



واقع تطبيق الحوكمة في الجامعة الجزائرية

كراون سمية : طالبة دكتوراه
كلية الحقوق - جامعة الجزائر 1

مقدمة :

يعتبر موضوع الحوكمة من المواضيع البالغة الأهمية التي حظيت باهتمامات كبيرة في الآونة الأخيرة، حيث عرفت استخداما واسعا من قبل الدول والمنظمات الدولية وأصبحت شرطاً أساسيا وجوهريا للنهوض بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية، كما تعدّ أداة فعّالة لمواجهة التحديات التي تواجه الدولة والمجتمع، في ظل عجز مختلف أساليب الحكم التي أثبتت فشلها، وهي عملية تتضمن التكيف مع المعطيات المتجددة التي يفرضها المحيط الدولي، الناتجة عن العولمة وما خلفته من آثار على مختلف المستويات، والتي أكدت دائماً وجود عجز فعلي في تسيير شؤون الدولة على المستويين الداخلي والخارجي، لذلك وجد مفهوم الحوكمة مكانة رفيعة داخل أجهزة الدولة ومؤسساتها السياسية والاقتصادية مؤسسات المجتمع المدني، مؤسسات القطاع العام والخاص، نظرا للمبادئ التي يتضمنها هذا المفهوم كالمشاركة، الفعالية، الثقة...".

وقد توسع استخدام هذا المفهوم من السياسة وإدارة الدولة والمؤسسات، إلى الجامعات ومراكز البحث، كونها شريان حيوي ورئيسي لا غنى عنه في بناء المجتمع ليعبر أيضا عن الأزمة الحقيقية التي تمر بها مؤسسات التعليم العالي على جميع المستويات خاصة في الدول النامية.¹

وتعدّ الجزائر من بين هذه الدول التي يتأزم وضع جامعاتها يوما بعد يوم، فبالرغم من الإصلاحات المتعددة والمستمرة التي عرفها قطاع التعليم العالي، ورغم المخصصات المالية والمادية المعتبرة التي تخصص لهذا القطاع، نجد أن الإصلاحات المعتمدة في كل مرة تكاد لا تختلف عن سابقتها، وهذا إن دلّ على شيء إنما يدل على أن الأزمة تتعدى كونها أزمة مادية أو مالية، إلى كونها أزمة حوكمة أو أزمة مبادئ (سوء التسيير، ضعف الأداء غياب المشاركة، ...) وعليه جاءت هذه الدراسة لتعرّف على أحد العناصر المهمة والداعمة في بناء الجامعات وتطويرها، وعليه الاشكالية التي يمكن طرحها في هذا الخصوص ما المقصود بالحوكمة الجامعية، وما مدى تجسيدها في الواقع على الجامعة الجزائرية 5.

أولاً: مفهوم الحوكمة الجامعية

يتم التطرق من خلال هذه النقطة إلى تعريفها، وكذا أسباب ظهورها (أ)، ثم تبيان عناصرها، أهدافها والمبادئ التي تقوم عليها (ب).

أ- تعريف الحوكمة الجامعية وأسباب ظهورها:

1- تعريفها:

ظهر مفهوم حوكمة الجامعات في الآونة الأخيرة، ليعبر عن الأزمة الحقيقية التي تمر بها المؤسسة الجامعية والتي تعكسها مظاهر كثيرة، لمحاولة تخفيف حدتها و إيجاد حلول مقترحة لها.²

يقصد بالحوكمة الجامعية، وضع معايير وآليات حاكمة لأداء كل أعضاء الأسرة الجامعية، من خلال تطبيق الشفافية وأساليب قياس الأداء ومحاسبة المسؤولين، ومشاركة أطراف المصلحة في عملية صناعة القرار وفي عملية التسيير والتقييم³ كما تعرف بأنها طريقة يتم من خلالها، توجيه أنشطة الجامعة وإدارة أقسامها العلمية وكياناتها ومتابعة تنفيذ خططها الاستراتيجية وتوجهاتها العامة، كما تعكس نظاما يركز على تميز وجودة الإدارة الجامعية، ومدى القدرة على التنافس مع المحافظة على الاستقلالية دون الاعتماد على الآليات المركزية للإدارة، بمعنى آخر كيف يمكن أن تصبح الجامعة مصدرا للتميز وجودة الأداء، ومركزا للإنتاج العلمي لكل القطاعات المكونة للمجتمع، ومؤسسة بناء وتنمية الإطارات البشرية، ومنبعا لفتح آفاق جديدة من الإنجاز، لمواكبة الاحتياجات المتطورة في المجتمع والتطورات الإقليمية والدولية، بهدف تفعيل دورها الأساسي الذي يجب أن تلعبه في نهضة المجتمع وتطوره⁴.

ويرى الكاتبان "Marginson et Considine"⁵ بأن الحوكمة الجامعية تحدد منظومة القيم داخل الجامعات، أنظمة صناعة القرار، تخصيص الموارد، المهام والأهداف نماذج السلطة وتسلسلها الهرمي، علاقات الجامعة بباقي المؤسسات الأكاديمية، بالوصايا بسوق العمل وبالمجتمع ويكمن التحدي الأساسي في كيفية خلق أو تخطيط نظم حوكمة، التي تضمن التسيير الجيد للجامعة وتأخذ بعين الاعتبار احترام تطبيق الحرية الأكاديمية، وكل الالتزامات المفروضة على الوجه المقبول.⁶

2- أسباب ظهورها:

ساهم في ظهور الحوكمة الجامعية عدة أسباب لعل أهمها ما يلي⁷

- التطور السريع الذي يشهده العالم كنتيجة لثورة الاتصالات والمعلومات، ساهم في تنامي أهمية العلم والتكنولوجيا كأحد العناصر المهمة المؤثرة في تحقيق التنمية، في إطار الانتقال إلى "اقتصاد المعرفة". هذا بدوره ساهم في توسيع الدور البحثي للجامعات في كثير من دول العالم، من خلال التنوع غير المسبوق في مؤسسات التعليم العالي وهياكلها الأكاديمية والإدارية؛
- انتقال النماذج الإدارية الموجودة في أغلب الجامعات على المستوى الدولي، من النماذج الإدارية التقليدية إلى نماذج إدارية أكثر حداثة منذ النصف الثاني من القرن العشرين؛
- زيادة أهمية آليات صنع القرار في الأمور الإدارية والأكاديمية، وزيادة المنافسة بشكل كبير -ظهور منتجين جدد للخدمات التعليمية، وتزايد الحراك الأكاديمي للطلاب وأعضاء هيئة التدريس؛
- تطوير أساليب تعليمية أكثر حداثة وتقنية، مما ساهم في إنشاء جامعات ذات توجه بحثي، تتكون أساسا من عدد من المراكز البحثية المتميزة، أو جامعات تركز فقط على مرحلة الدراسات العليا؛
- عدم قيام الجامعات بدورها في إنتاج العلم والمعرفة لخدمة التنمية، انعكس مباشرة في تزايد الفجوة العلمية بين الدول النامية والمتقدمة، مما أدى إلى تحول الجامعة إلى مؤسسة تضم أجهزة بيروقراطية تسيطر عليها سلسلة من القوانين واللوائح، والتي تساهم بشكل كبير في تهميش دور الجانب الأكاديمي؛
- ظهور توجّهين عالميين رئيسيين يتوقع أن يؤثرا في المسار المستقبلي للتنمية الاقتصادية والاجتماعية ومستوى رفاهية الإنسان، وهما عولمة التعليم والبحث العلمي وتدويل أنشطتهما؛
- ضعف البنى البحثية وقلة فرص البحث العلمي. ويتخذ ذلك عدة أشكال كالتوسع في البرامج ولاسيما الدراسات العليا التي تقل متطلباتها البحثية من مختبرات وكوادر، ضعف ثقافة البحث العلمي لدى مؤسسات القطاع العام الخاص، ضعف الصلة بين المشاريع البحثية الجارية في الجامعات وخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية وقضايا القطاعات الانتاجية⁸؛
- الفساد الأكاديمي الذي يعتبر أكبر تهديد لمشاريع الإصلاح القائمة حاليا، وتتجسد أبرز مظاهره في المتاجرة بالسلطة الأكاديمية للانتفاع الشخصي، فضلا عن ظاهرة توريث المناصب التي بدأت تنتقل إلى بعض الجامعات والأقسام العلمية؛
- تراجع العديد من القيم في المحيط الجامعي سواء على مستوى العلاقات البيداغوجية أو على المستوى العلمي والبحثي، إذ تحول الاحترام من قيمة إلى عادة تقليدية بين أفراد الأسرة الجامعية، أمّا على مستوى البحوث فانتشرت السرقة العلمية وغاب تقدير الإبداع، وأصبح البحث بالإضافة العلمية تقدم قدرا محدودا من الإبداع والتجديد؛

- أزمة الثقة بين المجتمع والجامعة، فالملاحظ في السنوات الأخيرة تراجع أو بالأحرى انعدام ثقة المجتمعات خاصة النامية في الجامعات، بعد أن كانت مصدر التنمية على جميع المستويات من خلال ما تقدمه من أبحاث وتكنولوجيا، تساهم في حل المشكلات الاجتماعية والاقتصادية والصناعية والفلاحية كما هو الحال في الدول المتقدمة. لهذا يمكن القول أن الحوكمة فرضت نفسها وتطبيقها على كل المستويات والمؤسسات بما فيها الجامعة، على أساس أنها المنتج الوحيد للعلم والمعرفة الذي يعدّ الثروة الحقيقية لهذا العصر.

ب- عناصر الحوكمة الجامعية، أهدافها، ومبادئها:

باعتبارها إصلاح حقيقي لمؤسسات التعليم العالي، يتطرق من خلال هذه النقطة إلى عناصرها، أهدافها، وكذا المبادئ التي تقوم عليها والتي لا تختلف عن المبادئ الأساسية لها، في أي مؤسسة مهما كان نوعها وطبيعتها.

1- عناصرها:

تتمثل العناصر المشكلة للحوكمة، في كل الأفراد والمؤسسات التي تشكل المحيط الداخلي والخارجي والتي تؤثر وتتأثر بالمحيط الجامعي. ويمكن تحديد هذه العناصر بصفة عامة على المستوى الداخلي والخارجي كالآتي:⁹

• على المستوى الداخلي (الإطار البيداغوجي): يضم أربعة عناصر أساسية تتمثل في "الطلبة، هيئة التدريس، المسؤولين، الموظفين";

• على المستوى الخارجي: يتمثل في كل من الوزارة الوصية (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي)، المحيط الاقتصادي (سوق العمل)، المحيط الاجتماعي، نقابة الأساتذة والتنظيمات الطلابية.

عموما يمكن القول، أن الحوكمة الجامعية هي نظام يحدد من خلاله العلاقات الناشئة بين هذه العناصر المشكلة للمحيط الجامعي، بحيث تتأثر هذه العلاقات بواقع البيئة الداخلية والخارجية، وتقوم على مبادئ أساسية منها: المشاركة، الفعالية، الشفافية الثقة..)، بحيث تحدد هذه المبادئ موقع وأدوار الأطراف ذات المصلحة، وتوجه أداءهم قصد تحقيق أهداف الجامعة. تمثل هذه المبادئ إطار العمل، هذا الأخير يخلت توازنه في حالة غيابها.

2- أهدافها:

إن تطبيق أسس الحوكمة الجامعية يهدف إلى:¹⁰

- تقوية قدرة المجالس واللجان الأكاديمية (الإدارية والبيداغوجية)، لتهيئة أحسن الظروف الممكنة للتعليم والبحث والتسيير، وضمان التناسق في مراحل صنع القرارات على مختلف المستويات؛
- صنع القرارات الأكاديمية على نطاق واسع مستمد من وجهات النظر على مستوى الكلية والجامعة، وتقوية ميكانيزمات النقاش الأكاديمي المستمر بين الجامعة والكليات؛
- تسهيل مهمة أصحاب السلطة والمسؤولين، خاصة ما يتعلق باتخاذ القرارات الإدارية والبيداغوجية؛
- توسيع الخبرة الإدارية والبيداغوجية على مستوى المجالس واللجان، لضمان المشاركة في اتخاذ القرارات الهامة، تحديد المخاطر والفرص، وتأدية الأفراد للواجبات الموكلة إليهم.

3- مبادئها:

- إن مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، لا تختلف عن مبادئ الحوكمة على مستوى المؤسسات الأخرى، إلا أن أهم ما ورد عن هذه المبادئ يتمثل في مايلي:¹¹
- **السلطة:** بمعنى تلك المخولة لرئيس الجامعة من طرف الهيئات الحكومية في الدولة والتي يمارسها عن طريق نوابه من نائب رئيس الجامعة، العميد، رئيس القسم ومسؤولي الإدارة بالتنسيق مع وحدات الجامعة من كليات، أساتذة وطلبة؛
 - **الاستشارة:** يقوم رئيس الجامعة وباقي موظفي الإدارة بالاستشارة مع الكلية والأطراف المعنية بمناقشة مسائل وقضايا الجامعة. يجب أن يتميز النقاش مع الأطراف ذات المصلحة بالإعلان المسبق وفق إجراءات قانونية وآجال معقولة، كما يجب أن يأخذ بعين الاعتبار البرنامج الأكاديمي، استعمال المعلومات المناسبة، التغذية الرجعية والاتصال بالمؤسسات المعنية في الوقت المناسب؛
 - **التمثيل:** تتطلب الحوكمة الجامعية الفعالة، هيئات تمثيلية مهنية وطلابية على مستوى الكليات و مجلس الجامعة، وأيضا على مستوى المحيط الخارجي للجامعة، يتم تعيين ممثلها وفق انتخاب على مستوى الكليات، تمثل هذه الهيئات عناصرها على مستوى سياسات الجامعة، القرارات الإدارية والبيداغوجية، المستوى المالي والإجراءات التنفيذية.

ويجب أن يكون الطلبة ممثلين على مستوى مجالس الجامعة، اللجان البيداغوجية، وأيضا لجان الوحدات الخارجية، باعتبار أن صوتهم مهم جدا في كل الشؤون الجامعية، كذلك الأمر بالنسبة للأساتذة.

• **المشاركة:** يجب أن تشارك الأطراف المكوّنة للحوكمة الجامعية عن طريق ممثليها، في كل الأمور التي تتأثر بها سواء على المستوى الإداري أو الأكاديمي أو المالي؛ من خلال المشاركة في رسم السياسات، ووضع قواعد العمل في مختلف مجالات الحياة الجامعية وإتاحة الفرص لطلبة الجامعة أن يكون لهم دور في عملية صنع القرار، ولا بد للحاكمة الجيدة أن تحتوي على كل مضامين المشاركة لمساندة قيادة الجامعة ومجالس الحاكمة فيها كنموذج في تطبيق سياسات الجامعة¹²

• **التقييم:** يجب أن يقيم الأداء على مستوى الأقسام، الكليات والجامعة ككل، بصفة دورية بمشاركة الأطراف المعنية خاصة فئة الطلبة. يعتبر هذا التقييم مصدرا مهماً وتغذية راجية لتحسين الأداء، عن طريق تفعيل طرق التدريس، تحسين محتوى البرامج...؛

• **المساءلة:** هي جوهر الحوكمة الجامعية، تتعلق بأصحاب السلطة والمسؤولية على مستوى الجامعات، فهم مسؤولين من كل الأطراف الداخلية والخارجية، وترتبط المساءلة أساسا بالشفافية في اتخاذ القرارات والحوار الأكاديمي الديمقراطي، لهذا يجب أن تتميز السلطة الجامعية بدرجة كبيرة من الانفتاح والديمقراطية، وهذا أيضا يرتبط بالمنافسة السياسية للدولة؛

• **الفعالية:** يرتبط مبدأ الفعالية بتوجيه مراحل صناعة القرارات نحو تحقيق الأهداف في الوقت المناسب وبأقل التكاليف، في ظل قدر كافٍ من الديمقراطية بما يعكس الإستغلال الجيد للموارد والإمكانيات البشرية والمادية والتقنية؛¹³

• **إعداد الخبراء:** هذا المبدأ يتطلب تكوين خبراء ذوي مستويات عالية في التدقيق ومراقبة عقلانية ورشادة التوجيهات والقرارات، كما يجب أن يملك هؤلاء قدرة كبيرة في مساءلة ومحاسبة أصحاب السلطة والمسؤولية، خاصة ما يتعلق بالمخاطر المالية والإدارية، كما يرتبط هذا المبدأ أيضا بمدى القدرة على تحديد ومواجهة المخاطر والتحديات المستقبلية؛

• **الحرية الأكاديمية:** تشكل الحريات الأكاديمية القاعدة الأساسية لارتقاء الجامعات وأدائها لأعمالها ووظائفها، كما أنها أهم ضمانات استقلالها، ولذلك ليس من المتصور أن ينتعش العمل الأكاديمي بسائر مكوناته عند غيابها أو الانقاص من المساحة التي ينبغي أن تشغلها¹⁴، وتتمثل الحرية الأكاديمية، في حرية الجامعة والأساتذة والطلبة في تتبع

الحقيقة والمعرفة دون قيود أو صعوبات، تضبطها مبادئ أهمها: "الصدق الأمانة، الجرأة، مراعاة قيم المجتمع..."، لها صلة وثيقة بالديمقراطية؛

ثانياً: معوقات تطبيق مفهوم الحوكمة الجامعية

تطبيق مفهوم الحوكمة الجامعية يتأثر بعدة معوقات نوجزها في النقاط التالية:¹⁵

أ- المناخ الثقافي والعلمي السائد في المجتمع:

تتجلى مظاهر هذا المناخ، في غياب المبادئ الخاصة بالشفافية والمساءلة وعدم مشاركة أصحاب المصالح في صنع القرار، الناتجة من تأثير الثقافة السلبية المكتسبة من المجتمع، المتمثلة في ثقافة العزوف وعدم الثقة في إمكانية التغيير بأشكاله المختلفة، التي تنتقل مع الطلاب إلى الجامعة، والأسلوب نفسه تخضع له علاقة الأستاذ مع المستويات الإدارية العليا، مما يجعل من الجامعة مؤسسة بيروقراطية، ليس لمن هو أدنى في التدرج الإداري حق مناقشة قرارات المستويات العليا؛

ب- المناخ السياسي العام:

يؤثر المناخ السياسي الذي تعيشه الدولة على توجهات وقدرات أعضاء الأسرة الجامعية، مما يزرع الإحباط والشك في القدرة على إحداث التغيير فالتنظيمات الطلابية مثلاً، ملزمة بالدفاع عن حقوق الطلبة، لكن ما يلاحظ على أرض الواقع، أنها تخدم مصالحها الخاصة ومصالح أحزاب سياسية تستغلها كورقة في التعبئة السياسية كذلك هو الحال بالنسبة لنقابة الأساتذة، فسرعان ما يتحول أبرز قياداته لعملاء سياسيين، فممارسة السياسية ليس ممنوعاً لكن الممنوع هو تسييس الجامعة .

ج- المنظومة القانونية الحالية:

غياب قوانين خاصة بالتعليم العالي، فالمنظومة الحالية لا تتلاءم مع التطور الحالي للجامعات التي لها أوضاع خاصة، لا يمكن أن تطبق عليها القوانين نفسها المطبقة على المؤسسات الأخرى.¹⁶

د- طريقة إدارة الجامعة:

تكمن المشكلة الرئيسية في الطريقة التي تتم بها إدارة الجامعة في كيفية اختيار أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية عموماً، بداية من رئيس الجامعة إلى عمداء الكليات إلى رؤساء الأقسام...، هؤلاء جميعاً يتم تعيينهم من قبل سلطات إدارية وتنفيذية ولا ينتخبون لتولي مناصبهم، وهو ما ينعكس على درجة استقلالية هؤلاء جميعاً في مواجهة السلطة التنفيذية، واستقلالية كلا منهم في مواجهة رئيسهم الأعلى، مما يعيق بشكل

مباشر إمكانية حوكمة الجامعة من خلال وضع معايير لتقييم القيادات الجامعية وقياس أدائها، مثلاً نجد بعض الجامعات الأمريكية على وجه الخصوص أخذت بمبدأ أفضلية خريج الجامعة في تقلد المنصب، وبعضهم أخذ بمبدأ الأقدمية في القسم أو الإدارة، وبعضهم أخذ بمبدأ التكليف، وبعضهم أخذ بمبدأ الانتخاب على أن تعطى بعض الصلاحيات والامتيازات¹⁷؛

هـ- غياب أعضاء هيئة التدريس عن الحياة الجامعية :

يؤثر عدم مشاركة أعضاء هيئة التدريس في الأنشطة العامة داخل الجامعة على إمكانية حوكمتها، فغالبا ما يفضل عضو هيئة التدريس تجنب الصدام مع إدارة الجامعة تفاديا لتعسفها الذي قد يؤثر على مكتسباته المادية الضعيفة بالفعل، أيضا غياب التنظيمات المستقلة بأعضاء هيئة التدريس، يدعم غياب تنظيمات مستقلة للطلاب داخل الجامعة بمعنى أن ضعف الدور الذي تلعبه نوادي أعضاء هيئة التدريس، يضعف بشدة إمكانية مستنداتهم للأنشطة الطلابية داخل الجامعة؛

و- فكرة تقييم الطلبة للأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس:

تغيب هذه الفكرة تماما في معظم جامعات الدول النامية، ونجد بعض الجامعات لم تتجح محاولاتها في تعزيز هذه الفكرة لعدم اكتمالها، وذلك لأسباب ومعوقات في التطبيق مازالت غير واضحة ومفهومة، مثل ما حدث في جامعة الملك سعود بالملكة العربية السعودية، التي أقرت منذ عشر 10 سنوات تقريبا انطلاقا من عام 1403هـ، نظام تقويم الطلاب لكفاءة التدريس، لأعضاء هيئة التدريس في جميع الكليات والمعاهد التابعة لها والتي لم تلقى الحماس الكافي بخصوصه.¹⁸ وعلى عكس الوضع القائم في بعض الجامعات في الدول الأوروبية، مثل الجامعة الأمريكية ميشيغا "University of Michigan"¹⁹ ذات التجربة والخبرة الطويلة في ميدان التقييم الجامعي، التي تعتبر تقييم الطلبة لعضو هيئة التدريس أحد معايير استمراره في العمل الأكاديمي، وما يرتبط بذلك من الترقيات والمنح وخلافه، فيما أثبتت بعض الدراسات أن أكثر المصادر التي يمكن من خلالها الحكم على كفاءة وفاعلية أداء عضو هيئة التدريس هم الطلبة، وذلك لأنهم الأكثر تعرضا لأدائه وهم المستفيدون بالدرجة الأولى منه، كما أنهم الأشخاص الأكثر اطلاعا ومعايشة لما يدور في قاعات الدراسة، من فعاليات وممارسات تدريسية؛

ز- هيمنة الجانب السياسي والإيديولوجي على الجانب العلمي والموضوعي وعلى مستوى إصلاحات التعليم العالي:

يظهر هذا جلياً من خلال التهميش الواضح لأعضاء الأسرة الجامعية، في اتخاذ القرارات والإصلاحات التي تخصهم وتأثر فيهم بالدرجة الأولى، هذا ما يؤثر على إمكانية تسيير الجامعة وفق مبادئ الحوكمة.²⁰

بعد التطرق إلى توضيح مفهوم الحوكمة الجامعية، ومعرفة معوقات تطبيق هذا المفهوم نأتي الآن إلى تبيان واقع الجامعة الجزائرية في إطار الحوكمة.

ثالثاً: الجامعة الجزائرية في إطار الحوكمة

تعيش المؤسسة الجامعية الجزائرية اليوم تحديات كبيرة على أكثر من صعيد، رغم الجهود المبذولة باستمرار لجعل الجامعة في الجزائر قاطرة بلاد التنمية والتقدم، إذ نحصي حالياً 105 مؤسسة للتعليم العالي²¹، هذا العدد يغطي 48 ولاية عبر كامل التراب الوطني بعد أن كان العدد غداة الاستقلال لجامعة واحدة فقط تمثلت في جامعة الجزائر - بن يوسف بن خدة - المقسمة حالياً إلى ثلاثة جامعات، وهي (جامعة الجزائر1، جامعة الجزائر 2 وجامعة الجزائر3)²²، وهذا بعد أن تضاعف عدد طلابها ووصل إلى رقم كبير جداً.

إن الوتيرة المتسارعة لتطور الجامعة الجزائرية، نتجت عن تطبيق المبادئ المؤسسة لإضفاء الديمقراطية على التعليم العالي، وتحمله مسؤولية التنمية الاقتصادية والاجتماعية وبعد نحو نصف قرن تميّز بإنتاج وفير لحاملي الشهادات، ظهرت نقائص متعلقة بالتنوع والفعالية العلميتين، واحترام معايير الحياة الأكاديمية والتحكم في آليات تحسين أدائها.

إن تراكم هذه الاختلالات التي عرفها النظام الجامعي في الجزائر، جعله عاجزاً على الاستجابة للتحديات الكبرى التي يفرضها المحيط رغم الإصلاحات المستمرة التي عرفها قطاع التعليم العالي، لهذا فإن تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعة الجامعية أصبح أكثر من ضرورة، وتتحدد مدى إمكانية ذلك بواقع التعليم العالي في الجزائر والبيئة التي يعمل فيها. سيتم من خلال هذه النقطة، طرح صعوبات تطبيق الحوكمة في الجامعة الجزائرية (أ)، وبعدها معرفة سبل تطبيقها (ب).

أ- صعوبات تطبيق الحوكمة في الجامعة الجزائرية:

يعدّ واقع التعليم العالي في الجزائر، من أكبر تحديات تطبيق مبادئ الحوكمة والذي يميّزه ما يلي:²³

- **أفضلية وأسبقية السياسي والإداري على العلمي والبيداغوجي:** في واقع الأمر، أن النظام السياسي الجزائري، أعطى القضية التعليمية اهتماما كبيرا، إلّا أن هذا الاهتمام قد خضع لتطور ارتبط من جانب بتطور القضية السياسية، كما ارتبط بجانب آخر بتطور إيديولوجية النخبة الحاكمة، وهو الأمر الذي انعكس على تحديد مضمون هذه القضية، ومنهج تناولها.²⁴ ولما كانت السياسة ترتبط في أي حقل بالسلطة، فسياسة التعليم تترجم بقوانين ومراسيم وأنظمة وبرامج وتعليمات، كما أنها مدفوعة ومنظمة وفق تسلسل هرمي. إن تطبيق أي سياسة يفترض وجود مواطنين بشكل عام، بالإضافة إلى أساتذة وإداريين بشكل خاص، والإمتثال للقوانين والأنظمة، فالتعليم الإلزامي يستند مثلا إلى عقوبات، كما أن المعلمين يعدون ويرتبط تقدمهم في جزء كبير منه بمدى نجاحهم في تطبيق البرامج والتعليمات²⁵

إنّ هيمنة العامل السياسي على أولوية التركيز على التعليم الجامعي وقضياه الأساسية كانت له آثارا سلبية على مردود التعليم الجامعي، ورهن كل إمكانية للمساهمة في تنمية المجتمع، وأثبتت التجربة الجزائرية أن السياسة هي التي ظلت تتحكم في مصير الجامعة وكذا الالتحاق بها الذي تحدده نسبة مئوية محدّدة مسبقا بقرارات سياسة؛

- **الإعتمادات المالية:** فالواقع الحالي يبين أن أكثر من 98 % من نفقات التعليم العالي تتحملها الدولة²⁶، وإذا أخذنا بعين الاعتبار ارتباط موارد الدولة بقطاع المحروقات، وأن أسعار هذه الأخيرة لا تتميز بالاستقرار على المستوى العالمي، لأدركنا مدى الصعوبات المالية التي قد تواجه القطاع، وبالرغم من الزيادات المطردة في حجم الإنفاق على التعليم الجامعي إلّا أنّ ما يمكن ملاحظته هو عدم ترشيد هذا الإنفاق خاصة في مجال الخدمات الجامعية التي أكّدت بشأنها الوصاية أكثر من مرة، أنها تعرف تجاوزات واختلاسات؛ مع ما يصاحبه من هدر للموارد، وهي مؤشرات تؤكد ضرورة البحث عن مصادر مكملّة ولما لا رئيسية في تمويل التعليم العالي، كأن تشارك المؤسسات المستفيدة من مخرجات الجامعة في تحمل جزء من التكاليف، أو بتحمل الطالب جزء من التكاليف في حالة تكرار سنوات الإعادة.²⁷

- **البحث العلمي:** إن ميزانية تمويل البحث العلمي تشكل إحدى أهم التحديات التي تواجه المشغلين بتطوير البحوث عالميا، لدى فإنه يتوجب على المعنيين وضع استراتيجية بعيدة المدى للاستفادة من مدخلات الإنفاق على البحث ومخرجاته، المتمثلة في نوعية الحلول وقدرتها على القضاء جذريا على الانسدادات التي أحدثتها المشكلات التي تظهر بين الفينة والأخرى، حيث نجد أن المشكل المطروح وبإلحاق، يتمثل في حجم المخصصات المالية للبحث العلمي الملحق بوزارة التعليم العالي، لأن مسألة تمويل الدراسات العليا تثير جدل

وموضوع بحث لدى المهتمين بقضايا التمويل المالي، أما إذا تناولنا موضوع تمويل البحث العلمي فالقضية قد تكون حرجة للغاية لأن معدل إنفاق الدول العربية لا يتعدى حسب الإحصائيات المتداولة 0.2 %، والجزائر ليست أحسن حالا بالطبع من بقية هذه الدول.²⁸

- الإنتاج والنشر العلمي أصبحت تحكمه اعتبارات غير علمية: حيث أن غالبية البحوث المنجزة هي بحوث من أجل نيل الشهادات أو الترقية، وليست بحوث تتجز بهدف التطبيق العملي، مما أدى إلى الحد من فعالية البحث العلمي وعدم مساهمته في تفعيل العملية التنموية²⁹ الشيء نفسه يمكن أن يقال عن ظاهرة تنظيم الملتقيات العلمية والمشاركة فيها التي تخضع لمنطق الزبائنية والعلائقية وطبيعة المنصب الذي يحتله الشخص الراغب في المشاركة في الملتقى، حيث كثيرا ما تبنى عليها قرارات القبول أو الرفض، بل أكثر من ذلك نجد من يتحصل على شهادات مشاركة في ملتقى، وهو لم يحضر ولم يقدم أي عمل له علاقات بموضوعات الملتقى.³⁰

أما المخابر العلمية ومع أن عددها مقبول، إلا أن وتيرة الإنتاج المعري وجودته تبقى ما دون المستوى، مقارنة بجيراننا المغاربة أو المشاركة. والسبب الرئيسي في ذلك هو سوء التخطيط والتسيير للمخابر. أما سوء التخطيط فيتعلق بضعف التصورات عن المشاريع التي تتبناها المخابر (الاعتباطية والعشوائية في اختيار التخصصات المخبرية والمحاباة في اختيار الكفاءات البحثية التي تثرية، وغياب الأهداف القصيرة والطويلة المدى فيما يخص المنشورات والمقتقيات وغيرها من الأفعال البحثية المؤطرة). أما سوء التسيير فهو نتيجة حتمية لسوء التخطيط، فغالبا ما تتأخر المنشورات المتعلقة بأعمال الملتقيات، أو تتراكم المقالات دون نشرها، وقد يتأخر نشرها في أحيان كثيرة لأكثر من سنة، مما يعطل المصالح العلمية لبعض الباحثين، كطلبة الدكتوراه الذين يضطرون إلى الانتظار سنوات حتى ينشر لهم المقال الذي يحتاجونه لمناقشة الدكتوراه. ضف إلى ذلك فإن بعض المخابر تشهد صراعات على الإدارة والتسيير.³¹

- معايير الترقية: لا تستند غالبا على الاهتمام بمدى قدرة الأستاذ الجامعي في التدريس وإيصال المعارف وتطوير المناهج والمشاركة في البحوث المحلية الهادفة لمعالجة المشكلات المحلية، وإنما تستند على اعتبارات خارجية، كالمشاركة في الملتقيات والمؤتمرات والندوات الوطنية والدولية، وأن يكون الإنتاج العلمي لهيئة التدريس من بحوث ودراسات وكتب ومقالات منشورة في مجلات ذات سمعة دولية؛³²

- **ضعف مستوى التكوين:** أصبحت ظاهرة انخفاض التحصيل العلمي ورداءة نوعية التكوين هي السمة الرئيسية التي تطبع جامعاتنا الجزائرية في الوقت الحاضر سواء بالنسبة للطلاب أو الأستاذ الجامعي، على هذا الأساس تُمنح الشهادة على أساس الفترة الزمنية التي يقضيها الطالب في تخصصه؛³³

- **الأستاذ الجامعي عماد التعليم العالي والبحث العلمي وأساسهما:** تكمن أهم مشكلاته الرئيسية في وضعه المادي والاجتماعي، خاصة المعاملة المالية المتدنية وانخفاض مستوى إعداده، وقد يكون هؤلاء بمثابة الصخرة التي تتحطم عليها كل جهود تطوير التعليم³⁴ فالمهمة الاجتماعية للأستاذ الجامعي لم يبق لها من أثر في الواقع، مما أعاق العملية التعليمية ونشاط البحث العلمي في الجزائر المتطلعة إلى العصرية؛³⁵

- **التأثير السلبي لمناهج ما قبل التعليم العالي على مناهج التعليم العالي:** إن ضعف المناهج المسطرة من قبل وزارة التربية والتعليم، والتي تعتبر القاعدة والمنطلق لمناهج التعليم العالي أثر بشكل مباشر على الطرق التعليمية في الطور الجامعي، إضافة إلى هيمنة أسلوب التلقين والمقرر، مما سنا بالتعليم عن اكتساب منهجيات التفكير والبحث العلمي؛

- **الإصلاحات والمناهج استجابة للتوجهات العالمية وعدم توافقتها مع البيئة التعليمية الجزائرية:** فالجزائر حاولت تبني مجموعة من الإصلاحات، التي هي في الأصل تجارب ناجحة لدول أوروبية أخرى تتوافق مع بيئتها، والتي قد لا يمكن تطبيقها في الجزائر نظرا لطبيعة البيئة الجزائرية، ولعل أحسن مثال على ذلك آخر محاولة للإصلاح والمتمثلة في نظام ل.م.د، الذي لم تُستشر فيه الفئات المعنية كالطلبة والأساتذة، بل جاء بقرارات فوقية وكانت الكلمة الأولى والأخيرة فيه للسلطة الوصية، مع تهيمش واضح للشركاء الآخرين، وبالتالي لا يمكن لهذا النظام أن يبلغ أهدافه ما لم يعمل هؤلاء على إنجاحه. وبالرغم من المزايا المرتبطة بتبني تطبيق نظام "LMD" في التعليم العالي، إلا أن المعطيات والإحصاءات المستخلصة من ورشات العمل والندوات والملاحظات الخاصة بهذا النظام، تؤكد بأن إدراك المفاهيم الأساسية لهذا النظام وتطبيقها على أرض الواقع، يعاني صعوبات إيديولوجية ومعرفية وتشريعية ولوجستية جمة.³⁶

- **غياب هيئة مختصة في التخطيط الاستراتيجي للمناهج التعليمية على مستوى عال في الوزارة:** يظهر هذا في إسناد عملية إعداد المنهج لأشخاص ليسوا في التخصص، مما ينعكس في النقل الحرفي لمقررات بعض الدول المتطورة مثل فرنسا، وهذا في عدة مقاييس على رأسها مقاييس العلوم الاقتصادية؛

- **انغلاق الجامعة على محيطها الاقتصادي والاجتماعي:** تعمل الدول الغربية على تعزيز المناهج التعليمية، من خلال ربطها بالواقع المؤسساتي ومتطلبات سوق العمل، على خلاف الدول العربية وعلى رأسها الجزائر، بحيث نجد شرحاً كبيراً بين المناهج التعليمية والطرق الأكاديمية المدرّسة في الجامعات والواقع المؤسساتي، فمن المفروض أن تكون الجامعات مولّد المورد البشري الذي يستغل مباشرة من قبل مختلف المؤسسات على مستوى البلد وبالتالي تجد الجامعة الجزائرية صعوبة واضحة في التفتح على محيطها وتقاسم مسؤولية الوضع معه، وهذا راجع لعدم جدية المسؤولين في التواصل وتأسيس علاقات فاعلة مع سائر الأنظمة، هذا يتجلى في غياب سياسات رسمية تحدد وتقنن علاقة الجامعة بمحيطها، وعدم تفاعل القطاع الخاص مع الجامعة، إضافة إلى عدم إدراك المجتمع أهمية الدور الذي يمكن أن تلعبه الجامعة، في تحقيق التنمية الشاملة التي يطمح إليها؛

- **انعدام الثقة في العلاقة التي تربط بين الوصايا بأفراد الأسرة الجامعية:** بسبب غياب سياسة وطنية واضحة للجامعة في سن القوانين، هذه السياسة انعكست في الأساليب الملتوية المتبعة في الاستشارات الشكلية للأسرة الجامعية، والتي أفرغتها من كل مصداقية، ورغم الإجراءات التنظيمية التي عرفتها الجامعة، إلا أنه في الواقع ليس هناك متابعة لتطبيق هذه القوانين، وقد يتغير القانون قبل أن يعرف طريقه للتطبيق أو يصدر القانون دون مراسيم تنفيذية، فيبقى حبرا على ورق لمدة سنوات حتى يأتي قانون آخر يعدله أو يلغيه تماما؛

- **غياب الممارسة الديمقراطية في إطار الهياكل الجامعية:** لكل إدارة جامعية مجالس وهيئات علمية وإدارية هرمية وجدت من أجل تكريس مبدأ التسيير الجماعي والحوار والتشاور والتفكير الجماعي لمختلف الاختصاصات والعلوم في اتخاذ القرارات. وهو قاعدة مهنية في الإدارة المعاصرة يكرس مبدأ الشفافية في التسيير، حيث عندما يكون كل الأعضاء على دراية بكل شؤون الجامعة، ويشاركون في مناقشتها واتخاذ القرارات النهائية حولها يشعرون بالفاعلية والإيجابية وروح الانتماء، وبالتالي تزداد دافعيتهم ورضاهم بالعمل أكثر. فليس من أخلاقيات المهنة أن يعتمد تشكيل هذه الهيئات بمنطق الولاءات واستخدام النفوذ والمنصب الإداري لفرض اختيارات وأشخاص معينين حسب الولاءات والإعتبارات الإيديولوجية أو القرابة وغيرها، ومنع أطراف أخرى من الدخول لاعتبارات وحساسيات ذاتية ضيقة، لا ترقى إلى مستوى القيمة العلمية والموضوعية وروح التسامح وقبول الآخر، التي يفترض أن يتميز بها الجامعيون عن غيرهم.³⁷

- **فئة الطلبة هي الفئة الأكثر عددا غير أنها الأقل تأثيرا في صناعة القرار:** فبالرغم من وجود تنظيمات طلابية تُمثّلها، إلا أنها ظلت دائما بعيدة من مراكز صنع القرار والتأثير فيه

كذلك الأمر بالنسبة للأساتذة والعمال، الذين حاولوا مرارا كسر الحاجز الذي يفرضه التسيير البيروقراطي للمؤسسة الجامعية، والذي دوماً يبيء بالفشل بسبب الضغوطات السياسية والمساومات التي تُمارس على ممثليهم؛

- **فقدان القيم العلمية والأخلاقية على مستوى الجامعة والمجتمع؛** وإعطاء الأهمية الكبرى للجانب المادي أكثر من الجانب العلمي وهو ما يعني الوقوع في الرداءة، وينعكس هذا في مظاهر عديدة كانتشار ظاهرة الغش والمساومة على النقاط، حتى قضية الإشراف أصبحت عملاً تجارياً بدلاً من أن توجه لحل مشكلات المجتمع بأبعادها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية. فالتألب شغله الشاغل الحصول على النقطة للانتقال من سنة لأخرى والحصول على الشهادة على حساب التكوين الذاتي.

أما بعض الأساتذة فاكثفوا بالراتب الشهري ومكانة إجتماعية شكلية ودخلوا في روتين جمّد كل نشاط وطموح علمي، والبعض الآخر وجه هدفه وراء المناصب لتحقيق المكاسب وتناسى مهمته كنخبة ترشد المجتمع والدولة بعد التطرق الى صعوبات تطبيق الحوكمة الجامعية في الجامعة الجزائرية، نأتي الآن إلى معرفة سبل تطبيقها.

ب- سبل تطبيق الحوكمة الجامعية في الجامعة الجزائرية:

إن الواقع الذي تعيشه الجامعة الجزائرية، يجعل عمليات الإصلاح أصعب بكثير مما هو متوقع، ويؤكد أن أزمة الجامعة الجزائرية أزمة مبادئ بالدرجة الأولى، فلا سبيل من الخروج من هذه الأزمة إلا بتطبيق مبادئ الحوكمة، هذه الأخيرة تتطلب بيئة خاصة وتغييرات جذرية، لعل أهم الإجراءات التي تُمهد لتطبيقها في الجامعة الجزائرية هي:³⁸

- إعادة النظر في معايير النجاح في شهادة البكالوريا، باعتبارها البوابة الرئيسة للطور الجامعي، والاهتمام بالدراسات ما بعد التدرج، وتوفير كل الإمكانيات المادية والمالية المناسبة، قصد تحقيق التكوين الأفضل والجودة المناسبة للوصول إلى النخبة الأفضل؛

- إعادة النظر في الاعتبارات غير الموضوعية في إسناد مناصب المسؤولية (المحسوبية الزبونية، الرشوة....)، والتركيز على الاختيار الأمثل الموضوعي، بمعنى فسخ المجال للديمقراطية في تسيير مؤسسات التعليم العالي من جامعات ومراكز بحث؛

- ديمقراطية اتخاذ القرارات،³⁹ عن طريق إشراك المعنيين من الأسرة الجامعية في مناقشة المشاريع التمهيدية، قبل إصدارها في شكل قوانين وأوامر ومراسيم تنفيذية، كما على الجامعيين أن يتحملوا مسؤولية الوضع الذي آلت إليه الجامعة، بتجنب المواقف السلبية تجاه الأوضاع القائمة داخلها وخارجها، عن طريق كسر سياسة الصمت؛

- التركيز على تطابق رغبات الطلبة مع التخصصات التي يدرسونها ، والاعتناء بالطالب وتوعيته بأهميته في دفع عجلة التنمية ببلده؛
- إعادة النظر في مستوى الهيئات المشرفة على تسيير قطاع التعليم العالي، وفصل مهام الإداريين عن مهامهم كأساتذة جامعيين لكي لا يؤثر على عطائهم العلمي؛
- سن مرسوم تنفيذي ينظم العلاقة بين الطلبة والأساتذة والإدارة والمجالس العلمية والبيداغوجية، إلى جانب مشروع ميثاق أخلاقيات الجامعة الجزائرية التي تم إنشائه سنة 2010م، هذا الأخير تضمن مبادئ عامة مستمدة من المقاييس العالمية، والتي لا بد أن تتحلى بها الأسرة الجامعية من طلبة وأساتذة، والعمال الإداريين والتقنيين، كالنزاهة والإخلاص الحرية الأكاديمية، المسؤولية والكفاءة... وغيرها⁴⁰، كما يجب أن يدخل إنشاء أي جامعة في إطار استراتيجية تنموية عامة يخطط لها مركزيا، بناء على معطيات اقتصادية ديموغرافية، اجتماعية، ثقافية، لا سياسية كما هو جار اليوم من أجل بعثرة المال العام؛
- العمل على تعميم خلايا ضمان الجودة على مستوى جميع المؤسسات الجامعية في الجزائر وفي هذا السياق نشير أنه تم إنشاء لجنة لدى وزير التعليم العالي والبحث العلمي مكلفة بوضع نظام لضمان الجودة سنة 2010، المتمثلة مهامها في:⁴¹
 - تأطير عمليات التقييم الداخلي والتقييم الذاتي للمؤسسات الرائدة، بما يتناسب مع المرجع الوطني لضمان الجودة في التعليم العالي والبحث العلمي؛
 - مرافقة خلايا ضمان الجودة المحدثّة في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي والعمل على تكوين مؤطريها وأعضاءها، ومساعدتهم حتى تصبح عملياتية؛
 - وضع شروط إنشاء وكالة ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي لاسيما بتكوين خبراء في هذا الخصوص، وكذا تنسيق ومتابعة كل النشاطات المرتبطة بضمان الجودة والعمل على انسجامها، وتطوير قنوات الإتصال حول النشاطات المرتبطة بها (علبة البريد الإلكتروني، المواقع الإلكترونية، الإعلام التقليدي اللقاءات..)
 - العمل على تعزيز ضرورة الحوار والتكامل بين السياسي والأكاديمي، واحترام حرية الرأي والتعبير والنقد البناء وترجمة النقاشات إلى إجراءات تنفيذية؛
 - وضع استراتيجية وتخطيط طويل الأجل لاحتياجات الاقتصاد الوطني، بالتنسيق مع الجامعات التي تتكفل بتكوين إطارات المستقبل؛

- تعزيز مشاركة الجزائر في ملتقيات ومؤتمرات دولية، لمناقشة وضع التعليم العالي تخص الدول العربية عامة، واقتراح حلول للمشكلات الحالية، فقد أدخل المؤتمر الأول الذي عُقد في القاهرة سنة 2011م، أداة قياس "بطاقة فحص حوكمة الجامعة (UGSC)"، ووضع قاعدة للجولة الأولى من تنفيذ هذه الأداة في أربعة بلدان بالمنطقة. كما استكشف مؤتمر سنة 2012م المنعقد في الرباط الذي نظم بالتعاون مع الإيسيسكو والمجلس الثقافي البريطاني، الدروس المستفادة من استخدام "UGSC" وأبرز دراسات الحالة للإصلاحات المؤسسية، وأطلق أيضاً شبكة التعليم العالي الإقليمية التي تتألف من 100 جامعة، مشاركة من سبع دول من الشرق الأوسط وشمال إفريقيا (الجزائر، مصر، العراق، لبنان، المغرب الضفة الغربية، قطاع غزة، وتونس). كما ركز مؤتمر سنة 2014م المنعقد في تونس على العلاقة بين ضمان الجودة والحوكمة، في محاولة لتمكين الجامعات وقطاعات التعليم العالي من التحرك على نطاق أوسع «من الرؤية إلى العمل».

كما أتاحت الفرصة لأعضاء شبكة الجامعات الإقليمية للمشاركة في مناقشة خطط العمل التي وضعوها بناء على نتائج "UGSC"⁴².

وفي إطار برنامج الإدارة الجامعية وضمان الجودة، نظم البنك الدولي ومركز التكامل المتوسطي ووزارة التربية والتعليم العالي اللبنانية، المؤتمر الرابع للتعليم العالي في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، الذي انعقد من 12 إلى 14 مايو 2015 في العاصمة اللبنانية بيروت، بهدف تطوير آليات ونظم تبادل المعلومات حول كيفية تحسين الإدارة وضمان الجودة في التعليم العالي في الدول العربية، كنتيجة للتعاون الفعال بين الوكالات المنظمة لهذا الحدث وعدد من الشركاء المعنيين، ومنهم مكتب اليونسكو في بيروت، المجلس البريطاني، والرابطة الدولية للجامعات (IAU)، كما ساهمت العديد من مؤسسات التعليم العالي اللبنانية، ومنها الجامعة الأمريكية في بيروت (AUB)، والجامعة اللبنانية الأمريكية (LAU)، والجامعة الأمريكية للعلوم والتكنولوجيا (AUST) في رعاية هذا المؤتمر؛⁴³

- تعجيل تطبيق آليات فعالة للقضاء على الفساد الإداري، الحاصل في مختلف الإدارات الجامعية الجزائرية؛

- إيجاد الآليات والوسائل المناسبة لتحقيق أهداف التعليم العالي، والعمل على إيجاد المناخ الأكاديمي المساعد على حرية الفكر الأكاديمي.⁴⁴ بما لا يتنافى مع ثوابت وقيم المجتمع الجزائري، وربطها باهتمامات المجتمع وتطلعاته باعتبارها القوة الدافعة لتحقيق الحريات السياسية.

- تبني استراتيجية واضحة لتطوير برامج ومناهج التعليم الجامعي، بحيث تحقق الأهداف المجتمعية المرجوة منها وتواكب الجديد في العلم والتكنولوجيا؛
- التركيز على الاعتبارات الموضوعية في إختيار الأساتذة وفق معايير الكفاءة و الجودة في التعليم، وتهيئة الظروف المناسبة لعضو هيئة التدريس التي تمكنه من التدريس والبحث والتطوير الذاتي، والعمل على تكوينه وتدريبه جيدا على المناهج التعليمية وطرق وأساليب تطبيقها وطريقة التواصل مع الطالب، وتطبيق مبدأ المقياس المناسب للأستاذ المناسب المتخصص فيه؛
- ربط التكوين الأكاديمي بالتكوين التطبيقي لتحقيق التكامل والتفاعل بين الجامعة ومحيطها الإقتصادي والإجتماعي، وإقحام الجامعة في عمليات إصلاح المجتمع، هذا يعتمد على انتهاج سياسات واضح ومقننة تربط الجامعة بالمحيط الاقتصادي والاجتماعي وتحدد العلاقات والصلاحيات؛
- تأثير الجامعة على المستوى الاقتصادي بتبني النظام المعتمد في الدول المتقدمة " البحث- التنمية "، بمعنى آخر تجسيد التعليم العالي والبحث العلمي الوظيفيين⁴⁵؛
- اقتراح نموذج لإدارة مؤسسات التعليم العالي، بمعنى أن تشرف على هذه المؤسسات مجالس إدارة مستقلة رباعية التمثيل (الدولة، القطاع الخاص، المجتمع المدني الأكاديميون) - إن القيم الحقيقية هي تلك التي تقدمها الجامعة وتعمل على ترقيتها عن طريق المعرفة والعلم، والتي تؤدي حتما إلى التفاعل الإيجابي بين الجامعة وإصلاح المجتمع، وإذا تبني أفراد الأسرة الجامعية هذا المفهوم كثقافة ذاتية، ستكون هناك إعادة اعتبار لسلم القيم في المدى المتوسط والبعيد، على أساس أن الجامعيين هم من يقود مختلف مؤسسات المجتمع مستقبلا؛
- يجب على الجامعة أن تعطي المثال وتكون المرجع لباقي المجتمع، سواء على المستوى العلمي أو الأخلاقي والمعنوي، كما عليها تكوين نخبة تملك الذكاء العلمي وليس المادي لكافة المجتمع وعلى كل المستويات، وهذا لن يتحقق سوى بإعطاء الجامعة ونخبته قيمتها الحقيقية، بمعنى حين يبحث الطالب عن مستوى تكوين وليس عن مجرد نقاط، ويعمل الأستاذ وفق ضمير مهني ويكون هاجس الإدارة ممثلة في المسؤولين هو تكوين النخبة.⁴⁶

الغاية:

من خلال ما سبق، تم التطرق إلى مفهوم الحوكمة الجامعية بتبيان تعريفها وأسباب ظهورها، وكذا عناصرها وأهدافها، ومن ثم الوقوف على معوقات تطبيق هذا المفهوم، إلى جانب تبين واقع تطبيق الحوكمة في الجامعة الجزائرية، باعتبارها أصبحت ضرورة لا بد لها

أمام ضخامة التحديات التي تواجهها ، ولا يتم ذلك إلا بتطبيق جملة من المبادئ ، يأتي على رأسها توسيع نطاق مشاركة كافة أطراف الأسرة الجامعية ، في مختلف مراحل صنع القرارات ، وديمقراطية الحياة الجامعية التي تحقق الكفاءة والفعالية على المستوى التنظيمي إضافة إلى التسيير العقلاني الرشيد للموارد المالية والمادية والبشرية المحدودة ، وغيرها من المبادئ المكوّنة للحوكمة.

وفي الأخير نقترح مايلي:

- 1- ضرورة الإسراع بالالتزام القانوني للمؤسسات الجامعية الجزائرية بتبني تطبيق معايير الحوكمة وإرساء قواعدها ، قصد زيادة قدرة الجامعات على التميز ومواجهة التحديات الراهنة والمستقبلية ، والعمل على توفير الإطار المؤسسي والقانوني كهيئة مناسبة لذلك.
- 2- الأخذ بعين الاعتبار تجارب وأنظمة وقوانين جامعات أخرى مماثلة وناجحة ، بحيث تكون مقارنة لبيئتنا ونستطيع تطبيقها على أرض الواقع ، ومنسجمة مع احتياجاتنا .
- 3- ضمان جودة قوانين وتشريعات ذات شفافية ومرونة ، من شأنها إيجاد نظام شامل لضبط الجودة في الجامعات تستجيب لمتطلبات تصحيح وتطوير المناهج الدراسية وذلك بخلق هياكل تنظيمية تؤدي إلى مزيد من الضبط والنظام.
- 4- ضرورة عقد دورات تدريبية ، ندوات متخصصة وكذا مؤتمرات علمية بصفة مستمرة ، وهذا فيما يخص حوكمة الجامعات يحضرها أطراف الأسرة الجامعية.
- 5- العمل على تعميم خلايا ضمان الجودة على مستوى جميع المؤسسات الجامعية ، بما تتضمنه من معايير الشفافية والمساءلة والمشاركة ، الأمر الذي سينعكس بكل تأكيد على الإرتقاء بأداء الجامعات وكفاءتها.

الهوامش:

- 1- نزيهة مقيدش، أهمية أسلوب المعاينة في الدراسات الإحصائية، دراسة تطبيقية حول الحوكمة في الجامعة الجزائرية من خلال سبر للآراء جامعة فرحات عباس - سطيف - مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تقنيات كمية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010/2009، ص 8.
- 2- أ/د أحمد محمد أحمد برقعان، ود. عبدالله علي القرشي، حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات، المؤتمر العلمي الدولي، بعنوان "عولمة الإدارة في عصر المعرفة" جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، يومي 15 و17، ديسمبر 2012، ص 10.
- 3- أحمد عزت، مفهوم حوكمة الجامعات والغرض منها وسبل تطبيقها، 2008م: <http://qadaya.net/node/3068>، تاريخ الاطلاع يوم: 2015/12/15.
- 4- إسماعيل سراج الدين، "حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر"، مكتبة الإسكندرية، مصر، 2009، ص 7 و9.
- 5- MEREDITH Edwards, "University governance: A mapping and some issues", 2002, p 4-5, document disponible sur le site: <http://www.atem.org.au/downloads/pdf/Governance.pdf>. Vu le: 06/12/2015.
- 6- Ibid, p 3.
- 7- نزيهة مقيدش، المرجع السابق، ص 67، 68.
- 8- اليونسكو، إنجازات التعليم العالي في البلدان العربية وتحدياته - المؤتمر الإقليمي العربي حول التعليم العالي -، القاهرة، 31 أيار/مايو - 02 حزيران/يونيو، 2009.
- 9- إسماعيل سراج الدين، المرجع السابق، ص 16، 17، 20، 45.
- 10- University of Oxford, "White Paper on University Governance", 2006, p 2, document disponible sur le site: <http://www.admin.ox.ac.uk/gwp/whitepaper.pdf>. Vu le: 06/12/2015.
- 11- Mississippi State University, "Principles For University Governance", 2000, p 2-5, document disponible sur le site: <http://www.msstate.edu/dept/audit/PDF/0109.pdf> Vu le: 08/12/2015.
- 12- يعقوب عادل ناصر الدين، رئيس مجلس أمناء جامعة الشرق الأوسط، واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين فيها، عمان - الأردن، أيار 2012، ص 5.

- 13- منال بنت عبد العزيز بن علي العريني، واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 3، العدد 12، كانون الأول، 2014م، ص 119.
- 14- د. مخلد الطراونة، د. نظام عساف، أ. محمد يعقوب، "الحريات الأكاديمية في الجامعات الأردنية، دراسة ميدانية، المركز الوطني لحقوق الإنسان"، عمان-الأردن 2011، ص 3.
- 15- أحمد عزت، المرجع السابق، <http://qadaya.net/node/3068>
- 16- إسماعيل سراج الدين، المرجع السابق، ص 8.
- 17- د. محمد المهيني، الإدارة الجامعية، الطبعة الأولى، جامعة جورج واشنطن الأمريكية، 1984، ص 41 و 42.
- 18- د. علي بن محمد زهيد الغامدي، "دور تقدير أداء عضو هيئة التدريس الجامعي لمهامه التعليمية"، ملتقى حول "موازنة البرامج والأداء وآليات تطبيقها في الجامعات العربية"، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 25-27 يوليو 2004، ص 99.
- 19- <https://www.google.com/search?q=university+of+michigan&ie=utf-8&oe=utf-8&client=firefox-b-ab> Vu le: 24/05/2016.
- 20- محمد بوقشور، التعليم الجامعي والحكم الراشد في الجزائر"، الملتقى الدولي حول "الحكم الراشد واستراتيجيات التغيير في العالم النامي"، الجزء الثاني، جامعة فرحات عباس- سطيف-، 2007، ص 261.
- 21- <https://www.mesrs.dz/ar/accueil>. Vu le: 28/11/2015.
- 22- بواسطة المراسيم التنفيذية رقم 09-340، المتضمن إنشاء جامعة بوزريعة، ورقم 09-341، المتضمن إنشاء جامعة دالي ابراهيم، ورقم 09-342، المتعلق بتنظيم جامعة الجزائر وسيورها، المؤرخة في 3 ذي القعدة عام 1430هـ، الموافق 22 أكتوبر سنة 2009، جريدة رسمية عدد 61، الصادرة في 25 أكتوبر سنة 2009م، ص 08-12.
- 23- راجع كل من: مجمد بوقشور، التعليم الجامعي والحكم الراشد في الجزائر، المرجع السابق، ص 262-264. وفضيل دليو وآخرون، المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة، الطبعة الثانية، مخبر علم الاجتماع والاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة 2006، ص 189، 191.
- 24- نور الدين دخان، تحليل السياسات التعليمية العامة- نموذج الجزائر-، رسالة دكتوراه في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، فرع التنظيم السياسي والإداري، ص 98.
- 25- سعيد إسماعيل علي، الأصول السياسية للتربية، علم الكتب، القاهرة، 1997م، ص 404.
- 26- موسي نور الدين، إشكالية تمويل التعليم العالي بالجزائر في إطار برنامج الإصلاح خلال الفترة 2000 - 2009، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص : نقود ومالية و بنوك،

- كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011-2012م، ص 64.
- 27-د. حاجي العليجة، جودة الخدمة التعليمية في قطاع التعليم العالي في الجزائر بين الواقع والآفاق - دراسة تحليلية تقييمية للإصلاحات الجديدة ل.م.د-الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية. أ/ قسم العلوم الاقتصادية والقانونية العدد 10 جوان 2013 ص 34.
- 28-د. كبار عبد الله، "الجامعة الجزائرية ومسيرة البحث العلمي: تحديات وآفاق"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 16، سبتمبر 2014، ص 309.
- 29-ناصر مراد، "دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة التعليم العالي- حالة الجزائر"، جامعة الزيتونة الأردنية، LACQA، 2013، ص 694. ص 542.
- 30-أزمة الجامعة الجزائرية واستراتيجيات الإدارة في تحقيق جودة التكوين والبحث العلمي 2013م. تاريخ الإطلاع: 2016/01/08. <http://www.setif.net/article486.html>
- 31- سامية بن عكوش، سوء التخطيط والتسيير جعل الانتاج المعرفي دون المستوى، تاريخ الإطلاع: <http://www.annasronline.com/index.php/2014-08-09-10-34-2016/05/23> 08/2014-08-25-12-21-09/2353-2015-02-02-21-58-58.
- 32-د. حاجي العليجة، المرجع السابق، ص 36.
- 33- فضيل دليو وآخرون، المرجع السابق، ص 156.
- 34-أ. بودية فاطمة، بن زيدان فاطمة الزهراء، دور الاستثمار العام في قطاع التعليم العالي في تحقيق النمو الاقتصادي، - دراسة قياسية لكل من الجزائر، السعودية والأردن باستخدام معطيات بانيل، أبحاث المؤتمر الدولي: تقييم آثار برامج الاستثمارات العامة وانعكاساتها على التشغيل والاستثمار والنمو الاقتصادي خلال الفترة 2001-2004. جامعة سطيف 1، يومي 11 و12 مارس، ص 21.
- 35-عماري عمار وقطاف ليلي، "الجامعة الجزائرية، الواقع والآفاق"، الملتقى الدولي حول "إشكالية التكوين والتعليم في إفريقيا والعالم العربي"، سلسلة إصدارات مخبر إدارة وتنمية الموارد البشرية، العدد 1، جامعة فرحات عباس، 2001، المرجع السابق ص 105.
- 36-د. بوشعور (الغازي) رضية، "الخطوة الإستراتيجية المقترحة لضمان الجودة في جامعة أبي بكر بلقايد الجزائرية"، جامعة الزيتونة الأردنية، LACQA، 2013، ص 694.
- 37-أزمة الجامعة الجزائرية واستراتيجيات الإدارة في تحقيق جودة التكوين والبحث العلمي، المرجع السابق.

- 38- إبراهيمي أحمد ، " مأزق وإشكالية التعليم العالي في الدول النامية " ، 2007 ، وثيقة إنترنت متوفرة على الموقع أدناه: <http://www.annabaa.org/nbanews/60/323.htm> تاريخ الإطلاع يوم: 2016/01/08.
- 39- فضيل دليو وآخرون ، المرجع السابق ، ص 189.
- 40- ميثاق الأخلاقيات والآداب الجامعية ، ماي 2010 ، تاريخ الإطلاع يوم: 2015/12/25 <http://www.univ-guelma.dz/news/charte%20universitaire%20ar.doc>.
- 41- يحكمها حاليا القرار رقم 2004 مؤرخ في 29 ديسمبر 2014 ، يتضمن تأسيس لجنة لوضع نظام لضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي.
- 42- <http://www.edu.gov.ly/homepage/news/10909> - Vu le: 24/05/2016.
- 43- لمزيد من المعلومات حول هذا المؤتمر إرجع للرباط المذكور أدناه: تاريخ الإطلاع يوم: <http://cmimarseille.org/highereducation/conference.php#d1> 2016/05/23
- 44- عماري عمار وقطاف ليلي ، المرجع السابق ، ص 113.
- 45- عماري عمار وقطاف ليلي ، المرجع نفسه ، ص 96.
- 46- لحول مصباح ، " الجامعة في المجتمع ، أي دور وأي وظيفة " ، مجلة الجامعة ، العدد 10 مارس ، جامعة الصديق بن يحيى ، جيجل ، ص 16. http://www.univ-jijel.dz/revue/revue_n10 pdf ، تاريخ الإطلاع يوم: 2016/01/10.