

آليات نجاح تطبيق الحوكمة في الجامعة الجزائرية: نموذج مقترح

Mechanisms for a successful implementation of governance at the Algerian university: a proposed model

زهرة عباس¹ ، رفيق زراولة²

¹ جامعة فرحات عباس سطيف 1 (الجزائر)

² جامعة 08 ماي 1945 قلمة (الجزائر)

تاريخ النشر: 31-03-2023

تاريخ القبول: 10-03-2023

تاريخ الاستلام: 2022/08/04

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع الحوكمة في الجامعات الجزائرية، من خلال البحث في الآليات التي يمكن أن تساهم في نجاح تطبيق هذا الأسلوب الإداري الحديث، بغية معالجة الاختلالات التي تعاني منها المؤسسات الجامعية الجزائرية في هياكلها وبرامجها التعليمية ومختلف عملياتها الإدارية، مقترحين من أجل ذلك أنموذجا للحوكمة، وقد اعتمدنا من أجل تحقيق أهداف الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة إلى أن نجاح تطبيق الحوكمة في الجامعة الجزائرية، يتطلب ضرورة توفير كافة الوسائل والظروف والتشريعات القانونية اللازمة لنجاح الممارسات المرتبطة بهذا الأسلوب، في صورة: تدعيم الاستقلالية المالية والإدارية للجامعات، تدعيم الحرية الأكاديمية، الاعتماد على الشفافية في جميع المجالات، تامين نظام الجودة وتحسينه، التقييم الذاتي المستمر، الاعتماد على مبدأ المساءلة... وغيرها من المبادئ الضرورية، كما يعد إنشاء مجلس لحوكمة الجامعات على مستوى الوزارة الوصية، توكل له مهمة إرساء هذا النظام، وفق مقارنة زمنية محددة ومدرسة، أمرا ذو أهمية بالغة. الكلمات مفتاحية: حوكمة الجامعات، الجامعة الجزائرية، حوكمة الجامعة الجزائرية.

تصنيف JEL: I29؛ I23؛ G24

Abstract:

This study focused on the reality of governance in Algerian universities, by researching the mechanisms that can contribute to the success of the application of this modern administrative method, in order to address the imbalances that Algerian university institutions suffer from in their structures, educational programs and various administrative processes. For this purpose, a model of governance has been proposed. In order to achieve the objectives of the study, we relied on the descriptive analytical method.

The study concluded that the success of the application of governance in the Algerian university requires the provision of all means, conditions and legal legislation necessary for the success of the practices associated with this method.

In the form of: Strengthening the financial and administrative independence of universities and academic freedom, relying on transparency in all fields, valuing and improving the quality system, continuous self-evaluation, relying on the principle of accountability ... and other necessary principles, The establishment of a university governance council at the level of the custodian ministry, entrusted with the task of establishing this system, according to a specific and well-thought-out approach, is of great importance.

Keywords: University Governance, Algerian University, Algerian University Governance.

Jel Classification Codes: I29; I23 ; G24

1. مقدمة

تحتل الجامعة، في العالم المعاصر، مكانة مرموقة لدى الفاعلين السياسيين والاقتصاديين، بالنظر إلى الدور البارز الذي يمكن أن تلعبه في إحداث التنمية المستدامة بمختلف أبعادها، فهي مركز استراتيجي لتزويد المحيط السوسيو اقتصادي بالإطارات الكفؤة والمبدعة، من جهة، وبالأبحاث العلمية الراقية التي يمكنها المساهمة في إيجاد الحلول للقضايا التنموية المختلفة، من جهة أخرى. لقد زاد الاهتمام بضرورة إصلاح قطاع التعليم العالي، عموماً، والجامعات، خصوصاً، لاسيما في العقود الأخيرة، لما تواجهه هذه الأخيرة من تحديات عديدة، من أهمها التطورات التكنولوجية والمعرفية المتسارعة في مختلف المجالات، قضايا التمويل، وحدة المنافسة، إضافة إلى الدور البيئي الجديد للجامعة في إطار التنمية المستدامة للمجتمعات، ولعل نجاح هذه الإصلاحات يتطلب التفكير العميق في إحداث ثورة جذرية في الأساليب الإدارية التقليدية المتبعة في المؤسسات الجامعية، من خلال التوجه نحو اعتماد نظم إدارية أكثر ملاءمة للسياق الدولي الحديث وللوظائف الجديدة لهذه المؤسسات، ويعد، في هذا المضمار، أسلوب الحوكمة من الأساليب الإدارية المبتكرة التي بدأت الجامعات العمل به.

1.1 إشكالية البحث:

مع بداية الألفية الثالثة، شهد قطاع التعليم العالي في الجزائر، عموماً، والجامعات، خصوصاً، إصلاحات عديدة، جاءت كنتيجة حتمية للتكيف مع التطورات التي شهدتها هذا القطاع على المستوى الدولي، وسعيًا من الوزارة الوصية إلى اكساب مؤسسات التعليم العالي مكانة دولية ضمن كبريات المؤسسات في العالم، ومن أهم هذه الإصلاحات نذكر: تبني نظام LMD في سنة 2004 والتخلي عن النظام الكلاسيكي المعتمد سابقاً، إصدار المرجع الوطني للجودة 2010، والذي ضم 07 مجالات رئيسية، كانت الحوكمة ضمن تلك المجالات، ليتم في سنة 2017 و2018 حث الجامعات على إجراء التقييم الذاتي.

فالجامعات الجزائرية، في ظل الألفية الثالثة، باتت تمر بمرحلة حرجة لكي تتنافس للحصول على مكانة مرموقة لها بين الجامعات العربية والعالمية، في ظل ما تعانيه من اختلالات في هيكلها وبرامجها التعليمية ومختلف نشاطاتها التي غالباً لا تتناسب مع التغيرات الحاصلة. لذا أصبح من الضروري البحث عن أساليب إدارية أكثر فعالية ونجاعة في معالجة تلك الاختلالات من جهة، وتحسين تصنيفها ومكانتها بين الجامعات العالمية، من جهة أخرى، ويعد أسلوب الحوكمة من بين إحدى تلك الأساليب التي أسهمت في إصلاح العديد من المؤسسات وكذا الجامعات في العالم.

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

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

2.1 أهداف البحث:

أما عن أهداف هذه الدراسة فيمكن أن نوجزها في النقاط التالية:

- التعريف بحوكمة للجامعات، أسباب التوجه إليها، عناصرها، أهدافها؛
- التعرف على خصائص الحوكمة في الجامعة الجزائرية؛
- سبل وآليات نجاح تطبيق الحوكمة الجامعة الجزائرية؛
- اقتراح نموذج لتطبيق الحوكمة في الجامعة الجزائرية.

3.1 أهمية البحث:

تكمن أهمية هذه الورقة العلمية في أهمية تحديد أسباب التوجه إلى حوكمة الجامعات والآليات التي يمكن ان تعتمد عليها المؤسسات الجامعية الجزائرية من أجل النجاح في تبني أسلوب الحوكمة بهدف معالجة مختلف الاختلالات التي تعاني منها.

4.1 منهج البحث والأدوات المستخدمة:

بغية الإجابة عن إشكالية هذا البحث، ويهدف الوصول إلى نتائج علمية دقيقة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره المنهج العلمي الأنسب لمثل هذا النوع من الدراسات

5.1 هيكل البحث:

ومن أجل إعطاء الموضوع حقه من الدراسة والتحليل، تمت هيكلة هذه الورقة العلمية في 4 محاور رئيسية، تمثلت في:

- ماهية حوكمة الجامعات؛
- نظام الحوكمة في الجامعة الجزائرية؛
- سبل نجاح تطبيق الحوكمة في الجامعة الجزائرية؛
- أنموذج مقترح للحوكمة في الجامعة الجزائرية.

2. ماهية حوكمة الجامعات:

1.2 أسباب حوكمة الجامعات:

توجد العديد من الأسباب التي دفعت بالجامعات إلى التوجه نحو تطبيق الحوكمة بها، ونذكر منها ما يلي: (Fabrice & Alexander , 2008, pp. 18-19)

- طرق جديدة للتعليم وتكون أكثر مرونة مثل: التعليم عن بعد، التعليم الإلكتروني وثم تطويرها؛
- تزايد الطابع الدولي للتعليم العالي؛
- البحث والابتكار والاستفادة من إنتاج المعرفة: تقدم مؤسسات التعليم العالي مساهمة كبيرة في البحث والابتكار وخلق المعرفة الجديدة عن طريق البحث العلمي والتكنولوجي وتدريب العمال ذوي المهارات عن طريق البعثة التعليمية.
- كما أن التصنيف الجديد للجامعات زاد من الضغوط المفروضة على إدارتها، حيث يربط Salmi Jamil الجامعات رفيعة المستوى بثلاث عوامل هي: تركيز المهوبة والتمويل الكافي والحوكمة المناسبة. كما يرى أيضا أن الاستقلالية تسمح للجامعات بإدارة مواردها بشكل كبير والاستجابة بسرعة لمتطلبات السوق العالمية المتغيرة. (Salmi , 2009, p. 31)

2.2 تعريف حوكمة الجامعات:

ترتكز حوكمة الجامعات على أربعة جوانب أساسية هي: التخطيط الاستراتيجي، التنظيم، أساليب تقييم الأداء وعملية صنع القرار، فهي "الطريقة التي يتم من خلالها توجيه أنشطة الجامعة، وإدارة أقسامها العلمية وكليتها ومتابعة تنفيذ خططها الاستراتيجية وتوجيهاتها العامة، وتطوير نظم إدارتها وهيكلها التنظيمي، وأساليب تقييم أدائها وأساليب متابعة اتخاذ القرار الجامعي" (إسماعيل، يوم 28 مارس 2013، صفحة 25).

أما Harvey فعرّفها على أنها: "الطريقة التي تنظم بها الجامعات وتعمل داخليا وعلاقتها مع الكيانات الخارجية بهدف ضمان أهداف التعليم العالي باعتبارها مجالا للتحقيق والنقد" (Harvey , 2004) ، أي أنها الطريقة التي تدار بها الجامعات داخليا وجعلها نظاما مفتوحا يؤثر في البيئة الخارجية ويتأثر بمختلف متغيراتها.

كما تعرف الحوكمة في الجامعات، من زاوية أخرى، على أنها: "تطبيق معايير ونظم الجودة والتميز التي تحكم أداء الجامعات، بما يحقق سلامة التوجهات وصحة التصرفات، نزاهة السلوكيات، وبما يضمن تحقيق الشفافية والمساءلة والمشاركة من قبل جميع الأطراف، وتغليب مصلحة الجامعة على المصالح الفردية، بما يؤدي إلى تطوير الأداء المؤسسي وحماية مصالح جميع الأطراف ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة معها" (خالد ، يوم 28 مارس 2013، صفحة 39)، ما يميز هذا التعريف هو تحديد المبادئ التي تقوم عليها حوكمة الجامعات

وهي: النزاهة، أساليب المساءلة، الشفافية، والمشاركة، سعيًا لتغليب مصلحتها على المصلحة الفردية مما يؤدي إلى تطوير الأداء المؤسسي من خلال تطبيق معايير الجودة.

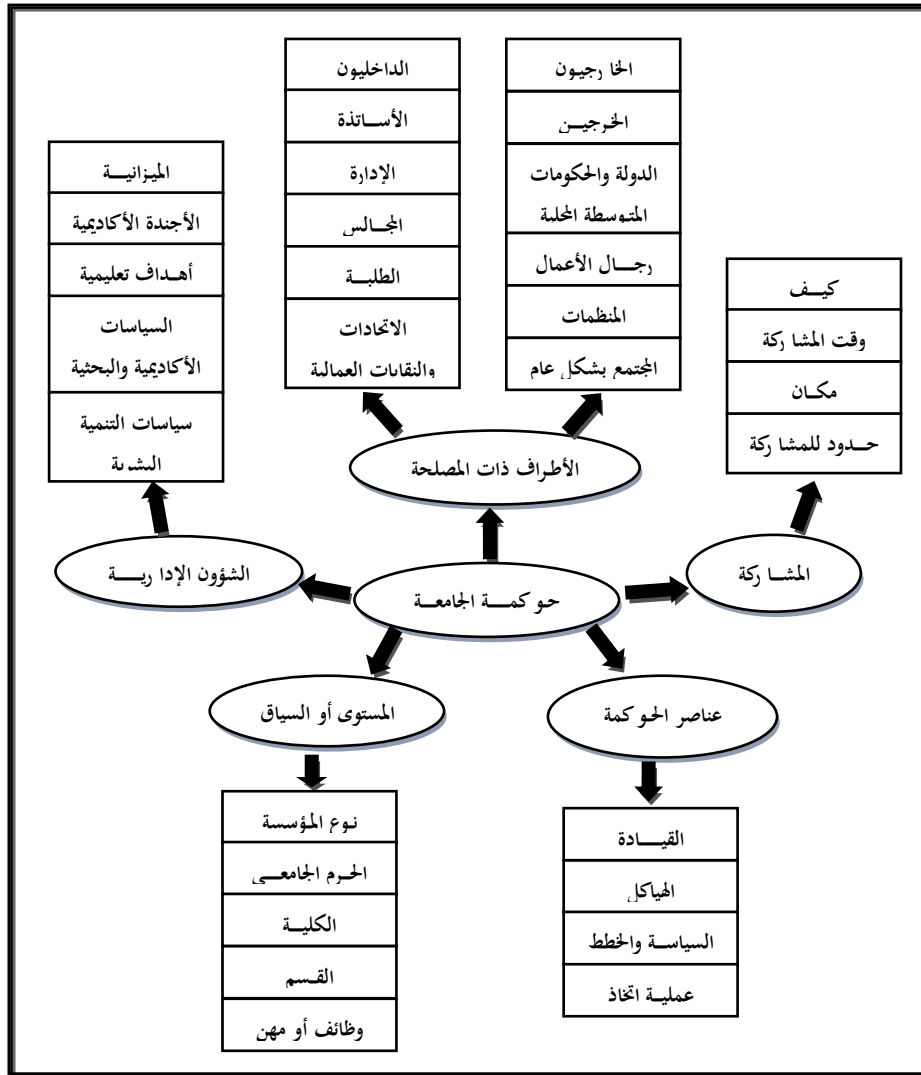
يمكن، كذلك، النظر إلى حوكمة الجامعات على أنها مجموعة من القوانين والنظم التي تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية الداخلية والخارجية التي تؤثر في الأداء الجامعي لترتقي به وتحسن من جودته وتحقق من خلاله التميز، كما تشمل مقومات تقوية الجامعة على المدى البعيد وتحديد المسؤول والمسؤولية، فهي "مجموعة من القوانين والأنظمة والتعليمات التي تهدف إلى تحقيق الجودة الشاملة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الاستراتيجيات المناسبة والفعالة لتحقيق غايات الجامعة وأهدافها الاستراتيجية" (يعقوب ، 2015، صفحة 04)؛ وهي: "مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة، والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف الجامعة، وتحقيق النجاح التنظيمي، والإدارة الجامعية المتميزة، إلى جانب تنظم العمليات، والعلاقات بين الجامعات، والجهات المعنية الأخرى (سمير و سالم ، يومي 20-22 فيفري 2017،، صفحة 122).

من خلال ما سبق يمكن تعريف حوكمة الجامعات بأنها عبارة عن: نظام إداري حديث، يركز على مجموعة من النظم والقوانين والإجراءات التي يمكن من خلالها تحقيق التميز والجودة في الأداء، سعيًا لتحقيق أهداف الجامعة وغاياتها في ظل احترام آراء وأهداف أصحاب المصلحة ذو العلاقة بها.

3.2 عناصر حوكمة الجامعات:

تحتاج الممارسة الجيدة لحوكمة الجامعات إلى توفير كافة العناصر المختلفة والضرورية، والتي تضم أطراف ذات المصلحة (داخليون، خارجيون)، الشؤون الإدارية، المشاركة، الإدارة العليا، المستوى والسياسات، عناصر الحوكمة، ويمكن إيجاز تلك العناصر في الشكل رقم (1).

شكل رقم (1): عناصر الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي



Source : (Francisco & al, 2017, p. 563). ترجمة الباحثان.

من خلال الشكل رقم (1)، تقوم حوكمة الجامعات على مجموعة من العناصر الضرورية وهي: الأطراف ذات المصلحة، المشاركة، الإدارة العليا، المستوى أو السياق، الشؤون الإدارية، وكل عنصر منهم موضح في أبعاد خاصة به من أجل ضمان الفهم الصحيح لعناصر حوكمة الجامعات وهم:

-الأطراف ذات المصلحة: تعتبر عنصر مهم لحوكمة الجامعات، لأنها توضح وتحدد كافة الأطراف ذات العلاقة بالجامعة والمحيط الذي تتواجد فيه، وتنقسم إلى الأطراف ذات المصلحة الخارجية المتمثلة في: الخريجين، الدولة والحكومات المتوسطة والمحلية، رجال الأعمال، المنظمات الاجتماعية، المجتمع بشكل عام، أما الأطراف ذات المصلحة الداخلية معبر عنها بـ: الأساتذة، الإدارة، المجالس، الطلبة، الاتحادات والنقابات العمالية؛

-المشاركة: تعد عنصر ومبدأ مهم لحوكمة الجامعات، لذا تم تحديد الأمور التالية المتعلقة بها وهي: كيفية المشاركة، ووقتها، مكان وحدود المشاركة؛

-الإدارة العليا: معبر عنها بـ: القيادة، الهياكل والإجراءات، السياسات والخطط، عملية اتخاذ القرار؛

- المستوى أو السياق: يضم: نوع المؤسسة، الحرم الجامعي، الكلية، القسم؛
- الشؤون الإدارية: الميزانية، الأجندة الأكاديمية، الأهداف التعليمية، السياسات الأكاديمية والبحثية، سياسات تطوير الموارد البشرية.
- توفر العناصر سالفه الذكر يجعلها تحظى باهتمام أكبر من قبل الجامعات من أجل بلوغ الأهمية والأهداف المرجوة من حوكمة الجامعات.

4.2 أهداف حوكمة الجامعات:

ظهرت الحوكمة في الجامعات كمنهج أمثل لمعالجة مختلف الأزمات التي تمر بها سعيًا لتحقيق جملة من الأهداف، نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر ما يأتي: (منال ، 2014، صفحة 119) (خديجة، 2009، صفحة 61) (University of Oxford, 2006, p. 02)

- تعزيز فاعلية الجامعات وزيادة كفاءتها الداخلية والخارجية من خلال تكوين بيئة صالحة للعمل؛
- وضع القوانين والقواعد التي تسترشد بها القيادات ومسؤولي الجامعات في تولي الأعمال الإدارية، بما يكفل الديمقراطية والعدالة لجميع الأطراف المعنية؛
- تعزيز مشاركة جميع الأطراف من الأعضاء الأكاديميين والإداريين، القيادات والطلاب في عمليات صنع القرارات؛
- تحقيق العدالة والمساواة بين العاملين في الجامعات للحصول على أداء مرتفع من جميع الفئات؛
- تحقيق الشفافية من خلال العمل وفق آليات وأطر تتسم بالوضوح وتمكن العاملين من ممارسة أعمالهم بشكل كامل ومساعدتهم على العطاء والمشاركة الفاعلة في جميع الأنشطة داخل وخارج الجامعة؛
- تسهيل عملية صنع واتخاذ القرارات الأكاديمية والإدارية على نطاق واسع مستمد من وجهات نظر على مستوى الكلية والجامعة وتعزيز آليات النقاش المشترك بينهما؛
- تقوية قدرة المجالس واللجان الأكاديمية على تهيئة أحسن الظروف الممكنة للتعليم والبحث العلمي وضمان التناسق في مراحل اتخاذ القرارات على مختلف المستويات؛
- توفير حق المساءلة أمام جميع المستفيدين بوجود الجامعة، وإعطائهم الحق في محاسبة الإدارة التنفيذية بها؛
- توسيع نطاق الخبرات الإدارية المتاحة داخل المجلس لضمان اتخاذ القرارات وحل النزاعات وتحديد الفرص وواجبات الأفراد.

3. نظام الحوكمة في الجامعة الجزائرية

بعدما تم التطرق إلى مفهوم حوكمة الجامعات وأهم العناصر المتعلقة بها، سنخصص هذا الجزء من البحث لدراسة واقع الحوكمة في الجامعة الجزائرية، معتمدين في ذلك على القوانين المسيرة للمؤسسات الجامعية الجزائرية وعلى الإجراءات والاصلاحات المتخذة من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في هذا المجال.

1.3 نوع نموذج الحوكمة في الجامعة الجزائرية:

من خلال الاطلاع على مجموع القوانين المسيرة للمؤسسات الجامعية الجزائرية، ومن خلال الاتصالات والمقابلات التي قمنا بإجرائها مع عدد مسؤولي الجامعات في الشرق الجزائري، تبين لنا أنه لا يوجد نموذج واضح الأركان للحوكمة الجامعية في الجزائر، وإنما هو عبارة عن مزيج بين نوعين من نماذج الحوكمة: الزمالة الأكاديمية والاحتراف الإداري في بعض العناصر المميزة لهما، فمثلا يتم التركيز في العمل الإداري على مجلس إدارة الجامعة وخلية الجودة وهما عنصران يميزان نموذج الاحتراف الإداري، في المقابل فإن الإدارة تكون عن طريق مجالس الجامعات، والمجالس العلمية وهي مؤشرات تدل على إتباع نموذج الزمالة الأكاديمي، حيث تدار هذه المجالس وفقا للقرارات الجامعية في بعض الجوانب المسموح اتخاذ القرارات فيها دون الرجوع للوزارة الوصية.

2.3 دور الحكومة في نموذج الحوكمة:

يعد نظام التعليم العالي الجزائري نظام مركزي من خلال وجود وزارة متخصصة تعمل على تحديد استراتيجية التعليم والبحث العلمي، والتي تكون موحدة لجميع الجامعات، وهي الممول الوحيد والرسمي للجامعات، كما أنها تمنح بعض الاستقلالية للجامعات في اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بمحتوى البرامج التعليمية، طلب توظيف الأساتذة والاداريين، وغيرها.

3.3 الحوكمة الداخلية للجامعات الجزائرية:

تتقاسمها أربع جهات: مدير الجامعة، مجلس إدارة الجامعة، المجلس العلمي، الأمانة العامة، ولكل منها صلاحيات محددة، وسوف يتم التفصيل في كل منهم.

- **مدير الجامعة:** يتم تعيين مدراء الجامعات من قبل السلطة التنفيذية ولا يشارك أعضاء الجامعة المذكورة في هذا التعيين. كما يمكن اختيارهم من خارج الجامعة نفسها ولكن لا بد أن يكون من العالم الأكاديمي، ويشترط أن يكون من رتبة أستاذ التعليم العالي.

- **مجلس إدارة الجامعة:** يتم تعيين بعض الأعضاء من قبل الحكومة كممثلين للوزارات وكذا عن الوالي ويتم انتخاب البعض الآخر كممثلين لطلبة والموظفين الإداريين والأكاديميين من قبل مجموعاتهم، ويكونوا مسؤولين أمام المجلس وإدارته، أما ممثلين للوزارات الأخرى فيكونون مسؤولين أمام الدولة من خلال وزارة المالية، وتكون مدة عهدة المجلس أربع سنوات. (المرسوم التنفيذي رقم 279.03، 2003، الصفحات 6-7)

- **المجلس العلمي للجامعة،** ويضم الأعضاء التالية: مدير الجامعة، نائب مدير الجامعة المكلف بالتنمية والاستشراف والتوجيه، نائب مدير الجامعة المكلف بالعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية، نائب مدير الجامعة المكلف بالتكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي وكذا التكوين العالي فيما بعد التدرج، نائب مدير الجامعة المكلف بالتكوين العالي في الطور الأول والثاني والتكوين المتواصل والشهادات، عمداء الكليات ورؤساء المجالس العلمية للكليات، ممثلين من صنف أستاذ التعليم عن كل كلية، ممثلين من أستاذ صنف المساعدين، مسؤول المكتبة، 02 أعضاء من خارج الجامعة (أساتذة). (المرسوم التنفيذي رقم 136.04، 2004، الصفحات 19-20)

- **الأمانة العامة:** تتكفل الأمانة العامة بما يأتي: ضمان تسيير المسار المهني لمستخدمي الجامعة مع احترام صلاحيات الكلية والمعهد في هذا المجال، وتحضير مشروع ميزانية الجامعة ومتابعة تنفيذها، ضمان متابعة تمويل أنشطة المخبر ووحدات البحث، السهر على السير الحسن للمصالح المشتركة للجامعة ووضع برامج الأنشطة الثقافية والرياضية

للجامعة وترقيته، ضمان متابعة وتنسيق مخططات الأمن الداخلي للجامعة بالتنسيق مع المكتب الوزاري للأمن الداخلي، ضمان تسيير وحفظ الأرشيف والتوثيق لمديرية الجامعة، وضمان مكتب تنظيم الجامعة وتسييره. (المرسوم التنفيذي رقم 343.06 و يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 279.03 ، 2004، الصفحات 27-28)

4.3 درجة استقلالية الجامعات الجزائرية: وهنا نميز بين الأنواع التالية:

فيما يتعلق بالاستقلالية الأكاديمية، لدى الجامعات الجزائرية في معظم الحالات، الصلاحية في إدخال برامج جديدة ونماذج المقررات الدراسية وتحديد عدد الساعات المرتبطة وطرق تقييم الطلاب، كما يمكنها اختيار شركائهم الأكاديميين في المؤسسات الأخرى وكذلك تحديد مبدأ اختيار المرشحين، ولكن يجب أن تتم المصادقة على جميع هذه القرارات من قبل الوصاية. تتمتع جميع الجامعات الجزائرية بالاستقلالية في تعيين أو فصل الموظفين الإداريين أو الأساتذة، أو لتدريب الموظفين والترقيات، ولكن بغض النظر عن تدريب وترقية الموظفين، يجب تقديم هذه القرارات إلى الوزارة المعنية للحصول على موافقتها. (Abdelkader, 2007, pp. 03-04)

أهم المكونات الحاسمة للاستقلالية الأكاديمية تضمن حرية الكليات في: (محي، 2013، الصفحات 316-317)

- اختيار الطلبة: حيث أن الكليات في الجزائر لها هامش من الحرية في تحديد عدد الطلبة الذين تستقبلهم في ظل شروط التسجيل المحددة من قبل الوزارة الوصية، مما يسمح بترتيب الطلبة من أجل قبول تسجيلهم حسب درجات الاستحقاق.
- تحسين عملية التوظيف الأكاديمي والإداري: الذي يتم عن طريق تنظيم مسابقات التوظيف للمترشحين لمختلف الرتب.
- وضع معايير للتدريس والبحث: تقوم به المجالس العلمية للكليات، هذه المجالس التي تشكل في غالبية أعضائها من أساتذة التعليم العالي أو أساتذة محاضرين بالإضافة إلى رؤساء الأقسام ونواب عميد الكلية، باعتبار أن هؤلاء أكثر متابعة لشؤون التدريس. كما يستطيع مسيرو الجامعات خلق الفروق في فعالية الجامعات والطلبة وهيئة التدريس إذا تم منحهم استقلالية في اتخاذ القرارات الهامة. وللقيام بذلك فعلا، يحتاجون لأن يكونوا قادرين على تعديل برامج التدريس طبقا للحاجات، وأن يكون لهم تأثير على قرارات توظيف الأساتذة للربط بين قدرات المترشح وحاجة الجامعة.

أما الاستقلالية المالية: جميع الجامعات الجزائرية تحول بنسبة 99٪ من الأموال العامة، والبعض منها لديها إمكانية التمويل من المؤسسات أو الموارد التي تدر أموال للخدمات التي تقدمها الجامعة، وتجدر الإشارة إلى أن مساهمتها هامشية للغاية. (Abdelkader, 2007, pp. 3-4)

فإذا قامت الجامعة بما هو منتظر منها بكيفية جيدة، فهي كفؤة، وإذا استعملت الموارد اقتصاديا وقانونيا فهي فعالة. الأمر الذي جعل السلطات في الجزائر تنشئ مجالس الإدارة على مستوى الجامعات الجزائرية، وتسند رئاسة تلك المجالس إلى إطارات من خارج تلك الجامعات، وذلك لإعطاء مزيد من الشفافية في التسيير، والحيادية في التقييم، الأمر الذي يجعل عملية التعليم العالي أكثر حوكمة في عملية التسيير. (محي، 2013، الصفحات 316-317)

5.3 الجودة في التعليم العالي الجزائري:

تطبيق الحوكمة في الجامعات الجزائرية لم يكن واضحا وبشكل جلي لكن الاهتمام بالجودة بمختلف صورها كان الخطوة الحاسمة لإرساء مختلف مؤشرات الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي.

- تشكيل هيئات ضمان الجودة في التعليم العالي: يعتبر مسار بولونيا الانطلاقة الفعلية لضمان الجودة في التعليم العالي الأوروبي، أين ورد ذلك في بند مستقل، وشق هذا المصطلح طريقه في الجزائر مع تطبيق نظام ل.م.د خلال الدخول الجامعي 2005/2004 وتجلى هذا من خلال تشكيل العديد من اللجان التي اهتمت بضمان الجودة وتقييم التعليم العالي، حيث تم تأسيس لجنة لوضع نظام ضمان الجودة في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي وفقا للقرار رقم 2004 المؤرخ في ديسمبر 2014 (النشرة الرسمية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الثلاثي الرابع 2014، صفحة 147)، بالإضافة إلى تأسيس اللجنة الوطنية لتقييم مؤسسات التعليم العالي سنة 2010. (الديوان الوطني للإحصائيات، 2012، صفحة 69)

إن المهام الأساسية لهذه الهيئات تصب كلها في إطار تحقيق الحوكمة، حيث قامت اللجنة الوطنية لتطبيق نظام ضمان الجودة في التعليم العالي بوضع مرجعية ضمان الجودة من أجل العمل على تحسين الجودة في عدة مجالات منها: التكوين، البحث العلمي، الحوكمة والعلاقة مع المحيط السوسيو اقتصادي، كما تعمل هذه الهيئات على تأطير عمليات التقييم الذاتي داخل الجامعات، حيث تعتبر هذه الأخيرة الأساس للوصول إلى حوكمة جيدة للجامعات الجزائرية كونها تعتبر أحد الأساليب التقييمية التي تساهم في إرساء مؤشرات المساءلة خاصة وأن عملية التقييم الذاتي تمس كل الأطراف الفاعلة في الجامعات من طلبة، أساتذة، إداريين. بالإضافة إلى ذلك فإن هذه الهيئات تشكل من أساتذة باحثين وخبراء في ضمان الجودة في التعليم العالي، ما يعني أنه تم إشراك جل الأطراف وهو ما يساهم في إضفاء مبدأ المشاركة، كما تعمل هذه الهيئات على إعداد تقرير سنوي حول نتائج نشاطاتها يرسل لوزير التعليم العالي والبحث العلمي. هذا الأخير الذي يحق له مساءلة الجهات المعنية حول مختلف النتائج التي وردت في التقرير. (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الثلاثي الرابع

2014،. (صفحة 148) لذا، فالعمل على تحقيق ضمان الجودة في الجامعات الجزائرية يكون ضمن استراتيجية تتلاءم مع أهداف السياسات العمومية لدولة وأهداف سياسة التعليم العالي وتتوافق مع أهداف وسائل الجامعات الأمر الذي يؤدي إلى سن مختلف التشريعات والقوانين التي من شأنها أن تنظم مختلف العلاقات بين أطراف الجامعة.

6.3 القيام بالتقييم الذاتي:

في إطار الشراكة التي تربط بلدان المغرب العربي مع بلدان الاتحاد الأوروبي، شاركت الجزائر في برنامج (Tempus) رفقة دولتين من المغرب العربي (تونس والمغرب) في عملية التقييم الذاتي لمؤسسات التعليم العالي للدول السابقة الذكر سنة 2011 وتعتبر التجربة الأولى للجامعات الجزائرية. وفي سنة 2015 في إطار مشروع الوكالة الجامعية الفرنكوفونية والمكتب المغاربي (AUF) شاركت بعض الجامعات الجزائرية إلى جانب جامعات من تونس والمغرب في عملية التقييم الذاتي لتقييم مختلف أنشطتها البحثية والتكوينية إلى جانب الحوكمة والحيطة الجامعية. وكانت الانطلاقة لتطبيقها في الجزائر بشكل واسع في جانفي 2017 حيث أعلنت الوزارة الوصية على ضرورة تعميم التقييم الذاتي في كافة الجامعات الجزائرية من أجل تحديد نقاط القوة والضعف وذلك وفق المرجعية نفسها. وعليه ما يمكن ملاحظته أن تطبيق التقييم الذاتي يساهم بطريقة غير مباشرة في تعزيز الحوكمة في الجامعات الجزائرية وذلك من خلال البحث عن التميز في أدائها ووظائفها وحسن إدارتها بما يضمن الجودة في هيئة تدريسها، مخرجاتها، خدماتها التعليمية وبما يضمن إعادة النظر في نقاط ضعفها وإصلاحها. (محمد و دلال ، يومي 11 و 12 نوفمبر 2018، الصفحات 316-317)

7.3 الحوكمة في الجامعة الجزائرية من منظور البنك الدولي:

اقترح البنك الدولي في 2013 أداة جديدة لقياس حوكمة الجامعات في مختلف أنحاء منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا حيث تمثل الغرض من هذه الأداة في قياس حوكمة الجامعات في بلدان المنطقة وتحديد أنماطها المختلفة، ومدى توافقها مع الغرض منها، وذلك لمساعدة مؤسسات التعليم العالي على فهم كيفية تحسين أدائها. وقد ركز البنك الدولي على خمس مجالات هي: السياق العام والرسالة والأهداف، توجه الإدارة، المشاركة، المساءلة والاستقلالية. قد تم تطبيق الأداة على 100 جامعة حكومية وخاصة في الجزائر ومصر والمغرب وتونس ولبنان والعراق وفلسطين، وكشفت الدراسة أن الجامعات الجزائرية (22 جامعة) هي جامعات مقيدة مركزيا، أي نسبة استقلاليتها ضعيفة جدا حيث تغيب فيها مؤشرات الأداء اللازمة لتحقيق النتائج على المستوى الإداري، ورغم أنها تتبع نظام مجزي للحوافز إلا أنه في ريع جامعات عينة الدراسة لا يوجد نظام لضمان الجودة فعال، بالإضافة إلى ضعف نظام المساءلة والمسؤولية الاجتماعية، والنزاهة المالية. أما بخصوص المشاركة فهي تفتقر لإشراك ذوي المصلحة من طلاب وغيرهم في قراراتها وسياساتها. (أدريانا و وآخرون، ، جوان 2013، الصفحات 18-22 بتصرف)

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

- في مجال السياق العام، الرسالة والأهداف: اتسم النظام التعليمي الجزائري بالمركزية الشديدة، حيث يتم تحديد رسالة وأهداف مؤسسات التعليم العالي بشكل مركزي، وتقوم الحكومات المركزية بأدوار واضحة في توجيه الجامعات بحيث لا تترك المجال لها للابتكار وتلبية الاحتياجات المحلية في حينها، ومع المقارنة بالدول العربية التي شملتها الدراسة أيضا، فقد عد النظام التعليمي العالي الجزائري الأكثر تنظيما ومركزية وهو ما عبرت عنه درجة التصنيف لمتوسط العينة القومي فيما يخص الرسالة والتي بلغت 4.1، وحصلت فلسطين على أدنى درجة مركزية بـ 3، أي أنها أكثر الأنظمة لامركزية. (البنك الدولي، جوان 2013، الصفحات 18-19)
- في مجال توجه الإدارة: أوضحت الدراسة أن الأساليب المستخدمة من قبل الجزائر لوضع استراتيجية لمؤسسات التعليم العالي هي: التقارير الداخلية وخرائط الطريق، وأسلوب المشاورات واسعة النطاق. حسب النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة نجد أن أعلى نسبة استخدام لتلك الأساليب كانت في فلسطين وأدنى نسبة استخدام لأسلوب المشاورات كانت في لبنان بالرغم من تسجيلها لأعلى مستويات استخدام لكل من أسلوب التقارير الداخلية وخرائط الطريق. (البنك الدولي، جوان 2013، صفحة 20)

أما فيما يتعلق بالجامعة الجزائرية فلا يزال مديرها يرشح ويعين من قبل رئيس الحكومة ولا يسمح لأعضاء هيئة التدريس بالمشاركة في ذلك، ولا يشترط أن يكون المدير منتسبا إلى الجامعة المعين بها ولكن يشترط أن يكون جزءا من المجتمع الأكاديمي. أما فيما يخص عمداء الكليات فيتم تعيينهم أيضا من قبل الحكومة في جميع الجامعات والمراكز الجامعية، وأن يكون العميد ذو رتبة أعلى ولا يأخذ في الحسبان انتماءهم السياسي عند التعيين بل أن يتوافق مع متطلبات المنصب، ويجب أن يقدم عموماً رؤية استراتيجية للجامعة وتكون مدة عهده 4 سنوات قابلة للتجديد. (World Bank, June2012, p. 15) بتصرف

أما فيما يخص سياسة إدارة موظفي مؤسسات التعليم العالي، فعادةً ما تمنح الجزائر أفضلية أكبر للجزائريين في أساليب الإدارة لديها، بينما تفضل كلا من مصر، فلسطين والمغرب ربط زيادات الرواتب أو العلاوات بالأداء بدرجة أقل، أما العراق ولبنان فإنهما يستخدمان سياسات الترغيب والترهيب. تطبق كل من الجزائر والعراق ولبنان، أسلوب الجزاءات على أعضاء هيئة التدريس بما يقدر ما يُطبق على موظفي الموارد البشرية والمالية، بينما يخضع أعضاء هيئة التدريس لجزاءات أقل في البلدان الأخرى، ولا تُستخدم الجزاءات مطلقاً بحق أعضاء هيئة التدريس في المغرب وفلسطين (البنك الدولي، جوان 2013، صفحة 22).

في مجال توجه الاستقلالية: لا تتمتع مؤسسات التعليم العالي في الجزائر بالاستقلالية الكافية فيما يتعلق بالمسائل الأكاديمية، المالية، والخاصة بالموارد البشرية، والأمر نفسه يتعلق بالجامعات التونسية، بينما سجلت أعلى درجات الاستقلالية في كل من لبنان وفلسطين. (البنك الدولي، جوان 2013، صفحة 22) يمكن للمؤسسات الجزائرية في معظم الحالات أن تقرر إدخال برامج جديدة وأنواع الدورات، عدد الساعات لكل برنامج، تقييم الطلاب، وإبرام الشراكات الأكاديمية مع المؤسسات الأخرى بالإضافة إلى قضايا القبول (إجمالي عدد الطلاب المقبولين، عدد الطلاب لكل برنامج)، ولكن في جميع الحالات لا بد من الحصول على الموافقة من قبل الوزارة الوصية، خاصة في موضوع تعديل البرامج وغيرها. (World Bank, June2012, pp. 16-17)

أما فيما يتعلق بتوظيف الموارد البشرية تتمتع جميع المؤسسات الجزائرية تقريباً بالاستقلالية في تعيين أو فصل الموظفين الإداريين أو الأساتذة أو تدريب الموظفين أو منح الترقية، ولكن باستثناء التدريب وترقية الموظفين، يجب أن تصادق الدولة على هذه القرارات في معظم الحالات. ومع ذلك هناك قدر ضئيل من الاستقلالية لإنشاء الحوافز: لا تتمتع أي مؤسسة تقريباً بالاستقلالية في تحديد رواتب الأساتذة والإداريين، ويمكن لثلثهم فقط إنشاء مكافآت الأداء، أو تحديد الشروط التعاقدية للموظفين (المدة، المزايا...). (World Bank, June2012, p. 17)

أما فيما يخص تمويل مؤسسات التعليم العالي فتساهم الدولة بنسبة تقدر بـ 99% مع وجود عدد قليل جداً من المؤسسات لديها إمكانية الوصول إلى القروض والتمويل من المؤسسات الدولية أو الخدمات التعاقدية التي تقدمها الجامعة. تتمتع حوالي نصف المؤسسات بالاستقلالية في إدارة أصولها (خاصة المدارس) أو الاحتفاظ بالتمويل الفائض وإعادة استخدامه من عام إلى آخر (خاصة الجامعات والمراكز الجامعية)، ولكن لا يمكن لأي منها تعيين مستوى الرسوم الدراسية، أو تحديد هيكل الدخل (أي القروض العامة / الخاصة، القروض المصرفية، الرسوم الدراسية)، ويمكن لعدد قليل فقط من الجامعات والمراكز الجامعية استخدام برنامج إنفاق متعدد السنوات (أي متوسط الأجل). من ناحية أخرى، يمكنهم امتلاك المباني والأراضي والمعدات (معدات تكنولوجيا المعلومات والسيارات وما إلى ذلك). (World Bank, June2012, p. 17)

في مجال توجه المساءلة: احتلت الجزائر الدرجة الأولى في مجال المساءلة والنزاهة المالية، ونوعية التعليم، والدرجة الثالثة للمسؤولية الاجتماعية بالمقارنة مع الدول العربية التي شملتها الدراسة، لتحل فلسطين المرتبة الأولى من حيث نوعية التعليم والمسؤولية الاجتماعية. (البنك الدولي، جوان 2013، صفحة 26)

فيما يتعلق بنوعية التعليم يبدو أن معظم الجامعات لديها أنظمة لضمان الجودة لكن في الجزائر والمغرب وتونس، لا يوجد نظام لضمان الجودة في ربع جامعات العينة تقريباً. كما سجلت الجزائر أقل نسبة من بين الدول المشاركة فيما يتعلق بمعدل توظيف الخريجين الجدد، وأضعف مستوى من حيث رواتب المتخرجين الجدد، أما فيما يتعلق بعمليات المراجعة الخارجية ونشر تقاريرها فأنها تمتلك أقل معدل لتقارير المراجعة المتاحة للجهات الفاعلة الداخلية من أجل الاطلاع عليها، وكذا فيما يخص تقارير المراجعة التي تنشر خارج الجامعة. (البنك الدولي، جوان 2013، الصفحات 26-27 بتصرف)

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

إن هيكل المشاركة في المؤسسات الجزائرية يشبه في الواقع هيكل المشاركة في الجامعات الحكومية في المنطقة: يوجد تمثيل قوي نسبياً لأعضاء هيئة التدريس، وتمثيل مكافئ للطلاب والموظفين الإداريين ويكمن الاختلاف الكبير في حقيقة أنه لا توجد مؤسسة تمنح التمثيل للطلاب السابقين، أو حتى لممثلي القطاع الخاص، وتجدد الإشارة إلى أن مجالس الإدارة لا يوجد لها تمثيل لأي وكلاء خاصين يساهمون في جهود تمويل الجامعة. (World Bank, June 2012, p. 19)

في الأخير أوصت الدراسة بضرورة تبني وتنفيذ القيادات التعليمية لأفضل الممارسات الدولية في مجالات: المساءلة والشفافية والمشاركة والتخطيط الاستراتيجي، حتى وأن لم توجد أطر وطنية قوية لتعزيز هذه الممارسات أو تحسينها.

4. سبل نجاح تطبيق الحوكمة في الجامعة الجزائرية

إن تطبيق الحوكمة في الجامعات الجزائرية لا يتحقق إلا بالقيام بالعديد من الإصلاحات التي من شأنها تسهيل تطبيق هذا الأسلوب ومواجهة مختلف الصعوبات التي تحول دون بلوغ ذلك، وذلك من أجل معالجة كافة الفجوات وما يترتب عنها من خلال ما يلي:

- **المعيار البيداغوجي:** يجب أن يستوفي المرشحون لشغل المناصب الإدارية في الهياكل الجامعية هذا المعيار، من خلال التقديم في ملف طلبهم السيرة الذاتية التي تبين بالتفصيل ممارساتهم التربوية من سنة تعيينهم إلى ذلك حيث يتم اختيارهم كمرشحين محتملين لأي منصب إداري (قيادة هيئة التدريس، إدارة الجامعة، الوزارة، إدارة الأقسام، إدارة تنظيم البحوث). فقط المرشحين الذين يثبتون أطول الممارسات التربوية والبحثية بين الأساتذة والباحثين في الهيكل المعني هم وحدهم المؤهلون لاختيارهم كمرشحين نهائين لشغل وظائف المسؤولية. (Nadji, 2019)

- **معيار البحث الأكاديمي:** ينبع هذا المعيار من ناحية الممارسات الدولية طويلة الأمد في أنظمة التعليم العالي والبحث العلمي، وكذا من الإجابة الموضوعية عن الأسئلة البسيطة التالية: هل أنت أكاديمي بدون ممارسة تربوية طويلة نسبياً لا تقل عن خمس سنوات، فهل يمكن أن ينتج في مجال البحوث واستيعاب المتطلبات؟ هل تستطيع قيادة قسم جامعي، كلية، جامعة؟ (Nadji, 2019)

- **تطوير الحياة الجامعية:** يستدعي تطوير الحياة الجامعية وتحسين جودتها العمل على تمكين مختلف مكونات الأسرة الجامعية من طلبة وأساتذة وباحثين وموظفين من العمل في ظروف أمثل للدراسة والتدريس والعمل وتشمل: الخدمات الجامعية من سكن وإطعام ومنح وقروض، والأنشطة الثقافية والرياضية والجمعية، والإحاطة النفسية والتغطية الصحية، ويقتضي تجسيد هذه الغايات العمل على:

(اللجنة الوطنية للإصلاح، 2015، صفحة 43)

- القيام بتشخيص دقيق لظروف الحياة الطلابية والجامعية؛

- تعزيز أطر الاستقبال والإعلام والتوجيه بالنسبة للطلاب؛

- مراجعة قيمة المنحة الجامعية وتحسين جودة الأكل والترفيه من نسبة الإيواء؛

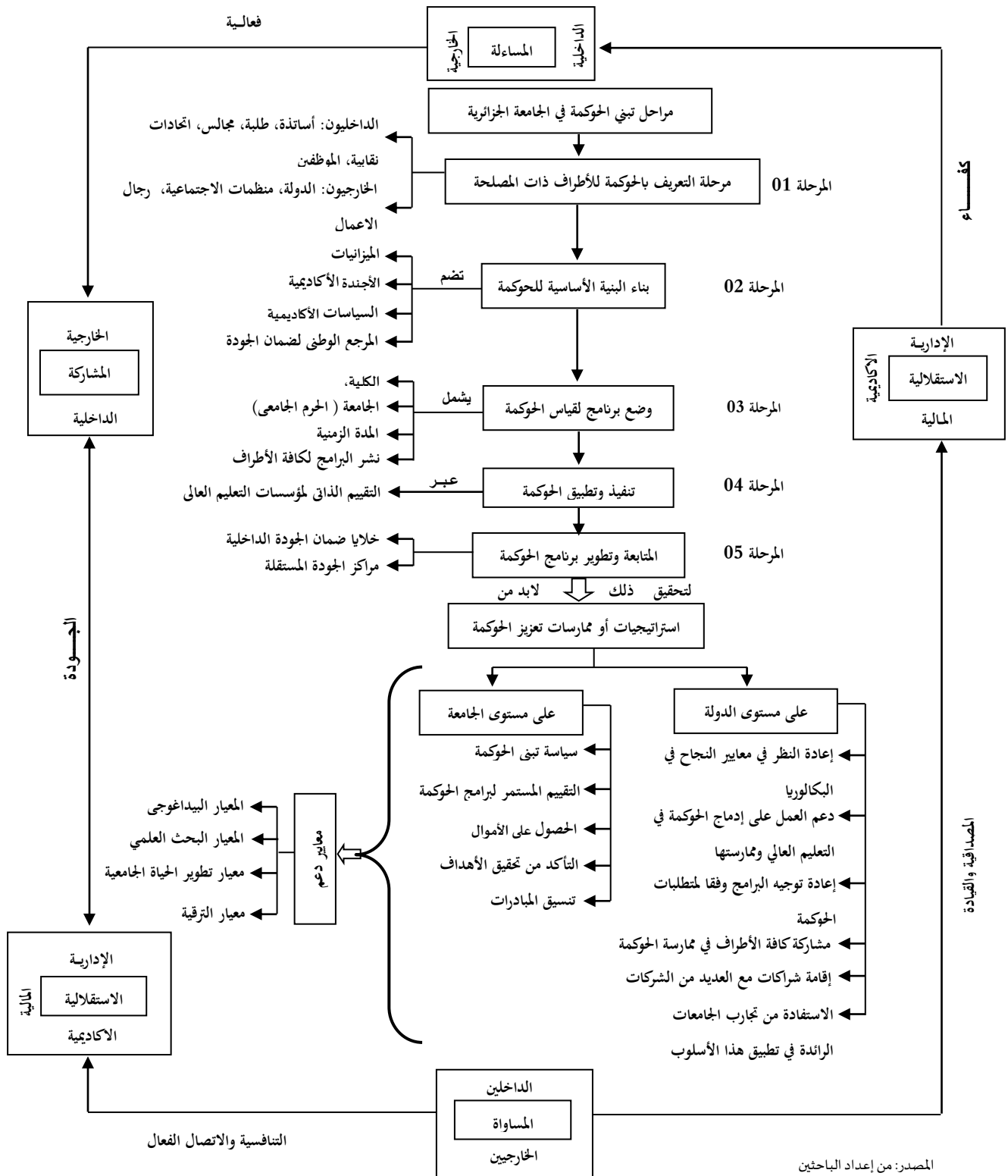
- تكثيف الأنشطة الثقافية والرياضية والجمعية وتحفيز بعث النوادي وتوفير إحاطة نفسية وصحية واجتماعية أفضل من خلال دعم الموارد البشرية والتجهيزات الملائمة؛
- النهوض بالمستوى العام لظروف الحياة والعمل لكافة المتدخلين بالجامعة.
- كما يمكن القيام أيضا ب: (سمير و سالمه ، يومي 20-22 فيفري 2017، الصفحات 129-130)
- تبني مشروع الحوكمة، ووضع ميثاق وزاري بشأنها وتعميم تطبيق آلياتها على مستوى جامعات الوطن؛
- ديمقراطية اتخاذ القرارات التعليمية؛
- ربط مشاريع ضمان الجودة بآليات تطبيقية تقوم على الشفافية والمساءلة والاستقلالية؛
- إصلاح المنظومة التربوية باعتبارها المسؤولة عن المدخل التعليمي للمنظومة الجامعية؛
- سن تشريعات تنظم الإطار الهيكلي للرقابة المالية والبيداغوجية على مستوى الجامعات؛
- وضع ميثاق تنفيذي ينظم العلاقة بين الطلبة والأساتذة والإدارة والمجالس العلمية والبيداغوجية، ويضمن المشاركة الفعالة للمعنيين في القرارات التعليمية؛
- هيكلة لجان للمحاسبة والمساءلة على مستوى الجامعات؛
- منح مزيد من الاستقلالية للجامعات؛
- وضع خطة استراتيجية بعيدة المدى للمناهج التعليمية معاصرة ومطورة؛
- عقد اتفاقيات بين الجامعة والشركاء الاقتصاديين والاجتماعيين لربط الخريجين بسوق العمل.
- يمكن تجسيد الغايات التي تسعى إليها من خلال ما يلي: (منصف و اخرون، يومي 11 و 12 نوفمبر 2018، الصفحات 304-305)
- إعادة النظر في معايير النجاح في شهادة البكالوريا، باعتبارها البوابة الرئيسية للطور الجامعي والاهتمام بالدراسات ما بعد التدرج، وتوفير كل الإمكانيات المادية والمالية المناسبة قصد تحقيق التكوين الأفضل والجودة المناسبة للوصول إلى النخبة الأفضل في أي جامعة في إطار استراتيجية تنموية عامة يخطط لها مركزيا بناء على معطيات اقتصادية ديموغرافية، اجتماعية، ثقافية وليس بناء على اعتبارات سياسية مثل ما يحدث اليوم والذي أدى إلى بعثرة المال العام؛
- التركيز على الاعتبارات الموضوعية في اختيار الأساتذة وفق معايير الكفاءة والجودة 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؛
- تضمن مبادئ عامة مستمدة من المقاييس العالمية، والتي لا بد أن تتحلى بها الأسرة الجامعية من طلبة وأساتذة وعمال وإداريين وتقنيين، مثل: النزاهة، الإخلاص، الحرية الأكاديمية، المسؤولية والكفاءة؛
- إعادة النظر في الاعتبارات غير الموضوعية في إسناد مناصب المسؤولية والتركيز على الاختيار الأمثل الموضوعي، بمعنى فسخ المجال للديمقراطية في تسيير مؤسسات التعليم العالي من جامعات ومراكز بحث.
- تعزيز مشاركة الجزائر في ملتقيات ومؤتمرات دولية لمناقشة وضع التعليم العالي الذي يخص وضع الدول العربية عامة، واقتراح حلول للمشكلات الحالية، فقد أدخل المؤتمر الأول الذي انعقد في القاهرة سنة 2011 أداة قياس بطاقة فحص حوكمة الجامعات ووضع قاعدة للجولة الأولى من تنفيذ هذه الأداة في أربعة بلدان بالمنطقة، كما استخلص مؤتمر الرباط المنعقد في 2012 والذي نظم بالتعاون مع الإيسيكو والمجلس الثقافي البريطاني والدروس المستفادة من استخدام UGSC وأبرز دراسات الحالة للإصلاحات المؤسسية وأطلق أيضا شبكة التعليم العالي الإقليمية التي تتألف من 100 جامعة مشتركة من سبع دول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا (الجزائر، مصر، العراق،

لبنان، المغرب، الضفة الغربية، قطاع غزة، تونس)، كما ركز مؤتمر 2014 المنعقد في تونس على العلاقة بين ضمان الجودة والحوكمة، في محاولة لتمكين الجامعات وقطاعات التعليم العالي من التحرك على نطاق أوسع. (كروان ، 2016، صفحة 198)

4. أنموذج مقترح للحوكمة في الجامعة الجزائرية

بناء على ما تم تناوله في هذه الدراسة، نقترح من خلال الشكل المولي نموذجاً لحوكمة الجامعة الجزائرية:

شكل رقم (02): نموذج مقترح لحوكمة الجامعة الجزائرية



من خلال الشكل رقم (2)، لكي نضمن تطبيق الحوكمة في الجامعة الجزائرية لابد من إتباع مراحل متسلسلة ومتراصة فيما بينها،

نعرضها فيما يلي:

- **مرحلة التعريف بالحوكمة:** تعد المرحلة الأكثر أهمية، حيث لابد أن يتم فيها توضيح طبيعة الحوكمة ومعالمها وجوانبها، ومجالاتها مع العمل على شرح ذلك لكافة الأطراف التي سوف تطبقها حتى لا يحدث فيما بعد مقاومة لهذا الأسلوب من جهة، وكذا معرفة التطبيق الجيد لها، لتفادي الأسباب التي تعيق تطبيقه من جهة أخرى.

- **مرحلة بناء البنية الأساسية للحوكمة:** من خلال إصدار القوانين الداعمة لتطبيقها والتي تشكل البنية الأساسية لها وتمكن الجهات المعنية بضرورة احترامها، وكما أن الجزائر قامت بإصدار المرجع الوطني لضمان الجودة والتي ضمن أبعاده الحوكمة، وهذا المرجع يعتبر كداعمة للحوكمة في الجامعات.

- **مرحلة وضع برنامج قياسي للحوكمة:** لابد من وضع برنامج توضح فيه الأعمال والمهام المراد إنجازها، والمدة المحددة والنتائج المتوقعة حدوثها وذلك لكي يتسنى لها اجراء التعديلات اللازمة وتحديد المعوقات التي يمكن أن تعترض تطبيق الحوكمة، والعمل على نشر ذلك البرنامج إلى كافة الجهات التي لها علاقة بهم ليكونوا على علم بهذا التوجه.

- **مرحلة تنفيذ وتطبيق الحوكمة:** يتم في هذه المرحلة التطبيق الفعلي لما تم أنفاً وقياس مدى رغبة الأطراف في تطبيقها، وهنا يتم ملاحظة جوانب القوة والضعف في النموذج الموضوع مسبقاً مع التقييم المستمر له لمعرفة جوانب النقص للعمل على علاجه من خلال دراستهم وتقييم التقارير التقييم الذاتي. وهنا لابد من اصدار قرار للبدء بتطبيق هذا الأسلوب وهو ما قامت به الجزائر في سنة 2017، أين أصدرت وزارة التعليم العالي قرار إلى جميع الجامعات بضرورة البدء في عملية التقييم الذاتي. من خلال إرسال نموذج للاستمارة واضحة العناصر المطلوب القيام بها، وقد أسندت المهمة إلى مسؤولي خلية ضمان الجودة في كل جامعة.

- **مرحلة متابعة وتطوير الحوكمة:** لا يكفي تطبيق الحوكمة وإنما لابد من المتابعة المستمرة لتطبيق هذا الأسلوب والتأكد من تنفيذ جميع المراحل السابقة بكفاءة، ويتم هنا ارسال تقارير دورية تفصيلية عن واقع تطبيق الحوكمة إلى وزارة التعليم العالي.

يرتبط نجاح الجامعات في تحصيل المبتغى من هذه المراحل بضرورة بناء استراتيجيات تكون بمثابة المرشد والداعم لها، حيث يمكن أن يتم ذلك على مستويين:

- **على مستوى الدولة:** وهنا لابد في إعادة النظر في معايير النجاح في البكالوريا، كونها مخرجات هذا النظام هي مدخلات الجامعات، ولابد لها ان تتميز بالجودة والكفاءة اللزمتين، وكذلك لابد من العمل على اتخاذ قرارات إستراتيجية تخص إدماج الحوكمة في التعليم العالي وممارستها بالتدرج وعلى كافة مجالاتها الإدارية والأكاديمية والبيداغوجيا، مع ضرورة اشراك كافة الأطراف ذات المصلحة، وإبرام الاتفاقيات مع العديد من الجامعات الرائدة في هذا التوجه، وكذا الشركات من اجل تنويع في مصادر التمويل.

- **على مستوى الجامعة:** يكون بتضمين الحوكمة ضمن مشروع المؤسسة، والعمل على وضع سياسات خاصة بهذا المجال، وهي السياسات التي يجب أن تتماشى مع قدرات كل مؤسسة جامعية وامكانياتها، إضافة إلى ضرورة التنسيق مع الأطراف ذات العلاقة مع المؤسسة الجامعية والاستفادة من مبادراتها وامكانياتها، والعمل على التنويع في مصادر التمويل، وفي الأخير لابد من اجراء التقييم المستمر لبرامج الحوكمة للتأكد من فعاليتها في تحقيق الأهداف الموضوعه، قصد تطويرها وضمان استمراريتها.

يرتبط نجاح تفعيل ممارسات الاستراتيجيات، سألقة الذكر، بمدى توفر معايير دعم للممارسة في صورة: المعيار البيداغوجي، معيار البحث العلمي، معيار تطوير الحياة الجامعية ومعايير الترقية، كما يرتبط الوصول إلى التطبيق الجيد للحوكمة بمدى توفر المبادئ الرئيسية التالية:

-المساءلة عن برامج تطبيق الحوكمة سواء كانت الداخلية والخارجية؛

- الاستقلالية وهو عنصر مهم جدا لنجاح الحوكمة، وهنا نميز بين ثلاث أنواع من الاستقلالية: المالية، الإدارية، الأكاديمية؛
 - مشاركة كافة الأطراف ذات العلاقة بالجامعة، سواء كان داخليا أو خارجيا؛
 - الشفافية سواء كانت إدارية، مالية، أكاديمية؛
 - المساواة بين الأطراف الداخلية والخارجية.
- في الأخير، يبقى نجاح الحوكمة في الجامعة الجزائرية، مرتبط، إضافة إلى ما ذكر سابقا، بضرورة توفر مجموعة من الصفات التي يجب أن يتميز بها كل عمل متعلق بهذه السيرة، في صورة: الكفاءة والفاعلية، الجودة، المصداقية، توفر فن القيادة، التنافسية وفعالية الاتصال.

5. الخلاصة:

- مما سبق، نستنتج أن العمل على إرساء نظام للحوكمة في الجامعة الجزائرية من شأنه ان يساهم في الرفع من جودة نشاطات هذه الأخيرة، بالاعتماد على الآليات التي توفرها هذه المقاربة، وهذا الأمر يتطلب ضرورة توحيد جهود كافة الأطراف ذات المصلحة من وزارة واطارات إدارية على مستوى المؤسسات الجامعية وأساتذة وطلبة وشركاء اجتماعيين.
- من جانب آخر، نعتقد انه من المهم العمل على إنشاء مجلس لحوكمة الجامعات تابع لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، توكل له مهمة إرساء هذا النظام وفق مقاربة زمنية محددة ومدروسة، يتكفل، من جهة، بالسهر على مراقبة مدى تطبيق واحترام مبادئ حوكمة الجامعات وفعاليتها، ومن جهة أخرى، بالعمل على تعزيز منظومة الاتصال بين مختلف الهياكل الإدارية المركزية والجامعات وتنميتها بالاعتماد على تكنولوجيات المعلومات والاتصال الحديثة.
- إضافة إلى ذلك، ومن أجل نجاح مؤسسات التعليم العالي، بصفة عامة، والجامعات، بصفة خاصة، في تبني أسلوب الحوكمة، والاستفادة، من مزاياه نرى أنه من الضروري:
- الدفع بالجامعات إلى البحث عن مصادر تمويل أخرى غير التمويل الحكومي؛
 - تدعيم الاستقلالية الإدارية للجامعات الجزائرية، من خلال منح حرية أكبر لمدرء الجامعات في تسيير شؤون المؤسسة الجامعية، ودفعهم إلى العمل وفق مشروع المؤسسة؛
 - تدعيم الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس؛
 - اختيار رؤساء الجامعات على أساس الانتخاب بدلا من التعيين، وبالارتكاز على مشروع المؤسسة الذي يجب اقتراحه من طرف كل مترشح لهذا المنصب؛
 - تنمية علاقة المؤسسات الجامعية بمحيطها الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، سعيا منها نحو التوجه إلى إرساء مبادئ التنمية المستدامة في التعليم العالي، والعمل على إقامة شراكة مستدامة مع مؤسسات المحيط السوسيو اقتصادي؛
 - الاتجاه إلى الاعتماد على الشفافية في تسيير مختلف المجالات في الجامعات (المجال الأكاديمي، المجال المالي، المجال الإداري...)
 - تنمية نظام الجودة في المؤسسات الجامعية من خلال تدعيم نظام التقييم الذاتي، وتدعيمه بتقييم خارجي تساهم فيه كل الأطراف ذات المصلحة؛
 - الاعتماد على نظام المساءلة للإدارة التنفيذية في مختلف المؤسسات الجامعية من أجل الوقوف على مدى الالتزام بتحقيق الأهداف الموضوعية؛
 - التقييم الدوري والمستمر لمدى تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات.

- الإحالات والمراجع :

1.6 باللغة العربية:

* الأطروحات:

-مقبول جعان الزهراني خديجة. (2009). ، واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات الأهلية السعودية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس فيها. أطروحة دكتورا، تخصص الإدارة والخطيط التربوي، جامعة أم القرى، 61. السعودية.

* المقالات:

-الدين حمداني محي . (30 جوان، 2013). حوكمة التعليم العالي في الجزائر:، الجهود المبذولة والنتائج المنتظرة. مجلة البحوث والدراسات العلمية، 07(01).
- بنت عبد العزيز علي العربي، منال . (ديسمبر، 2014). واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية. المجلة الدولية المتخصصة، 03(12).
-سمية كروان . (15 ديسمبر، 2016). واقع تطبيق الحوكمة في الجامعة الجزائرية. مجلة بحوث، 10(01).

* المداخلات:

-بارة سمير ، و الإمام سالمه . (يومي 20-22 فيفري 2017)،. تطبيق آليات الحوكمة الجامعية لضمان تحقيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر. ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر العربي الدولي السابع لضمان جودة التعليم العالي (صفحة 122). مصر: جامعة أسيوط.
-دهان محمد ، و بوغترس دلال . (يومي 11 و12 نوفمبر 2018). الحوكمة في الجامعات الجزائرية: الواقع والافاق. ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي الأول حول: التكوين الجامعي والمحيط الاقتصادي والاجتماعي: تحديات وفاق (الصفحات 316-317). الجزائر: جامعة قسنطينة 03.
-صالح الفراء إسماعيل. (يوم 28 مارس 2013)،. الحوكمة مفهومها وبعض طرق تطبيقها في الجامعات. ورقة بحثية مقدمة في ورشة عمل بعنوان حوكمة مؤسسات التعليم العالي، جامعة الإسلامية، (صفحة 25). غزة، فلسطين.
-خالد السر خالد . (يوم 28 مارس 2013)،. عوائق تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين وسبل التغلب عليها. ورقة بحثية مقدمة في ورشة عمل بعنوان حوكمة مؤسسات التعليم العالي، جامعة الإسلامية، (صفحة 38). ، غزة، فلسطين.
-شرقي منصف ، و اخرون. (يومي 11 و12 نوفمبر 2018..). آليات تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الجزائرية . ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي الأول حول: التكوين الجامعي والمحيط الاقتصادي والاجتماعي: تحديات وفاق. جامعة قسنطينة 03.

* المراسيم:

-المرسوم التنفيذي رقم 136.04، 2004). سبتمبر 26 .(يحدد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة-19 . 20.الجزائر: الجريدة الرسمية، العدد62.
-المرسوم التنفيذي رقم 279.03. (24 اوت، 2003). يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها. 6-7. الجزائر: الجريدة الرسمية، العدد51.
-المرسوم التنفيذي رقم 343.06 & ، يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 279.03، 2004). سبتمبر 27 .(يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها. 27-28. الجزائر: الجريدة الرسمية، العدد61.
-النشرة الرسمية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي. (الثلاثي الرابع 2014). وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. 147.
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

* التقارير:

- جازاميلو أدريانا ، و وآخرون ، . (جوان 2013). مقارنة نظم الحوكمة كأداة لتشجيع التغيير : 100 جامعة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا تمهد الطريق. مركز مرسيليا التكامل المتوسطي، البنك الدولي.
-البنك الدولي. (جوان 2013). مقارنة نظم الحوكمة كأداة لتشجيع التغيير(100 جامعة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا تمهد الطريق). البنك الدولي.
-الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 279.03. (24 اوت، 2003). يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها . 6-7. الجزائر ، : الجريدة الرسمية، العدد51 .
-الديوان الوطني للإحصائيات، . (2012). حوصلة إحصائية 1962-2011. 69. الجزائر: الديوان الوطني للإحصائيات.

-اللجنة الوطنية للإصلاح،. (23 أبريل، 2015). مشروع اصلاح منظومة التعليم العالي والبحث العلمي 2015-2025، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي . 34. الجمهورية التونسية.

-وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. (الثلثي الرابع 2014). النشرة الرسمية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي. 148. الجزائر: الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

* مواقع الانترنت:

-عادل نصر الدين يعقوب . (2015). واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملة فيها، ص04،. تاريخ الاسترداد (تم الاطلاع)، الساعة: 15.30. 2015/01/01، من وثيقة أنترنت متوفرة على الموقع www.yacoubnasereddin.com/data.php?s=6.

2.6 باللغة الأجنبية:

* المقالات:

Fabrice , H., & Alexander , M. (2008). , *Governance and Quality guidelines in higher education*. Paris, France: OECD.

Francisco , G., & and al. (2017). A synchronic analysis of university governance: a theoretical view of the sixties and seventies., v. 43, n. 2, 2017, p 563. *Educ. Pesqui.*, 43(02),

Salmi , J. (2009). *The Challenge of Establishing World-Class Universities*. Washington, USA: the World Bank.

*مواقع الانترنت:

-Abdelkader, B. (2007). SUR L'AUTONOMIE DES UNIVERSITES Un regard sur le cas algérien p03-04.,. Consulté le Vu le(20/12/2018), A: 22.30., sur Sur le Site : <http://erasmusplus.dz/wp-content/uploads/2018/01/SUR-L-AUTONOMIE-DES-UNIVERSITES.pdf> ,.

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

Nadji, K. (2019, Janvier 10). La gouvernance de l'Université en Algérie, propositions de réforme, el watan - Alger Jeudi., Retrieved 09-01-2020, from Sur le site : <https://www.elwatan.com/pages-hebdo/etudiant/la-gouvernance-de-luniversite-en-algerie-propositions-de-reforme->.

University of Ox ford. (2006). *white paper on university governance*. Retrieved See On (17/08/2015), At :18.30., from On the Web-Site: <https://www.ox.ac.uk/gazette/2005-6/.../whitepaper.pdf>.

*التقارير:

World Bank. (June2012). *Rappor sur la gouvernanace des universités des Algérie*. World Bank.