مجلة التغير الاجتماعي *ISSN 2507-7473 المجلد السادس العدد01 (2020) * ص115-142

# الحوكمة الإلكترونية في المؤسسات الجامعية الجزائرية.

# *E-governance in Algerian university institutions.*

زهية دباب1•، راضية لعور2

1 جامعة محمد خيضر- بسكرة ، zahia.debbab@univ-biskra.dz

2 جامعة محمد خيضر –بسكرة ، radialaouar84@gmail.com

## الملخص:

تهدف هذه الورقة البحثية الى تسليط الضوء على واقع وتحديات الحوكمة الإلكترونية في المؤسسات الجامعية الجزائرية. حيث يعتبر مفهوم الحوكمة الإلكترونية من المفاهيم الأكثر استخداما في الآونة الأخيرة ، والذي جاء ليعبر عن الأزمة الحقيقية التي تمر بها المؤسسات الجامعية والتي تعكسها مظاهر كثيرة ، لمحاولة تخفيف حدتها وإيجاد حلول ناجعة لها ، فهي تعد وسيلة يتم من خلالها وضع جملة من المعايير التي تحكم أداء كل أعضاء الهيئة الجامعية من خلال تطبيق مبدأ المشاركة ، والشفافية والمساءلة ، والكفاءة في الاستخدام الأمثل للموارد ، بالإضافة إلى استنادها إلى قواعد العدالة والإنصاف وسيادة القانون والعمل على إشراك جميع الفاعلين في الجامعة . وتعتبر الحوكمة من أولويات الإصلاحات الجامعية التي تهف كل مرة إلى الارتقاء وتصنيف الجامعات.

**الكلمات المفتاحية:** الحوكمة، الحوكمة الإلكترونية، المؤسسة الجامعية

## *Abstract :*

*This research paper aims to shed light on the reality and challenges of e-governance in Algerian university institutions. Where the concept of e-governance is one of the concepts most used in recent times, which came to express the real crisis that university institutions are going through, which is reflected in many aspects, in an attempt to reduce its severity and find effective solutions to it, as it is a means by which a set of standards that govern the performance of All members of the university body through the application of the principle of participation, transparency and accountability, and efficiency in the optimal use of resources, in addition to their reliance on the rules of justice, fairness and the rule of law, and by working on the participation of all actors in the university. Governance is considered one of the priorities of university reforms that aim at each time to upgrade and rank universities.*

***Keywords:*** *Governance, e-governance, university institution*

•المؤلف المرسل: زهية دباب ، الإيميل: zahia.debbab@univ-biskra.dz

- **مقدمة:**

حظي موضوع الحوكمة في الآونة الأخيرة باهتمام كبير وواسع من قبل الحكومات والمنظمات الدولية على حد سواء نظرا لما لها من أهمية بالغة في حماية المؤسسات من الفساد الإداري والقضاء على النفوذ واستغلال المناصب العليا والسلطة، حيث لقي هذا المفهوم رواجا كبيرا إذ انتقل استخدامه من السياسة وإدارة الدولة والمؤسسات إلى الجامعات ومراكز البحث، الأمر الذي تطلب ضرورة إصلاح منظومة التعليم العالي من خلال إدراك قياداته للضوابط والآليات التي تحكم سير هذه المنظومة للارتقاء بالمستوى العلمي لها وتحقيقا لأهدافها المرجوة نظرا للتفشي الواسع لظاهرة الفساد، مما توجب على مؤسسات التعليم العالي بالتوجه إلى الحوكمة والتي تعد من بين الأساليب الحديثة وضمن أنجع الحلول من أجل التفرد في اتخاذ القرارات المتعلقة بها سعيا للرقي والنهوض بها نحو الأفضل.

وتعمل الجزائر حاليا على إصلاح ومراجعة وهيكلة منظومة التعليم العالي وذلك لاعتبارها القاعدة الأساسية التي تلعب دورا هاما في تنمية المجتمع والاقتصاد من أجل اقتصاد جديد قائم على الأسس المعرفية يخلق فرص عمل مستدامة ويواكب مختلف التطورات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال في العصر الحالي.

## أولا-مفاهيم أساسية:

### 1. مفهوم الحوكمة:

-يقصد بالحوكمة : " فن أو"طريقة الحكم " (الوسيط)

والحوكمة لغة تعني التحكم والسيطرة من خلال قواعد وأسس ضبط بغرض تحقيق الرشد، أما الترجمة العلمية التي تم الاتفاق عليها لهذا المصطلح فهي أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة.

-وتعرف الحوكمة حسب ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات المنعقد في الجزائر في 11مارس 2007 أنها فلسفة تسيرية و مجموعة من التدابير العلمية الكفيلة في أن واحد لضمان و استدامة

مجلة التغير الاجتماعي *ISSN 2507-7473* المجلد السادس العدد01 (2020) * ص115-142

تنافسية للمؤسسة بواسطة تعريف حقوق وواجبات الأطراف الفاعلة في المؤسسة وتقاسم الصلاحيات المترتبة على ذلك . (قورير، 2010)

-أما البنك الدولي فيعرف الحوكمة ب: أنها الأسلوب الذي يتم من خلاله إدارة الموارد الاقتصادية للمجتمع بكفاءة عالية بهدف التنمية .

وعليه نخلص إلى أن الحوكمة تضم جملة من الإجراءات و القوانين التي تساهم تطوير وترقية أداء المؤسسة بتطبيق الشفافية و المحاسبة مع الحفاظ على الحقوق وواجبات الأطراف الفاعلة داخل المؤسسة .

## 2. مفهوم الجامعة:

تعتبر الجامعة القطب الرئيسي من حيث حجمها وميزتها في تقديم خدمة عمومية، خاصة في الدول النامية أين تكاد تنعدم الجامعات الخاصة ، ويمكن تعريف الجامعة بالنظر إلى هيكلها التنظيمي على أنها : مؤسسة تحتوي على عدد من المعاهد التعليمية ، العليا ، وتقدم برامج للدراسات العليا ، ولها القدرة على منح الدرجات العلمية في مختلف مجالات الدراسة . (البرعي، 2002)

-تعرف الجامعة على أنها : مؤسسة إنتاجية تهدف لإعداد الرأس مال البشري الضروري لقيادة التنمية الاقتصادية في بلد ما وبأقل التكاليف الممكنة . (زراولة، 2005)

إن مصطلح جامعة يعبر على أنها تستعمل في جمع الأمور الحسية والمعنوية وهي مؤنث جامع، نقول كلمة جامعة وأمر جامع ومسجد جامع وقدر جامعة وجوامع وجمعها جوامع. (العلي، 2005)

- أما المشرع الجزائري فيعرفها على أنها : مؤسسة عمومية ذات طابع ثقافي علمي ومهني الذي أعطى تكييفا جديدا للجامعة الجزائرية وذلك في إطار جملة التعديلات التي أدخلت على القانون الأساسي للجامعة والأحكام المتعلقة بها. (أفريل)

- ويعرف التعليم العالي بأنه : هو ذلك النمط من التعليم الذي يعقب ويكمل التعليم الابتدائي والثانوي،ويحتل موقعا بارزا في قمة نظام التعليم بصورة عامة،وقد يشكل قوة كبيرة لتطويره والمجتمع

الذي يوجد فيه،كما قد يشكل عقبة كاداة أمام تطوره وتطور المجتمع الموجود فيه. (زرمان، 2004-2003)

### 3. مفهوم حوكمة الجامعة:

قدمت عدة تعاريف لحوكمة الجامعات منها:

- تعرف حوكمة الجامعة بأنها الطريقة التي يتم من خلالها توجيه انشطة الجامعة وإدارة كلياتها وأقسامها العلمية،ومتابعة تنفيذ خطتها الإستراتجية والتوجيهات العامة،كما يعالج مفهوم حوكمة الجامعة نظم الإدارة وأساليب تقييم الأداء وتشكيل الهيكل التنظيمي للجامعات وأساليب تنظيمها ،ودعم القرارات بها وكيفية تخصيص مواردها المالية والبشرية ،مع مراعاة أسلوب الحوار بين ذوي المصالح للوصول الى معايير ولوائح تتناسب مع بيئة الجامعة ،كذلك الالتزام بمبدأ المحاسبة والمسؤولية عند صنع القرار مما يساعد في إدارة التطوير التنظيمي للجامعة وتحسين وجودة التعليم العالي.

- وتعرف أيضا ب: النظام الذي يتم من خلاله توجيه عمال المؤسسة ومراقبتها على أعلى مستوى من اجل تحقيق أهدافها و الوفاء لمعايير المحاسبة و الشفافية ،إضافة إلى رسم هيكل واضح لعمله في إطار استخدام نظام أخلاقي ليحقق لها الجودة و التميز .

وعليه يمكننا القول بان حوكمة الجامعة تعني عملية تجسيد للقوانين واللوائح والمعايير في مع تطبيق النزاهة و المحاسبة والاستقلالية و المشاركة في اتخاذ القرار للمصالح ذات الصلة بالمؤسسة عموما وبالجامعة خصوصا مما يؤدي إلى جودة و زيادة فاعلية التعليم العالي و تطويره .

## ثانيا-دواعي التوجه نحو الحوكمة الالكترونية:

لقد اهتمت العديد من الدول المتقدمة و النامية بتطبيق الحوكمة لضمان تحسين الفعالية وتحقيق الشفافية والعدالة وتفعيل مبدأ المساءلة والمحاسبة وحماية المستفيدين وأصحاب المصالح، والحد من استغلال السلطة و النفوذ، وتعد الولايات المتحدة أولى دول العالم التي حاولت تطبيق الحوكمة بالجامعات ،حيث قامت بتفعيل نظم الرقابة على التعليم الجامعي و ضمان تحقيق مستوى جيد من الأداء ودعم القرارات الجامعية القائمة على المشاركة وتدعيم اللامركزية،والإدارة الذاتية لمؤسسات التعليم الجامعي الأمريكية .

مجلة التغير الاجتماعي *ISSN 2507-7473* المجلد السادس العدد01 (2020) * ص142-115

ونشير هنا إلى أن آدم سميث اهو ول من وضع الإشارات الأولى للحوكمة في كتابة ثورة الأمم ثم تطور بعد ظهور الفضائح المالية في أواخر الثمانينات وبداية التسعينات وحدوث أزمات مالية وإفلاس كبار المؤسسات الأمريكية في نهاية 2001 -ويعتبر تقرير منظمة التنمية و التعاون الاقتصادي بعنوان مبادئ حوكمة المؤسسات سنة 1999 بمثابة اعتراف دولي رسمي لهذا المفهوم.

ومن دواعي التوجه نحو الحوكمة في الجامعات ظهور عدة تحديات ومشكلات منها:

- العولمة والحراك الأكاديمي الذي نتج عن أتفاق بولونيا، حيث أثرت الإجراءات الأوروبية حتى خارج حدود أوروبا؛

- الحوكمة الجامعية قائد مهم للتغيير، فكيفية إدارة المعاهد والمؤسسات الجامعية هو أكثر العوامل الحاسمة في تحقيق أهدافها، وتلعب دورا هاما في تحسين جودة التعليم؛

- التطور السريع كنتيجة لثورة الاتصالات والمعلومات في إطار الانتقال إلى "اقتصاد المعرفة" ساهم في توسيع الدور البحثي للجامعات وفي إنشاء جامعات ذات توجه بحثي تتكون من مراكز بحثية متميزة أو جامعات تركز فقط على مرحلة الدراسات العليا؛

- الفساد الأكاديمي الذي يعتبر أكبر تهديد لمشاريع الإصلاح القائمة حاليا وتتجسد أبرز مظاهره في المتاجرة بالسلطة الأكاديمية للانتفاع الشخصي؛

- أزمة الثقة بين المجتمع والجامعة، فالملاحظ في السنوات الأخيرة تراجع أو بالأحرى انعدام ثقة المجتمعات خاصة النامية في الجامعات، وأيضا تراجع العديد من القيم في المحيط الجامعي سواء على مستوى العلاقات البيداغوجية أو على المستوى العلمي البحثي. (مقيدش)

## ثالثا- أهمية الحوكمة في الجامعات:

لحوكمة الجامعات أهمية بالغة يمكن تحديد أهمها في النقاط التالية:

- بالنسبة لإدارة الجامعة: فتكمن الأهمية البالغة لحوكمة الجامعات بالنسبة لإدارتها في النقاط التالية:

- تعزيز القدرة التنافسية للجامعات والرصانة العلمية؛

- تجنب الفساد المالي والإداري؛

- تعزيز الثقة بين الأطراف المعنية؛

- تحسين وتطوير أداء الجامعة؛

- مساعدة إدارة الجامعة على صياغة وبناء إستراتيجية سليمة، وضمان اتخاذ قرارات فعالة بما يؤدي إلى كفاءة الأداء.

- بالنسبة للمجتمع: فتكمن أهمية حوكمة الجامعات على مستوى الجامعات فيما يلي:

- ضمان حقوق الناس؛ (رحال، 2018)

- رضا المجتمع عن الجامعة؛

- تحسين سمعة المؤسسة الجامعية في المجتمع.

- بالنسبة للعاملين في الجامعة: وتكمن أهمية حوكمة الجامعات بالنسبة للعاملين فيما يلي:

- ضمان حقوقهم ومصالحهم دون تمييز؛

- حوكمة الأداء تكشف الإحتياجات التدريبية.

## رابعا: أهداف حوكمة الجامعات

تتمثل أهم أهداف حوكمة الجامعات فيما يلي:

- وضع القوانين والقواعد التي يسترشد بها قيادات ومسؤولي الجامعات في تولي الأعمال الإدارية، بما يكفل الديمقراطية والعدالة لجميع الأطراف المعنية؛

- تعزيز مشاركة جميع الأطراف من الأعضاء الأكاديميين والإداريين، والقيادات، والطلاب في عمليات صنع القرارات؛

- تحقيق العدالة والمساواة بين العاملين في الجامعات للحصول على أداء مرتفع من جميع الفئات؛

- توفير حق المحاسبة والمساءلة لجميع الأطراف المستفيدة من وجود الجامعات؛

مجلة التغير الاجتماعي *ISSN 2507-7473* المجلد السادس العدد01 (2020) * ص115-142

- تحقيق الشفافية من خلال العمل وفق آليات، وأطر تتسم بالوضوح، وتمكن العاملين من ممارسة أعمالهم بشكل كامل، ومساعدتهم على العطاء والمشاركة الفاعلة في جميع الأنشطة داخل وخارج الجامعات.

## خامسا: آليات تعزيز الرقابة

إن من أهم العوامل الأساسية لنجاح حوكمة مؤسسات التعليم العالي هي مدى الإحترام والتقيد بمبادئ الحوكمة المؤسسية ذلك أنها تساهم في إصباغ صفة الحوكمة المؤسسية عليها، وتتمثل أهم مبادئ حوكمة مؤسسات التعليم العالي التي تساهم في تعزيز آليات الرقابة الداخلية والخارجية فيما يلي:

**1-5 -الشفافية** (Transparency): تبنى على تقاسم المعلومات والتصرف بطريقة مكشوفة ووفق إجراءات واضحة لكيفية صنع القرار، والوضوح والتبيان في كل مجالات العمل التي تتم بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى، وتكون المعلومات متاحة للجميع كل حسب اختصاصه من أداء المهام، وبالتالي إن الجامعات يجب أن تراعي الشفافية عن طريق نشر وتوضيح إيرادتها ومصروفاتها المالية للمجتمع المحلي، وتوضيح الحقوق والواجبات لجميع منتسبيها، وغرس المصداقية والثقة فيهم، ومنحهم المعلومات التي يحتاجونها في أي وقت، وكذا إعداد أدلة إرشادية واضحة لخطوات إنهاء المعاملات، وتقبل الاقتراحات والشكاوي.

2-5 **المساءلة** (Accountability): أي مدى تواجد جهات وسبل لمساءلة كل فاعل من الفواعل في الجامعة، بالإضافة إلى الممارسات والخطوات التي يتم إتخاذها فعليا لمساءلته ومحاسبته ماليا، قانونيا، إداريا وفنيا، ويتم ذلك بإتخاذ العديد من الإجراءات كتحديد مسؤوليات كل العاملين في الجامعة ووجود لائحة نظامية لمساءلتهم، ووجود قوانين تكفل ذلك مع تطبيقها بكل موضوعية، وتطبيق نظام مجزي للعقاب والثواب، ووجود نظام فعال للرقابة، مع تحديد أسس ومعايير جودة الأداء، وهي بذلك ستساهم في قياس الإنجاز والتقدم في بلوغ الأهداف، ويجب أن تكون المساءلة تتميز بالوضوح في تحديد خطوط المساءلة والرقابة على جميع المستويات، وهي بذلك تتضمن الأساليب المستخدمة لتقييم

الأداء، نظام للمراجعة المالية، اعتماد إجراءات إدارة المخاطر والتعامل مع سوء الإدارة. (رحال، 2018)

3-5 **اللامركزية والاستقلالية** (Decentralization and Autonomy): استقلالية الجامعات تعني عدم خضوعها إلى السيطرة الخارجية في المسائل المتعلقة بالفعاليات الأكاديمية وصياغة وتنفيذ السياسات والبرامج التعليمية، وأن تدار ن قبل هذه المؤسسات وليس من خارجها بمعنى التمتع بشخصية مستقلة بما يتناسب مع بيئتها المحلية مع وجود نظام مالي مستقل، ولوائح تنظم الحرية الأكاديمية وبناء هياكلها التنظيمية وممارسة وظائفها وفقا لذلك دون أي تدخل خارجي، مع ترك إدارة كافة شؤونها العلمية والبيداغوجية لها دون التأثير عليها.

وتتضمن استقلالية الجامعات ثلاثة أبعاد تتمثل في الآتي:

- الاستقلالية المؤسساتية أي مدى قدرة وسلطة المؤسسات في تحديد أهدافها الخاصة وتعيين مجلس إدارتها والموظفين والأكاديميين؛

- الاستقلالية المالية أي مدى قدرة هذه المؤسسات على التمويل وتحديد الرسوم الدراسية وامتلاك الإدارة والمباني؛

- الاستقلالية الأكاديمية (الحرية الأكاديمية) وهي التي تكفل حرية التعبير وحرية العمل ونشر المعلومات والبحوث والمعرفة دون قيود.

ومهما يكن فإن الاستقلالية واللامركزية مفهومان مرتبطان فالاستقلالية تتحقق بقدر تجسيد اللامركزية في جميع المستويات المالية، الإدارية والبيداغوجية.

- آليات تعزيز المشاركة: حتى يكون هناك تدعيم وتعزيز لحوكمة مؤسسات التعليم العالي وحتى تؤدي النتائج المتوخاة منها، فإنه يجب إبقائها لمجموعة من المبادئ وأهمها ما يلي:

4-5 **المشاركة والإستجابية** (Participation and Responsiveness): لتحقيق الحوكمة يجب أن تكون هناك مشاركة لجميع الأطراف الجامعية في صناعات القرارات، والمشاركة

مجلة التغير الاجتماعي *ISSN 2507-7473* المجلد السادس العدد01 (2020) * ص115-142

تكون في جميع معاملات المؤسسة سواء في السياسات العامة للمؤسسة كيفية تحديد مصادر التمويل، وفي وضع الخطط الإستراتيجية، آليات الرقابة أو تحديد قواعد الحوكمة وهي بذلك تتضمن عمليات الإستشارة والإصغاء لجميع الأطراف المعنية وتوزيع السلطة، فإذا هي تتضمن إتاحة الفرص لكافة المنتسبين لها، وكذا المجتمع المحلي في عملية صنع القرارات، ومراعاة الصالح العام في ذلك مع تبني أسلوب الحوار والتشاور في ذلك، وتشجيع التعاون والعمل الجماعي المشترك بين كافة الأطراف، ومن أبرز نتائج المشاركة نجد:

- زيادة المساءلة، الشفافية والثقافة العامة؛

- تحسين مستوى الإستجابية والتي يقصد بها قياس درجة إستجابة القيادة الإدارية للمؤسسة لمشكلات وإحتياجات

- تحقيق الجودة الأكاديمية والغير الأكاديمية والتي تكسبها السمعة الأكاديمية والعلمية تحقيقا لرسالتها العلمية والبحثية؛

- إستغلال أقصى قدر من الإيرادات وتعظيم الربح والحد من التكاليف. (رحال، 2018)

- حكم القانون والعدالة والمساواة (Rule of law and Quality): بمعنى توفير منظومة قانونية وتشريعية عادلة الأطر تتضمن حقوق أصحاب المصالح ووجود جهة قيادية نزيهة وحيادية تعمل على تنفيذ هذه القوانين، وفي مؤسسات التعليم العالي فإن حكم القانون يتطلب وجود منظومة قانونية وتنظيمية تضمن حرية البحث العلمي وتشجعه وتكفل إستقلالية هذه المؤسسات، وتحدد كيفية توزيع السلطات وصلاحيات كل الأطراف المعنية خاصة منها القيادة الإدارية وكيفية عمل الأجهزة الإدارية والعلمية والطلابية، وهذا كله في ظل المعادلة والمتساوية لجميع العناصر الفاعلة في المؤسسة.

- الفاعلية والفعالية (Efficiency and Effectiveness): تتطلب الحوكمة الجامعية تحقيق الأداء المتميز الذي هو إنعكاس لكيفية إستغلال المنظمة لمواردها المادية والبشرية وبالصورة التي

تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها، وهذا يكون عن طريق تفعيل مبدأ الفاعلية والفعالية، فهما تعتبران مؤشران مهمان لقياس الأداء من خلال تحقيق مدى جودة الخدمات ودرجة إستقلالية عمل هذه المؤسسات وجودة الأنظمة وتطبيقها ومصداقية الإلتزام بها، ويتم قياس الفاعلية الجامعية على أساس الخدمات المقدمة وتطوير القوى العاملة، والتنسيق بين المناهج التعلمية، وضبط المصروفات والعلاقات بين الطلاب والعاملين والسمعة العامة لها لدى الغير. (بارة، 2017)

**6-5 آلية تعزيز الإستراتيجية**: لتحقيق الإستمرارية في الحوكمة الجامعية يجب تبني رؤى مستقبلية تساعد على ذلك، أهمها الرؤية الإستراتيجية Vision Strategic وهي التوجه المستقبلي للجامعة ولمسار أعمالها ترشدها لمكانة متميزة مستقبلا تضمن إستمراريتها وبالتالي الكفاءة في خدمة المجتمع، وصياغة الرؤية الإستراتيجية داخل الجامعة تحتاج إلى مشاركة جميع العناصر الفاعلة فيها لضمان الوصول إلى أفضل رؤية معبرة عن طموحات المؤسسة، وإن الرؤية الإستراتيجية ما هي إلا مرحلة أولية يتم على أساسها إعداد خطة إستراتيجية (التخطيط الإستراتيجي) تحدد أهداف المؤسسة وكيفية تحقيقها، وكما تعد عملية تهدف على المؤسسات الجامعية إلى تطوير وتحسين البيئة الدراسية والتعليمية من خلال دراسة التغيرات المستقبلية التي يمكن أن تواجه هذه المؤسسات ووضع خطط إستراتيجية للتعامل معها.

وهذا ما أكد عليه البنك الدولي في سنة 2013م من تطوير لبطاقة فحص للحوكمة الجامعية، وهي خاصة بمنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، وهي كأداة قياسية تتيح للجامعات في المنطقة قياس مستواها مقارنة بالجامعات العريقة في العالم، وهي تتكون من خمسة معايير تتمثل فيما يلي: السياق العام والرسالة والأهداف، توجه الإدارة، الإستقلالية، المساءلة والمشاركة. حيث تم تطبيقها على 100 جامعة حكومية وخاصة في الجزائر ومصر والمغرب وتونس ولبنان والعراق وفلسطين، وكشفت الدراسة في مجال تطبيق هذه الآليات، أن الجامعات الجزائرية (22 جامعة) مقيدة مركزيا، أي نسبة إستقلاليتها ضعيفة جدا، تغيب مؤشرات الأداء اللازمة لتحقيق النتائج على المستوى الإداري، ورغم أنها تتبع نظام مجزي للحوافز، إلا أنه في ربع جامعات العينة لا يوجد

مجلة التغير الاجتماعي *ISSN 2507-7473* المجلد السادس العدد01 (2020) * ص115-142

نظام فعال لضمان الجودة، بالإضافة إلى ضعف نظام المساءلة والمسؤولية الاجتماعية، والنزاهة المالية، أما بخصوص المشاركة فهي تفتقر لإشراك ذوي المصلحة من طلاب وغيرهم في قراراتها وسياستها. (بلبالي، 2018)

## سادسا : أبعاد الحوكمة

ويمكن إجمالها في الأبعاد التالية:

- البعد الإشرافي :ويتعلق بتدعيم وتفعيل الدور الاشرافي لمجلس الإدارة على أداء الإدارة التنفيذية و الأطراف ذات المصلحة ومن بينهم اقلية المساهمين .

- البعد الرقابي :ويتعلق بتفعيل الرقابة سواء على المستوى الداخلي او الخارجي للشركة فعلى المستوى الداخلي يقصد بها نظم ادارة الخطر اما على المستوى الخارجي فيتناول القوانين و اللوائح وقواعد التسجيل في البورصة وإتاحة الفرصة لحملة الاسهم و الاطراف ذات المصلحة بالرقابة .

- البعد الأخلاقي ويتعلق بخلق وتحسين البيئة الرقابية بما يشمله من قواعد أخلاقية ونزاهة وأمانة ونشر ثقافة الحوكمة على مستوى إدارات الشركات وبيئة العمل بصفة عامة.

-الاتصال وحفظ التوازن :ويتعلق بتصميم و تنظيم العلاقات بين الشركة ممثلة في مجلس الإدارة التنفيذية من جهة و الأطراف الخارجية من جهة أخرى.

-البعد ألاستراتيجي ويتعلق بصياغة استراتيجيات الأعمال والتشجيع على التفكير الاستراتيجي والتطلع الى المستقبل استنادا على دراسة متأنية ومعلومات كافية عن أداءها الماضي و الحاضر وكذلك دراسة عوامل البيئة الخارجية و تقدير تأثيراتها المختلفة استنادا على معلومات كافية عن عوامل البيئة الداخلية ومدى تبادل التأثير فيما بينها. (الكسر، 2018)

## سابعا: تطور التعليم العالي في الجزائر

ويمكننا إيجاز أهم المراحل التي مر بها النظام الجامعي في الجزائر في أربع مراحل على أساس التسلسل التاريخي إلى: التعليم العالي في العهد الاستعماري ثم بعد الاستقلال(1962-1970) ثم فترة الإصلاحات (1971-1980)، وأخيرا من 1981 وصولا إلى الإصلاحات الجديدة المتمثلة في نظام (ل.م.د)، أي الفترة الحالية.

### 7-1 التعليم العالي في العهد الاستعماري:

كانت المساجد والزوايا قبل وأثناء العهد الاستعماري هي المكان الوحيد لتعليم اللغة والدين، ونشر الثقافة الإسلامية، لذا عمل الاستعمار الفرنسي على القضاء على هذه المراكز الثقافة والدينية من خلال تحويل بعضها إلى معاهد للثقافة الفرنسية، وحول بعضها الآخر إلى مراكز نشاطات الهيئات التبشيرية المسيحية، فيما عمل على هدم الكثير منهم بحجة إعادة تخطيط المدن الجزائرية.

أما جامعة الجزائر وهي الجامعة الوحيدة في القطر، فلم تكن لتفتح أبوابها أمام الجزائريين إلا بشح كبير، فكانت تضم غداة الاستقلال (1960) ما يقارب 1317 طالب جزائري مقابل 5931 طالب من جنسية أجنبية وأوروبية، حيث تراوحت نسبة الأوروبيين إلى الجزائريين بالجامعة في تلك الفترة، 3 طلبة أوروبيين مقابل طالب واحد جزائري في تخصص الحقوق والآداب، و 7 طلبة أوروبيين لكل طالب واحد جزائري في كل من تخصص العلوم والطب والصيدلة. (الاقتصادي، 1989)

إن هذه الوضعية التي وإن كشفت عن شيء، فإنها تكشف عن أن العلم والمعرفة هو سلاح فتاك، كي يسيطر شعب على آخر، من خلال نشر ثقافته وإيديولوجيته، فكانت المدرسة والجامعة وسيلة فرنسا لتنفيذ سياستها، بغية إحكام السيطرة على المجتمع الجزائري، على الرغم من وجود الموالين لفرنسا من النخب المثقفة الجزائرية آنذاك، إلا أن ثلة كبيرة منهم ممن تلقوا التعليم العالي في الجزائر أو فرنسا كانوا شعلة الحركة التحريرية الوطنية. (حفيظي، 2012)

### 7- 2 التعليم العالي بعد الاستقلال 1962-1970:

شهدت هذه المرحلة تطورا ملحوظا في أعداد الطلبة ، مما أدى إلى حدوث مشاكل في هياكل الاستقبال الجامعية ، الأمر الذي نتج عنه تسارع في وتيرة انجاز هياكل جامعية جديدة لاستيعاب التزايد في أعداد الطلبة ، فتم في هذه المرحلة فتح جامعات بالمدن الكبرى

مجلة التغير الاجتماعي *ISSN 2507-7473* المجلد السادس العدد01 (2020) * ص115-142

كوهران التي افتتحت فيها جامعة وهران سنة 1965 م، ثم قسنطينة عام 1967 م ، ثم جامعة العلوم و التكنولوجيا هواري بومدين بالجزائر، وجامعة العلوم و التكنولوجيا بوهران ، ثم جامعة عنابه.

و عرفت الجامعة الجزائرية في هذه المرحلة حالة من الاغتراب عن طبيعة المجتمع الجزائري ذلك لكونها كانت عبارة عن تركة استعمارية لم يكن من السهل التخلص من مخلفاتها ، و كان النظام البيداغوجي المتبع هو نظام الكليات الموروث عن النظام الفرنسي و كانت هذه الكليات بدورها مقسمة إلى عدد من الدوائر ، و كانت مراحل هذا النظام كالتالي:

"-مرحلة الليسانس :و تدوم ثلاث سنوات بغالبية التخصصات، وهي عبارة عن نظام سنوي.

للشهادات المستقلة و التي تكون مجموعتها شهادة الليسانس.

-شهادة الدراسات المعمقة : و تدوم سنة واحدة، ويتم التركيز فيها على منهجية البحث، إلى جانب أطروحة مبسطة نسبيا لتطبيق ما جاء بالدراسة النظرية.

-شهادة دكتوراه الدرجة الثالثة : و تدوم سنتان على الأقل من البحث ، لانجاز أطروحة علمية .

-شهادة دكتوراه الدولة :و قد تصل مدة تحضيرها إلى خمس سنوات من البحث النظري والتطبيقي، و ذلك حسب تخصصات الباحثين و اهتماماتهم.

وأهم ما كان يميز هذه المرحلة هو : محاولة توسيع التعليم العالي، تطبيق سياسة التعريب والجزأرة الجزئيين، تقسيم الكليات إلى معاهد مختلفة، و كذا الاعتماد على نظام السداسيات المستقلة. (حفحوف، 2008/2007)

وعلى العموم فإن ما يمكن تقيمه في هذه المرحلة، هو أن التحولات التي عرفتها الميادين الاجتماعية والاقتصادية قد أتت أكلها نسبيا، فعلى الأقل استطاع المجتمع الجزائري التخلص من قيد عبودية المستعمر الفرنسي، والظفر بالعديد من المكاسب في الصحة والتعليم، إلا أن المؤسف في الأمر، هو أن الجامعة الجزائرية قد ضلت محتفظة ببناءاتها المادية والبيداغوجية التي

ورثتها عن الإدارة الفرنسية، فبقيت الجامعة في نظامها وتسييرها تابعة للجامعة الفرنسية، بل كانت صورة طبق الأصل عنها، حيث يقول "كولهن" حول هذه الفترة، "إن الجامعة الجزائرية في 1970 لازالت تدور على ساعة باريس، فالسنة الأولى في كلية الآداب والعلوم، هي السنة التحضيرية في الجامعة الفرنسية المعروفة قبل 1971". (حفيظي، 2012)

### 3-7 المرحلة الثالثة: الفترة من 1971-1980:

تميزت هذه المرحلة بتخلي الجامعة الجزائرية، عن نظامها التعليمي الاستعماري القديم، وإحداث إصلاحات جذرية وفورية تمثلت في: اعتبار اللغة العربية عنصر أساسي للهوية الجزائرية، لذا عمدت الجامعة الجزائرية على توحيد التكوين باللغة العربية، وجعلتها هدفا أساسيا، كما جاء في الأهداف المذكورة سابقا، في مختلف التخصصات ومراحل التربية والتكوين،

كما تميزت هذه المرحلة بالتخلي عن نظام الكليات، حيث كانت الجامعة تعتمد على أربع كليات ثابتة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، كلية الطب والصيدلة، كلية العلوم، وتعويضه بنظام المعاهد، وذلك بهدف إعطاء كل فرع علمي أهميته وأبعاده الحقيقة.

وكانت الجامعة في هذه الفترة مطالبة أكثر من أي وقت مضى بإمداد المشروع التنموي بالأفراد المختصين لإنجاح السياسة التنموية، فكان التسريع في الحصول على تلك الإطارات، أن حقق وفرت في اليد العاملة المؤهلة لاستخدام التقنيات الحديثة والتكنولوجيا، إلا أنها في المقابل لم تستطع التحكم الفعلي في التكنولوجيا والعلوم، فكانت هذه الإطارات مجرد مسيرة وراقب للعملية التنموية وكفى.

وأهم ما ميز هذه المرحلة هو الإصلاح الذي عرفه التعليم العالي سنة 1971، الذي كانت بدايته إنشاء وزارة التعليم العالي سنة 1971، وارتكز هذا الإصلاح على جملة من الأهداف أهمها :

مجلة التغير الاجتماعي *ISSN 2507-7473 المجلد السادس العدد01 (2020) * ص115-142

- ديمقراطية الجامعة بواسطة فتحها أمام كافة شرائح المجتمع.
- جزأرة كافة القطاعات والهياكل المورثة على المستعمر، وتعويض الأساتذة الأجانب بالجزائريين.
- التعريب، باستعمال اللغة العربية كلغة للتدريس وإرساء قواعدها.
- توسيع التخصصات المهنية والتقنية.

إلا أن هذا الإصلاح لم يحقق كل الأهداف التي جاء من أجلها، لأسباب عدة، أهمها قرار الإصلاح كان سياسيا أكثر منه اقتصادي، كما انه لم يكن باستشارة أهل الاختصاص، إضافة إلى عدم توفير الوسائل البيداغوجية التي تساعد على تحقيق أهداف هذا الإصلاح.

**4-7 من 1981 إلى التسعينيات :**

عرفت الفترة قبل 1984 بواسطة سياسة التعريب في بعض الفروع العلمية والإنسانية، كما تميزت بظهور تخصصات في مستوى الفرع الواحد، ففي علم الاجتماع مثلا ظهرت به تخصصات جديدة كسوسيولوجيا الأسرة، الديمغرافيا، علم اجتماع الصناعي...الخ، أما سنة 1983 فتعتبر نقطة التحول الحقيقية في سياسة التعليم العالي بظهور مشروع الخريطة الجامعية، الذي قدمته وزارتي التعليم العالي والتخطيط، حيث تطلبت هذه الخريطة معرفة التنبؤات على المستوى الجهوي والوطني، وهيكلة

قطاع الثانوي والتحكم في تدفقات خريجي التعليم الثانوي، وكانت هذه التنبؤات تأخذ بعين الاعتبار المميزات السوسيو–اقتصاية لمؤسسات التعليم في مختلف المناطق.

فقد تم فتح الجامعات والمراكز الجامعية تطبيقا لمبدأ ديمقراطية التعليم، من أجل ...المجتمع بعضه مع بعض، وإيصال العلم والمعرفة إلى كافة مناطق القطر، حيث روعي التخصص حسب المناطق والاحتياجات إلى علوم معينة تخدم البيئة. (حفيظي، 2012)

كما أنها كانت تهدف إلى تخطيط التعليم العالي إلى آفاق 2000، اعتمادا على احتياجات سوق العمل.

وتمحورت أهداف هذا المشروع حول:

- تطابق التكوين مع التشغيل.
- تحسين مردود قطاع التعليم.
- تنظيم عدد الطلبة .
- تطوير البحث العلمي.

### 5-7 المرحلة الرابعة من التسعينات إلى غاية اليوم:

تميزت هذه المرحلة بالارتفاع الهائل في عدد الطلبة الذين استقبلتهم الجامعة، خاصة مع بداية فترة التسعينات نتيجة للتغيرات الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية والثقافية التي عرفه المجتمع الجزائري والتي شجعت الأفراد على الالتحاق بالجامعة ، سواء تعلق الأمر بجنس الذكور أو بجنس الإناث هذه الفئة الأخيرة التي شهدت إقبالا كبيرا على التعليم العالي، تم تسجيل حوالي 721833 طالب بزيادة تقدر ب" / و خلال السنة الدراسية 2005/2004 و التي بلغ عدد الطلبة 15.9 % مقارنة بالسنة الدراسية 2004/2003 ا لمسجلين حينها 622980 طالب .

غير أن الارتفاع الكبير في عدد الطلبة الذين استقبلتهم الجامعة كان عكس ما خطط له حيث قوبل بقلة الهياكل و المقاعد البيداغوجية مما أثر سلبا على نوعية التعليم و التكوين و أصبح منطق الكمية يسيطر على منطق النوعية في تكوين الإطارات الجامعية.

و كانت فترة التسعينات فترة حرجة على الجزائر ككل ، ذلك لأن هذه الفترة شهدت تحولات واسعة تمثلت بالخصوص في مجموعة من الإصلاحات و التي حاولت الجزائر من خلالها إيجاد الحلول لاقتصادها الراكد و إيجاد مكانة في السوق العالمية ، مما حتم عليها تخفيض

مجلة التغير الاجتماعي *ISSN 2507-7473 * المجلد السادس العدد01 (2020) * ص115-142

ميزانياتها لمختلف القطاعات و منها بالخصوص قطاع التعليم العالي الذي عرف بعد التخلي المفاجئ عنه عدة مشاكل وأزمات نتج عنها خريجون دون المستوى المطلوب ، هذا إضافة إلى الظروف لاجتماعية و الأمنية المزرية التي عرفتها الجزائر في هذه المرحلة، ونتيجة لكل هذا حاولت الجزائر إعادة ربط علاقتها مع المحيط الخارجي من خلال الاهتمام أكثر بمتطلبات سوق العمل والقطا ع الإنتاجي بصفة عامة ، و لذلك تم إدخال مجموعة من التعديلات على البرامج التكوينية . (حفحوف، 2008/2007)

إلا أن هذا التزايد لأعداد الطلبة قد واصل ارتفاعه، استجابة للطلب الاجتماعي على التعليم العالي، والديمقراطية التي انتهجتها الدولة الجزائرية منذ الاستقلال إلى يومنا هذا، والجدول التالي يوضح بعض مؤشرات تطور التعليم العالي في فترة التسعينات:

نشير هنا إلى أن هناك تطورا في عدد الخريجين بين سنتي 1990 و1998، انتقل من 22917 طالب إلى 39554 طالب، تزايد كمي لا يعكس النوعية المطلوبة في الخريج الجامعي حيث يقول "محمود بوسنة" أن آراء أغلب أفراد الأطراف الفاعلة في العملية البيداغوجية (مسئولين إداريين، والبيداغوجيين على المؤسسات والأساتذة) تشير إلى تدني المستوى، بل إلى رداءة الأقسام، إن هذه الصورة هي مصدر تضمر وإحباط كل من الأساتذة والطلبة، ولكنها أيضا مصدر لرغبة ملحة في العمل على إحداث التحسينات اللازمة للرفع من المستوى.

وهذا ما ترجمه مشروع إصلاح التعليم العالي في هيكلته الجديدة نظام ل.م.د أي (ليسانس، ماستر، دكتوراه)، وقد جاء هذا المشروع لتصحيح الاختلالات التي تعيشها الجامعة الجزائرية اليوم، وذلك بتوفير الإمكانات البيداغوجية والعلمية والبشرية والمادية، والهيكلة التي تسمح لها بالاستجابة لتطلعات المجتمع ومسايرة النظام العالمي للتعليم العالي. (حفيظي، 2012)

## ثامنا: تحديات تطبيق الحوكمة الإلكترونية في المؤسسة الجامعة الجزائرية:

من بين أهم الصعوبات التي تواجه حوكمة الجامعات في الجزائر نجد ما يلي:

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

إن هيمنة العامل السياسي على أولوية التركيز على التعليم الجامعي وقضاياه الأساسية كانت له آثارا سلبية على مردود التعليم الجامعي ورهن كل إمكانية للمساهمة في تنمية المجتمع، وأثبتت التجربة الجزائرية أن السياسة هي التي ظلت تتحكم في مصير الجامعة وكذا الإلتحاق بها الذي تحدده نسبة مئوية محددة مسبقا بقرارات سياسية.

- الإعتمادات المالية: فالواقع الحالي يبين أن أكثر من 98% من نفقات التعليم العالي تتحملها الدولة، وإذا أخذنا بعين الإعتبار إرتباط موارد الدولة بقطاع المحروقات، وأن أسعار هذه الأخيرة لا تتميز بالإستقرار على المستوى العالمي لأدركنا مدى الصعوبات المالية التي قد تواجه هذا القطاع، وبالرغم من الزيادات المطردة في حجم الإنفاق على التعليم العالي الجامعي إلا أن ما يمكن ملاحظته هو عدم ترشيد هذا الإنفاق خاصة في مجال الخدمات الجامعية التي أكدت بشأنها الوصاية أكثر من مرة أنها تعرف تجاوزات وإختلاسات مع ما

مجلة التغير الاجتماعي *ISSN 2507-7473* المجلد السادس العدد01 (2020) * ص115-142

يصاحبه من هدر للموارد، وهي مؤشرات تؤكد ضرورة البحث عن مصادر مكملة ولما لا رئيسية في تمويل التعليم العالي كأن تشارك المؤسسات المستفيدة من مخرجات الجامعة في تحمل جزء من التكاليف أو بتحمل الطالب جزء من التكاليف في حالة تكرار سنوات الإعادة. (كروان، واقع تطبيق الحوكمة في الجامعة الجزائرية ، د س)

- البحث العلمي: إن ميزانية تمويل البحث العلمي تشكل إحدى أهم التحديات التي تواجه المشتغلين بتطوير البحوث عالميا، لذا فإنه يتوجب على المعنيين وضع إستراتيجية بعيدة المدى للإستفادة من مدخلات الإنفاق على البحث ومخرجاته، المتمثلة في نوعية الحلول وقدرتها على القضاء جذريا على الإنسدادات التي أحدثتها المشكلات التي تظهر بين فترة وأخرى، حيث نجد أن المشكل المطروح وبإلحاح يتمثل في حجم المخصصات المالية للبحث العلمي الملحق بوزارة التعليم العالي، لأن مسألة تمويل الدراسات العليا تثير جدل وموضوع بحث لدى المهتمين بقضايا التمويل المالي، أما إذا تناولنا موضوع تمويل البحث العلمي فالقضية قد تكون حرجة للغاية لأن معدل إنفاق الدول العربية لا يتعدى حسب الإحصائيات المتداولة 0.2% والجزائر ليست أحسن حالا بالطبع من بقية هذه الدول.
- الإنتاج والنشر العلمي أصبحت تحكمه إعتبارات غير علمية: حيث أن غالبية البحوث المنجزة هي بحوث من أجل نيل الشهادات أو الترقية وليست بحوث تنجز بهدف التطبيق العملي، مما أدى إلى الحد من فعالية البحث العلمي وعدم مساهمته في تفعيل العملية التنموية، والشيء نفسه يمكن أن يقال عن ظاهرة تنظيم الملتقيات العلمية والمشاركة فيها التي لا تخضع لمنطق الزبائنية والعلائقية وطبيعة المنصب الذي يحتله الشخص الراغب في المشاركة في الملتقى حيث كثيرا ما تبنى عليها قرارات القبول أو الرفض، بل أكثر من ذلك نجد من يتحصل على شهادات مشاركة في ملتقى وهو لم يحضر ولم يقدم أي عمل له علاقة بموضوعات الملتقى.

أما المخابر العلمية ومع أن عددها مقبول إلا أن وتيرة الإنتاج المعرفي وجودته تبقى ما دون المستوى مقارنة بجيراننا المغاربة أو المشارقة، والسبب الرئيسي في ذلك هو سوء التخطيط

والتسيير للمخابر أما سوء التخطيط فيتعلق بضعف التصورات عن المشاريع التي تتبناها المخابر (العشوائية في إختيار التخصصات المخبرية والمحاباة في إختيار الكفاءات البحثية التي تثريه وغياب الأهداف القصيرة والطويلة المدى فيما يخص المنشورات والملتقيات وغيرها من الأفعال البحثية المؤطرة)، أما سوء التسيير فهو نتيجة حتمية لسوء التخطيط، فغالبا ما تتأخر المنشورات المتعلقة بأعمال الملتقيات، أو تتراكم المقالات دون نشرها، وقد يتأخر نشرها في أحيان كثيرة لأكثر من سنة مما يعطل المصالح العلمية لبعض الباحثين كطلبة الدكتوراه الذين يضطرون إلى سنوات حتى ينشر لهم المقال الذي يحتاجونه لمناقشة الدكتوراه، ضف إلى ذلك فإن المخابر تشهد صراعات على الإدارة والتسيير. (كروان، واقع تطبيق الحوكمة في الجامعة الجزائرية ، د س)

- معايير الترقية: لا تستند غالبا على الإهتمام بمدى قدرة الأستاذ الجامعي في التدريس وإيصال المعارف وتطوير المناهج والمشاركة في البحوث المحلية الهادفة إلى معالجة المشكلات المحلية، وإنما تستند على إعتبارات خارجية كالمشاركة في الملتقيات والمؤتمرات والندوات الوطنية والدولية، وأن يكون الإنتاج العلمي لهيئة التدريس من بحوث ودراسات وكتب ومقالات منشورة في مجلات ذات سمعة دولية.
- ضعف مستوى التكوين: أصبحت ظاهرة إنخفاض التحصيل العلمي ورداءة نوعية التكوين هي السمة الرئيسة التي تطبع جامعاتنا الجزائرية في الوقت الحاضر سواء بالنسبة للطالب أو الأستاذ الجامعي، على هذا الأساس تمنح الشهادة على أساس الفترة الزمنية التي يقضيها الطالب في تخصصه.
- الأستاذ الجامعي عماد التعليم العالي والبحث العلمي وأساسهما: تكمن أهم مشكلاته الرئيسية في وضعه المادي والاجتماعي، خاصة المعاملة المالية المتدنية وانخفاض مستوى إعدادهم، وقد يكون هؤلاء بمثابة الصخرة التي تتحطم عليها كل جهود تطوير التعليم فالمهمة الاجتماعية للأستاذ الجامعي لم يبقلها من أثر في الواقع مما أعاق العملية التعليمية ونشاط البحث العلمي في الجزائر المتطلعة إلى العصرنة.

مجلة التغير الاجتماعي *ISSN 2507-7473* المجلد السادس العدد01 (2020) * ص115-142

- التأثير السلبي لمناهج ما قبل التعليم العالي على منهاج التعليم العالي: إن ضعف المناهج المسطرة من قبل وزارة التربية والتعليم والتي تعتبر القاعدة والمنطلق لمناهج التعليم العالي أثر بشكل مباشر على الطرق التعليمية في الطور الجامعي، إضافة إلى هيمنة أسلوب التلقين والمقرر. (كروان، واقع تطبيق الحوكمة في الجامعة الجزائرية ، د س)

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

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

- إنغلاق الجامعة على محيطها الإقتصادي والإجتماعي: تعمل الدول الغربية على تعزيز المناهج التعليمية من خلال ربطها بالواقع المؤسساتي ومتطلبات سوق العمل على خلاف الدول العربية وعلى رأسها الجزائر بحيث نجد فرقا كبيرا بين المناهج التعليمية والطرق الأكاديمية المدرسة في الجامعات والواقع المؤسساتي، فمن المفروض أن تكون الجامعات مولدة للمورد البشري الذي

يستغل مباشرة من قبل مختلف المؤسسات على مستوى البلد وبالتالي تجد الجامعة الجزائرية صعوبة واضحة في التفتح على محيطها وتقاسم مسؤولية الوضع معه، وهذا راجع لعدم جدية المسؤولين في التواصل وتأسيس علاقات فاعلة مع سائر الأنظمة، هذا يتجلى في غياب سياسات رسمية تحدد وتقنن علاقة الجامعة بمحيطها وعدم تفاعل القطاع الخاص مع الجامعة إضافة إلى عدم إدراك المجتمع وأهمية الدور الذي يمكن أن تلعبه الجامعة في تحقيق التنمية الشاملة التي يطمح إليها.

- إنعدام الثقة في العلاقة التي تربط بين الوصايا بأفراد الأسرة الجامعية: بسبب غياب سياسة وطنية واضحة للجامعة في سن القوانين هذه السياسة إنعكست في الأساليب الملتوية المتبعة في الإستشارات الشكلية للأسرة الجامعية، والتي أفرغتها من كل مصداقية ورغم الإجراءات التنظيمية التي عرفتها الجامعة إلا أنه في الواقع ليس هناك متابعة لتطبيق هذه القوانين، وقد يتغير القانون قبل أن يعرف طريقه للتطبيق أو يصدر القانون دون مراسيم تنفيذية، فيبقى حبرا على ورق لمدة سنوات حتى يأتي قانون آخر يعدله أو يلغيه تماما. (كروان، واقع تطبيق الحوكمة في الجامعة الجزائرية ، د س)

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

مجلة التغير الاجتماعي *ISSN 2507-7473 * المجلد السادس العدد01 (2020) * ص115-142

- فئة الطلبة هي الفئة الأكثر عددا غير أنها الأقل تأثيرا في صناعة القرار: فبالرغم من وجود تنظيمات طلابية تمثلها إلا أنها ظلت دائما بعيدة من مراكز صنع القرار والتأثير فيه كذلك الأمر بالنسبة للأساتذة والعمال، الذين حاولوا مرارا كسر الحاجز الذي يفرضه التسيير البيروقراطي للمؤسسة الجامعية والذي دوما يبوء بالفشل بسبب الضغوطات السياسية والمساومات التي تمارس على ممثليهم.

- فقدان القيم العلمية والأخلاقية على مستوى الجامعة والمجتمع: إن إعطاء الأهمية الكبرى للجانب المادي أكثر من الجانب العلمي وهو ما يعني الوقوع في الرداءة، وينعكس هذا في مظاهر عديدة كإنتشار ظاهرة الغش والمساومة على النقاط، وقضية الإشراف أصبحت عملا تجاريا بدلا من أن توجه لحل مشكلات المجتمع بأبعادها السياسية والإقتصادية والإجتماعية والثقافية، فالطالب شغله الشاغل الحصول على النقطة للإنتقال من سنة لأخرى والحصول على الشهادة على حساب التكوين الذاتي، أما بعض الأساتذة فإكتفوا بالراتب الشهري ومكانة إجتماعية شكلية ودخلوا في روتين جمد كل نشاط وطموح علمي، والبعض الآخر وجه هدفه وراء المناصب لتحقيق المكاسب وتناسى مهمته كنخبة ترشد المجتمع والدولة. (كروان، واقع تطبيق الحوكمة في الجامعة الجزائرية ، د س)

## تاسعا: الجامعة الجزائرية في إطار الحكومة

تعيش المؤسسة الجامعية الجزائرية اليوم تحديات كبيرة على أكثر من صعيد، رغم الجهود المبذولة باستمرار لجعل الجامعة في الجزائر قاطرة التمنية والتقدم، إذ نحصي حاليا 105 مؤسسة للتعليم العالي، هذا العدد يغطي 48 ولاية عبر كامل التراب الوطني بعد أن كان العدد غداة الاستقلال لجامعة واحدة فقط.تمثلت في جامعة الجزائر المقسمة حاليا إلى جامعات، وهي (جامعة الجزائر 1، جامعة الجزائر2، جامعة الجزائر 3 )، وهذا بعد ان تضاعف عدد طلابها ووصل الى رقم كبير جدا.

ان الوتيرة المتسارعة لتطور الجامعة الجزائرية، نتجت عن تطبيق المباديء المؤسسة لإضفاء الديمقراطية على التعليم العالي، وتحميله مسؤولية التنمية الاقتصادية الاجتماعية . وبعد نحو نصف قرن تميز بإنتاج وفير لحاملي الشهادات، ظهرت نقائص متعلقة بالنوعية والفعالية العلميتين، واحترام معايير الحياة الأكاديمية والتحكم في آليات تحسين أدائها.

إن تراكم هذه الاختلالات التي عرفها النظام الجامعي في الجزائر، جعله عاجزا على الاستجابة للتحديات الكبرى التي يفرضها المحيط رغم الاصلاحات المستمرة التي عرفها قطاع التعليم العالي، لهذا فان تطبيق مبادئ الحكومة في الجامعة اصبح اكثر من ضرورة، وتتحدد مدى امكانية ذلك بواقع التعليم العالي في الجزائر والبيئة التي يعمل فيها. (كروان)

وتتضح معالم الحوكمة في الجامعة الجزائرية من خلال تطبيق مقومات الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي من خلال تعزيز مايلي:

- تفعيل التشريعات القانونية وتطبيقها بشفافية .
- تفعيل الثقة بين الأطراف المعنية في هذه المؤسسات وتوفير الاقتناع الكامل لدى إدارتها بأهمية حوكمة المؤسسات .
- وضوح التشريعات والسياسات والقواعد الحاكمة ووجود نظام اتصالات متطور وفعال .
- اختيار القيادات الجامعية على أساس الكفاءة والخبرة والمؤهل العلمي والولاء الوطني وأن تكون عن طريق الانتخابات .
- تفعيل آليات المشاركة في التسيير المالي والاداري والبيداغوجي لمؤسسات التعليم العالي من خلال إشراك الفاعلين الأساسيين.
- حقوق ومسؤوليات واضحة لكل الفاعلين، وهذا من خلال قوانين ولوائح وتعليمات محددة لواجبات ومسؤوليات كل العاملين.

مجلة التغير الاجتماعي *ISSN 2507-7473 المجلد السادس العدد01 (2020) * ص115-142

- الاختيار والترقية والتأهيل ... يكون على أساس الجدارة لأعضاء هيئة التدريس والإداريين والطلبة.
- الاستقرار المالي باعتبار التعليم العالي سلعة عامة يجب أن تقابلها استثمارات عامة كافية لتمكين هذه المؤسسات من الاضطلاع بمسؤوليتها العامة. (الفرا، 2013)

- الحرية الأكاديمية التي تساهم في منح الحق للأكاديميين في متابعة أبحاثهم ونشرها دون ضغوطات من جهات داخلية وخارجية في المؤسسة. وفي هته النقطة لايزال الباحثون والاكادميون يجدون صعوبة في نشر اعمالهم ولا سيما في ظل الضغوطات التي تشهدها الجامعات في مجال الترقيات و.....

- الحرية في تطوير وتصميم البرامج الوطنية، وفي هذا الصدد يمكن القول أن الجامعات الجزائرية اليوم تتمتع بحرية أكبر في تطوير وتصميم البرامج الوطنية، والمطالبة بتنفيذ برامج محددة لتلبية الاحتياجات الإقليمية، ولكن لا يزال حوالي 73%من المحتوى الدراسي تحدده اللوائح الحكومية. كما ينبغي على الجامعات الحصول على تصريح من وزير التربية والتعليم لتقديم برامج وطنية جديدة، ويقوم بفحص الإجراء عديد الجهات على المستوى الوطني، لتقديم المشورة للوزير الذي يتخذ القرار النهائي، وتمنح الموافقة لمدة أربع سنوات حيث لا يسمح للجامعات بتعديل المناهج أثناء هذه الفترة .

- .أما بخصوص تعيين الموظفين وفصلهم، فإن الوزارة تتولى مسؤولية إدارة الموظفين بالتعليم العالي، وعلى الرغم من ذلك يتم تفويض بعض الإجراءات الإدارية إلى العمداء، أو رؤساء الجامعات، ومؤسسات التعليم العالي .يقوم مجلس الجامعات الوطنية بفحص القرارات المتعلقة بتوظيف الأساتذة والمحاضرين الرئيسيين .ويمكن الحصول على وظيفة ثابتة كمدرس

بالتعليم العالي من خلال اجتياز امتحانات تنافسية، ويتم التعيين من خلال قرار يصدره رئيس الجمهورية.

- الاستقلالية: في ماي 2002، اقترح وزير التعليم العالي قانونا جديدا بشأن الاستقلال الذاتي للجامعات، ووصف الإصلاح باعتباره إصلاحا رئيسيا للهيكل التنظيمي للجامعات ومهمتها وسلطاتها، حيث كان يهدف إلى معالجة سوء حالة التعليم العالي الفرنسي، من ارتفاع معدلات التسرب، ضعف ترتيب الجامعات الفرنسية في التصنيفات الدولية، انخفاض الموارد المتاحة للجامعات، انخفاض مستويات كفاءة هياكل الحوكمة نظرا لفقدانها الشفافية والصراحة، وافتقاره السلطات التنفيذية .وللنجاح في هذه المهام تم اقتراح تولي جميع الجامعات مسؤوليات جديدة ، من إدارة الميزانية بأكملها، إدارة الموارد البشرية، إمكانية امتلاك المباني وباقي العقارات

## ■ الخاتمة:

ختاما يمكننا القول أن فإن الحوكمة الجامعية تبنى على المشاركة ، وتتسم بالشفافية والمساءلة، والكفاءة في الاستخدام الأمثل للموارد ، بالإضافة إلى إستنادها إلى قواعد العدالة والإنصاف وسيادة القانون ، فالحكم الجيد يتأسس على محاربة الفساد والمحسوبية والبيرو قراطية وسوء الإدارة ، ولذلك تعد الحوكمة آلية فعالة يستند عليها لممارسة الشفافية والمساءلة.

وتحاول المؤسسات الجامعية الجزائرية أن ترنو من الجامعات الأخرى التي تطبق الحوكمة وخاصة الالكترونية، بمختلف أبعادها سعيا منها لتجويد مؤسساتها . وعليه نؤكد على ضرورة التوفيق بين ديمقراطية التعليم العالي من جهة وتحقيق الجودة والتميز من جهة أخرى من أجل منح إستقلالية أكبر للجامعات تسمح لها بتنويع مصادرها مما يساعدها على التجديد والإبتكار. وتحقيق نوع من الإستقلالية للجامعات من أجل تسهيل تطبيق مفهوم الحوكمة.

مجلة التغير الاجتماعي *ISSN 2507-7473* المجلد السادس العدد01 (2020) * ص115-142

- **المراجع:**


أحمد عبد الله العلي. (2005). *التعليم عن بعد* . مصر.

اسماعيل صالح الفرا. (2013). *الحوكمة مفهومها وبعض طرق تطبيقها في الجامعات*. فلسطين.

الدليل الاقتصادي. (1989). الجزائر: المؤسسة الوطنية للإشهار.

المادة 31 من القانون التوجيهي للتعليم العالي : 04 أفريل. الجزائر.

حسين بن العارية وعبد السلام بلبالي. (2018). *حوكمة الجامعات*. بشار.

رفيق زراولة. (2005). *دور الجامعة في إنتاج الرأسمال البشري في ظل اقتصاد المعرفة*. الجزائر.

سارة بركات وإيمان رحال. (2018). *إستقراء التجارب الأجنبية والعربية في تطبيق حوكمة الجامعات وتحليل واقعها في الجزائر*. سكيكدة.

سليمة حفيظي. (2012). *ازدواجية الدور لدى الأستاذ الجامعي بين الأكاديمي والأداري وانعكاساته على جودة أدائه الجامعي*. الجزائر.

سمية كروان. (د س). *واقع تطبيق الحوكمة في الجامعة الجزائرية* . الجزائر.

سمية كروان. *واقع تطبيق الحوكمة في الجامعة الجزائرية*. الجزائر.

سمير بارة. (2017). *الحوكمة الجامعية والمقاربة الحديثة في تسيير مؤسسات التعليم العالي*. الوادي.

شريفة عوض الكسر. (2018). *دور تطبيق معايير الجودة الشاملة في تحقيق الحوكمة الإدارية في الجامعة*. بابل.

عبد الكريم زرمان. (2003-2004). *نظام التعليم العالي في الجزائر وعلاقته بأداء الأستاذ الجامعي*. باتنة الجزائر.

فتيحة حفحوف. (2008/2007). *معوقات البحث الإجتماعي في الجامعة الجائرية من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين*. سطيف.

نزيهة مقيدش. *قياس الحوكمة في الجامعة الجزائرية –دراسة تحليلية على ضوء نتائج بطاقة قياس الحوكمة المعتمدة من طرف البنك الدولي*. الجلفة.

وفاءمحمد البرعي. (2002). *دور الجامعة في مواجهة التطرف الفكري*. الاسكندرية مصر.