

مقارنة معيارية لقياس الحوكمة في الجامعات الجزائرية

Benchmarking to Measure Governance in Algerian Universities

أبو بكر بوسالم¹، داود غديري^{2*}، سارة بوحيل³

¹ المركز الجامعي نور البشير بالبيض (الجزائر)، bakeur87@yahoo.fr

² المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف بميلة (الجزائر)، d.ghediri@centre-univ-mila.dz

³ جامعة الجزائر 3 (الجزائر)، bouhabel.sarra@univ-alger3.dz

تاريخ النشر: 2020/06/30

تاريخ القبول: 2020/06/15

تاريخ الاستلام: 2020/04/30

ملخص: هدفت هذه الورقة إلى معرفة مدى تطبيق معايير الحوكمة في الجامعات الجزائرية، من خلال الاعتماد على تحليل نتائج المقارنة المعيارية باستخدام "بطاقة فحص حوكمة الجامعات" التي أقر بها البنك الدولي، هذه البطاقة تعتبر أداة لقياس حوكمة الجامعات من خلال خمسة (05) أبعاد، هي: السياق الرسالة والأهداف، توجه الإدارة، الاستقلالية، المساءلة، المشاركة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها أن تحديد رسالة وأهداف الجامعات الجزائرية يتم من قبل الدولة، وأن جميع الجامعات الجزائرية لديها إستراتيجية، سواء على مستوى الجامعة أو الكلية، كما تعاني مؤسسات التعليم العالي الجزائرية من ضعف في "الاستقلالية الذاتية" لاسيما الاستقلالية المالية، وأيضاً المستوى المنخفض للمسؤولية الاجتماعية والمالية، كذلك وجود قصور في مشاركة أصحاب المصلحة في المؤسسات الجامعية الجزائرية. **الكلمات المفتاحية:** الحوكمة الجامعية، معايير الحوكمة الجامعية، قياس الحوكمة، المقارنة المعيارية، بطاقة فحص حوكمة الجامعات، الجامعات الجزائرية.

تصنيف JEL: G3

Abstract: This paper aimed to know the extent of applying the standards of governance in Algerian universities, by relying on an analysis of Benchmarking results using the " **University Governance Screening Card** " approved by the World Bank, this card is a tool to measure the governance of universities through five (05) dimensions, namely: Context, Mission, and Goals, Management, Autonomy, Accountability, Participation.

The study reached a set of results, the most important of which is that the mission and goals of Algerian universities is defined by the state, and that all Algerian universities have a strategy, both at the university or college level, and Algerian higher education institutions suffer from weaknesses in "autonomy", especially financial autonomy. Also, the low level of social and financial responsibility, as well as a lack of stakeholder participation in Algerian university institutions.

Key words: University Governance, University Governance Standards, Measurement of Governance, Benchmarking, University Governance Screening Card, Algerian Universities.

Jel Classification Codes : G3

* المؤلف المرسل

مقدمة:

حظي موضوع الحوكمة في السنوات الأخيرة باهتمام وعناية الحكومات والمنظمات الدولية على حد سواء، مما دفع بالعديد من الهيئات الدولية على غرار منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وبنك التسويات الدولية والبنك الدولي بإصدار معايير ومبادئ دولية للحوكمة في المؤسسات على اختلاف أنواعها، حيث أصبحت هذه المبادئ بمثابة قواعد دولية متفق عليها، وباتت الكثير من المؤسسات ومن بينها مؤسسات التعليم العالي تركز عليها وتعمل بمقتضاها حفاظا على وجودها ومراعاة لأصحاب المصالح.

وتعتبر الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي من بين التوجهات الإدارية الحديثة التي لجأت إليها الجامعات لإصلاح التعليم العالي وضمان جودته وتحسين مخرجاته، وقد زاد الاهتمام بتبني حوكمة الجامعات بعد تطور نظم التعليم المعتمدة وكذا تطور معايير تصنيف الجامعات دوليا، لهذا أعرب وزراء التعليم العالي في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا (MENA) عن حاجتهم إلى قياس نظم حوكمة الجامعات في ندوة عقدت في ديسمبر 2009 بمركز مرسيليا للتكامل المتوسطي، واستجابة لذلك قام البنك الدولي بالاشتراك مع هذا المركز بإعداد أداة للمقارنة المعيارية للحوكمة ما بين الجامعات أطلق عليها اسم "بطاقة قياس حوكمة الجامعات".

ولقد اهتمت الجامعات الجزائرية بالحوكمة من خلال تبنيها لأنظمة ضمان الجودة وقيامها بالتقييم الذاتي، ومع تبني بطاقة فحص حوكمة الجامعات كأداة للمقارنة المعيارية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا (MENA)، والتي تسمح بالمقارنة بين حوكمة الجامعات مع نظرائهم في الدول الأخرى استنادا إلى أبعاد متعددة وموحدة، بادرت الجزائر من خلال الوزارة الوصية على التعليم العالي إلى اعتماد هذه البطاقة كتجربة أولى عام 2012، والتي اعتبرت إحدى الخطوات الهامة من أجل تحقيق التميز وتحسين مستوى خريجها، وتقليص حجم الفجوة بينها وبين جامعات البلدان العربية والمتقدمة على حد سواء. وتبعاً لما تقدم يمكن طرح التساؤل التالي:

ما مدى تطبيق معايير الحوكمة في الجامعات الجزائرية على ضوء تحليل نتائج المقارنة المعيارية باستخدام بطاقة فحص

حوكمة الجامعات التي أقر بها البنك الدولي؟

ينبثق عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بحوكمة المؤسسات والحوكمة الجامعية؟
- ما هو أسلوب المقارنة المعيارية؟ وما هي بطاقة فحص حوكمة الجامعات؟
- ما مدى تطبيق معايير الحوكمة في الجامعات الجزائرية؟

● أهداف البحث

تسعى هذه الورقة إلى بلوغ الأهداف التالية:

- التعريف بالحوكمة ومعاييرها في المؤسسات الجامعية؛
- التعريف ببطاقة فحص حوكمة الجامعات المعتمدة من طرف البنك الدولي كأداة للمقارنة المعيارية؛
- قياس الحوكمة في الجامعات الجزائرية من خلال تحليل نتائج المقارنة المعيارية باستخدام بطاقة فحص حوكمة الجامعات.

● فرضيات البحث

للإجابة على الإشكالية المطروحة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- تساهم الجامعات الجزائرية بشكل كبير في تحديد رسالتها وأهدافها؛
- آليات ممارسة الإدارة في الجامعات الجزائرية قائمة على النتائج والخطط الاستراتيجية؛

- تتمتع الجامعات الجزائرية باستقلالية كبيرة في تسيير شؤونها؛
- حجم المسؤولية التي تتحملها الجامعات الجزائرية اتجاه أصحاب المصلحة كبير؛
- لأصحاب المصلحة صوت ورأي مسموع في صنع القرار داخل الجامعات الجزائرية.

• الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات التي تناولت قياس الحوكمة في الجامعات من خلال المقارنة المعيارية، وقد اقتصرنا على أقرها من ناحية المضمون على النحو التالي:

- دراسة (Jaramillo Adriana And al, March 2012)، بعنوان: "Universities Through the Looking Glass: Benchmarking University Governance to Enable Higher Education Modernization in MENA". هدفت هذه الدراسة إلى قياس الحوكمة في الجامعات العربية المنتمة لمنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا (MENA) من خلال مقارنة معيارية بين البلدان. حيث تم جمع البيانات باستخدام استبيان خلال عام 2011 إلى أوائل عام 2012، وهذا من واقع عينة تضم (41) جامعة لأربعة (04) دول عربية تمثلت في: مصر، المغرب، فلسطين، تونس. ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن الجامعات العربية وفقا لما كشفه التحليل المقارن للدرجات حسب أبعاد الحوكمة أهما تعاني من ضعف كبير من جانب مشاركة أصحاب المصلحة في إبداء الرأي واتخاذ القرارات، بينما تم تحقيق درجات عالية في كل من بعدي الرسالة والإدارة ولم يكن هناك تفاوت كبير بين البلدان لاسيما في توجهات الإدارة، في حين تبين أن هناك تفاوت في الدرجات بين الدول فيما يخص بعدي الاستقلالية والمساءلة، حيث تمتعت جامعات فلسطين باستقلالية ودرجة مساءلة كبيرة، بينما جامعات تونس تمتعت باستقلالية ودرجة مساءلة ضعيفة، أما جامعات كل من مصر والمغرب فتوسطت الجامعات الأخرى من حيث الاستقلالية ودرجة المساءلة.

- دراسة (Jaramillo Adriana, Juan Manuel Moreno, Alan Ruby, 2013)، بعنوان: "Benchmarking Governance as a tool for promoting change: 100 Universities in MENA paving the way". هدفت هذه الدراسة إلى قياس الحوكمة في الجامعات العربية المنتمة لمنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا (MENA) من خلال مقارنة معيارية بين البلدان. حيث تم جمع البيانات باستخدام استبيان خلال عام 2011 إلى أوائل عام 2012، وهذا من واقع عينة تضم (100) جامعة لسبعة (07) دول عربية تمثلت في: الجزائر، مصر، العراق، لبنان، المغرب، فلسطين، تونس. توصلت الدراسة إلى أنه توجد أكثر الأنظمة المركزية في الجزائر والعراق وتونس، الأمر الذي من شأنه أن يعطي أقل قدر من الاستقلالية لجامعاتها، كما أنه يوجد تشابه بين جامعات البلد نفسه في طريقة اختيار صانعي القرار بها، أيضا تستخدم الجزاءات والحوافز كتعويض مرتبط بالأداء بمعدل متشابه في البلدان السبعة، فيما يتعلق بمحور الاستقلالية تبين أن الجامعات الخاصة تتمتع بالاستقلالية أكبر من الجامعات الحكومية، كما تبدو أن الحكومات في الجامعات الحكومية أكثر ميلا لإعطاء الجامعات قدرا من الاستقلالية الأكاديمية ولا تلاحظ الاستقلالية في الموارد البشرية والاستقلالية المالية، بالنسبة لبعدي المساءلة هناك اختلافات واضحة حول كيفية تصنيف البلدان في الفئات الفرعية الثلاث للمساءلة، فبينما تحصل المساءلة عن نوعية التعليم على أعلى درجات التصنيف، تحل المساءلة الاجتماعية في المرتبة الأدنى، كذلك تظهر الجامعات الحكومية والخاصة أنماطا مختلفة للمشاركة،

حيث أن المانحين يتم تمثيلهم في الجامعات الخاصة بدرجة لا تتاح لهم في الجامعات الحكومية، وهذا على حساب أطراف أخرى كالطلاب ومثليهم، وتنخفض للغاية مشاركة القطاع الخاص في مختلف مجالس القطاع.

- دراسة (بدوي سامية، بن الدين أحمد، 2018)، بعنوان: "دور الحكامة في تحسين جودة أداء مؤسسات التعليم العالي: دراسة مقارنة لنتائج التقييم الذاتي لميدان الحكامة بين المركز الجامعي مرسلبي عبد الله بتيبازة والمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف بميلة". هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على المرجع الوطني لضمان الجودة المتبنى في التعليم العالي الجزائري، ثم إبراز دور وفعالية عملية التقييم الذاتي لميدان الحكامة في تحسين جودة أداء مؤسسات التعليم العالي، من خلال إجراء تحليل ومقارنة نتائج التقييم الذاتي الخاص بالمركزين الجامعيين. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في وصف وتحليل محتوى الدليل الوطني لضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي، والمنهج المقارن لتحليل ومقارنة نتائج التقييم الذاتي لميدان الحكامة والذي يشتمل على خمسة (05) محاور أو حقول تمثلت في: نظام المعلومات، شروط إعداد السياسات، تنظيم وقيادة المكونات والمصالح، إدارة الوظائف الداعمة في خدمة المهام، مقاربات الجودة. وقد خلصت النتائج إلى أن درجات الحقل الأول المتعلق بنظام المعلومات جاءت ضعيفة، أما درجات الحقل الثالث فقد سجلت أعلى الدرجات، بينما درجات الحقول الأخرى فقد جاءت متوسطة على العموم، وذلك في كلا المركزين.

- دراسة (دلال بوعتروس، محمد دهان، 2019)، بعنوان: "دراسة تحليلية ومقارنة لقياس الحوكمة في بعض الجامعات الجزائرية". هدفت هذه الدراسة لقياس الحوكمة في بعض الجامعات الجزائرية (جامعة سطيف1، جامعة أم البواقي، جامعة قسنطينة2)، وذلك بالاعتماد على ثلاثة (03) مبادئ للحوكمة وهي: الشفافية، المساءلة، المشاركة. ومن أجل ذلك تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاعتماد على نتائج قياس الحوكمة حسب تقارير التقييم الذاتي لهذه الجامعات سنة 2017. توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن جامعة قسنطينة2 تتمتع بدرجة عالية من الحوكمة عكس جامعتي سطيف1 وأم البواقي اللتين تتمتعين بدرجة أقل، كذلك غياب مشاركة أصحاب المصلحة الخارجيين في الجامعات الثلاث، كما أن الجامعات الجزائرية تتمتع بالمساءلة الأكاديمية بدرجات متفاوتة أعلاها سجلت بجامعة قسنطينة وبدرجة متوسطة في جامعة سطيف1.

- **التعليق على الدراسات السابقة:** من خلال استعراض الدراسات السابقة يتبين أنها تقاطع مع هذه الدراسة من حيث أنها تسعى لقياس الحوكمة في الجامعات، كما أن الدراسات السابقة لاسيما الأوليتين اعتمدتا على الاستبيان الخاص ببطاقة فحص حوكمة الجامعات والمعتمدة من طرف البنك الدولي وهما يتفقان مع هذه الدراسة من حيث الأداة المستعملة للقياس وحتى أبعاد الحوكمة المعتمدة. أما ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة تركيزها على إجراء مقارنة معيارية باستخدام بطاقة فحص حوكمة الجامعات بين الجامعات الجزائرية فقط، كما أنها تختلف عن الدراسات الأخرتين من حيث الأداة المستعملة لجمع البيانات والتي استخدمت تقارير التقييم الذاتي للجامعات محل الدراسة الميدانية.

● منهجية وخطة البحث

ضمن متطلبات الإجابة على التساؤل المطروح واختبار فرضيات البحث اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي والمنهج المقارن للوصول إلى النتائج المرجوة من الدراسة، مستخدمين تحليل تقارير البنك الدولي (WB) و مركز مرسلبي للتكامل المتوسطي (CMI) التي تناولت إحصائيات وواقع الحوكمة في الجامعات الجزائرية. ولالإحاطة بمختلف جوانب الموضوع تم وضع الخطة التالية:

❖ قراءة نظرية في حوكمة الجامعات؛

❖ أساسيات حول أسلوب المقارنة المعيارية؛

❖ تحليل نتائج المقارنة المعيارية باستخدام بطاقة فحص الحوكمة في الجامعات الجزائرية.

المحور الأول: قراءة نظرية في حوكمة الجامعات

تعتبر مؤسسات التعليم بصفة عامة ومؤسسات التعليم العالي بصفة خاصة من أهم ما يجب أن تهتم به الدول لتحقيق التنمية الشاملة والمستدامة والتطور والرقي، وحتى تتمكن هذه المؤسسات من القيام بدورها المنوط بها على أكمل وجه، فإن من أولى ما يجب أن يتحقق فيها هي الحوكمة في مختلف مستوياتها وهيكلها، ذلك أن الحوكمة تسعى إلى تحقيق الجودة، الكفاءة، الرشادة، الفعالية، سيادة القانون، ومحاربة الفساد وكل مظاهر الإهمال والتسيب، وهذا لا يكون إلا من خلال اعتماد معايير الحوكمة على مستوى هذه المؤسسات.

أولاً: مفهوم حوكمة المؤسسات

إن حوكمة المؤسسات تعتبر من المفاهيم التي أدت إلى ظهور حوكمة الجامعات، لذلك لا بد من تقديم بعض المفاهيم المهمة المتعلقة بحوكمة المؤسسات، وهذا بتعريفها وتوضيح أهميتها.

1- تعريف حوكمة المؤسسات

عرفتها لجنة (Cadbury 1992) على أنها: "هي الأسلوب الذي يحقق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية من جهة وبين الأهداف الفردية والمشاركة من جهة أخرى، وبعبارة أخرى إن إطار حوكمة المؤسسات يشجع على الاستخدام الفعال للموارد ويحث أيضا على توفير نظم المحاسبة والمساءلة عن إدارة هذه الموارد، والهدف من ذلك هو التقريب قدر الإمكان بين مصالح الأفراد والمؤسسات والمجتمع"¹، ما يعني أن الحوكمة تحقق مختلف الأهداف لجميع الأطراف و حسن استخدام الموارد المختلفة بوضع ضوابط ونظم فعالة تساهم في المحاسبة والمساءلة والرقابة لمختلف الموارد المتاحة.

كما أعطى البنك الدولي (World Bank) تعريفا للحوكمة بأنها: "الأسلوب الذي يتم من خلاله إدارة الموارد الاقتصادية للمجتمع بكفاءة عالية بهدف التنمية"²، ويشير من خلال ذلك إلى إرساء قواعد العدالة والشفافية، ومحاسبة المسؤولية. أما منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) فعرفتها بأنها: "ذلك النظام الذي يتم من خلاله توجيه وإدارة مؤسسات الأعمال، ويحدد هيكل الحوكمة الحقوق والمسؤوليات بين مختلف الأطراف ذات الصلة بنشاط المؤسسة، مثل مجلس الإدارة، المساهمين، أصحاب المصالح، كما يحدد قواعد وإجراءات اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون المؤسسة، كذلك يحدد الهيكل الذي يتم من خلاله وضع أهداف المؤسسة ووسائل تحقيقها ووسائل الرقابة عليها"³ وما يلاحظ على هذا التعريف أنه يحيط بكل الآليات المستخدمة والتي تساهم في الاستخدام السليم لكافة الموارد الخاصة للمؤسسة و ضمان التنظيم و الإدارة الفعالة التي تفعل الرقابة و بالتالي فهذا التعريف أكثر شمولية.

مما تقدم يمكن تعريف الحوكمة بأنها الأسلوب الذي يسعى لتحقيق مختلف أهداف الأطراف ذات المصلحة مع المنظمة، عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة في ظل احترام القوانين والمبادئ والقيم، وتوفير نظم المحاسبة والمساءلة الفعالة التي تضمن اتخاذ قرارات صائبة ورشيده.

2- أهمية حوكمة المؤسسات

تتجلى أهمية تبني الحوكمة في المؤسسات فيما يلي⁴:

■ تمكين المؤسسات من مواجهة و تقليل المخاطر التي تعترضها وخاصة بالفساد المالي والإداري؛

- الرفع من القيم المضافة التي تقدمها المؤسسات و التي تساهم في تحقيق التنمية الاقتصادية و الرفع من معدلات النمو، وبالتالي تحقيق التقدم الاقتصادي لمختلف القطاعات التي تنشط فيها المؤسسة؛
 - تساهم بشكل كبير في جذب الاستثمارات الأجنبية و المحلية من أجل تنمية المشاريع الوطنية؛
 - تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الوطنية و الدخول إلى الأسواق الأجنبية؛
 - تساهم في وضع أطر و أسس تنظيمية تمكن المؤسسات من التخطيط و ضبط أهدافها و كيفية تحقيقها؛
 - تساعد المؤسسات على تحقيق و تطبيق كل من الشفافية و الدقة و الوضوح في الوثائق المتعامل بها، و هذا من شأنه تعزيز الثقة مع المستثمرين و ضمان ديمومة تعاملهم معها؛
 - تطبيق آليات الحوكمة يساعد المؤسسات في الحصول على التمويل اللازم، و تخفيض تكاليفها و يزيد من فعالية الأداء و التعامل مع الفئات المتعاملة معها؛
 - تعتبر من الحلول الفعالة لمشكلة الوكالة و التكاليف المرتفعة؛
 - تعتبر أداة حماية لكل المتعاملين مع المؤسسة و تضمن حقوقهم؛
 - تساهم في ضبط الأنظمة و الكفاءة و التميز في الأداء اللازمة لممارسة المؤسسة لمختلف أنشطتها، بشكل يضمن تحقيق أهدافها المسطرة و تجنب تداخل المسؤوليات و تضارب المصالح بداخلها.
- و بالتالي نلاحظ أن للحوكمة أهمية كبيرة في المؤسسات، و هذا أدى إلى امتداد تطبيقها في الجامعات سعياً لإصلاح الإختلالات في منظومة التعليم العالي.

ثانياً: مفهوم حوكمة الجامعات

لقد قامت الوكالة الكندية للتطوير الدولي (The Canadian International Development Agency) بتعريف حوكمة الجامعة بأنها: "إعادة هيكلة الجامعات الذي يستلزم تغيير في طريقة إدارة الشؤون الداخلية للمؤسسة، حيث تعتبر حوكمة الجامعات من بين التوجهات العالمية الرامية إلى المشاركة في بناء الطابع العالمي للتعليم العالي".⁵

كما عرفها الكاتبان (Considine et Marginson) على أنها: "تحديد منظومة داخل الجامعات وأنظمة صنع القرار وتخصيص الموارد، المهام والأهداف، نماذج السلطة وتسلسلها الهرمي، وعلاقة الجامعة بباقي المؤسسات الأكاديمية والقطاع الأعمال، المجتمع"⁶، يتبن لنا من خلال هذا التعريف أن حوكمة الجامعات هي نظام يتكون من مدخلات ومخرجات وعلاقة كل منهما.

كما عرفها كل من (ضحوي و المليجي) على أنها: "النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المؤسسة و مراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بمعايير الحاسبية والشفافية، إضافة إلى رسم هيكل واضح لعمله في إطار استخدام نظام أخلاقي يحقق لها الجودة والتميز"⁷.

وعرفتها (A.Jaramillo) بأنها: "كيفية قيام الجامعات وأنظمة التعليم بتحديد وتنفيذ أهدافها، وإدارة هيكلها في الجوانب المادية، المالية، والبشرية، وإدارة البرامج الأكاديمية، وتكريس الشفافية، والمساءلة، ومشاركة جميع أصحاب المصلحة"⁸.

ثالثاً: أسباب ظهور الحوكمة في الجامعات

- إن تطبيق الحوكمة في مجال التعليم العالي أمراً أصبح ضروريا اليوم، ويمكن إرجاع ذلك لعدة أسباب، من أهمها:⁹
- نظراً للتطورات التكنولوجية خصوصاً في مجال الاتصالات و المعلومات أدى إلى زيادة دورها في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية و الانتقال إلى اقتصاد المعرفة، الذي ساهم بدوره في تطوير البحث العلمي لمختلف الدول و زيادة دوره في كل المجالات؛

- ظهور منتجين جدد للخدمات التعليمية، وتزايد الحراك الأكاديمي للطلاب وأعضاء هيئة التدريس؛
- ظهور كل من عولة التعليم والبحث العلمي وتدويل أنشطتها، و ما يلعبانه في المسار المستقبلي للتنمية الاقتصادية والاجتماعية ومستوى رفاهية الإنسان.
- كما يمكن إضافة الأسباب التالية¹⁰:
- ظهور طرق و تقنيات جديدة للتعليم والتكوين مثل: التعليم عن بعد، التعليم الإلكتروني؛
- تزايد الطابع الدولي للتعليم العالي؛
- البحث والابتكار والاستفادة من إنتاج المعرفة: تقدم مؤسسات التعليم العالي مساهمة كبيرة في البحث والابتكار من خلال خلق معرفة جديدة عن طريق البحث العلمي والتكنولوجي وتدريب العمال ذوي المهارات من خلال البعثات التعليمية؛
- التصنيف الجديد للجامعات، والذي يضم المعايير التالية: تركيز الموهبة والتمويل الكافي والحوكمة المناسبة، مما يزيد من الضغط على إدارة الجامعة.

رابعاً: أهمية حوكمة الجامعات

- للحوكمة دور مهم في الجامعات، لأنها تساهم في ضبط الهيكل التنظيمي الذي يمكن من خلاله تحقيق أهداف الجامعات ووسائل بلوغ تلك الأهداف ورقابة الأداء، ويمكن تحديد أهميتها في إدارة الجامعات كما يلي:¹¹
- تساهم في إيجاد مؤسسات مستقلة لها مجالس وهيئات حاكمة مسئولة عن تحديد الاتجاه الاستراتيجي لها والتأكد من فعالية إدارتها؛
 - مساعدة الجامعات في تحقيق أهدافها بأفضل السبل الممكنة، وهذا بالكشف عن أوجه القصور في الأداء وضعف المخرجات؛
 - تحقيق التوازن بين المسؤوليات الإستراتيجية بعيدة المدى، والقصيرة المدى؛
 - تساهم في تعزيز القدرة التنافسية وتجنب الفساد الإداري والمالي للجامعات، وضمان مواردها والاستثمار الأفضل لها؛
 - تضمن حقوق ومصالح العاملين من الهيئتين الإدارية والأكاديمية دون تمييز؛
 - تعتبر كنظام رقابي يسهر على التطبيق الصحيح للقوانين والتشريعات، وبالتالي حسن الإدارة وضمان حقوق العاملين وذلك يحقق رضا المجتمع عن الجامعات وأدائها؛
 - مساعدة إدارة الجامعة على صياغة وبناء إستراتيجية سليمة وضمان اتخاذ قرارات فعالة بما يؤدي إلى كفاءة الأداء؛
 - تجنب حدوث أية مخاطر أو صراعات داخل الجامعة تعرقل جودة الأداء؛
 - تحسين الممارسات التربوية والإدارية في المؤسسة الجامعية، وتحقيق العدالة والنزاهة والشفافية في جميع تعاملات الجامعة؛
 - الفصل بين الملكية التنظيمية والإدارية والرقابة على الأداء.

خامساً: معايير حوكمة الجامعات

من أهم العوامل الأساسية لنجاح حوكمة الجامعات هي مدى الاحترام والتقييد بمعايير (مبادئ) الحوكمة المؤسسية، و تتمثل أهم معايير حوكمة الجامعات حسب ما أقرها البنك الدولي في الآتي:

1- الإطار العام (السياق، الرسالة، والأهداف): يعد الإطار العام (السياق، الرسالة، والأهداف) لمنظومة التعليم العالي والتفاعل الإيجابي بين الجامعات والدولة أحد العناصر الرئيسية في تقييم نظم حوكمة الجامعات، ويتمثل جانب من الحوكمة في تأمين الموارد اللازمة لتنفيذ أهداف الجامعة ورسالتها، وكذلك مراقبة أداء رؤساء الجامعات على أعلى المستويات وإخضاعهم للمساءلة¹².

2- توجه الإدارة: يشير توجه الإدارة إلى القرارات الروتينية اليومية لتسيير شؤون الجامعة، كقبول الطلاب وتسجيلهم واعتماد درجاتهم العلمية، وتعيين وترقية ومكافأة أعضاء هيئة التدريس والموظفين الآخرين، وإنشاء وصيانة هياكل ومنشآت الجامعة، ويشمل أيضا كيفية اختيار رئيس الجامعة وأعضاء هيئتها الإدارية، وتحديد مهامهم ومسؤولياتهم، وتسلسلهم الإداري، وكل ما هو متعلق بشؤون إدارة الجامعة¹³.

3- الاستقلالية: استقلالية المؤسسات الجامعية تعني عدم خضوعها إلى السيطرة الخارجية في المسائل المتعلقة بالأنشطة الأكاديمية، وصياغة وتنفيذ السياسات والبرامج التعليمية؛ إذ أن الغرض من تمتع المؤسسات الجامعية بالاستقلالية هو حمايتها من تدخل المسؤولين الحكوميين أو أطراف خارجيين في إدارتها وتسييرها المالي والبيداغوجي، وكبح تطورها العلمي والتكنولوجي، والتضييق عليها في تنمية روح الإبداع ونقل وتطبيق المعرفة¹⁴.

4- المساءلة: يقصد بالمساءلة: "مدى تواجد جهات وسبل لمساءلة ومحاسبة كل فاعل من الفاعلين بالمؤسسة، بالإضافة إلى الممارسات والخطوات التي يتم اتخاذها فعليا لمسائلة ومحاسبة هؤلاء ماليا، قانونيا، إداريا وفنيا"¹⁵؛ وتعكس المساءلة واجب المسؤولين بالجامعة في أن يفصحوا ويقدموا تقارير دورية عن عملهم وسياساتهم ومستويات تنفيذها¹⁶، ونشر المعلومات التي تتعلق بأهداف الجامعة، التحصيل العلمي للطلاب، وحجم توظيف الخريجين ومتابعتهم، والأساليب المستخدمة لتقييم أداء الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين، والمراجعة المالية وإدارة المخاطر.

وترتبط المساءلة أساسا بالشفافية في اتخاذ القرار، والحوار الأكاديمي، وعليه يجب أن تتميز السلطة الجامعية بدرجة كبيرة من الانفتاح والديمقراطية، كما أن قيام الحكومات ووزارات التعليم العالي في مختلف الدول بمنح الجامعات مزيدا من الاستقلالية الأكاديمية والمالية زاد من أهمية المساءلة¹⁷.

5- المشاركة: لتحقيق الحوكمة الجامعية لا بد أن تكون هناك مشاركة لجميع الأطراف في صناعة القرارات، فمبدأ المشاركة أصبح من الاتجاهات الحديثة في الإدارة في مواجهة التغيرات والتحديات المختلفة من البيئة الداخلية والخارجية، والمشاركة هي إتباع الأساليب الديمقراطية في إدارة الجامعة من خلال إتاحة الفرصة للهيئتين الأكاديمية والإدارية وكذا الطلبة للمشاركة في صنع السياسات ووضع قواعد للعمل في مختلف معاملات ومجالات الحياة الجامعية، سواء في كيفية تحديد مصادر التمويل، في وضع الخطط الإستراتيجية، في تحديد قواعد الحوكمة وآليات الرقابة،... الخ¹⁸.

المحور الثاني: أساسيات حول أسلوب المقارنة المعيارية

تعتبر المقارنة المعيارية من المداخل الشائعة في علم الإدارة، فهي تسهم في تحسين مستوى الأداء للمؤسسة من خلال تحديد نواحي الضعف التي تعاني منها مقارنة بأداء مؤسسات أخرى، والعمل على التخلص منها بإدخال أساليب جديدة في العمل.

أولا: تعريف أسلوب المقارنة المعيارية

عرف كل من (Bruder & Gray) المقارنة المعيارية بأنها: "عملية مقارنة منظمة ما بالنسبة للمنظمات الأخرى ذات الأداء المتميز، بهدف إيجاد مداخل حديثة وأفكار جديدة"¹⁹.

كما عرفها (Dragolea & Cotirlea) بأنها: "أداة إدارية فعالة تعزز من قدرة المنظمة لإدارة أداؤها بشكل استراتيجي إذا ما تبني المدراء منظور التعلم من الأداء الأفضل"²⁰.

وحسب (Horngren & Others) تعني المقارنة المعيارية: "عملية مقارنة مستمرة بين أداء المنظمة وما تحققه على مستوى الإنتاج وتقديم الخدمات وتنفيذ الأنشطة بالنظر إلى مستوى أداء المنظمات الرائدة"²¹.

أما حسب (Gayle) فيعرف المقارنة المعيارية بأنها: "عملية مقارنة الأنشطة أو العمليات بالتطبيقات الأفضل وفق تصنيف عالمي، إذ أن المدراء يقارنون الأنشطة بأخرى مشابهة لها في وحدات أخرى أو أقسام مختلفة في وحداتها، والهدف هو لتشخيص نقاط القوة والضعف في أداء الأنشطة أو العمليات للوحدة الاقتصادية ومعرفة الفجوة بينها وبين منافسيها من الوحدات الأخرى"²². وعلى ضوء ما تقدم يمكن أن نعرف المقارنة المعيارية بأنها أداة إدارية معاصرة يستعان بها في تحليل الممارسات لتحديد فاعلية المعايير من خلال مقارنة ذلك الأداء بين أقسام المنظمة أو المنظمات المماثلة، والعمل على تعزيز النواحي الإيجابية وتجنب النواحي السلبية، وذلك لبلوغ أفضل الممارسات والتطبيقات في الأداء.

ثانياً: أهمية أسلوب المقارنة المعيارية

عندما تقوم المنظمة بإجراء المقارنة المعيارية مع وحداتها الداخلية أو المنظمات الأخرى، فإنها تعمل بذلك وبشكل كبير على تحسين احتمالية وضع اليد على حلول الغد لمشكل اليوم، وعليه تكمن أهمية المقارنة المعيارية في الإجابة على السؤال الآتي: لماذا نستخدم المقارنة المعيارية؟ والجواب لتحقيق أهداف عدة أهمها²³:

- إن عملية إجراء المقارنة المعيارية تمثل النظام الذي من شأنه إدارة التغيير الذي يجب على المنظمة أن تقوم بها كي تكون بمستوى ما يصل إليه منافسوها؛
- أن التركيز الخارجي لأسلوب المقارنة المعيارية يخلق مقاييس تنافسية خارجية تؤدي بالضرورة إلى زيادة كفاية وفاعلية مقاييس جودة الأداء الداخلية وتجعلها أكثر تنافسية؛
- تساعد الوحدة في التحديد الدقيق للفجوة بين أدائها وأداء الوحدات الرائدة؛
- تساعد على تحديد العمليات الحرجة وإعطائها الاهتمام اللازم والأولوية في التنفيذ؛
- تساعد الإدارة في توجيه جهود العاملين لحل المشاكل وتحسين العمليات؛
- تزود الوحدة بالوسائل التي تمكنها من أن تبني في ذات الوقت الذي تعالج فيه نقاط الخلل؛
- تسهم بشكل فاعل في تطوير الإبداع الفردي والجماعي؛
- تساعد في وضع معايير أداء أفضل للنجاح في الصناعة المرتبطة؛
- مساعدة المنظمة في التعلم من خبرات الآخرين.

ثالثاً: بطاقة فحص حوكمة الجامعات كأداة للمقارنة المعيارية

سنحاول من خلال هذا العنصر تعريف بطاقة فحص حوكمة الجامعات (UGSC)، تحديد أهدافها والأبعاد المعتمدة عليها في القياس، وأخيراً منهجية تصميمها.

1- تعريف بطاقة فحص حوكمة الجامعات

حسب التقرير الذي أعده فريق من مركز مرسيلا للتكامل المتوسطي (CMI) بقيادة "Adriana Jaramillo" فقد تم تعريف بطاقة فحص حوكمة الجامعات (The University Governance Screening Card) بأنها: "أداة تعمل على تقييم مدى تطبيق الحوكمة في جامعات منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا (MENA). بما يتماشى وأهدافها واتجاهاتها الدولية، كما أنها تستخدم لمتابعة تقدم ممارسات الحوكمة. مرور الوقت، وهو الأمر الذي من شأنه يسمح لها بإجراء مقارنة لهذه الجامعات مع جامعات العالم"²⁴.

2- أهداف بطاقة فحص حوكمة الجامعات

ركزت بطاقة فحص حوكمة الجامعات على الجامعات ومؤسسات التعليم العالي، كما حددت نماذج الحوكمة التي تتبعها مختلف أنواع المؤسسات في البلدان المختلفة، فهي جاءت بغرض تحقيق جملة من الأهداف من أهمها نذكر²⁵:

- تحديد الممارسات الجيدة للحوكمة في جامعات منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا (MENA)؛
- وضع إطار يسهل من عملية المقارنة المعيارية لجامعات دول المنطقة فيما يتعلق بالحوكمة على المستوى الإقليمي؛
- تمكن إدارة الجامعات من تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف، وهو ما يساعد من تحديد الانحرافات الحاصلة والحلول الواجب اتخاذها لمعالجتها؛
- تساهم في تحسين وترقية أداء الجامعات وتلبية احتياجات أصحاب المصالح.

3- أبعاد بطاقة فحص حوكمة الجامعات

في سبيل تحقيق بطاقة فحص حوكمة الجامعات الأهداف المطلوبة، فقد تضمنت خمسة (05) أبعاد تدرج تحتها مجموعة من المؤشرات الفرعية، هذه الأبعاد تتمثل في الآتي²⁶:

1) بعد الإطار العام (السياق، الرسالة والأهداف): أحد العناصر الرئيسية في تقييم نظم حوكمة الجامعات هو الإطار العام لمنظومة التعليم العالي والتفاعل بين المؤسسة والدولة، وذلك بتحديد أغراض الجامعة من خلال رسالتها وإعادة النظر في أهدافها العامة بشكل دوري وتعديلها من وقت لآخر كلما دعت الضرورة وذلك حتى تتماشى مع التغييرات الحاصلة في البيئة الخارجية.

2) بعد توجه الإدارة: يشير ذلك إلى مختلف القرارات اليومية التي يتم اتخاذها من أجل السير العادي لنشاط الجامعة، مثل: قبول الطلبة، التسجيل والتصديق على درجات الطلاب، تعيين ومكافأة وترقية الأكاديميين وغيرهم من الموظفين، بناء وصيانة المرافق.

3) بعد الاستقلالية: لقد أدرج هذا البعد ضمن بطاقة القياس نظرا لوجود علاقة بين الأداء الجيد للجامعات والاستقلالية، و يتناول هذا البعد التحليلي الاستقلالية الأكاديمية و استقلالية إدارة الموارد البشرية وأيضا الاستقلالية المالية.

4) بعد المساءلة: في ظل قيام الحكومات والوزارات في مختلف أنحاء العالم بمنح الجامعات الحكومية مزيدا من الاستقلالية، فإن هذه الاستقلالية تقترن في الغالب بقدر أكبر من المساءلة يتخذ شكل الإثباتات القابلة للقياس لما يتم إحرازه من إنجاز وتقديم عمل صعيد تحقيق أهداف الجامعات.

5) بعد المشاركة: تتمثل في مدى مشاركة أصحاب المصلحة (طلبة، هيئة التدريس، المجتمع المدني، الخريجين، القطاع الخاص) في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسات الجامعية.

4- منهجية تصميم بطاقة فحص حوكمة الجامعات

تمر منهجية تصميم بطاقة فحص حوكمة الجامعات بثلاثة (03) خطوات رئيسية، وهي:

4-1- تصميم الاستبيان

تم تقييم ممارسات الحوكمة على خمسة محاور تمثل خمسة أبعاد، ولذلك تم اعتماد استبيان تضمن 45 سؤالاً وتم تقسيمه إلى خمسة (05) أجزاء ليتطابق مع عدد المحاور أو الأبعاد، ولأن كل محور كان يمثل اتجاهها مميزا لحوكمة الجامعات فقد تناولت الأسئلة الممارسات الملموسة التي كشفت عن مدى إتباع كل مؤسسة للاتجاه ذي الصلة بدرجة وثيقة²⁷.

4-2- ترجيح المؤشرات

نظرا لأنه كان مطلوبا إصدار مخطط يسهل إجراء المقارنات، فكان ضروريا تحديد قيمة عددية لكل محور. وقد استخدم الاستبيان المؤشرات والمؤشرات الفرعية لكل بعد ورد وصفه آنفا، وتمت نسبة الترجيحات إلى هذه المؤشرات لاحتساب قيمة عددية مركبة لكل بعد من الأبعاد²⁸.

4-3- رسم المخططات

صمم هذا الإطار لتقديم خريطة مفاهيم عنكبوتية من الاستبيان مباشرة ولتعبئة قواعد البيانات الواسعة التي من المحتمل أن تفرزها الخطوات المقبلة لتجربة قياس الأداء، و يتم الحصول على الوضع التركيبي لكل جامعة ببساطة عن طريق حساب مجموع الإجابات مضروباً في وزنها.

المحور الثالث: تحليل نتائج المقارنة المعيارية باستخدام بطاقة فحص الحوكمة في الجامعات الجزائرية

توفر بطاقة فحص حوكمة الجامعات الكثير من البيانات والمعلومات عن العناصر العديدة للحوكمة، وتهدف هذه العملية إلى تزويد الأوساط الجامعية وخاصة قادتها بالمعلومات الضرورية للاسترشاد بها في وضع الرؤى وصياغة استراتيجيات الإصلاح والتحسين.

أولاً: عرض عينة الدراسة

لقد شاركت اثني وعشرون (22) جامعة حكومية في عملية المقارنة المعيارية باستخدام بطاقة فحص حوكمة الجامعات التي أجريت في الجزائر من قبل فريق من مركز مرسيليا للتكامل المتوسطي (CMI) بقيادة "Adriana Jaramillo" تحت وصاية ورعاية البنك الدولي، كما جمعت البيانات المستخدمة لإجراء هذه الدراسة خلال عام 2011 إلى أوائل عام 2012، وتعتبر هذه الدراسة حصرية والأولى من نوعها وأيضاً الوحيدة التي اقتضت حول إجراء مقارنة معيارية حول الحوكمة بين الجامعات الجزائرية فقط، وقد تزامنت هذه الدراسة مع دراستين أخريتين لنفس الفريق. الأولى شاركت فيها 41 جامعة لأربعة (04) دول، والثانية 100 جامعة لسبعة (07) دول من الدول العربية لمنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا (MENA) والتي منها الجزائر، أجريت فيهما مقارنة معيارية للحوكمة بين جامعات هاته البلدان. والجدول الموالي يبين عينة الجامعات الجزائرية حسب الموقع الجغرافي للمؤسسة الجامعية:

جدول رقم (1): الموقع الجغرافي لعينة المؤسسات الجامعية الجزائرية.

البيان	الوسط	الشرق	الغرب	الإجمالي حسب نوع المؤسسة
جامعات	04	05	03	12
مراكز جامعية	01	02	01	04
مدارس	04	01	01	06
الإجمالي حسب المنطقة	09	08	05	22

Source: Banque Mondiale, Rapport sur la gouvernance des université en Algérie, Juan 2012, p: 08.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك تسع (09) مؤسسات في العينة في منطقة المركز، وثمانية (08) في الشرق، وخمس (05) في الغرب؛ اثنا عشر (12) جامعات، وأربعة (04) مراكز جامعية، وست (06) مدارس. وتجدر الإشارة إلى أن معظم المدارس تقع في منطقة المركز، وأن المنطقة الغربية بها عدد أقل من مؤسسات التعليم العالي مقارنة بالمناطق الأخرى.

جدول رقم (2): النسبة المئوية لمعدل الالتحاق الطلابي حسب نوع المؤسسة الجامعية في العينة.

نوع المؤسسة	العينة		النسبة المئوية المثلثة في العينة
	عدد المؤسسات	عدد طلبة التعليم العالي في الجزائر	
جامعة	12	411.175	%41.74
مركز جامعي	04	35.659	%40.23
مدرسة	06	14.156	%36.78
الإجمالي	22	460.990	%41.45

Source: Banque Mondiale, Rapport sur la gouvernance des université en Algérie, Juan 2012, p: 08.

يوضح الجدول أعلاه الطاقة الاستيعابية لعينة الجامعات، إذ تضم الجامعات ما بين (1000) و (80000) طالب. تسعة منهم لديهم أقل من (10000) طالب، وستة آخرين لديهم ما بين (10000) و (20000) طالب، في حين أن ستة لديهم أكثر من (40000) طالب. في المجموع تم تمثيل أكثر من (460000) طالب في العينة، أو ما يزيد قليلاً عن (40٪) من طلاب الدولة.

ثانياً: التحليل العام لنتائج المقارنة المعيارية باستخدام بطاقة فحص الحوكمة في الجامعات الجزائرية

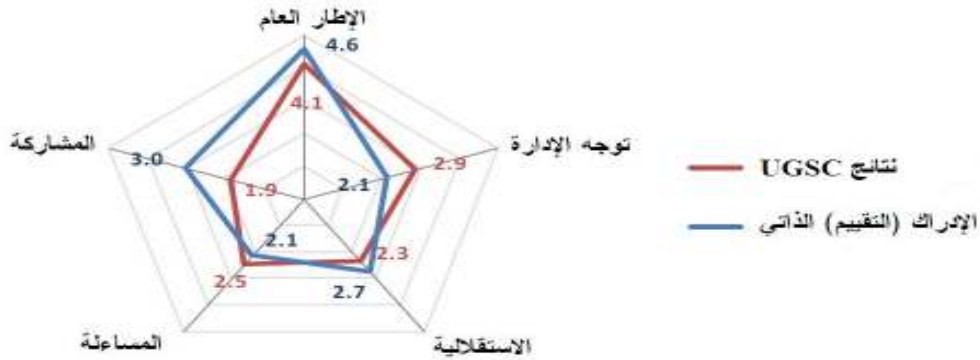
نقوم في هذه المرحلة بتحليل إجمالي (عام) للنتائج المتعلقة بأبعاد الحوكمة الخمسة في الجامعات الجزائرية، وذلك بالاعتماد على تحليل نتائج المقارنة المعيارية باستخدام بطاقة فحص الحوكمة في الجامعات الجزائرية المعتمدة من طرف البنك الدولي. ولقد أظهر تحليل نتائج المقارنة المعيارية اختلافات كبيرة في المتوسطات الوطنية بين المؤسسات الجامعية. كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (3): نتائج قياس الأبعاد الخمسة لبطاقة فحص حوكمة الجامعات الجزائرية.

البيان	الإطار العام	توجه الإدارة	الاستقلالية	المساءلة	المشاركة
الأدنى	3.1	1.6	1.3	1.7	1.1
الأقصى	4.6	3.7	3.6	3.8	2.8
المتوسط	4.1	2.9	2.3	2.5	1.9

Source: Banque Mondiale, Rapport sur la gouvernance des université en Algérie, Juin 2012, p: 10.

من الجدول أعلاه نلاحظ أنه على الرغم من أن مجموع النتائج في بُعد "الإطار العام" كانت مرتفعة نسبياً على المستوى الوطني، فإن النتائج في الأبعاد الأخرى تختلف أكثر وتتغير من قيمة بسيطة إلى قيمة مضاعفة بمرتين، فمثلاً تختلف نتائج بُعد "الاستقلالية" على وجه الخصوص من (1.3) وهي منخفضة جداً، إلى (3.6) والتي تمثل مستوى عالٍ نسبياً من الاستقلالية لجامعة عمومية. كذلك نلاحظ أن متوسط درجة المشاركة وإبداء الرأي في الجامعات الجزائرية قدر بـ (1.9) وهو مستوى ضعيف جداً. شكل رقم (1): نتائج التقييم الذاتي مقارنة بمتوسطات درجات التصنيف بشأن الأبعاد الخمسة لبطاقة فحص حوكمة الجامعات الجزائرية.



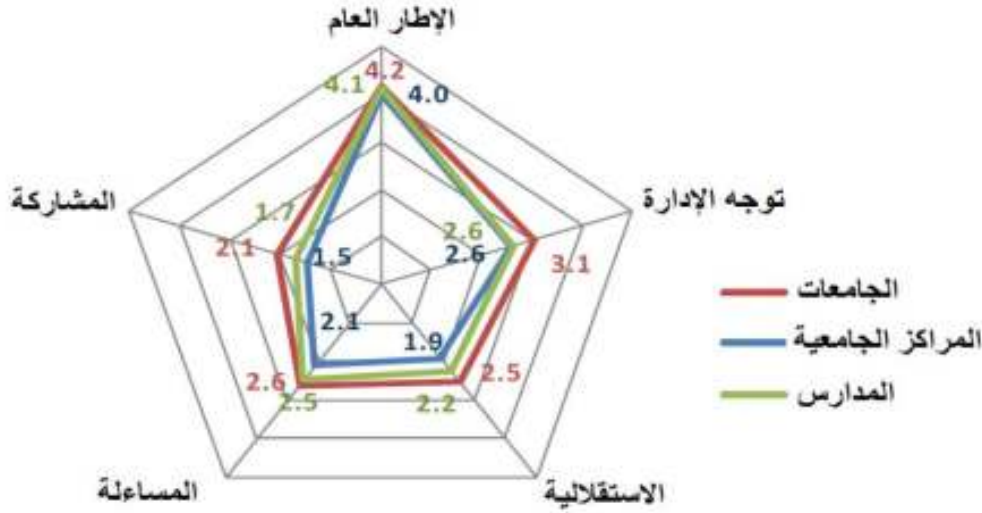
Source: Banque Mondiale, Rapport sur la gouvernance des université en Algérie, Juin 2012, p: 9.

من الشكل أعلاه يتبين أن الجامعات الجزائرية تدرك مستوى عالٍ من الشكليات في تعريف رسالتها، بمتوسط إدراك ذاتي يبلغ (4.6) في بُعد "الإطار العام"؛ كذلك فإن درجة الإدراك الذاتي لبعد "الإدارة" قدرت بـ (2.1) وهي أقل من الدرجة المقاسة، يمكن أن هذا يرجع إلى عنوان الأسئلة للإدراك الذاتي التي لا تتوافق بشكل كافٍ مع البعد الذي تم قياسه بالفعل بواسطة المؤشرات؛ أيضاً التصورات الذاتية لكل من بعد "الاستقلالية" (2.7) وبعد "المساءلة" (2.1) يتم المبالغة في تقديرها والتقليل من شأنها على التوالي، ولكن يبدو أن المؤسسات الجامعية الجزائرية تدرك بشكل أساسي مستوياتها المنخفضة من الاستقلالية والمسؤولية؛ كما يتم المبالغة في

تقدير مستوى المشاركة بشكل كبير من قبل الجامعات الجزائرية بشكل عام، مع درجة الإدراك الذاتي (3.0)، يمكن أيضاً هنا أن يرجع ذلك إلى وجود اختلاف محتمل بين الأسئلة المطروحة والنتيجة المقاسة.

ومقارنة هذه النتائج بالتحليل المقارن للعلامات التي حصلت عليها بعض البلدان المتوسطة آنذاك كتونس، المغرب، فلسطين، ومصر، نجدتها تتقاطع في العديد من النقاط، حيث سجلت تلك البلدان أيضاً نفس نقاط الضعف الموجودة في جامعات الجزائر من حيث المشاركة، وكذا تحقيقها لنفس العلامات العالية في بعدي الإطار العام وتوجه الإدارة، في حين تحصلت الجزائر على نقاط أدنى من النقاط المحققة لدى كل من جامعات فلسطين، المغرب، ومصر وأعلى من النقاط المسجلة في جامعات تونس بالنسبة لبعدي الاستقلالية والمساءلة²⁹. ويمكن إرجاع هذه النتيجة الأخيرة إلى وضع أو التوجه القانوني للمؤسسات الجامعية، فالجزائر جميع مؤسسات التعليم العالي فيها حكومية بينما في الدول العربية المتوسطة الأخرى فتنوع المؤسسات الجامعية من حيث وضعها القانوني، فنجد الجامعات الحكومية وأيضاً الجامعات الخاصة الربحية وغير الربحية³⁰.

شكل رقم (2): مقارنة نتائج الأبعاد الخمسة لبطاقة فحص حوكمة الجامعات الجزائرية وفقاً لنوع المؤسسات الجامعية.



Source: Banque Mondiale, Rapport sur la gouvernance des université en Algérie, Juin 2012, p: 11.

نلاحظ من الشكل أعلاه أن هناك اختلافات في نتائج القياس وفقاً لنوع المؤسسات الجامعية الجزائرية؛ حيث تظهر الجامعات كتوجه إداري أكثر واستقلالية ومشاركة أكبر من المراكز والمدارس الجامعية؛ أيضاً المراكز الجامعية على وجه الخصوص تتمتع باستقلالية ومساءلة أقل من الأنواع الأخرى من المؤسسات الجامعية، ويمكن تفسير ذلك بأن المراكز الجامعية مرتبطة بالجامعات القائمة، وحتى تصبح هي نفسها جامعات منفصلة كلياً يبقى لها وضع وسيط.

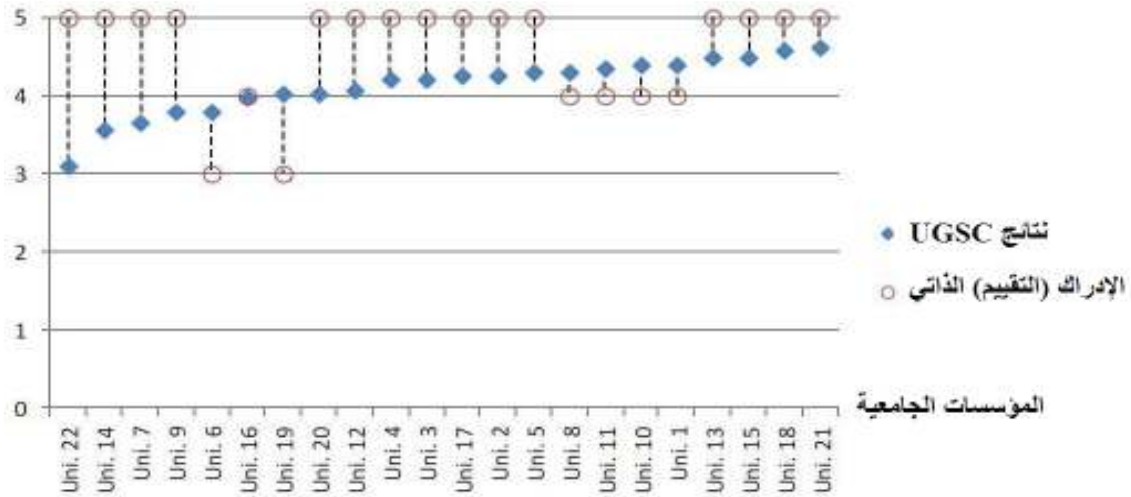
ثالثاً: تحليل نتائج المقارنة المعيارية باستخدام بطاقة فحص الحوكمة في الجامعات الجزائرية حسب الأبعاد (المحاور) المعتمدة من طرف البنك الدولي

نقوم في هذه المرحلة بتحليل نتائج كل بعد من أبعاد بطاقة فحص حوكمة الجامعات المعتمدة من طرف البنك الدولي على حدة، حيث تضمن كل بعد مؤشرات تمثله، وفيما يلي نعرض نتائج القياس حسب كل بعد (أو محور).

1- نتائج المقارنة المعيارية لمحور الإطار العام (السياق، الرسالة، والأهداف)

يطرح من خلال هذا المحور السؤال التالي: هل مهام الجامعة معلنة رسمياً؟ ومن أجل الإجابة على هذا السؤال 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 كما هي موضحة في الشكل الموالي:

شكل رقم (3): نتائج قياس محور الإطار العام (السياق، الرسالة، الأهداف) في الجامعات الجزائرية.



Source: Banque Mondiale, Rapport sur la gouvernance des université en Algérie, Juin 2012, p: 12.

من الشكل أعلاه نلاحظ أن متوسط نتيجة القياس في بُعد "السياق، الرسالة، الأهداف" للمؤسسات الجامعية الجزائرية بلغ (4.1) وهي أعلى بكثير من المتوسط العالمي (3.6)، وكذلك أعلى من متوسط الجامعات الحكومية الجزائرية البالغ (3.9)؛ وقد تراوحت نتائج هذا البعد في الجامعات الجزائرية من (3.1) إلى (4.6).

إن تفسير نتائج هذا البعد (المحور)، مرتبط بتحليل واقع المؤشرات الفرعية المكونة له بالمؤسسات الجامعية الجزائرية، وهذا على النحو الآتي بيانه³¹:

- **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 وغالباً ما يكون ذلك بقرار وزاري، فالدولة حاضرة دائماً على المستوى المركزي، وكذلك على المستوى الجهوي لما يقرب من نصف الجامعات الحديثة (في حين على المستوى الجهوي يقل تدخل الدولة في وضع الرسالة وتحديد المهام بالنسبة للجامعات الأكثر قدماً)؛ كذلك نادراً ما يتواجد ممثلو المجتمع المدني وممثلو القطاع الخاص والصناعة كمشاركين في تحديد الإطار العام للجامعات، في حين أن النقابات تشارك بصفة منتظمة بالخصوص في الجامعات (نادراً ما تشارك في أنواع أخرى من المؤسسات الجامعية).
- **أهداف المؤسسات:** يتم تحديد أهداف المؤسسات الجامعية أيضاً في قرار وزاري، وغالباً في قانون التعليم العالي؛ ويتم الحرص أثناء تحديدها أن تكون متوائمة ومنسجمة مع رسالة الجامعات المحددة على المستوى الوطني.
- **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.

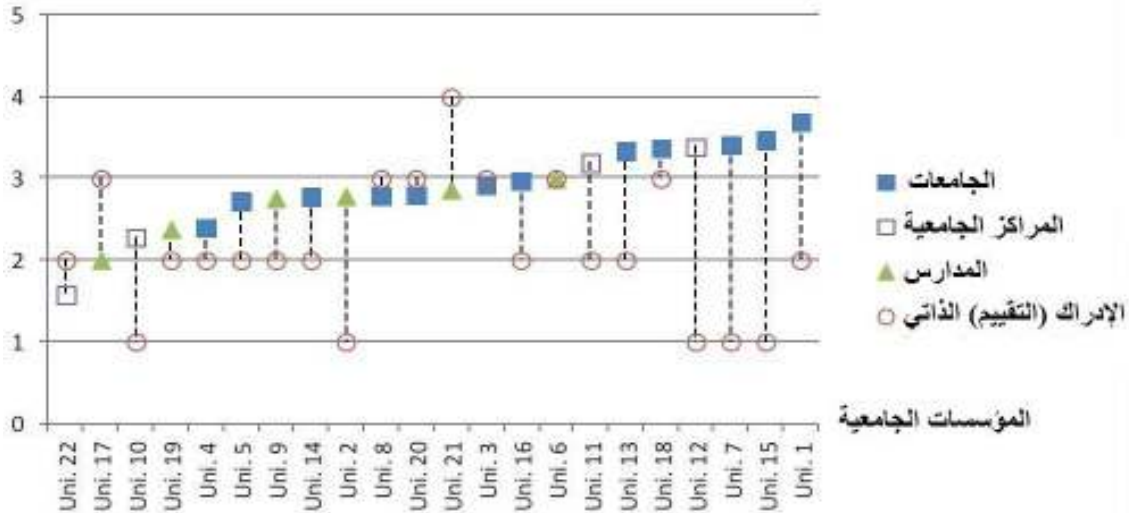
إن هذه العمليات تختلف عنها في جامعات البلدان العربية المتوسطة الأخرى ففي فلسطين والمغرب تشارك الدولة في 50% أو أقل في عملية تحديد رسالة وأهداف الجامعة، وفي معظم الأحوال فإن الجهات الفاعلة في عملية وضع الرسالة وتحديد الأهداف هم ممثلي الجامعات (أعضاء هيئة التدريس، الإدارة، ممثلي الطلبة) ومثلي القطاع الخاص والصناعة والمجتمع المدني، كما أن في بعض الجامعات لا يتم الإعلان عن محتوى الرسالة رسمياً وعلى وجه الخصوص بالنسبة للجامعات الخاصة الربحية، وهذا يمثل تحدياً مهماً يتعين التغلب عليه. بينما في مصر فإن دور الدولة في تحديد رسالة وأهداف الجامعات سواء الحكومية أو الخاصة الربحية وغير الربحية يكون كبيراً وليس مطلقاً، حيث يمكن للمجتمع المدني ومثلي الصناعة وقطاع الأعمال في المشاركة في وضع تفاصيل رسالات وأهداف

الجامعات، وهذه المشاركة تتأرجح من درجة ضئيلة (33%) إلى درجة مطلقة (100%) وهذا حسب التوجه القانوني للجامعات. أما في الجامعات التونسية فتتفق من حيث الإطار القانوني مع الجامعات الجزائرية والذي يحدد في قانون أساسي وطني، أما فيما يخص تحديد الرسالة فهناك اختلافات من حيث المشاركة القوية للأطراف الفاعلة من غير الدولة، حيث كانت المشاركة قوية لممثلي الجامعات (86%) في الجامعات الحكومية بالمقارنة مع نسبة (33%) التي حققتها الجامعات الخاصة، وبالنسبة لتحديد الأهداف فإن للدولة موقع ذو أهمية كبيرة في غالبية المؤسسات الحكومية (85.7%) وثلاثي المؤسسات الخاصة (66.7%) في تحديد وتحقيق الأهداف الموضوعة من قبل مختلف الجامعات³².

2- نتائج المقارنة المعيارية لمحور توجه الإدارة

يطرح من خلال هذا المحور السؤال التالي: هل آليات ممارسة الإدارة في الجامعة قائمة على النتائج أم تقليدية؟ ومن أجل الإجابة على هذا السؤال تم قياس متوسط مؤشرات هذا المحور في الجامعات الجزائرية والتي تمثلت في: الإستراتيجية، اختيار متخذي القرار، أداء المستخدمين وتقييمهم، حيث تم التوصل إلى نتيجة القياس الإجمالية لهذا المحور كما هي موضحة في الشكل الموالي:

شكل رقم (4): نتائج قياس محور توجه الإدارة في الجامعات الجزائرية.



Source: Banque Mondiale, Rapport sur la gouvernance des université en Algérie, Juan 2012, p: 13.

من الشكل أعلاه يتبين أن هناك اختلاف وتباين كبير في نتائج بعد "توجه الإدارة"، حيث تتراوح الدرجات ما بين (1.6) و (3.7)، علما أن المتوسط الوطني بلغ (2.9) وهو نفسه في جميع المؤسسات الجامعية في المنطقة التي شاركت في الدراسة (دول منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا MENA).

إن تفسير نتائج هذا البعد (المحور)، مرتبط بتحليل واقع المؤشرات الفرعية المكونة له بالمؤسسات الجامعية الجزائرية، وهذا على النحو الآتي بيانه³³:

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

■ **اختيار متخذي القرار:** يتم تعيين رؤساء الجامعات دائماً من قبل الحكومة، إذ أن أعضاء الجامعة لا يشاركون أبداً 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، ونادراً ما تكون مدة ولايتهم (في ربع المؤسسات فقط) أقل من 4 سنوات. وأخيراً، 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 و البيئة وما إلى ذلك)، في حين يتم انتخاب حزب آخر يتكون من ممثلي الطلاب والموظفين الأكاديميين والإداريين من قبل هذه المجموعات المعنية، ومدة تفويضهم دائماً تكون أقل من 4 سنوات، وهي قابلة للتجديد دائماً في المدارس، على الرغم من أن عدد التجديدات محدود بشكل عام.

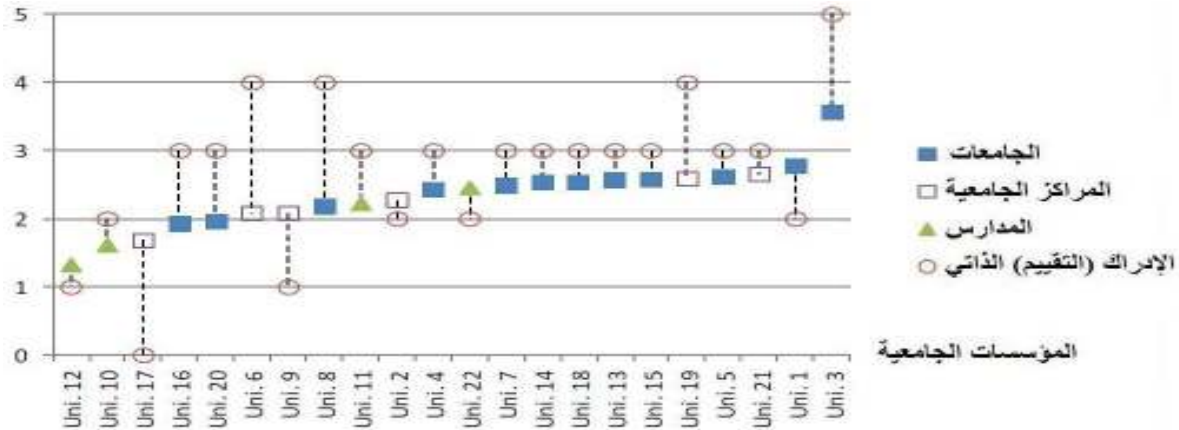
■ **أداء المستخدمين وتقييمهم:** إن موظفي أقسام الموارد البشرية والإدارات المالية والأقسام الأكاديمية مسئولون دائماً أو تقريباً أمام قادة المؤسسة (مجلس الإدارة، الرئيس). في حين الأقسام المالية مسؤولة أمام الدولة بالنسبة لنصف (50%) المؤسسات الجامعية. بينما أعضاء هيئة التدريس مسئولون أمام مجالس الجامعة (أي الأكاديمية والبحثية والطلاب ...) والعمداء في جميع الحالات تقريباً. كذلك في جميع المؤسسات استخدام العقوبات الموحدة في حالة سوء السلوك، وذلك في جميع الإدارات لمراقبة أدائها. يتم أيضاً 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 تكراراً في المؤسسات القديمة منها في المؤسسات الحديثة.

وبمقارنة هذه المؤشرات الفرعية بنظيراتها في بعض الدول العربية المتوسطة نجد في تونس مثلاً غياب الرؤية الاستراتيجية في بعض الجامعات، حيث لم تستفد هذه الجامعات إلى قليلاً من الاستثمارات الرامية إلى تحديد استراتيجياتها؛ كما أن طرق اختيار صانعي القرار تختلف بشكل كبير بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة، ففي الأولى يتم من طرف الوزارة الوصية أما في الثانية فيتم انتخابه؛ كذلك من السمات المميزة للجامعات التونسية هي وجوب توفر لجنة تتناول الجوانب الشخصية لرئيس الجامعة أو العميد كشرط مسبق للتعيين، وهو ما يتم اعتماده بشكل مطلق في الجامعات الخاصة بخلاف الجامعات الحكومية التي لم تضع هذا الشرط. أما في فلسطين فإن تعيين رؤساء الجامعات يتم من طرف مجالس الحوكمة بالتشاور مع الموظفين الأكاديميين كما يتوجب أن تكون لديه خبرات إدارية وأنه يمكن أن يتم تعيينه من خارج الجامعة؛ كما أن هناك اختلافات مهمة ما بين الجامعات الخاصة الربحية وغير الربحية من حيث تركيبة الموظفين، ففي الأولى نسبة الموظفين الإداريين إلى الموظفين الأكاديميين 25:75، بينما الموظفون الإداريون في الجامعات الخاصة غير الربحية يشكلون 56% من مجموع الموظفين، كما أن تقييم أداء المستخدمين لا يبتعد عما هو في الجامعات الجزائرية. أما في الجامعات المغربية فإن اختيار الرئيس أو العمداء يعتبر تعييناً حكومياً يتم إجراءه على أساس تنافسي في أعقاب عملية ترشيح من قبل لجنة اختيار تضم ممثلين من أصحاب المصلحة، وفي هذا الشأن هناك تضارب في الآراء حول ما إذا كان يجوز أن يكون المرشح من خارج الجامعة أو إذا كان من الضروري أن يكون له وصف وظيفي دقيق؛ أما بالنسبة لأداء الموظفين وتقييمهم فإنه يركز أساساً على استخدام نظام الراتب المتغير المرتبط بالأداء. بالنسبة للجامعات المصرية فإن عملية وضع إستراتيجية المؤسسة وتنفيذها تتشابه مع ما هو معمول به في الجزائر، أما بالنسبة لعملية اختيار هيئات اتخاذ القرار فهو لا يختلف في جميع الجامعات المصرية سواء الحكومية أو الخاصة حيث يكون الاختيار من قبل الدولة أو من قبل مجلس الحوكمة وأصحاب الجامعات من القطاع الخاص؛ أما فيما يتعلق بأداء المستخدمين وتقييمهم فإن معظم الجامعات المصرية تميل أكثر نحو تبني المزيد من الإجراءات الإدارية والإجراءات المحفزة، لاسيما فيما يتعلق بالموارد البشرية والأقسام الأكاديمية.³⁴

3- نتائج المقارنة المعيارية لمحور الاستقلالية

يطرح من خلال هذا المحور السؤال التالي: ما هي درجة كل من الاستقلالية المالية، الأكاديمية، وإدارة الموارد البشرية داخل الجامعة؟ ومن أجل الإجابة على هذا السؤال تم قياس متوسط مؤشرات هذا المحور في الجامعات الجزائرية والتي تمثلت في: الاستقلالية الأكاديمية، استقلالية الموارد البشرية، الاستقلالية المالية، حيث تم التوصل إلى نتيجة القياس الإجمالية لهذا المحور كما هي موضحة في الشكل الموالي:

شكل رقم (5): نتائج قياس محور الاستقلالية في الجامعات الجزائرية.



Source: Banque Mondiale, Rapport sur la gouvernance des université en Algérie, Juin 2012, p: 16.

على الرغم من أن مستوى بعد "الاستقلالية" للمؤسسات الجامعية الجزائرية بلغ (2.3)، إلا أنه يبقى أقل من مستوى الجامعات الحكومية في المنطقة (2.5)، وحتى أقل من متوسط جميع الجامعات في المنطقة (3.1)؛ ونلاحظ من الشكل أن درجات بعد "الاستقلالية" تختلف بشكل كبير من مؤسسة جامعية إلى أخرى، مع درجات تتراوح ما بين (1.3) و (3.6)، أيضا نلاحظ بأن إحدى الجامعات تتميز على وجه الخصوص بدرجة أعلى بكثير من الجامعات الأخرى، خاصة من حيث الاستقلالية الأكاديمية وإدارة شؤون الموظفين، والملاحظ أيضا أن المدارس تتمتع باستقلالية أقل من الجامعات.

إن تفسير نتائج هذا البعد (المحور)، مرتبط بتحليل واقع المؤشرات الفرعية المكونة له بالمؤسسات الجامعية الجزائرية، وهذا على النحو الآتي بيانه³⁵:

■ **الاستقلالية الأكاديمية:** يمكن للمؤسسات الجامعية الجزائرية في معظم الحالات أن تقرر إدخال برامج جديدة، وأنواع الدورات، وعدد الساعات لكل برنامج، وطرق تقييم الطلاب، والشراكات الأكاديمية مع المؤسسات الأخرى، وكذلك تحديد شروط القبول (إجمالي عدد الطلاب المقبولين، عدد الطلاب لكل برنامج، آليات القبول)، ولكن يجب أن تصادق الدولة على هذه القرارات في معظم الحالات لاسيما: إدخال برامج جديدة، وعدد الساعات لكل برنامج، وشروط القبول (وفي حوالي نصف الحالات لقرارات أخرى). كذلك فقط نصف المؤسسات الجامعية لديها استقلالية فيما يتعلق بشكل وطريقة منح الدبلومات (المنهج وظروف الإصدار).

■ **استقلالية الموارد البشرية:** فيما يتعلق بالموارد البشرية، فإن المؤسسات الجامعية الجزائرية كلها تقريبا تتمتع بالاستقلالية لتوظيف أو طرد الموظفين الإداريين أو أعضاء 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 تقريبا لديها الاستقلالية لتحديد المرتبات، سواء لأعضاء هيئة التدريس أو للإداريين، وثالثها فقط يمكنه إنشاء مكافآت متعلقة بالأداء. أو تحديد الشروط التعاقدية للموظفين (المدة والمزايا وما إلى ذلك). ترتبط هذه القيود، كما سنرى، بانخفاض الاستقلال المالي للمؤسسات الجزائرية.

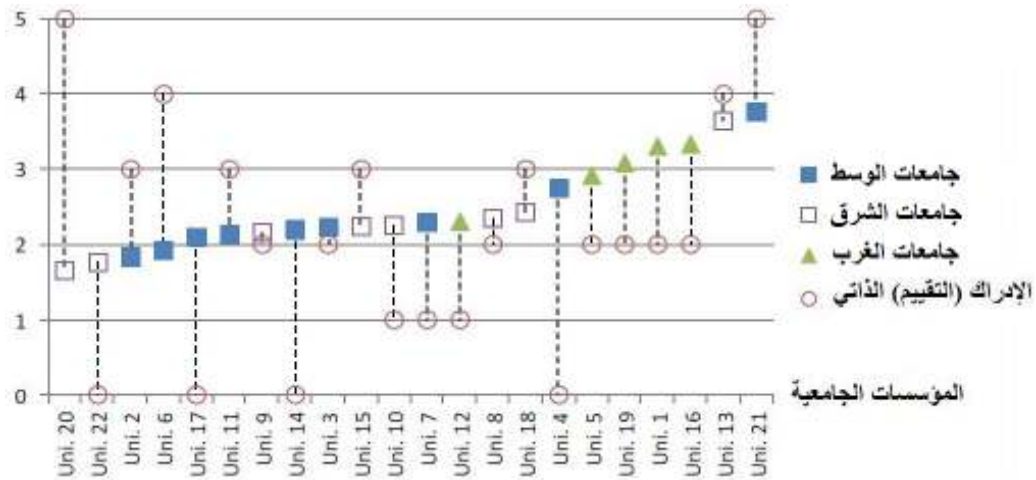
■ **الاستقلالية المالية:** يتم تمويل جميع المؤسسات الجزائرية بنسبة 99% من الأموال الحكومية، فقط عدد قليل من المؤسسات الجامعية لديها إمكانية الوصول إلى القروض والتمويل من المؤسسات الدولية أو الدخل من الخدمات التعاقدية التي تقدمها الجامعة (الاستشارات، وما إلى ذلك)، ولكن هذا التمويل هامشي للغاية. وتجدد الإشارة إلى أن الجامعات تقوم أيضًا بجمع الرسوم الدراسية، ولكنها لا تمثل سوى 1% من ميزانيتها. 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).

إن هذه المؤشرات الفرعية المتعلقة ببعث الاستقلالية تخفي العديد من الاختلافات كما يمكن أن تتقاطع في بعض النقاط المشتركة بنظيراتها في بعض الدول العربية المتوسطة، ففي تونس تشترك الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة من حيث محدودية الاستقلالية الأكاديمية على مستوى تطوير المناهج الدراسية، وإدخال البرامج الجديدة، وتخصيص عدد الساعات الدراسية، حيث يجب أن تحصل على الموافقة على ذلك من خلال وزارة التعليم العالي (نفس ما هو معمول به في الجامعات الجزائرية)، إلا أنه يمكن للجامعات الخاصة بأن تتمتع باستقلالية تامة (100%) في عملية اختيار الطلبة (عكس ما هو حاصل في جامعات الجزائر)؛ أما فيما يخص استقلالية الموارد البشرية فقد تباينت بين الجامعات الحكومية والخاصة، حيث لم تمتلك الجامعات الحكومية أية فرصة في مجال توظيف أو فصل العاملين الإداريين أو الأكاديميين أو تحديد رواتبهم إلا بإبلاغ الوزارة الوصية مسبقاً عن احتياجها في هذا الشأن (تختلف هنا مع الجامعات الجزائرية فيما يتعلق بالتوظيف والفصل، وتتفق معها فيما يخص تحديد الرواتب)، على النقيض من ذلك، تمتلك الجامعات التونسية الخاصة استقلالية كاملة في مجال إدارة موظفيها الإداريين والأكاديميين؛ أما بخصوص الاستقلالية المالية فبينما تملك الجامعات الخاصة استقلالية تامة باستثناء ما يتعلق بعجز الميزانية، كانت الجامعات الحكومية التونسية أكثر تقييداً (تتفق هنا مع الجامعات الجزائرية). أما في فلسطين فأغلب الجامعات لا تتمتع بالاستقلالية الأكاديمية فيما يتعلق بتحديد المناهج الدراسية شأنها شأن الجامعات التونسية والجزائرية، أما فيما يتعلق في تحديد سياساتها الخاصة بالقبول وفي تحديد العدد الإجمالي للطلاب الملتحقين فتمتع جميع الجامعات الخاصة غير الربحية بالاستقلالية التامة في ذلك؛ أيضاً تتمتع الجامعات الفلسطينية باستقلالية أكبر في مجال إدارة الموارد البشرية (تتفق مع الجامعات الجزائرية في هذا الشأن)؛ كما تتمتع الجامعات الفلسطينية باستقلالية مالية كبيرة حيث تعتمد بنسبة تصل إلى 90% على الرسوم التي يدفعها الطلاب (بخلاف الجامعات الجزائرية). أما في المغرب تتشابه نسبياً الجامعات من حيث الاستقلالية مع الجامعات الجزائرية، وذلك من حيث تقييم الطلبة، وإقامة الشركات الأكاديمية، إلا أنها تفتقر بشكل كلي أو جزئي للاستقلالية فيما يتعلق بتحديد البرامج التدريسية والذي يتميز بأنه هيكل مركزي؛ وأيضاً استقلالية الموارد البشرية التي كانت عند حدها الأدنى، أما الاستقلالية المالية فتوفر الدولة 71% من دخل الجامعة. أما في الجامعات المصرية فهي تتشابه في الاستقلالية الأكاديمية مع الجامعات الجزائرية من حيث تحديد البرامج التدريسية، وتقييم البرامج الجديدة، وكذا لديها مرونة أكبر في تحديد عدد الطلاب لاسيما في الجامعات الخاصة؛ كما تتشابه بخصوص استقلالية الموارد البشرية من جانب الجامعات الخاصة التي تكون مستقلة تماماً في توظيف وفصل وتحديد رواتب موظفيها وذلك على النقيض من الجامعات الحكومية، وبخلاف الجامعات الجزائرية التي تساهم الدولة في تمويلها بنسبة 99% فإن جميع الجامعات المصرية تتمتع بالاستقلالية المالية نسبياً، حيث تساهم الدولة في تمويل الجامعات بنسب متفاوتة من جامعة لأخرى (فمثلاً نجد أن 38% من مجموع ميزانية جامعة الإسكندرية يتركز على الوحدة الخاصة)³⁶.

4- نتائج المقارنة المعيارية لمحور المساءلة

يطرح من خلال هذا المحور السؤال التالي: **كم حجم المسؤولية التي تتحملها الجامعة اتجاه أصحاب المصلحة؟** ومن أجل الإجابة على هذا السؤال تم قياس متوسط مؤشرات هذا المحور في الجامعات الجزائرية والتي تمثلت في: جودة التعليم، المسؤولية الاجتماعية، النزاهة المالية، حيث تم التوصل إلى نتيجة القياس الإجمالية لهذا المحور كما هي موضحة في الشكل الموالي:

شكل رقم (6): نتائج قياس محور المساءلة في الجامعات الجزائرية.



Source: Banque Mondiale, Rapport sur la gouvernance des université en Algérie, Juin 2012, p: 18.

بلغ مستوى بعد "المساءلة" في المؤسسات الجامعية الجزائرية (2.5 في المتوسط)، وهو أقل بقليل من المتوسط في الجامعات الحكومية في المنطقة (2.7). وتظهر اختلافات كبيرة من ناحية أخرى بين هذه المؤسسات، مع درجات تتراوح ما بين (1.7) و (3.8)، حيث تبدو الجامعات في الغرب الجزائري أهما مسئولة أكثر من تلك الموجودة في مناطق أخرى. ومن المثير للاهتمام أن نلاحظ أن العديد من المؤسسات الجامعية تجد أن مستوى مسؤوليتها منخفض للغاية.

إن تفسير نتائج هذا البعد (المحور)، مرتبط بتحليل واقع المؤشرات الفرعية المكونة له بالمؤسسات الجامعية الجزائرية، وهذا على النحو الآتي بيانه³⁷:

■ **جودة التعليم:** توجد جامعة ومركزين جامعيين ومدرسة من بين 22 مؤسسة جامعية مشاركة في عينة الدراسة ليس لديهم نظام لضمان الجودة؛ وتشمل أنظمة ضمان الجودة في حوالي نصف الحالات (غالبًا في المؤسسات الجامعية القديمة ولكن نادرًا في المؤسسات الأحدث)، منهجية التدريس، وأعمال البحث، والمعدات، ونادرا ما يفحصون منح الاعتماد أو الاعتماد المؤسسي (لبضعة جامعات فقط) ونادرا ما يتم اعتماد البرامج (حوالي نصف الجامعات والمدارس). كما تشمل أنظمة ضمان الجودة أيضًا تقييم النتائج التعليمية في مؤسستين، ويتم رصد نتائج هذه التقييمات من قبل قادة المؤسسة والعمداء (في الجامعات والمراكز الجامعية) باستخدام خطط العمل. ومع ذلك، فهي لا تتبعها على الإطلاق تقريبًا مخصصات ميزانية متغيرة مرتبطة بالنتائج. ومع ذلك، توجد عقوبات موحدة تقريبًا في جميع المؤسسات الجامعية وذلك في حالة الاحتيايل في الامتحانات، أو احتيايل أعضاء هيئة التدريس (بيع المواد، المحسوية، ...)، إساءة استخدام شروط القبول أو التقدم الوظيفي.

■ **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 جدًا من استقصاءات المتابعة لقياس معدل توظيف الخريجين، وفترة متوسط البطالة بعد التخرج، ومتوسط راتب الخريجين أو المجالات المفضلة للتوظيف؛ ويتبع نصف الجامعات القديمة فقط متوسط عدد السنوات المطلوبة للتخرج. وبالتالي، لا يتم نشر هذه المعلومات تقريبًا من قبل أي وسيلة إعلام على الإطلاق.

■ **التزاهة المالية:** تتم مراجعة وثائق الموازنة دائمًا من قبل الدولة، وغالبًا ما يتم ذلك بواسطة الموظفين الإداريين، ولكن نادرًا ما يتم توفيرها لوسائل الإعلام أو عامة الناس. كما يتم إجراء المراجعة المالية دائمًا من قبل هيئة خارجية، ولكن النتائج نادرًا ما تكون

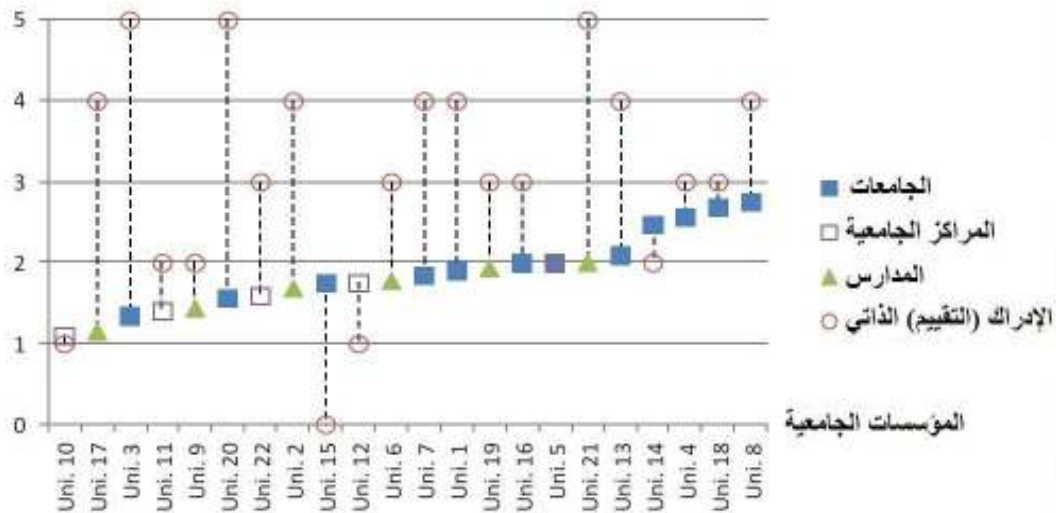
متاحة لأصحاب المصلحة داخل الجامعة أو يتم نشرها خارج الجامعة. مرة أخرى، يتم تطبيق العقوبات الموحدة في حالات الاختلاس، أو الإنفاق غير المناسب (مبرر ضعيف)، أو الشراء المشكوك فيه.

بمقارنة هذه المؤشرات الفرعية بنظيراتها في بعض الدول العربية المتوسطة نجد مثلا في تونس أن نصف الجامعات الخاصة منها والحكومية لديها نظام جودة داخلي للجامعة، إلا أن هذه الأنظمة تعاني من نقاط ضعف عديدة من حيث المؤشرات وآليات المتابعة؛ أما بخصوص المسؤولية الاجتماعية ومتابعة الخريجين فتتميز الجامعات التونسية بتطبيقها الواسعة في مجال إجراء مسوحات إحصائية حول توظيف الخريجين (هذا ما لا نجده في الجامعات الجزائرية)؛ أما في تدقيق المسائل المالية ونزاهتها فقد استخدمت الجامعات الخاصة التدقيق الخارجي بشكل منهجي عكس الجامعات الحكومية التي اعتمدته بنسبة 87% فقط. أما في فلسطين فإن جميع الجامعات لديها نظام داخلي لضمان الجودة، وأن 50% من مهمة ضمان الجودة تتولاها الحكومة أو وكالة مستقلة؛ أما بخصوص متابعة الخريجين فأكثر من نصف الجامعات الفلسطينية نادرا ما كانت تقوم بمسوحات لمعرفة الوضع الوظيفي للخريجين الجدد أو القدامى، كما تقوم جميع الجامعات الفلسطينية بإجراء عمليات تدقيق خارجي على أساس سنوي لمواجهة أي سوء استخدام أو سوء تخصيص الأموال. أما في المغرب فإن أغلب الجامعات لديها أنظمة جودة داخلية وللحكومة دور فعال في هذا المجال وفي أقلية من الجامعات يسند هذا الدور لوكالة مستقلة؛ أما عملية تدقيق حسابات الجامعات المغربية فتتم بشكل غير منظم وكلما دعت الضرورة من قبل ديوان المحاسبة المغربي. بالنسبة للجامعات المصرية فهي تملك نظام ضمان جودة مؤسس بشكل جيد نسبيا خاصة فيما يتعلق بالاعتماد الأكاديمي؛ إلا أنه من ناحية أخرى فالجامعات المصرية لا تولي اهتماما كبيرا وتفتقر للمسوحات الخاصة بتتبع مسارات الخريجين؛ كما يستحيل على جميع الجهات الفاعلة الداخلية الوصول إلى وثائق الميزانيات -والتي كانت متوفرة للاستخدام الداخلي- لمراقبة النزاهة و الشفافية المالية (تتفق من حيث المسؤولية الاجتماعية المتعلقة بمتابعة الخريجين والنزاهة المالية مع ما هو معمول به في الجزائر)³⁸.

5- نتائج المقارنة المعيارية لمحور المشاركة

يطرح من خلال هذا المحور السؤال التالي: هل لأصحاب المصلحة صوت في صنع القرار داخل الجامعة؟ ومن أجل الإجابة على هذا السؤال تم قياس متوسط مؤشرات هذا المحور في الجامعات الجزائرية، حيث تم التوصل إلى نتيجة القياس الإجمالية لهذا المحور كما هي موضحة في الشكل الموالي:

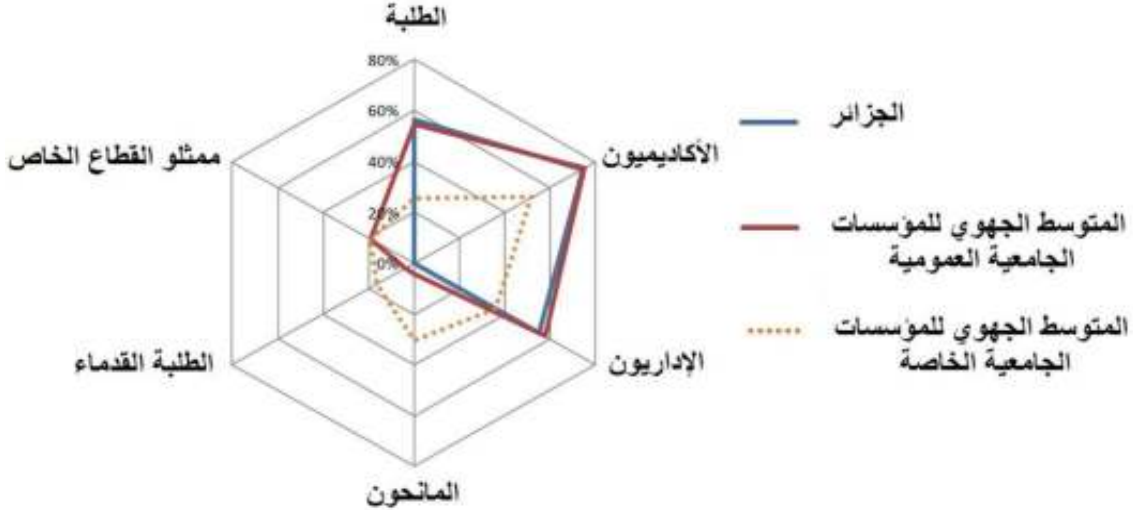
شكل رقم (7): نتائج قياس محور المشاركة في الجامعات الجزائرية.



Source: Banque Mondiale, Rapport sur la gouvernance des université en Algérie, Juan 2012, p: 19.

بلغ متوسط درجة "المشاركة" في المؤسسات الجامعية الجزائرية (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 ما 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.

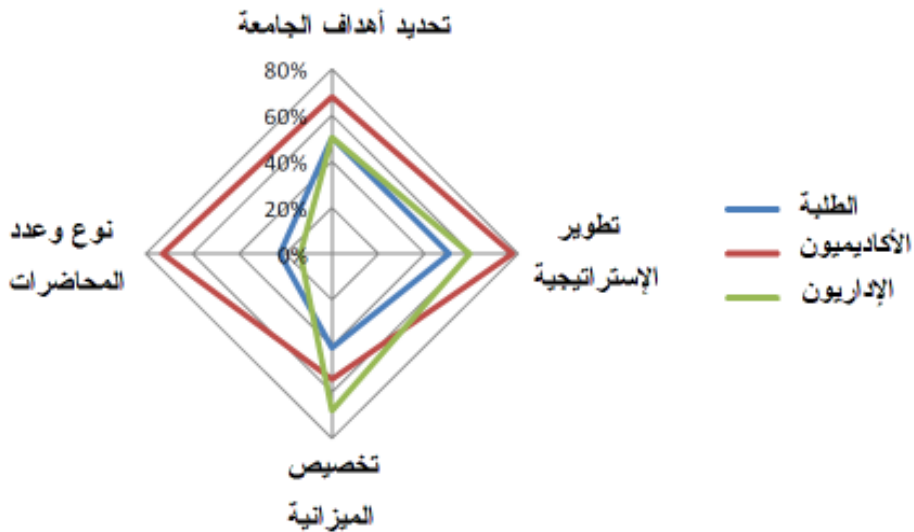
شكل رقم (8): الأطراف المشاركة في المؤسسات الجامعية الجزائرية.



Source: Banque Mondiale, Rapport sur la gouvernance des université en Algérie, Juan 2012, p: 20.

إن هيكل مشاركة المؤسسات الجزائرية يشبه إلى حد كبير هيكل الجامعات الحكومية في المنطقة (جامعات تونس، المغرب، ومصر)، إذ هناك تمثيل مرتفع نسبياً لهيئة التدريس، وتمثيل متكافئ للطلاب والموظفين الإداريين. والمشكل الكبير هو أنه لا توجد مؤسسة تمثل الطلاب السابقين، أو حتى ممثلي القطاع الخاص، الذين يمثلون مع ذلك عالم سوق العمل بالنسبة لخريجي الجامعات. الملفت للانتباه أنه تم تكوين مخصص مجالس الإدارة لتمثيل أي وكلاء خاصين يساهمون في جهود تمويل الجامعة.

شكل رقم (9): مشاركة الأطراف المختلفة داخل الجامعة في صنع واتخاذ قرارات المؤسسات الجامعية الجزائرية.



Source: Banque Mondiale, Rapport sur la gouvernance des université en Algérie, Juan 2012, p: 20.

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

خاتمة:

من خلال ما تم تقديمه وعرضه، وبعد تحليل التقرير الصادر عن البنك الدولي الخاص بحوكمة الجامعات الجزائرية، أظهرت نتائجه للوهلة الأولى بأن هناك قصور في تطبيق مبادئ الحوكمة في أغلب الجامعات الجزائرية المكونة لعينة الدراسة. وعليه، تبقى إمكانية تفعيل الحوكمة الجيدة في الجامعات الجزائرية ضرورة حتمية، رهينة بالدرجة الأولى لمدى إرادة ورغبة الفواعل الرسمية (الدولة والوزارات)، كون هذه العناصر الممر الأول لتحسيد معاييرها ومشرف على الخطط التنموية من خلال الأطر القانونية والمؤسسية، إلا أن ذلك وحده لا يعطي النتائج المرجوة إلا بالتوازن والتعاون وتكامل الأدوار بين مختلف الأطراف ذات المصلحة من أكاديميين وطلاب وإداريين والقطاع الخاص وغيرهم.

نتائج البحث

لقد توصلنا من خلال هذا البحث واستنادا للقراءات التحليلية والمقارنة لنتائج المقارنة المعيارية لحوكمة الجامعات الجزائرية بالاعتماد على أداة القياس "بطاقة فحص حوكمة الجامعات UGSC"، إلى مجموعة من النتائج يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

■ إحدى النتائج الرئيسية لهذه الدراسة هي أن تعريف رسالة الجامعات الجزائرية وتحديد أهدافها يتم من قبل الدولة؛ هذا الاستنتاج يأتي من عدة ملاحظات، يتعلق الأول بحقيقة المستوى العالي لمركزية النظام في الجامعات الجزائرية، مما يعني ضمناً أن الجامعات لا تشارك في عملية تحديد رسالتها، وبالتالي فإن جميع الجامعات الحكومية لها نفس الرسالة. ويشكل ذلك تحدياً للدولة، لضمان أن تسمح هذه الرسالة الموحدة للمؤسسات بخدمة مختلف الاحتياجات التي يُطلب من نظام جامعي الاستجابة لها. في نفس الوقت، عندما يكون للجامعات نفس الرسالة، يكون من الصعب عليها التخصص أو تطوير ميزة تنافسية أو التفوق في بعض مجالات المعرفة أو السعي لتحقيق أهداف محددة. وهذا ما يقودنا إلى رفض الفرضية الأولى القائلة: تساهم الجامعات الجزائرية بشكل كبير في تحديد رسالتها وأهدافها، وهذه النتيجة تتفق مع ما أظهرته نتائج دراسة (Jaramillo Adriana And al, March 2012) ومع ما توصلت إليه دراسة (Ruby, 2013 Jaramillo Adriana, Juan Manuel Moreno, Alan) من أن جميع الحكومات في البلدان العربية محل الدراسة تساهم بشكل كلي أو كبير في تحديد رسالة وأهداف الجامعات الحكومية؛

■ جميع الجامعات الجزائرية لديها إستراتيجية، سواء على مستوى الجامعة أو الكلية، كما يبدو أن الجامعات القديمة في المعتاد تستخدم في إعداد إستراتيجيتها بمشاركة الدولة، بينما في المدارس على وجه الخصوص تكون مشاركة الدولة في إعداد الإستراتيجية بدرجة أقل. كما أن اختيار معظم القادة المكلفين بصنع واتخاذ القرارات يكون من طرف الحكومة والوزارات ويشترط في ذلك أن يكونوا ذوي خبرة في الميدان. وهذا ما يقودنا إلى قبول الفرضية الثانية القائلة: آليات ممارسة الإدارة في الجامعات الجزائرية قائمة على النتائج والخطط الإستراتيجية، وهذه النتيجة تتفق مع ما أظهرته نتائج دراسة (Jaramillo Adriana And al, March 2012) من أنه تم تحقيق درجات عالية في بعد توجه الإدارة ولم يكن هناك تفاوت كبير في الدرجات بين البلدان، ومع ما توصلت إليه دراسة (Ruby, 2013 Jaramillo Adriana, Juan Manuel Moreno, Alan) من أنه يوجد تشابه بين جامعات البلد نفسه في طريقة اختيار صانعي القرار بها، أيضا تستخدم الجزاءات والحوافز كتعويض مرتبط بالأداء بمعدل متشابه في البلدان السبعة محل الدراسة، كما تتفق أيضا مع ما خلصت إليه دراسة (بدوي سامية، بن الدين أحمد، 2018) بأن درجات الحقل

الثالث " شروط إعداد السياسات " سجلت أعلى الدرجات، كما أن درجات الحقل الرابع "تنظيم وقيادة المكونات والمصالح" جاءت متوسطة على العموم، وذلك في كلا المركزين؛

■ إن المستوى العالي من المركزية انعكس سلبا على مستوى "الاستقلال الذاتي" للجامعات الجزائرية، باعتبار أن معظم القرارات تصنع وتتخذ من طرف الحكومة المركزية، كما أن الافتقار إلى تنمية القطاع الخاص وإقصائه من المشاركة في تطوير وتمويل المؤسسات الجامعية الجزائرية يزيد في تمركز النظام. بالإضافة إلى ذلك، تعاني مؤسسات التعليم العالي الجزائرية من ضعف شديد في الاستقلالية المالية، بسبب تمويلها من الحكومة بشكل كلي تقريباً، رغبة من هاته الأخيرة في ديمقراطية التعليم العالي، ويعكس المستوى المنخفض لرسوم التسجيل، وكذلك سياسة المنح الدراسية وغيرها من المنح للطلاب (الإقامة والنقل) هذه الرغبة في جعل التعليم الجامعي متاحاً للجميع. وهذا ما يقودنا إلى رفض الفرضية الثالثة القائلة: تتمتع الجامعات الجزائرية باستقلالية كبيرة في تسيير شؤونها، وهذه النتيجة تتفق مع ما أظهرته نتائج دراسة (Jaramillo Adriana And al, March 2012) ومع ما توصلت إليه دراسة (Ruby, 2013 Jaramillo Adriana, Juan Manuel Moreno, Alan)، من أن الحكومات في الجامعات الحكومية أكثر ميلاً لإعطاء الجامعات قدراً من الاستقلالية الأكاديمية ولكن ليس بشكل مطلق، ولا تلاحظ الاستقلالية في الموارد البشرية والاستقلالية المالية؛

■ كما توصلت الدراسة إلى وجود مستوى منخفض للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الجامعية الجزائرية، ولاسيما من جانب عدم متابعة الخريجين وقلة الاهتمام بتحقيق الموائمة بين برامج الجامعة واحتياجات سوق العمل؛ كذلك تتم مراجعة وثائق الموازنة دائماً من قبل الدولة، ولكن نادراً ما يتم توفيرها لوسائل الإعلام أو عامة الناس، كما يتم إجراء المراجعة المالية دائماً من قبل هيئة خارجية، ولكن النتائج نادراً ما تكون متاحة لأصحاب المصلحة داخل الجامعة أو يتم نشرها خارج الجامعة. وهذا ما يقودنا إلى رفض الفرضية الرابعة القائلة: حجم المسؤولية التي تتحملها الجامعات الجزائرية اتجاه أصحاب المصلحة كبير، وهذه النتيجة تتفق مع ما أظهرته نتائج دراسة (Jaramillo Adriana And al, March 2012) من أن جامعات تونس تتمتع باستقلالية ودرجة مساءلة ضعيفة، ومع ما توصلت إليه دراسة (Ruby, 2013 Jaramillo Adriana, Juan Manuel Moreno, Alan) من أن هناك اختلافات واضحة حول كيفية تصنيف البلدان في الفئات الفرعية الثلاث للمساءلة، فبينما تحصل المساءلة عن نوعية التعليم على أعلى درجات التصنيف، تحل المساءلة الاجتماعية والمالية في المرتبة الأدنى، كما تتفق أيضاً مع ما خلصت إليه دراسة (بدوي سامية، بن الدين أحمد، 2018) بأن درجات الحقل الأول المتعلق بنظام المعلومات جاءت ضعيفة، ولكنها تخالف نتائج دراسة (دلال بوعتروس، محمد دهان، 2019) بأن الجامعات الجزائرية تتمتع بالمساءلة الأكاديمية بدرجات متفاوتة أعلاها سجلت بجامعة قسنطينة وبدرجة متوسطة في جامعة سطيف1؛

■ أيضاً، ضعف مستوى المشاركة لأصحاب المصلحة في المؤسسات الجامعية الجزائرية، حيث يقتصر بدرجة أكبر نسبياً على الأكاديميين، وتمثيل متكافئ تقريباً للطلبة والإداريين، ولا يوجد أي تمثيل للطلبة القدامى في أي مؤسسة جامعية، وهناك تمثيل حد ضئيل للقطاع الخاص والذي له دور مهم في تمويل واحتضان خريجي الجامعات كسوق للعمل. وهذا ما يقودنا إلى رفض الفرضية الخامسة القائلة: لأصحاب المصلحة صوت ورأي مسموع في صنع القرار داخل الجامعات الجزائرية، وهذه النتيجة تتفق مع ما أظهرته نتائج دراسة (Jaramillo Adriana And al, March 2012) من أن جميع الجامعات الإحدى وأربعون محل الدراسة تعاني من ضعف كبير من جانب مشاركة أصحاب المصلحة في إبداء الرأي واتخاذ القرارات، ومع ما توصلت إليه دراسة (Jaramillo Ruby, 2013 Adriana, Juan Manuel Moreno, Alan) من أن الجامعات الحكومية والخاصة تظهر أنماطاً مختلفة للمشاركة، حيث أن المماخين يتم تمثيلهم في الجامعات الخاصة بدرجة لا تتاح لهم في الجامعات الحكومية، وهذا على حساب أطراف

أخرى كالطلاب وممثليهم، وتنخفض للغاية مشاركة القطاع الخاص في مختلف مجالس القطاع، كما تتفق أيضا مع ما خلصت إليه دراسة (دلال بوعتروس، محمد دهان، 2019) من غياب مشاركة أصحاب المصلحة الخارجيين في الجامعات الثلاث محل الدراسة.

توصيات البحث

على ضوء النتائج المتوصل إليها أعلاه، سنحاول تقديم بعض التوصيات والتي نورد أهمها فيما يلي:

- تبين من خلال الدراسة أنه إذا كان تحديد رسالة الجامعة مركزياً من قبل الدولة، فإن المؤسسات تكون بالتالي غير قادرة على تطوير مزايا نسبية محددة، أو الاستجابة لاحتياجات محلية أو إقليمية محددة. وعليه فإن تحديد رسالة النظام الجامعي وأهدافه، والذي يمكن أن يشكل في هذه الحالة "مزيج من المهام"، هو مسألة أساسية ومن الأفضل أن تكون من صلاحيات الجامعات الجزائرية حتى ولو كانت بالتعاون مع الدولة؛ وهذا يعني مناقشة وتحليلاً متعمقين حول تحديد موضوعات هاته الرسالة، مثل استصواب تركيزها على البحث التطبيقي أو الأساسي، وكذلك على طبيعة أهداف الجامعات: تدريب الباحثين والأكاديميين، وتدريب العمال المنتجين والقابلين للتوظيف، أو تثقيف الشباب من أجل المواطنة ووضعهم في المجتمع؛
- وضع إستراتيجية فعالة لحوكمة الجامعات الجزائرية وجعلها ممارسة دورية، ما يوفر اختباراً متواصلًا لواقع مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، لمقارنة أداؤها حول حوكمة الجامعات والذي يمكن أن يؤدي إلى المراجعة الذاتية والتقدم، كما يوفر منهج بطاقة فحص الحوكمة لغة مشتركة للمدراء والمسؤولين، يمكن أن تعزز التواصل بين مجتمعات المهنيين وتعطي صانعي السياسات أداة لدراسة كيفية أداء مؤسساتهم الجامعية ومقارنتها بتلك الموجودة في الدول الأخرى؛
- بالنظر إلى أنه يبدو في الآونة الأخيرة أن هناك تقدماً كبيراً بالفعل في ممارسة ضمان الجودة من طرف الجامعات الجزائرية، وهذا في الواقع إنجاز هام من حيث تزايد المسؤولية، فإنه سيكون من المهم أن تبدأ الحكومة عملية تهدف إلى تعزيز قدر أكبر من الاستقلالية في الجامعات؛
- يمكن لمزيد من الاستقلال المالي من جانب الجامعات، على سبيل المثال، السماح لها بتنوع مصادر إيراداتها، مما يسمح لكل من المؤسسات نفسها بالابتكار في تحسين الجودة، وسعي الحكومة لتحرير الموارد لدعم هذا الجهد، ومواصلة التفكير في التحكيم بين إعانة الوصول للجميع وزيادة الاهتمام بجودة التعليم؛
- بالنظر إلى أن الإصلاح الحكومي يعتبر أن أهم أحد أهدافه هو تحسين قابلية توظيف خريجي الجامعات، فلا بد على الدولة إقامة نظام فعال لرصد هؤلاء الخريجين، وهذا لا يكون إلا بتوسيع دائرة المشاركة والتشاور مع أصحاب المصلحة على مستوى الجامعات الجزائرية.

- ¹ -International Finance corporation, **Corporate Governance Manual**, Second Edition,2010, p: 06.
- ² -World Bank, **Governance and Development**, World Bank, Washington, DC, 1992, p: 01.
- ³ -Organization for Economic Co-operation and development (OECD), 2004, **principles of corporate governance**, OECD publishing , Paris, p:1-5.
- ⁴ -محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات دور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008، ص: 15، 16.
- ⁵ -Serge Williams Bationo, **a contribution des conseil administration à la gouvernance des universités: de l'expérience de l'université du Québec à Chicoutimi à la proposition d'un modèle efficace pour l'université de koudougou au Burkina Faso**, thèse de doctorat en gestion et management publique, Université Senghore, Egypte, 2011, p: 20.
- ⁶ -Meredith Edwards (2002), **University Governance :Amapping and some issues**, p: 5, disponible sur le site: <http://www.atem.org.au/downloads/pdf/Governance.pdf> (consulté 17/03/2020).
- ⁷ - ضحاوي بيومي محمد، المليجي رضا محمد، دراسة مقارنة لنظم الحوكمة المؤسسية للجامعات في كل من جنوب أفريقيا وزيمبابوي وإمكانية الإفادة منها في مصر، المؤتمر العلمي التاسع عشر للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، 29 جويلية 2011، جامعة عين الشمس، القاهرة، ص: 46.
- ⁸ -Jaramillo Adriana And al (March 2012), **Universities Through the Looking Glass: Benchmarking University Governance to Enable Higher Education Modernization in MENA**, Washington, DC:The World Ban, p:03, Disponible sur le Site: <http://documents.worldbank.org/curated/fr/596691468299224499/pdf/690710ESW0Whit0h0the0Looking0Glass1.pdf> (Consulté le: 27/ 03/ 2020)
- ⁹ - إسماعيل سراج الدين، حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر، مكتبة الإسكندرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009 ، ص: 15 - 20.
- ¹⁰ -Fabrice Hénard, Alexander Mitterle, **Governance and Quality guidelines in higher education**, OECD,2008, p: 01.
- ¹¹ - تم الاعتماد على المراجع التالية:
- منال بنت عبد العزيز علي العريني، واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المجلة الدولية المتخصصة، المجلد 03، العدد 12، الأردن، ديسمبر 2014، ص: 119.
- إسماعيل صالح الفراء، الحوكمة مفهومها وبعض طرق تطبيقها في الجامعات، ورقة بحثية مقدمة في ورشة عمل بعنوان: حوكمة مؤسسات التعليم العالي، يوم 28 مارس 2013، الجامعة الإسلامية، غزة، ص: 9.
- ¹² - زيدان محمد، زيدان عبد الرزاق، حوكمة الجامعات: عرض نماذج جامعات رائدة، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الخامس، العدد 2، أوت 2019، ص: 352.
- ¹³ - نفس المرجع السابق، ص: 352.
- ¹⁴ - جواد كاضم نعمة، الإدارة الحديثة لمنظومة التعليم العالي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص: 544، 545، 546.
- ¹⁵ - ياسمين محمد حضري، نحو معايير للحكم الرشيد في التعليم، ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر السنوي الرابع للمنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم: آليات التوافق والمعايير المشتركة لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في التعليم، يومي 2 و 3 سبتمبر 2012، المنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم، ص: 77.
- ¹⁶ - حاتم العايدي، الحوكمة الجامعية، ورقة بحثية مقدمة في ورشة عمل حول حوكمة مؤسسات التعليم العالي، يوم الخميس 28 مارس 2013، هيئة الاعتماد والجودة لمؤسسات التعليم العالي بغزة، فلسطين، ص: 68.
- ¹⁷ - زيدان محمد، زيدان عبد الرزاق، مرجع سبق ذكره، ص: 352.
- ¹⁸ - محمد محمود الخيلة، تمارا يعقوب ناصر الدين، الحوكمة مرتكز لتطبيق معايير ضمان الجودة: تجربة جامعة الشرق الأوسط، ورقة مقدمة للمشاركة في المؤتمر السنوي السابع حول أثر الجودة والاعتماد في التعليم، المنعقد يومي 7 و 8 ديسمبر 2015، الدار البيضاء، المملكة المغربية، ص: 72.
- ¹⁹ -Bruder K.A.J.R and Gray E.M, and al, **Public Sector Benchmarking – a Practical Approach Management**, Vol.76, No, 1994, p: 9.
- ²⁰ -Larisa Dragolea & Denisa Cotirlea, **Benchmarking: A Valid Strategy for The Long Term**, Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica, Vol.11, Second Edition, 2009, p: 813.
- ²¹ -Horngren Charles T., Datar Srikant M., Foster George, **Cost Accounting: A Managerial Emphasis**, 11 th Ed, Prented in The USA, 2006, p: 234.
- ²² -Rayburn. Letricia Gayle, **Cost Accounting: Using Acost Management Approach**, 6 th Ed, Irwin, Inc, 1996, p: 17.
- ²³ - إيثار عبد الهادي آل فيحان، المقارنة المرجعية الإستراتيجية في صناعة الإلكترونيات، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 54، 2005، ص: 93.

²⁴ - بوعتروس دلال، دهان محمد، دراسة تحليلية ومقارنة لقياس الحوكمة في بعض الجامعات الجزائرية، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد السادس، العدد الثاني، ديسمبر 2019، ص: 303.

²⁵ - نفس المرجع السابق، ص: 304.

²⁶ -Jaramillo Adriana, Juan Manuel Moreno, Alan Ruby, **Benchmarking Governance as a tool for promoting change: 100 Universities in MENA paving the way**, World Bank and Center for Mediterranean Integration, June 2013, pp: 3-4, Disponible sur le Site:

https://www.researchgate.net/publication/308520831_Benchmarking_Governance_as_a_tool_for_promoting_change_100_Universities_in_MENA_paving_the_way (Consulté le: 02/ 04/ 2020)

²⁷ -Ibid, p:77.

²⁸ -Jaramillo Adriana And al, **Op.Cit**, pp:129 - 130.

²⁹ -Ibid, pp: 68.

³⁰ -Jaramillo Adriana, Juan Manuel Moreno, Alan Ruby, **Op-Cit**, p: 17.

³¹ -Banque Mondiale (Juan 2012), **Rapport sur la gouvernance des université en Algérie**, pp: 12- 13, Disponible sur le Site:

http://wbgfiles.worldbank.org/documents/hdn/ed/saber/supporting_doc/Background/TED/SABER_TED_University_governance_Algeria.pdf(Consulté le: 25/ 03/ 2020)

³² -Jaramillo Adriana And al, **Op.Cit**, pp:55,76, 87, 102.

³³ - Banque Mondiale (Juan 2012), **Op.Cit**, pp: 13- 16.

³⁴ -Jaramillo Adriana And al, **Op.Cit**, pp:59,78, 89, 103-107.

³⁵ - Banque Mondiale (Juan 2012), **Op.Cit**, pp: 16- 17.

³⁶ -Jaramillo Adriana And al, **Op.Cit**, pp:61,78, 91, 107-114.

³⁷ - Banque Mondiale (Juan 2012), **Op.Cit**, pp: 18- 19.

³⁸ -Jaramillo Adriana And al, **Op.Cit**, pp:62-66,79-80, 94, 144-118.