



المؤتمر الدولي 2021م حول ضمان جودة مؤسسات التعليم العالي



واقع تطبيق أبعاد الحوكمة الرشيدة في الجامعة الجزائرية وفق نتائج بطاقة فحص حوكمة الجامعات التي أقرها البنك الدولي

فرج الله أحلام^a وحمادي مورا^b

^a كلية العلوم الاقتصادية- جامعة سطيف - سطيف - الجزائر.

^b الشراكة والاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - الفضاء الأورو- مغاربي (LPIEM) - الجزائر.

الملخص

يهدف من خلال هذه المداخلة الى دراسة واقع تطبيق أبعاد الحوكمة الرشيدة في الجامعة الجزائرية وفق نتائج بطاقة فحص حوكمة الجامعات التي أقرها البنك الدولي، باعتبارها خطوة ضرورية اتجاه تطوير نوعية التعليم العالي وأحد العناصر الأساسية التي تؤدي إلى تحسين وزيادة قدرته على التميز والتنافس والوصول إلى أفضل المستويات التي تضمن جودته وفعاليتيه، إلا أننا توصلنا إلى أن الجامعة الجزائرية لاتزال تفتقر إلى تفعيل والرقابة اللازمة والكفيلة بتطبيق مبادئ الحوكمة، بالإضافة إلى ضعف البيئة الملائمة لتطبيقها، لذا يجب تفعيل مفهوم المشاركة في عملية صنع القرارات، واعتماد مبدأ الانتخاب في تنصيب القيادات الأكاديمية والإدارية، واعتماد مبدأ الشفافية في التعاملات، وعمل تقييم دوري لإدارات الكليات والإفصاح عن النتائج، والعمل على تعيين لجنة مستقلة لتقييم الحوكمة الجامعية ووضع مؤشرات لقياسها بشكل دوري، والعمل على نشر ثقافة مبادئ الحوكمة بين أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية، والاستفادة من تجارب الجامعات الأخرى في تطبيق مفاهيم مبادئ الحوكمة.

تاريخ الاستقبال: 2020-06-28
تاريخ الاستقبال: 2020-12-31
تاريخ القبول: 2021-01-31
تاريخ النشر: 2021-10-10

الكلمات المفتاحية

الحوكمة، الحوكمة الجامعية،
التعليم العالي في الجزائر
البريد الإلكتروني للباحث

ahlem.ferdjallah@univ-
setif.dz

1. المقدمة

تعد الحوكمة من المصطلحات الحديثة التي حظيت باهتمامات كبيرة في السنوات الأخيرة عبر استخدامها في تحقيق الجودة والتميز في الأداء وتحسين نتائج عمل المؤسسات الاقتصادية، ثم انتقل مفهومها إلى المؤسسات الخدمية باعتبارها أداة للنجاح والفعالية في التسيير والتدبير، ومن ثم ظهر مفهوم حوكمة الجامعات في الآونة الأخيرة نظراً لما تساهم به الجامعات في معظم دول العالم في إعداد اطارات قادرة على الارتقاء بالمجتمع في كافة مناحي التنمية الاقتصادية، والاجتماعية، والصحية، والبيئية وغيرها؛ حيث بينت العديد من التجارب في العالم أن الحوكمة الرشيدة في مؤسسات التعليم العالي خطوة ضرورية اتجاه تطوير منظومة نوعية التعليم العالي وأحد العناصر الأساسية التي تؤدي إلى تحسينه وزيادة قدرة الجامعات على التميز والتنافسية والوصول إلى أفضل المستويات والتي تضمن جودة التعليم العالي وفعاليتيه، وذلك من خلال ترسيخ مبادئ النزاهة والمساءلة والعدالة والشفافية والإفصاح والمشاركة، حيث تسعى إلى ضرورة تحقيق أهداف الجامعة وربطها بمتطلبات التنمية المستدامة لتبقى مرجعية يعتمد عليها.

وقد عرفت الجامعة الجزائرية منذ الاستقلال إلى غاية اليوم العديد من التغيرات والتحويلات، تجسدت بشكل عام في مجموعة الإصلاحات المنتهجة في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، وذلك من أجل تنمية وإعادة توجيه وإصلاح وهيكلة هذا القطاع؛ ومع التقدم العلمي والتكنولوجي والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي طرأت على العالم بأكمله والتي طالت مختلف البلدان بما فيها الجزائر أصبح لزاماً على المنظومة الجزائرية مواكبة هذا التغيير من أجل تنمية المجتمع والحق بالركب الحضاري والذي يفترض ان يمتاشي فيه تكوين وتعلم خريجو الجامعات مع متطلبات وحاجيات عالم الشغل، وقد جاءت هذه المداخلة بهدف التعرف على واقع تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة في الجامعة الجزائرية من خلال الإجابة على الإشكالية التالية:

ما مدى تطبيق أبعاد الحوكمة الرشيدة في الجامعة الجزائرية على ضوء نتائج بطاقة فحص حوكمة الجامعات التي أقرها البنك الدولي؟

منطلق يناق في ذلك من فرضية أن الجامعة الجزائرية تقوم على قدر كبير من تطبيق مبادئ النزاهة والمساءلة والعدالة والشفافية والإفصاح والمشاركة في مختلف أنشطتها ومع مختلف متعاملاتها.

أهمية البحث: تتبع أهمية البحث من أهمية تطبيق الحوكمة الرشيدة في المؤسسات الجامعية حيث تعتبر خطوة ضرورية اتجاه تطوير نوعية التعليم العالي الجزائري وأحد العناصر الأساسية التي تؤدي إلى تحسين وزيادة قدرته على التميز والتنافس والوصول إلى أفضل المستويات التي تضمن جودة التعليم العالي في الجزائر وفعاليتيه، للارتقاء والتقدم الحضاري المنشود منه.

اهداف البحث: نهدف من خلال هذا البحث إلى:

- تقديم مدخل مفاهيمي حول حوكمة الجامعات من خلال تحديد تعريف لها وأهميتها ومبادئها؛
 - التعرف على أبعاد بطاقة فحص حوكمة الجامعات التي أقرها البنك الدولي؛
 - رصد أهم الصعوبات التي تحول دون تطبيق حوكمة الجامعات العربية؛
 - التعرف إلى مدى تطبيق أبعاد بطاقة فحص حوكمة الجامعات في الجزائر؛
 - التعرف على مستوى ممارسة مبادئ الحوكمة الرشيدة بالجامعة الجزائرية.
- وعليه سوف نقسم موضوع الدراسة وفقاً لما يلي:

أولاً: مفهوم الحوكمة في الجامعة وأهميتها؛

أولاً: مفهوم الحوكمة في الجامعة وأهميتها.

1- مفهوم الحوكمة:

قبل أن نخوض في تعريف الحوكمة، يمكن القول أن الحوكمة (Gouvernance) مصطلح اختلف الباحثون على تفسيره حيث سماه البعض بالإدارة الرشيدة أو الإدارة الحكيمة في حين يسميها البعض الآخر بالتحكم المؤسسي كما تسميها التشريعات المغربية بالحكمة، لكن في الواقع أن لفظ الحوكمة هو الذي يمكن الاعتماد عليه باعتباره يتلاءم مع لفظي "العولمة" و"الخصخصة".

وبالنظر لأهمية الحوكمة وما اكتسبه هذا المصطلح من مفاهيم، فقد حرصت العديد من المؤسسات الدولية على تناول هذا المفهوم بالتحليل والدراسة، وفي مقدمتها البنك الدولي وصندوق النقد الدولي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية التي وضعت أسس ومعايير حوكمة الشركات عام 1999 بجهود الدول الأعضاء وغير الأعضاء به التطوير النظام القانوني والمؤسسي لغايات تطبيق حوكمة الشركات بكافة أنواعها، من خلال تقديم العديد من الوسائل الإرشادية لتدعيم إدارة هذه الشركات، فقد عرفت منظمة التعاون الاقتصادي الحوكمة على أنها "مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين"، كما عرفت مؤسسة التمويل الدولية IFC على أنها: "النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها" (الراوي، 2014، ص 186).

كما تُعرف الحوكمة على أنها: مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف الشركة أو المؤسسة، وبذلك فإن الحوكمة تعنى وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسؤول والمسؤولية" (شبكة الإعلام العربي، 2020).

كما تعرف الحوكمة الرشيدة بأنها: "الإدارة الجيدة لجميع المؤسسات في الدولة من خلال سياسات وآليات وممارسات تقوم على الشفافية، والمشاركة، والمساءلة، وسيادة القانون، ومكافحة الفساد، وتسعى لتحقيق العدالة، وعدم التمييز بين المواطنين، والاستجابة لاحتياجاتهم، وتتحرى الكفاءة للوصول بالسياسات والخدمات لأعلى مستوى من الفعالية والجودة حتى يرضى المواطنين" (الخشري، 2014، ص 07).

ثم انتقل مفهوم حوكمة الشركات إلى الجامعات وظهر مفهوم حوكمة الجامعات في الأونة الأخيرة نظراً لما تساهم به الجامعات في معظم دول العالم في التنمية من مختلف جوانبها؛ الاجتماعية والاقتصادية، والإدارية والسياسية والصحية وغيرها، وهي جزء مهم وحيوي من المجتمع العام، كما أن لها علاقاتها التبادلية مع هذا المجتمع. حيث استخدم مصطلح حوكمة الجامعات في سنة 1983، (Jaraillo and others, 2012, p19) ويمكن عرض مفهوم لحوكمة الجامعات على أنها (ناصر الدين، 2012، ص 33):

- مجموعة من الانظمة الخاصة بالرقابة على أداء الجامعة؛
- تنظيم للعلاقات بين مجالس حوكمة الجامعة (مجلس الأمناء، مجلس الجامعة، مجلس العمداء)؛
- مجموعة من القواعد يتم بموجبها إدارة الجامعة والرقابة عليها وفق هيكل معين يتضمن توزيع الحقوق والواجبات فيما بين إدارة الجامعة ومجالس حوكمة الجامعة بما يضمن جودة مخرجات الجامعة.

وفي التعليم العالي، تتناول عمليات الحوكمة أبعاداً تختلف عن ما هو عليه من أبعاد المؤسسة: ككيفية تماسك أجزائها، وكيفية ممارستها للسلطة، وكيفية اتصالها بالأعضاء الداخليين (الطلاب وأعضاء هيئة التدريس)، وكيفية اتخاذها للقرارات، وكيفية تفويضها للمسؤولية عن القرارات والإجراءات الداخلية، ومدى قيامها بذلك. حيث يتضمن هيكل الحوكمة في الجامعات دور مجالس إدارة المؤسسات ورؤساء المؤسسات، وهيكل مشاركتهم، وقواعدهم الإجرائية والتأديبية، وسياساتها في تخصيص الموارد، وترتيباتهم لإدارة الأداء والمتابعة واعداد التقارير، وفي الوقت نفسه فإن الحوكمة الصحيحة تكون نابعة من الذات، وقائمة على (ناصر الدين، 2012، ص ص 14-15):

- الامتثال للنواهي والبعد الكامل عن الإضرار بالآخرين أو الاعتداء على حقوقهم؛

- الطاعة للأوامر التي تصدر عن مجالس الحوكمة للجامعة وعدم الخروج عن أحكامها وعدم مخالفتها وبالتالي إشاعة روح المسؤولية وثقافة الالتزام؛

- الحرص على النظام داخل الجامعة، وتأكيد ثقافة العمل الجماعي بها يتماشى مع الأنظمة والتعليمات النافذة في الجامعة؛

- الحرص على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة على أن يعرف كل فرد دوره في تحقيق تلك الأهداف؛

- مقاومة الفساد (إن وجد) داخل الجامعة والقضاء عليه، وعدم السماح بتكوين بؤر فاسدة للإضرار بمصالح الجامعة؛

تمتلك الحوكمة مقدرة الفعل المؤثر في تحقيق الأهداف، كما أنها تحوز من قوة الرغبة في تحقيق الأهداف وبدرجة عالية من الاتقان، ومن ثم فإن تفاعل كل من عناصر المقدرة والرغبة يوجهان السلوك، ويحققان الانجاز، وفق للمعادلة: الانجاز "السلوك" = القدرة x الرغبة؛

يعطي نظام الحوكمة مجموعة من النشاطات والعمليات والإجراءات في المستوى الشامل للجامعة، إذ ترتبط مع بعضها بعضاً من خلال شبكة من القوانين والسياسات والأشخاص؛

- الحوكمة تنظم وتوجه العلاقات المتشابهة بين العديد من أصحاب المصالح الذين يتبادلون المصلحة والتأثير مع إدارة الجامعة، من خلال نظام رقابة شامل ومعقد يؤثر في طريقة توجيه الجامعة وادارتها والسيطرة عليها.

2- أهمية حوكمة الجامعات:

تكمّن أهمية حوكمة الجامعات في أن تطبيق معاييرها يؤدي إلى تحسين التنافس بين الجامعات والدول، كما أنها تزيد من درجة الثقة مع الأطراف التي تتعامل مع الجامعات، لقد أصبحت الحوكمة مسألة بالغة الأهمية تتمثل في التالي (برقعان والقرشي، 2012، ص 11):

- تشكل حوكمة الجامعات دافعاً هاماً لإحداث التغيير ومواجهة التحديات، إذ أن كيفية إدارة المؤسسات هي من بين العوامل الأكثر حسماً في تحقيق أهدافها، لذا فقد أصبحت حوكمة الجامعات عنصراً حيوياً منشأها أن تسمح للقائمين على تلك المؤسسات بتصميم وتنفيذ ورصد وتقييم كفاءة وفعالية الأداء، فالحوكمة الجيدة تيسر اتخاذ قرارات تتسم بالعقلانية والاستنارة والشفافية، وتؤدي إلى تحقيق الكفاءة والفعالية على المستوى التنظيمي. وينبغي أن يكفل اتخاذ القرارات إحلال التوازن الملائم بين المصالح المتنوعة، والاعتراف بالأسباب التي تقف وراء تضارب المصالح، وعدم تغليب مصلحة واحدة على المصالح الأخرى لأسباب تعسفية؛

الجامعة في تقلد المنصب، وبعضهم أخذ بمبدأ الإقدمية في القسم أو الإدارة، وبعضهم أخذ بمبدأ التكليف، والبعض أخذ بمبدأ الانتخاب على أن تعطى بعض الصلاحيات والامتيازات.

ث- غياب أعضاء هيئة التدريس عن الحياة الجامعية: يؤثر عدم مشاركة جمهور أعضاء هيئة التدريس في الأنشطة العامة داخل الجامعة على إمكانية حوكمتها، غالباً ما يفضل عضو هيئة التدريس تجنب الصدام مع إدارة الجامعة، تفادياً لتعسفها الذي قد يؤثر على مكتسباته المادية الضعيفة بالفعل، أيضاً 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 مساندتهم للأنشطة الطلابية داخل الجامعة.

ج- البحث العلمي: يواجه البحث العلمي العديد من التغيرات والعوائق، نذكر أهمها (برقعان والقرشي، 2012، ص ص 12-13):

- تزداد الضغوط على مؤسسات التعليم العالي من تنامي الطلب الاجتماعي على التعليم العالي والمرتبطة بزيادة النمو السكاني، وخاصة مع عدم إمكانية تلبية الطلب لجميع المتقدمين نتيجة للطاقة الاستيعابية المحدودة؛
- ظهور أنماط جديدة للتعليم كالتعليم المفتوح والتعليم عن بعد؛
- تزايد الطابع الدولي للتعليم العالي؛
- تبدل الجامعات إسهاماً كبيراً في البحث والابتكار من خلال خلق المعرفة الجديدة من خلال البحث العلمي والتكنولوجي لكن هذا المجال ينفرد بسرعة تطوره وتقلباته الكثيرة التي تستلزم القدرة والسرعة الفائقة في التأقلم قصد تفادي التقادم؛
- ضالة حجم الدراسات العليا حيث لا تزال الجامعات العربية جامعات موجهة نحو التعليم الأساسي، ولم تستطع الارتقاء إلى تطوير الدراسات العليا. ذلك أن طلبة الماجستير يشكلون 5.4% (حيث كانت النسبة 4.9% سنة 1998)، فقط وطلاب الدكتوراه 1.3% (حيث كانت النسبة 0.9% سنة 1998) من أصل خمسة ملايين طالب أمكن حصر الدرجات العلمية التي يتابعونها خلال العام 2008، حيث كان هناك 63.9 ألف طالب مسجلين في شهادة الدكتوراه و 273,2 ألف مسجلين في شهادة الماجستير (منظمة الامم المتحدة لتربية والعلم والثقافة، 2009، ص 47)؛
- ضعف البنى البحثية وقلة فرص البحث العلمي. ويتخذ ذلك عدة أشكال: التوسع في البرامج (ولا سيما الدراسات العليا) التي تقل متطلباتها البحثية من مختبرات وكوادر، ضعف ثقافة البحث العلمي لمؤسسات القطاع العام والخاص، ضعف الصلة بين المشاريع البحثية الجارية في الجامعات وخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية وقضايا القطاعات الإنتاجية وهناك أيضاً عدد من الاتجاهات الواضحة في مؤسسات التعليم العالي فيما يتعلق بترتيبات تمويل التعليم حيث تخضع تلك المؤسسات لضغوط لتتنوع إيراداتها والحد من اعتمادها على التمويل العام.

ثانياً: مبادئ ومعايير الحوكمة الجامعية:

1- مبادئ الحوكمة الجامعية:

تعد أسس حوكمة الجامعات بمثابة القواعد والنظم التي تحقق أفضل توازن بين أهداف الإدارة العليا، والأفراد العاملين بالمؤسسة الجامعية من جهة، وتعرف المبادئ الحوكمة بأنها أداة فعالة تقدم معايير غير مفيدة وتطبيقات جيدة، وكذلك دليلاً على التنفيذ (مفيز الفواز، 2015، ص 19)، إلا أن أهم ماورد عن هذه المبادئ يتمثل في مايلي (Mississippi State University, 2000, P 2-5):

- أ- **السلطة:** بمعنى السلطة 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؛
- ب- **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

- تمثل الموارد المالية ومايرتبط بها من إفصاح وشفافية وتعظيم منافع ذوي المصالح أساساً لحوكمة التعليم الجامعي، وهنا يجب الإشارة إلى أن الحديث عن مصادر الموارد واستخداماتها يتضمن قضيتين أساسيتين لا يمكن الفصل بينهما. تتمثل القضية الأولى في ضرورة تنوع مصادر التمويل لأنشطة الجامعة، فقد ولى عصر الاعتماد الكامل على الدولة وما تخصصه من اعتمادات لمواجهة نفقات الجامعة، وأصبحت إدارة الجامعة مسؤولة عن تنوع تلك المصادر وتنميتها. وتتلق القضية الثانية بضرورة حسن استغلال الموارد وتوظيفها التوظيف السليم، الأمر الذي يعني تنفيذ كل الأنشطة الجامعية بأقل تكلفة ممكنة مع تقديم خدمات تحقق المعايير الموضوعية؛

- إن حوكمة الجامعات تسهم في إيجاد مؤسسات مستقلة لها مجالس أو هيئات حاكمة مسؤولة عن تحديد الاتجاه الاستراتيجي لهذه المؤسسات ومراقبة سلامتها المالية والتأكد من فعالية إدارتها. ففي المملكة المتحدة مثلاً تتلقى جميع مؤسسات التعليم العالي تمويلاً من الأموال العامة يشكل نسبة مئوية من إجمالي دخلها، إلا أن الحكومة لاتدير هذه الأموال إدارة مباشرة وان ماتعمل من خلال سلسلة من مجالس التمويل لتزويد المؤسسات بالدعم المالي والتوجيهات العامة. وليس لهذه الجهات الحكومية دور مباشر فيتحديد ما تقدمه مؤسسات التعليم العالي من برامج دراسية أو توجيهها يضطلع به الأكاديميون من بحوث علمية. كما ان توظيف العامل ينفي هذه المؤسسات يتم من قبل المؤسسات نفسها وليس من قبل الدولة، كما أن التفاوض على رواتبهم يجري على المستوى الوطني من خلال هيئة مشتركة تمثل كلاً من الإدارة والاتحادات العمالية، ويقدم مايتفقون عليه بصورة توصيات للكليات والجامعات المشاركة.

3- تحديات تطبيق الحوكمة في الجامعات العربية:

تواجه الجامعة العربية العديد من المعوقات والتحديات التي تحد من إمكانية تطبيق معايير ومبادئ الحوكمة الرشيدة نذكر أهمها في التالي (كروان، 2016، ص ص 189-191):

أ- **الثقافة السائدة في المجتمع:** تتجلى مظاهر ذلك في غياب المبادئ الخاصة بالشفافية والمساءلة وعدم مشاركة أصحاب المصالح في صنع القرار نتيجة تأثير الثقافة السلبيّة المكتسبة من المجتمع، ثقافة العزوف، وعدم الثقة في إمكانية التغيير بأشكاله المختلفة، تنتقل مع الطلاب إلى الجامعة، وأيضاً داخل هذه المؤسسة التي تلقى بآمالنا عليها، نجد أن الطالب ليس من حقه الاعتراض على وجهات نظر عضو هيئة التدريس سواء على مستوى النقاشات العامة إن وجدت أو على مستوى مناهج التدريس، ونفس الأسلوب يخضع له أغلب الأساتذة والمجالس العلمية مع المستويات الإدارية العليا تفادياً لتعسفها، مما جعل 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 الدول العربية على توجهات 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 الأحزاب السياسية التابعة لها، كذلك الحال مع النقابات العمالية بالنسبة للأساتذة والعاملين.

ت- **طريقة إدارة الجامعة:** تكمن المشكلة الرئيسية في الطريقة التي تتم بها إدارة الجامعة في طريقة اختيار أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية عموماً بداية من رئيس الجامعة إلى عمداء الكليات إلى رؤساء الأقسام... الخ، فهؤلاء جميعاً يتم تعيينهم من قبل سلطات إدارية وتنفيذية، ولايتخبون لتولي مناصبهم، وهو ما ينعكس على درجة استقلالية هؤلاء جميعاً في مواجهة السلطة التنفيذية واستقلالية كلا منهم في مواجهة رئيسه الأعلى، مما يعوق بشكل مباشر إمكانية حوكمة الجامعة من خلال وضع معايير لتقييم القيادات الجامعية وقياس أداءها، مثلاً نجد بعض الجامعات الأمريكية أخذت بمبدأ أفضلية خريج

الرؤية لا يمكنها التكيف، كما وأن القيادة ن دون الإدارة الفعالة تبقى مجرد قيادة وهمية.

ت- البعد الثالث: الاستقلالية: هناك اتجاه دولي لزيادة استقلالية المؤسسات العامة من خلال منحها الاستقلال والحكم الذاتي. لقد اثبتت هذا من الحاجة إلى جعل الجامعات أكثر استجابة للبيئات الاجتماعية والاقتصادية، وأكثر قدرة على التكيف مع التقنيات المتغيرة وعلى الابتكار. إن الاستقلالية الأكاديمية والحرية الأكاديمية هما عنصران مهمان للجامعات ذات الأداء الجيد. لكن لكي تصبح الجامعة ناجحة، أنه يتعين على الموظفين الأكاديميين صنع القرار داخل الجامعة.

ث- البعد الرابع: المساءلة: في الوقت الذي تقوم فيه الحكومات والوزارات بتعزيز الاستقلالية بدرجة أكبر بالنسبة إلى الجامعات، فإن الثمن الذي يتعين دفعه غالباً مقابل ذلك هو تزايد المطالبة بالمساءلة، وهي مطلب يأتي بشكل متزايد على هيئة مظاهر قابلة للقياس من الإنجاز والتقدم في مجال تحقيق أهداف الجامعة. فعلى سبيل المثال، إذا كان الهدف هو النهوض بالبيئات الدراسية في مجال العلوم الأساسية فقد تكون النتيجة القابلة للقياس عندئذ هي عدد المقالات التي يتم قبولها في المجالات المجازة علمياً والمجلات العلمية المحكمة من قبل نظراء. فإذا كان الهدف هو البيئات الدراسية التطبيقية فإن بالإمكان قياس معدلات نجاح العقود الاستشارية، المنح، وبراءات الاختراع التي تم تطبيقها والتي تم منحها في حقل معين.

ج- البعد الخامس: المشاركة: إن الرأي والمساءلة عنصران رئيسان لتحقيق الحوكمة الرشيدة، إذ إن الوصول إلى المعلومات حول القرارات الحكومية والمشاركة في تطوير السياسات يعدان من العناصر المهمة للمجتمعات الديمقراطية والمفتوحة. إن حرية التعبير وتوفير وسائل الإعلام الحرة مهمان لرصد وضع السياسات العامة وتنفيذها كما وإن تحسين الشفافية والمساءلة تساعدان في تحقيق النجاح لتحسين الحوكمة من أجل التنمية. كما وأن زيادة الوعي ومشاركة المجتمع المدني تساعدان في تحسين مساءلة الحكومات، وبخاصة في ما يتعلق بنتائج عملية إيصال الخدمات العامة وجودتها، حيث إن إحدى المجالات التي تحظى بالأولوية في ظل مبادرة العالم العربي، هي تعزيز مبادرات الحوكمة ومكافحة الفساد، ليس فقط في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، والنتيجة هي أن أنظمة التعليم في المنطقة تحتاج إلى اتباع طريق جديد للإصلاح يركز على الحوافز والمساءلة العامة في ما يتعلق ببعد المشاركة، فقد تم اقتراح هذا البعد أن يخضع لمدى مشاركة مختلف أصحاب المصلحة الذين لديهم اهتمام بالأمر الجامعية، وهذا يعتمد على نوع المؤسسة، وعلى الإطار الشامل للنظام. ويضم أصحاب المصلحة عموماً: الطلبة، الكوادر الأكاديمية، الحكومة، ممثلي الصناعات، الجهات المناحة، جمعيات المجتمع المحلي، اتحادات العمال، وخرجي الجامعات.

3- آليات تطوير حوكمة الجامعات:

أوصت معظم نتائج الدراسات المقارنة التي قام بها كلٌّ من البنك الدولي، ومنظمة اليونسكو، وسلطات التعليم الوطنية لتقييم تجارب الدول النامية في مجال التعليم العالي في عصر العلم والمعرفة إبان الألفية الثالثة، بضرورة الأخذ بعدد من التوجهات والسياسات الإصلاحية لتحقيق أهداف تطوير الأداء في ظل تراجع التمويل الحكومي وتنامي الطلب المجتمعي على التعليم العالي، نذكر منها (خورشيد، ويوسف، 2009، ص87-102):

- ضرورة تشجيع التنوع في نظم التعليم العالي وبرامجه، بما في ذلك التوجه نحو التوسع في إنشاء مؤسسات تعليم خاصة تتكامل مع منظومة التعليم العام؛
- وضع نظم متطورة لتحفيز مؤسسات التعليم الحكومية على تنوع مصادر تمويلها من خلال مساهمة الطلاب في بعض الرسوم الدراسية؛

المسبق وفق إجراءات قانونية وأجال معقولة، كما يجب أن يأخذ بعين الاعتبار البرنامج الأكاديمي استعمال المعلومات المناسبة، التغذية الرجعية والاتصال بالمؤسسات المعنية في الوقت المناسب؛

ت- التمثيل: الحوكمة الجامعية الفعالة تتطلب هيئات تمثيلية مهنية وطلابية على مستوى الكليات ومجلس الجامعة وأيضاً على مستوى المحيط الخارجي للجامعة، يتم تعيين ممثلين وفقاً لانتخاب على مستوى الكليات، تمثل هذه الهيئات عناصرها على مستوى سياسات الجامعة، القرارات الإدارية والبيداغوجية، المستوى المالي، الإجراءات التنفيذية. يجب أن يكون الطلبة ممثلين على مستوى مجالس الجامعة، اللجان البيداغوجية وأيضاً لجان الوحدات الخارجية، لأن صوم مهم جدا في كل الشؤون الجامعية، كذلك الأمر بالنسبة للأساتذة؛

ث- المشاركة: يجب أن تشارك الأطراف المكونة للحوكمة الجامعية عن طريق ممثلين في كل الأمور التي تتأثر، سواء على المستوى الإداري، أو الأكاديمي أو المالي؛

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

ح- المساءلة: المساءلة جوهر الحوكمة الجامعية، تتعلق بأصحاب السلطة والمسؤولية على مستوى الجامعات، فهم مسؤولين من كل الأطراف الداخلية والخارجية وترتبط المساءلة أساساً بالشفافية في اتخاذ القرارات والحوار الأكاديمي الديمقراطي، لهذا يجب أن تتميز السلطة الجامعية بدرجة كبيرة من الانفتاح والديمقراطية وهذا أيضاً يرتبط بالمناخ السياسي للدولة؛

خ- الفعالية: يرتبط مبدأ الفعالية بتوجيه مراحل صناعة القرارات نحو تحقيق الأهداف في الوقت المناسب وبأقل التكاليف، فيظل قدر كافي من الديمقراطية بما يعكس الاستغلال الجيد للموارد؛

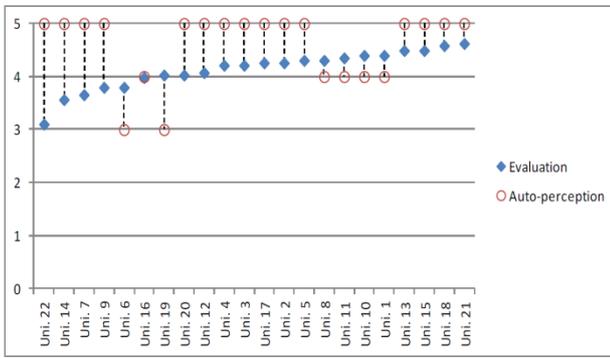
د- إعداد الخبراء: هذا المبدأ يتطلب تكوين خبراء ذوي مستويات عالية في التدقيق ومراقبة عقلانية ورشادة التوجهات والقرارات، كما يجب أن يملك هؤلاء قدرة كبيرة في مساءلة ومحاسبة أصحاب السلطة والمسؤولية، خاصة ما يتعلق بالمخاطر المالية والإدارية كما يرتبط هذا المبدأ أيضاً بمدى القدرة على تحديد ومواجهة المخاطر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

2- مؤشرات وأبعاد بطاقة قياس حوكمة الجامعات:

لقد حددت بطاقة قياس حوكمة الجامعات خمسة أبعاد تتولى جميعها سوية رسم صورة واضحة كاملة لحوكمة الجامعة ويمكن التعبير عنها بمجموعة من المؤشرات تندرج ضمنها، وتتمثل هذه الأبعاد في (بخيت، وكبال، 2020):

أ- البعد الأول: السياق الشامل، والرسالة والأهداف: إن أحد العناصر الأساسية لتحديد حوكمة الجامعات هو الإطار الكلي للنظام والتفاعل فيما بين المؤسسة والدولة. وتشير آخر الأبحاث إلى أن العوامل المهمة لتحديد الحوكمة الرشيدة تشمل الوضوح في تحديد الرسالة والمواومة ما بين الرسالة والأهداف.

ب- البعد الثاني: توجهات الإدارة: شكل التخطيط الاستراتيجي والقيادات عنصرين رئيسيين في أية جامعة حسنة الأداء. ونعني "بالإدارة" القرارات اليومية، وكذلك القرارات المهمة المرتبطة بتشغيل الجامعة: القبول، التسجيل، ومنح الشهادات للطلبة، تعيين ومكافأة وترقية الموظفين الأكاديميين وغيرهم، إنشاء وصيانة المرافق، جدولة المحاضرات وتخصيص الموظفين للتدريس في الصفوف والمختبرات، تأمين الموارد الكافية لتنفيذ الرسالة المعقدة للمؤسسة. وتحتاج الرؤية والقدرة على إحداث تغيير أساسي في الجامعة (أو أي مؤسسة أو منظمة) إلى القدرة على مأسسة التغيير وإيجاد موارد جديدة من خلال استخدام الموارد المتاحة وإصدار قرارات إدارية صعبة حول إعادة تخصيص الموارد، إن الحوكمة الفعالة والإدارة الفعالة هما إذاً متمازجتان معاً؛ فالإدارة من دون



العالم للجامعات، في حين أن النقابات تشارك وتمثل بصفة منتظمة في الجامعات

ب- أهداف المؤسسات: يتم تحديد أهداف المؤسسات الجامعية أيضا في قرار وزاري، وغالبا في قانون التعليم العالي؛ ويتم الحرص أثناء تحديدها أن تكون متوائمة ومنسجمة مع رسالة الجامعات المحددة على المستوى الوطني.

ت- الإطار القانوني: يحدد الإطار القانوني لجميع الجامعات في قانون أساسي وطني، وهذا النظام لم يتغير في معظم الجامعات منذ إنشائها إلا مرة أو مرتين في العشرين سنة الأخيرة.

2- بعد الإدارة:

تضمن بعد الإدارة ثلاثة مؤشرات متمثلة في الاستراتيجية، اختبار متخذي القرار، أداء المستخدمين وتقييمهم، ونتيجة القياس الإجمالية لهذا البعد تظهر في الشكل التالي:

الشكل رقم 02 : نتائج قياس بعد الإدارة في الجامعات الجزائرية

Source : (Banque Mondiale, 2012, P 14)

قياس متوسط مؤشرات هذا المحور في الجامعات الجزائرية والتي تمثلت في ان تفسير نتائج هذا البعد (المحور)، مرتبط بتحليل واقع المؤشرات الفرعية المكونة له بالمؤسسات الجامعية الجزائرية، وهذا على النحو الآتي بيانه:

أ- الاستراتيجية: يبدو أن جميع الجامعات لديها استراتيجية، سواء على مستوى الجامعة أو الكلية، كما يبدو أن الجامعات القديمة في المعتاد تستخدم في إعداد استراتيجيتها بمشاركة الدولة: التقارير الداخلية، أو مذكرات الطريق، وبدرجة أقل الاستشارات؛ بينما في المدارس على وجه الخصوص تكون مشاركة الدولة في إعداد الاستراتيجية بدرجة أقل. وكانت أكثر العناصر التي تمت مناقشتها لإعداد الاستراتيجية هي رؤية التعليم و/أو البحث، وخطط العمل التفصيلية، وطرق تحقيق الأهداف المحددة؛ وكثيرا ما نوقشت اللوائح والإجراءات الداخلية في المراكز الجامعية.

ب- اختيار متخذي القرار: يتم تعيين رؤساء الجامعات دائما من قبل الحكومة، إذ أن أعضاء الجامعة لا يشاركون أبدا في هذا القرار، ولا يوجد حد مؤسسي لمدة ولايتهم، كما يتم تعيين العمداء من قبل الحكومة في جميع الجامعات والمراكز الجامعية، ولكن بالنسبة لهؤلاء يشارك قادة الجامعة (مجلس الإدارة، الرئيس) في تعيينهم، وبصفة نادرة يتم إشراك أعضاء هيئة التدريس في ذلك، ويجب أن يكون العمداء معلمين من أعلى الرتب ولا يؤخذ انتمائهم السياسي في الاعتبار عند تعيينهم، ونادرا ما تكون مدة ولايتهم (في ربع المؤسسات فقط) أقل من 4 سنوات. وأخيرا، هناك طريقة اختيار مزدوجة لجميع أعضاء مجلس الإدارة في جميع المؤسسات الجامعية، حيث يتم تعيين بعضهم من قبل الحكومة (بشكل أساسي ممثلين من وزارات مختلفة: التجارة والزراعة والطاقة والثقافة والبيئة وما إلى ذلك)، في حين يتم انتخاب حزب آخر يتكون من ممثلي الطلاب والموظفين الأكاديميين والإداريين من قبل هذه المجموعات المعنية، ومدة تفويضهم دائما تكون أقل من 4 سنوات،

- إنشاء برامج أكاديمية مشتركة مع القطاع الخاص المحلي والجامعات الأجنبية؛
- البحث في إنشاء وحدات خدمية لتوفير دخل إضافي، وربط تخصيص التمويل الحكومي بمعدلات الأداء، وفي نفس الوقت إعادة صياغة الدور الحكومي في دعم نظم التعليم العالي وبرامجه، في ظل معطيات الوضع الراهن والتغيرات المتوقعة في مناخ التعليم العالي؛
- ضرورة تطوير الأطر المؤسسية والأكاديمية بالجامعات للتفاعل مع آليات تدويل التعليم العالي وعولمة أنشطته؛
- وضع حزمة متكاملة من السياسات تُوجّه أساسا لإعطاء أولوية لمعيار جودة خدمات التعليم العالي وعدالة توزيعها على شرائح المجتمع؛
- تنويع النظم والمؤسسات التعليمية أصبح واحداً من الضرورات التي ستسمح للدول النامية بالخروج من مأزق تزايد الطلب الاجتماعي على خدمات التعليم العالي في ظل محدودية الموارد المالية والبشرية، والرغبة في إيجاد صيغة ملائمة تتناسب مع المتغيرات الحديثة في أسواق العمل من حيث مستويات المهارة والكفاءة المهنية والتنوع في القدرات؛
- ضرورة ارتباط استراتيجية تنويع نظم التعليم العالي بسياسات مكملة، تهدف إلى إحداث تنوع في مصادر تمويل البرامج الدراسية والأنشطة الأكاديمية بمؤسسات التعليم الحكومي، بُغية الارتقاء بمعدلات الأداء الجامعي؛
- يجب التركيز على ضرورة وضع أنظمة وضوابط للرقابة الداخلية والإشراف العام على أنشطة الجامعة، مع إحكام الرقابة على بنود الإيرادات ومتابعة تحصيلها، وفي الوقت نفسه مراجعة الإنفاق بما يضمن حسن توظيف الموارد، على أن يتم العمل على ضرورة خضوع جميع حسابات الجامعة للمراجعة من قبل مراقب حسابات خارجي.

ثالثا: واقع تطبيق الحوكمة في الجامعة الجزائرية:

نظم الشبكة الجامعية الجزائرية مئة وستة (106) مؤسسة للتعليم العالي، موزعة على ثمانية وأربعين (48) ولاية عبر التراب الوطني، وتضم خمسون (50) جامعة، ثلاثة عشرة (13) مراكز جامعية، عشرين (20) مدرسة وطنية عليا وعشرة (10) مدرسة عليا، إحدا عشرة (11) مدارس عليا للأساتذة، وملحقتين (2) جامعتين (MESRS, 2020).

تم قياس متوسط مؤشرات هذا المحور في الجامعات الجزائرية والتي تمثلت في: رسالة الجامعات، أهداف المؤسسات، الإطار القانوني، حيث تم التوصل إلى نتيجة القياس الإجمالية لهذا المحور إن تفسير نتائج هذا البعد (المحور)، مرتبط بتحليل واقع المؤشرات الفرعية المكونة له بالمؤسسات الجامعية الجزائرية، وهذا على النحو الآتي بيانه (بوسالم وآخرون، 2020، ص ص 151- 159) و(مقيديش، 2017، ص ص 495-498):

1- البعد الأول: الإطار العام (المهام، السياق والأهداف)

تضمن بعد الإطار العام ثلاثة مؤشرات متمثلة في: رسالة الجامعات، الأهداف والمؤسسات والإطار القانوني، ونتيجة القياس الإجمالية لهذا البعد تظهر في الشكل التالي:

الشكل رقم 01 : نتائج قياس بعد الإطار العام في الجامعات الجزائرية

Source : (Banque Mondiale, 2012, P 12)

أ- رسالة الجامعات: معظم المؤسسات الجامعية الجزائرية تفرط في إضفاء الطابع الرسمي على إطارها العام إلى أقصى درجة ممكنة، إذ يتم تحديد رسالة ومهام الجامعات رسمياً بموجب قانون التعليم العالي وغالبا ما يكون ذلك بقرار وزاري، بينما نادرا ما يتواجد ممثلون عن المجتمع المدني وممثلو القطاع الخاص والصناعة كمشاركين في تحديد الإطار

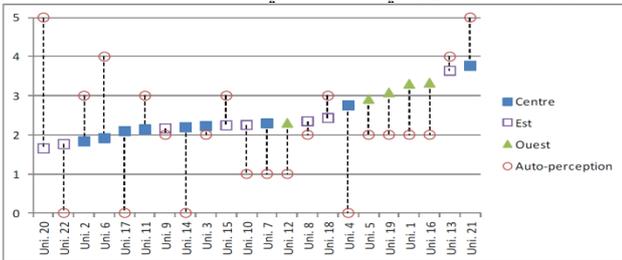
إن تفسير نتائج هذا البعد (المحور)، مرتبط بتحليل واقع المؤشرات الفرعية المكونة له بالمؤسسات الجامعية الجزائرية، وهذا على النحو الآتي بيانه:

أ- **الاستقلالية الأكاديمية:** يمكن للمؤسسات الجامعية الجزائرية في معظم الحالات أن تقرر إدخال برامج جديدة، تحديد عدد الساعات لكل برنامج، تحديد شروط القبول، وطرق تقييم الطلاب، والشراكات الأكاديمية مع المؤسسات الأخرى، وكذلك تحديد شروط القبول، إجمالي عدد الطلاب المقبولين، عدد الطلاب لكل برنامج، ولكن يجب أن تصادق الدولة على هذه القرارات في معظم هذه الحالات.

ب- **استقلالية الموارد البشرية:** في ما يتعلق بالموارد البشرية، فإن المؤسسات الجامعية الجزائرية كلها تقريبا تتمتع بالاستقلالية لتوظيف أو طرد الموظفين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس، أو تكوين الموظفين أو منح الترقيات، ولكن باستثناء التكوين وترقية الموظفين يجب أن تصادق الدولة على هذه القرارات في معظم الحالات. من ناحية أخرى، يوجد القليل من الاستقلالية لتأسيس نظام الحوافز، لا توجد مؤسسة لديها الاستقلالية لتحديد المرتبات، سواء لأعضاء هيئة التدريس وللإداريين، وثالثها فقط يمكنه إنشاء مكافآت متعلقة بالأداء. أو تحديد الشروط التعاقدية للموظفين (المدة والمزايا وما إلى ذلك).

ت- **الاستقلالية المالية:** يتم تمويل جميع المؤسسات الجزائرية بنسبة 99% من الأموال الحكومية، فقط عدد قليل من المؤسسات الجامعية لديها إمكانية الوصول إلى القروض والتمويل من المؤسسات الدولية أو الدخل من الخدمات التعاقدية التي تقدمها الجامعة (كالاستشارات)، وما إلى ذلك)، ولكن هذا التمويل هامشي للغاية، وتجدر الإشارة إلى أن الجامعات تقوم أيضا بجمع الرسوم الدراسية، ولكنها لا تمثل سوى 1% من ميزانيتها؛ لكن لا تستطيع أي جامعة تحديد حقوق التسجيل ولا هيكل مداخلها، كما يتمتع حوالي نصف المؤسسات بالاستقلالية في إدارة أصولها (خاصة المدارس) أو الاحتفاظ بفائض التمويل وإعادة استخدامه من عام إلى آخر خاصة الجامعات والمراكز الجامعية.

4- **البعد الرابع: المساءلة:** تضمن بعد المساءلة ثلاثة مؤشرات متمثلة في جودة التعليم، المسؤولية الاجتماعية، النزاهة المالية، ونتيجة القياس الاجمالية لهذا البعد تظهر في الشكل التالي:



الشكل رقم 04: نتائج قياس بعد المساءلة في الجامعات الجزائرية

Source : (Banque Mondiale, 2012, P 18)

إن تفسير نتائج هذا البعد، مرتبط بتحليل واقع المؤشرات الفرعية المكونة له بالمؤسسات الجامعية الجزائرية، وهذا على النحو الآتي بيانه:

أ- **جودة التعليم:** توجد جامعة ومركزين جامعيين ومدرسة من بين 22 مؤسسة جامعية مشاركة في عينة الدراسة ليس لديهم نظام لضمان الجودة؛

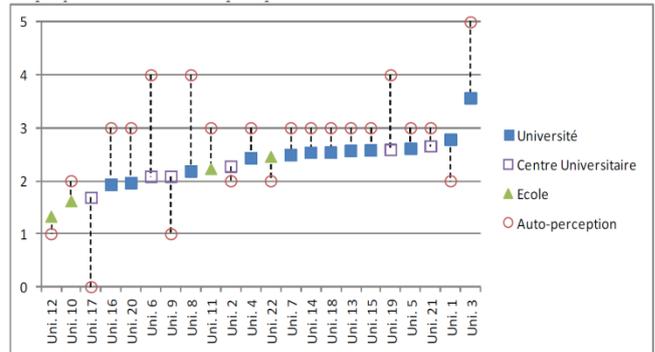
ب- **المسؤولية الاجتماعية:** كانت المسؤولية الاجتماعية هي المؤشر الأضعف من مؤشرات بعد "المساءلة" إذا ما قورنت بدرجات المؤسسات الأخرى في المنطقة. وبالفعل، تقوم المؤسسات الجامعية الجزائرية بإعداد عدد قليل جدا من إستقصاءات المتابعة لقياس معدل توظيف الخريجين، وفترة متوسط البطالة بعد التخرج، ومتوسط راتب الخريجين أو الحالات المفضلة للتوظيف؛ ويتبع نصف الجامعات القديمة فقط متوسط عدد السنوات المطلوبة للتخرج. وبالتالي، لا يتم نشر هذه المعلومات تقريبا من قبل أي وسيلة إعلام على الإطلاق.

وهي قابلة للتجديد دائما في المدارس، على الرغم من أن عدد التجديدات محدود بشكل عام.

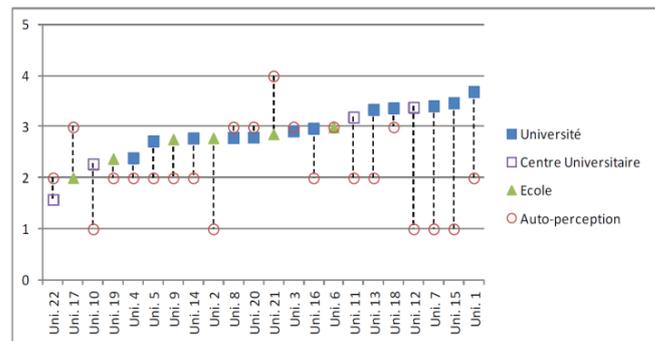
ت- **أداء المستخدمين وتقييمهم:** إن موظفي أقسام الموارد البشرية والإدارات المالية والأقسام الأكاديمية مسئولون دائما أو تقريبا أمام قادة المؤسسة (مجلس الإدارة ، الرئيس)، في حين الأقسام المالية مسئولة أمام الدولة بالنسبة لنصف 50% من المؤسسات الجامعية. بينما أعضاء هيئة التدريس مسئولون أمام مجالس الجامعة والعمداء في جميع الحالات تقريبا. كذلك في جميع المؤسسات يتم استخدام العقوبات الموحدة في حالة سوء السلوك، وذلك في جميع هذه الإدارات لمراقبة أدائها. يتم أيضا استخدام مقاييس إعداد التقارير والأجور المتغيرة التي تعتمد على الأداء ومتطلبات تبرير النفقات ولوحات المعلومات في نصف الحالات لهذه الإدارات الثلاثة، على الرغم من أن متطلبات تبرير النفقات أكثر تكرارا في المؤسسات القديمة منها في المؤسسات الحديثة.

3- البعد الثالث: الاستقلالية:

تضمن بعد الإدارة ثلاثة مؤشرات متمثلة في الاستقلالية الأكاديمية، استقلالية الموارد البشرية، الاستقلالية المالية، ونتيجة القياس الاجمالية لهذا البعد تظهر في الشكل التالي:



الشكل رقم 03: نتائج قياس بعد الاستقلالية في الجامعات الجزائرية



Source : (Banque Mondiale, 2012, P 17)

وعدد المحاضرات. في حين كانت مشاركة الإداريين أكبر في تخصيص الميزانية. أما الطلبة فيمكن اعتبارها الفئة المهمشة والمقصية من حيث مستوى المشاركة في صنع واتخاذ قرارات المؤسسات الجامعية الجزائرية (وهذا الهيكل يتوافق مع أغلب جامعات المنطقة كجامعات تونس والمغرب ومصر).

الخاتمة:

في ظل ما يشهده عالم اليوم من تحولات علمية واقتصادية وسياسية واجتماعية فإن الحوكمة أصبحت تحتل أهمية كبيرة في الجامعات نظراً لما تساهم به الجامعات في معظم دول العالم في تحقيق التنمية من مختلف جوانبها، واصبحت مؤشراً من مؤشرات تحقيق الجودة في الخدمة المقدمة للمجتمعات، وقد توصلنا من خلال هذه الدراسة لمجموعة من النتائج نوجزها في مايلي:

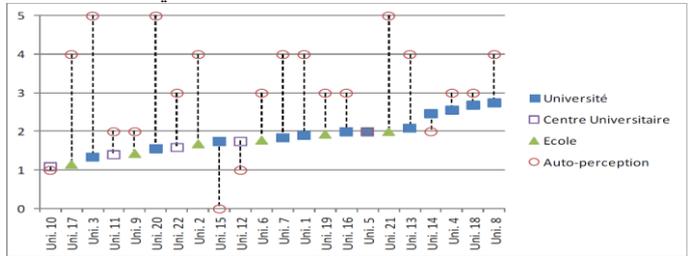
- تعبر حوكمة الجامعات عن الكيفية التي تُدار بها الجامعة، وتُراقب من جميع الأطراف ذات العلاقة بالجامعة، وبالتالي فهي تُعد بمثابة الأداة التي تضمن كفاءة إدارة الجامعة في الاستفادة من إمكانياتها ومواردها لضمان جودة مخرجاتها؛
- تقوم حوكمة الجامعات على ركائز تساعد على تحقيق العدالة والمساواة وسيادة القانون ومكافحة الفساد وتحقيق الشفافية والمساءلة، والمشاركة وهي مبادئ تعمل في مجملها على تفعيل الأداء المتميز الذي يرفع مستوى مخرجات الجامعة في ظل التنافسية العالمية؛
- أن الأبعاد الخمسة التالية: الإطار العام، الإدارة، المشاركة، المساءلة، والاستقلالية، وهو ما يعتبر منهج من أجل قياس الحوكمة في الجامعات والتي أقربها البنك الدولي؛
- لا تزال تفتقر الجامعة الجزائرية إلى تفعيل والرقابة اللازمة والكفيلة بتطبيق مبادئ الحوكمة نظراً لكون نظام التعليم العالي في الجزائر هو نظام مركزي يتم من خلاله تحديد المهام والسياق العام والأهداف من طرف الدولة بواسطة قوانين لا تتدخل الجامعات في وضعها، كما يضعف من استقلاليتها المالية والإدارية، كما تبين لنا أن مستوى المشاركة أيضاً كان ضعيفاً مقارنة مع نظيراتها من الدول العربية، حيث وجدنا أن هناك تمثيل قوي من قبل الأكاديميين وتمثيل متكافئ بين الطلبة والإداريين في حين لا يوجد أي مشاركة من قبل الطلبة القدامى أو ممثلي عن سوق العمل والذي نتج عنه ضعف الارتباط بين خريجي الجامعات ومتطلبات هذا السوق، بالإضافة إلى غياب تام للمسؤولية الاجتماعية بالجامعات الجزائرية؛
- اعتبر إدخال خلايا ضمان الجودة في التعليم العالي بالجزائر مبادرة ذكية من طرف السلطات الرسمية وخطوة إيجابية نحو تطبيق مختلف أبعاد الحكمة الجامعية.

التوصيات:

- من خلال ما تم دراسته يمكننا الخروج بالتوصيات التالية:
- يجب على الجامعة الجزائرية أن تتبنى معايير الحوكمة وتطبيقها، بشكل أدق وعلى نطاق أوسع؛
- يجب أن تعمل الجامعة الجزائرية على خدمة المجتمع وتحقيق التنمية المستدامة من خلال تطبيق الحوكمة؛
- إعادة النظر وتعديل منظومة التشريعات والقوانين المنظمة للجامعة لتتوافق مع مبادئ الحوكمة؛ وإشراك واستشارة العاملين في الجامعة في إعداد وتعديل التشريعات المنظمة في الجامعة، ومحاولة الاستفادة من تطبيق مبادئ الحوكمة لتكون مدخلا مهما في جودة التعليم العالي؛
- العمل على إيجاد لجنة مستقلة لتقييم حوكمة الجامعة ووضع مؤشرات لقياسها بشكل دوري؛

ت- النزاهة المالية: تتم مراجعة وثائق الموازنة دائما من قبل الدولة، وغالبا ما يتم ذلك بواسطة الموظفين الإداريين، ولكن نادرا ما يتم توفيرها لوسائل الإعلام أو عامة الناس، كما يتم إجراء المراجعة المالية دائما من قبل هيئة خارجية، ولكن النتائج نادرا ما تكون متاحة لأصحاب المصلحة داخل الجامعة أو يتم نشرها خارج الجامعة مرة أخرى.

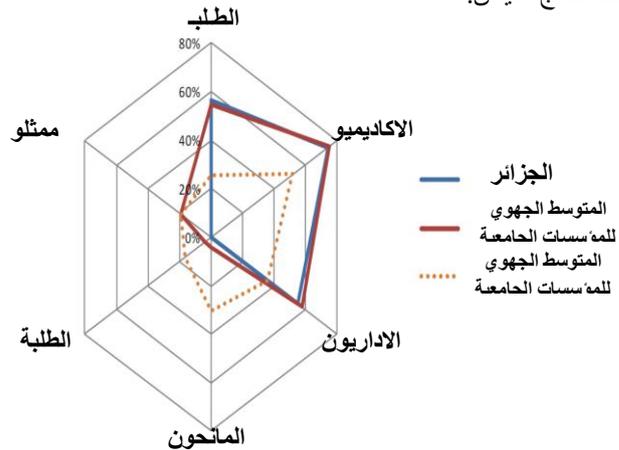
5- البعد الخامس: المشاركة: قياس مستوى المشاركة في المؤسسات الجامعية الجزائرية يوضحه الشكل الموالي:



الشكل رقم 05: نتائج قياس محور المشاركة في الجامعات الجزائرية.

Source : (Banque Mondiale, 2012, P 20)

بلغ متوسط درجة "المشاركة" في المؤسسات الجامعية الجزائري (1.9) وهو أقل قليلا من متوسط مشاركة المؤسسات الحكومية في المنطقة بشكل عام (2.1)، ومن الشكل نلاحظ أن جميع الدرجات الفردية كانت أقل من (3.0) حيث تراوحت بين (1.1) و(2.8) كذلك يبدو أن الجامعات أكثر مشاركة من المدارس والمراكز الجامعية على وجه الخصوص، كما تعتبر معظم المؤسسات الجامعية الجزائرية نفسها أكثر تشاركية مما تكشفه نتائج القياس:



شكل رقم 06: الأطراف المشاركة في المؤسسات الجامعية الجزائرية.

Source : (Banque Mondiale, 2012, P 20)

إن هيكل مشاركة المؤسسات الجزائرية يشبه إلى حد كبير هيكل الجامعات الحكومية في المنطقة العربية (جامعات تونس، المغرب، ومصر)، إذ هناك تمثيل مرتفع نسبيا لهيئة التدريس، وتمثيل متكافئ للطلاب والموظفين الإداريين، والمشكل الكبير هو أنه لا توجد مؤسسة تمثل الطلاب السابقين، وأحتي ممثلي القطاع الخاص، الذين يمثلون مع ذلك عالم سوق العمل بالنسبة لخريجي الجامعات.

الملفت للانتباه أنه تم تكوين مخصص لمجالس الإدارة لتمثيل أي وكلاء خاصين يساهمون في جهود تمويل الجامعة.

نلاحظ مشاركة الأكاديميين (أعضاء هيئة التدريس، الأساتذة الباحثين) نالت حصة الأسد، على حساب الطلبة والإداريين، وبالخصوص في: المشاركة في تحديد أهداف الجامعة، وتطوير الاستراتيجية، وتحديد نوع

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (2020)، إحصائيات 2020، وثيقة إلكترونية متوفرة على الموقع الرسمي لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي على الرابط (<https://www.mesrs.dz/ar/universites>)، تاريخ التصفح: 2020/09/20.

- العمل على نشر ثقافة مبادئ الحوكمة بين أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية، والاستفادة من تجارب الجامعات الأخرى في تطبيق مفاهيم مبادئ الحوكمة؛
- تفعيل مفهوم المشاركة بين الإدارات في عملية صنع القرارات، واعتماد مبدأ الانتخاب في اختيار القيادات الأكاديمية والإدارية، واعتماد مبدأ الشفافية في التعاملات الإدارية، وعمل تقييم بشكل أداء دوري لإدارات الكليات والدوائر والإفصاح عن النتائج؛
- لا بد للجامعة من اعتماد التخطيط الاستراتيجي لوضع المعايير وآليات الحوكمة في ممارسة نشاطها، لأدائها من خلال تطبيق الشفافية، مشاركة الجمهور في عملية الإدارة والتقييم، أسلوب لقياس الأداء ومحاسبة المسؤولين وسياسة الإفصاح عن المعلومات.

المراجع

- Jaramillo Adriana, Moreno Juan Manuel, Demenet Axel (2012), University through the looking glass: Benchmarking university governance to enable higher education modernization in MENA, the world bank and cmi.
- Mississippi State University (2000), Principles for University Governance, Electronic document downloaded from: (<http://www.msstate.edu/dept/audit/PDF/0109.pdf>), date of consultation 16/09/2020.
- بخيت رنا، كيال جومانا شحيطة (2020)، الحوكمة ومعايير الجودة في مؤسسات التعليم العالي ودورها في خدمة المجتمع مؤسسات التعليم العالي في لبنان أنموذجاً، مجلة الآداب والعلوم الانسانية اوراق ثقافية، السنة الثانية، العدد السادس، بيروت لبنان.
- برقعان أحمد محمد أحمد، القرشي عبدالله علي (2012)، حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات، المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة، أيام 15-17 ديسمبر 2012، جامعة الجنان، لبنان.
- بوسالم ابو بكر، غديري داود، بوحبل سارة (2020)، مقارنة معيارية لقياس الحوكمة في الجامعات الجزائرية، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل/الجزائر، المجلد 4، العدد 1 جوان.
- الخضري ياسمين (2014)، دليل تقييم الحوكمة الرشيدة في القطاعات الخدمية، مركز العقد الاجتماعي، مصر.
- خورشيد معتز، يوسف محسن (2009)، حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر، مكتبة الإسكندرية.
- الراوي مظفر جابر (2014)، تطبيق معايير الحوكمة وأثرها القانوني في ضمان حقوق أقلية المساهمين في الشركات المساهمة المملكة الأردنية الهاشمية نموذجاً، مجلة دفاقر السياسة والقانون، جامعة قاصدي مرباح ورقلة/الجزائر، العدد الحادي عشر من شهر جوان.
- شبكة الإعلام العربي (2020)، ما معنى مصطلح الحوكمة، وثيقة إلكترونية متوفرة على الرابط (<http://www.moheet.com>)، تاريخ التصفح: 2020/09/11.
- كروان سميرة (2016)، واقع تطبيق الحوكمة في الجامعة الجزائرية، مجلة بحوث، العدد 10، الجزء الأول، جامعة الجزائر.
- مفيز الفواز نجوى بنت مفوز (2015)، واقع تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في جامعات منطقة مكة المكرمة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية تصور مقترح، رسالة دكتوراه، جامعة أم القرى، السعودية.
- مقيدش نزيهة (2017)، قياس الحوكمة في الجامعات الجزائرية، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، العدد الاقتصادي، المجلد الثاني العدد 34، جامعة زياني عاشور الحلفة / الجزائر.
- منظمة الامم المتحدة لتربية والعلم والثقافة (2009)، نحو فضاء عربي للتعليم العالي: التحديات العالمية والمسؤوليات الاجتماعية، اعمال المؤتمر الاقليمي العربي حول التعليم العالي، أيام 31 ماي – 02 جوان 2009، القاهرة.
- ناصر الدين يعقوب عادل (2012)، إطار نظري مقترح لحوكمة الجامعات ومؤشرات تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة، مجلة تطوير الأداء الجامعي، جامعة المنصورة، المجلد 1، العدد 1 فبراير، عمان، الاردن.