

## حوكمة الجامعة الجزائرية بين آليات التطبيق و معوقاتها

### *Governance of the Algerian University between the mechanisms of application and its obstacles*

علي لوئيس

جامعة سطيف 2، [Lounis.ali@gmail.com](mailto:Lounis.ali@gmail.com)

#### **Abstract :**

The University is a service institution It aims through its outputs to Investigate the needs of society And it is expected that these outputs will be at the level of individual aspirations, in order to satisfy many needs and desires In this context, this university with its various components (professors, administration, students) must work with great coordination and integration by adopting various mechanisms related to close monitoring , accountability and bearing responsibilities or what is known as : Governance to control the positive and effectiveness of the university educational process in general . But is the Algerian University today able to adopt this governance? Do the components of its format have a common concept of this governance? Have they been prepared for accreditation according to the necessary conditions? What are the obstacles to their application and how to strengthen them so that this institution is at the level of quality and excellence to achieve development in society?

**Key words:** Governance , University, University governance, implementation mechanisms, obstacles.

#### **الملخص:**

تعتبر الجامعة مؤسسة ذات طابع خدماتي تهدف من خلال مخرجاتها الى تلبية متطلبات المجتمع المتعددة في مختلف قطاعات الحياة، و يتوقع أن تكون هذه المخرجات في مستوى تطاعات الأفراد ليم الإشباع الوافر للحاجات و الرغبات ، في هذا الإطار فان هذه الجامعة بمختلف مكوناتها ( أساتذة ، طلبة إدارة ) يجب أن تعمل بتناسق و تكامل كبيرين باعتماد مختلف الآليات و الميكانيزمات ذات العلاقة الوطيدة بالمراقبة و المحاسبة و تحمل المسؤوليات أو ما يعرف : بالحوكمة لضبط ايجابية و فعالية العملية التعليمية الجامعية بشكل عام . لكن هل الجامعة الجزائرية اليوم قادرة على اعتماد هذه الحوكة ؟ هل مكونات نسقتها له مفهوم مشترك لهذه الحوكة ؟ هل تم التحضير لاعتمادها وفق الشروط الضرورية ؟ ما هي معوقات تطبيقها و كيفية تعزيزها بحيث تكون هذه المؤسسة في مستوى الجودة و التميز لتحقيق التنمية في المجتمع ؟

**الكلمات المفتاحية :** الحوكة ، الجامعة ، حوكة الجامعات، آليات التطبيق، المعوقات.

\*المؤلف المرسل: علي لوئيس الإيميل: [Lounis.ali@gmail.com](mailto:Lounis.ali@gmail.com)

## ■ مقدمة:

تسعى المجتمعات اليوم إلى تحقيق التنمية بشتى أنواعها ، خدمة لمواطنيها الذين يمتلكون عددا من الحاجات و الرغبات، يعملون جاهدين على تحقيق إشباعها بوسائل و آليات متعددة ، متنوعة و تتركز عملية تحقيق التنمية على مجموعة من الميكانيزمات، الاستراتيجيات و مؤسسات الفعل الاجتماعي و التنشئة الاجتماعية بشبكة إنسانية علائقية تعمل على ضمان تماسك ، انسجام الأفراد في هذه المجتمعات في ظل تعاون و تكامل مستمرين .

و نجد أن المجتمع الجزائري بمختلف أطيافه و أنماطه الثقافية و أطره السوسولوجية و سلوكيات أفرادها السيكولوجية يمتلك ثقافة شاملة مميزة تعمل على مساندة كل التغيرات المحلية و العالمية مع المحافظة على أصالته و اتماؤه ، مركزا اهتمامه على المسارات التي تحدد اتجاه مؤسساته الخدمتية و الاقتصادية و متابعة مؤشرات تطورها و سيرورتها عبر الزمن ، ليجعل منها قاطرة تضمن تحقيق أهدافه و غايات مواطنيه . في هذا الإطار نجد أن بين تلك المؤسسات :الجامعة كإطار شامل بمكونات نسقية متآزرة تعمل في اتجاه موحد خدمة لما يصبوا إليه هؤلاء الأفراد من أجل تطبيق مبدأ " من أجل حياة أفضل " .

فهذه الجامعة هي بمثابة القاطرة التي تقود المجتمع إلى تحقيق التنمية بمختلف أشكالها و في مختلف مجالات الحياة ، هي تمثل أيضا المنطلق الأول لمصادر إنتاج المعرفة و تسويقها من خلال مخرجاتها التي تعمل على تلبية حاجات و متطلبات هذا المجتمع ، غير ان الجامعة بافتكاكها لهذا الوصف يجب ان تلتزم من خلال مسيرتها و مكونات نسقتها ( أساتذة ، طلبة ، إدارة ) بالمضي دوما نحو الأمام معتمدة في ذلك على آليات موضوعية و علمية في تسيير مختلف العمليات المكونة للعملية التعليمية الجامعية وفق مبدأ الجودة و التميز في اداءتها ، هذه الآليات المتمثلة بالأساس في عمليات : المحاسبة ، المراقبة ، المساءلة ، التقييم الموضوعي و التشخيص الواقعي . و هي آليات في الحقيقة ترجمة لمصطلح يطلق عليه ب : الحوكمة . فحوكمة الجامعة الجزائرية أصبحت اليوم أكثر من حتمية نظرا للوضع الذي تعيشه الجامعة الجزائرية و مستوى أنماط التسيير و الإدارة الموجودين بها إضافة إلى التهرب من تحمل المسؤوليات و عدم قبول فكرة المساءلة و المراقبة في

ظل شفافية و نزاهة عملية اتخاذ القرارات ذات العلاقة الوطيدة بالسير العام لهذه المؤسسة و مجموعة المعوقات و العقبات التي تحد من إمكانية إنجاح اعتماد هذه الحوكمة في الجامعة الجزائرية .  
أولا : الحوكمة

## 01- مفهوم الحوكمة:

هي من المواضيع الهامة و الأساسية لما تلعبه من دور في تأسيس قواعد الحكم الراشد الذي يعمل على توجيه مسار المجتمع و الأفراد معا لتحقيق مجموعة الأهداف المسطرة في إطار متكامل و مسؤول الحوكمة تعود إلى أولئك العلماء و الباحثين القدامى أمثال : " دافيد هيوم " و " جون جاك روسو " من خلال طرح مجموعة من الأفكار و التصورات التي تتفق في مجملها على أن الديمقراطية و الاستقرار لا يمكنها التأسيس في أي مجتمع دون تسجيل وجود شعور الفرد ( المواطن ) الايجابي و المترجم للرضا مع الاحترام المتبادلو الاحتكام في مختلف القضايا للعقل الرشيد (سليمان، 2002، صفحة 26). أما من الناحية الاصطلاحية الحوكمة مستمدة من كلمة حكومة وهي إشارة واضحة لصفة السيطرة والالتزام .

وتعرف اصطلاحا بأنها : " النظام الذي يتم من خلاله توجيه وإدارة شركات الأعمال و يحدد الحقوق و المسؤوليات بين مختلف الأطراف ذات الصلة بنشاط الشركة مثل مجلس الإدارة و المديرين و المساهمين و غيرهم من أصحاب المصالح، يحدد قواعد إعداد إجراءات اتخاذ القرارات المتعلقة بالشركة ، كذلك يحدد الهيكل التي من خلاله وضع أهداف الشركة ووسائل تحقيقها ووسائل الرقابة على الأداء " (زين و صبحي، 2009، صفحة 73)

وهي أيضا : " مجموعة من القواعد التي تجرى بموجبها إدارة المؤسسة داخليا ، و يتم وقتها إشراف مجلس الإدارة على المؤسسة بهدف حماية المصالح و الاستثمارات المالية للمساهمين الذين قد يقعون على بعد آلاف الأميال من الشركة " (كاثرين كوشا، 2003، صفحة 2) .  
- هي حسب اللجنة الانجليزية CADB : " نظام بمقتضاه تدار الشركات و تراقب " (حماد، 2007، صفحة 11).

وتعرف كذلك : " عبارة عن مجموعة من القواعد والإجراءات التي تحدد صنع القرار و مراقبة ورصد العمليات داخل المؤسسة " ( Jan , 2008, p. 4) .  
- هي حسب البنك الدولي (1992): " أسلوب ممارسة القوة في إدارة الموارد الاقتصادية و الاجتماعية للدولة من اجل التنمية " (جمعة ، 1999 ، صفحة 111).

## 02-محددات الحوكمة :

يمكن تحديدها في ما يلي :

### 1-2 المحددات الداخلية :

التي يمكن تلخيصها في مجموعة الأسس و الأنظمة و البرامج القواعد المتواجدة في إطار المؤسسة و التي تكون كورقة سير و المنطلق القاعدي في صياغة عملية اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب ، حسب طبيعة و خصوصية كل موقف الذي يمكن ان تعيشه المؤسسة ، التي تمكن من توزيع تحديد المهام ، الأدوار و الوظائف الممثلة للسلطات على مستوى المؤسسة و القائمة بين المساهمين و مجلس إدارة المؤسسة من جهة و مختلف اللجان الفرعية الممثلة لها من جهة ثانية(غادر، 2009، صفحة 16) .

### 2-2 المحددات الخارجية :

هي عبارة عن تلك المتغيرات الواجب توفرها لأجل ضمان السير الفعال للإدارة العامة على مستوى المؤسسة و تحقيق مجمل الأهداف المسطرة في إطار فعال بمؤشرات الجودة و التميز و يرقى إلى إشباع حاجات و رغبات الأفراد في المجتمع في ظل الحفاظ على موازنة القائمة التي يمكن في أن تفرز تصادم و تناقض و تعارض بين العائد الاجتماعي و العائد الخاص ، و على كل يمكن تلخيص مضمون هذا النوع من المحددات في : مجموعة القوانين ، المراسيم ،القرارات ، ذات البعد و الامتداد الاقتصادي و التي تعمل في مجملها و في سياق محدد على تنظيم السوق بمختلف أشكاله و مظاهره ( الملي ، المصرفي ...الخ ) بالإضافة إلى تلك الكفاءات البشرية و كذا فعالية الآليات و التقنيات و الميكانيزمات المادية و التقنية ذات البعد الرقابي(يحياوي و بوسلة، 2012، صفحة 8).

### 03- خصائص الحوكمة :

- الاستقلالية : و المتمثلة في غياب كل المتغيرات و العوامل التي من شأنها التأثير السلبي و الضغط و التحكم في عملية الإدارة ، التسيير و التخطيط حتى تنجز الأهداف بشكل فعال و كامل .

- المسؤولية : بمعنى الكل له مسؤولية على ما يقوم به اتجاه المؤسسة و الأطراف الأخرى بهدف تطبيق المصلحة العامة .

- العدالة : و هي ضرورة توفير المناخ الشامل لاعتماد المساواة بين الجميع في المؤسسة مع ضرورة اعتماد الاحترام للآخرين في ظل شبكة من العلاقات الإنسانية و الاجتماعية بناءة و ايجابية من شأنها أنسنة مجال العمل و تخفف من صعوبته .

- المساءلة : و نعني بها اعتماد عملية التقييم و المراقبة و المتابعة بشكل دوري و مستمر تماشياً مع عملية الانجاز لمختلف الأنشطة و الوظائف المحددة حيث أن كل طرف فيها مطالب بتقديم تقارير تفصيلية و توضيحية تتضمن إحصائيات صادقة معبرة على مستوى التقدم في الانجاز بشكل واقعي و الوقوف على مختلف النقاط السوداء لتصحيح مسارها و تعديلها و الايجابية لتعزيزها

- الانضباط : المترجم لمجموعة السلوكات ذات البعد التربوي القيمي و الأخلاقي لجميع الأطراف في المؤسسة .

- الشفافية : التي تهدف بالدرجة الأولى إلى اعتماد روح المنافسة الحقيقية الصادقة و النزيمية في عملية الانجاز و ما يقابلها من متطلبات مالية و نقدية ، فبقدر ما كانت هذه التقارير المنجزة تتسم بمبدأ الشفافية و الصدق بقدر ما كانت المخرجات صحيحة و هادفة و متميزة (محمد البشير ، 2014 ، صفحة 30).

### 04- أهمية الحوكمة: يمكن تلخيص أهمية الحوكمة في النقاط التالية :

- إمكانية التمييز بين إدارة المؤسسة ( الشركة ) و الملكية في إطار التعدد و التنوع الخاص بمجموعة الأهداف المسطرة و الواجب تحقيقها .

- تخفيض مستوى شدة حصول المخاطر و الآثار السلبية غير المتوقعة بالتوازي مع العمل على رقي و النمو بالنسبة للأسواق بمختلف أنواعها من جهة و كذا تقدم وتيرة التنافس في المؤسسة لمختلف الخدمات و السلع .

- تقديم العون لمختلف الشركات على المستوى المجتمعي و التي تسعى من خلال إستراتيجيتها على الحد من انتشار ظاهرة الفساد بشتى أنواعه و في كل القطاعات .

- المرافقة و المتابعة لأجل إنجاح عملية جذب مختلف الاستثمارات لتدعيم المجال الاقتصادي و تهيئته لدخول المنافسة في ظل مبدأ الشفافية و الموضوعية و الصدق و المراقبة على مستوى المؤسسات و الشركات(الصبان، 2005، صفحة 312).

إضافة إلى هذا فان أهمية الحوكمة تضمن السير الفعال للمؤسسة من خلال اعتماد الضبطية في أدائها الأمر الذي يعمل من جهته على اقتصاد الرأسمال العام و بالتالي إمكانية الحصول على استثمار يكون قادرا على الاستمرارية في الزمن أيضا إلى ضبط احتمال إمكانية تعرض المؤسسة الى المخاطر بشتى أنواعها , أما بالنسبة للمستثمرين و المساهمين فهي آلية مهمة في إدراكهم لاحتمالية حصولهم على عوائد كثيرة و متنوعة من خلال السير الجيد و الصارم للمؤسسات ما يخلق لديهم شعور الدافعية للإنجاز و حافز ايجابي للاستثمار و لعل هذا ما يؤكد الطمأنينة و السكينة و الأمن السيكولوجي للأفراد و المجتمعات معا , و ذلك بناء على الالتزام المسجل و الذي يفرز بدوره ضمان عملية تحقيق و الحصول على مختلف المزايا داخل المجتمع الواحد و في جميع مجالات الحياة(ميكرا كراسينكي، 2008، الصفحات 4-5)

## 05- أهداف الحوكمة :

من بين أهم أهداف الحوكمة المتمثل في عملية إيجاد مناخ منسجم يتسم بالثقة المتبادلة بين المساهمين و الإدارة العامة للمؤسسة او الشركة العاملة ، و لعل هذا لا يتأتى أو يتحقق إلا من خلال آليات تترجم إرادة الفعل المتكامل للتعاون بين الطرفين في نسق متكامل و مشترك بعيدا عن كل أشكال التعسف و الفساد ( المالي و الإداري) (محمد عبد الحليم، 2005، صفحة 8).

إضافة إلى أنها تهدف بشكل مميز الى خلق و توفير بيئة او وسط مهني نقي خالي من جميع مؤشرات الصراعات و التصادمات و التنظيمات غير الرسمية باعتبارها الوجه المريض للمؤسسة لانعدام الحوار و التواصل بين مختلف الأطراف ، مناخ يتميز باستقطاب الاستثمار الفعال و الهادف .

## 06- الحوكمة في الجزائر

### 1-6 واقع الحوكمة في الجزائر :

إن المجتمع الجزائري اليوم أصبح يعيش حركة مميزة من التغيرات مست جميع مجالات الحياة ، مما افرز مناخا يتطلب إعادة النظر في العديد من الفلسفات ، الاستراتيجيات و الأدبيات المتعلقة أساسا بعملية التسيير و الإدارة العامة للمؤسسات و الشركات ذات البعد الاقتصادي ، المالىو الخدماتي ، فهذه العملية التسييرية أو ما تعرف بالحوكمة : باتت ضرورية و إلزامية لأجل التحكم الجيد في دواليب التسيير و و تحقيق مختلف المخططات التنموية بالنسبة للقطاع العام و الخاص على حد سواء .

لعل المنطلق الموضوعي و الإجرائي و الميداني للحوكمة في الجزائر كآلية ذات مصداقية لتسيير المؤسسات يتمثل في المؤتمر الدولي الذي تم عقده في جويلية 2007 حول : الحكم الراشد للمؤسسات في الجزائر ، و المتضمن إشكالية مصطلح الحوكمة و ضرورة توحيد مفهومها بالنسبة لجميع الشركات و الأطراف المساهمة و الشركاء الاقتصاديين و الأكاديميين و رجال الأعمال و الإدارات العامة كأطراف مشتركة . و بالفعل كانت الانطلاقة في هذا الإطار ناجحة و مفيدة خاصة و انه تم الاتفاق من طرف الجميع على إنشاء خلية عمل ، تفكير و تشاور تعمل بالتنسيق مع كل من المنتدى العالمي لحوكمة الشركات ( GCGC ) و مؤسسة التمويل الدولي ( IFC ) و برنامج تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تم الاتفاق على إطلاق تسمية : " فريق العمل للحكم الراشد في الجزائر 2008 GOAL08 " على هذا العمل التنسيقي من هؤلاء الشركاء السابق ذكرهم (وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعة التقليدية ، 2009 ،

صفحة 13) ثم تلاه عقد مؤتمر وطني ثان في مارس 2009 تم من خلاله إصدار دليل حوكمة الشركات الجزائرية (علي، 2013، صفحة 41).

## 2-6 الحوكمة في الجامعة الجزائرية :

### 1-2-6 مفهوم الحوكمة في الجامعة الجزائرية :

إن مفهوم حوكمة الجامعة الجزائرية مستنبط في الحقيقة من المفهوم الشامل لحوكمة الشركات و المؤسسات الموجودة في المجتمع ، باعتبارها مجالا من المجالات القاعدية و الحيوية فيه ، التي تهدف إلى تقديم مخرجات ترقى إلى القدرة على تلبية مجموعة الغايات و الأهداف المحددة من خلال اعتماد آليات المراقبة ، المحاسبة و الصرامة في جميع الجوانب : المالية ، البيداغوجية ، العلمية و الإدارية ، لجميع مكونات نسقتها ( أساتذة ، طلبة ، إدارة ) . في هذا الإطار نجد ان الولايات المتحدة الأمريكية من بين الدول الأولى التي بادرت إلى حوكمة جامعاتها ، إضافة إلى استراليا التي أشار تقريرها المشهور و المسمى ب : تقرير Rapport Hober إعادة مراجعة إدارة التعليم العالي و البحث العلمي و الذي تضمن أن عملية نجاح مجال التعليم العالي و البحث العلمي في اي مجتمع يتطلب منطلقا صارما مدمته تطوير أهداف و ممارسات مختلف الإدارات في الجامعة من محاسبة ، مراقبة و تحديد المسؤوليات فيما يخص مختلف الموارد التي تمتلكها(بعقوب، 2012).

وندرج هنا تعريف خورشيد لحوكمة الجامعة : " الطريقة التي يتم من خلالها توجيه أنشطة الجامعة و إدارة كلياتها وأقسامها العلمية و متابعة تنفيذ خططها الإستراتيجية و توجهاتها العامة " (اسماعيل، 2009، صفحة 5).

أما ضحاوي و المليحي : " النظام الذي من خلاله توجيه أعمال المؤسسة و مراقبتها على أعلى مستوى من اجل تحسين أهدافها و الوفاء بمعايير المحاسبة و الشفافية إضافة إلى رسم هيكل واضح لعمله في إطار استخدام نظام أخلاقي يحقق لها الجودة و التميز " (ضحاوي و المليحي، 2011، صفحة 46).



- هي : " توجيه المنظمة لنفسها و للعمليات و للنظم داخل هذه المؤسسات و أنظمة اتخاذ قرار هذه المؤسسات مع الهيئات العلمية الأكاديمية المختلفة داخلها و مع الدولة و عالم الأعمال و المجتمع خارجها " (جواد، 2011، صفحة 511).

- هي عملية : " وضع معايير و آليات حاکمة لأداء كل الأطراف من خلال تطبيق الشفافية و سياسة الإفصاح عن المعلومات و أسلوب قياس الأداء و محاسبة المسؤولين و مشاركة الجميع في عملية الإدارة و التقييم و بذلك فهي نظام لمجابهة الاستبداد الإداري في هذه المؤسسات المختلفة ، ذلك الاستبداد الذي تخلفه العلاقة الهرمية بين الرؤساء و المرؤوسين" (القضاة، 2012).

## 2-2-6 أهمية الحوكمة في الجامعة :

يمكن تلخيصها في النقاط التالية :

- ضمان التحسين المستمر لعملية التطوير و عصرة أداء عناصر المنظومة التعليمية الجامعية ( أساتذة ، طلبة الإدارة ) .
- المساهمة في رسم المخططات الإستراتيجية القادرة على اتخاذ القرارات المناسبة و المسؤولة لضمان جودة الأداء الشامل للجامعة .
- الوقوف من خلال التشخيص الموضوعي و الناقد و البناء و الموضوعي و المستمر للوقوف على النقاط السلبية و الايجابية في عملية الإدارة العامة و التسيير الشامل لمختلف الإدارات الأخرى .
- ضبط المتغيرات ذات العلاقة بالعملية التعليمية و التسييرية في الجامعة في ظل الشفافية و النزاهة و تحمل المسؤوليات .
- استمرارية التنافس و التطور مع تفادي تفشي ظاهرة الفساد بمختلف أنواعه ( المالي ، الإداري ، البيداغوجي ) .
- تجسيد التميز و الجودة في أداء مخرجات الجامعة ككثيرك أساسي في بناء و تحقيق التنمية في المجتمع .
- ضمان الحصول على جامعة ذات استقلالية و بمسؤوليات متعددة و شفافية و نزاهة قادرة على التحديد و التحكم لمختلف الميكانيزمات الفعالة في ظل الموارد المتاحة .

- إرساء عملية رقابة و تسيير ذاتي يعمل على احترام و تطبيق مختلف القوانين والتشريعات و المراسيم ذات العلاقة بالتسيير و الإدارة العامة الفعالة لتحقيق مجموعة الأهداف و الاستثمار العقلاني ، الأمثل و الواقعي لمختلف الموارد الموجودة في الجامعة(العريبي، 2014، الصفحات 118-119).

### 2-6-3 أهداف الحوكمة في الجامعة الجزائرية : يمكن تلخيص أهمها في ما يلي :

- إفراس فضاء أكبر و اشمل لمكونات العملية التعليمية الجامعية للمشاركة و المتابعة و وضع مختلف خطوات الهيكل الخاص بمختلف القرارات و معرفة الأوقات و المواقف المناسبة لاتخاذها في ظل مناخ ديمقراطي تشاركي مسؤول قائم على الإدارة الموضوعية و التسيير المنطقي لمختلف الموارد التي تحوز عليها الجامعة في شقتها : المالي الإداري ، البيداغوجي و العلمي .

- تجويد الممارسات العلمية ، البيداغوجية و الإدارية و كذا الاستفادة من الخبرات الإدارية على مستوى مختلف الهيئات العلمية و الأكاديمية لإعطاء فرصة للجميع لاتخاذ القرارات المناسبة و اعتماد الموازنات ، المفاضلات الأولويات و تبصر المخاطر و الآثار السلبية(مقيدهش، 2016، صفحة 71).

- اعتماد المساءلة بالنسبة لجميع مكونات النسق التعليمي الجامعي في ظل الاحترام المتبادل و المحاسبة الموضوعية .

- تفعيل العمل التشاركي ، التكاملي الهادف و ضمان كفاءته لإيجاد مناخ مهني ، عملي خدماتي محفز بدافعية متزايدة للانجاز .

- وضع حدود و معالم مختلف أشكال التمييز ، الضغط ، الاستبداد ، تكريس البيروقراطية و السلطوية في العلاقة القائمة بين المسؤول الأول في الجامعة أو المصالح و المديرات الفرعية و المتعاونين معه سواء كانوا أساتذة طلبة أو إداريين لإعطاء البعد التنافسي و الديمقراطي في تسيير الجامعة .

- تصحيح الصورة المتداولة عن الجامعة في المجتمع و إيصال رسالة مضمونها التصور الحقيقي الذي تلعبه الجامعة الجزائرية في المحيط . و الأهمية القصوى التي تمتلكها ضمن نسق قيمي متكامل في صنع

المعرفة واقتصادها و محاولة التشخيص الصريح ، المقترح الذي يقدم حولا لعديد القضايا ، الانشغالات ، المشاكل.

- تطلعات المجتمع مع تحقيق عملية التنمية بشتى أنواعها بجودة و تميز .

**4-2-6 مقومات الحوكمة في الجامعة :** نلخصها في النقاط التالية :

- ضرورة توفر الثقة بالنفس و الثقة بالأخر كشريك فعال في عملية الإدارة ، السير مع إعطاء البعد الاستراتيجي للعمل التشاركي و تحمل المسؤوليات بين الطرفين و القناعة التامة ، الصادقة لقبول تطبيق آليات المراقبة المحاسبة و التقييم .

- ضرورة شفافية الإطار التشريعي المرجعي و بعده عن تعددية القراءات و التفسيرات و التأويلات عند الممارسة و التنفيذ .

- الاختيار الموضوعي للمسؤولين و المشرفين و المدراء ( العمداء ، رؤساء الأقسام ... الخ ) بطريقة علمية موضوعية تتماشى مع ما يتطلبه المنصب الإداري من كفاءات و متطلبات و مع ما يمتلكه هذا الشخص المسؤول من كفاءات و مكتسبات علمية و خبرات ميدانية و مهارات و ذكاء مهني موقفي في مجال التسيير و الإدارة بعيدا كل البعد عن التعيين العشوائي و المحسوبية و المجاملة و المحاباة(الفراد، 2013، صفحة 23).

- التجسيد الميداني و الإجرائي لميكانيزمات التشارك في الإدارة العامة ، المالية ، البيداغوجية و العلمية للجامعة بالاعتماد على تفعيل الأداء الجماعي للجميع .

- اعتماد النزاهة و الاستحقاق في عمليات الترقية العلمية و الإدارية بالنسبة للهيئة التدريسية و الإدارية الوظيفية مع ضرورة إرساء مبادئ ، تقاليد و أسس علمية المتعلقة بالحرية العلمية و الأكاديمية التي من شأنها مساعدة هؤلاء على ممارسة حقهم في مواصلة البحث ، الدراسة و التكوين بعيدا عن كل المساومات التصادمات و الاحباطات.

## 07- آليات تطبيق الحوكمة في الجامعة الجزائرية ومعوقاتها :

### 1-7 ثقافة و شخصية التركيبة البشرية للجامعة الجزائرية :

إن من معوقات اعتماد الحوكمة في الجامعة الجزائرية تلك المتعلقة بالثقافة الخاصة بمكونات نسقتها ( أساتذة طلبة ، إدارة ) و المستمدة في منطلقاتها القاعدية من السلم القيمي لهم ، ذلك أن هؤلاء و من خلال شخصياتهم و اتجاهاتهم المكتسبة في مختلف مؤسسات التنشئة الاجتماعية و بالأخص على مستوى الأسرة - كنواة أولى لنمو الفرد - يكتسبون مجموعة من القيم ، المعايير و القواعد من شأنها أن تتحكم في سلوكياتهم و تصرفاتهم مع أنفسهم و مع الآخرين ، فبقدر ما كانت بنية شخصياتهم ايجابية بقدر ما كانت مؤشرات سلوكياتهم فعالة و بناءة ، و بالتالي ضمان ضبط التعامل و التصرف الجيد مع الآخرين بصدق ، تقبل تحمل المسؤوليات في مختلف المستويات و في المواقف المتعددة . و بالنسبة لمختلف الأدوار التي هم ملزمون بأدائها ، و لعل هذا الموروث هو الذي يشكل الإطار الخاص لثقافتهم و التي تعكس بشكل عام ثقافة المؤسسة أو الجامعة التي ينتمون إليها .

ففي ظل غياب أسس التشاور و المحاورة على مستوى الأسرة مثلا يولد لدى البعض من هؤلاء نوع من الغبن و الإحباط ، التوتر و العدوانية . التي يصبحون من خلالها يرفضون الآخر و كل ما يمكن أن يستفز نفسياتهم بمعنى انه لا توجد لديهم قنوات بأهمية التعبير ، النقاش المتبادل المؤسس على مبدأ المحاسبة ، التقييم و تحمل المسؤوليات في العمل و الالتزام بمختلف التعليمات المسيرة للعملية التعليمية الجامعية ككل . لعل هذا ما يمكن أن ينتقل في صور و أشكال متعددة سلوكية و إجرائية شعورية و لاشعورية في حياتهم المهنية و يتحكم في مسار اتجاهها ، هذا ما يؤثر سلبا على سمعة و صورة الجامعة و على قدرتها اعتماد الحوكمة بتطبيق عمليات المحاسبة ، التقييم ، الشفافية و النزاهة بين مختلف الشركاء و المساهمين في إنجاح أهدافها و يجعل ديناميكيتها ستاتيكية و لا ترقى إلى أن تكون مؤسسة فعالة ببعدها الاستراتيجي التعليمي و البيداغوجي .

## 2-2 أسلوب تسيير الجامعة الجزائرية و تسييسها :

يرى الكثيرون من المتابعين لشأن الجامعة الجزائرية و ما تعيشه من إخفاقات و تدرجها في آخر مراتب ترتيب الجامعات العالمية الحديثة و عدم مسيرتها لمختلف التطورات و بالخصوص في كثير من التخصصات و الضبط في العلوم الاجتماعية و الإنسانية، و عدم قدرتها على تلبية مطالب المجتمع . يرجع بالدرجة إلى طبيعة أسلوب تسييرها و إدارتها و إيقامها في مستنقع السياسة و إعادها عن أداء دورها الحقيقي في المشاركة في صنع قرارات المجتمع و القيام بوظائفها القاعدية المثمثلة أساسا في تقديم و ضمان توفير مخرجات تكون بمثابة خزان لمختلف الإطارات و الكفاءات القادرة على معالجة مختلف الظواهر الاجتماعية ن السيكولوجية ، الاقتصادية ، السياسية... الخ . فنجد مثلا : أسلوب اختيار المدراء ، العمداء ، رؤساء الأقسام ، رؤساء المصالح الإدارية و حتى ممثلي الطلبة و غيرهم في معظم الجامعات الجزائرية . لا يتم وفق المعايير الموضوعية العلمية القائمة على الكفاءة و الذكاء الموقفي ، التجربة و الخبرات السابقة ، في ظل النزاهة و الشفافية في تطبيق مختلف التشريعات و القوانين المسيرة للدولة . و إنما يتم بطريقة سياسية و أحيانا جمهوية أو على أساس أن من بين هؤلاء لا يمتلكون القدرة على النقاش البناء و النقد الصارم و يجذبون أن يكونوا أشخاصا تابعين لتصرف جهة تسييرهم و تقف إلى جنبهم رغم سلبية أدائهم للاستمرار في مناصبهم فقط .

زيادة على هذا ، فان الجامعة الجزائرية اليوم تعيش حالات من تداخل الصلاحيات و السلطات مع افرز مناخ من الفوضى و التقارير المتضمنة لحقائق مزيفة و خاطئة ساهمت بشكل كبير في التهرب من تحمل المسؤوليات و انجاز الأعمال المسندة . فالكل يتهرب من تحمل مسؤوليات الأخطاء المسجلة و عدم قبول فكرة التقييم الموضوعي ، المحاسبة ، المساءلة عل أن تكون بوضوح و برقابة شاملة تتضمن مختلف الأساليب المستخدمة للتقييم و المراجعات المالية و إدارة المخاطر(العايدي، مارس 2013، صفحة 68). لعل هذا ما يحور الواقع الحقيقي للجامعة الجزائرية بالنسبة للوصاية و يجعلها للأسف في كثير من الأحيان تسطر خططا إستراتيجية للنهوض بمختلف الإصلاحات قائمة عليه .

### 3-7 نظام التقييم ، المحاسبة والمسؤولية : و ذلك من خلال :

#### 1-3-7 الشق الإداري :

المتتبع لعملية التقييم القائمة اليوم و المعتمدة في اغلب الجامعات الجزائرية و بالخصوص في منظومتها الإدارية و في بعدها البشري يلاحظ نوعا من الفوضى، اللامبالاة و المحسوية بدءا من عملية التوظيف و الاختيار مروراً بعمليات التثبيت ، التدريب و الرسكلة وصولاً إلى الترقيات بالمناصب العليا لعل هذا ما من شأنه التأثير السلبي على الأداء الوظيفي للأفراد و يجعل من العمل الإداري عملاً صعباً بعيداً عن بعده الإنساني و العلائقي الفعال و هذا لا يتماشى مع آليات اعتماد و إنجاح الحوكمة بمفهومها الواقعي .

#### 2-3-7 الشق العلمي و البيداغوجي :

ما يلاحظ في عملية التقييم العلمي و البيداغوجي سواء بالنسبة للأساتذة أو الطلبة ، هو عدم اعتماده على الموضوعية ، الشفافية و النزاهة . و لا يخضع أصحابه إلى الصرامة و الابتعاد عن المحاباة في صنع المعرفة ، تجويدها و كيفية استثمارها و ربطها باحتياجات سوق الشغل و المحيط ، كما نجد أن معظم المنتوج العلمي المقدم لا يخرج من أوصار الجامعة و لا ينشر لوجود عراقيل في عملية النشر على مستوى الكثير من المجالات العلمية و يتم بطرف واحد فقط و هو الجامعة دون إشراك مختلف الشركاء الآخرين في المحيط الذي تتواجد فيه الجامعة و يبقى في أدراج الجامعة رغم أن هناك الكثير من الدراسات و الأبحاث من خلال توصياتها و نتائجها تقدم إسهامات ناجعة لعديد القضايا في المجتمع لئتم الاستعانة و بأموال طائلة و بالعملة الصعبة بتجارب و جهات أجنبية لا تأخذ في تناولها خصوصية المجتمع الجزائري .

و على كل و في ضوء ما سبق التطرق إليه ، يمكن تعزيز آليات اعتماد الحوكمة في الجامعة الجزائرية من خلال إرساء عملية تعزيز الرقابة بكل ما تتضمنه من معان الإفصاح و الشفافية و ووضوح البيانات و المعطيات ، البيانات لجميع الأطراف المعنية بالحوكمة و في الوقت المناسب (عثماني، 2015، صفحة 9)، إضافة إلى عملية المساءلة و المحاسبة لجميع الأطراف

المشاركين في العملية التعليمية الجامعية انطلاقا من ضرورة تقديم التقارير الدورية الصادرة و المعبرة عن حقيقة الواقع المعاش بإحصائيات صحيحة و حديثة و ليس واقع افتراضي، زد على ذلك لامركزية اتخاذ القرارات و دعوة الجميع للمشاركة في تحديد مصير الجامعة وفق معطيات حالية و وفق قرارات سيادية مسؤولة ، هذا دون أن ننسى ما تقدمه عملية المشاركة، التعاون ، العدالة من نتائج إيجابية برؤية إستراتيجية و تخطيط واقعي قابل للتنفيذ بموازنة مالية معقولة يمكن التحكم في تكاليفها .

#### ■ الخاتمة :

إن حوكمة الجامعة الجزائرية عملية مهمة و أساسية جدا في تفعيل الفعل الأدائي البيداغوجي العلمي و الإداري من جهة، و في الدفع بعجلة التنمية المستدامة في المجتمع من جهة أخرى ، فضروري جدا الوقوف على الفهم الصحيح و المشترك لفلسفتها من طرف المعنيين و كذا توفير المناخ اللازم لإرسائها و إنجاح عملية تجسيدها وفق معايير الجودة ، التميز و في ظل التغيرات المحلية و العالمية .

#### ■ المراجع :

##### • المراجع بالعربية:

1. اسماعيل صالح الفراد. (2013). الحوكمة: مفهومها وبعض طرق تطبيقها في الجامعة. ورشة عمل حول حوكمة مؤسسات التعليم العالي. غزة/فلسطين: هيئة الاعتماد لجودة مؤسسات التعليم العالي.
2. أمينة عثمانى. (2015). تحليل الأسس النظرية للاخلاقيات في الادارة وآليات إرسائها(دراسة حالة جامعة الجزائر). مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية(14).

3. بن عمر محمد البشير. (2014). حوكمة المؤسسات ودورها في تحسين أداء المؤسسة. مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، 01(07).
4. بيومي محمد ضحاوي، و رضا محمد المليجي. (2011). دراسة مقارنة لنظام الحوكمة المؤسسية للجامعات في كل من جنوب إفريقيا وزيمبابوي وإمكانية الإفادة منها في مصر. المؤتمر العلمي التاسع عشر للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية. القاهرة: جامعة عين شمس.
5. حاتم العايدي. (مارس 2013). الحوكمة الجامعية. ورشة عمل حول حوكمة مؤسسات التعليم العالي. غزة/فلسطين: هيئة الاعتماد والجودة لمؤسسات التعليم العالي.
6. سراج الدين اسماعيل. (2009). حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر. مصر: مكتبة الاسكندرية.
7. سلوى شعراوي جمعة . (1999). مفهوم ادارة شؤون الدولة والمجتمع. مجلة المستقبل العربي(249).
8. طارق عبد العالي حماد. (2007). حوكمة الشركات -شركات القطاع العام والخاص، مصارف( المفاهيم-المبادئ-التجارب-المتطلبات). الاسكندرية/مصر: الدار الجامعية.
9. عادل ناصر يعقوب. (2012). إطار نظري مقترح لحوكمة الجامعات ومؤشرات تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة. مجلة تطوير الأداء الجامعي، 1(2)، 3-12.
10. عبد الصمد عمر علي. (2013). إطار حوكمة المؤسسات في الجزائر (دراسة مقارنة مع مصر). مجلة الباحث(12).
11. عبد القادر سليمان. (2002). الأسس العقلية للسياسة. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.



12. عبد محمد القضاة. (6 جوان، 2012). جريدة الحقيقة الدولية الأردنية. تاريخ الاسترداد 6 فيفري، 2020، من حوكمة الجامعات الأردنية: مدخل لإصلاحها:

id2&http://factjo.com/pages/artdetails.aspx?id=1963

13. علي أحمد زين، و محمد حسن عبد الجليل صبحي. (2009). مبادئ وممارسات حوكمة الشركات العامة والخاصة من أجل الإصلاح الاقتصادي والهيكلية. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الادارية.

14. عمر محمد عبد الحليم. (2005). حوكمة الشركات. الحلقة النقاشية الثالثة والثلاثون.

15. كاظم نعمة جواد. (2011). الإدارة الحديثة لمنظومة التعليم العالي. الاردن: دار الصفا للنشر والتوزيع.

16. محمد سمير الصبان. (2005). الأسس العلمية والعملية لمراجعة الحسابات. الاسكندرية /مصر: الدار الجامعية.

17. منال بنت عبد العزيز علي العريني. (2014). واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الادارية والأكاديمية العاملين في جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية. المجلة الدولية المتخصصة، 7 (12).

18. ميكرا كراسينكي. (2008). حوكمة الشركات في الأسواق الناشئة. مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE.

19. نزيهة مقيدش. (2016). أهمية أسلوب المعاينة في الدراسات الاحصائية(دراسة تطبيقية حول الحوكمة في الجامعة الجزائرية من خلال سبر للآراء). قسم العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف، رسالة ماجستير.

20. نعيمة يحيوي، و حكيمة بوسلة. (2012). دور الحاكمة المؤسسية في تحسين الأداء المالي للشركات. الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري. بسكرة/ الجزائر : جامعة محمد خيضر .

21. هليلبيغ وآخرون كاترين كوشا. (2003). حوكمة الشركات في القرن 21. (كريم سمير، المترجمون) واشنطن: مركز المشروعات الدولية الخاصة.

• المراجع الأجنبية:

1. Jan , C. (2008). *Reflexions on corporate Governance and the role of the internal Auditors, Roularta Media Group(on time )*.