أوت 1955 على الرغم من النصوص القانونية واللوائح والتعليمات التي تصدر في مجال تطبيق الحوكمة.

يُعدّ التشريع، عموماً، الضابط الذي يسيّر أي مؤسسة، فمختلف التشريعات المعمول بها في جامعة سكيكدة تسهّل عملية تطبيق الحوكمة، لكن المسألة ترتبط بتحيين القوانين وجعلها تواكب المستجدات.

وفيما يخص نظام الأطوار الثلاث ومدى تسهيله لتطبيق حوكمة الجامعة، ففي بدايات تطبيقه كانت هنالك عشوائية ترتبت عنها الكثير من الوضعيات الشاذة التي تطلبت مجهودات كبيرة للتغلب عليها، أما حالياً، فالأمور بدأت في التسوية خاصة بعد مطابقة شهادة الليسانس ومواءمة الماستر¹.

تتقاسم الفواعل الجامعية مسؤولية التطبيق الصارم لمبادئ الحوكمة، إلا أن الدور الأكبر يقع على عاتق خلايا ضمان الجودة. إلا أن الملاحظ هو ضعف هذه الخلايا في تعزيز تطبيق مبادئ

¹ كلام عميد كلية الحقوق والعلوم السياسية لجامعة سكيكدة.

الحوكمة، ف 67% من الأعضاء الإداريين يقرون بعدم فعالية خلايا ضمان الجودة، وهو ما تمّ التأكيد منه من خلال إقرار الأعضاء بأن مسؤولي خلايا ضمان الجودة لم يقوموا بأي نشاط يُذكر، واستثنوا من ذلك عملية التقييم الذاتي لسنة 2017 التي تُعدُّ مبادرة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، كما أن الإداريين لا يعرفون إن كانت في كلياتهم خلايا منصّبة لضمان الجودة.

توحي الفجوة المؤسساتية بين خلايا ضمان الجودة والكليات والأقسام بغياب الانسجام والتنسيق في الأداء المؤسساتي للهيئات المكوّنة لجامعة 20 أوت 1955، حيث أن 64% من أعضاء الهيئة الإدارية يوافقون على ذلك مستشهدين بانعدام قنوات تواصل واتصال فعّالة بين أقسامهم وكلياتهم برئاسة الجامعة وخلايا ضمان الجودة.

نجد أن من أبرز معيقات تطبيق الحوكمة، في الشق التنظيمي، هو اعتماد التعيين في تولّي المناصب العليا في الجامعة، وهي الفكرة التي تمّ طرحها من قبل، ف 64% من الأعضاء الإداريين يرون بأن هذه الطريقة لا تساعد على تطبيق الحوكمة، خاصة أنها لا تتماشى مع أهم مبدأ للحوكمة وهو الاستقلالية. إن مبدأ الاستقلالية التنظيمية مغيب في جامعة سكيكدة كون اختيار قياداتها يخضع للتوجهات المركزية.

يرى أعضاء الهيئة الإدارية للجامعة بأن محاربة الفساد الإداري والبيداغوجي والمالي يتم بطرق وآليات كلاسيكية تتمثل في تأسيس هيئات ومؤسسات داخل الجامعة تُعنى بالحد من الظواهر والسلوكيات السلبية (47%)، إلا أن دور هذه البنى يبقى شكليا وغير ذي جدوى حسب رأيهم، فلا خلايا ضمان الجودة ولا مجلس أخلاقيات المهنة الجامعية قدّما تقاريراً وتوصيات تفيد بوجود الفساد في الجامعة من الضروري محاربتة.

نصل في الأخير إلى القول بأن ثقافة الحوكمة لا تنشأ فقط من خلال صلاحيات الهيئات المعنية بذلك، بل ترتبط، أيضا، بالمؤهلات والإدراكات الشخصية للقوى الجامعية، ومدى استجابتهم لما تحتويه مبادئ الحوكمة. فقد تمّ تسجيل ضعف كبير في هذا المجال، ويمكن الاستعانة بمثال للتأكيد على ذلك، حيث أن 69% من الهيئة الإدارية لا يعرفون بأن هنالك دليلا مرجعيا موحدًا يحتوي على معايير ومؤشرات تُوضّح كيفية تقييم تطبيق مبادئ الحوكمة، وهو المرجع الوطني الذي أقرته وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الذي تمّ، من خلاله، إجراء عملية التقييم الذاتي للجامعات في سنة 2017.

المجال الثاني: العوائق السياسية

يستهدف هذا المجال معرفة المنطلق السياسي لتطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة سكيكدة.

الجدول رقم 16: العوائق السياسية في تطبيق الحوكمة في جامعة سكيكدة.

النسبة	ترتيب الخيارات	ترتيب الأسئلة: المجال الثاني: العوائق السياسية
%42	1- أوافق	1. هل توافق على أن علاقة الجامعة بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي تشجع على نجاح تطبيق الحوكمة فيها؟
%28	2- أوافق جدا	
%14	3- لا أوافق	
%11	4- أوافق نوعا ما	
%33	1- دعم متوسط	2. هل يدعم تطبيق نظام ل.م.د تفعيل المبادئ التي تنص عليها حوكمة الجامعة؟
%22	2- دعم ضعيف	
%17	3- دعم عالي	
%11	4- دعم عالي جدا	
%64	1- نعم	3. هل يؤثر غياب تنوع في مصادر التمويل على استقلالية الجامعة؟
%25	2- لا	
%67	1- نعم	4. هل يرجع ضعف تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعة إلى عدم الاعتماد على نتائج التقييم؟
%11	2- لا	

قبل الحديث عن العوائق السياسية لتطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة سكيكدة لا بُدَّ من معرفة رسالة المؤسسة والأهداف المراد تحقيقها. فوضوح الرسالة يسمح بتطبيق هذه المبادئ بشكل عقلاني. تبرز في هذه النقطة انعكاسات العلاقة التي تربط وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بجامعة سكيكدة وتأثيرها في عملية تطبيق مبادئ الحوكمة. يتضح من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية بأن هذه العلاقة تساعد على نجاح تطبيق مبادئ الحوكمة بنسبة 42%، فهذه النسبة لها ما يبررها، ولو نسبيا، خاصة إذا علمنا أن الوزارة الوصية هي الجهة التي فعّلت آلية ضمان الجودة كمنطلق رئيس لإدارة المؤسسات الجامعية. كما يمكن القول بأن مهمة الوزارة تتحصر في صياغة إطار عام محدد يضبط عمل الجامعة، فيما تُترك لهذه الأخيرة حرية التصرف شَرطَ التقيّد بما تنص عليه بنود هذا الإطار. إلا أن الواقع يثبت عكس ذلك، فالمركزية المنتهجة من قِبَل الوزارة تؤثر على تحقيق الإبداع وبالأخص في جانبه الإداري، ومن ثمّ، يعيق نجاح تطبيق ما تنص عليه مضامين الحوكمة. قد توجي هذه المركزية، في بعض الأحيان، بانعدام الثقة وحلول الشك بين الجامعة ووصايتها، وهو ما يؤثر على جودة الأداءات الثلاث لجامعة سكيكدة، البيداغوجية والإدارية والمالية.

يؤشر هذا القول بتسجيل خلل في تسيير التنظيمات الإدارية في ظل مركزية التسيير. يعطي عميد كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة سكيكدة مثالا توضيحيا لذلك، فقد كانت لدى بعض الأساتذة سفرية إلى الخارج ابتداء من 1 أبريل 2017، فاتصل بمدير الجامعة ليستفسر منه حول الوضع، فطلب منه الانتظار حتى يتصل بالوزارة، هذه الأخيرة أبلغت الجامعة بأنها ستجتمع للنظر في الموضوع يوم 4 أبريل وهو ما يعيق ذهاب الأساتذة، فالنتظيم واضح، لكن التطبيق مازال مركزيا¹.

لا يعني هذا وجود إفراط في العلاقة بين الجامعة ووصايتها، فوزارة التعليم العالي والبحث العلمي منحت جامعة سكيكدة فضاء شاسعا من حرية التسيير، بحيث أصبحت تراقب عن بعد أكثر مما تشارك في التسيير، فكل شيء يصل إلى الوزارة بواسطة الأنترنت، لأن الجامعات أصبحت الآن فضاءات مكشوفة بمختلف الإحصائيات لكي لا تكون هنالك أخطاء مرتكبة، حيث تكون الوزارة على دراية بها. توجد، في هذا الصدد، لجان رقابة تُرسل إلى رئاسة الجامعة أو عميد الكلية، كما أن هنالك مؤشرات إيجابية نحو منح كليات الجامعة استقلالية تامة².

تأخذ المركزية، من جانب آخر، أشكالاً متعددة. فإذا تحدثنا على نظام الأطوار الثلاث نجد أن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي قامت بإلزام مختلف الجامعات على تطبيقه ليكون هنالك نظاما موحدًا للتعليم العالي في الجزائر. إن هذا النظام الذي تعتبره الوزارة فعالًا وكفيلا بالقضاء على مختلف الاختلالات التي تعيق أداء المؤسسات الجامعية، يري فيه أعضاء الهيئة الإدارية لجامعة سكيكدة أنه لا يسمح بتحسين الأوضاع الداخلية لجامعتهم، بل يعقدها أكثر فأكثر. تجد هذه الرؤية سندا لها من خلال النتيجة المتوصل إليها في السؤال المطروح حول قدرة نظام الأطوار الثلاث على تفعيل مبادئ حوكمة الجامعة، فمن أصل 36 عضوا إداريا، اعتبر 33% منهم أن هذا الدعم متوسط ولا يرقى لأن يكون دعما عاليا. يمكن إرجاع رؤية هؤلاء الأعضاء إلى الصعوبات التي تواجههم في التعامل مع هذا النظام الذي يعقد مهامهم البيداغوجية والإدارية، خاصة أن الكثير منهم أقروا بعدم إلمامهم التام بكيفيات تطبيق مضمونه.

ينسحب الحديث عن مركزية التسيير من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي إلى الجانب التمويلي كذلك، فالنسبة العالية التي أكدت بأن جامعة 20 أوت 1955 لا تستفيد من مصادر تمويلية

¹ كلام عميد كلية الحقوق والعلوم السياسية لجامعة سكيكدة.

² كلام عميد كلية الحقوق والعلوم السياسية لجامعة سكيكدة.

أخرى غير تحويلات الوزارة الوصية (64%) قد أبرزت الضعف الكبير للجامعة في هذا المجال. فمن الطبيعي أنه كلما كان هنالك تنوعا في مصادر التمويل، فإن الجامعة تتمتع باستقلالية أكبر، وكلما كان هنالك انفرادا واحتكارا تمويليا، فإن الجامعة تفقد ميزة الاستقلالية بصفة كبيرة. إن الحقيقة المبيّنة من وراء هذه النسبة توضح، مرة أخرى، أن الجامعة الجزائرية لم تستطع لحد الآن أن تفك ارتباطها الوثيق بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي ماليا، كما أنها لم تستطع استغلال طاقاتها من الإطارات والكفاءات التي تساعدنا لأن تكون مصدرا تمويليا إضافيا ومستقرا للتمويل المركزي.

نستطيع القول، في الأخير، بأنه مهما سعت الأطراف المعنية الممثلة في الوزارة والجامعة لتفعيل مبادئ الحوكمة، فإن هذا لن يتحقق في ظل تجاهل ما تصل إليه تقارير التقييم الذاتي والخارجي للأداء الجامعي (67%). يُعدُّ التقييم، بجميع أنواعه، ضروريا لمعرفة ما الذي يجب فعله في المستقبل، فهو السند للتخطيط المستقبلي، وفي غيابه، تتعدم أساسا فكرة التخطيط المستقبلي.

المجال الثالث: العوائق الثقافية

يختص هذا المجال بالخلفيات الثقافية لتطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة سكيكدة.

الجدول رقم 17: العوائق الثقافية في تطبيق الحوكمة في جامعة سكيكدة.

النسبة	ترتيب الخيارات	ترتيب الأسئلة: المجال الثالث: العوائق الثقافية
36%	1- متوسط	1. إلى أي مدى يؤثر التفكير الأبوي في تسيير وإدارة الجامعة؟
31%	2- عالي جدا	
17%	3- عالي	
11%	4- ضعيف	
39%	1- أوافق جدا	2. هل توافق بأن غياب ثقافة التغيير نحو الأفضل غائبة في الجامعة؟
39%	2- أوافق	
14%	3- لا أوافق	
42%	1- الكفاءة والجدارة	3. على أي أساس يتم اختيار الأساتذة والإداريين لنيل المناصب والمسؤوليات؟
33%	2- المحسوبية والعلاقات الشخصية	
11%	3- كلاهما	

يرتبط نجاح أية عملية إدارية أو بيداغوجية أو مالية لأي مؤسسة جامعية بتوفر ثقافة إيجابية تحتضن التوجهات والتدابير والإجراءات المنتهجة الساعية إلى تحسين وتطوير الأداء الجامعي. ومن بين المؤشرات الثقافية التي تدعم هذا التوجه، احترام صلاحيات ومهام كل طرف وعدم التدخل في اختصاصات الأطراف الأخرى. يبقى هذا المؤشر متوسطا في جامعة سكيكدة من وجهة نظر أعضاء هيئتها الإدارية (36%)، حيث يشير البعض منهم إلى التدخل في مهامهم من قبل من هم أعلى منهم درجة، وهو ما يؤثر، حسبهم، على جودة أدائهم. لقد حددت النصوص التنظيمية المتضمنة لقواعد التسيير الداخلي للمؤسسة الجامعية في الجزائر مسؤوليات واختصاصات كل طرف في حدود المنصب المخوّل له قانونا، فالتدخل في صلاحيات الأعضاء الإداريين مؤشر حقيقي على سوء استغلال المنصب، وبخاصة قيادات المناصب العليا، الأمر الذي يؤدي إلى طمس أي مبادرة بحثية أو عمل بيداغوجي يأتي من الفواعل الجامعية السفلى.

إن الثقافة التقليدية التي تميّز أداء جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة، والمتمحورة حول القيام بالمهام الموكلة إلى الهيئة الإدارية من خلال تطبيق القانون كما هو دون السعي إلى تكيف مضامينه مع قدرات أعضاء الهيئة الإدارية واستجابة للمواقف التي قد تعترض أداءهم، يجعلنا نطرح قضية غياب ثقافة إيجابية تركز على تحقيق التغيير نحو الأفضل بما يتناسب والإمكانات البشرية والمادية للجامعة. ففي هذا السياق، يقر حوالي 39% من الإداريين المعنيين بالدراسة بأنه لا توجد ثقافة تغيير نحو الأفضل، فالكثير من الفواعل الجامعية لا تسعى إلى تحسين الوضع ولا إلى تطويره، بل كل تفكيرها ينصبّ في القيام بالمهام الموكلة إليها دون إبداع أو قيمة إضافية. تؤكد هذه النسبة ما تمّ التوصل إليه سابقا حول الإحساس المحدود بالانتماء لجامعة سكيكدة من قبل أعضاء الهيئة الإدارية.

سُجّلت نقطة إيجابية، نوعا ما، ترتبط بالمعايير المعتمدة لشغل المناصب، حيث أجاب 42% من المعنيين بأن المعيار الأول هو معيار الكفاءة والجدارة والاستحقاق، وهو مؤشر على تكافؤ الفرص في تولي المناصب. إلا أن هذه النسبة لا تحجب المظاهر السلبية التي ترتبط بتوظيف المسؤولين، ف 33% من الأعضاء الإداريين يؤكدون بأن المحسوبية والعلاقات الشخصية هي المعيار الأساسي في اختيارهم، وهي نسبة تمّ الوقوف عندها أثناء توزيع الاستبيان على القيادات العليا لجامعة سكيكدة الذين أقر بعضهم بأن اختيارهم للمنصب الذي وصلوا إليه راجع، زيادة على مؤهلاتهم وكفاءتهم، إلى علاقتهم الجيدة مع المسؤول الأعلى منهم الذي اختارهم أو اقترحهم.

المجال الرابع: العوائق الاقتصادية

لا يمكن الحكم على نجاح أو فشل تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة سكيكدة دون معرفة مستوى ارتباطها بالمؤسسات الاقتصادية الموجودة. لذلك، تمّ طرح خمسة أسئلة على أعضاء الهيئة الإدارية لمعرفة الخلفيات الاقتصادية المتحكمة في تطبيق مبادئ حوكمة الجامعة.

الجدول رقم 18: العوائق الاقتصادية في تطبيق الحوكمة في جامعة سكيكدة.

النسبة	ترتيب الخيارات	ترتيب الأسئلة: المجال الرابع: العوائق الاقتصادية
69%	1- نعم	1. هل ينعكس نمط تسيير المؤسسات الاقتصادية على التطبيق الأمثل لمبادئ حوكمة الجامعة؟
25%	2- لا	
58%	1- نعم	2. هل يقوّض ضعف أداء المحيط الاقتصادي تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعة؟
22%	2- لا	
72%	1- نعم	3. هل تؤثر عدم قدرة الجامعة على خلق روابط متينة مع المؤسسات الاقتصادية على تطبيق مبادئ الحوكمة فيها؟
17%	2- لا	
42%	1- شكلي فقط	4. وجود ممثلي المؤسسات الاقتصادية في مجلس إدارة الجامعة:
19%	2- فعال جدا	
78%	1- لا	5. هل تستفيد الجامعة من الأبحاث والدراسات التي يجريها أساتذتها؟
6%	2- نعم	

لمعرفة درجة تطبيق مبادئ الحوكمة ووجود ثقافة لها في جامعة 20 أوت 1955، عمدنا إلى طرح سؤال يتعلق بانتقال الممارسات والآليات الموجودة في المؤسسات الاقتصادية إلى الجامعة لمعرفة إن كان لدى الهيئة الإدارية إدراك بطبيعة علاقة الجامعة بالمحيط الاقتصادي. تبين من خلال هذا السؤال أن 69% منهم يرون بأن نمط التسيير في المؤسسات الاقتصادية ينعكس بالضرورة على أداء جامعتهم، وهذا راجع لعدة اعتبارات أهمها أن الجامعة ليست بمعزل عن التفاعلات البيئية التي تحيط بها. إن الأدبيات التي تطرقت إلى موضوع حوكمة الجامعة تؤكد بأن المفهوم اشتق من الآليات والممارسات التي برزت في المؤسسات الاقتصادية، وبالتحديد مؤسسات القطاع الخاص. يمكن القول انطلاقا من هذا، بأن ضعف وتدني جودة الأداء الإداري والمالي الداخلي للمؤسسات الاقتصادية دليل واضح وكاف على ضعف أداء جامعة سكيكدة.

وبالحديث عن جودة العلاقة التي تربط جامعة 20 أوت 1955 بمحيطها الاقتصادي نجد أنها علاقة لا ترتقي إلى ما ينبغي أن يكون عليه واقع الحال، فمعظم إجابات أعضاء الهيئة الإدارية كانت سلبية كونهم يعتبرون أنه لا توجد، في الواقع، علاقة متينة بين الطرفين. يرجع هذا الضعف في العلاقة الثنائية بين الجامعة والمحيط الاقتصادي إلى غياب معالم استراتيجية واضحة تُبنى من خلالها

هذه الرابطة. إن الجامعة والمحيط الاقتصادي مسؤولان عن ضعف هذه الرابطة، فإذا كان المحيط الاقتصادي لا يستجيب لتطلعات وحاجيات الجامعة، فإن هذه الأخيرة تبقى في نظر المؤسسات الاقتصادية غير قادرة على إيجاد حلول سريعة وعقلانية لما يعترض أداءها.

وعلى الرغم من مساعي مؤسسة الرابطة بين جامعة 20 أوت 1955 ومؤسسات البيئية الاقتصادية، إلا أنها لم تصل إلى ما هو مرجو. فإذا تطرقنا إلى دور مجلس إدارة الجامعة نجد أنه لا يقدم بالإضافة الحقيقية لتحسين هذه العلاقة، ف 42% من الإداريين يؤكدون بأن وجود ممثلي المؤسسات الاقتصادية في هذه الهيئة هو وجود شكلي غير فعّال، بل يذهب الكثير منهم إلى عدم وجود ممثلين عن المؤسسات الاقتصادية داخل مجلس إدارة الجامعة أصلاً، على الرغم من أن المرسوم التنفيذي المحدد لمهام الجامعة قد فتح المجال لمختلف المؤسسات والشركات والشخصيات الخارجية بأن تشارك في مداورات المجلس.

لا يتوقف ضعف العلاقة عند هذا الحد، بل يتجاوزها إلى عدم قدرة جامعة 20 أوت 1955 على وضع خارطة بحثية واضحة المعالم تكون سندا للمؤسسات الاقتصادية والشركات الصناعية تساعد في حل مشكلاتها بفعالية. إن 78% ممن يرون بأن الجامعة لا تستفيد إطلاقاً من الأبحاث والدراسات التي يجريها باحثوها لها دلالتها على أرض الواقع، وبالأخص من الناحية المالية، فلا توجد دراسات وأبحاث دعمت خزينة الجامعة، وحتى إن وجدت، فإنها تبقى فردية خاصة بالباحث وليس بالجامعة. كما أنه لا توجد أطر قانونية ومؤسسية تساعد على تجسيد هذه الدراسات على أرض الواقع. والجدير بالذكر في هذا المقام أن الاستفادة الوحيدة التي تجنيها الجامعة من أبحاث أساتذتها تكمن في تحسين تصنيفها مقارنة بالجامعات العالمية والمحلية.

يمكن القول، في الأخير، بأن ما جاء في محتوى المبحث الثاني يلخص أهم المشكلات التي تعاني منها جامعة سكيكدة في تطبيق مبادئ الحوكمة، وهي مشكلات تنم عن صعوبات في التأقلم مع ما تستلزمه هذه المبادئ من قيم إيجابية، وهي صعوبات لا تعكس في حقيقة الأمر بعض الجوانب التي من المفروض أنها تسهم في دعم اتجاه تطبيق هذه المبادئ، خاصة إذا عرفنا أن 56% من الذين شملهم الاستبيان يتمتعون بخبرة مهنية تتجاوز عشر سنوات. لا يعني هذا أن جامعة سكيكدة لم تسع إلى تبني مبادئ الحوكمة والتأقلم معها، خاصة أنه لم يمر وقت طويل على اعتماد ضمان الجودة كمدخل رئيس في إدارتها.

تعكس النتائج المتوصل إليها آراء الفئة الأكثر مشاركة في الاستبيان عن باقي الأعضاء، فإذا تحدثنا عن متغير الوظيفة الإدارية، فإن الأعضاء الممثلين للوحدة القاعدية لجامعة سكيكدة (القسم) وهم رؤساء الأقسام ومساعدتهم يشكلون ما نسبته 75% من العينة المختارة، أما إذا تطرقنا إلى متغير المشاركة في الدورات التكوينية الخاصة بضمان الجودة، فإن 39% من المستجوبين لم يشاركوا في أي دورة تكوينية. بناء على هذا المعطى، فإن النتائج المتوصل إليها حول واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة سكيكدة-وهي نتائج متوسطة على العموم في أغلب المؤشرات المعتمدة في الدراسة الميدانية- ما هي إلا ترجمة ميدانية للنسب المذكورة سابقا.

المبحث الثالث: تحسين تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة 20 أوت 1955

يستهدف هذا المبحث تقديم مقترحات تحسينية لتطبيق المبادئ التي تركز عليها الحوكمة في جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة. يكون منطلق هذه المقترحات، في جزء منها، من الرؤى التي صاغها أعضاء الهيئة الإدارية للجامعة محل الدراسة الذين أجابوا على الاستبيان. يهتم هذا الجزء من الدراسة بتحليل واقع تطبيق الحوكمة في جامعة سكيكدة باعتماد نموذج سووت (نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، التهديدات)، كما يتطرق إلى كفاءات تحسين تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعة.

المطلب الأول: تحليل تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة سكيكدة بواسطة نموذج سووت

يتأسس تحليل واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة بواسطة نموذج سووت على فحص الأساسيات الأربع الآتية: نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، التهديدات.

يمكن تحليل واقع تطبيق هذه المبادئ من خلال الجدول المبين في الأسفل:

جدول رقم 19: تحليل تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة سكيكدة باستخدام نموذج سووت SWOT.

نقاط القوة	نقاط الضعف	الفرص	التهديدات
ثراء تشريعي في مجال تطبيق الحوكمة	غياب رؤية استراتيجية لتحسين تطبيق مبادئ الحوكمة	الاستغلال الأمثل للوسائط التكنولوجية	تأثير المركزية على الحس التسيير للجامعة
تنظيم إداري يسمح بالمشاركة وتطبيق القانون	مركزية التسيير من قِبَل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي خاصة في قضايا التمويل وتعيين قيادات الجامعة	استثمار مصادر التمويل غير التقليدية	سوء توظيف النظم المعلوماتية
توفر البنى التحتية ووجود المؤسسات والمجالس اللازمة	ضعف أداء القطاع الاقتصادي، العمومي والخاص	الاستفادة من ديناميكية البيئة الاقتصادية والصناعية	تداعيات التقلبات الاقتصادية على تمويل الجامعة
استقلالية بيداغوجية وحرية أكاديمية وبحثية	ضعف الاعتماد على الشفافية وغياب ثقافة مساندة لذلك		غياب الثقة بين الجامعة والمحيط الاقتصادي
خبرة مهنية للأعضاء الأكاديميين والإداريين	ضعف فعالية آليات الرقابة والتقييم		

المصدر: من إعداد الباحث.

يتضح، بناء على ما احتواه الجدول أعلاه، أن تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة سكيكدة تميّزه العديد من النقاط الإيجابية التي تعزز مسعى تحسين التطبيق ميدانياً، أهم هذه النقاط وجود وعاء تشريعي يسمح بالتطبيق الأمثل لهذه المبادئ. فالنصوص التنظيمية التي وقفنا عليها أكدت على ذلك سواء في المبدأ المتعلق بتوسيع مشاركة مختلف الفواعل في صنع واتخاذ القرار الجامعي على غرار القانون رقم 99-05 لسنة 1999 المتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي المعدّل والمتمّم (الباب الرابع)، أو القوانين التي تُعنى بالاستقلالية، حيث يبرز في بعد الاستقلالية البيداغوجية والأكاديمية والبحثية القانون رقم 99-05 المذكور سابقاً (الباب الثالث والباب السادس).

أما فيما يخص الرقابة والتقييم، فتوجد العديد من القوانين نذكر من بينها المرسوم التنفيذي رقم 10-36 المؤرخ في 21 جانفي 2010 المحدّد لمهام وتشكيلة اللجنة الوطنية لتقييم المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني والمؤسسات الأخرى للتعليم العالي وتنظيمها وسيرها (المادة الثالثة والمادة الرابعة)، والقرار رقم 2004 المؤرخ في 29 ديسمبر 2014 المتضمن تأسيس لجنة لوضع نظام ضمان الجودة في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي (المادة الثانية).

ومن النقاط المميزة، كذلك، طبيعة التنظيم الإداري لجامعة سكيكدة الذي يمنح هامشاً موسعاً للمشاركة في إدارتها بالنسبة لمختلف الفواعل، الداخلية منها والخارجية، وهذا بفضل ما تتوفر عليه المؤسسة الجامعية من مجالس وهيئات إدارية وعلمية تضم مختلف الفاعلين. هذا ما يجعلنا نؤكد على أن توفر البنية التحتية الجامعية يُعدُّ نقطة إيجابية مساعدة على تحقيق الأهداف المسطرة. يضاف إلى كل هذه النقاط الإيجابية، الاستقلالية التي تتمتع بها الجامعة في الحقلين البيداغوجي والبحثي.

وفي سياق الحديث عن نقاط الضعف المسجّلة على تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة، يتضح بأنها متشعبة، فعدم وضوح رؤية استراتيجية حقيقية لتطوير الأداء الجامعي من قِبَل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي كونها المسؤولة عن تحديد رسالة الجامعة يُعدُّ مؤشراً دالاً على غياب التفكير المننظم والتخطيط الفعّال، كما يؤشر على عدم قدرة صنّاع القرار الجامعي على تحديد الأهداف المراد تحقيقها بدقة.

تتلخص النقطة السلبية الثانية في اعتبار المركزية المطبّقة لا تتماشى وأهم مبدأ للحوكمة وهو الاستقلالية، فالجامعة لا تتمتع بصلاحيات كثيرة خاصة فيما يتعلق بتنصيب مسؤوليها على رأس مجالسها ومناصبها العليا، كما أنها لا تحوز على فضاء واسع للتحرك من أجل استقطاب مصادر

الفصل الرابع _____ واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

تمويلية تضاف إلى التحويلات المركزية للوزارة. يقابل المركزية الإدارية في بعض الجوانب ضعف أداء مؤسسات القطاع الاقتصادي التي تشهد أزمات داخلية متعددة مثل البيروقراطية وتفشي مظاهر الفساد المالي، وهو ما يدفعها إلى الاهتمام بقضاياها الداخلية وتغليبها على المسائل الخارجية.

بالرجوع إلى البيئة الداخلية الجامعية، تبرز مسألة الشفافية كأحد أهم المشكلات التي استعصت على جامعة سكيكدة تفعيلها وتكريس متطلباتها. تبقى الشفافية، إذا، النقطة السلبية الصعبة والمعيقة لتحسين الأداءات الإدارية والبيداغوجية للجامعة، فحتى النصوص القانونية لم تتطرق إلى هذا المبدأ بالشكل المطلوب والمستفيض. وفي حال تفعيل هذا المبدأ في إدارة وتسيير الجامعة، فإن الأرضية ستكون مهيأة لتحقيق قيم تكافؤ الفرص والعدالة والمساواة.

النقطة الأخيرة المسجلة على جامعة سكيكدة هي غياب ثقافة استمرارية إجراء عمليات الرقابة والتقييم على الأداء الجامعي، فعلى الرغم من حدوثها، إلا أنها تبقى قليلة جدا، ونتائجها غير مفعلة ميدانيا. إن التقييم، تأسيسا على ما سبق، هو في الحقيقة حلقة من حلقات النقائص التي تميز أداء جامعة سكيكدة، وفي ظل غياب ثقافة الرقابة والتقييم تنتفي عملية التعلم للمؤسسة الجامعية.

تبرز الفرص الممكنة لتحسين تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة 20 أوت 1955 في العديد من النقاط أهمها تلك المرتبطة باستغلال ما توفره البنية التحتية في المجال المعلوماتي، ففي السنوات الأخيرة، قامت جامعة سكيكدة بتنصيب أنظمة معلوماتية تنقل العمل الإداري والبيداغوجي والمالي من الورق إلى الحاسوب، ومن بين الأمثلة على ذلك، ربط الجامعة بالإنترنت الداخلية والاعتماد على نظامي Moodle و Progress. وفي حالة الاعتماد الفعال على هذه الأنظمة، سيسمح ذلك بتحسين أوضاع الجامعة، خاصة أنه يساعد على تحقيق الشفافية في التسيير.

أما على الصعيد المالي، فالمكامن التمويلية متوفرة بشرط أن تكون للجامعة سياسة واضحة تحدد كيفية الوصول إليها وتوظيفها بشكل عقلاني. من أبرز المصادر التمويلية غير المستغلة حاليا في دعم الجامعة، الأموال والأموال الوقفية التي يمكن اعتبارها أحد أهم المصادر التي يمكن لجامعة سكيكدة الانتفاع منها. يُجبر تحرك الجامعة في الفضاء التمويلي المسموح لها قانونا على الانفتاح على محيطها والتفاعل معه إيجابا، فالمعلوم أن جامعة سكيكدة تقع في بيئة تمتاز بحركية اقتصادية وصناعية كبيرة، وتوجد بها مؤسسات وشركات. فعلى الجامعة، إذا، أن تجعل من هذا النشاط ركيزة أساسية لها ومحور اهتمامها، خاصة أن انفتاحها على بيئتها الاقتصادية يضمن لها تنوعا مستقرا

لمصادر التمويل، ويعطيها القدرة على تكييف برامجها وشهاداتها مع متطلبات السوق، كما يساعدها على تأسيس بنك معلومات يجمع الخبرات الميدانية لعمل هذه المؤسسات والشركات.

يرتبط الحديث عن تهديدات تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة 20 أوت 1955 بالجوانب التنظيمية والمعلوماتية والتمويلية والاقتصادية. فعلى صعيد الجانب التنظيمي، يمكن للتسيير الفوقي المتبع في إدارة شؤون الجامعة أن يخلق شعورا بعدم الثقة بين الوزارة المكلفة بالتعليم العالي والبحث العلمي والمؤسسة الجامعية، خاصة إذا كان هذا التسيير قائما على مركزية مفرطة في بعض المسائل كالتمويل والتعيين.

وأما الجوانب المعلوماتية فهي تتلخص في سوء استغلال ما توفره التكنولوجيا من إيجابيات في تسيير الجامعة. وقد ترتبط هذه النقائص بالتسرع في العمل بهذه الأنظمة دون تكوين إطارات الجامعة في أساسيات استعمال الأنظمة المعلوماتية. بدأت بوادر هذا التهديد في السنة الجامعية الحالية 2019/2018 مع بداية تطبيق نظام Progress الخاص بتوجيه الطلبة في طوري الماستر والدكتوراه الذي أحدث فوضى كبيرة في العديد من الجامعات.

يؤدي المورد المالي دورا أساسيا في تحسين أداء الجامعة، خاصة إذا كان مبنيا على قاعدة واسعة من الجهات التمويلية، إلا أنه في حالة جامعة سكيكدة يبقى التمويل محصورا فيما تمنحه لها وزارة التعليم العالي والبحث العلمي كل سنة. يكمن التهديد في هذه المسألة في كون الجامعة أصبحت رهينة لما تتوفر عليه الخزينة العمومية، والتي لا تعرف استقرارا إيجابيا بالنظر إلى طبيعة الاقتصاد الجزائري القائم على مداخل تصدير المحروقات، وهي مواد تتحكم في سعرها قاعدة العرض والطلب في الأسواق الدولية. إن أي تراجع لسعر البترول كما حدث في الفترة ما بين 2014 و2018 يجعل الوزارة الوصية غير قادرة على الاستجابة للحاجيات المتزايدة للجامعة، بل العكس من ذلك، تصبح مجبرة على خفض تمويلها.

يتمثل التهديد الآخر في مجال تطبيق مبادئ الحوكمة في الفجوة الحاصلة بين جامعة سكيكدة وبيئتها الاقتصادية التي تتميز بعدم الانسجام والتكامل، حيث يمكن وصفها على أنها علاقة الحد الأدنى كون ارتباطهما ببعضهما البعض يقتصر على المساهمة في إجراء تريضات للطلبة. تغذي هذه الحالة الرؤية السلبية والأحكام المسبقة لكل طرف على الآخر، خاصة أن كل جهة ترى في الطرف الآخر مقصرا وليس لديه اهتمام كبير لتوطيد هذه العلاقة.

المطلب الثاني: كفاءات تحسين تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة سكيكدة

يختص هذا الجزء من الدراسة بمحاولة طرح بعض الآليات التي تساعد على تحسين تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة. وفي هذا السياق، ننتقل من الأسئلة التي طرحها "هارولد لاسويل" لفهم عمل أي سياسة عامة يمكن أن تتخذها الدولة في أي قطاع. وفي حالتنا هذه، نطرح هذه الأسئلة بغية صياغة رؤية واضحة تُمكن من التطبيق الجيد لمبادئ الحوكمة في جامعة سكيكدة.

1. من؟ إن الإجابة عن السؤال "من" تتطلب تحديد الأطراف والفواعل المستفيدة من تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة. تتكوّن هذه الأطراف من:

أ- القوى الداخلية: ممثلة في الزبون الرئيس الذي هو الطالب، مستخدمو التعليم العالي الممثلين في الأساتذة والإداريين، خلايا ضمان الجودة على مستوى الجامعة.

ب- القوى الخارجية: تضم كل من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والقطاعات المستخدمة والمحيط الاقتصادي.

2. يحصل على ماذا؟ يحصل هؤلاء الأطراف على خدمة جامعية مجوّدة، بيداغوجيا وإداريا.

3. متى؟ إن السؤال المطروح بصيغة "متى" يجيب عن زمانية حصول الأطراف المذكورة سابقا على الخدمات التي يريدونها بشكل دقيق وواضح وفي وقتها المناسب.

4. كيف؟ يبحث السؤال "كيف" على الآليات المعتمدة في ضمان خدمات مجوّدة وفي وقتها المناسب للأطراف الداخلية والخارجية المعنية بتطبيق مبادئ الحوكمة. تفترض الحوكمة أن كيفية التطبيق يجب أن تقوم على الفعل التشاركي للفواعل الجامعية دون إقصاء أي جهة كانت.

يمكن ترجمة الأسئلة المطروحة التي تمّ تقديمها إلى الجدول المبين في الأسفل:

جدول رقم 20: محتوى تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة.

من يقرر حاجيات الجامعة؟	بأي جودة يقررون؟	أية أهداف يسعون إلى تحقيقها؟
القوى الداخلية: الأساتذة، الطلبة، الإداريين، النقابات.	التخطيط الجيد المشاركة الموسّعة الشفافية الاستقلالية التكوين وتعزيز ثقافة الجودة الرقابة والتقييم	ضمان الجودة، حوكمة جامعية فعّالة، نشر الممارسات الحسنة، القضاء على الأزمات الإدارية والبيداغوجية والمالية، ربط حقيقي بين الجامعة وسوق العمل.
القوى الخارجية: الدولة، القطاع الخاص، المجتمع المدني، المنظمات والهيئات العالمية.		

المصدر: من إعداد الباحث.

نتقاسم هذا الطرح فيما يخص تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة سكيكدة مع وجهات نظر أعضاء هيئتها الإدارية، سواء الذين أُجريت معهم المقابلات أو الذين تمّ توزيع الاستبيان عليهم، فكل الرؤى أكدت على ضرورة أن تكون هنالك ممارسات حسنة في الوسط الجامعي. تركز هذه الممارسات على ما يلي:

1. الاعتماد على التحسيس وإيصال الفكرة الدقيقة حول مبادئ حوكمة الجامعة لجميع الأطراف، وهو ما سيسهّل عمل المعنيين بتطبيق هذه المبادئ، فتقافة الحوكمة تتطلب تحسّيساً مستمراً لها.
2. التركيز على تكوين مسيرين على مستوى المؤسسة الجامعية، وتنظيم العمل، وإلى استراتيجية ووضوح رؤية، وضرورة أن يكون الشخص المناسب في المكان المناسب، واختيار الأعضاء المعروف عنهم تحليهم بسلوكيات حسنة والتزام في العمل، والسعي إلى إرساء دعائم العدل واحترام القانون وقرارات الهيئات الجامعية والالتزام بهما ومتابعة تطبيقهما.
3. الاهتمام بأراء مختلف الفواعل والأخذ بها إذا كانت مفيدة وبنّاءة.
4. احترام الأداء الإداري بالنسبة للإداريين والأداء العلمي بالنسبة للأساتذة.
5. صياغة قوانين تسيّر وتضبط تمويل المؤسسات الاقتصادية للأبحاث الجامعية.

6. منح استقلالية أكبر في التسيير مع تفعيل الرقابة، وإعطاء الصفة التنفيذية لخلايا ضمان الجودة لكي لا تبقى قراراتها حبيسة الأدرج. كما أنه لا بُدَّ من إلزام جميع الأطراف على تطبيق قراراتها.

7. تطوير العلاقة بين الجامعة والمحيط الخارجي، وإيجاد آليات تجعل من المؤسسة الجامعية رائدة التغيير في المجتمع. فيجب أن يكون هنالك ارتباطا وثيقا بينهما، سواء في علاقات العمل أو في العلاقات ذات التوجهات الاقتصادية، أي يجب أن تكون هذه العلاقات مبنية على مسألة العقلنة في وضع التخصصات المختلفة المرتبطة بعلاقات العمل بالنسبة للطلبة المتخرجين، ومن ثمّ، ينبغي أن تتوطد هذه العلاقة حتى لا تكون الجامعة مجرد مؤسسة لتخريج آلاف العاطلين عن العمل. يجب أن تُوضَعَ مخططات واستراتيجية تعملان معا من أجل الوصول إلى مستوى من التقارب بينهما. إن الجامعة كمؤسسة تعليمية تصدّر مواد خام تكون وسيلة لتوصيل ما هو مطلوب من خامات للمجتمع.

إن الطرح الذي تمّ تقديمه في متن المبحث الثالث يتماشى مع التوجهات الداخلية والخارجية لضمان الجودة في جامعة سكيكدة باعتماد مدخل الحوكمة في التسيير البيداغوجي والإداري اليومي. فما تمّ طرحه هو، في واقع الأمر، انسجام واستجابة لما تدعو إليه الاتجاهات العالمية المعاصرة في إدارة مؤسسات التعليم العالي القائمة على حتمية تفعيل أركان العمل التشاركي والشفافية والاستقلالية والرقابة والتقييم.

حوصلة الفصل الرابع

نستنتج من خلال ما جاء في متن هذا الفصل أن تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة يبقى محدودا، فمعظم المؤشرات تؤكد على غياب ثقافة حقيقية للحوكمة بين أعضاء الهيئة الإدارية، ويزداد الضعف كلما اقتربنا من أهم المبادئ التي تتعلق بالحوكمة مثل الشفافية والاستقلالية التنظيمية والمالية ومبدأي الرقابة والتقييم. يظهر أن وجهات نظر الأعضاء الذين شملتهم الدراسة الميدانية تختلف باختلاف المنصب الإداري للمستجوب، فالملاحظ أن رؤية القيادات العليا تكون إيجابية فيما يخص تطبيق مبادئ الحوكمة، وتكون سلبية، نوعا ما، بالنسبة لوجهات نظر القيادات السفلى للجامعة.

ترجع محدودية فهم الحوكمة والعمل بمبادئها في جامعة سكيكدة إلى إخلال الأطراف المعنية بالقيام بمهامها على أكمل وجه. فالنقص لا يمس عمل خلايا ضمان الجودة المنصبة على مستوى رئاسة الجامعة والكليات، بل يرجع أيضا إلى غياب الاهتمام وعدم معرفة ما تنص عليه مبادئ حوكمة الجامعة من قبل أعضاء الهيئة الإدارية، فقد تبين أنهم يفتقرون إلى دراية شاملة بأساسيات تطبيقها.

خاتمة

يتبين بعد كل ما سبق بأن حوكمة الجامعة قد صيغت في ظل سياق عالمي قائم على العولمة والخصوصية واقتصاد السوق، كما استفادت، كذلك، من نجاحات تطبيق الحوكمة في القطاع الاقتصادي الخاص، إلى أن انتقلت إلى المؤسسات العمومية حتى وصلت إلى المؤسسات الجامعية.

لحوكمة الجامعة أهميتان: تتمثل الأهمية الداخلية في القضاء على أزمة الثقة بين الفواعل الداخلية للجامعة، كما تساعد على ضبط ومأسسة العلاقات والخلافات والصراعات التي يمكن أن تحدث بين أعضاء المجتمع الجامعي. أما الأهمية الخارجية فتكمن في السعي من أجل توطيد علاقة الجامعة بدناميكية بيئتها الاقتصادية من خلال الانفتاح على الشركاء الاقتصاديين، وهو ما يسمح في المحصلة بتقاسم أعباء المسؤولية الإدارية والتمويلية بين مختلف فواعل وشركاء المؤسسة الجامعية.

إن حوكمة الجامعة، من ناحية التطبيق، ترتبط ببيئتها، فكأما ترسخت ثقافة الديمقراطية والعدالة والحرية في المجتمع، سهل تطبيق الحوكمة في الجامعة، والخبرات العالمية تؤكد ذلك. وعلى الرغم من مرور عقود على تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعات الدول المتقدمة مثل الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة، مازالت هذه المؤسسات تعاني من عدة نقائص، بالأخص ما ارتبط منها بمسألة الوصول إلى المعلومة الصحيحة والحصول عليها في وقتها المناسب.

أما فيما يخص مجال اهتمام الدراسة المرتكز على حوكمة الجامعة الجزائرية، فإنه يبرز أن تطبيق مبادئها مازال يشهد نقائص عديدة رغم الإصلاحات التي عرفها قطاع التعليم العالي في السنوات الأخيرة، والتي سعت إلى تحسين أوضاع الجامعة في الحقول البيداغوجية والإدارية. تفيد هذه الملاحظة بأن هنالك تفاوتاً في نطاق هذه النقائص، إلا أن أبرزها، يرتبط، كما هو معروف، بتحقيق الشفافية التي تبقى العائق الأبرز في تطبيق الحوكمة. نصل إلى القول بأن حوكمة الجامعة الجزائرية يحكمها منطقتان رئيسان: الأول يتمثل في فضاءات التعاون بين القوى المختلفة في إدارة الجامعة في ظل وجود هيئات تسمح بذلك، والثاني يتعلق بمجالات الاستقلالية في إدارة الجامعة، إذ أن هذا الجانب يبقى من القضايا الشائكة عند الحديث أو إجراء أي بحث يتناول حوكمة الجامعة الجزائرية.

يمكن القول، بناء على ما سبق، بأن الفرضية الأولى للدراسة التي جاءت كما يلي: " كلما كان التنظيم المؤسسي للمهام في الجامعة الجزائرية واضحاً ومرناً، أدى إلى إدارتها وفق متطلبات الشفافية" قد تمّ نفيها، فعلى الرغم من وضوح التنظيم المؤسسي للمهام في الجامعة الجزائرية، وفي ظل الاختصاصات والصلاحيات الممنوحة لكل طرف التي هي، في الحقيقة، محددة ومقسمة قانوناً بالشكل

المطلوب، إلا أن ذلك لم يساعدها على تحقيق مطلب الإدارة بالشفافية، وهذا راجع إلى نوع الثقافة الموجودة في الأوساط الجامعية الجزائرية التي لا تشجع على تكريس هذا المبدأ.

أما فيما يتعلق بالفرضية الثانية التي أكدت بأن استقلالية الجامعة الجزائرية تتعاظم مع تراجع الأسلوب الوصائي لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، فيمكن تأكيدها بشكل تام، خاصة إذا تمّ التركيز على الجانب الإداري والتمويلي الذي يتميز بمركزية مفرطة من قبل الوزارة الوصية.

يستدعي الحديث عن حالة جامعة سكيكدة تليخيص واقع تطبيق مبادئ الحوكمة المتوصل إليها بعد إجراء الدراسة الميدانية في الملاحظات الاستنتاجية الآتية:

1. عدم التكيف العالي الشدة مع ثقافة الحوكمة في جامعة سكيكدة، وهو ما تمّ التوصل إليه بعد تحليل نتائج المقابلة والاستبيان حول واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعة محل الدراسة.
2. تؤثر البيئة المحيطة بالسلب على الأداء العام لجامعة سكيكدة لاعتبارات متعددة أهمها هشاشة النسيج الاقتصادي، والأزمات التي تشهدها أغلب المؤسسات الاقتصادية.
3. الدور الموسّع للفاعل الدولي في تسيير المؤسسة الجامعية بمركزية تمويلية وإدارية حصرية، فيما يتمتع أعضاء المجتمع الجامعي بمشاركة داخلية موسّعة في إدارة جامعة سكيكدة، وبخاصة في الجانب الأكاديمي.
4. عدم فعالية الآليات القائمة المعنية بفرض رقابة وتقييم الأداء الجامعي.

إن ما تمّ التوصل إليه في الجزء الثاني من الملاحظة الاستنتاجية الثالثة يدفعنا إلى الحكم على أن الفرضية الثالثة التي تقر بأن مشاركة الفواعل الجامعية في صنع واتخاذ القرار في جامعة سكيكدة ترتفع في ضوء وجود قوانين تشجع على ذلك قد تحققت جزئياً، فإذا نظرنا إلى البنى المكوّنة للجامعة وإلى النصوص التنظيمية لها نجد أنها، كلّها، تراعي هذه المسألة. أما إذا تطرقنا إلى فعالية الأدوار الموكلة للفواعل الجامعية فنجد أن الدولة، ممثلة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، لها الدور الأوسع في تسيير الجامعة، إدارة وتمويلاً، في ظل اعتماد مركزية التسيير، فيما يرجع للهيئة الأكاديمية صلاحية البتّ في الشؤون البيداغوجية والبحثية، وللهيئة الإدارية للجامعة اختصاص تنظيم الأمور الإدارية اليومية لها. إن النص القانوني قد ركّز، في الكثير من مواده، على ضرورة أن تكون هنالك

تشاركية في إدارة الجامعة، ولا أدلّ على ذلك ما حمله المرسوم التنفيذي رقم 03-279 الصادر في سنة 2003 الخاص بمهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها.

نشير في الأخير إلى أن الفرضية الرابعة التي أكدت على أن عمليات الرقابة والتقييم التي تجريها جامعة سكيكدة تنعكس على جودة أدائها البيداغوجي والإداري قد تمّ تنفيذها على اعتبار أن آليات رقابة الأداء غير فعّالة، وأن النتائج والتوصيات التي تنبثق عن عمليات التقييم لا يؤخذ بها بعين الاعتبار في مرحلة التخطيط وصنع سياسات الجامعة، وهذا بالرغم من أن التشريع قد أوجد العديد من الصيغ والآليات التي تؤسس لثقافة تفعيل الرقابة وتقييم الأداء الجامعي.

إن المنتبج لحالة جامعة سكيكدة فيما يخص تطبيق المبادئ التي تنص عليها الحوكمة يستنتج أن هنالك نوعا من "الهجانة التسييرية" فيما يرتبط بإدارتها، أي مزيجا بين الممارسات التي تدعو إليها هذه المبادئ، وبالأخص الشفافية والاستقلالية والمشاركة الموسعة، والسلوكيات غير السليمة التي يمكن إجمالها في مصطلح الفساد البيداغوجي والإداري.

يمكن، تأسيسا على هذا الطرح، تفسير الهجانة التسييرية بناء على المؤشرات الآتية:

1. الاستقلالية في مقابل التبعية والمشاركة في مقابل الاحتكار: تطرقت معظم النصوص التنظيمية إلى ضرورة تمتع جامعة سكيكدة باستقلالية في إدارة شؤونها. تبرز الهجانة في هذا الجانب في الأسلوب المدمج للاستقلالية في الجوانب البيداغوجية في مسائل اعتماد مقررات التدريس وانتقاء الطلبة لولوج الجامعة مع تبعية المؤسسة الجامعية للفاعل "الدولة" في تمويلها وتعيين قياداتها. أما فيما يخص المشاركة، فتبرز الهجانة التسييرية بشكل واضح في هذا الجانب، فجميع الأطراف لها الحق في المشاركة في صنع واتخاذ القرار الجامعي في ظل وجود هيئات تكفل ذلك، في المقابل نلمس احتكارا للتسيير تتضح أهم معالمه في عدم احترام بعض المسؤولين والقيادات العليا لمهام وأدوار من هم أدناهم رتبة.

2. الشفافية في مقابل الضبابية: نجد أن جميع الفاعلين الجامعيين ينادون بضرورة إضفاء الشفافية على أداء الجامعة، إلا أن الواقع لا يعكس ذلك، فالممارسة اليومية تكشف عن مظاهر منافية لقيمة الشفافية في ظل عدم تغلغلها كثقافة إدارية وبيداغوجية روتينية.

3. حول آلية الرقابة والتقييم: إن أشكال التقييم التي تُجرى على مستوى جامعة سكيكدة، على الرغم من تعدد أشكالها، إلا أنه لم يتم تحيينها ومازالت تُوظفُ بطريقة تقليدية، فما زال التقييم يُجرى وفق

آليات أثبتت، في مرات عديدة، عدم نجاعتها مثل إرسال لجان المراقبة وإيفاد محاسبين ماليين تابعين لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي إلى الجامعة، والتقييم الرأسي الذي تكون الوزارة هي المسؤولة. كل هذا على الرغم من بروز أشكال جديدة للرقابة وتقييم الأداء مثل الترتيب العالمي للجامعات، وإجراء استطلاعات الرأي للفواعل الجامعية، والتقييم القائم على نسب توظيف خريجي الجامعات في سوق العمل. إن جميع هذه الأشكال الجديدة للتقييم تطبق في الجامعات العالمية المرموقة، إلا أنها ما تزال غائبة عمليا في الجامعات الجزائرية على العموم.

نستطيع القول بأن هنالك تصادما لتيارين رئيسيين في جامعة سكيكدة هما:

1. **التيار المحافظ:** يتمثل في الأطراف والأفكار المقاومة لأي تغيير نحو الأفضل، حيث تسعى إلى الحفاظ على الوضع القائم كما هو من أجل إبقاء الامتيازات وتجنب أي تهديد يمس مصالحها.
2. **التيار التجديدي:** هي الأطراف والأفكار والمبادرات المنادية بتحقيق تغيير إيجابي بتبني الآليات والممارسات الفعالة التي تعزز عملية تطبيق مبادئ الحوكمة وإدارة الجامعة إدارة سليمة.

لوجود تياران متضادان في جامعة سكيكدة في تطبيق مبادئ الحوكمة دلالات متعددة، فقد يدل على أن السياسات العامة الجامعية في هذا الجانب مبنية على رد الفعل. فتوجه صنّاع القرار الجامعي نحو اعتماد مبادئ الحوكمة جاء استجابة آلية محتومة بالنظر إلى التحولات العالمية في إدارة المؤسسات الجامعية، أي محاولة التكيّف مع متغيرات البيئة الدولية، فهو لم يكن فعلا، أي أنه لم يكن بمحض إرادة المسيرين المحليين. كما قد يدل هذا التضاد، أيضا، على صعوبة الاستمرار في تحقيق الأهداف المنشودة لجامعة سكيكدة في ظل تغيّر نظام التعليم العالي من النظام الكلاسيكي إلى نظام الأطوار الثلاث.

يغلب على الوضع في جامعة سكيكدة، إذا، منطق مقاومة التغيير نحو الأفضل في ظل طغيان قيم الفساد (البيداغوجي والإداري) على قيم الحوكمة، وهو ما يدفعنا إلى القول بأن هذه المؤسسة الجامعية مازالت في مرحلة الانتقال نحو الحوكمة في ظل تمازج الممارسات والسلوكيات النافعة والضارة. يقودنا هذا الطرح إلى القول بأن تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة سكيكدة لم يصبح إلى حد الآن اتجاها قائما بذاته بقدر ما هو حدث، فالاتجاه يعني سيرورة تفرز نمطا وثقافة لنموذج حوكمة الجامعة، أما الحدث فيقصد به أن تبني الحوكمة هو عمل غير معتاد وجديد على جامعة 20 أوت

1955 بسكيكدة. فالدراسة الحالية هي، في واقع الأمر، تتناول درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة سكيكدة من حيث كونها حدثا وليس اتجاها.

تقودنا كل هذه الاستنتاجات إلى تصنيف نموذج الحوكمة المتبع في جامعة سكيكدة كونه يقترب من أن يكون نمودجا بيروقراطيا (سيطرة الدولة على الجامعة) أكثر منه ديمقراطيا (إدارة الجامعة بواسطة هيئتها الأكاديمية) أو مهنيا (الاحتكام إلى قانون السوق)، أي أنه نمودج قائم على رقابة الدولة وتمركز إدارة الجامعة في يدها. يتماشى هذا التصنيف النظري مع ما جاء في متن الدراسة المتعلق بفكرة أنه في ظل مركزية التسيير يغيب الشعور بالانتماء إلى الجامعة، والتي لا تستطيع أن تخلق هوية خاصة بها في هذه الحالة. وفي ضوء كل هذا، تنعدم مسؤولية الفاعلين الجامعيين وبالأخص المسؤولية المجتمعية.

توصيات الدراسة

بناء على الاستنتاجات المتوصل إليها، يمكن تقديم بعض التوصيات بتقسيمها إلى ثلاثة مجالات على النحو الآتي:

1- في الجانب الثقافي

أ. الانتقال من تبني نظام حوكمة الجامعة إلى بناء نظام يعكس خصوصية البيئة الجزائرية. إنه من الضروري الاستفادة من التجارب العالمية في مجال تطبيق مبادئ حوكمة الجامعة، إلا أنه من المهم على المستوى الداخلي السعي إلى تطبيق مبادئ الحوكمة وربطها بالبيئة الداخلية للبلد، ومحاولة توظيف الجامعة لخدمة الأهداف التنموية.

ب. إعادة ترتيب أوضاع جامعة سكيكدة بتسييرها وفق متطلبات الإدارة بالقيم، والسعي إلى إيجاد روابط قوية بين خطّي ثقافة الحوكمة وصياغة السياسات الخاصة بضمان جودة الأداء الجامعي، أي وجود ديناميكية بين كل ما هو ثقافي وكل ما هو إصلاحي.

2- على الصعيد التشريعي والمؤسسي والتنظيمي

أ. ضرورة أن ترفع الدولة يدها نسبيا على إدارة جامعة سكيكدة، بالاحتكام إلى ما يتطلبه نمودج الحوكمة الشبكية الذي يدمج جميع الفواعل الجامعية في العملية.

ب. إنشاء لجنة لضمان الجودة تكون مستقلة تماما عن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، تتشكل من خبراء وأساتذة جامعيين مختصين في مجال ضمان الجودة، وتسهر على تفعيل آلية التقييم ومنح الاعتماد للجامعات.

ج. اعتماد الحوكمة الإلكترونية في إدارة جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة.

د. الانتقال من الإصلاحات الظرفية لحوكمة الجامعة (الإصلاحات الرديئة) إلى إصلاحات أكثر تعمقا (إصلاحات ذات جودة)، والانتقال من الخطاب السياسي إلى خطاب قائم على تقييم الأداء الجامعي بكل واقعية، فلا يمكن الحديث عن حوكمة جامعية بمعزل عن تفعيل التقييم. من الضروري الانتقال من الخطاب القائم على ما يجب أن يكون إلى خطاب مرتكز على ما هو كائن يبتغي إصلاح المنظومة الجامعية بكل موضوعية.

هـ. تدريس مقياس يُعنى بضمان الجودة يشرح أساسياته للطلبة، وإجراء دورات تكوينية منتظمة ودورية لجميع الأطراف الفاعلة، خاصة الفئة الموظفة حديثا.

3- من الناحية المالية

أ. إعادة النظر في الأسلوب المتبع حاليا في تمويل جامعة سكيكدة القائم على حجم المؤسسة وعدد طلبتها، بالأخذ في الحسبان إما أسلوب التمويل المباشر والموجه للطلبة، أو تمويل الجامعة بناء على قدرتها على ضمان جودة أداؤها الإداري والبيداغوجي والبحثي (التمويل القائم على الأداء).

ب. يستلزم نجاح تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة سكيكدة وجود قاعدة اقتصادية وطنية ومحلية ديناميكية تشكل قيمة مضافة في إدارة وتمويل المؤسسة الجامعية.

آفاق الدراسة

نظرا لصعوبة الإلمام بجميع عناصر وحيثيات موضوع حوكمة الجامعة الجزائرية عموما وجامعة سكيكدة بالخصوص، وسعيا منا لتحقيق التراكمية العلمية في هذا المجال، نقترح الآفاق البحثية الآتية:

1. إجراء دراسات حول أثر الثقافة المجتمعية في نجاح تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعة الجزائرية.

2. درجة انتشار وتغلغل ثقافة التسيير بمبادئ الحوكمة في المؤسسات الجامعية الجزائرية.

3. إجراء دراسات مقارنة مع جامعات أجنبية قطعت أشواطاً معتبرة في تطبيق مبادئ الحوكمة مثل جامعات الولايات المتحدة الأمريكية، جامعات المملكة المتحدة، الجامعات الأسترالية، وحتى مع دول عربية مثل المغرب، تونس، المملكة العربية السعودية، الأردن.
4. إجراء دراسات معمّقة ومتخصّصة تهتم بطبيعة العلاقة بين الجامعة الجزائرية ووصايتها وانعكاسات ذلك على أدائها الإداري والبيداغوجي.
5. إجراء دراسات حول دور التكوين والتقييم في رسم السياسات العامة الجامعية في الجزائر.

قائمة المصادر والمراجع

أولا- باللغة العربية1. المصادر القانونية

1. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، دستور 1963. <https://bit.ly/2DhW1Zb>.
2. دستور الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، دستور 1996 المعدل لدستور 1989. <https://bit.ly/2DZVooP>.
3. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، ع. 14، قانون رقم 01-16 مؤرخ في 26 جمادى الأولى عام 1437 الموافق 6 مارس 2017 يتضمن التعديل الدستوري. الجزائر: المطبعة الرسمية، 07 مارس 2016. <https://bit.ly/2t99TQV>
4. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، ع. 80، 72، 68، 78، 77، 76، 79، قوانين المالية من سنة 2011 إلى غاية 2019. الجزائر: المطبعة الرسمية، 2019/2011.
5. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، ع. 5، المرسوم التنفيذي رقم 14-22 المؤرخ في 21 ربيع الأول عام 1435 الموافق 23 جانفي سنة 2014، يُعدّل المرسوم التنفيذي رقم 13-78 المؤرخ في 18 ربيع الأول عام 1434 الموافق 30 جانفي سنة 2013 المتضمن تنظيم الإدارة المركزية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. الجزائر: المطبعة الرسمية، 2 فيفري 2014. <https://bit.ly/2GrZmbv>
6. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، ع. 06، مرسوم تنفيذي رقم 10-36 مؤرخ في 21 جانفي 2010 المحدد لمهام وتشكيلة اللجنة الوطنية لتقييم المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني والمؤسسات الأخرى للتعليم العالي وتنظيمها وسيورها. الجزائر: المطبعة الرسمية، 24 جانفي 2010. <https://bit.ly/2Gus3Vm>
7. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، ع. 10، قانون رقم 08-06 مؤرخ في 16 صفر 1429 الموافق 23 فيفري 2008 المعدل والمتمم للقانون رقم 99-05 المؤرخ في 18 ذي الحجة 1419 الموافق 4 أبريل 1999 المتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي. الجزائر: المطبعة الرسمية، 27 فيفري 2008. <https://bit.ly/2GfCufQ>
8. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الجريدة الرسمية، ع. 24، قانون رقم 99-05 مؤرخ في 18 ذي الحجة 1419 الموافق 4 أبريل 1999 المتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي، المعدل المتمم. الجزائر: المطبعة الرسمية، 4 أبريل 1999. <https://bit.ly/2WMzknU>
9. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، ع. 05، مرسوم تنفيذي رقم 14-22 المؤرخ في 21 ربيع الأول عام 1435 الموافق ل 23 يناير 2014 يُعدّل المرسوم التنفيذي رقم 13-78 المؤرخ في 18 ربيع الأول

- عام 1434 الموافق 30 يناير 2013 والمتضمن تنظيم الإدارة المركزية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي".
الجزائر: المطبعة الرسمية، 2 فيفري 2014. <https://bit.ly/2GrZmbv>
10. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، ع. 50، القانون العضوي رقم 16-12 المؤرخ في 22 ذي القعدة عام 1437 الموافق ل 25 أوت 2016 المحدد لتنظيم المجلس الشعبي الوطني ومجلس الأمة، وعملهما، وكذا العلاقات الوظيفية بينهما وبين الحكومة. الجزائر: المطبعة الرسمية، 28 أوت 2016. <https://bit.ly/2DltuSy>
11. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، ع. 51، المرسوم التنفيذي رقم 03-279 الموافق ل 23 أوت 2003 يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها. الجزائر: المطبعة الرسمية، 23 أوت 2003. <https://bit.ly/2SxbJte>
12. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الجريدة الرسمية، ع. 62، قرار وزاري مشترك مؤرخ في 8 رجب عام 1425 الموافق 24 أوت سنة 2004 يحدد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة. الجزائر، 26 سبتمبر 2004. <https://bit.ly/2SxM8jH>
13. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، ع. 24، قانون رقم 99-05 الموافق ل 4 أبريل 1999 المتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي. الجزائر: الجريدة الرسمية، 4 أبريل 1999. <https://bit.ly/2N0jtPr>
14. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، قرار رقم 933 مؤرخ في 28 جويلية 2016 يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها. الجزائر، 28 جويلية 2016. <https://bit.ly/2t7YReV>
15. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ميثاق الأخلاقيات والآداب الجامعية. الجزائر، أبريل 2010. <https://bit.ly/2GudLUr>
16. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الجريدة الرسمية، ع. 61، المرسوم التنفيذي رقم 06-343 مؤرخ في 4 رمضان عام 1427 الموافق 27 سبتمبر سنة 2006، يعطل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق 23 أوت سنة 2003 يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها. الجزائر: المطبعة الرسمية، 27 سبتمبر 2006. <https://bit.ly/2SxbJte>
17. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، قرار رقم 2004 مؤرخ في 29 ديسمبر 2014 يتضمن تأسيس لجنة لوضع نظام لضمان الجودة في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي. الجزائر، 2014. <https://bit.ly/2ULQD7I>
18. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، ع. 62، قرار وزاري مشترك مؤرخ في 8 رجب 1425 الموافق ل 24 أوت 2004، المحدد لتنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة. الجزائر: المطبعة الرسمية، 24 أوت 2004. <https://bit.ly/2SxM8jH>

19. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الجريدة الرسمية، ع. 60، مرسوم تنفيذي رقم 98-253 مؤرخ في ربيع الثاني 1419 الموافق 17 أوت سنة 1998، يعطل ويتم المرسوم رقم 83-544 المؤرخ في 24 سبتمبر سنة 1983 والمتضمن القانون الأساسي النموذجي للجامعة. الجزائر، 19 أوت 1998.
<https://bit.ly/2DXzra0>
20. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، القوانين الأساسية للجامعة 1983-2017، الجريدة الرسمية، ع. 48، مرسوم تنفيذي رقم 93-177 مؤرخ في 29 محرم عام 1414 الموافق 19 جويلية سنة 1993، يعطل ويتم المرسوم رقم 83-544 المؤرخ في 24 سبتمبر سنة 1983 والمتضمن القانون الأساسي النموذجي للجامعة. الجزائر: مديرية الدراسات القانونية والأرشيف، 19 جويلية 1993.
21. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، القوانين الأساسية للجامعة 1983-2017، مرسوم رقم 83-544 مؤرخ في 17 ذي الحجة عام 1403 الموافق 24 سبتمبر 1983 يتضمن القانون الأساسي النموذجي للجامعة. الجزائر: مديرية الدراسات القانونية والأرشيف، سبتمبر 2017.

2. الكتب

1. أبشر الطيب، حسن. *الدولة العصرية دولة مؤسسات*. القاهرة: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 5 أكتوبر 2000.
<https://bit.ly/2WIYYLz>
2. جاد الرب، سيد محمد. *إدارة الجامعات ومؤسسات التعليم العالي استراتيجيات التطوير ومناهج التحسين*. مصر: جامعة قناة السويس، 2010.
3. جامع، محمد نبيل. *تطوير التعليم العالي في ظل النهضة العربية المعاصرة*. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2013.
4. حروش، رابح. "المشكلات التربوية في النظام التعليمي الجزائري في ضوء معايير الجودة". في *مقالات في الجودة التعليمية بحث في المفاهيم والمعايير والتجارب*، تحرير. العربي فرحاتي، 229-266. باتنة: دار قانة للنشر والتوزيع، 2011.
5. الخزرجي، ثامر كمال محمد. *النظم السياسية الحديثة والسياسات العامة-دراسة معاصرة في استراتيجية إدارة السلطة*. الأردن: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2004.
<https://bit.ly/2DZWaCf>
6. كنج، روجر. *الجامعة في عصر العولمة*، ترجمة. فهد بن سلطان السلطان. الرياض: مطبوعات مكتبة الملك فهد الوطنية، 2008.
<https://bit.ly/2RKRdR1>

7. رول، شيريل ستيرنمان. "الحرية داخل المؤسسة الأكاديمية-استكشاف الحرية الأكاديمية". في سياسات تعيين أعضاء هيئة التدريس، الممارسات القياسية والإجراءات غير العادية، تحرير. كاثي أ. تراور، ترجمة. أيمن الأرمنازي، 27-52. المملكة العربية السعودية: مكتبة العبيكان، 2006. <https://bit.ly/2GeES6I>
8. زغيب، شهرزاد، وفاء تنقوت. "التعليم العالي والتنمية بين الاقتراب النظري والواقع: حالة الجزائر". في الجزائر: إشكاليات الواقع ورؤى المستقبل، تحرير. أمال قاسيمي، 55-95. لبنان: مركز دراسات الوحدة العربية، 2013.
9. سراج الدين، إسماعيل. حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر. تحرير. معتز خورشيد، ويوسف محسن. مصر: مكتبة الإسكندرية، 2009. <https://bit.ly/2DY8VgA>
10. الشلال، خالد إبراهيم. سيادة الدولة في ظل النظام العالمي الجديد وتحديات العولمة. مصر: الدار العالمية للنشر والتوزيع، 2014.
11. طشطوش، هائل عبد المولى. أثر العولمة في الحياة المعاصرة. الأردن: دار البداية ناشرون وموزعون، 2014.
12. عبد العليم، أسامة محمد شاكر، عمر أحمد أبو هاشم الشريف. المداخل الإدارية الحديثة في التعليم. الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2010.
13. عصمت، سليم القرالة. الحكمانية في الأداء الوظيفي. الأردن: دار جليس الزمان، 2014.
14. عيد، سعاد محمد. تخطيط السياسة التعليمية والتحديات الحضارية المعاصرة. مصر: مكتبة الأنجلو المصرية، 2013.
15. لوкас، آن ف. "مقاربة التغيير في القسم الجامعي بعمل الفريق". في قيادة التغيير في الجامعات الأدوار المهمة لرؤساء الأقسام في الكليات، تحرير. آن ف. لوкас، ترجمة. وليد شحادة، 51-85. المملكة العربية السعودية: مكتبة العبيكان، 2006. <https://bit.ly/2MSltsK>
16. ن. دن، ويليام. تحليل السياسات العامة، ترجمة. رشا بنت عمر السدحان. المملكة العربية السعودية: مركز البحوث، 2016.
17. ناجي، عبد النور، مبروك ساحلي. مقدمة في دراسة السياسة العامة. عناية: دار العلوم للنشر والتوزيع، 2014.
18. هاني محمد، بهاء الدين. تطوير التعليم العالي التحديات الراهنة وأزمة التحول. ألمانيا: المركز الديمقراطي العربي للنشر، 2017. <https://bit.ly/2HWVYYC>
19. ولد خليفة، محمد العربي. المهام الحضارية للمدرسة والجامعة الجزائرية-مساهمة في تحليل وتقييم نظام التربية والتكوين والبحث العلمي. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1989.

3. المقالات

1. أبو كريم، أحمد فتحي، طارق محمد الثويني. "درجة تطبيق مبادئ الحوكمة بكليات التربية بجامعة حائل وجامعة الملك سعود كما يراها أعضاء هيئة التدريس". *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، م. 15، ع. 3 (سبتمبر 2014): 55-93. <https://bit.ly/2GcX00J>
2. بايشي، أمال. "تحو تمكين رؤية منهجية لتنظيم الجامعة الجزائرية". *مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية*، ع. 26 (جوان 2012): 171-201. <https://bit.ly/2StJLPb>
3. بدوي، سامية، امحمد بن الدين. "دور الحكامة في تحسين جودة وأداء مؤسسات التعليم العالي". *مجلة اقتصاديات المال والأعمال*، ع. 06 (جوان 2018): 607-618. <https://bit.ly/2Gu9uAl>
4. بن عيسى، ليلي. "الحكم الراشد أحد مقومات التسيير العمومي الجديد". *أبحاث اقتصادية وإدارية*، ع. 14 (ديسمبر 2013): 189-209. <https://bit.ly/2N0erm1>
5. بودودح، محمد. "واقع تطبيق نظام ال: ل م د من وجهة نظر الطلبة-دراسة وصفية لعينة من طلبة كلية العلوم الاجتماعية والآداب بجامعة البليدة". *مجلة علوم الإنسان والمجتمع*، ع. 3 (سبتمبر 2012): 139-156. <https://bit.ly/2MQzJ5p>
6. بوزيد، نبيل، سمير بن حسين. "ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر-على المستوى المؤسسي-الإمكانيات والمتطلبات". *مجلة العلوم الاجتماعية*، ع. 23 (مارس 2017): 8-28. <https://bit.ly/2BpfCH3>
7. بولشفار، عبد المالك. "دور الجامعة الجزائرية في الحد من الأزمة الاقتصادية الراهنة". *مجلة العلوم السياسية والقانون*، المركز العربي الديمقراطي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، ألمانيا، م. 1، ع. 5 (ديسمبر 2017): 287-301. <https://bit.ly/2RL58qv>
8. الجعيدي، نبيل محمد، مختار محمد اسميو. "تحو رؤية حديثة لنموذج الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي (دراسة وصفية تحليلية لنموذج الحوكمة في نظام التعليم العالي في ليبيا)". *مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال*، م. 3، ع. 2 (ديسمبر 2015): 1-24.
9. ركيبي، عبد الله. "التعليم العالي في الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية". *حوليات جامعة الجزائر 1*، م. 1، ع. 1 (جانفي 1986): 152-164. <https://bit.ly/2GcAo0t>
10. رمضان الجزائري، هاشم، حسين عبد القادر معروف. "ماهية حوكمة الشركات". *مجلة العلوم الاقتصادية*، م. 7، ع. 25 (نوفمبر 2009): 1-32. <https://bit.ly/2Gu1hfA>

11. شبايكي، سعدان. "الآثار الاقتصادية والاجتماعية لنظام التعليم العالي (ل.م.د)". *مجلة البحوث والدراسات العلمية*، ع. 5 (جويلية 2011): 18-09. <https://bit.ly/2SwmUCt>
12. الشيخ، الداوي، ليلي بن زرقة. "تطور قطاع التعليم العالي في الجزائر خلال الفترة 2012/2014". *مجلة المؤسسة*، ع. 4 (2015): 26-7. <https://bit.ly/2GgJjhe>
13. قديد، ياقوت، محمد بوقناديل. "تحليل نفقات تسيير قطاع التعليم العالي في الجزائر". *المجلة الجزائرية للمالية العامة*، ع. 4 (ديسمبر 2014): 85-73.
14. كبار، عبد الله. "الجامعة الجزائرية ومسيرة البحث العلمي: تحديات وآفاق". *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، ع. 16 (سبتمبر 2014): 312-299. <https://bit.ly/2SdUTAE>
15. كروان، سمية. "واقع تطبيق الحوكمة في الجامعة الجزائرية". *بحوث، الجزء 1*، ع. 10 (15 ديسمبر 2016): 204-183. <https://bit.ly/2DWNH2B>
16. مرجين، حسين سالم. "إصلاح منظومة التعليم الجامعي الحكومي في ليبيا: الواقع والمستقبل". *مجلة الأكاديمية للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، ع. 9 (ديسمبر 2015): 28-7. <https://bit.ly/2RKRcwe>
17. مروفل، مختار. "الجامعة والسياسة في الجزائر: مشروع المجتمع بين مطرقة السلطة وسندان الإيديولوجية لمحة تاريخية". *إضافات، العددان 26-27 (ربيع-صيف 2014)*: 152-141. <https://bit.ly/2BoN5RT>
18. مناجلية، الهذبة. "التعليم العالي في الجزائر وتلبية حاجات سوق العمل". *جرش للبحوث والدراسات*، م. 17، ع. 1 (2016): 615-595.
19. ميلود، قاسم. "نظام ل.م.د في الجزائر بين دافعية التغيير وآليات التطبيق". *المجلة الجزائرية للسياسات العامة*، ع. 8 (أكتوبر 2015): 56-42. <https://bit.ly/2WLLtdT>
20. البزيد، نذيرة. "صعوبات تطبيق نظام (ل.م.د) حسب تصورات الأساتذة الجامعيين في الجامعة الجزائرية-دراسة ميدانية بجامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي-". *مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية*، ع. 10 (مارس 2015): 168-157. <https://bit.ly/2MUrs00>

4. الموسوعات

1. الشويكي، سمير. *المعجم الإداري*، "المساءلة". الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع ودار المشرق الثقافي، 2010.

5. أطروحات الدكتوراه

1. بلبركاني، أم خليفة. *التفاعل بين الحوكمة وتنمية الموارد البشرية في الجامعة الجزائرية*، أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة تلمسان: كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، 2015/2014. <https://bit.ly/2WPgw8z>
2. بوطيبة، فيصل. *العائد من التعليم في الجزائر*، أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة تلمسان: كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 2010/2009. <https://bit.ly/2I70aEW>
3. الجوزي، ذهبية. *الحكم الراشد وجودة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر*، أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة الجزائر 3: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2013/2012.
4. رقاد، صليحة. *تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: آفاقه ومعوقاته*، دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري، أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة سطيف1: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2014/2013. <https://bit.ly/2SgMhsH>
5. الزاحي، سمية. *مكانة المكتبة الجامعية في سياسات التعليم العالي في الجزائر*، أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة قسنطينة 2: معهد علم المكتبات والتوثيق، 2014/2013. <https://bit.ly/2WOoE9i>
6. السوادي، علي بن محمد. *الحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات السعودية* (تصور مقترح)، أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة أم القرى: كلية التربية، 2015. <https://bit.ly/2DfISRx>
7. شرقي، خليل. *دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي-دراسة لآراء عينة من الأساتذة في كليات الاقتصاد بالجامعات الجزائرية*، أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة بسكرة: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2016/2015. <https://bit.ly/2SwxkSI>
8. شياوي، سهام. *إشكالية الحوكمة والقيم التنظيمية في الجامعة الجزائرية*، أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة بومرداس: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2016/2015. <https://bit.ly/2HWnC7T>
9. عمران، نزيهة. *دور إصلاح سياسة "ل.م.د" LMD في تحقيق جودة التكوين في الأنظمة المغاربية: دراسة حالة الجزائر 2004-2016*، أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة بسكرة: كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، 2017/2016.
10. غربي، صباح. *دور التعليم العالي في تنمية المجتمع المحلي: دراسة تحليلية لاتجاهات القيادات الإدارية في جامعة محمد خيضر ببسكرة*، أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة بسكرة: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2014/2013. <https://bit.ly/2GuOpGf>

11. مانع، سبرينة. أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات: دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة بسكرة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2015/2014. <https://bit.ly/2RJULV>

6. أوراق المؤتمرات والملتقيات

1. بروش، زين الدين، يوسف بركان. "مشروع تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر: الواقع والآفاق"، ورقة مقدمة للمؤتمر العربي الثاني لضمان جودة التعليم العالي. البحرية: الجامعة الخليجية، 2012. <https://bit.ly/2RM2gK2>

2. بوسبعين، تسعديت. "حوكمة المؤسسات وانعكاسات تطبيقها على السياسة والموازنة العامة للدولة"، مداخلة مقدّمة لفعاليات الملتقى الوطني حول: متطلبات إرساء مبادئ الحوكمة في إدارة الميزانية العامة للدولة. الجزائر: المركز الجامعي البويرة، 27-28 فيفري 2013.

3. بولشفار، عبد المالك. "الإطار القانوني والمؤسسي للحكامة الجامعية في الجزائر"، مداخلة مقدّمة لفعاليات الملتقى الوطني: الجامعة الجزائرية: قضايا وتحديات. المركز الجامعي غليزان: معهد العلوم الاجتماعية والإنسانية، 9-10 أكتوبر 2017.

4. الحيلة، محمد محمود، تمارا يعقوب ناصر الدين. "دور رؤساء الأقسام في تطبيق الجودة والحوكمة في أقسامهم"، ورقة مقدّمة لفعاليات المؤتمر السنوي الثامن حول: تفعيل جودة التعليم على المستوى الإقليمي. لبنان: الجامعة الأمريكية في بيروت، 1-2 ديسمبر 2016.

5. عبد الوهاب، سمير محمد. "دور الجامعة في تنمية المجتمع: دراسة حالة جامعة القاهرة"، ورقة علمية مقدّمة لفعاليات مؤتمر: تطوير وبناء قدرات أعضاء هيئة التدريس، والجامعة والمجتمع، والتخطيط الاستراتيجي، التفوق والتميز في مؤسسات التعليم العالي. الرباط: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008.

6. الفرا، إسماعيل صالح. "الحوكمة مفهومها وبعض طرق تطبيقها في الجامعات"، ورقة علمية مقدّمة إلى ورشة عمل حول: حوكمة مؤسسات التعليم العالي. غزة: الجامعة الإسلامية: هيئة الاعتماد والجودة لمؤسسات التعليم العالي، 2013/03/23.

7. الفرا، ماجد محمد. "تحديات الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين: حالة دراسية كليات العلوم الاقتصادية والإدارية في قطاع غزة"، ورقة عمل مقدّمة في فعاليات: المؤتمر العربي الدولي الثالث لضمان جودة التعليم العالي، 2013.

8. الفراء، ماجد محمد. "مفهوم الحوكمة وسبل تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي"، ورقة مقدمة لورشة عمل حول: حوكمة مؤسسات التعليم العالي. غزة: الجامعة الإسلامية، هيئة الاعتماد والجودة لمؤسسات التعليم العالي، 2013/03/28.

9. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. الندوة الوطنية للجامعات الموسعة للقطاع الاقتصادي والاجتماعي والمخصصة لتقييم تطبيق نظام ل.م.د، ملخص عن الوقائع والتوصيات. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، جانفي 2016.

7. المنشورات الصادرة عن المنظمات والهيئات الدولية

1. التعليم العالي في المملكة المتحدة، ترجمة. مركز البحوث والدراسات في وزارة التعليم العالي. المملكة العربية السعودية: وزارة التعليم العالي، سلسلة تقارير التعليم العالي في الدول المتقدمة، 2010. <https://bit.ly/2BpgFqt>
2. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. اللجنة الوطنية لتطبيق ضمان الجودة في التعليم العالي. المرجع الوطني لضمان الجودة الداخلية في مؤسسات التعليم العالي. <https://bit.ly/2TxIqUt>
3. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. بيان السياسة العامة للحكومة أمام البرلمان. فيفري 2019.
4. سلسلة منشورات مجموعة الجودة العالمية لمنظمة CHEA لاعتماد التعليم العالي. هل يراقبك الأخ الأكبر؟ تطور دور الدولة في تنظيم وإدارة ضمان الجودة، جميل سالمي. ترجمة. جاكلين فكري. جانفي 2015. <https://bit.ly/2WVuVAm>
5. المملكة العربية السعودية. وزارة التعليم العالي. وكالة الوزارة للتخطيط والمعلومات. الوظيفة الثالثة للجامعات. المملكة العربية السعودية: الإدارة العامة للتخطيط والإحصاء، 2013. <https://bit.ly/2BpgFqt>
6. منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي والبنك الدولي. مراجعات لسياسات التعليم الوطنية-التعليم العالي في مصر. 2010. <https://bit.ly/2SjDNkJ>
7. منظمة الشفافية الدولية. فرنسيسكو دي سيمون. "الشفافية في بيانات التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية"، في تقرير الفساد العالمي: التعليم، ط. 10. 2013. <https://bit.ly/2WOU4N8>

8. المواقع الإلكترونية

1. جاراميلو، أدريانا. "مقارنة نظم الحوكمة كأداة لتشجيع التغيير: 100 جامعة في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا تمهد الطريق". مركز مرسيليا للتكامل المتوسطي. جوان 2013، <https://bit.ly/2Dfh0Mp>
2. ميلاني، محمد. "مسائل أخلاقية في سياق حوكمة الجامعات". مركز التكامل المتوسطي. 25 ماي 2016، تمّ تصفح الموقع يوم 2017/07/27، على الساعة 11:03، <https://bit.ly/2Bnl799>

3. "مجلس المحاسبة". تمّ تصفح الموقع يوم 2017/08/16، على الساعة 10:35، <https://bit.ly/2DZDbId>
4. "مجلس المحاسبة". تمّ تصفح الموقع يوم 2017/09/27، على الساعة 08:59، <https://bit.ly/2IaI3yj>
5. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. "مجلس أخلاقيات وآداب المهنة الجامعية". تمّ تصفح الموقع يوم 2018/01/09، على الساعة 10:45، <https://bit.ly/2GwljWH>
6. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. "مهام المفتشية العامة". تمّ تصفح الموقع يوم 2017/09/27، على الساعة 09:58، <https://bit.ly/2DYrjG8>

ثانياً - باللغة الإنجليزية

1. Legal Sources

1. *The Higher Education Code of Governance*. UK: Committee of University Chairs, December 2014. <https://bit.ly/2DWnZLV>

2. Books

1. Birkland, A. Thomas. *An Introduction to The Policy Process-Theories, Concepts, and Models of Public Policy Making*, Third edition. USA: Routledge, 2015.
2. De Boer, Harry. "Trust, The Essence of Governance", in *Governing Higher Education: National Perspectives on Institutional Governance*, eds. Alberto Amaral et al., Vol. 2. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, 2002.
3. Dietmar, Braun. "Governance of Universities and Scientific Innovation", in *Reforming Higher Education Public Policy Design and Implementation*, Vol. 41, ed. Christine Musselin and Pedro N. Teixeira. London: Springer, 2014.
4. Dye, R. Thomas. *Understanding Public Policy*, 14 edition. United States: Library of Congress Cataloging in Publication Data, 2013.
5. Michael, O. Steve, Mark A. Kretovics. *Financing Higher Education in a Global Market*. United States: Algora Publishing, 2005.

3. Articles

1. Agasisti, Tommaso, Giuseppe Catalano. "Governance Models of University Systems-Towards Quasi-Markets? Tendencies and Perspectives: A European Comparison". *Journal of Higher Education Policy and Management*, Vol. 28, no. 3 (November 2006): 245-262. <https://bit.ly/2BnBMtg>
2. Benouar, Djilali. "Algerian Experience in Education, Research and Practice". 6th International Forum on Engineering Education (IFEE 2012). *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 102 (2013): 361-367. <https://bit.ly/2DWnEsh>
3. Braun, Dietmar. "Changing Governance Models in Higher Education: The Case of The New Managerialism". *Swiss Political Science Review*, 5 (3) (1999): 1-24. <https://bit.ly/2DYFMIx>
4. Davidovitch, Nitza, Yaakov Iram. "Models of Higher Education Governance: A Comparison of Israel and Other Countries". *Global Journal of Educational Studies*, Vol. 1, no. 1 (2015): 16-44. <https://bit.ly/2Gfiaew>
5. Gillies, Malcolm. "University Governance: Questions for A New Era ". Higher Education Policy Institute, no. 52 (March 2011): 1-16. <https://bit.ly/2RGiq7T>

6. Gionvanna, Lucianelli. "University Governance at The Crossroads: the Italian Case". *International Journal of Business Research and Development*, Vol. 2, no. 2 (2013): 20-34.
7. Kandiko, B. Camille. "Neoliberalism in Higher Education: A Comparative Approach". *International Journal of Arts and Sciences*, Vol. 3, no. 14 (2010): 153-175. <https://bit.ly/2GjjI7J>
8. Kwiek, Marek. "The Unfading Power of Collegiality? University Governance in Poland in European Comparative and Quantitative Perspective". *International Journal of Educational Development*, Vol. 43 (May 2015): 77-89. <https://bit.ly/2WFTpNI>
9. Lang, Dan. "Klark's Triangle and Fiscal Incentives: Implications for Colleges". *College Quarterly*, Vol. 18, no. 3 (Summer 2015): 1-17. <https://bit.ly/2MUhD2f>
10. Lazeretti, Luciana, Ernesto Tavoletti. "Governance Shifts in Higher Education: A Cross-National Comparison". *European Educational Research Journal*, Vol. 5, no. 1 (2006): 18-37. <https://bit.ly/2TFBqFu>
11. Marioara, Avram, Dragusin Cristina-Petrina. "Organization of Romanian Universities on The Principles of Corporate Governance". *Annals of The Constantin Brancusi University of Tàrgu Jiu, Economy series*, Issue 6 (2013): 38-43.
12. McDougall, Harold. "The Challenges of Legal Education in the Neoliberal University". *National Lawyers Guild Review*, Vol. 72, no. 2 (Summer 2015): 65-80. <https://bit.ly/2MVp49j>
13. Nagy, Sandor Gyula, Gergely Kovats, and Andras Oliver Nemeth. "Governance and Funding of Higher Education-International Trends and Best Practices". *Procedia-Social and Behavioral Sciences* (2014): 180-184. <https://bit.ly/2GhMx4e>
14. Saunders, B. Daniel. "Neoliberal Ideology and Public Higher Education in The United States". *Journal for Critical Education Policy Studies*, Vol. 8, no. 1 (August 2010): 41-77. <https://bit.ly/2MVpI6J>
15. Sayidah, Nur, Iwan Triyuwono, Eko Ganis Sukoharsono and Ali Djamhuri. "Exploration of University Governance Model in Indonesia Private University". *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol. 5, no. 10 (February 2014): 62-75. <https://bit.ly/2WMWYC0>
16. Scott, C. John. "The Mission of The University: Medieval to Postmodern Transformations". *The Journal of Higher Education*, vol. 77, no. 1 (January/February 2006): 1-39. <https://bit.ly/2SxIPu8>
17. Trakman, Leon. "Modelling University Governance". *Higher Education Quarterly*, Vol. 62, no. ½ (January/April 2008): 63-83.
18. Zuo, Bing, Eugene W. Ratsoy. "Student Participation in University Governance". *The Canadian Journal of Higher Education*, v. 29, no. 1 (1999): 1-26. <https://bit.ly/2BoUaBU>

4. Thesis

1. Loku Waduge, Chitra Sriyani De Silva. *Governance and Performance: An Empirical Study of Australian Universities*, PHD dissertation. Victoria University: Faculty of Business and Law, March 2011. <https://bit.ly/2SxiCuv>

5. Seminar papers

1. Bekhradnia, Bahram. The Governance of Higher Education in England, Report of the International Seminar on University Governance: *Comparison of University Governance USA, UK, France and Japan*, no.19. Japan: Hiroshima University, June 2013. <https://bit.ly/2Bp28L4>
2. Estermann, Thomas. "University Autonomy and Staffing", European University Association, *CESAER Seminar*. Netherlands: Delft University of Technology, 18 October 2012.
3. Mignot-Gérard, Stéphanie. "The Transformation of University Governance in France (1999-2011) Interia, Institutionalization and Change". RIHE International Seminar Reports about: *Comparison of University*

Governance USA, UK, France and Japan, no.19. Japan: Hiroshima University, 2013. <https://bit.ly/2DgzWKB>

4. Ngoc Binh, Nguyen, Nguyen The Hien, Nguyen Viet Ha and Nguyen Linh Trung. *University Governance Practiced at VNU University of Engineering and Technology*. Vietnam: The East Asia Series, 26-27 November 2013. <https://bit.ly/2RLLJ99>

6. International Reports

1. France. UNESCO. *Trends in Global Higher Education: Tracking an Academic Revolution*. Philip .G Altbach, Liz Reisberg, Laura E. Rumbley. Report prepared for the UNESCO 2009 world conference on higher education. 2009. <https://bit.ly/2RK7whx>

2. Illinois. National Institute for Learning Outcomes Assessment. *The voluntary System of Accountability. Transparency and Accountability: An evaluation of The VSA College Portrait Pilot*, Natasha Jankowski Lkenberry Stanly O, Kinzie Jillian, Kuh George D, Shenoy Gloria F and Baker Gianina R, March 2012. <https://bit.ly/2SzRrzc>

3. Paris. UNESCO. *Patterns of Governance in Higher Education: Concepts and Trends*, Frans Van Vught. 1993. <https://bit.ly/2UMaR1j>

4. Washington. Institute for Effective Governance. Senate Finance Committee. *Best Practices in University Governance*, Phyllis Palmiero, 3 March 2006. <https://bit.ly/2WPtbfF>

5. World Bank. Human Development Network. *Guiding Universities: Governance and Management around the Globe*, William Saint. 20 October 2009. <https://bit.ly/2TCAfq7>

6. World Bank. *Universities Through The Looking Glass: Benchmarking University Governance to Enable Higher Education Modernization in MENA*, Adriana Jaramillo et al., March 2012. <https://bit.ly/2rLxM0n>

7. World Bank. Working Paper Series. *Global Trends in University Governance*, John Fielden, no.9. March 2008. <https://bit.ly/2WKyFEx>

7. Websites

1. Fredric, P. Schaffer. "A Guide to Academic Freedom". Accessed August 17, 2017, at 10:37, <https://bit.ly/2SwR9Jv>

2. Mudry, Michel. *L'enseignement Supérieur en France et aux États-Unis-Comparer L'incomparable*. Paris: Campus France, Mars 2016, <https://bit.ly/2WOfqdm>

3. Algerian Scientific Journal Platform. Accessed September 28, 2017, at 09:03, <https://bit.ly/2PgB3yH>

4. American Association of University Professors. "Protecting the Academic Freedom". Accessed August 17, 2017, at 10:42, <https://bit.ly/2DXxEBy>

5. Council for Higher Education Accreditation. "Information about Accreditation". Accessed September 05, 2017, at 10:01, <https://bit.ly/2SwNKuk>

6. QS Top Universities. "QS ranking: Arab Region". Accessed January 04, 2019, at 17:49, <https://bit.ly/2Sk3WQ7>

7. Ranking of Universities. "North Africa". Accessed January 04, 2019, at 17:32, <https://bit.ly/2ShRFfa>

8. World University Ranking 2019. "Teaching". Accessed January 04, 2019, at 18:22, <https://bit.ly/2Ddaplz>

9. UniRankTM. "Top 200 Universities in Africa". Accessed January 05, 2019, at 08:44, <https://bit.ly/2GdNGK3>

10. University of Nevada. "Transparency in Learning and Teaching in Higher Education". Accessed August 28, 2017, at 15:04, <https://bit.ly/2GejwGu>

ثالثا: باللغة الفرنسية

1. Textes Légales

1. Ministère de L'Enseignement Supérieur et de La Recherche Scientifique, Journal Officiel de La République Algérienne Démocratique et Populaire, no. 23, *Arrêté Interministériel du 11 décembre 2004 Portant Classification des Postes Supérieurs du Rectorat, de La Faculté, de L'institut, de L'annexe de L'université et de ses Services Communs*. Alger: Imprimerie Officielle, 30 Mars 2005. <https://bit.ly/2GudLUr>

2. Livres

1. Merazga, Ghazala. "Un Esprit D'évaluation De L'écrit Universitaire en FLE...le LMD, Un Dispositif à Respecter Evaluer...le LMD, Un Nouveau Dispositif!". Dans *L'évaluation: Quels Enjeux et Quels Perspectives?*. Algérie: université Blida 2, Faculté des Lettres et des Langues, décembre 2014. <https://bit.ly/2BplaRL>

2. Rahmoune, Houcine. "Des Mauvaises 'Réformes' à La 'Bonne' Gouvernance". dans *Regards Dynamiques et Critiques de La Gouvernance des Universités*, Rédaction. Michel Gay et al, 35-50. Paris: International Association of University Professors and Lecturers, Mars 2017. <https://bit.ly/2WN3t7L>

3. Articles

1. Berrouche, Zineddine, Youcef Berkane. "La Mise en Place du Système LMD en Algérie: Entre La Nécessité D'une Réforme et Les Difficultés Du Terrain". *Revue des Sciences Economique et de Gestion*, no. 7 (2007): 1-14. <https://bit.ly/2Twmeu5>

2. Derouet, Jean-Louis, Romuald Normand. "L'université Française, Entre Crise et Refondation Vers un Nouveau Régime Académique?". *Educação, Sociedade et Culturas*, no. 32 (2011): 7-22. <https://bit.ly/2DhYZNy>

3. Khelfaoui, Hocine. "Algérie: Le Rapport Savoir-Pouvoir ou Le Rêve Avorté De La Différenciation par Le Savoir". *JHEA/RESA*, Vol. 8, no. 2 (2010): 23-38. <https://bit.ly/2MR0nLe>

4. Rocher, Guy. *Re-définition du Rôle de L'université*. Québec: l'institut Québécois de La Recherche, 1990. <https://bit.ly/2UIMcL5>

4. Encyclopédies

1. Battistella, Dario, Frank Petiteville, Marie-Claude Smouts et Pascal Vennesson. *Dictionnaire des Relations Internationales*, 3^e édition, s.v. "Gouvernance". France: Dalloz, 2012.

2. Lakehal, Mokhtar *Dictionnaire de Science Politique*, 4^e édition, s.v. "Gouvernance". Paris: Le Harmattan, 2009.

3. *Lexique de Science Politique-Vie et Institutions Politiques*, 3^e édition, s.v. "Gouvernance". France: Dalloz, 2014.

5. Thèses

1. Bensmaine-Coeffier, Sophie. *Le Principe d'Autonomie des Universités Françaises*, Mémoire de Doctorat. Université Grenoble Alpes: L'école Doctorale Sciences Juridiques, Centre D'études sur La Sécurité Internationale et Les Coopérations Européennes, 5 Juillet 2016. <https://bit.ly/2TCRmYO>

6. Documents du Séminaires

1. Boitier, Marie, Stéphanie Chatelain-Ponroy, Anne Riviere, Stéphanie Mignot-Gérard, Christine Musselin et Samuel Sponem. "Le Nouveau Management Public dans les Universités Françaises, Un Puzzle Doctrinal Encore Mal Articulé En Pratiques", HAL, 36ème Congrès de L'AFC: *Comptabilité, Contrôle et Audit des Invisibles, de L'informel et de L'imprévisible*. France, Toulouse, Mai 2015.
2. Dupuy, Elodie, et David Carassus, "Le Balanced Scorecard au Cœur d'un Contrôle Renouvelé de la Gestion des Services Publics: Le Cas Des Universités Françaises", 3ème Journée D'étude en: *Contrôle de Gestion Des Activités De Service*. France: Université de Nantes, 4 Février 2011.

7. Rapports Internationaux

1. Agence Universitaire de la Francophonie, "*Introduction à La Gouvernance des Universités*", Guide De Gouvernance et D'évaluation à L'usage Des Recteurs et Présidents D'universités ou D'institutions D'enseignement Supérieur-Recteur ou Président D'université: Etre ou Faire Autorité ?. Congo: Kinshasa, 12-14 octobre 2012. <https://bit.ly/2UHJXHS>
2. Alger. Office des Publications Universitaires. République Algérienne Démocratique et Populaire. Ministère de L'enseignement Supérieur et De La Recherche Scientifique. *Etude Elaboration D'un Schéma Directeur D'Aménagement De La Carte Universitaire Horizon 2025*. Juillet 2006.
3. Algérie. ANEP Rouiba. République Algérienne Démocratique et Populaire. Conseil National Economique et Social. *Rapport National sur Le Développement Humain 2013-2015-Quelle Place pour Les Jeunes dans La Perspective du Développement Humain Durable en Algérie?*. 2016. <https://bit.ly/2WVrolA>
4. Algérie. Projet CREAD/IRD. Rapport Intermédiaire. *Contribution à L'Etude des Capacités Scientifiques, Techniques et D'innovation en Algérie-Etat des Lieux des Sciences Sociales en Algérie*, Mohamed Benguerna, Mohamed Yassine Ferfera, Assia Guedjali, Houda Belek mari, Azzedine Lamria et Yacine Belarbi. Janvier 2004. <https://bit.ly/2RL72aI>
5. Bruxelles. Eurydice. Commission Européenne. *Focus sur L'enseignement Supérieur en Europe 2010-L'impact du Processus De Bologne*. 2010. <https://bit.ly/2MQDDez>
6. Bruxelles. Eurydice. Commission Européenne. *La Gouvernance de L'enseignement Supérieur en Europe: Politiques, Structures, Financement et Personnel Académique*. Avril 2008. <https://bit.ly/2WNCVmt>
7. CSQ Communications. *La Mondialisation Néolibérale et L'Enseignement Supérieur*, Véronique Brouillete, Nicole Fortin. Janvier 2004.
8. France. Ministère de L'enseignement Supérieur et De La Recherche. *L'Enseignement Supérieur en France-Etat des Lieux et Propositions*, François Goulard. 2007. <https://bit.ly/2ShNsb8>
9. France. Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche. Rapport D'étape de La Mission Aghion à Mme Valérie Pécresse Ministre de L'enseignement Supérieur et de Recherche. *L'excellence Universitaire: Leçons des Expériences Internationales*, Philippe Aghion. 26 Janvier 2010. <https://bit.ly/2t9OUgQ>
10. Hal. La Gouvernance des Universités Françaises: Pouvoir, Evaluation et Identité, Stéphanie Chatelain-Ponroy Stéphanie Mignot-Gérard, Christine Musselin et Samuel Sponem . Juillet 2012. <https://bit.ly/2HZuilJ>
11. Université Constantine 2. Agence Universitaire de la Francophonie. *Rapport d'Evaluation Externe- Université Constantine 2 Abdelhamid Mehri*, Jean-Pierre Finance, Boumediene Tanouti, Guido Langouche et Peter Debreczeni. 7-8 Janvier 2016. <https://bit.ly/2BoyGVz>

فهرس الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
24	تطور حوكمة الجامعة	1
67	مصادر تمويل جامعات الولايات المتحدة الأمريكية	2
73	الاستقلال الموضوعي والإجرائي للجامعات الإنجليزية مقارنة مع بعض الدول	3
96	تزايد عدد الأساتذة والطلبة والجامعات في الجزائر بين سنتي 2004 و 2018	4
100	تطور الميزانية المخصصة لقطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر بين عامي 2011 و 2018	5
106	ترتيب الجامعات الجزائرية في بعض التصنيفات العالمية لسنتي 2018 و 2019	6
132	مقارنة نظم الحوكمة في جامعات الولايات المتحدة الأمريكية، والمملكة المتحدة، وفرنسا، والجزائر	7
144	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة الإدارية	8
150	ثقافة الحوكمة في جامعة سكيكدة	9
153	مستوى مشاركة الأعضاء الإداريين في صنع القرار الجامعي	10
159	واقع الشفافية وفعالية الاتصال في جامعة سكيكدة	11
164-163	درجة الاستقلالية في جامعة سكيكدة	12
169	التكوين في مجال الحوكمة	13
172	الاعتماد على الرقابة والتقييم في جامعة سكيكدة	14
174	العوائق التنظيمية في تطبيق الحوكمة في جامعة سكيكدة	15
177	العوائق السياسية في تطبيق الحوكمة في جامعة سكيكدة	16
179	العوائق الثقافية في تطبيق الحوكمة في جامعة سكيكدة	17
181	العوائق الاقتصادية في تطبيق الحوكمة في جامعة سكيكدة	18
184	تحليل تطبيق الحوكمة في جامعة سكيكدة باستخدام نموذج سوت SWOT	19
189	محتوى تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	20

فهرس الأشكال والرسوم
البيانية

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل أو الرسم البياني
15	تطور وظائف الجامعة	1
32	المثلث التمويلي للجامعة المعاصرة	2
37	الفواعل الداخلية والخارجية لحوكمة الجامعة	3
41	مثلث حوكمة الجامعة لبورتون كلارك	4
46	أضلاع حوكمة الجامعة من خلال نموذج دوينز وآخرون، ونموذج كلارك	5
48	مكونات التصور الشبكي المقترح لحوكمة الجامعة	6
64	الهيكل التنظيمي للجامعات الأمريكية	7
65	مكونات مجالس الإدارة في بعض الجامعات الأمريكية	8
108	مشكلات تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعة الجزائرية	9
133	تحليل تطبيق الحوكمة في الجامعة الجزائرية باعتماد مثلث "بورتون كلارك"	10
134	العلاقة الثلاثية بين الجامعة، والدولة، والسوق في الجزائر	11
142	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	12
143	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الانتماء	13
144	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	14
145	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المشاركة في الدورات التكوينية الخاصة بضمان جودة التعليم العالي	15

فهرس الملاحق

رقم الصفحة	العنوان	رقم الملحق
222	طلب تسهيل مهمة ذات طابع علمي	1
223	دليل المقابلة	2
234-224	الاستبيان	3

الملاحق

الملحق رقم 1: طلب تسهيل مهمة ذات طابع علمي.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

المدرسة الوطنية العليا للعلوم السياسية
Ecole Nationale Supérieure
de Sciences Politiques



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

الجزائر في: 2018/05/14

مديرية ما بعد التدرج والبحث العلمي
رقم القيد: 3000 / م.م.ت.ب.ع / 2018

طلب تسهيل مهمة ذات طابع علمي.

سيادة المدير المحترم،

سعيًا لتمكين الطالب عبد المالك بولشفار، المسجل بقسم الدكتوراه الطور الثالث، بالمدرسة الوطنية العليا للعلوم السياسية، من إعداد أطروحته المعنونة بـ "حوكمة الجامعات: دراسة في ميكانيزمات الرفع من مستوى أداء الجامعات الجزائرية".

يشرفني أن أطلب من سيادتكم تسهيل مهمته الأكاديمية لتمكينه من الحصول على المعلومات والوثائق، وإقامة مقابلات مع أساتذة وباحثين ومسؤولين مختصين في مجالات ذات علاقة بموضوع الأطروحة، وهذا في حدود ما تسمح به الصلاحيات والظروف والمهام.

تقبلوا مني فائق عبارات التقدير والاحترام.

المدير المساعد لما بعد التدرج



11, Chemin Doudou Mokhtar
Ben Aknoun, Alger

Tel/Fax : 023 23 01 07
e-mail : enssp2009@yahoo.fr

الملحق رقم 2: دليل المقابلة.

- س1. ما المقصود بنظام ضمان الجودة والحوكمة في الجامعة من وجهة نظركم؟
- س2. تُعدُّ جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة من الجامعات السبّاقة على المستوى الوطني التي شرعت في اعتماد نظام ضمان الجودة، فهل لدى جامعتكم رؤية استراتيجية واضحة في هذا الجانب؟
- س3. يتوقف نجاح تطبيق الحوكمة في جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة على قوة التشريع المعمول به في هذا المجال، فهل ترون بأن النصوص القانونية الحالية تدعم هذا التوجّه؟
- س4. هل يشجع التنظيم الإداري لجامعة 20 أوت 1955 على الانتقال من التسيير البيروقراطي إلى التسيير التشاركي؟
- س5. ما نسبة التغطية بشبكة الأنترنت في جامعة 20 أوت 1955؟ وهل تتمتع بشبكة معلوماتية تضمن شفافية المعلومة؟
- س6. هل تتمتع جامعة 20 أوت 1955 باستقلالية تامة في تسيير شؤونها الإدارية والبيداغوجية والمالية؟
- س7. إلى أي مدى يؤثر ارتباط جامعة 20 أوت 1955 بالوصاية على أدائها الإداري والبيداغوجي والمالي؟
- س8. هل يعيق ارتباط جامعة 20 أوت 1955 بالوصاية انفتاحها على محيطها الاقتصادي والصناعي؟
- س9. ما هي أنواع الرقابة الممارسة على أنشطة التسيير في جامعة 20 أوت 1955؟
- س10. هل تمتلك جامعة 20 أوت 1955 سياسة واضحة لتقييم أدائها الإداري والبيداغوجي والمالي؟ وهل تقوم بتقييم أدائها بشكل مستمر؟
- س11. هل تعتمد جامعة 20 أوت 1955 على استطلاعات الرأي والترتيب في التصنيفات العالمية في تقييم أدائها؟
- س12. ما هي أبرز الصعوبات التي تحول دون نجاح تطبيق الحوكمة في جامعة 20 أوت 1955؟
- س13. ما هي الحلول التي تقترحونها لتحسين تطبيق الحوكمة في جامعة 20 أوت 1955؟

الملحق رقم 3: الاستبيان.

استبيان الدراسة

يهدف هذا الاستبيان إلى إجراء دراسة ميدانية حول موضوع: "حوكمة الجامعات: دراسة في ميكانيزمات الرفع من مستوى أداء الجامعات الجزائرية"، في إطار استكمال أطروحة دكتوراه تخصص: السياسات العامة، بالمدرسة الوطنية العليا للعلوم السياسية، الجزائر.

تعني حوكمة الجامعة الطريقة المثلى والرشيده التي بواسطتها تُسبّر المؤسسة الجامعية بهدف تحسين وتطوير وتجويد أدائها الإداري والبيداغوجي والمالي. تتكون حوكمة الجامعة من المبادئ الآتية: الشفافية، الاستقلالية، مشاركة مختلف الفواعل في صنع واتخاذ القرار، الرقابة والمساءلة، التقييم.

يرجى من حضرتكم المساهمة في إثراء الجزء الميداني للدراسة المخصّص لمعرفة واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة من وجهة نظر أعضاء هيئتها الإدارية العاملين بكليات وأقسام الجامعة، بالمشاركة في ملء هذا الاستبيان والإجابة على جميع الأسئلة بوضع علامة (x) أمام الإجابة أو الإجابات التي ترونها مناسبة. تجدر الإشارة في هذا المقام إلى أنه سيتم توظيف إجاباتكم لأغراض تتعلق بهذه الدراسة دون سواها.

نشكركم على حسن تجاوبكم مع هذا الاستبيان.

الطالب/ عبد المالك بولشفار

malekboulechfar25@gmail.com

رقم الهاتف: 0667.95.86.95

القسم الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس

ذكر (1) أنثى (2)

2. الدرجة العلمية

أستاذ مساعد (1) أستاذ محاضر (2) أستاذ التعليم العالي (3)

3. كلية الانتماء

(1) الحقوق والعلوم السياسية (2) العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية
 (3) الآداب واللغات (4) التكنولوجيا
 (5) العلوم (6) العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

4. الوظيفة الإدارية

(1) عميد الكلية (2) نائب عميد الكلية
 (3) رئيس القسم (4) مساعد رئيس القسم

5. الخبرة المهنية

(1) أقل من خمس سنوات (2) بين خمس وعشر سنوات (3) أكثر من عشر سنوات

6. المشاركة في الدورات التكوينية الخاصة بضمان جودة التعليم العالي

(1) دورة واحدة (2) دورتان
 (3) ثلاث دورات فأكثر (4) لم أحضر أية دورة

القسم الثاني: محاور الاستبيان

المحور الأول: واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

المجال الأول: ثقافة الحوكمة:

1. هل تحترم الهيئة الإدارية النصوص القانونية المعمول بها في الجامعة؟ (1 دائما 2 أحيانا 3 نادرا
2. برأيك، هل تحترم الهيئة الإدارية السلم الإداري المعمول به؟ (1 دائما 2 أحيانا 3 نادرا
3. هل يتم احترام ساعات العمل من قِبَل الهيئة الإدارية؟ (1 دائما 2 أحيانا 3 نادرا
4. هل يحترم أعضاء الهيئة الإدارية العرف المتعلق بعدم تعيين وتوظيف أقاربهم وأصدقائهم في الجامعة دون وجه حق؟ (1 دائما 2 أحيانا 3 نادرا
5. تحتكم الهيئة الإدارية في إدارة شؤون الجامعة إلى: (1 مبدأ الصراع 2 مبدأ التعاون 3 مبدأ التنافس
6. تتأسس العلاقة بين الأستاذ والإدارة على: (1 الثقة 2 الشك
7. تتأسس العلاقة بين الطالب والإدارة على: (1 الثقة 2 الشك
8. تسعى الهيئة الإدارية في المؤسسة الجامعية إلى: (قد يحتمل هذا السؤال أكثر من إجابة واحدة) (1 تطبيق القوانين كما هي 2 تحقيق أهداف الجامعة 3 تحقيق مصالحهم الشخصية 4 كلهما

المجال الثاني: المشاركة في صنع القرار الجامعي:

1. هل تدعم القوانين والنصوص التنظيمية للجامعة مسألة توسيع مشاركة أعضاء الهيئة الإدارية في صنع واتخاذ القرار؟ (1 نعم 2 لا 3 لا أدري

إذا كان جوابك نعم، كيف يتم ذلك؟

.....

.....

2. هل يشجع التنظيم الإداري للجامعة مشاركة أعضاء الهيئة الإدارية في صنع واتخاذ القرار؟

- (1) نعم (2) لا (3) لا أدري

3. ما هي الطريقة التي تراها مناسبة لاختيار منصب مدير الجامعة؟

- (1) التعيين (2) الانتخاب (3) الجمع بين الطريقتين

4. كيف يتم اتخاذ القرار داخل مجلس إدارة الجامعة؟ (1) بالإجماع (2) بالأغلبية المطلقة

- (3) بالأغلبية البسيطة (4) لا أدري

5. كيف يتم اتخاذ القرار داخل المجلس العلمي للجامعة؟ (1) بالأغلبية المطلقة (2) بالأغلبية النسبية

- (3) نصف الأعضاء (4) لا أدري

6. باعتبارك أستاذا جامعيا ومسؤولا إداريا، هل بادرت بتقديم مشروع عمل بيداغوجي أو طرحت فكرة بحثية في مجال تخصصك على اللجنة العلمية لقسمك؟ (1) نعم قمت بذلك (2) لم أقم بذلك

إذا كان جوابك نعم، أذكر هذا العمل

.....

7. فيما تكمن طبيعة العلاقة التي تربط الجامعة بالمحيط السوسيو-اقتصادي؟ (قد يحتمل السؤال أكثر من إجابة واحدة)

- (1) إقامة تریصات للطلبة في المؤسسات الاقتصادية (2) تقديم الجامعة خدمات للمؤسسات الاقتصادية

- (3) مشاركة المؤسسات الاقتصادية في إدارة الجامعة (4) مشاركة المؤسسات الاقتصادية في إعداد عروض التكوين

- (5) لا توجد علاقة

المجال الثالث: الشفافية وفعالية الاتصال:

1. هل تضمن القوانين والنصوص التنظيمية للجامعة سهولة الوصول إلى المعلومة الصحيحة والحصول عليها في وقتها المناسب؟ (1) نعم (2) لا (3) لا أدري

2. ما مدى استعمالكم لشبكة الأنترنت الداخلية للجامعة (Intranet)؟

- (1) استعمال واسع جدا (2) استعمال متوسط (3) استعمال محدود

3. هل يوجد ربط بشبكة الأنترنت بين الأقسام والكليات برئاسة الجامعة؟ (1 نعم (2 لا (3 لا أدري

4. هل تُنشر حقوق وواجبات الأستاذ والطالب والإداري في لوحة الإعلانات وفي الموقع الرسمي للجامعة؟

(1 نشر الحقوق والواجبات (2 نشر الحقوق فقط

(3 نشر الواجبات فقط (4 لا يُنشر أي شيء

5. هل تنشر الجامعة جميع القرارات الإدارية والبيداغوجية في لوحة الإعلانات؟

(1 جميعها (2 بعضها (3 لا يُنشر أي شيء

6. هل ينشر موقع الجامعة كل ما له صلة بعمل المؤسسة؟ (قد يحتمل هذا السؤال أكثر من إجابة واحدة)

(1 نشر العمل البيداغوجي (2 نشر العمل الإداري

(3 نشر العمل المالي (4 لا أدري

7. هل هنالك وضوحا للشروط والمعايير الخاصة بإجراءات التعيين والترقية وتولي المناصب القيادية في الجامعة؟

(1 نعم (2 لا (3 لا أدري

8. هل ترى بأن المعاملات والإجراءات الإدارية التي تقوم بها الجامعة: (1 مبسطة (2 معقدة

9. هل يوفر المسؤول الإداري المعلومة الصحيحة التي يحتاجها الأستاذ والطالب في وقتها المناسب؟

(1 دائما (2 غالبا

(3 أحيانا (4 نادرا

10. ما مدى إحساسك بالانتماء إلى جامعتك؟ (1 قوي جدا (2 قوي

(3 متوسط (4 ضعيف

المجال الرابع: الاستقلالية والحرية الأكاديمية:

1. هل تتمتع الجامعة باستقلالية في تسيير شؤونها الإدارية؟ (1 عالي جدا (2 عالي

(3 متوسط (4 ضعيف

2. هل يؤثر تعيين قيادات الجامعة على استقلاليتها؟ (1 نعم (2 لا

3. هل يتمتع مجلس إدارة الجامعة باستقلالية في اتخاذ قراراته؟ (1 عالي جدا 2 عالي 3 متوسط 4 ضعيف)

(3 متوسط 4 ضعيف)

4. هل يتمتع المجلس العلمي للجامعة باستقلالية في اتخاذ قراراته؟ (1 عالي جدا 2 عالي 3 متوسط 4 ضعيف)

(3 متوسط 4 ضعيف)

5. هل يتمتع مجلس الكلية باستقلالية في اتخاذ قراراته؟ (1 عالي جدا 2 عالي 3 متوسط 4 ضعيف)

(3 متوسط 4 ضعيف)

6. هل يتمتع المجلس العلمي للكلية باستقلالية في اتخاذ قراراته؟ (1 عالي جدا 2 عالي 3 متوسط 4 ضعيف)

(3 متوسط 4 ضعيف)

7. هل تتمتع اللجنة العلمية للقسم باستقلالية في اتخاذ قراراتها؟ (1 عالي جدا 2 عالي 3 متوسط 4 ضعيف)

(3 متوسط 4 ضعيف)

8. هل تتمتع الجامعة باستقلالية في تسيير شؤونها البيداغوجية؟ (1 عالي جدا 2 عالي 3 متوسط 4 ضعيف)

(3 متوسط 4 ضعيف)

9. هل تتمتع الجامعة بالحرية في صياغة معايير لانتقاء الطلبة؟ (1 عالي جدا 2 عالي 3 متوسط 4 ضعيف)

(3 متوسط 4 ضعيف)

10. هل تتمتع الجامعة باستقلالية في ضبط مقررات ومحتوى برامج التدريس؟ (1 عالي جدا 2 عالي 3 متوسط 4 ضعيف)

(3 متوسط 4 ضعيف)

11. ما درجة تمتع عضو هيئة التدريس بالحرية في مجال التدريس؟ (1 حرية تامة 2 حرية متوسطة 3 حرية ضعيفة 4 حرية منعدمة)

(3 حرية ضعيفة 4 حرية منعدمة)

12. ما درجة تمتع عضو هيئة التدريس بالحرية في مجال البحث العلمي؟ (1 حرية تامة 2 حرية متوسطة 3 حرية ضعيفة 4 حرية منعدمة)

(3 حرية ضعيفة 4 حرية منعدمة)

13. هل هنالك تنوعا في مصادر تمويل الجامعة في الواقع؟ (1 نعم 2 لا 3 لا أدرى)

14. يحق للجامعة، قانوناً، أن تعتمد من الناحية المالية على أحد هذه المصادر: (قد يحتمل السؤال أكثر من إجابة واحدة)

- (1) الميزانية المخصصة لها من قِبَل الوزارة (2) الخدمات التي تقدمها
- (3) القروض والهبات والوصايا (4) إعانات ومساعدات المنظمات الدولية
- (5) كلُّها

15. هل شاركت في تقديم عروض ومشاريع ساهمت في دعم مداخل جامعتك؟ (1) نعم (2) لا

إذا كان جوابك نعم، أذكر هذه العروض

.....

16. هل تتمتع الجامعة باستقلالية في ربط علاقاتها بالمؤسسات الاقتصادية؟

- (1) استقلالية تامة (2) استقلالية متوسطة
- (3) استقلالية ضعيفة (4) استقلالية ضعيفة جداً

المجال الخامس: التكوين في مجال الحوكمة:

1. هل تقوم خلايا ضمان الجودة على مستوى الجامعة والكلية بدورات تدريبية لفائدة الهيئة الإدارية في مجال الحوكمة؟

- (1) نعم (2) لا (3) لا أدري

2. هل تقوم خلايا ضمان الجودة بالتحسيس بأهمية تطبيق مبادئ حوكمة الجامعة؟

- (1) نعم (2) لا (3) لا أدري

3. هل نظمت الجامعة ملتقيات وأيام دراسية تهدف إلى نشر ثقافة الحوكمة فيها؟

- (1) نعم (2) لا (3) لا أدري

4. هل شاركت في ملتقيات وأيام دراسية حول مواضيع تتعلق بضمان الجودة وحوكمة الجامعة (1) نعم (2) لا

5. هل استفدت من دورات تكوينية في مجال الحوكمة من هيئات من خارج جامعتك؟ (1) نعم (2) لا

إذا كان جوابك نعم، أذكر هذه الجهات

6. هل استفدت من تدريب في مجال استعمال شبكة الأنترنت الداخلية للجامعة؟ (1 نعم (2 لا

7. هل يتم تدريس الطلبة مقاييس تُعنى بحوكمة الجامعة؟ (1 نعم (2 لا (3 لا أدري

المجال السادس: رقابة وتقييم الأداء الجامعي:

1. من الذي ترجع إليه صلاحية مساءلة مدير الجامعة على أدائه؟

(1) وزير التعليم العالي والبحث العلمي (2) مجلس إدارة الجامعة

(3) كلاهما (4) لا أدري

2. هل هنالك عمليات خاصة بالرقابة تجريها وزارة التعليم العالي والبحث العلمي للتأكد من حسن سير أداء الجامعة؟

(1) توجد (2) لا توجد (3) لا أدري

إذا كان جوابك نعم، أذكر هذه العمليات.....

3. كيف يكون تقييم الأداء الإداري والبيداغوجي والمالي للجامعة؟

(1) بانتظام (2) غير منتظم (3) لا يحدث تقييم

4. ما هي المناهج والأساليب المتبعة في تقييم أداء هيئة التدريس، والطلبة، وأعضاء الإدارة؟

5. تقوم الجامعة بإجراء استطلاعات رأي الأساتذة والطلبة من أجل تقييم أدائها: (1) دوريا (2) أحيانا

(3) نادرا (4) لا تقوم بذلك إطلاقا

6. هل تعطي الجامعة للهيئات الخارجية الموافقة على تقييم أدائها الإداري والبيداغوجي والمالي؟

(1) نعم (2) لا (3) لا أدري

إذا كان جوابك نعم، فما هي هذه الهيئات.....

.....
.....

7. هل تأخذ الجامعة النتائج المتوصل إليها في عمليات التقييم لتحسين أدائها بعين الاعتبار؟ (1 نعم (2 لا

المحور الثاني: عوائق تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

المجال الأول: العوائق التنظيمية:

1. كثرة القوانين والنصوص التنظيمية المفسرة والشارحة لها؟ (1) نعم (2) لا
2. عدم الالتزام بتطبيق ما جاء في محتوى القوانين والنصوص التنظيمية؟ (1) نعم (2) لا
3. تؤثر المحسوبية والعلاقات الشخصية على التطبيق الأمثل للقوانين المعمول بها في الجامعة؟ (1) نعم (2) لا
4. عدم فعالية أداء خلايا ضمان الجودة لا يسمح بتطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعة؟ (1) نعم (2) لا
5. اعتماد طريقة تعيين مسؤولي الجامعة يؤثر على استقلاليتها؟ (1) نعم (2) لا
6. غياب التنسيق والانسجام في الأداء بين المجالس والهيئات المكونة للجامعة؟
 (1) أوافق جدا (2) أوافق (3) لا أوافق
7. غياب آليات فعالة تحدّ من تفشي الفساد الإداري والبيداغوجي والمالي للجامعة؟ (1) نعم (2) لا
8. عدم وجود دليل مرجعي يحدّد كيفية تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعة؟ (1) نعم (2) لا

المجال الثاني: العوائق السياسية:

1. هل توافق على أن علاقة الجامعة بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي تشجع على نجاح تطبيق الحوكمة فيها؟
 (1) أوافق جدا (2) أوافق (3) أوافق نوعا ما (4) لا أوافق
2. هل يدعم تطبيق نظام ل.م.د تفعيل المبادئ التي تنص عليها حوكمة الجامعة؟
 (1) دعم عالي جدا (2) دعم عالي (3) دعم متوسط (4) دعم ضعيف
3. هل يؤثر غياب تنوع في مصادر التمويل على استقلالية الجامعة؟ (1) نعم (2) لا
4. هل يرجع ضعف تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعة إلى عدم الاعتماد على نتائج التقييم؟ (1) نعم (2) لا

المجال الثالث: العوائق الثقافية:

1. إلى أي مدى يؤثر التفكير الأبوي في تسيير وإدارة الجامعة؟ (1 عالي جدا (2 عالي (3 متوسط (4 ضعيف
2. هل توافق بأن غياب ثقافة التغيير نحو الأفضل غائبة عن الجامعة؟ (1 أوافق جدا (2 أوافق (3 لا أوافق
3. على أي أساس يتم اختيار الأساتذة والإداريين لنيل المناصب والمسؤوليات؟ (1 الكفاءة والجدارة (2 المحسوبية والعلاقات الشخصية (3 كلاهما

المجال الرابع: العوائق الاقتصادية:

1. هل ينعكس نمط تسيير المؤسسات الاقتصادية على التطبيق الأمثل لمبادئ حوكمة الجامعة؟ (1 نعم (2 لا
2. هل يقوّض ضعف أداء المحيط الاقتصادي تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعة؟ (1 نعم (2 لا
3. هل تؤثر عدم قدرة الجامعة على خلق روابط متينة مع المؤسسات الاقتصادية على تطبيق مبادئ الحوكمة فيها؟ (1 نعم (2 لا
4. وجود ممثلي المؤسسات الاقتصادية في مجلس إدارة الجامعة: (1 فعّال جدا (2 شكلي فقط
5. هل تستفيد الجامعة من الأبحاث والدراسات التي يجريها أساتذتها؟ (1 نعم (2 لا

برّر إجابتك.....

.....

.....

6. لو كُفّرت بمنصب رئيس خلية ضمان الجودة على مستوى الجامعة أو الكلية، ما الذي ستقوم به فيما يخص تفعيل تطبيق مبادئ الحوكمة لتحسين أداء جامعتك؟

.....

.....

فهرس المحتويات

أ.....	ملخص الدراسة باللغة العربية.....
ب.....	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية.....
ج.....	إهداء.....
د.....	شكر وعران.....
9-1.....	مقدمة.....
50-10.....	الفصل الأول: مدخل مفاهيمي ونظري لحوكمة الجامعة.....
11.....	تمهيد.....
28-12.....	المبحث الأول: مقارنة مفاهيمية لحوكمة الجامعة.....
15-12.....	المطلب الأول: الوظائف التقليدية والمعاصرة للجامعة.....
24-16.....	المطلب الثاني: أسباب ظهور حوكمة الجامعة.....
28-25.....	المطلب الثالث: ضبط مفهوم حوكمة الجامعة.....
39-29.....	المبحث الثاني: حوكمة الجامعة: المبادئ، الفواعل ومراحل التطبيق.....
35-29.....	المطلب الأول: مبادئ حوكمة الجامعة.....
37-35.....	المطلب الثاني: فواعل حوكمة الجامعة.....
39-38.....	المطلب الثالث: مراحل تطبيق حوكمة الجامعة.....
49-40.....	المبحث الثالث: الأطر النظرية لحوكمة الجامعة.....
43-40.....	المطلب الأول: مثلث كلارك لحوكمة الجامعة.....
44-43.....	المطلب الثاني: النموذج الخماسي لـ "ليون تراكماني" Leon Trakman.....
49-44.....	المطلب الثالث: نموذج دوبينس Dobbins وآخرون.....

50.....	خاتمة الفصل الأول.....
82-51.....	الفصل الثاني: دور الحوكمة في تجويد أداء الجامعة: نماذج عالمية مختارة.....
52.....	تمهيد.....
62-53.....	المبحث الأول: الحوكمة كآلية لتحسين الأداء الجامعي.....
57-53.....	المطلب الأول: القضاء على الاختلالات الداخلية للجامعة.....
60-57.....	المطلب الثاني: توسيع الوعاء التشاركي الجامعي.....
62-60.....	المطلب الثالث: تيسير التواصل المجتمعي للمؤسسة الجامعية.....
81-63.....	المبحث الثاني: تجارب عالمية في مجال تطبيق حوكمة الجامعة.....
70-63.....	المطلب الأول: النموذج الأمريكي.....
76-70.....	المطلب الثاني: حوكمة الجامعة في المملكة المتحدة.....
81-77.....	المطلب الثالث: تطبيقات الحوكمة في الجامعات الفرنسية.....
82.....	خاتمة الفصل الثاني.....
136-83.....	الفصل الثالث: مساعي تحسين تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعة الجزائرية.....
84.....	تمهيد.....
97-85.....	المبحث الأول: تاريخية تطوّر الجامعة الجزائرية.....
88-85.....	المطلب الأول: مرحلة إعادة البناء (1962- 1969).....
89-88.....	المطلب الثاني: مرحلة التكيف البيئي للجامعة الجزائرية (إصلاح نظام التعليم العالي 1971).....
91-89.....	المطلب الثالث: مرحلة توسّع الشبكة الجامعية (استحداث خارطة الجامعية).....
94-92.....	المطلب الرابع: إصلاح الجامعة الجزائرية لسنة 1999.....

97-95.....	المطلب الخامس: تطبيق نظام الليسانس، الماستر، الدكتوراه.
109-98.....	المبحث الثاني: مشكلات الحوكمة في الجامعة الجزائرية.
102-98.....	المطلب الأول: الجامعة الجزائرية ومعضلة الوصاية.
104-103.....	المطلب الثاني: تدني جودة الأداء الإداري.
105-104.....	المطلب الثالث: تدني جودة الأداء البيداغوجي والأكاديمي.
109-105.....	المطلب الرابع: عدم فعالية آليتي الرقابة والتقييم.
135-110.....	المبحث الثالث: إصلاح تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعة الجزائرية.
112-110.....	المطلب الأول: الحوكمة كميدان من ميادين ضمان الجودة.
114-112.....	المطلب الثاني: التنظيم الإداري للجامعة الجزائرية.
116-115.....	المطلب الثالث: ضمان الشفافية.
119-116.....	المطلب الرابع: استقلالية الجامعة الجزائرية.
135-119.....	المطلب الخامس: رقابة وتقييم الأداء الجامعي.
136.....	خاتمة الفصل الثالث.
191-137.....	الفصل الرابع: واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة.
138.....	تمهيد.
146-139.....	المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية.
142-139.....	المطلب الأول: أهداف وأدوات الدراسة الميدانية.
146-142.....	المطلب الثاني: المتغيرات المعتمدة في الاستبيان.

183-147.....	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
149-147.....	المطلب الأول: سياقات تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة سكيكدة
173-150.....	المطلب الثاني: تحليل ومناقشة نتائج المحور الأول للاستبيان
183-174.....	المطلب الثالث: تحليل ومناقشة نتائج المحور الثاني للاستبيان
190-184.....	المبحث الثالث: تحسين تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة 20 أوت 1955
187-184...	المطلب الأول: تحليل تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة سكيكدة بواسطة نموذج سووت
190-188.....	المطلب الثاني: كفيات تحسين تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة سكيكدة
191.....	خاتمة الفصل الرابع
199-192.....	خاتمة
214-200.....	قائمة المراجع
216-215.....	فهرس الجداول
218-217.....	فهرس الأشكال والرسوم البيانية
220-219.....	فهرس الملاحق
234-221.....	الملاحق
239-235.....	فهرس المحتويات