الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية: الحقوق و العلوم السياسية

قسم: العلوم السياسية

رقم: .....

ميدان: الحقوق و العلوم السياسية

فرع: العلوم السياسية

تخصص: إدارة محلية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

تحت عنوان:

حوكمة التعليم العالي في الجامعة الجزائرية

جامعة محمد بوضياف-المسيلة كنموذج

من إعداد:

- غياط ياسمينة

تحت إشراف:

د. مزراق يمينة

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
ساعد طيابية	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد بوضياف –المسيلة	رئيسا
يمينة مزراق	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد بوضياف –المسيلة	مشرفا ومقررا
شرقي فوزية	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد بوضياف –المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية : 2021-2022

استمارة معلومات

الصورة

المعلومات الشخصية:

الاسم: ياسمينة اللقب: غياط

اسم الأب: عمر اسم ولقب الأم: كنان حورية .

تاريخ الازدياد: 1985/11/26 مكان الازدياد: المسيلة .

رقم الهاتف: 0663.88.09.02

البريد الالكتروني: kmhouria@gmail.com

العنوان الشخصي: حي 500 مسكن الجامعي - المسيلة .

الباكتوريا:

المعدل: 11,00 الشعبة/التخصص: أدب وفلسفة سنة الحصول على شهادة الباكالوريا: 2006

الليسانس: علوم سياسية وعلاقات دولية .

تخصص الليسانس: تنظيمات إدارية الدفعة/ سنة التخرج: 2010 .

الماستر:

تخصص الماستر: إدارة محلية الدفعة/ سنة التخرج: 2022

المعدل التراكمي للماستر: (المعدل العام)

الوضعية المهنية:

موظف: X عاطل عن العمل:

في حالة موظف:

الوصيف العسكري: قطاع خاص: X

المصلحة المستخدمة: اسم المؤسسة / الشركة:

الرتبة في العمل:

الصيغة:

موظف بـ: موظف في طور عقود: نوع العقد:

امضاء الطالب

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم : علوم سياسية

المرجع: القرار الوزاري رقم 933 المؤرخ في 28 جويلية 2016 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها

تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز البحث

أنا الممضي أدناه،

السيد(ة) غياط يا سمينة

الصفة: طالب، أستاذ باحث، باحث دائم

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 203030790

الصادرة بتاريخ 12-06-2018 عن دائرة/ بلدية المسيلة

المسجل(ة) بكلية الحقوق والعلوم السياسية قسم : علوم سياسية

والمكلف بانجاز أعمال بحث (مذكرة ماستر، مذكرة ماجيستير، أطروحة دكتوراه) الموسومة بـ :

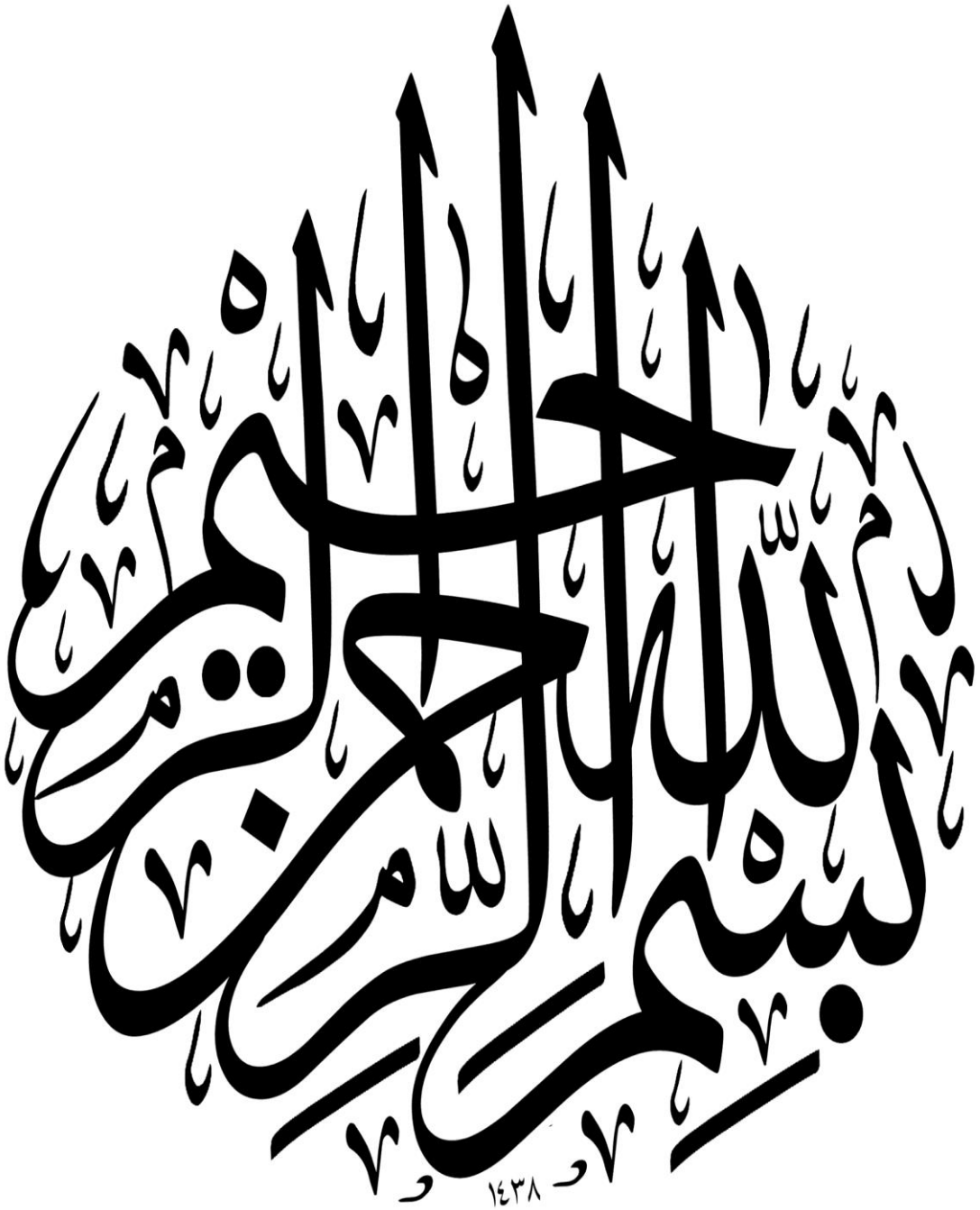
حوكمة التعليم العالي في الجامعة الجزائرية

جامعة محمد بوضياف المسيلة كنموذج

أصرح بشرفي أني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ

إمضاء المعني


بسم الله الرحمن الرحيم
١٤٣٨

شكر و تقدير

أشكر الله عز وجل ونحمده الذي بنعمته تتم الصالحات.

على ما من به على من التمام والكمال بعد التيسير والتوفيق لنجاح هذا العمل و استنادا لقوله عليه الصلاة و السلام

" لا يشكر الله من لا يشكر الناس "

أتقدم بالشكر الجزيل إلى أوليائي الكرام.

كما لا أنسى أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدني في انجاز هذا العمل وأخص بالذكر إلى جميع خريجي دفعة 2022

اهداء

احمد الله عز وجل على منه وعونه لإتمام هذا البحث الى الذي وهبني كل ما يملك حتى احقق له اماله الى من كان يدفعني قدما نحو الأمام لنيل المبتغى، الى الانسان الذي امتلك الإنسانية بكل قوة، الى الذي سهر على تعليمي بتضحيات جسام مترجمة في تقديسه للعلم، إلى مدرستي الأولى.

ابي الغالي على قلبي اطال الله في عمره. الى التي وهبت فيها كل العطاء والحنان، إلى التي صبرت على كل شيء، التي رعتني حق الرعايةوكانت سندي في الشدائد،وكانت دعواها لي بالتوفيق، تتبعني خطوة خطوة في عملي الى ما ارتحت كلما تذكرت ابتسامتها في وجهي نبع الحنان امي اعز ملاك العين جزاها الله عين خير الجزاء في دارين.

إليهما اهدي هذا العمل المتواضع بها لكي ادخل على قلبهما شيئا من السعادة إلى اخوتي الى رفاق دربي وأحلى الأصدقاء.

كما اهدي ثمرة جهدي للدكتورة مزراق يمينة التي كلما تظلمت الطريق أمامي لجأت اليها فأنارتها ليوكلما دب الياس في نفسي زرعت فيها الامل كما لا أنسى ان اشكر كل الأساتذة الكرام والزملاء الذين رافقوني طيلة المشوار الدراسي. والى كل من يؤمن بان بنور نجاح التغيير في ذواتنا وفي أنفسنا قبل أن تكون في أشياء أخرى.....

مقدمة

يشهد العالم تطورات سريعة في كافة القطاعات سيما في قطاعات التعليم، وهذا يجعل من المؤسسات التربوية تسعى إلى الاستغناء عن الأساليب التقليدية التي كانت تستخدمها في السابق، وإحلالها بالسياسات التربوية والإدارية الأكثر تطورا، والقائمة على الأساليب الحديثة، والتي تساهم في تحقيق الجودة محليا وعالميا

تعد الحوكمة من المواضيع البالغة الأهمية التي كثر الحديث عنها في الآونة الأخيرة، وأبحت شرطا أساسيا وجوهريا للنهوض بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية، ومصطلح الحوكمة يعني المصدر أو المرجعية التي يستند إليها في حكم المؤسسة أو الوحدة أو الكيان، كما يمكن القول إن ماهية مفهوم حوكمة المؤسسات معنية بإيجاد وتنظيم التطبيقات والممارسات السليمة للقائمين على إدارة المؤسسة.

فالحوكمة تمثل الآلية التي بموجبها يتم تحفيز جميع الأفراد العاملين في المنظمة على اختلاف مواقعهم ووظائفهم، على جعل سلوكياتهم وممارساتهم الفعلية تتلاءم مع إستراتيجية ورؤية المؤسسة، ومن ثم تحقيق العدالة والتوازن بين مصالح الإدارة والمتعاملين الآخرين، في ظل إرساء مجموعة من المبادئ والمعايير المتركزة على الشفافية والمساءلة والمشاركة الفاعلة لكل الأطراف والحوكمة مدخلا من مداخل تقييم الأداء على مستوى الفرد والمؤسسة وهي من أهم مداخل تحقيق التنمية المستدامة، ونظرا للأثر الايجابي الذي حققه تطبيق الحوكمة على مستوى المؤسسات الاقتصادية من حيث الإدارة والأرباح فقد انتقل هذا المفهوم إلى المؤسسات الخدماتية الأخرى كالجامعات.

تعتبر الجامعات إحدى البنى الرئيسية لتكوين أفراد المجتمع علميا، وثقافيا، واجتماعيا، تلبية لاحتياجاتهم وتنمية لقدراتهم وفقا للتخصصات التي يتطلبها سوق العمل، كونها تأتي في أعلى السلم التعليمي وتحتضن أفضل الموارد البشرية. والجزائر كغيرها من الدول سعت كثيرا للنهوض بمستوى قطاع التعليم العالي من أجل ضمان جودته، إلا أن معظم السياسات ولاستراتيجيات المتبعة والمستمرة لم الأهداف المرجوة، مما أدى إلى ضرورة البحث عن المعوقات من أجل وضع خطط واقتراحات قد تحسن من هذا القطاع.

إن الحوكمة الجامعية تمس عناصر وجوانب متعددة من التعليم العالي (أفراد الأسرة الجامعية، البحث العلمي، التمويل...)، والتي بدورها تهدف إلى صياغة رسالة الجامعة القائمة على هدفين أساسين الأول: تعليم جيد يتمثل في الدفع بأفواج الخريجين المؤهلين لملئ المناصب الشاغرة في المؤسسات المختلفة للدولة بما يتناسب واحتياجاتها، والهدف الثاني: يعبر عن خدمة المجتمع من خلال التفاعل بين الجامعة والمجتمع حيث تعد الجامعات شريانا رئيسيا لا غنى عنه في بناء المجتمع، ونوعيته، وتعليمه ليرقى إلى أعلى مستويات العلم والحضارة، لأجيال الحاضر والمستقبل.

ومن أجل معرفة مدى تطبيق حوكمة الجامعات في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر قمنا بهذه الدراسة وذلك بحصرها على جامعة المسيلة وهذا من أجل الوقوف عند الايجابيات التي من خلالها نستطيع القول إن هذا المفهوم يلقى اهتمام واستحسان المسؤولين القائمين بالتسيير في مؤسسات التعليم العالي والتحديات التي يواجهونها من أجل تحقيق النزاهة والشفافية في إدارة التعليم العالي.

الإشكالية الرئيسية:

ما مدى تطبيق حوكمة التعليم العالي في الجامعة الجزائرية عامة؟ وفي جامعة محمد بوضياف خاصة؟

الأسئلة الفرعية:

- ما هو مفهوم الحوكمة بصفة عامة وحوكمة الجامعات بصفة خاصة؟
- هل هناك اتباع لمعايير ومؤشرات الحوكمة جامعة المسيلة؟
- ما مدى سعي جامعة محمد بوضياف المسيلة لتفعيل حوكمة الجامعات؟

فرضيات الدراسة:

- تطبيق الحوكمة في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة هو تطبيق نسبي فقط ليس تطبيق كلي.
- هناك اتباع لمعايير ومؤشرات حوكمة الجامعة في جامعة المسيلة.
- تسعى جامعة محمد بوضياف الى تفعيل حوكمة الجامعات من خلال اتباع أهداف المخطط الاستراتيجي المسطر من 2017 الى 2022 .

أهمية الدراسة:

لقد برهنت العديد من الدراسات والتجارب في العالم أن الحوكمة الجامعية خطوة ضرورية من أجل تطوير جودة التعليم العالي وتعتبر من العناصر الأساسية التي تؤدي إلى تحسين المخرجات التعليمية خاصة كون الحوكمة تعتبر آلية ضرورية لمساعدة الجامعة الجزائرية على مواجهة التحديات المعاصرة.

أهداف الدراسة:

- التعرف على مفهوم الحوكمة من خلال إبراز مبادئها.
- توضيح القيمة العلمية والعملية لمبادئ الحوكمة عند تطبيقها فعليا.
- استكشاف مدى التزام جامعة محمد بوضياف – المسيلة– بمعايير الحوكمة الجامعية.
- إبراز ايجابيات تطبيق قواعد الحوكمة.

أسباب اختيار الموضوع: من بين الدوافع التي أدت إلى اختيار الموضوع نذكر منها:

- الاهتمام الكبير بهذا الموضوع في الآونة الأخيرة حيث تم تنظيم العديد من الملتقيات العلمية التي تناولت موضوع الحوكمة وأثرها على العديد من المتغيرات.
- الرغبة في التعرف على واقع تطبيق الحوكمة في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

صعوبات الدراسة:

أهم الصعوبات التي واجهتني أثناء الدراسة تتمثل فيما يلي:

1- قلة الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث.

3- عدم تجاوب بعض الإداريين في الحصول على معطيات الدراسة.

منهج وأداة الدراسة:

من أجل الإجابة على إشكالية البحث واثبات صحة الفرضيات، تم استخدام المنهج الوصفي في الفصل النظري، باعتبارها الأكثر توافقا وملائمة مع طبيعة هذا البحث وفي الفصل التطبيقي استخدمنا المنهج التحليلي الذي نراه ملائما في دراسة وتحليل جانب الحوكمة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة

حدود الدراسة:

الحدود الزمانية: سنة 2022.

الحدود المكانية: جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

هيكل البحث:

وقصد الإلمام بحيثيات البحث واستيفاء جميع تفاصيله، تم إدراج محتوياته في ثلاث فصول:

الفصل الأول: مدخل مفاهيمي للحوكمة

- المبحث الأول: ماهية الحوكمة.
- المبحث الثاني: جوانب الحوكمة.

الفصل الثاني: التعليم العالي في الجزائر.

- المبحث الأول: التعليم العالي.
- المبحث الثاني: التعليم العالي في الجزائر.
- المبحث الثالث: التعليم العالي وسوق العمل.

الفصل الثالث: حوكمة التعليم العالي في جامعة محمد بوضياف–المسيلة.

- المبحث الأول: جامعة محمد بوضياف– المسيلة.
- المبحث الثاني: حاضنة الأعمال بجامعة محمد بوضياف المسيلة.
- المبحث الثالث: رقمنة جامعة محمد بوضياف –المسيلة.

الفصل الاول:

مدخل مفاهيمي للحوكمة

تمهيد:

إن لنشأة مفهوم الحوكمة ترجع إلى نهاية عقد الثمانينيات من القرن الماضي، أين أصح المفهوم من بين أهم المفاهيم المطروحة في أجندة المنظمات والمؤسسات الدولية، على غرار منظمة البنك الدولي. التي استطاعت أن تصل إلى الأسباب الحقيقية في بقاء الدول المتخلفة على حالها، علاوة على تشخيصها للمشاكل والصعوبات التي واجهت عملية تطبيق برامج وسياسات التكييف الهيكلي، حيث خلصت أبحاث وتقارير المنظمة الدولية إلى الإقرار بأن المشكل يس عملية تمثيل السياسات والبرامج وليس السياسات نفسها. باعتبار أن عملية التنفيذ في بيئة الدول المتخلفة كانت عرضة لكافة مظاهر الفساد (نقص الشفافية، غياب المساءلة، وجود ثغرات قانونية، غياب الفعالية في تقديم الخدمات العامة... الخ). هذه الأسباب وأخرى، جعلت من مفهوم الحوكمة محل بحث ونقاش من قبل غالبية المنظمات المتخصصة بقضايا التنمية، باعتباره مقاربة قادرة على تخليص الدول المتخلفة من تخلفها التنموي في جميع الأصعدة.

المبحث الأول: ماهية الحوكمة

المطلب الأول: مفهوم الحوكمة

من بين المشكلات المنهجية التي تواجه العلوم الاجتماعية بصفة عامة والعلوم السياسية بصفة خاصة صعوبة تحديد المفاهيم المستخدمة. لهذا أصبحت عملية مناقشة وتحديد مفاهيم الدراسة وضبطها من بين العمليات الأساسية التي يقوم عليها البحث العلمي، وهو ما ينعكس على مفهوم الحوكمة (Governance). الذي لا يزال يثير الكثير من الجدل في أدبيات الباحثين المتخصصين بقضايا الإدارة العامة والتنمية، سواء في العلوم السياسية أو الاقتصادية. وذلك فيما يتعلق بالأسباب الحقيقية لظهوره وكذلك مواطن توظيفه ومضامين استخدامه

❖ الفرع الأول: اجتهادات في تعريف الحوكمة

قدم الباحث مارتن دور نبوس (Martin Doornbos). [1]الذي ميز بين نوعين من التعريفات، الأولى: التعريفات المؤسساتية الصادرة عن المنظمات والمؤسسات المالية الدولية المتخصصة بقضايا التنمية.

بينما الثانية: تتمثل في مجموع التعريفات الصادرة عن الباحثين والخبراء المتخصصين بالدراسات والسياسات التنموية. بناء على هذا الطرح، سوف نعالج مفهوم الحوكمة من منظور المؤسسات والمنظمات الدولية وكذلك التعريفات الأكاديمية.

وما يمكن قوله في هذا الموضع من البحث، أن مفهوم الحوكمة ونظرا للجدل القائم حول مضمونه وتعدد الجهات التي تناولته، فإنه من الصعب بما كان أن نضع دراسة مفاهيمية للمفهوم بشكل عام دون تفصيل، حيث ومن أجل إدراك المفهوم إدراكا دقيقا بات لزاما البحث في المنطلقات الفكرية لمفهوم الحوكمة. من خلال تبيين المعاني والتقصي في وجهات النظر وتصنيفاتها.

1. تعريف المنظمات العالمية لمفهوم الحوكمة (التعريفات المؤسساتية).

لقد تناولت المنظمات الدولية مفهوم الحوكمة وفق مقاربتين أساسيتين. تمثلت الأولى في المقاربة الاقتصادية والثانية في المقاربة السياسية.

---

[1] مارتن دومبوس (دكتوراه، جامعة كاليفورنيا، بيركلي، 1973) هو أستاذ فخري في العلوم السياسية في المعهد الدولي للدراسات الاجتماعية لاهاي - هولندا، يدرس ويقدم محاضرات في العديد من الجامعات على مستوى العالم، على غرار: كلية الدراسات العليا للدراسات الدولية للتنمية، جامعة روسكيلد، الدنمارك) .

أ. **تعريف الحوكمة وفق المقاربة الاقتصادية:** لقد تم ربط الحوكمة وفق هذه المقاربة بالتنمية الاقتصادية وكيفيات تحقيقها وتسييرها، حيث يمثل هذا المنظور قراءة للمؤسسات الدولية المالية: كالبنك الدولي (World Bank)، صندوق النقد الدولي (International Monetary Fund)، ولجنة الحكم العالمي A committee of Global) . Governance)

- **تعريف البنك الدولي (World Bank definition):** يعتبر البنك الدولي أول منظمة عالمية تتخذ من مضامين ومبادئ الحوكمة كآلية لتحقيق عملية التنمية، حيث اهتم البنك عبر تقاريره بهذا المفهوم من الناحية الاصطلاحية وكذلك المضامينية. ففي تقريره الموسوم "إفريقيا جنوب الصحراء: من الأزمة إلى النمو المستدام" (Sub-Saharan Africa: From Crisis to Sustainable Growth) قام البنك الدولي بطرح مشكلة التنمية على رأس المشكلات التي تواجه القارة الإفريقية، باعتبارها مشكلة تعكس أزمة الحكم، مما يلقي بمسؤولية الإخفاق والفشل التنموي على سوء الإدارة السياسية. التي تتميز باستشراء الفساد وغياب المساءلة والشفافية والآليات الكفيلة لضمان التداول على السلطة. وفي سياق متصل، خلص تحليل البنك الدولي إلى أن مسألة التخلف الاقتصادي المترتب عن أزمات الحكم في القارة الأفريقية هو العائق الحقيقي أمام التنمية الإقليمية، وما من سياسات وبرامج تمويل سوف تجدي دون علاج أزمة الحكم في القارة.

ومن التعاريف التي طرحها البنك الدولي بخصوص المفهوم، نجد التعريف الذي تناوله تقريره الصادر سنة 1992 والموسوم: (Governance and Development) حيث جاء في التعريف: "هي الحالة التي من خلالها يتم إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع بهدف التنمية"[1].

وفي تعريف آخر: "عملية التسيير والإصلاح المؤسساتي المتعلق بالإدارة، وباختيار السياسات، وبتحسين مستوى التنسيق، وتقديم الخدمات في المرافق العمومية، باستخدام الأساليب السليمة، وروح المسؤولية، والشفافية، للوصول إلى نتائج الأهداف المسطرة وتحقيق التنمية المستدامة".

[1] The World Bank, "Governance And Development", The World Bank Publication, Washington DC, (1992), p.1: http://documents.worldbank.org/curated/en/604951468739447676/pdf/multi-page.pdf

- **تعريف صندوق النقد الدولي (IMF definition):** إن تعريف صندوق النقد الدولي لا يخرج عن مجموع التعريفات المنطوية ضمن المقاربة الاقتصادية، فهو لا يختلف كثيرا عن التعريف الذي تم طرحه من قبل البنك الدولي. حيث جاء فيه أن الحوكمة هي: "الطريقة التي بواسطتها تسير السلطة الموارد الاقتصادية والاجتماعية لخدمة التنمية، وذلك باستخدام طرق فعالة في التسيير بأقل التكاليف وتحقيق أكبر المنافع".[1]

كما يدعوا صندوق النقد الدولي في هذا السياق إلى التركيز على كافة جوانب الحوكمة التي ترتبط ارتباطا وثيق بتطوير القدرات الرقابية على الاقتصاد الكلي. ما من شأنه ضمان شفافية الحسابات الحكومية، وفعالية الإدارة العامة، واستقرار وشفافية البيئة الاقتصادية والتنظيمية لنشاط القطاع الخاص[2].

- **تعريف الوكالة الكندية للتنمية العالمية (ACDI definition):** لقد اهتمت الوكالة الكندية للتنمية الدولية (The Canadian International Development Agency) بمفهوم الحوكمة، معتبرة إياه الطريقة التي من خلالها يتم تسيير الموارد الاجتماعية والاقتصادية للدول. والذي يشترط فيها إشراك كافة الفاعلين في الحكومة بما يتماشى وإحقاق العدالة، الشفافية، المشاركة الفعلية والمنتظمة. حيث دعت الوكالة عبر تقرير لها سنة 1995 إلى رؤية متمحورة حول الشراكة بين الدولة والشعب، من خلال توسيع نطاق الترابط بين الشركاء ضمن دائرة صنع القرارات[3].

- **تعريف لجنة الحكم العالمي (A committee of Global Governance definition) :** لقد قامت لجنة الحكم العالمية بتعريف الحوكمة على أنها: "محصلة أو مجموع الطرق التي يسيرها الأفراد والمؤسسات العمومية والخاصة لشؤونهم المشتركة، فهي عملية متواصلة يمكن من خلالها تنسيق المصالح المتضاربة والمختلفة واتخاذ العمل

[1] آسيا بلخير، إدارة الحكمانية ودورها في تحسين الأداء التنموي - بين النظرية والتطبيق - الجزائر أنموذجا 2000/ 2007، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر: كلية العلوم والاتصال، قسم العلوم السياسية، 2009)، ص. 38.

[2] Michel Camdessus, "Good Governance The IMF's Role", International Monetary Fund, N 20431, Washington, D.C. U.S.A: https://www.imf.org/external/pubs/ft/exip/govern/govindex.htm

[3] Isabelle Johnson, "La Gouvernance: vers une Concert", L'agence Canadienne de Développement International, (Mars 1997), p.6.

الجماعي، ويتضمن المؤسسات الرسمية، والنظم المدعمة لتقوية الالتزام، وكذا الشركات غير الرسمية التي اتفقت عليها الشعوب أو تعدها في صالحها"[1].

وما يمكن قوله عن هذا التعريف، أنه ركز على العملية التشاركية التي تجمع بين الفواعل الرسمية (الإدارات الحكومية والفواعل غير الرسمية المجتمع المدني، القطاع الخاص... الخ) في تسيير الشأن العام، وذلك في إطار التعاون والمصالحة والتوفيق بين المصالح العامة للمجتمع.

ب. **تعريف الحوكمة وفق المقاربة السياسية.**

تسعى هذه المقاربة إلى تعريف الحوكمة على أنها وسيلة وآلية لإقامة الدولة الديمقراطية، حيث تركز على إدراك المفهوم وفقا لأبعاده السياسية، بما يحقق مصالح المواطنين من عدالة اجتماعية ورفاهية. ولعل أهم المنظمات الدولية التي تناولت المفهوم وفق هذه المقاربة ما يلي:

- **تعريف هيئة الأمم المتحدة:** لقد قامت هيئة الأمم المتحدة بتعريف الحوكمة عبر برنامجها الإنمائي (UNDP) لعام 1997، وذلك عبر تقريرها الموسوم " Governance For Sustainable Huntain Development"، حيث جاء تعريفها على النحو التالي: "ممارسة السلطة الاقتصادية والسياسية والإدارية الإدارة شؤون الدولة على كافة المستويات، ويشمل الآليات والعمليات والمؤسسات التي من خلالها يعبرالمواطنون والمجموعات عن مصالحهم ويمارسون حقوقهم القانونية ويوفون بالتزاماتهم ويقبلون الوساطة الحل خلافاتهم"[2].

من خلال قراءتنا لهذا التعريف، يتبين لنا أن البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة قد ركز على السلطات السياسية والاقتصادية والإدارية[3]، معتبرا إياها الأبعاد الرئيسية لمفهوم الحوكمة. وتجدر الإشارة، أن البرنامج الإنمائي قد وضع وسطر الأهداف المرجوة من تطبيق الحوكمة، حيث حصرها في النقاط التالية:

- تحقيق الانسجام والعدالة الاجتماعية وتحسين مستوى عيش الأفراد.

---

[1] Mohamed Cherif Belmihoub,"governance et role économique et sociale de L'état : entre Exigences et Résistances", Revue IDARA, VOL. 11, Alger (ENA, 2001), p.14

[2] UNDP, "Governance for sustainable development", Oxford University Press, New York, (1997), p.8.

[3] يقصد بالسلطة السياسية عمليات صنع القرارات التي تؤثر في الشؤون السياسية المقدمة على مستوى السلطات العامة للدولة، بينما المقصود بالسلطة الاقتصادية كافة عمليات صنع القرار الاقتصادي. بينما تعبر السلطة الإدارية عن الهيئة التي تتولى مهمة تنفيذ القرارات والسياسات، والتي تشمل كافة الوحدات على المستوى المركزي أو اللامركزي.

- إحقاق الشرعية في المجتمع، مع تثمين الموارد واستغلالها أحسن استغلال في تحقيق التنمية.

➢ **تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD définition):** لقد عبرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في دورتها المنعقدة في باريس (1996)، بأنه حري بالمنظمات الدولية توجيه اهتماماتها في دراسة العلاقة التي تجمع بين الدولة والمواطنين باعتبارهم جزء من المؤسسات السياسية والاجتماعية والاقتصادية. وقدمت في هذا السياق تعريفا للحوكمة باعتبارها الحكم الذي يعبر عن "استخدام السلطة والرقابة في المجتمع فيما يخص إدارة موارد الدولة بهدف تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية"[1].

وفي السياق نفسه، ضبطت المنظمة الأهداف الممطرة من إحقاق مفهوم الحوكمة نحو اتجاه تنموي. محددة إياها في تحقيق العدالة الاجتماعية، وتفعيل أدوار المجتمع المدني وإشراك المواطن المحلي، إضافة إلى تثمين موارد الدولة الاقتصادية، مع العمل على تحسين المستوى المعيشي للأفراد في سياق تسوده المشاركة والشفافية، الفعالية والاستجابة.

والجدير بالذكر، أن مدى تطبيق مقاربة الحوكمة يعود إلى مدى قدرة النظام السياسي على إحياء العلاقة بين الدولة والمجتمع، وذلك عبر تفعيل السلطة السياسية والاقتصادية والإدارية. من خلال توسيع الديمقراطية وحماية الحريات وحقوق الإنسان، إضافة إلى إشراك مؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص قصد تفعيل السياسات التنموية.

➢ **تعريف اتفاقية شراكة كوتونو" (Cotonou Agreement):** من بين أهم الشراكات التي جمعت دول الاتحاد الأوروبي (European Community) ودول العالم الثالث "شراكة كوتونو"، التي استطاعت بموجبها أوروبا الاتفاق مع العديد من دول إفريقيا جنوب الصحراء، الكاريبي والمحيط الهادي، على تسطير وإتباع سياسات بموجبها تنمية هذه الدول اقتصاديا وسياسيا، حيث خلص هذا الاتفاق إلى ربط مسألة تطور هذه البلدان بمدى إتباعها آليات التسيير المتهجة في أوروبا.

بالإضافة إلى وضع تعريف للحوكمة

[1] محمد محمود العجلوني، " أثر الحكم الرشيد على التنمية الاقتصادية المستدامة في الدول العربية"، ورقة مقدمة المؤتمر العالمي التاسع للاقتصاد والتمويل الإسلامي (ICIEF) حول النمو والعدالة والاستقرار من منظور إسلامي، إسطنبول، تركيا، خلال الفترة 20139 /9/11-، ص.4.

- **هو التعريف المتواجد في موقع وزارة الخارجية البريطانية** – باعتبارها: "الإدارة الشفافة والقابلة للمحاسبة للموارد البشرية والطبيعية والاقتصادية والمالية، لغرض التنمية المنصفة والمستمرة، وذلك ضمن نطاق بيئة سياسية ومؤسساتية تحترم حقوق الإنسان وحكم القانون".

مما سبق، يمكن تعريف الحوكمة عموما على أنها ممارسة السلطة من قبل القادة السياسيين بهدف تحقيق رفاه المواطنين. فهي عملية معقدة تشمل مختلف قطاعات المجتمع، وتعمل على سن وإصدار السياسات العامة التي تؤثر بشكل مباشر على التفاعلات البشرية والمؤسسية، والتنمية الاقتصادية والاجتماعية، من خلال الاستخدام السليم والفعال للموارد.

❖ **الفرع الثاني : الحوكمة في الفكر الغربي و الفكر العربي**

أولا : الحوكمة في الفكر الغربي

لقد أدى طرح المنظمات الدولية لمفهوم الحوكمة ظهور العديد من المحاولات الأكاديمية الرامية إلى وضع تعريف أكثر دقة للمفهوم، حيث عمل الباحثون عبر مختلف أقطار العالم خاصة في الدول الغربية على طرح عدة أدبيات أكاديمية. سعيا منهم إلى تقريب الفهم والإدراك للمفهوم وكذلك مضمونه.

وفيما يلي سنتناول أهم ما طرحه المجتمع الأكاديمي عبر مختلف الباحثين والمفكرين في مسألة بناء تعريف لمفهوم الحوكمة.

1. الأدبيات الغربية (Vestern literature): من الكتابات الغربية بخصوص تعريف الحوكمة ما يلي:

– **تعريف فرانسوا غزافيي مريان (Francois Xavier Marian):** ترتبط الحوكمة بشكل جديد من الحكم، القائم على تشارك الأعوان باختلاف طبيعتهم مع مختلف المؤسسات العمومية، حيث تتشارك الموارد والقدرات بهدف خلق تحالف خاص قائم على تقاسم الأعباء والمسؤوليات[1].

[1] مراد علة، محمد مصطفى سالت، "الحوكمة والتنمية البشرية ... موائمة وتواصل"، ورقة بحثية مقدمة في إطار الملتقى الوطني حول: التحولات السياسية و إشكالية التنمية في الجزائر واقع وتحديات، شلف، الجزائر، 16- 2008/1217/، ص.5.

– **ويرى مرتن بوس (Marten Boss)** أن الحوكمة هي أسلوب يهتم بالأنظمة التي تشكل مجموعة من المبادئ الأساسية لتنظيم الحياة العامة وما تحتويه من مؤسسات اقتصادية واجتماعية، معتمدا بذلك على عنصر التفاعل بين الحكومة والمجتمع المدني[1].

– **في حين يعرف كل من ماركو وتييبولت (Marco and Tebeolt)** الحوكمة على أنها شكل من الأشكال الجديدة الفعالة بين القطاعات الحكومية، والتي من خلالها يمكن للمنظمات العمومية والتجمعات الخاصة بالمواطنين وأشكال أخرى من الفواعل المساهمة في تشكيل السياسة. حيث يعطي هذا الأسلوب أهمية كبيرة لمشاركة القطاع الخاص والمجتمع المدني مع الدولة في صياغة السياسات العامة[2].

– **تعريف فرانسوا آشر (François Asher)**:"هي اشتراك المؤسسات السياسية والفاعلين الاجتماعيين والقطاع الخاص مع بعضهم البعض، مما يجعل مواردها بصفة مشتركة وكل خيراتها وقدراتها وكذلك مشاريعها لخلق مبدأ جديد قائم على تقاسم المسؤوليات في عملية إعداد وتنفيذ السياسة القادرة على الحفاظ على تماسك المجتمع".

في حين يرى جون بيير (Jean–Pierre) أن الحوكمة تعبر عن أسلوب حكم يمكن من خلاله إدامة التنسيق والترابط بين مجموعة واسعة من الجهات الفاعلة والمختلفة (السياسية والمؤسساتية). من جماعات المصالح، والمجتمع المدني، والمنظمات غير الحكومية والمنظمات العابرة للحدود الوطنية وذلك بهدف تحقيق الأهداف المسطرة.

وتجدر الإشارة، أن الباحث **جيري ستوكر (Gerry Stocker)** قد وضع خمس أسس أساسية لتعريف الحوكمة، وهي[3]:

1. إشراك جميع الفاعلين الخارجين عن نطاق الحكومة.
2. دمج العمل الاجتماعي والاقتصادي وتوجيههما نحو غاية واحدة.
3. الاعتماد المتبادل بين المؤسسات والجهات الرسمية الفاعلة في العمل الاجتماعي.

---

[1] سارة دباغي، الحكم الراشد و التنمية الاقتصادية في الجزائر (1999- 2007)، رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن، جامعة آل البيت، 2009، ص. 34.

[2] عبد اللطيف بن نعوم، دور الحكم الراشد في تحقيق التنمية الاقتصادية المحلية - دراسة حالة الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة معسكر، في العلوم الاقتصادية، اقتصاد التنمية الجهوية،(2016/2015)، ص.21.

[3] Robert Joumard, "le concept de gouvernance", Rapport de laboratoire de transport et environnement (LTE), (NOV 2009), p.19.

4. في إنشاء مراكز اتخاذ قرار مستقلة عن السلطات الحكومية.

5. إمكانية العمل وتحقيق الأهداف انطلاقا من الإمكانيات الذاتية ودون الرجوع إلى الدولة.

وفي السياق نفسه، تجدر بنا الإشارة إلى الاجتهادات التي قدمها الباحث في العلوم السياسية، البريطاني **(Roderick Arthur William Rhodes)** ، والذي تناول مفهوم الحوكمة وقسم بناءه المعاريفي إلى عدة محاور. جاءت كما يلي[1]:

– **المحور الأول:** درس من خلاله الباحث العلاقة بين الآليات التي تضبط السوق والتدخل الحكومي فيما يتعلق بتقديم الخدمات العامة، حيث سعى الباحث من خلال هذا الطرح إلى التوصية بضرورة الحد من التدخل الحكومي والتوجه نجو الخصخصة.

– **المحور الثاني:** حيث ركز الباحث خلال هذا المحور على المنظمات الخاصة، من خلال التطرق إلى مصطلح حوكمة الشركات، والتطرق إلى سلوك النظام داخل المنظمة في تحقيق أهدافها.

– **المحور الثالث:** حيث ركز الباحث خلال هذا المحور على مسألة ضرورة بناء نموذج الإدارة الحكومية الجيدة، من خلال إدخال مبادئ إدارة الأعمال في المنظمات العامة، كالمنافسة وقياس الأداء الوظيفي.

– **المحور الرابع:** من خلال هذا المحور قام الباحث بربط الجوانب الإدارية للمفهوم بالأبعاد السياسية، والتي تناولها في شكل منظومة القيم الديمقراطية. حيث ربط الباحث عملية الحوكمة بالإصلاح الإداري. عبر تقليص دور الدولة وفتح المجال أمام القطاع الخاص، وكذلك تشجيع وتعظيم دور المنظمات غير الحكومية كمؤسسات المجتمع المدني.

– **المحور الخامس:** من خلال هذا المحور انتقل الباحث بمفهوم الحوكمة إلى مستوى أكثر عمقا، حيث عبر عنه في محصلة التفاعلات الرسمية وغير الرسمية بين الحكومة من جهة والقطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني من جهة ثانية، سواء على المستوى المحلي أو المركزي، انطلاقا من أن الدولة لم تعد الفاعل الوحيد في تحقيق الكثير من الغايات والأهداف، بل باتت شريكا بالإضافة إلى عديد من الفواعل الأخرى في تحقيق ذلك.

[1] سايح بوزيد، دور "الحكم الراشد في تحقيق التنمية المستدامة بالدول العربية حالة الجزائر"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة تلمسان: قسم العلوم السياسية، 2013)، ص.133.

– **المحور السادس:** يرى أن جوهر الحوكمة يتمثل في إدارة مجموع التفاعلات التي تجمع بين مختلف الفواعل الرسمية وغير الرسمية، والعمل على إيجاد الصيغة المناسبة التي تؤدي إلى التكامل بين مختلف الفواعل.

وفي السياق نفسه، يسعنا خلال هذه المرحلة من البحث الإشارة إلى مجموعة معتبرة من الأدبيات الغربية (المراجع المتناولة لمفهوم الحوكمة، والتي حسب نظرتنا للموضوع تعتبر من الكتب المهمة في هذا المجال من البحث.

ثانيا : الحوكمة في الفكر العربي

2. الأدبيات العربية (Arab literature):

من بين أهم الكتابات والاجتهادات في الوطن العربي بخصوص وضع تعريف لمفهوم الحوكمة نجد المساهمة التي قدمتها "غادة موسى" عبر مقالها الموسوم "الشفافية والمساءلة في ألمانيا بعد الوحدة" (Transparency and accountability in Germany after unification) ضمن كتاب الباحث مصطفى كمال السيد "الفساد والتنمية: الشروط السياسية للتنمية الاقتصادية" (Corruption and development the political conditions for : economic development) حيث جاء في تعريفها ما يلي: "هي مجموع الآليات والعلاقات والمؤسسات المعقدة التي بواسطتها يتبنى المواطنون والمجموعات مصالحهم ويمارسون حقوقهم ويقومون بواجباتهم". مؤكدة في سياق متصل، أن الحوكمة لا تتحقق إلا وتوافر مجموعة من المبادئ متمثلة في المشاركة، الشفافية، المساءلة، سيادة القانون. و أيضا مجموعة من الفواعل متمثلة في الدولة، القطاع الخاص، المجتمع المدني. انطلاقا من أن لكل فاعل دور مهم ورئيسي في تحقيق وتلبية حاجيات المواطنين، فالدولة تمثل وتوفر الإطار السياسي والقانوني، بينما القطاع الخاص فهو المسؤول عن توفير الموارد المالية عبر تحقيق الأرباح وخلق الوظائف، في حين تتولى مؤسسات المجتمع المدني وظيفة قنوات الاتصال والتفاعل السياسي والاجتماعي بين المواطنين والسلطة[1].

[1] غادة موسى، "الشفافية والمساءلة في ألمانيا بعد الوحدة"، مصطفى كمال السيد، الفساد والتنمية: الشروط السياسية للتنمية الاقتصادية (القاهرة: مركز دراسات وبحوث الدول النامية، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 1999)، ص.84.

وفي مقال نشرته المجلة الإلكترونية الحوار المتمدن" في عددها (2817) تحت عنوان "دور الحكامة المحلية الرشيدة في تدبير الشأن المحلي بالمغرب" للباحث المغربي "محسن الندوي"، فإن تعريف الحوكمة وانطلاقا من المجالات التي وظفت فيها، تعني:

- إعادة صياغة العلاقة بين كل المتدخلين على أساس مفهوم التعاقد، التشارك والتوافق.
- هي مقاربة ورؤيا وفلسفة جديدة للتغيير، لها مضمون اقتصادي، مالي، اجتماعي وسياسي، باعتبارها النهج الأكثر نجاعة لتدبير الشأن العام والمجتمعي.
- الحوكمة نمط جديد لتدبير السلطة والتنظيم السياسي والاجتماعي، وهي رؤيا جديدة للعلاقة بين الدولة والمجتمع، وهي بذلك مقاربة جديدة لتدبير التغيير في المرفق العمومي والخصوصي، وكذلك المجتمع المدني. وهي تعبير عن تعبئة للطاقات والموارد وترشيد استثمارها لتأمين شروط تدبير جيد. وفي السياق نفسه، دعم الباحث طرحه بوضع مجموعة من العناصر والمحاور الواجب توفيرها داخل هذا النمط، منها: صيانة الحرية وتوسيع الخيارات أمام المواطنين، مع توسيع المشاركة، المساءلة الفعالة والشفافية الكاملة في ظل الفصل بين السلطات، وسيادة القانون واستقلالية الجهاز المكلف بالاحتكام به.

وعليه. فإن الحوكمة في أي مجتمع وأي منظمة حكومية أو غير حكومية، باتت من الضروريات، لذلك وجب توفير المنظومة القيمية المناسبة للمفهوم. والمنحصرة في مبادئ المنظومة الديمقراطية "الشفافية وسيادة دولة القانون، المشاركة والمساءلة، اللامركزية والحريات السياسية والاقتصادية.

إضافة لما سبق، نجد أن المشرع الجزائري قد عرف الحوكمة في المادة الثانية من الفصل الأول المتعلق بالمبادئ العامة في القانون06/06(المتضمن القانون التوجيهي للمدينة) باعتبارها: "الحكم الذي بموجبه تكون الإدارة مهتمة بانشغالات المواطن وتعمل للمصلحة العامة في إطار الشفافية".[1]

وفي الأخير، يمكن القول أن الحوكمة هي الأداة التي يمكن بواسطتها ضبط وتوجيه وتفسير التوجهات الاستراتيجية الكبرى التي تمس الجوانب الاقتصادية والمؤسساتية ومختلف البني والمنظومات الاجتماعية، فهي عبارة عن نمط ساير مجموع التطورات والتحولات التي تمس

[1] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون 06/06 المتضمن القانون التوجيهي للمدينة، الجريدة الرسمية، ع.15، الجزائر: المطبعة الرسمية، (مارس 2012)، ص.16.

مؤسسات الدولة ومؤسسات المجتمع المدني، من خلال إقرارها على استخدام أساليب جديدة في التسيير والتدبير، تساعد على خلق الاندماج بين مختلف مكونات المجتمع القطاع العام، القطاع الخاص، مؤسسات المجتمع المدني...الخ". علاوة على ذلك، فهي تسعى إلى تطبيق أشكال التنظيم الجديد على المستوى المحلي المناطقي، دون إغفال للبعد الدولي والتوجه العالمي. كما أن الحوكمة هي أيضا أداة وصفية تحليلية واستشرافية تعمل على تقديم الحلول القابلة للتجسيد والتطبيق على مختلف المشاكل خاصة التنموية منها، وذلك عبر التزامها بنهج ذو أبعاد سياسية واقتصادية واجتماعية وإدارية قائمة على حسن التدبير، المشاركة في صنع القرارات وتنفيذها، تحسين جودة الخدمات.

فالحوكمة إذن هي :"فلسفة في التفكير وسلوك في التدبير، يكمن عمقها الاستراتيجي في التأثير المباشر على الحياة العامة للمواطنين، وتهدف إلى إعادة صياغة أدوار ومهام الدولة وعلاقتها بباقي الفرقاء، كما تساهم في إحداث استقلالية، فصل وتوازن للسلطات عبر ربط المسؤولية بالمحاسبة وضمان شفافية المعلومات".

❖ الفرع الثالث : التعريف الاجرائي للحوكمة

من خلال ما سبق، نستنتج أنه يوجد عدة تعريفات لمفهوم الحوكمة. وذلك لاختلاف المقاربات المعالجة له. وكتعريف إجرائي للمفهوم يمكن القول : الحوكمة هي ذلك النظام المعتمد في الدولة المعاصرة، والذي يخص الدول النامية وكذلك المتقدمة، من حيث ضبط الموارد وتوجيهها بالصورة التي تحقق التنمية الاقتصادية والاجتماعية. فهي تعبير عن الميكانيزمات والأساليب العاكسة لمنظومة القيم الديمقراطية في تسيير وتدبير الشؤون العامة للمجتمع. فهي أولا وأخيرا، تعبير عن نمط ممارسة السلطة في تسيير الموارد الاقتصادية والاجتماعية للدولة وفق التزاماتها الوظيفية ومع مراعاة مجموعة من الآليات المشاركة، حكم القانون، الشفافية، المساءلة، المساواة، العدالة، الكفاءة، اللامركزية في التسيير" وغيرها، بهدف تحقيق التنمية بجميع أبعادها وعلى جميع الأصعدة.

المطلب الثاني: مبادئ ومؤشرات الحوكمة

❖ الفرع الأول : مبادئ و مؤشرات الحوكمة

من أهم المبادئ التي ترتكز عليها الحوكمة لتقليل أو التغلب على الانحراف والفساد في الحكم ما يلي:

أ. وجود إطار عام للمناخ التشريعي والقوانين بالدولة تحمي حقوق جميع أفراد المجتمع .

ب. العدالة والمعاملة المتكافئة والمتوازنة لجميع أفراد المجتمع .

ج. الإفصاح والشفافية في كل ما يصدر عن المسئولين من بيانات و معلومات.

د. المساءلة والمحاسبة وهو ما يعني أن يعقب الإفصاح دائما محاسبة المسئولين بشفافية كاملة .

هـ. أن يكون هناك سياسات واضحة لكيفية تجنب تعارض المصالح في الإدارات العليا التنفيذية.

يتضح أن مفهوم الحوكمة يدور حول وضع الضوابط التي تضمن حسن إدارة الشركات أو المؤسسات بما يحافظ على مصالح الأطراف ذات الصلة بها، وتفعيل دور مجالس الإدارة بها. وهذا المعنى للحوكمة يتفق مع ما جاءت به الشريعة الإسلامية من الأصل، وليس كحالة طارئة كما في الحوكمة فالمال وملكيته يعتبر أحد المقومات الخمس التي يعتبر حفظها وحمايتها بتحقيق النفع منها ومنع الفساد عنها أحد المقاصد الأساسية للشريعة الإسلامية[1].

ويمكن تحقيق ما سبق، من خلال الاستناد إلى جملة من المبادئ والمؤشرات التالية:

1. **الشفافية:** يشير مفهوم الشفافية إلى حرية الوصول إلى المعلومات، وحرية الإفصاح عنها، وتتحقق الشفافية عندما تترسخ حرية التعبير. لذا فإن الشفافية تحتاج إلى تشريعات تيسر حرية تداول المعلومات، حيث تمثل قضية حرية الوصول إلى المعلومات وحرية تداولها، ركنا أساسيا من أركان الحوكمة.

[1] محمد أحمد إبراهيم خليل، دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية وانعكاساتها على سوق الأوراق المالية ، (12) السعودية، الرياض: المؤتمر الأول لحوكمة الشركات، جامعة الملك خالد،2008).

ويرتبط مبدأ الشفافية بمبدأ آخر من مبادئ الحوكمة، ألا و هو مبدأ المساءلة، فبغياب الشفافية لا وجود للمساءلة، وعلى هذا، فمن أهم المؤشرات التي يمكن أن تساعد في إعمال مبدأ الشفافية:

- وجود تقارير دورية منتظمة عن أنشطة كل مؤسسات الدولة، ومصادر إعلام دقيقة ووجود قاعدة بيانات.
- نشر ميزانية الحكومة والمؤسسات، ووضوح أسس اتخاذ القرار لدى صانعيه.
- سهولة الحصول على الإحصائيات عن مختلف الأنشطة في الحكومة والمؤسسات والشركات.
- وجود آليات متعددة للتعبير عن الرأي بحرية.

2. **المساءلة:** يشير مفهوم المساءلة إلى وجود طرق و أساليب مقننة و مؤسسية، تمكن من مساءلة كل شخص مسؤول، ومراقبة أعماله في إدارة الشؤون العامة، مع إمكانية إقالته أو محاكمته إذا تجاوز أو أخلى بالقوانين و بثقة الناس، وتكون هذه المساءلة مضمونة بحكم القانون و متحققة بوجود قضاء مستقل و محايد و عادل، و على هذا فمبدأ المساءلة يرتبط بضرورة تفعيل دور القوانين في ملاحقة كل من يرتكب خطأ، أو يتعدى حقوق الغير بالمخالفة للقرارات و القوانين، من أعلى هرم للسلطة إلى قاعدته.

ولا تقتصر المساءلة على جانب العقاب فقط، بل ترتكز أيضا على وجود حوافز لتشجيع المسؤولين على أداء مهامهم بإخلاص و فعالية و أمانة، وهناك نوعين من المساءلة هما:

أ. **المساءلة الوظيفية:** تنصب على طبيعة استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة داخل الإدارة أو المؤسسة، والآثار المباشرة على البيئة التي تباشر المؤسسة عملها فيها.

ب. **المساءلة الاستراتيجية:** تنصب على الآثار بعيدة المدى للمنظمة أو المؤسسة على البيئة، وقدرتها على تحسين جودة الحياة لأعضائها.

ومما سبق يتضح أن أي مسؤولية لا بد لها من شقين: أولهما، الالتزام أو التعهد، وثانيهما، المحاسبة أو المساءلة، وهو نتيجتها المنطقية، فبقدر الالتزام تكون المحاسبة.

ومن أهم المؤشرات التي يمكن أن تحكم مبدأ المساءلة ما يلي :

- تناسب حجم مسؤولية الفرد مع السلطة الممنوحة له.

- وجود آليات لمعاقبة الأفراد وتطبيق آليات المساءلة على جميع العاملين دون تمييز .
- تناسب الجزاءات الموقعة على المخالفين مع حجم المخالفة ووجود معايير قانونية للثواب و العقاب.[1]

3. **المشاركة الفعالة:** تهدف المشاركة إلى تجاوز الفجوة القائمة بين القيادة و الجمهور، وإبداع أشكال هرمية لممارسة السلطة لا تقوم على مبدأ الإنابة و المشاركة الشكلية، بل على مشاركة الجماعة في صنع القرار و تنفيذه. و تقوم علاقة المشاركة على أسس محددة منها:

- وجود دولة قانون و مؤسسات راسخة ومجتمع مدني ناضج.
- توافر القناعة الكاملة بأن المشاركة حق كل الأطراف، و ليست منحة أو هبة من الدولة .
- امتلاك كل طرف لإستراتيجية تنموية محددة ومستقرة تتضمن أهدافا مرحلية، وأخرى بعيدة المدى.
- وجود أرضية التقاء مشتركة بين الأطراف، و قبولهم لفكرة المشاركة و التكامل و التفاعل.
- إرساء مناخ ديمقراطي حقيقي بما يتضمنه ذلك من تمثيل نيابي، وتداول سلمي للسلطة، وسيادة القانون.
- سيادة علاقة المشاركة في كافة المستويات بداية من صنع السياسات، إلى تصميم البرامج، واتخاذ القرارات، إلى تهيئة البيئة و التنفيذ.

4. **التمكين:** يهدف التمكين إلى تعزيز قدرات الأفراد أو الجماعات الطرح خيارات معينة، وتحويلها إلى إجراءات أو سياسات تهدف في النهاية لرفع الكفاءة والنزاهة التنظيمية لمؤسسة أو تنظيم ما. وهو ما يمكن تحقيقها من خلال: إزالة كل العقبات التي تعوق عملية التمكين سواء أكانت قانونية أو تشريعية أو اجتماعية، مع تبني سياسات و إجراءات و تشريعات و إقامة هياكل ومؤسسات تساعد في القضاء

---

[1] المرجع السابق ، ص25.

على مظاهر الإقصاء والتهميش. ويرافق مبدأ التمكين عناصر أخرى داعمة من قبيل: النزاهة والشفافية والمساءلة، ومن أهم مؤشرات مبدأ التمكين ما يلي:

- تقسيم العمل داخل المؤسسة على جميع الأفراد دون تمييز.
- تتعدد فرص مشاركة الأطراف المعنية في أنشطة المؤسسة أو الإدارة المعنية .
- وجود أهداف و رسالة خاصة للمؤسسة مع ضرورة وضوح هذه الأهداف.
- وجود خطة بعيدة المدى.
- وجود آليات مشاركة متعددة للأطراف المعنية في صنع السياسات المؤسسية العامة. [1]

5. **الإدارة المالية:** تتعلق بجملة من التكاليف و المصاريف الخاصة بالمؤسسة، ومصادر تمويلها و أوجه الإنفاق موي بعد مبدأ الإدارة المالية من أهم القضايا المرتبطة بالحوكمة، بل ومن أسباب تشكلها، إذ إن الحوكمة بالأساس نتاج سياسات تستهدف التحقق من سلامة الإنفاق. وقد تزايد الاهتمام بالإدارة المالية مع بروز مفهوم الشفافية و المحاسبية، الأمر الذي جعل من الإنفاق الحكومي محل اهتمام و متابعة أفراد المجتمع. ومن أهم المؤشرات التي يمكن أن تحكم عمل مبدأ الإدارة المالية ما يلي:

- وجود مصادر تمويل متعددة للمؤسسة.
- وجود خطط لتطوير موارد المؤسسة المالية.
- وجود ميزانية سنوية للمؤسسة.
- تقويم فعالية أنشطة المؤسسة في ضوء التكاليف المنصرفة.
- تناسب حجم الأنفاق مع أنشطة المؤسسة .

6. **حكم القانون** : يتضمن مفهوم حكم القانون أو سيادته إعمال القاعدة القانونية نفسها في الحالات المتماثلة، وهو ما يعبر عن المساواة أمام القانون. . إن وجود بنية قانونية مستقرة مع وجود هيئة قضائية مستقلة يمكن الاعتماد عليها، من شانه أن يساعد على إعلاء الديمقراطية و تطبيق مبادئ الحوكمة، وحقوق الإنسان، ويجب أن تتسم الأطر القانونية بالعدالة .

[1] المرجع السابق ، ص63.

ومن أهم المؤشرات التي تحكم عمل مبدأ حكم القانون ما يلي:

- وجود قاعدة قانونية أو قانون مكتوب أو قواعد ثابتة و مدى القناعة بعدالة هذه القواعد.
- نشر القانون بطريقة تضمن وصوله إلى علم الأفراد الذين سيطبق عليهم.
- وجود آليات لحل المنازعات والمساواة في استخدام هذه الآليات بين الأعضاء.

7. **رشادة اتخاذ القرار** : ويتعلق الأمر هنا بمدى خضوع عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة لقواعد إجراءات عقلانية و موضوعية. ومن مؤشرات عملية رشادة اتخاذ القرار ما يلي:

- تلبية موضوع القرار الحاجات المؤسسة والمجتمع و اشتراك الخبراء في موضوع القرار وإمكانية تعديله.
- وجود نقاش عام يسبق عملية اتخاذ القرار، ووجود دراسات حول نفقة وتكلفة بدائل القرار المختلفة.

8. **فعالية المؤسسات:** ويقصد بفعالية المؤسسة : قدرة المؤسسة على استخدام مواردها وإمكاناتها المختلفة لتحقيق أهدافها المحددة.

ومن مؤشرات مبدأ الفعالية ما يلي:

- تحديد أهداف قصيرة و طويلة المدى، و تقييم أداء الأفراد في تحقيق الأهداف.
- بلوغ الأهداف في الوقت المحدد، وتعاون جميع الأفراد لتحقيقها.
- استخدام الموارد البشرية و المادية بكفاءة.

❖ الفرع الثاني : فوائد وأهداف الحوكمة

سادت كثير من الكتابات الأهداف الحوكمة، والسبب في تبني هذا المفهوم، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

1. إعادة تعريف دور الدولة في إدارة المصالح العامة.
2. تشجيع سياسات و برامج جديدة للشراكة داخل الدولة تحظى بتأييد و رعاية المنظمات الدولية، و ذلك في إطار سياق مجتمع قائم على الديمقراطية والمساءلة واحترام حقوق الإنسان .

3. تعزيز قدرات المواطنين على المشاركة والمبادرة .
4. تمكين منظمات المجتمع من مشاركة الحكومة في نشاطات التنمية الاقتصادية و الاجتماعية، سواء على المستوى الكلي (القطاع الخاص، الجمعيات الأهلية، النقابات)، أو على المستوى الجزئي (المواطنون). [1]
5. تشجيع الحوكمة للمؤسسات على الاستخدام الأمثل لمواردها وعلى تحقيق النمو المستدام و تشجيع التنمية.
6. تقلل الحوكمة من التبذير ومن كلفة رأس المال على المؤسسات والحوكمة.
7. تسهل الحوكمة عملية الرقابة على المؤسسات والشركات عبر الرقابة الداخلية و تطبيق الشفافية.

أصبحت حوكمة المؤسسات من الموضوعات الهامة في كافة الإدارات والمؤسسات والمنظمات المحلية والإقليمية والدولية العامة والخاصة، خصوصا بعد الأزمات المالية المختلفة التي وقعت في الكثير من المؤسسات و الشركات العالمية، مثل الانحيارات المالية التي حدثت في دول شرق آسيا و أمريكا اللاتينية عام 1997، و أزمة شركة ERON، والتي كانت تعمل في الكهرباء والغاز الطبيعي في الولايات المتحدة الأمريكية عام 2001، وكذلك أزمة شركة World Com الأمريكية للاتصالات عام2002.

وترجع هذه الانهيارات في معظمها إلى الفساد الإداري والمحاسبي بصفة عامة، والفساد المالي بصفة خاصة، مع مراعاة أن الفساد المحاسبي يرجع في أحد جوانبه الهامة إلى دور مراجعي الحسابات وتأكيدهم على البيانات المالية وما تتضمنه من معلومات محاسبية مختلفة عن الواقع والحقيقة[2]. نتيجة لذلك، زاد الاهتمام بمفهوم الحوكمة، وأصبحت من الركائز الأساسية التي يجب أن تقوم عليها الوحدات الاقتصادية، ولم يقتصر الأمر على ذلك وحسب، بل قامت الكثير من المنظمات و الهيئات بتأكيد مزايا هذا المفهوم و الحث على تطبيقه في الوحدات الاقتصادية المختلفة مثلك لجنة كادبوري "Cadbury Commitee "والتي تم تشكيلها لوضع إطار لحوكمة الشركات باسم "Cadbury Best Practice" عام 1992 في المملكة المتحدة،

[1] رنامج الديمقراطية وحقوق الإنسان، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، نقلا عن موقع:
www.nchregypt.org/index.php/ar/activities/html. (15/04/2022)

[2] محمد ياسين غادر، محددات الحوكمة ومعاييرها ، (ورقة بحثية في المؤتمر العلمي الدولي حول العولمة في عصر المعرفة يومي 15-17 ديسمبر 2012، جامعة الجنان ، طرابلس،(لبنان)، نقلا عن موقع(www.jinan.edu.lb/conf/MGKE/1/50.pdf/15/04/2022

ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية(OECD) ، والتي قامت بوضع مبادئ حوكمة الشركات "Principles Corporate Governance"عام 1999، و صندوق المعاشات العامة "Calpers"في الولايات المتحدة الأمريكية، كذلك لجنة "Blue Ribbon Commitée"في الو.م.أ، و التي أصدرت مقترحاتها عام 1999، كما تم إنشاء المعهد البرازيلي لحوكمة الشركات، وفي تركيا. تم إنشاء المعهد التركي لحوكمة الشركات عام 2002، و فيما بعد التزمت أغلب الدول بتطبيق هذا المفهوم لما يحقق من منافع و مزايا على مستوى كافة الأصعدة، سواء أكانت اقتصادية أو مالية أو حتى إدارية، وذلك بهدف حماية أصحاب المصالح والحد من الفساد الإداري والمالي .

المبحث الثاني: جوانب الحوكمة

المطلب الأول : أبعاد الحوكمة

تتميز الحوكمة بمجموعة من الأبعاد التي تشكل حجر أساس المفهوم وجوهر مضمون البناءات الفكرية التي جاءت بها المنظمات الدولية المتخصصة، وتتمثل أهم الأبعاد في النقاط التالية:

❖ **الفرع الأول : البعد السياسي (The Political dimension):**

يتمثل هذا البعد في كيفية ممارسة السلطة سياسيا و بطريقة مشروعة، حيث يوضح البعد عملية التمثيل القانوني والتشريعي لعملية ممارسة السلطة السياسية للمجتمع من خلال تدبير آليات التعاون والتماثل بين السلطة الدولة والمجتمع المدني، مما يؤدي إلى التفاعل والتعاون بين الأطراف الحكومية والمجتمعية في تدبير الشأن العام للمواطنين[1]. إضافة إلى تحقيق ديمقراطية فعالة. عبر انتخابات نزيهة وشفافة تضمن مشاركة سياسية واسعة النطاق، علاوة على تمكين المواطنين من ممارسة حقوق المواطنة.

إن إحقاق البعد السياسي للحوكمة يتوقف على مدى مشروعية السلطة السياسية واحترام حريات الفاعلين من غير الدولة (مؤسسات المجتمع المدني، الأحزاب السياسية... الخ). وتجدر بنا الإشارة، أن كفاءة وفعالية النظام السياسي (The effectiveness of the Political system) من خلال الاعتماد على مبادئ الحوكمة تتجسد في مدى قدرة النظام على القيام بوظائفه المجتمعية بالشكل الذي يحقق الاستقرار السياسي (Political stability)، وذلك عبر تحقيق مستويات نمو اقتصادي تسمح بتحقيق الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي (Economic and social stability) ومنه تحقيق الرفاه والعدالة الاجتماعية للمواطنين (Social justice for citizens) .[2]

علاوة على ذلك، يتجسد البعد السياسي للحوكمة في مدى احترام النظام السياسي لشروط التداول على السلطة المحددة عادة دستوريا والمنظمة وفق انتخابات منظمة وشفافة، حرة ونزيهة. تبين أن السلطة السياسية مستمدة من الشعب، كما تعتبر وسيلة في تجسيد الرقابة وبعدا إجرائيا في تحقيق الديمقراطية[3].

---

[1] عبد الرزاق مقري، "الحكم الصالح وآليات مكافحة الفساد"، مجلة البصيرة، ع. 10، الجزائر: الدار الخلدونية للنشر والتوزيع، 2005، ص.11.
[2] سايح بوزيد، مرجع سابق، ص.142.
[3] المرجع نفسه، المكان نفسه.

مما سبق يتبين لنا أن أول شرط يجب توفره لكي نتحدث عن البعد السياسي للحوكمة هو توفر نظام ديمقراطي يؤمن بعقيدة الإصلاحات السياسية ويسعى نحو توسيع مجال المشاركة السياسية وإحقاق الاستقرار على جميع الأصعدة، لذلك يجب توفير مجموعة من العوامل المهمة في سبيل تحقيق ذلك، لعل أهمها:

1. العمل على إحقاق دولة الحق والقانون (State human rights)، وذلك من خلال:
   - وضع إطار قانوني ضامن للحقوق.
   - وجود تعددية على مستوى الرأي (مجتمع مدني، صحافة، أحزاب سياسية... الخ).
   - الاعتماد على مبدأ العقلانية على مستوى الخيارات.
   - تجريم كافة أشكال التمييز والإقصاء والتهميش وتصنيفها ضمن القضايا الواجب مكافحتها واستئصالها من المجتمع والمؤسسات الحكومية.
   - تطوير النظام السياسي و إرساء دعائم الديمقراطية في عقيدته.
2. بناء صحافة مستقلة (Independent press)، حرة (Free)، منافسية (Competition)، لها القدرة على تشكيل وبناء رؤى ايجابية وواعية بخصوص التعبير عن مطالب وقضايا المجتمع، فوسائل الإعلام باتت اليوم فضاءات للوساطة بين الدولة من جهة والمواطنين من جهة ثانية، علاوة على أنها تعبر عن شكل من أشكال المشاركة، ومؤشرا يقاس به مدى انفتاح البيئة السياسية أمام مشاركة المواطنين في صناعة واتخاذ القرارات التي تخصهم.
3. تشكيل نظام محاسبي وطني دقيق ومرن.
4. بناء نظام بيروقراطي فعال وناجح وغير معقد.
5. تطوير آليات التحقيق السياسي والإداري بهدف تقييم الحسن للخيارات السياسية والقرارية للنظام السياسي على كافة المستويات.
6. يناء نظام اتصالي تفاعلي وشفاف، بهدف تقريب الإدارة العامة من المواطن وفتح مجال تبادل الثقة وتصحيح أخطاء المؤسسات السياسية والإدارية عبر عملية التغذية الاسترجاعية (Feedback) التي تأتيها من البيئة.

7. لتمكين السياسي. وذلك عبر تفعيل المشاركة الإيجابية (Positive participation والفاعلة في إطار استثمار الخيارات الشعبية، التي يتم استثمارها في عمليات الحد من الفقر والبطالة والرفع من مستوى معيشة الأفراد والمحافظة على حقوقهم. من خلال تطوير آليات المشاركة السياسية (Politicalparticipation mechanisms). التي تهدف إلى التأثير على مجموع القرارات التي يتخذها صناع القرار. باعتبارها نمط يعبر عن مساهمة المواطن في القضايا السياسية التي تخص نطاق مجتمعه سواء كانت مساهمته عن طريق التأييد أو الرفض والمعارضة[1].

وعلى سبيل الذكر لا الحصر، تجدر بنا الإشارة لمسألة في غاية الأهمية، والمتعلقة بمواطن العلاقة بين المشاركة السياسية والحوكمة وطبيعة البيئة السياسية الحاضنة لهذه العلاقة. إذ أنه من الصعب بما كان أن يجتمع المتغيران في نظام الحزب الواحد، أين تكون المنظمات والجمعيات الأهلية أداة لخدمة النظام المهيمن، وبالتالي عدم قدرتها على التأثير في عملية صناعة واتخاذ القرار[2].

وضمن السياق نفسه، تجدر الإشارة أن الرشادة السياسية (Political rationalization) هي أهم ما يمكن الوصول إليه في إطار البعد السياسي للحوكمة. وتقوم الرشادة السياسية على محتوى معرفي مركب بتركيزه على الحكم والتسيير في آن واحد، وذلك انطلاقا من تعريف المشروعية [3](Legitimite من خلال جمع بعد التوافق مع مجموع القيم الديمقراطية العالمية التي تنعكس في انتخابات حرة ونزيهة ومنتظمة، في ظل توافر ووجود منطق حكم وتسيير يقوم على مبدأ العقلانية، المشاركة، الشفافية والمحاسبة.

فالرشادة السياسية تقوم على الجمع الذكي بين الحاجة للاستقرار السياسي وضرورة الاستجابة الحاجات ومطالب المجتمع. فهي تقوم بالتالي على معادلة جامعة بين: المشاركة الديمقراطية والفعالية السياسية والحسبة والشفافية. والملاحظ، أن ما يميز هذه المعادلة. الصفة الشاملة والعالمية للمنطلقات الهادفة لإنشاء أطر ومؤسسات الرشادة السياسية من أجل الاستجابة

[1] إسماعيل علي سعد، عولمة الديمقراطية بين المجتمع والسياسة (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2001)، ص.273.
[2] عبد الحكيم الزيات، التنمية السياسية دراسة في علم الاجتماع السياسي- (مصر: دار المعرفة الجامعية، 2002)، ص. 99.
[3] أمحند برقوق، "شرعية السياسية في علم السياسية المعاصر"، في عزام التميمي:" الشرعية السياسية في الإسلام"، (لندن: ليبرتي)، 1996،د.ص.22.

لمتطلبات البيئة الوطنية والعالمية. وفي الأخير يجب إدراك أن الرشادة السياسية هي ثقافة وردود أفعال وليس مجرد أقوال أو مؤسسات أو قوانين.

❖ **الفرع الثاني : البعد الإداري (البعد التقني) (Administrative dimension):** مما لا شك فيه أن الإدارة العامة من بين أهم الفواعل في عملية تحقيق التنمية، نظرا لأدوارها الرئيسية في إدارة وتوزيع الموارد والأعباء، وهو ما دفع بالكثير من الباحثين إلى اعتبار أن وجود إدارة عامة مستقرة أكثر أهمية من وجود برلمانات حرة وانتخابات نزيهة في مسألة ما يتعلق بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية[1]. لذلك وجب العمل على إسقاط مضمون الحوكمة (The substance of governance) على هذا الفاعل، بهدف تحسين أدائه وجعله أكثر فعالية وأكثر مرونة في التعاطي مع قضية تحقيق التنمية بجميع أبعادها.

وتنعكس مواطن البعد الإداري للحوكمة أساسا في عمل الإدارة العامة ومدى كفاءة وفعالية موظفيها، فهو تعبير عن وجود جهاز إداري فقال يهتم بإنجاز الوظائف الإدارية المسندة إليه بصورة فعالة وبطريقة شفافة. وهو ما يتحقق عبر محاربة الفساد الإداري بكل أنواعه. فالبعد الإداري للحوكمة يجعلنا أمام إلزامية تطوير الأداء الوظيفي داخل الإدارات، من خلال توفير فرص التدريب الإداري والرفع من كفاءات المستخدمين وتحسين مردوديتهم. ومن أجل تحقيق هذا البعد يشترط استقلال الإدارة عن السلطة السياسية، بالشكل الذي يجعل منها خاضعة أمام هيئة واحدة تتمثل في السلطة القضائية[2].

ولا يقتصر اهتمام البعد الإداري بالجهاز الإداري فحسب وإنما كذلك بالأنظمة والقوانين المعمول بها، والتي تشكل البناء القانوني الذي يحكم سير العمليات الإدارية، مما يسمح بمراقبة مدى ملائمة وقدرة هذه العمليات في تحقيق أهدافها[3]. وعليه. فالبعد الإداري للحوكمة يعبر عن التسيير العقلاني والشفاف والعادل للموارد المالية والبشرية، بهدف القضاء على كافة مظاهر الفساد الاجتماعي والبيروقراطي. والجدير بالذكر أن الإدارة تتأثر بطبيعة النظام السياسي. باعتبار أن الأجهزة الإدارية تعمل من خلال الأنظمة السياسية التي تعيش في كنفها، سواء على مستوى الأجهزة الإدارية المحلية أو المركزية. فالإدارة باتت مرتبطة بالدور الذي تمها إياه

[1] محمد محفوظ، الإسلام ورهانات الديمقراطية (بيروت: المركز الثقافي العربي، 2002)، ص.7.
[2] اعمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في الإدارة العامة (الجزائر: دار البصائر للنشر والتوزيع، ط2، 2008)، ص. 39.
[3] موسى لوري، التنمية الإدارية: المفاهيم، الأسس، التطبيقات (الأردن: دار وائل للطباعة والنشر، 2006)، ص.71.

السلطة السياسية، والمتمثل في تنفيذ القوانين والتشريعات المنصوص عليها من قبل القيادة العليا. فالإدارة باختصار تعبر عن السلطة الرابعة في أي نظام سياسي[1].

وضمن السياق نفسه، يتمحور الهدف الرئيسي للحوكمة في إعادة صياغة دور الدولة (الإدارة العامة) وجعله أكثر انفتاحا على مجموع الفواعل الأخرى، من خلال الاستجابة لاحتياجات المواطنين عبر مجموع القنوات الاتصالية المجتمع المدني، القطاع الخاص، الأحزاب السياسية ...الخ). وهو ما يأخذ في حسبان الإدارة العامة في ظل الرشادة الإدارية (Administrative rationalization). التي باتت تسعى دائما نحو تحسين أداءها وكفاءتها عبر تعزيز احترامها واحتكامها للقانون، والقضاء على أشكال الفساد الإداري والمحسوبية، والسعي نحو إحقاق وتفعيل التنمية بجميع أبعادها عبر إتباع اللامركزية الترشيد التسيير الإداري[2]. ومن هنا تبرز أهمية الإدارة العامة في تحقيق عملية التنمية، والذي يتم من خلال النقاط التالية:

- إدخال أساليب الجودة الشاملة في صناعة واتخاذ القرارات الإدارية بخصوص تحقيق التنمية.
- العمل على تدريب وتكوين المستخدمين بما يتماشى وتطوير مهاراتهم الوظيفية، وهو ما يوفر لنا أجهزة بيروقراطية قادرة على وضع الخطط التنموية وتنفيذها بنجاح.
- المشاركة والشفافية في عملية صنع القرار. وذلك عبر خلق بيئة مواتية لمشاركة أكبر قدر من الفواعل ذات الصلة بعملية صنع القرار.
- العمل على تعزيز استقلالية الجهاز الإداري وتطوير الفعالية في تسيير القطاع العام، مع الحرص على وضع التشريعات المناسبة لمكافحة الفساد.

[1] عمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في الإدارة العامة، مرجع سابق، ص.40.
[2] نسيمة عكا، "دور الحكم الراشد في التنمية"، ورقة مقدمة في الملتقى الدولي حول: الحكم الراشد و استراتيجيات التغيير في العالم النامي، جامعة فرحات عباس، سطيف، 09/08أفريل 2007، ص.ص.57.56 .

❖ الفرع الثالث : البعد الاقتصادي والاجتماعي (Economic and social dimension)

يعتبر البعد الاقتصادي أحد أهم محاور الحوكمة، باعتبار أن مضمون هذه الأخيرة يحمل دلالات اقتصادية قوية تكمن في انسحاب الدولة من المجال الاقتصادي لصالح فواعل جديدة من غير الدولة. فالبعد الاقتصادي يعبر عن العلاقة التي تربط بين الحوكمة ومستويات الأداء الاقتصادي والتي تترجم في إطار وضع استراتيجيات وخطط رشيدة بخصوص التنمية الاقتصادية، بما يضمن تحقيق العدالة الاجتماعية والاستخدام العقلاني للموارد الاقتصادية والبشرية. وهو ما دعت له جل المنظمات والمؤسسات الدولية المتخصصة بقضايا التنمية، إذ نجد في كتابات التقارير المتعلقة بالتنمية الإنسانية منذ سنة 1990 إلى غاية الآن، ما يوصي بضرورة فتح المجال أمام القطاع الخاص وتوفير البيئة الملائمة والظروف المناسبة لتنميته، وذلك عبر سياسات مرنة ومحفزة تساعد على تثبيت أسس الشراكة بين القطاع العام والخاص وتطويرها.

إن ظهور مفهوم الحوكمة أسس لما يعرف بإعادة توزيع القيم، حيث لم تعد الدولة الفاعل الوحيد في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، بل باتت شريكا بالإضافة لفواعل أخرى أهمها: المجتمع المدني والقطاع الخاص، اللذان باتا يلعبان دورا رئيسيا في رسم السياسات العامة الاقتصادية والمساهمة في صنع قراراتها. علاوة على ذلك، أصبح القطاع الخاص أحد أساليب التمكين الاقتصادي والاجتماعي انطلاقا من أدواره في تحقيق النمو الاقتصادي، خلق الوظائف، وتعزيز الحرية الاقتصادية والتنافسية.

ويمكن تعريف الرشادة الاقتصادية (Economic rationalization) على أنها العملية التي تشمل أساليب وإجراءات اتخاذ القرارات التي تكون لها تأثيرات على النشاطات الاقتصادية للتولة وعلاقاتها الاقتصادية بدول أخرى[1].

فهي تعبير عن الإصلاحات الاقتصادية الشاملة المبنية على احترام حقوق الإنسان وترسيخ قيم الديمقراطية، من خلال خلق قنوات تعزيز مشاركة المواطنين في عمليات صنع القرارات الاقتصادية.

[1] UNDP," le rôle de la governance: rapport sur le développement humain durable", Ouagadougou, Burkina-Faso, 2000, p.11

ويتم تحقيق البعد الاقتصادي للحوكمة عبر إحقاق النقاط التالية:

- محاربة مظاهر الفساد الاقتصادي (Economic corruption).
- تنظيم النشاطات الاقتصادية وتقنينها.
- فتح المجال أمام تدفق المعلومات (the information) بكل شفافية بهدف إيصالها للرأي العام.
- تشجيع دور القطاع الخاص (private sector و مؤسسات المجتمع المدني في صنع وتنفيذ السياسات العامة الاقتصادية (Economic policy) على المستوى الوطني والمحلي.
- احترام قواعد المنافسة الاقتصادية بهدف خلق الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي.

من خلال ما سبق يمكن القول أن الدولة تلعب دورا جد مهم في سبيل تحقيق التعدين الاقتصادي والاجتماعي للحوكمة، وذلك من خلال العمل على:

- رفع المستوى المعيشي للأفراد وتعزيز رفاهيتهم.
- حماية حقوق الإنسان.
- تحقيق الاستقرار السياسي.
- إصلاح الإطار التنظيمي في المجال الاقتصادي.

وأخيرا، يمكن اعتبار الأبعاد التي تقوم عليها الحوكمة مترابطة فيما بينها، بحيث لا يمكن وضع سياسات اقتصادية واجتماعية فعالة بدون الوصول إلى الرشادة الإدارية والسياسية، وبدون نظام رقابي ومحاسبي مستقل، وأن اجتماع هذه العناصر يحقق التعاون والتجانس والتوافق المجتمعي والمؤسسي والقانوني. ففكرة الحوكمة (Governance) تعتمد على المشاركة في تدبير وتسيير الشأن العام، وهو ما يؤدي إلى تطوير القدرات المجتمعية من خلال إشراك مختلف الفواعل المجتمع المدني، القطاع الخاص، الأحزاب السياسية.. الخ) في عمليات صنع وتنفيذ السياسات العامة، بما يحقق الرفاه الاجتماعي ويؤسس الحريات الاقتصادية التي تؤدي بدورها إلى التمكين الاجتماعي، وبذلك يمكن التكريس لفكرة الحوكمة.

المطلب الثاني : معايير و محددات الحوكمة و أهدافها

❖ الفرع الأول : محددات الحوكمة

محددات الحوكمة هناك اتفاق على أن التطبيق الجيد لحوكمة المنظمات من عدمه يتوقف على مدى توافر ومستوى جودة مجموعتين من المحددات هما : المحددات الخارجية والمحددات الداخلية ويمكن عرض هاتين المجموعتين من المحددات بشيء من التفصيل كما يلي:

1. **المحددات الخارجية:** تشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، والذي يشمل على سبيل المثال: القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي (مثل قوانين سوق المال والشركات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس ومكافحة الفساد) ، وكفاءة القطاع المالي البنوك وسوق المال في توفير التمويل اللازم للمشروعات، ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية في إحكام الرقابة على جميع منظمات المجتمع .

وذلك فضلا عن بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة (ومنها على سبيل المثال الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق، مثل المراجعين والمحاسبين والمحامين والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية وغيرها).

بالإضافة إلى المؤسسات الخاصة للمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمراجعة والتصنيف الائتماني والاستشارات المالية والاستثمارية اضافة الى وجود جهاز قضائي شفاف وعادل وقادر على تحديد المسؤولية ومحاكمة مرتكبي المخالفات الادارية والمالية وفي الأوقات السريعة والمناسبة.

وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة المنظمات ، والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص.

2. **المحددات الداخلية:** تشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل المنظمة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، والتي يؤدى توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة.

وفي النهاية تؤدى الحوكمة إلى زيادة الثقة في الاقتصاد القومي، وتعميق دور سوق المال، وزيادة قدرته على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار، والحفاظ على حقوق الأقلية أو صغار المستثمرين.

ومن ناحية أخرى، تشجع الحوكمة على نمو القطاع الخاص ودعم قدراته التنافسية، وتساعد المشروعات في الحصول على التمويل وتوليد الأرباح، وأخيرا خلق فرص عمل.

كما تساهم في محاربة الفساد وملاحقة المفسدين ، وتساعد على ظهور قطاع عام قادر وفاعل يؤمن خدمة ، المجتمع ويوفر معدلات عالية من النمو ، ويحمي القطاع الخاص وينشطه ويرعى كافة مصالحه.

❖ **الفرع الثاني : معايير الحوكمة**

نظرا للاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة، فقد حرصت العديد من المؤسسات على دراسة هذا المفهوم وتحليله ووضع معايير محددة لتطبيقه. من هذه المؤسسات: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وبنك التسويات الدولية BIS ممثلا في لجنة بازل Basel، ومؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي.

وفي الواقع، نجد أن التعريفات المعطاة لمفهوم الحوكمة اختلفت تماما كاختلاف المعايير التي تحكم

عملية الحوكمة، وذلك من منظور وجهة النظر التي حكمت هذا المفهوم ، وقد قدر لكل جهة بأن تضع مفهوما لهذه المعايير، وذلك على النحو التالي:

1. معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية [1]

يتم تطبيق الحوكمة وفق عدة معايير توصلت إليها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في عام 1999، علما بأنها أصدرت تعديلا لها عام 2004.[2] وتتمثل في:

أ. **ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات** : يجب أن يتضمن إطار حوكمة الشركات كلا من تعزيز شفافية الأسواق وكفاءتها، كما يجب أن يكون متناسقا مع

[1] - فؤاد شاكر، الحكم الجيد في المصارف والمؤسسات المالية العربية حسب المعايير العالمية، ورقة مقدمة إلى المؤتمر المصرفي العربي لعام 2005 " الشراكة بين العمل المصرفي والاستثمار من أجل التنمية "، منشورة ،69.

[2] Egyptian Banking Institute, Corporate Governance in the Banking Sector Workshop, March 2006. Fawzy, S. Ibid. pp: 5-6.

أحكام القانون، وأن يصيغ بوضوح تقسيم المسؤوليات فيما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة.

ب. **حفظ حقوق جميع المساهمين** وتشمل نقل ملكية الأسهم، واختيار مجلس الإدارة، والحصول على عائد في الأرباح، ومراجعة البيانات المالية، وحق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة.

ج. **المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين** :وتعني المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة، وحقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية، والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية، وكذلك حمايتهم من أي عمليات استحواذ أو دمج مشكوك فيها، أو من الاتجار في المعلومات الداخلية، وكذلك حقهم في الاطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين.

د. **دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركة** : وتشمل احترام حقوقهم القانونية، والتعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق، وكذلك آليات مشاركتهم الفعالة في الرقابة على الشركة، وحصولهم على المعلومات المطلوبة. ويقصد بأصحاب المصالح البنوك والعاملين وحملة السندات والموردين والزبائن .

هـ. **الإفصاح والشفافية** : وتتناول الإفصاح عن المعلومات الهامة ودور مراقب الحسابات، والإفصاح عن ملكية النسبة العظمى من الأسهم، والإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين. ويتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب ودون تأخير.

و. **مسؤوليات مجلس الإدارة** :وتشمل هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية، وكيفية اختيار أعضائه ومهامه الأساسية، ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية.

2. معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية (Basel Committee) [1]

وضعت لجنة بازل في العام 1999 إرشادات خاصة بالحوكمة في المؤسسات المصرفية والمالية، تركز على النقاط التالية:

أ. قيم الشركة ومواثيق الشرف للتصرفات السليمة وغيرها من المعايير للتصرفات الجيدة والنظم التي يتحقق باستخدامها تطبيق هذه المعايير.

[1] فؤاد شاكر، الحكم الجيد في المصارف والمؤسسات المالية العربية حسب المعايير العالمية، مرجع سبق ذكره،ص98.

ب. إستراتيجية الشركة معدة جيدا، والتي بموجبها يمكن قياس نجاحها الكلي ومساهمة الأفراد في ذلك.

ج. التوزيع السليم للمسؤووليات ومراكز اتخاذ القرار متضمنا تسلسلا وظيفيا للموافقات المطلوبة من الأفراد للمجلس.

د. وضع آلية للتعاون الفعال بين مجلس الإدارة ومدققي الحسابات والإدارة العليا.

هـ. توافر نظام ضبط داخلي قوي يتضمن مهام التدقيق الداخلي والخارجي وإدارة مستقلة للمخاطر عن خطوط العمل مع مراعاة تناسب السلطات مع المسؤوليات Checks &.(Balances)

و. مراقبة خاصة لمراكز المخاطر في المواقع التي يتصاعد فيها تضارب المصالح، بما في ذلك علاقات العمل مع المقترضين المرتبطين بالمصرف وكبار المساهمين والإدارة العليا، أو متخذي القرارات الرئيسية في المؤسسة.

ز. الحوافز المالية والإدارية للإدارة العليا التي تحقق العمل بطريقة سليمة، وأيضا بالنسبة للمديرين أو الموظفين سواء كانت في شكل تعويضات أو ترقيات أو عناصر أخرى.

ح. تدفق المعلومات بشكل مناسب داخليا أو إلى الخارج.

3. معايير مؤسسة التمويل الدولية [1]

وضعت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي عام 2003 موجهات وقواعد ومعايير عامة تراها أساسية لدعم الحوكمة في المؤسسات على اختلافها ، سواء كانت مالية أو غير مالية، وذلك على مستويات أربعة كالتالي:

أ. الممارسات المقبولة للحكم الجيد .

ب. خطوات إضافية لضمان الحكم الجيد الجديد .

ج. إسهامات أساسية لتحسين الحكم الجيد محليا .

د. القيادة العليا .

[1] فؤاد شاكر، المرجع السابق،ص105.

4. معايير الحوكمة للمؤسسات والادارات العامة

يمكن اعتبار قواعد حوكمة المؤسسات العامة مكملة للقواعد والنصوص التي تحكم هذه الشركات في ظل القوانين واللوائح المنظمة لها. وقد تم الاقتداء بمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

OECDلحوكمة الشركات المملوكة للدولة بوصفها مرجعة عند وضع مبادئ الحوكمة الشركات قطاع الأعمال العامة في اي دولة .

وتنقسم هذه المبادئ إلى ست مجموعات :

أ. التأكيد على وجود إطار تنظيمي وقانوني فعال للمؤسسات والادارات العامة .

ب. اعتماد وحدات للمراجعة الداخلية .

ج. المعاملة المتساوية لحملة الأسهم (الملاك مساهمة الدولة او الافراد) .

د. العلاقات مع الأطراف ذات المصالح من خلال تفعيل وحدات للمراجعة الداخلية في كافة ادارات الدولة.

هـ. الشفافية والإفصاح من خلال تفعيل عمل الاجهزة الرقابية (ديوان المحاسبة . مجلس الخدمة المدنية ، التفتيش المركزي ، واي أجهزة رقابية أخرى) .

و. مسؤوليات مجالس إدارة المؤسسات العامة .

الفصل الثاني:

التعليم العالي في الجزائر

المبحث الأول : التعليم العالي

هو التعليم الذي يلي مرحلة التعليم الثانوي وهو آخر مرحلة من مراحل التعليم، حيث يتلقى فيه الفرد تعليما حسب التخصص، يعتبر أهم مرحلة لتكوين الطالب وتوجهه نحو سوق العمل لذلك سوف نحاول التطرق إليه بالتفصيل .

المطلب الأول : ماهية التعليم العالي

الفرع الأول : مفهوم التعليم العالي

هو تعليم يتلقاه الفرد بعد نجاحه في شهادة البكالوريا تقدم له الدروس وفق التخصص. قد يختار هو التخصص أو يوجه إليه حسب المعدل المتحصل عليه في الشهادة.

ويتم التعليم داخل كليات أو معاهد جامعية وتختلف مدة الدراسة داخل هذه المؤسسات من ثلاث سنوات إلى أربع سنوات وهو آخر مرحلة من مراحل التعليم النظامي[1].

وتعرفها اليونيسكو على أنها برامج الدراسة أو التدريب على البحوث بعد الثانوي توفرها الجامعات أو المؤسسات التعليمية الأخرى المعترف بها بصفتها مؤسسات للتعليم العالي من قبل السلطات الرسمية للدولة [2].

ويعرف بن أشنهو التعليم العالي بأنه التكوين التدريجي ويشتمل على حجم من المعلومات تتدرج في دروس علمية مختلفة يستوعبها الطالب، ويهدف مجموع هذه المعلومات إلى إعطائه القدرة للسيطرة الجزئية على قطاع علمي أو تقني محدد .وينقسم هذا التكوين عند الضرورة إلى برامج وطرق تعليمية [3].

يقتصر التعليم العالي عادة على فئة خاصة من الطلبة والتي تتميز بمؤهلات علمية وتعتبر الجامعة من أهم مؤسسات التعليم العالي التي يعرفها البعض على أنها جماعة من الناس

[1] الموسوعة العربية العالمية، (1999)، مؤسسة أعمال الموسوعة للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص 25.
[2] UNESCO. (1998) Conférence mondiale sur l'enseignement supérieur de claration mondiale sur l'enseignement supérieur pour le 21 eme siècle: vision et action. Paris .p1.
[3] بن أشنهو مراد، (1981)، نحو الجامعة الجزائرية، ترجمة عايدة أديب باية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر. ص8

يبذلون جهدا مشتركا في البحث عن الحقيقة والسعي إلى تحقيق حياة أفضل للأفراد والمجتمعات[1].

وتختلف تسمية المؤسسات التعليمية من بلد لآخر (الجامعة، الكلية، الأكاديمية..الخ) لكن "تعرف الجامعة بأنها مؤسسة علمية ذات هيكل تنظيمي معين، تتمثل وظائفها الرئيسة في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع. وتتألف من مجموعة من الكليات والأقسام ذات الطبيعة العلمية التخصصية[2]، وتقدم برامج دراسية متنوعة في تخصصات مختلفة منها ما هو على مستوى اليسانس، ومنها ما هو على مستوى الدراسات العليا والتي يمنح الطلاب بموجبها درجات علمية"[3].

وتعرف أيضا بأنها مؤسسة إجتماعية طورها المجتمع لغرض أساسي هو خدمته[4].

الفرع الثاني : وظائف التعليم العالي

نجد أن كل مرحلة من مراحل تعليم الفرد لها أهمية وميزة تميزها عن المرحلة الأخرى، فالتعليم العالي تميزه مهامه ووظائفه التي يقوم بها فهو يعتبر المسؤول عن تزويد المجتمع بالرأس المال البشري عالية الكفاءة والمستوى العلمي. فكل منتوجات التعليم العالي سواء كانت البشرية أو العلمية تساعد في التنمية الإقتصادية ولهذا سوف نتطرق إلى وظائف التعليم العالي كما حددتها منظمة اليونسكو UNESCO في المؤتمر العالمي المنعقد سنة 1998 والمتمثلة فيما يلي[5]:

---

[1] تركي رابح، (1990)، أصول التربية و التعليم لطلبة الجامعات والمعلمين و المفتشين والمشتغلين بالتربية والتعليم في مختلف المراحل التعليمية، ديوان المطبوعات الجامعية، ص 73.

[2] مليحان معيضي الثبيتي، (2000)، الجامعات، نشأتها، مفهومها، وظائفها: دراسة وصفية تحليلية، المجلة التربوية (الكويت)، العدد 54، ص214.

[3] Legendre, R. (2005). Dictionnaire actuel de l'éducation (3e éd.). Montréal : Guérin. P 2.

[4] محمود أحمد شوق، محمد مالك محمد سعيد، (1995)، " تقويم جهود الجامعات الإسلامية، نحو خدمة المجتمع والتعليم المستمر: دراسة مقارنة، ورقة بحث مقدمة الأداء الجامعي والكفاءة والفاعلية والمستقبل، المؤتمر القومي السنوي الثاني لمركز تطوير التعليم العالي الجامعي، جامعة عين الشمس، ص 149.

[5] UNESCO. (1998). Op. cit.Pp 1-5.

أولا : التعليم وإعداد الإطارات

وهو من أهم وظائف التعليم العالي حيث يعمل التعليم العالي على إعداد إطارات جامعية لأنها المؤسسة المسؤولة على نشر العلم والمعارف وأداة الوصل بين الجانب النظري والتطبيقي. فتعمل على تكوين الطلاب وتحويلهم من موارد بشرية ذات معارف محدودة إلى طاقات فعالة مستعدة للعمل وخصوصا أن مخرجات التعليم الجامعي هي من أهم عناصر مدخلات التنمية الاقتصادية[1].

وحتى يستطيع التعليم العالي القيام بوظيفة التعليم يجب أن لا يعتمد على المقررات الدراسية التقليدية أو طرق التدريس القديمة التي تعتمد على الحفظ والإستظهار ونقل المعلومات بل يجب أن يجدد تنمية التفكير، التأمل، الإستنباط والبحث[2].

وظيفة التعليم العالي المتمثلة في إعداد البرامج والمناهج التعليمية، تحتاج إلى الوسائل والإمكانيات فهو يتطلب التكنولوجيات الجديدة التي من شأنها أن تجعله يتواصل مع العالم الخارجي المعاصر، مثل المكتبات الجامعية المتطورة والوسائل التكنولوجية تعد ضرورية لإكتساب المعارف الحديثة والتحكم فيها.

ثانيا : البحث العلمي

يعد من المهام الضرورية لمؤسسات التعليم العالي حيث يقوم به الأساتذة والباحثين وطلبة الدراسات العليا في مخابر مزودة بكل ما تتطلبه عملية البحث من أدوات و تجهيزات، كما لا يمكن فصله عن التعليم العالي[3]. "فهو عملية فكرية منظمة يقوم بها الباحث من أجل تقصي الحقائق بشأن مسألة علمية تعتبر موضوع البحث، بإتباع مناهج بحث علمية بهدف الوصول إلى نتائج صالحة للتعميم تعتبر كنتائج بحث" [4].

---

[1] غربي علي، سلاطنية بلقاسم، قيرة إسماعيل، (2002) ، تنمية الموارد البشرية، دارالهدى، الجزائر. ص 218.

[2] نداء محمود فرهود ،(2002) التقوم الذات الشامل لأداء الجامعات مدخل للتطور، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، - العدد الأول، أكتوبر 2002، ص277.

[3] Hirsch, J. E. (2005). An index to quantify an individual's scientific research output. Proceedings of the National academy of Sciences of the United States of America, 102(46), 16569-16572.p1.

[4] العبادي هاشم فوزي، (2008) ، إدارة التعليم الجامعي، مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن. ص 554.

وكل هذه العملية تتم بمجهودات مشتركة بين الأستاذ والطالب الجامعي معا لأن إنتاج المعرفة وتوظيفها من النظري إلى التطبيقي، في عملية قيمة تتطلب تكاثف جهود جميع الأسرة التعليمية، "فالعلاقة المشتركة بينهما تجعل كل واحد منهم يؤثر في الآخر ويتأثر به، فالأستاذ الجامعي الكفء هو الذي يقدم إلى الطلاب خلاصة أبحاثه العلمية وتجاربه الميدانية ،أما الطالب الجامعي الناجح هو الذي يصل في نهاية المطاف إلى مشاركة أستاذه في إنتاج العلم وتصديره[1].

ولذلك يصبح من وظائف التعليم العالي توفير جو قادر على تحفيز البحث العلمي وذلك من خلال :[2]

- ✓ تكوين الباحثين القادرين على دفع التطور التقني والعلمي.
- ✓ المساهمة في مجالات التعليم والتكنولوجيا وإعطاء إضافة لها.
- ✓ الربط بين نوعية البحوث العلمية ومشاكل المجتمع المحلي.
- ✓ التعاون مع الجامعات العربية والأجنبية.
- ✓ تدريب الطلاب وأعضاء هيئة التدريس على طرق البحث والأساليب المتطورة.

وتعد هذه الوظيفة من ثاني أهم وظائف مؤسسات التعليم العالي وذلك لما له من قيمة، فالبحث العلمي وإنتاج المعرفة يقاس به تطور المجتمعات، لأن خلاصة البحوث والنتائج تعتبر كبداية لأفكار ومشاريع ابتكارية، بعد تطويرها ودعمها وتمويلها تصبح ابتكارات، اكتشافات واختراعات لها عوائد في كافة النواحي.

لكن للأسف تعاني هذه الوظيفة أي البحث العلمي من نقص كبير وتقصير من طرف الأساتذة نظرا لعدم قدرتهم على التوفيق بين ساعات التدريس الطويلة والكم الهائل من الطلبة، فهذه الأسباب تؤثر على نسبة البحث العلمي.

---

[1] بوحفص مباركي، (2001)، وظائف الجامعة الناشئة بين الطموح والواقع الجامعة الجزائرية نموذجا، الملتقى العربي : التربية والتعليم في الوطن العربي ومواجهة التحديات، ج1 وهران : دار الغرب للنشر والتوزيع ، 2002، ص254.

[2] زهير صيفي ، (2009)، دور الجامعة الجزائرية في التنمية المحلية، الملتقى الوطني الأول: تقويم دور الجامعة في الإستجابة لمتطلبات التنمية المحلية، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، ص 298.

ثالثا : خدمة المجتمع

يقوم التعليم العالي بوظيفة خدمة المجتمع، فالجامعة في العصور الوسطى كانت تهتم أكثر بعلوم الدين وفلسفة أرسطو أكثر من التنمية الاقتصادية، وبعد الثورة الصناعية بدأت تتأقلم بشكل جزئي مع احتياجات المجتمع، حيث بدأت في القرن 19 بتقديم التعليم في تخصصات تهتم بالوظائف الجديدة كالعلوم، الهندسة، المحاسبة. لتصبح اليوم تدرس كل التخصصات التي يتطلبها المجتمع الجديد بما فيها علم الاجتماع، إدارة الأعمال، التسويق."[1]

وبالتالي فإن الإطارات المتخرجة من مؤسسات التعليم العالي يجب أن تتلاءم مع متطلبات سوق العمل التطبيق ما تم تدريسه والمعارف المكتسبة وبذلك تزويد المجتمع باليد البشرية عالية الكفاءة لتساهم في زيادة الإنتاجية.

زد على ذلك ما تنتجه من أبحاث ونتائج علمية توجه كأفكار للإبداع والابتكار وبراءات الاختراع التي تعد كمقياس ومؤشر يسهل دخول انضمام الدول نحو اقتصاد المعرفة.

وهناك عدة خدمات تقدمها للمجتمع وهي[2]:

- ✓ تدريب الطلاب على ممارسة الأنشطة الاجتماعية كمكافحة الأمية، الإدمان، نشر الوعي
- ✓ الصحي.. الخ.
- ✓ تكوين الثقافة الواعية لمشاكل المجتمع.
- ✓ الربط بين نوعية الأبحاث العلمية ومشاكل المجتمع.
- ✓ تفسير نتائج الأبحاث ونشرها للاستفادة منها.
- ✓ تكوين الإطارات واليد العاملة ذات الكفاءة التي يحتاجها الاقتصاد.

---

[1] Altbach, D. P. G. (2007). Globalization and the university: Realities in an unequal world. In International handbook of higher education. Springer Netherlands. Pp. 121-139.

[2] زهير صيفي ، (2009)، المرجع السابق، ص 296.

المطلب الثاني: تطور التعليم العالي

يرتبط تطور التعليم العالي بمراحل تطور الجامعات لأنها تعتبر المؤسسة المسؤولة على التعليم فيه عبر العصور، فمرت الجامعات في جميع أنحاء العالم بمراحل تدريجية لتصل إلى ما هي عليه الآن وسوف نتطرق من خلال هذا المبحث لمعرفة نشأة وتطور الجامعات عبر العصور.

في القديم لم يكن هناك أسلوب أو نمط معين للدراسة، فكان المعلمون يطرحون معارفهم شخصيا، ويقوم الطلاب بالحفظ بمجرد السماع، السومريين الذين يعيشون في الدجلة والفرات والمصريين هم من استخدموا هذا الأسلوب في الدراسة، وكان المعلمون هم من كهنة المعابد، أما الطلبة هم من أبناء الطبقة الراقية، تطورت هذه الطريقة لتدخل الصور والرسومات كأسلوب في القراءة للتعبير على المعارف.

ما بين سنة 1000 – 1500 ق م في قبائل معينة في شرق البحر الأبيض المتوسط إستعملت لأول مرة الحروف الهجائية وإعتبرت كأسلوب ونمط للكتابة، تلاها بعد ذلك السومرين سنة 3500 ق.م تقريبا ثم المصريون في سنة 3000 ق. م[1].

في القرن الخامس والرابع قبل الميلاد في حضارة اليونان القديمة إشتهر معلمون مثل سقراط وأرسطو ممن قاموا بتعليم الفلسفة والعلوم، ولكن تعليمهم لم يكن ضمن الإطار الجامعي ففي تلك الأيام الطلبة لا يحتاجون النجاح في إمتحان القبول أو الإنتظام في مقررات محدودة ولا تمنح لهم شهادات أكاديمية في الهند القديمة قام علماء الكهنة بتعليم الهنود التراث الهندي والمعارف الدينية فقط [2].

تعتبر جامعة القرويين (245هـ، 859م) وجامعة الزيتونة في شمال إفريقيا وجامعة الأزهر في مصر (360هـ، 970م) من أقدم جامعات دول العالم، وكانت تدرس فيها العلوم الإسلامية فقط.

---

[1] مهدي التميمي، (2007)، مرجع سابق، ص 22.

[2] - الموسوعة العربية العالمية، (1999)، مرجع سابق، ص 150.

سوف نتطرق إلى تطور الجامعات حسب التقسيم التالي:

الفرع الأول : الجامعات في الغرب: ظهرت في العصور الوسطى في أوربا، لم تكن عبارة عن جامعات بالمعنى الحالي وهي عبارة عن مدارس تقوم بتدريس فئة معينة تخدم المجتمع كرجال الدين والقانون. فكانت الجامعة عبارة عن كلية أو مجموعة من الكليات تعمل على جلب الطلبة من أوربا لتدرسهم هذه العلوم حسب الحاجة وتقدم في المقابل وثيقة أو قرار مقدم من طرف الإمبراطور، تخول لهم حق التدريس في أي مكان آخر.

تطورت هذه المدارس تدريجيا بعدما كانت تعلم المواد الأساسية التي يحتاجها المتعلم في ذلك الوقت من: النحو، البلاغة والجدل. أضيفت لها فنون ومواد أخرى كالموسيقى، الحساب، إستخدام الأعداد الرومانية، الهندسة وعلم الفلك[1].

في القرن 12، ظهرت أول الجامعات في أوربا وهي جامعة باريس وجامعة بولونيا، إختلف تفسير مصطلح الجامعة بين باريس وبولونيا، ففي باريس وشمال أوربا كانت عبارة تجمع الأساتذة، لذلك عرفت واشتهرت جامعة باريس "بجامعة الأساتذة" بينما في بولونيا وإيطاليا فتعني تجمع الطلبة لذلك إشتهرت "بجامعة الطلبة". وأنشأت بذلك جامعات جدد منها: جامعة مودان (Modena) سنة 1170م، جامعة مونبوليه (Montpellier) سنة 1770م، فيسانس (Vicenza) سنة 1204م، أريزو (Arezz0) سنة 1215م وبادو (Padux) سنة 1222م.

وتأسست جامعات جدد مثل أكوسفورد (Oxford) سنة 1167م وكامبرج (Cambridge) سنة 1209م. وفي إسبانيا جامعة سلامونكا (Salamanca) سنة 1218م، وفي البرتغال جامعة لشبونة (Lachebouna) سنة 1290م ، في النمسا جامعة فيينا (Viena) سنة 1365م، وفي ألمانيا جامعة هايدلبارج (Heidelberg) سنة 1386م وكولون (colone) سنة 1388 وليبرج سنة 1409م.

[1] Alibach, D.P. G. (2007). Op. Cit. Pp161-162.

في إسكتلندا جامعة سان أندروز (Saint andrews) سنة 1410م، في الدنمارك جامعة كوبنهاجن (Copenhagen) سنة 1479[1].

الفرع الثاني : الجامعات في آسيا وإفريقيا

تأسست الجامعات في الهند في سنة 1857 م وتشمل كل من جامعة ككلتا لوبومباي ومدراس، أما في نيوزيلاندا فتأسست جامعة أتاقو سنة 1869م، وفي جنوب إفريقيا جامعة كيب تاون سنة 1873م، بينما الفلبين هناك جامعات قديمة كجامعة سانت توماس سنة 1611م، وجامعة سانت كارلوس تأسست في 1595م، وتأسست الجامعة التقنية في ماليزيا عام 1925م، والجامعة الوطنية في سنغافورة عام 1980م، والتي كانت من قبل كلية الطب للملك إدوارد السابع تأسست سنة 1905م[2].

الفرع الثالث: الجامعات في الوطن العربي

منذ القديم كان العرب يتجمعون حول شخص يسمى الشيخ المساجد والكتاتيب لتعلم أصول الدين الإسلامي وحفظ القرآن، " لذلك كان للعرب نصيب وافر من النشأة المبكرة للتعليم حيث كان يعتمد على الكتاتيب"[3].

كما سبق لنا الذكر أن الجامعات الأولى في العالم تعد جامعات عربية كان يدرس فيها العلوم الإسلامية، فأنشئت أولى الجامعات العربية بالمملكة المغربية وهي جامعة القرويين (245هـ – 875م) تعتبر أقدم جامعة في تاريخ العالم ومازالت تدرس حتى الآن العلوم المختلفة .

أما ثاني أقدم جامعة عالمية في جامعة الأزهر التي تقع في مصر تأسست سنة 1970 م، إبان فترة الحكم الفاطمي لمصر كانت تدرس العلوم الإسلامية بما فيها اللغة العربية وقواعدها

---

[1] Labbé, I., Bouwens, R., Illingworth, G.D., & Franx, M. (2006). Spitzer IRAC Confirmation of 2850-Dropout Galaxies in the Hubble Ultra Deep Field: Stellar Masses and Ages at 27Based on observations with the Spitzer Space Telescope, which is operated by the Jet Propulsion Laboratory, California Institute of Technology under NASA contract 1407. Support for this work was provided by NASA through contract 125790 issued by JPL/Caltech. Based on observations with the NASA/ESA Hubble Space Telescope, obtained at the Space Telescope Science Institute, which is operated .... The Astrophysical Journal Letters, 640(2), 167.p11.

[2] هاشم فوزي دباس العبادي وأخرون، (2009)، مرجع سابق، ص 71.

[3] مهدي التميمي، (2007)، مرجع سابق، ص 24.

وأصول الدين والفقه، وأصبحت الآن تدرس كل العلوم ثم تليها الجامعة العراقية التي يعود تأسيسها سنة 1233م على يد الخليفة المنتصر [1].

أنشئت أولى الجامعات في الوطن العربي عام 1908م، وهي الجامعة المصرية، ثم أنشئت الجامعة الجزائرية سنة 1909م (وإن كان تأسيسها الفعلي سنة 1879م)، وأنشئت جامعة الإسكندرية سنة 1942م، جامعة عين شمس في 1950م، أما جامعة الخرطوم فقد كانت نواتها كلية غوردون التي أنشئت سنة 1902م، وسميت بجامعة الخرطوم عقب الاستقلال سنة 1956م، وفي نفس السنة إفتتحت الجامعة الليبية، أما المملكة العربية السعودية فأقدم جامعتها "جامعة الملك سعود " التي أنشئت سنة 1957م، وتأسست جامعة لبنان سنة 1951م، وكانت من قبل تعتمد على الجامعة الأمريكية التي أنشئت سنة 1920م، وأنشئت جامعة بغداد سنة 1958م ، وتتابعت منذ أوائل ستينات القرن العشرين تأسيس الجامعات في الوطن العربي[2].

المطلب الثالث: هيكل التعليم العالي

يعتبر التعليم العالي عملية جد مهمة في المجتمع وذلك لماله من عوائد على جميع النواحي ولكي نهتم به ونطوره يجب علينا معرفة أهم عناصره أو بالأحرى مكوناته لتتم هذه العملية على أكمل وجه سوف نتطرق إلى معرفة مكوناته سواء المادية أو البشرية.

الفرع الأول: المدخلات

وهي عبارة عن كل ما هو وارد إلى التعليم العالي وتتمثل في الطلبة، هيئة التدريس والوسائل المادية التي تتفاعل مع العملية التعليمية.

أولا : الطالب

يعتبر العضو الأساسي في العملية التعليمية لهذا لا بد من إعطاء هذا العضو الأهمية الكافية وذلك لتطوير معارفه ومكتسباته التي سوف توظف في سوق العمل وتعود بعائد على المجتمع

[1] مهدي التميمي، (2007) ، مرجع سابق، ص 25.

[2] Dedoussis, E. (2004). A cross-cultural comparison of organizational culture: evidence from universities in the Arab world and Japan. Cross Cultural Management: An International Journal, 11(1). Pp 15-34.

لذلك فمن حق أي طالب الحصول على أحسن تعليم، "يمثل الطالب الهدف الأساسي من العملية التعليمية سواء ارتبط هذا الهدف يكون التعليم إستهلاك، أي له حق في الحصول عليه، أو إرتبط بالتعليم كإستثمار، من خلال الإستثمار في تكوين الخريج بإعتباره رأسمال بشري يجب الإستثمار فيه لتكوين رأس المال المادي"[1].

ثانيا : هيئة التدريس

إن للأستاذ الجامعي الدور المهم في إيصال الرسالة العلمية لأنه المسؤول الأول وبشكل مباشر على تكوين الرأس المال البشري فالطلبة عبارة عن مادة خام، يقوم الأستاذ بتشكيل المنتوج النهائي الذي هو عبارة عن الخريجين وفق متطلبات سوق العمل وحسب المعايير المتفق عليها عالميا.

لذلك يعد الأستاذ الجامعي أساس التعليم العالي ويشكل توظيفه عامل أساسيا في تحفيز تفكير وإبداع طلبته وزملائه وكفاءته هو برهان على إفادته من أجل إعداد العقول المبدعة "[2].

على هيئة التدريس إثبات فاعليتها وتقويم أدائها التدريسي من وقت لآخر، لأن هذا التقويم

ثالثا : الوسائل المادية

تعتمد عملية التعليم العالي على الوسائل المادية وذلك لتطوير معارف الطلاب، هذه الوسائل متمثلة في هيكل البناء بما في ذلك القاعات البيداغوجية الواسعة، التي تساعد على عملية التعليم واستيعاب عدد الطلاب دون ضغوطات والقاعات البيداغوجية بما فيها من إضاءة وتهوية بالإضافة إلى المكتبات ومخابر البحث وورش العمل والمختبرات التي يجب أن تجهز بأحدث التقنيات من حواسيب وأنترنت و شاشات تكبير وغيرها من التجهيزات الحديثة التي تعتبر كمعايير لتطور الجامعات لأنها عبارة من معايير عالمية يقاس بها ترتيب الجامعات، ودون أن ننسى المنشورات العلمية والمجالات والكتب والمطبوعات.

---

[1] Tinto, V. (1987). Leaving college: Rethinking the causes and cures of student attrition. University of Chicago Press, 5801 S. Ellis Avenue, Chicago, IL 60637. P2.

[2] عبد النور كا ظم ، (2010)، "دور الأستاذ الجامعي في تنمية التفكير والإبداع عند طلبته و زملائه" جامعة بابل ، العراق، ص 30.

الفرع الثاني : العملية العلمية

هي عبارة عن الوظيفة الأهم في حد ذاتها تعبر عن كل ما هو غير ملموس من معارف ومعلومات جديدة يكتسبها الطالب خلال فترة تعليمه في الجامعة، هذه المعارف والمعلومات المقدمة تكون حسب المقررات الدراسية والمناهج يجب أن تكون وفق المعايير المفروضة من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لكي تواكب التطورات وكل ما هو مستجد في البحث العلمي .

بعد تقديم الدروس وفق المناهج البيداغوجية تبقى هناك مسألة مهمة جدا وهي عملية تقيم الطالب، وذلك لمعرفة مكتسباته العلمية.

فالعنصر الآخر في المنهج هو التقويمات والإختبارات التي تتبع من أجل قياس وتقويم نمو الطلبة وتحصيلهم الدراسي، لذا ينبغي عدم الإعتماد على نمط واحد في تقييم الطلبة سواء في الإختبارات الفصلية أو النهائية[1].

ثالثا : المخرجات

عبارة عن المنتوج النهائي للعملية التعليمية وهي عبارة عن المادة الخام التي دخلت إلى الجامعة بعد تطويرها وتدريسها، لتصبح في الأخير خريجين جامعيين وإطارات ذات كفاءة عالية توجه السوق العمل، كما يمكننا اعتبار أيضا المقالات العلمية والمنشورات مخرجات التعليم العالي، لذلك كل ما تم الاهتمام به وتحسينه سوف يظهر في نوعية مخرجات التعليم العالي.

[1] مهدي السامرائي، (2007) ، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر و التوزيع، عمان، ص 131.

المبحث الثاني: التعليم العالي في الجزائر

المطلب الأول : إصلاح التعليم العالي في الجزائر

لقد مر التعليم العالي في الجزائر باصلاحات عديدة، وقبل عرضها سيتم توضيح نشأة التعليم العالي في الجزائر وفق ما يلي:

الفرع الأول : نشأة التعليم العالي في الجزائر

يعود تقليد التعليم العالي في الجزائر إلى العصر القديم إلا أنه اصطبغ منذ القرنين السابع والثامن الميلاديين بصبغة الحضارة العربية الاسلامية واستقر على حركتيها إلى غاية سنة 1830، خلال العهد الاستعماري اختلت وضعية المنظومة التربوية التقليدية بفعل إقدام الإدارة الاستعمارية على احداث مؤسسات تعليمية مهدت لتأسيس جامعة الجزائر " [1].

إذ "تأسست جامعة الجزائر رسميا سنة 1909 حيث تعود أصولها إلى مدرسة الطب والعلوم الصيدلانية التي أنشئت سنة 1859، وفي سنة 1879 اضيف لها وعلى التوالي كل من كلية العلوم ثم كلية الآداب فكلية الحقوق، وفي عام 1909 تم ضم هذه الكليات بالإضافة إلى معاهد أخرى وتمخض عنها ميلاد جامعة الجزائر أثناء الحقبة الاستعمارية[2].

وقد كانت الجامعة في هذه الفترة مرتبطة بمشاريع فرنسا، إذ "كانت هيئة التدريس تتكون من ممثلين للأقلية الأوروبية وكان الطلبة أوروبيين مع أقلية جزائرية، وقد ازداد الفارق بين عدد الطلبة الأوروبيين والجزائريين خاصة بعد التجنيد الجماعي للطلبة الجزائريين في صفوف جيش جبهة التحرير الوطني" [3].

---

[1] وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية، التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر من 1962 إلى 2002، ص 9.

[2] وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر : 50 سنة في خدمة التنمية في الجزائر 1962-2012، ص 18.

[3] سمية برهومي، نظام LMD في مواجهة تحديات تفاقم البطالة في الجزائر ، أنظر http://barhoumisoumaya.com :، بتاريخ (08 مارس2013) .

لتظهر لاحقا "مدارس كبرى كالفلاحة وملحقات الجامعة الجزائرية في عام 1950م بوهران وقسنطينة[1]، إلا أنه لم يتخرج منها أي جزائري إلا بعد الحرب العالمية الثانية، ولم يتخرج منها قبل الاستقلال إلا عدد محدود من الجزائريين "[2].

حيث لم يكن عدد الجزائريين الذين كانوا يدرسون في جامعة الجزائر وملحقاتها من وهران وقسنطينة الخمس مائة (500) سنة (1960، 1961) من بين ما يقارب الثمانية ملايين نسمة؛ ولم يكن التعليم العالي والجامعي يعني حتى الاستقلال سوى بتكوين نخبة كولونيالية فرنسية، أما الجزائريون فكانوا يشكلون عددا ضئيلا للغاية[3].

وفي ظل هذه المعطيات "تبدو وضعية الجامعة في هذه المرحلة غير واضحة المعالم إذ لم تكن جزائرية الأصل كونها خاضعة من حيث التكوين والتسيير والتنظيم إلى السلطة الفرنسية التي تخطط أهدافها الإستراتيجية بهدف تلبية الاحتياجات الاستعمارية ولكن بعد الاستقلال تغيرت النظرة للجامعة، فبعد أن كانت وظائفها مقتصرة فقط على التعليم تعدت إلى مرحلة التعليم والتكوين والبحث"[4].

وفيما يلي أهم محطات اصلاح التعليم العالي في الجزائر:

الفرع الثاني : المرحلة الأولى (1962–1970)

المرحلة الأولى تتمثلت في إرساء قواعد الجامعة الوطنية[5].

فبعد الاستقلال انطلق القطاع "بجامعة واحدة ومدرستين للتعليم العالي، ونظام جامعي موروث عن العهد الاستعماري، وشهدت هذه المرحلة انطلاقة التفكير في الإصلاح الجامعي والتوسع في بناء المؤسسات الجامعية حيث شرع في بناء جامعة قسنطينة، باب الزوار وهران." [6]وقد بدأت مسيرة الاصلاح "بإنشاء وزارة التربية الوطنية سنة 1963، وقد استخدمت جامعة الجزائر

---

1 عزاق رقية، مرجع سابق، ص78

2 بوفلجة غيات، مرجع سابق، ص 75-79.

3 التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر: 50 سنة في خدمة التنمية في الجزائر 1962-2012، مرجع سابق، ص 11.

4 بوساحة نجاة وثلايجية نورة، الجامعة الجزائرية وواقع إصلاح التعليم العالي نظام ل م د نموذجا، في: الملتقى الوطني الثاني حول التقويم وأساليبه في منظومة التعليم الجامعي في ظل نظام ل.م.د، الجزائر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 7-8 ماي 2013، ص 403.

5 التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر: 50 سنة في خدمة التنمية في الجزائر 1962-2012، مرجع سابق، ص18.

6 المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية، النظام التربوي في الجزائر، وحدة النظام التربوي، ص 22.

كقاعدة لإطلاق منظومة جزائرية للتعليم العالي والبحث العلمي، شهدت بعد ذلك تطورا سريعا للغاية، فبعد أن كان تعداد الطلبة مركزا سنة 1962 في مؤسسة واحدة هي جامعة الجزائر (وفي ملحقتيها في كل من وهران وقسنطينة)، فإنه اليوم يتوزع على كامل التراب الوطني[1].

"ولعل أهم ما يميز هذه المرحلة هو محاولة إدخال الجامعة واقحامها في مشاريع التنمية وهو ما جسدته مشاريع المخططات الثلاثي الأول 1967–1970)، وقد شهدت هذه المرحلة أيضا تطورا محسوسا في أعداد الطلبة الذين قدر مجموعهم ب(10,756 آلاف) طالب." [2]بعد أن كان في سنة 1962 حوالي 2725 طالب غالبيتهم العظمى من أصل أوربي، وكان الهدف الأساسي لجامعة الجزائر المساهمة في تكوين الاطارات اللازمة لمباشرة عملية التنمية، وإلى جانب التعليم العالي الذي تقوم به وزارة التربية الوطنية أنذاك، قامت الجزائر بتكوين إطارات إما مهندسين أو تقنيين سامين."[3]

وابتداء من سنة 1962، أدخلت تعديلات على تسيير الجامعة والتوظيف التكييف

التعليم العالي لجعلها تتماشى وسياق السيادة الوطنية، وبغرض تلبية الحاجة المستعجلة إلى الاطارات والتقنين في التخصصات المختلفة، أنشأت الدوائر الوزارية المختلفة ابتداء من سنة 1969 معاهد تقنية متخصصة." [4]كما "تم تعريب بعض التخصصات وانشاء فرع الآداب باللغة العربية وفي سنة 1966 تم فتح اختصاص مادة الفلسفة وفي سنة 1967 اختصاص التاريخ باللغة العربية وتم تسجيل ارتفاع في اعداد الطلبة."[5]

أما النظام البيداغوجي الذي كان متبعا فهو ما كان موروثا عن الفرنسيين، إذ كانت الجامعة مقسمة إلى كليات هي: كلية الآداب والعلوم الانسانية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، كلية الطب كلية العلوم الدقيقة، وقد كانت الكليات مقسمة بدورها إلى عدد من الأقسام، تهتم بتدريس

[1] التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر : 50 سنة في خدمة التنمية في الجزائر 1962-2012، مرجع سابق، ص16.
[2] بوساحة نجاة وثلايجية نورة، مرجع سابق، ص 403، 404.
[3] زرهوني الطاهر، التعليم في الجزائر قبل وبعد الاستقلال، الجزائر، موفم للنشر، 1993، ص76.
[4] التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر من 1962 إلى 2002، مرجع سابق، ص 9
[5] ساسية قارة ومني لعمور، مرجع سابق، ص316.

التخصصات المختلفة، كما أن النظام البيداغوجي كان مطابقا للنظام الفرنسي، حيث كانت مراحله كما يلي:

1. **مرحلة الليسانس:** وتدوم ثلاث سنوات بغالبية التخصصات، وهي عبارة عن نظام سنوي للشهادات المستقلة، التي تكون في مجموعها شهادة الليسانس
2. **شهادة الدراسات المعمقة:** وتدوم سنة واحدة، يتم التركيز فيها على منهجية البحث، إلى جانب أطروحة مبسطة لتطبيق ما جاء بالدراسة النظرية.
3. شهادة دكتوراه الدرجة الثالثة: وتدوم سنتان على الأقل من البحث لإنجاز أطروحة علمية.
4. شهادة دكتوراه الدولة: وقد تصل مدة تحضيرها إلى خمس سنوات من البحث النظري أو التطبيقي، حسب تخصصات الباحثين واهتماماتهم[1].

الفرع الثالث : المرحلة الثانية (1970–1999)

وتعد هذه المرحلة من أبرز المحطات التي شهدت اصلاحات عديدة كونها جاءت ضمن فترة انتقالية شهدتها البلاد في مختلف المجالات، وهي مرحلة برزت من خلالها إشكالات وتناقضات، نتيجة تراكمات خلال المرحلة السابقة، أبرزها [2]:

- التأخر الكبير في إنجاز المباني مقارنة بالعدد الكبير للطلبة المتوافدين على قطاع التعليم العالي سواء
- في الهياكل البيداغوجية أو الأحياء الجامعية، مما عرقل بعض الشيء في تحقيق الأهداف على نطاق واسع، وفي أسرع وقت ممكن.
- نقص الأساتذة والأساتذة المحاضرين وذوي الرتب العالية، التي تقع على كاهلهم عملية التدريس والاشراف وعملية البحث العلمي والسبب في هذا النقص يعود إلى أن أبواب الجامعة في عهد الاستعمار كانت مغلقة في وجه الجزائريين، ولذلك فيما عدا التخصصات

[1] بوفلجة غيات، مرجع سابق، ص 75-76.
[2] المجلس الأعلى للتربية، التقرير السنوي التقويمي عن السياسة الوطنية للتربية والتكوين، الجزائر، نوفمبر 1999، ص95.

الطبية، فإن مستوى الأساتذة الجزائريين على اختلاف رتبهم العلمية مازال لم يصل إلى المطلوب.

- عرفت الجامعة ضغوطات ومطالب اجتماعية واقتصادية جديدة، وعدم استقرار في جوانب التسيير والسياسات.
- شهدت الفترة عدم استجابة حقيقية للمطالب المطروحة من خلال عمليات الاصلاح المتعاقبة نتيجة الزيادة في التوجه البراغماتي، وتحت تأثير التخطيط الاستعجالي للتكفل بالدفعات الطلابية الكبيرة، وقلة التفاعل بين القطاع الاجتماعي مع الجامعة والمؤسسات العلمية.

ليتم الشروع في إصلاحات عديدة لتجاوز هذه المشاكل، ففي "سنة 1970 أنشئت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وبدأت سياسة الاصلاح الشامل للتعليم العالي."[1] تلاها إصلاح 1971 الذي يعد لدي الكثير من الباحثين – أهم الإصلاحات التي شهدتها الجامعة الجزائرية والتي مرت باصلاحات واسعة إنطلاقا من الاحتياجات السوسيو إقتصادية للوطن."[2]

وقد هدف هذا الإصلاح إلى:

- تكوين الاطارات التي تحتاجها الجزائر في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- يكون الاطار المكون في الجامعة حائزا على صفات ملائمة للمستوى الذي تحتاج إليه البلاد.
- العمل على تكوين أكبر عدد ممكن من الاطارات بأقل تكلفة ممكنة[3].
- ديمقراطية التعليم.
- إعادة تنظيم برامج الدراسات الجامعية.
- جزأرة اطارات التعليم العالي.

---

[1] عزاق رقية، مرجع سابق، ص82.

[2] Abdellatif MEGNOUNIF, The LMD system and the ALGERIAN university five years after, in: http://univ-tlemcen.dz, (15 Mai 2014), p1.

[3] عزاق رقية، مرجع سابق، ص 82.

- إعطاء الأولوية للتكوين العلمي والتكنولوجي.
- التعريب ويعني استعمال اللغة العربية في التدريس وفي جميع مراحل التعليم والبحث العلمي بمختلف تخصصاته.[1]

تلاه "انطلاقا من بداية الثمانينيات اتخاذ عدد من اجراءات التعزيز والعقلنة لضمان ملاءمة أفضل بين التكوين العالي واحتياجات الاقتصاد الوطني، فالاجراء الاول يتعلق بالادماج الصريح للتعليم العالي ضمن عملية التخطيط الوطني الشاملة، حيث تم لأول مرة تحديد أهداف كمية دقيقة للتعليم العالي فيما يخص تكوين الاطارات حسب فروع وقطاعات النشاط، وقد تمثل ذلك في الخريطة الجامعية لسنة 1982 (التي تم تحديثها سنة 1984) والتي تعبر عن الحاجيات السنوية للمتخرجين من حاملي الشهادات حسب اختصاصات وشعب التكوين[2]. إذ هدفت الخريطة إلى "تخطيط التعليم الجامعي إلى آفاق سنة 2000، معتمدة في ذلك على احتياجات الإقتصاد الوطني بقطاعاته المختلفة، كما عمدت إلى تحديد الاحتياجات من أجل العمل على توفيرها وتعديل التوازن من حيث توجيه الطلبة إلى التخصصات التي تحتاجها السوق الوطنية للعمل، كالتخصصات التكنولوجية والحد من توجه الطلبة إلى بعض التخصصات الأخرى كالحقوق والطب، كما تم بموجب الخريطة الجامعية تحويل معاهد الطب إلى معاهد وطنية مستقلة[3]. إضافة إلى إنشاء جامعة التكوين المتواصل[4].

وقد تخللت هذه المرحلة الفترة الممتدة بين 1988– 1999، والتي تزامنت مع "المأساة الوطنية والتي أدت إلى هروب المتعاونين الأجانب وهجرة حتى الأدمغة الوطنية[5].

وقد تم خلال هذه المرحلة، إجراء التعديلات التالية على مراحل الدراسة الجامعية[6]:

---

[1] ساسية قارة ومني لعمور، مرجع سابق، ص316.
[2] التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر: 50 سنة في خدمة التنمية في الجزائر 1962-2012، مرجع سابق، ص 22.
[3] بوفلجة غيات، مرجع سابق، ص 76-77.
[4] المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية، مرجع سابق، ص22.
[5] ياسين بوناب، أهمية تكييف أساليب التقييم مع برامج التكوين المقدمة، في: الملتقى الوطني الثاني حول التقويم وأساليبه في منظومة التعليم الجامعي في ظل نظام ل.م.د، الجزائر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 7-8 ماي 2013، ص 329،330
[6] بوفلجة غيات، مرجع سابق، ص 76-77.

- **مرحلة الليسانس:** وهي ما يطلق عليها أيضا مرحلة التدرج وتدوم أربع سنوات، أما الوحدات الدراسية فهي المقاييس السداسية.
- **مرحلة الماجستير:** وهي ما يطلق عليها أيضا مرحلة ما بعد التدرج الأولى، وتدوم سنتين على الأقل، وتحتوي على جزأين، الجزأ الأول وهو مجموعة من المقاييس النظرية، وتهتم خاصة بالتعمق في دراسة منهجية البحث، أما الجزء الثاني فيتمثل في إنجاز بحث يقدم في صورة أطروحة.
- **مرحلة دكتوراه العلوم:** وهي ما يطلق عليها أيضا مرحلة ما بعد التدرج الثانية، وتدوم حوالي خمس سنوات من البحث العلمي.

كما تم الوصول إلى:

- **جزارة هيئة التدريس :** فخلال الدخول الجامعي 1962–1963، كان يوجد 82 أستاذا جزائريا اغلبهم معيدون – بين أساتذة التعليم العالي الذين بلغ عددهم الاجمالي 268 أستاذا في طور العمل، أتاحت القرارات التي اتخذتها الدولة سنة 1982 الجزارة التامة لسلك المعيدين والأساتذة المساعدين في ظرف خمس سنوات (1987) وجزأرة كافة أسلاك المدرسين في العلوم الطبية سنة 1988 أو في العلوم الاجتماعية سنة 1989، وخلال العشرية 1990–2000، جاء دور جزارة العلوم البيولوجية والعلوم الدقيقة والتكنولوجيا.

التعريب: عربت العلوم الاجتماعية والانسانية تعريبا تاما خلال الموسم الجامعي 1996–1997.[1]

- **انشاء عدة مؤسسات جامعية جديدة ومدارس عليا[2].**

وبعد تقييم هذه الفترة، أكدت اللجنة الوطنية لإصلاح المنظومة الجامعية أنه "بالرغم من النتائج التي حققتها الجامعة الجزائرية خلال إصلاح 1971، إلا أنها عرفت تراجعا كبيرا في المستوى ترجعه اللجنة إلى ارتفاع عدد الطلبة وضعف التسيير ونقص التأطير وعدم تكييف مناهج

---

[1] التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر من 1962 إلى 2002، مرجع سابق، ص11،10.

[2] ياسين بوناب، مرجع سابق، ص330،329

التدريس واختلال في العلاقة بين التكوين والعمل." [1] مما اوجب دراسة امكانية إدخال إصلاحات جديدة تعالج هذه النقاط في فترة لاحقة.

الفرع الرابع : المرحلة الثالثة (1999-2004)

وتمثلت في دعم المنظومة وعقلنتها تماشيا مع التطورات التي يشهدها كل من المجتمع والاقتصاد الجزائريين، وقد تم الشروع في ذلك من خلال سن القانون رقم 9905 المؤرخ في 04 أفريل 1999 والمتعلق بالتعليم العالي." [2] والذي أدخل "جملة من التعديلات الجوهرية مثل اعتماد نظام الكليات والتخلي عن نظام المعاهد المتخصصة الذي كان سائدا، وقد عدل هيكلية مختلف القوانين الأساسية." [3]

كما تميزت هذه المرحلة بالتوسع التشريعي والهيكلي والإصلاح الجزئي، وقد عرفت كحوصلة إجراءات تتمثل فيما يلي [4]:

- وضع القانون التوجيهي للتعليم العالي، الذي وافق عليه مجلس الحكومة في سبتمبر 1998.
- قرار بإعادة تنظيم الجامعة في صورة كليات.
- إنشاء 06 جذوع مشتركة، يتم توجيه الطلبة الجدد إليها.
- إنشاء 06 مراكز جامعية في كل من ورقلة، الأغواط أم البواقي، سكيكدة، جيجل، وسعيدة، نتيجة تحويل المدارس العليا للأساتذة بتلك المدن.
- تحويل المراكز الجامعية لكل من بسكرة، بجاية، مستغانم، إلى جامعات، وإنشاء جامعة بومرداس.

ولم تخلوا هذه المرحلة في نهايتها من بعض الاختلالات، خصوصا مع دخول الجزائر في مشاريع شراكة وانفتاحها عالميا، فلم تعد السياسات القديمة تتلاءم مع هذا التوجه، مما أوجب

---

[1] ساسية قارة ومني لعمور، مرجع سابق، ص316.
[2] التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر: 50 سنة في خدمة التنمية في الجزائر 1962-2012، مرجع سابق، ص18.
[3] نفس المرجع، ص 122.
[4] بوفلجة غيات، مرجع سابق، ص77-79.

تبني إصلاحات جديدة لمواكبة التطورات العالمية في قطاع التعليم العالي، والتأقلم مع متطلباتها.

الفرع الخامس : المرحلة الرابعة (2004، إلى يومنا): إذ تم الخروج بنتائج عديدة لهذه الفترة، ابرزها[1]:

- الشروع في تنفيذ اصلاح قطاع التعليم العالي وفقا للنموذج الأوربي (مسار بولونيا) من خلال وضع هيكلة جديدة للتعليم ذات ثلاثة اطوار تكوينية: ليسانس، ماستر، دكتوراه وهو ما يسمى بال.م.د.
- انشاء مؤسسات وأقطاب جامعية جديدة.
- انشاء مدارس تحضيرية متخصصة.
- اصلاح القوانين المتعلقة بالتكوين والبحث العمي.
- فتح مناصب جديد لفائدة الأساتذة والباحثين.

المطلب الثاني : الاصلاح وفق نظام ل.م.د

إن التوجه الدائم نحو الإصلاح في مؤسسات التعليم العالي أدى إلى ابتكار العديد من الأنظمة التعليمية، التي تتماشى مع خصائص الدول وأهدافها الاستراتيجية، ويعد نظام ل.م.د من أكثر الأنظمة التي عرفت انتشارا عالميا واسعا، وسيتم التركيز في هذا المبحث على مفهوم هذا النظام، وظهوره وصولا إلى تطبيقه في الجزائر.

الفرع الأول : مفهوم ومميزات نظام ل.م.د

يحمل نظام ل.م.د مفهوما فريدا لممارسة التعليم العالي، إذ أن له مميزات خاصة تختلف عن الانظمة التعليمية القديمة، والتي سيتم ذكرها في الآتي

أولا : مفهوم نظام ل.م.د : نظام ل.م.د هو نظام للتعليم العالي يرتكز على إدخال ممارسات بيداغوجية جديدة ومقاربات إبتكارية في بناء برامج التعليم والتكوين مستوحاة

---

[1] ياسين بوناب، مرجع سابق، ص330.

مباشرة من احتياجات المجتمع وكذا من خلال تطوير قدرات البحث وتطبيقاته، كذلك يقتضي إعادة تحديد المهام الموكلة للجامعة في علاقتها مع القطاع الاجتماعي والاقتصادي."[1]

وهو نظام تكوين في التعليم العالي، يقوم على[2]:

- هيكلة التعليم في ثلاثة مستويات: ليسانس، ماستر، دكتوراه.
- تنظيم التكوين وفق سداسيات وضمن وحدات تعليم مقيمة على أساس أرصدة.
- تنظيم المحتويات في شكل ميادين تحوي مسالك متنوعة.

ثانيا : مميزات نظام ل.م.د:

يتميز نظام ل.م.د عن بقية الأنظمة التعليمية، بكونه يسمح بـ :

أ- عدم تفويت فرص إقتصادية: إن من ميزات نظام ل.م.د هي اختصار زمن التكوين العالي من

11 سنة (4 سنوات ليسانس + 3 سنوات ماجستير + 4 سنوات دكتوراه) إلى 8 سنوات (3 سنوات ليسانس + سنتان ماستر+ 3 سنوات دكتوراه)، وذلك من أجل عدم تفويت الفرص في ظروف متغيرة بسرعة على المتخرج من أجل إيجاد وظيفة أو خلق مؤسسة، أو اقتراح وتنمية فكرة مشروع أو مبادرة خاصة.

ب- تحرير الجامعة من السيطرة السياسية المفرطة: وذلك بإعطاء الإمكانية للأساتذة باقتراح برامج التكوين بعيدا عن أية أوامر شريطة استيفاء الجانب العلمي وتلبية التخصص لحدود دنيا من الشروط.

ت - الإستجابة المباشرة للمتطلبات الاقتصادية: بجعل الخريج يستجيب مباشرة وعمليا بنسبة كبيرة الحاجة المحيط الاقتصادي عموما ومن خلال الشهادات العليا المهنية خصوصا التي

---

[1] وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، إصلاح التعليم العالي، الجزائر، جوان 2007، ص 13

[2] Association des universités Africaines, op cit, p3.

تفرض الاستحداثها تعاونا مع المؤسسات والقطاعات الإقتصادية المستعملة عن طريق اتفاقيات تعاون متعددة الجوانب تبرم في هذا الشأن.

ث – التكوين مدى الحياة: يسمح نظام التعليم العالي ل.م.د من تمكين الدارسين من تكوين دائم عبر الاحتفاظ ورسملة النتائج سواء بين أطواره الثلاثة أو داخل الطور الواحد من ناحية ومن ناحية أخرى تمكن القوانين المنظمة للمعادلات من الإندماج في النظام الجديد وفق ما يتوفر من إمكانيات فضاءاتية وتأطيرية تجعل بالامكان الإستمرار في التكوين والتحصيل العلمي تقريبا بشكل دائم.

ج– الحراك كوسيلة للتفاعل الاجتماعي: يركز نظام التعليم ل.م.د على تمكين الطالب من الحراك البيداغوجي بين مؤسسات التكوين الجامعي بيسر كبير ... ومن ثم فإن الطالب بإمكانه البدء في مؤسسة واستكمال تخصصه في مؤسسة جامعية أخرى مع الاحتفاظ بنتائجه أو عند الاقتضاء إجراء معادلة بين التكوين السابق المتحصل عليه والتكوين اللاحق[1].

ح– روح الفريق: إذ أن عروض التكوين في الليسانس والماستر تكون نتيجة عمل جماعي للفريق البيداغوجي.

خ– مرافقة قريبة للطالب: من حيث الاستقبال، التوجيه، المرافقة في الأعمال الشخصية، والتغلب على الصعوبات البيداغوجية.

د – مشاركة الطلبة في تكوينهم: من خلال حرية أكثر في اختيار التوجيه وإعادة التوجيه في مسالك التكوين المقترحة[2].

ذ– عولمة التعليم العالي: بفضل برامج بيداغوجية يتعين مراجعتها كل عشر سنوات على الأقل، وبتكوينات تكون مدتها أقصر ما يمكن (مثل ليسانس)، وبتكوينات ذات طابع مهني، مسهلة الحركية الأشخاص من خلال تناغم الشهادات[3].

---

[1] شبايكي سعدان، الآثار الاقتصادية والاجتماعية لنظام التعليم العالي ل.م.د)، في: مجلة البحوث والدراسات العلمية، الجزائر، جامعة الدكتور يحيى فارس، عدد 5 جويلية 2011، ص13-16.

[2] la réforme LMD, journée sur le tutorat, université Mentouri Constantine, Sjanvier 2008, p26

[3] ياسين بوناب، مرجع سابق، ص334.

ر- **تقليص الحجم الساعي الأسبوعي للطالب:** حتى يخصص الطالب وقتا للبحث والتوثيق واستعمال

تكنولوجيا الإعلام الآلي وتقديم أعمال تساعد في تقييمه من جهة وابراز مواهبه ورسم مساره التكويني من جهة أخرى[1].

ز- **تفاعل الطالب أكثر مع المحيط العالمي:** وذلك من خلال "تعلم اللغات الحية الأجنبية، استخدام وسائل الاعلام الآلي، طرق ومناهج العمل الجماعي، واستخدام مصادر المعلومات[2]. ومن خلال منحه ملحق توضيحي للشهادة لاستخدامه في تنقلاته عالميا وهو "وثيقة دولية تعطي وصف مفصل للدراسات التي تابعها المتخرج[3]. وعليه فنظام ل.م.د يعطي فرصة مهمة لبناء تصور جديد بالحصول على شهادات فردية عالمية وانهاء الاعتقاد السائد بكون الشهادات ذات طبيعة وطنية[4].

المطلب الثالث: تطبيق نظام ل.م.د في الجزائر

لقد سعت الجزائر هي الأخرى الى مجارات التطورات الحاصلة في مجال التعليم العالي من خلال تطبيق نظام ل.م.د كأولوية سعت وزارة التعليم العالي من خلال مختلف مؤسساتها الإيفاء بها.

الفرع الأول: تطور الاهتمام بتطبيق نظام ل.م.د في الجزائر

باعتبار الجزائر إحدى الدول التي تعاني من تأخر على مستوى قطاع التعليم العالي، فقد سعت هي الأخرى إلى مواكبة هذه التطورات، حيث أقرت الوزارة الوصية بأن "تصحيح الاختلالات المسجلة، إن على صعيد التسيير أو على صعيد أداء الجامعة الجزائرية ومردودها، يمر حتما

---

[1] شبايكي سعدان وحفيظ مليكة، لماذا اختارت الجزائر نظام التعليم العالي ل.م.د، في: مجلة البحوث والدراسات العلمية، الجزائر، جامعة المدية أكتوبر 2010، ص 7، 8.

[2] Jacqueline GUIBAL, Séminaire: La mise en place du LMD dans les universités Françaises, Amue: Agence de Mutualisation des Universités et Etablissements, Paris, 2 Juillet 2003, P34.

[3] P: Centre Noruegien de coopération internationale dans L'enseignement supérieur (SIU), Guide de l'enseignement supérieur en NOREGE, imprimé par Bryne offset, 2007, p12.

[4] Michel Lussault, Ver une rénovation de la pédagogie, dans: Séminaire: La mise en place du LMD dans les universités Françaises, Amue: Agence de Mutualisation des Universités et Etablissements, Paris, 2 Juillet 2003,

عبر تنفيذ إصلاح شامل وعميق للتعليم العالي." [1]إذ أضحت عملية تطوير التعليم العالي ضرورة ملحة لهذا عملت الجزائر ومنذ الاستقلال على تجاوز النظام التعليمي الموروث ولا سيما التعليم العالي من خلال إصلاحات متعددة لتكييفه مع الواقع ومستجداته وآخرها ما يعيشه اليوم من إصلاح جديد تجلت مرحلته الأولى في ما اصطلح عليه بنظام LMD ."[2]

وعلى ضوء توصيات اللجنة الوطنية لإصلاح المنظومة التربوية وتوجيهات المخطط التنفيذي الذي صادق عليه مجلس الوزراء في جلسته المنعقدة في 30 أفريل 2002، حددت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي إستراتيجية عشرية لتطوير القطاع للفترة 2004–2013 وتتضمن هذه الإستراتيجية، في أحد محاورها الأساسية، إعداد وتطبيق إصلاح شامل وعميق للتعليم العالي، تتمثل المرحلة الأولى لهذا الإصلاح في وضع هيكلية جديدة للتعليم ذات ثلاث أطوار تكوينية: ليسانس ماستر دكتوراه، أي هيكلية تستجيب للمعايير الدولية، وتكون مصحوبة بتحيين وتأهيل مختلف البرامج التعليمية، وباعتماد تنظيم جديد للتسيير البيداغوجي."[3] وفي ديسمبر 2003 تقدمت عدة مؤسسات التعليم العالي باقتراحات لفتح التكوين في مجال ال.م.د ودراسة الملفات سمحت لعشرة مؤسسات نموذجية بالبدء في تطبيق (ل.م.د) ابتداء من سبتمبر 2004"[4]

الفرع الثاني: مبررات التغيير نحو نظام ل.م.د في الجامعة الجزائرية:

لقد حاولت الجزائر من خلال تطبيق هذا النظام معالجة بعض الاختلالات المسجلة خصوصا في ظل "عجز نظام التعليم العالي الكلاسيكي على الاستجابة بفعالية للتحديات الكبرى التي يفرضها التطور غير المسبوق في العلوم والتكنولوجيات[5]. ولعل ابرز هذه الاختلالات ما يلي[6]:

[1] إصلاح التعليم العالي، مرجع سابق، ص 11
[2] ليلى زرقان، مرجع الكتروني سابق.
[3] إصلاح التعليم العالي، مرجع سابق، ص7
[4] فتيحة كركوش، مرجع سابق، ص 122.
[5] إصلاح التعليم العالي، مرجع سابق، ص5..
[6] : نفس المرجع، ص 9، 10

أ- **في مجال استقبال وتوجيه وتدرج الطلبة:** استناد الالتحاق بالجامعة إلى نظام توجيهي ممركز، مردود ضعيف من جراء التسرب المعتبر، والمدة الطويلة التي يقضيها الطلبة بالجامعة، أحجام ساعية ضاغطة تلزم الطالب بأوقات حضورية مبالغ فيها، تخصص مبكر، يوجه بمقتضاه الطلبة توجيها مبكرا وعادة ما يكون ابتداءا من السنة الأولى جامعي، نظام تقييم ثقيل ومثبط، من خلال تعدد الامتحانات.

ب- **في مجال هيكلة وتسيير التعليم، يمكن تسجيل:** هيكلة معقدة ونفقية، ولا توفر مقروئية واضحة، طور قصير المدى يتميز بجاذبية قليلة وغير قادر للاستجابة بفعالية للأهداف التي سطرت له... فضلا عن انحسار فرص التشغيل لخريجي هذا التكوين في غياب تعبير واضح عن الاحتياجات من قبل القطاعات المستعملة، وغياب شبه تام للمعابر نتج عنه انغلاق الفروع، الشيء الذي لا يمكن الطالب من الحفاظ على المعارف المكتسبة والاستفادة منها في مسلك أخر في حالة التحويل بل بقاءه منغلقا في فرع نفقي، تسيير ضاغط وتنقصه الرشادة للنشاط البيداغوجي وعلى حساب الوقت المخصص للتعليم.

ت- **في مجال التأطير تجدر الإشارة إلى مايلي:** مردودية ضعيفة للتكوين فيما بعد التدرج، استمرار ظاهرة مغادرة الأساتذة الباحثين للجامعة نحو آفاق أخرى أكثر جذبا

ث- في مجال المواءمة بين التكوين وسوق الشغل: برامج تكوين أقل ملائمة لمتطلبات التأهيلات الحديثة، اندماج ضعيف الجامعة في محيطها الإجتماعي والاقتصادي.

وعليه فقد قررت الوزارة التصدي لهذه الاختلالات، مع الأخذ بعين الاعتبار

- العلاقات الدولية التي فرضت وجود قواسم مشتركة اقتصادية وثقافية بين أمم العالم.

- التجارب الناجحة التي أثبتت نجاعة اعتماد اصلاحات عميقة في منظومة التعليم والتكوين الهادفة إلى ضمان الجودة وتطوير الاهتمام بالبحث العلمي[1].

[1] يحيى مخالدي، نظام ل.م.د بين عقبات الواقع وطموحات المستقبل، أنظرwww.t1t.net/book :، بتاريخ (12فيفري 2013).

– التفتح والتنافسية اللتان أصبحتا تميزان أنظمة التعليم العالي، حيث تستأثر الأنظمة الأكثر نجاعة باستقطاب أفضل الكفاءات والاستفادة من خدماتها[1].

الفرع الثالث : أهداف التغيير نحو نظام ل.م.د في الجزائر

على ضوء المعطيات السابقة سعت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية إلى ايجاد إصلاح المنظومة الجامعية يسمح بـ:

- المواءمة بين المتطلبات الشرعية الديمقراطية الالتحاق بالتعليم العالي والمتطلبات الضرورية لضمان تكوين نوعي،
- إعطاء مفهومي التنافس والأداء كل مدلولاتهما،
- إرساء أسس الحكامة الراشدة للمؤسسات، تستند على المشاركة والتشاور،
- اشراك الجامعة في التنمية المستدامة للبلاد،
- تمكين الجامعة الجزائرية من أن تصبح من جديد قطبا للإشعاع الثقافي والعلمي على الأصعدة الوطنية والإقليمية والدولية.

وهذا ما وجدته في اصلاح ل.م.د والذي يهدف إلى:

- تسهيل حركية وتوجيه الطلبة، مع ضمان رسملة وتحويل المكتسبات.
- تشجيع العمل الفردي للطالب.
- اقتراح مسارات تكوين متنوعة ومتكيفة.
- تسهيل الاندماج المهني للطلبة، وذلك بفتح الجامعة على العالم الخارجي.
- فتح المجال أمام فرصة التعليم للجميع ومدى الحياة.
- ترسيخ مبدأ استقلالية المؤسسات الجامعية.

[1] إصلاح التعليم العالي، مرجع سابق، ص12

- توحيد النظام (الهندسة، الشهادات، المدة...) في جميع الميادين على المستوى الوطني والدولي.
- تشجيع وتنويع الشراكة والتعاون الدولي.
- تحسين الجودة البيداغوجية، الاعلام، التوجيه ومرافقة الطالب.
- تشجيع تعلم المهارات العرضية (اتقان اللغات الحية الأجنبية، وسائل الاعلام الآلي، الأنترنت.)
- الاستفادة من المبادلات والاعتراف بالشهادات الوطنية على المستوى الدولي[1].
- توحيد مستويات التكوين الجامعي في ثلاثة أطوار رئيسية.
- تمكين الطلبة من اختيار مسالك التكوين الملائمة لقدراتهم وحسب رغباتهم.
- سهولة تنقل الطلبة من مسار إلى آخر[2].
- ضمان تكوين نوعي، يأخذ بعين الاعتبار تلبية الطلب الاجتماعي والاقتصادي الشرعي للمجتمع.
- تحقيق تأثير متبادل وفعلي مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي، وهذا باحداث كل التفاعلات الممكنة بين الجامعة والحيز الفضائي الذي تتواجد فيه.
- ترسيخ أسس تسيير تقوم على التشاور والمشاركة بالاضافة إلى تقوية المهمة الثقافية للجامعة من خلال ترقية القيم التي يعبر عنها الفكر الجامعي[3].

---

[1] Zineddine BERROUCHE & Youcef BERKANE, La mise en place du systéme LMD en Algérie: entre la nécessité d'une reforme et les difficultés du terrain, dans: revue des Sciences Economiques et de Gestion, n°07 (2007), Setif, P4, 5.

[2] Abdelkarim HERZALLAH et Kamel BADDARI, comprendre et pratiquer le LMD, office des publications universitaires, Alger, 2éme edition, 2007, p21.

[3] المركز الجامعي بميلة، دليل ماهية نظام ل.م.د، ص2.

المبحث الثالث : التعليم العالي و سوق العمل

المطلب الأول : علاقة مخرجات التعليم العالي (نظام ل م د) وسوق العمل في الجزائر

انتهجت الجزائر سياسة وطنية في ميدان التشغيل لكل الشباب وخاصة لخريجي الجامعات من أجل إدماجهم اجتماعيا ومن جهة أخرى لاستثمار قدراتهم العلمية والمعرفية بغية تحقيق الرفاه الاجتماعي والاقتصادي للمجتمع الجزائري.

ومن أهم طرق التشغيل التي تبنتها الجزائر لسد الفجوة بين خريجي التعليم العالي وسوق العمل نجد ما يلي:

الفرع الأول : التشغيل عن طريق القرض المصغر

حيث يعتبر القرض المصغر سلفة صغيرة الحجم وهو مخصص لاقتناء عتاد يتم تسديده على مرحلة قصيرة ويمنح حسب كيفيات تتوافق والاحتياجات أو العوائق التي ترتبط بالنشاطات والأشخاص المعنيين، ويعتبر شغل ذاتي منتج، ويتراوح القرض المصغر بين 350000 دج و600000 دج وهو قابل للتسديد على مرحلة تتراوح بين 12 شهرا إلى60 شهرا، وقد أنشئ بموجب المرسوم التشريعي رقم 93-18 المؤرخ في 15 رجب عام 1414 والموافق ل 29 ديسمبر 1998 وللاستفادة.

الفرع الثاني : التشغيل عن طريق عقود ما قبل التشغيل

هي عبارة عن برامج إدماج ومكافحة البطالة موجهة لحاملي شهادات التعليم الجامعيون وتقنيون سامون من خلال طلب منصب عمل لأول مرة، تقدر مدة العقد ب 12 شهرا قابلة للتجديد مرة واحدة لمدة 12 شهرا أخرى بطلب من المستخدم، وبدمج الشباب الحاصل على شهادة كعامل عن طريق رسالة تعهد محررة من قبل مدير التشغيل وموقعة من قبل صاحب العمل، كما أنه بإمكان الشاب الجامعي الحاصل على عقد عمل في إطار عقود ما قبل التشغيل الترسيم والتحويل لعمل قار، وقد أنشأت هذه العقود الموجهة للجامعيين بمقتضى

المرسوم التنفيذي رقم 96-296 المؤرخ في08 سبتمبر 1996 المتضمن إنشاء وتحديد القانون الأساسي للوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، وكذلك بناءا على التعليمة رقم 008 المؤرخة في 29 جوان 1998 المتعلقة بإجراء تنفيذ الترتيبات الخاصة بالإدماج المهني للشباب الحامل للشهادات في إطار عقود ما قبل التشغيل ، فبالرغم من أن هذه العقود موجهة خصيصا إلى حاملي الشهادات الجامعية غير أنها لا تفي بالغرض لوجود العدد الهائل من طلبات التشغيل المقدمة من طرف الخريجين ومن جهة أخرى سوء تسيير هذه العقود، [1] كما توجه هاته العقود إلى الشباب البالغين بين 19-38 سنة ويحدد سقف الاستثمار بمبلغ 1000000 دج[2].

الفرع الثالث : التشغيل عن طريق عقود الشبكة الاجتماعية

يحتوي تعويض تشغيل الأشخاص **بدون** دخل ضمن إطار الأنشطة ذات المنفعة العامة وكذلك مساعدة الفئات الاجتماعية الخاصة المحدثين بموجب المادة 22 من المرسوم التشريعي رقم94-08 المؤرخ في 26 ماي 1994، حيث يمنع التعويض من أجل القيام بالأنشطة ذات المنفعة العامة لعضو أو أعضاء في عائلة بدون دخل، بالرغم من أن هذه العقود موجهة إلى الشباب غير الجامعي لكننا نجد أن النسبة الكبيرة من المستفيدين من هذه العقود هم من حملة الشهادات الجامعية في ظل تقلص فرص الاستفادة من ميكانيزمات الشغل [3].

أما بالنسبة لسوق العمل في الجزائر نجد:

أولا : الطلب على العمل

يعتبر الطلب على العمل دلالة على ثلاث عوامل رئيسية هي: ارتفاع معدل النمو السكاني وزيادة طلب المرأة على العمل وانتشار مستويات التعليم، وعليه يمكن ملاحظة الجدول التالي

[1] أحمد زرزور، تقييم تطبيق الإصلاح الجامعي الجديد نظام اليسانس- ماستر - دكتوراه في ضوء تحضير الطلبة إلى عالم الشغل - دراسة ميدانية بجامعة منتوري قسنطينة والمركز الجامعي بأم البواقي، رسالة مقدمة النيل شهادة ماجستير في علم النفس التنظيمي وتنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإجتماعية والعلوم الإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة، 2005-2006.

[2] مختار عيواج، زهية بوديار، "التكامل بين مخرجات نظام LMD ومتطلبات سوق العمل في الجزائر"، ورقة مقدمة إلى المؤتمر الدولي الثالث تكامل مخرجات التعليم مع سوق العمل في القطاع العام والخاص، الأردن (عمان)، 28 أفريل-01 ماي 2014.

[3] أحمد زرزور، مرجع سبق ذكره.

الذي يبين نسبة الفئة العاملة من المجتمع الجزائري حسب القطاع الاقتصادي والجنس وذلك وفق إحصائيات أواخر سنة[1]:2010

/	الذكور		الإناث		المجموع	
	العدد	%	العدد	%	العدد	%
الزراعة	1040	12،6	95	6،5	1136	11،7
الصناعة	924	11،2	413	28	1337	13،7
أشغال وبناء	1860	22،5	25	1،7	1886	19،4
تجارة-خدمات	4436	53،7	941	63،8	5377	55،2
المجموع	8261	100	1474	100	9735	100

المصدر: إيدار عائشة، "سياسات إصلاح التعليم العالي وسوق الشغل في الجزائر: واقع وتحديات"، دفاتر السياسية والقانون، العدد (13)، جوان 2015، ص.122.

نستنتج أن المرأة سجلت إقبالا كبيرا ومتزايدا في كل القطاعات الصناعة و الأشغال وخاصة قطاع الخدمات، وذلك من خلال تزايد إقبال المرأة على التعليم وكذلك العمل، حيث نلاحظ أنه ومنذ تطبيق نظام ل م د سنة 2004 وقبل وصول سنة 2013 بمعنى الإستراتيجية المسطرة لتنمية قطاع التعليم العالي نجد أن هناك تزايد في خريجي التعليم العالي وفق هذا النظام الجديد في غضون حوالي ستة سنوات، مما يؤدي بدوره إلى تزايد الطلب على فرص العمل في مختلف القطاعات الاقتصادية، خاصة وأن المرأة تحاول الولوج إلى عالم الشغل وفي مختلف الميادين إضافة إلى إقبالها الكبير والخاص على قطاع الخدمات.

[1] إيدار عائشة، "سياسات إصلاح التعليم العالي وسوق الشغل في الجزائر : واقع وتحديات"، دفاتر السياسة والقانون، العدد (13)، جوان 2015، ص.122.

ثانيا : العرض على العمل

يتميز هيكل السوق الجزائري للعمل بقطاعين هما:

- قطاع ريفي يشمل جميع الأنشطة الفلاحية والرعوية، وهو القطاع الذي تم إهماله مؤخرا وذلك وفق ظاهرة التمدن والبحث عن فرص العمل بالمدن أكثر من الأرياف.
- قطاع حضري يشمل نوعين من الممارسات المهنية الرسمية وغير الرسمية، وهو قطاع يسجل حضور كبير يشكل ضغط على سوق العمل النظامي وغير النظامي (السوق الموازية)[1].

ومن تأثيرات نظام ل م د على عرض العمل نجد:

1. يمكن هذا النظام من الربط بين التحصيلات المعرفية السابقة والعناصر الجديدة التي تجلب روح الفعالية والمنافسة.

2. اقتصار فترة التكوين العالي على 08 سنوات (03 ليسانس، 02 ماستر، 03 دكتوراه وهو ما يمكن من عدم تضييع الفرص السانحة في عصر يتميز بالسرعة والتغيير.

3. مواكبة التخصصات المتطلبات سوق العمل.

4. جعل المتخرج يتلاءم مع متطلبات المحيط الاقتصادي خاصة من خلال شهادات عليا مهنية تفرض تعاونا بين الجامعة ومؤسسات القطاعات المستقبلة.

5. قابلية نظام ل م د على احتواء حق الأجيال القادمة من خلال خلق جيل جديد يتميز بفكر ناقد ومتجدد [2].

---

1 نفس المرجع، ص.123.

2 شريط كمال، "دور الإصلاحات الجامعية في الجزائر (نظام ل م د) في تحسين التنسيق بين مخرجات التعليم العالي وسوق العمل، ورقة مقدمة إلى المؤتمر الدولي الثالث تكامل مخرجات التعليم مع سوق العمل في القطاع العام والخاص، الأردن (عمان)، 28 أفريل -01 ماي 2014.

المطلب الثاني : مخرجات التعليم العالي (نظام ل م د) وتحديات سوق العمل في الجزائر

نظرا للصعوبات التي تعترض تطبيق نظام ل م د في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية والتي تتمثل فيما يلي:

1. التداخل بينه وبين النظام الكلاسيكي فيما يخص مسألة الذهنيات والتفكير والتأطير وذلك ما يبرز ضرورة تدريب الأساتذة على هذا النظام الجديد.
2. اصطدام نظام ل م د بالقرارات السياسية التي تؤثر عليه كثيرا علما أنه نظام يهدف للجودة العالمية خاصة في الدول ذات الأنظمة الشمولية.
3. ارتباط النظام الجديد بسوق العمل والاحتياجات الاقتصادية والتنموية يؤثر على مصير الشهادة الممنوحة ضمن هذا النظام.
4. مضاعفة الجهود والطاقات لدى أعضاء هيئة التدريس والمكونين على اعتبار أن نظام ل م د يهدف إلى تدارك النقص المعرفي لدى الطلبة نتيجة ضعف المنظومة التربوية التعليم الثانوي).
5. مشاركة جميع الأطراف خاصة أعضاء هيئة التدريس في تحديث البرامج والمقررات والمعارف الجديدة باستخدام التقنية الحديثة الإلكترونية في التدريس [1].

1. وعليه نجد أن هذه المخرجات التي يستقبلها سوق العمل تتميز بما يلي:
2. تخريج عدد هائل من الطلبة مثقلين بكم معرفي هائل لكن ناقصي الخبرة المهنية.
3. وجود فوارق بين المكتسبات العلمية وما هو مجسد في سوق العمل.
4. عدم اهتمام الطالب بالتحصيل العلمي بقدر اهتمامه بالحصول على الشهادة والوظيفة.
5. عدم معرفة الطالب بالمجالات المهنية التي يمكن أن تتناسب مع تخصصه.
6. صعوبة الاندماج في عالم الشغل لغياب المهارات الفنية والمهنية والقيادة والاتصال.

[1] مبروك كاهي، " إصلاح التعليم العالي في الدول المغاربية وفق متطلبات سوق العمل"، دفاتر السياسة والقانون، العدد (15)، جوان 2016، ص.694.

7. ارتفاع عرض العمل (زيادة خريجي التعليم العالي نظرا لزيادة النمو السكاني السريع) وقلة إيجاد الوظائف.

8. الافتقار إلى التنوع الاقتصادي ووجود خلل في الهيكل الاقتصادي والاعتماد فقط على قطاع النفط الريعي)[1].

وكلها عبارة عن تحديات تواجه سوق العمل في الجزائر ناتجة عن صعوبات التطبيق في نظام (ل م د) بحد ذاته.

[1] صغور فريد، واقع وتحديات التعليم العالي في الجزائر في ظل الإقتصاد المبني على المعرفة، رسالة مقدمة النيل شهادة ماجستير في العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2013-2014، ص.152.

الخاتمة:

ما نستنتجه من خلال الفصل لواقع الإصلاح الجديد (نظام ل م د) في منظومة التعليم العالي الجزائرية وعلاقته بسوق العمل ومتطلباتها الجديدة، نجد أن النظام الجديد (ل م د) هو تكوين جامعي يسمح بالحيوية والعصرنة والانفتاح على المحيط الاقتصادي والاجتماعي، لكنه بالمقابل نظام يرتهن نجاحه بمدي توفير الظروف الملائمة والشروط اللازمة في التطبيق للوصول إلى أهدافه العامة، فنظام ل م د يواجه العديد من صعوبات في التطبيق مما ينعكس سلبا على الشركاء الاقتصاديين والاجتماعيين في الجزائر، وذلك ما يشكل الفجوة بين مخرجات التعليم العالي وسوق العمل.

الفصل الثالث:

حوكمة التعليم العالي في جامعة محمد بوضياف

المبحث الأول : جامعة محمد بوضياف– المسيلة

المطلب الأول: التعريف بجامعة المسيلة

أنشأت جامعة ولاية المسيلة في عام 1985 من خلال فتح معهد للتعليم العالي في الميكانيك، ثم في عام 1989م تم فتح معهد الهندسة المدنية ومعهد التقنيات الحضرية. وفي عام 1992م أصبحت مركز جامعي، أما في عام 2001 أصبحت جامعة، مع أربع كليات و23 قسما.

حالية يوجد بالجامعة سبع كليات، معهدين وثلاثة وعشرون مخبرة للبحث معتمدة من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

يقدر عدد الموظفين بالجامعة حاليا حوالي 1265 موظفا من متعاقدين ودائمين. ومن المعروف

عن الجامعة جودة وكفاءة أساتذتهما المقدر عددهم بحوالي 1402 والذين يقدمون دروسا في شتى الميادين لحوالي29629 طالبة.

أولا : هياكل رئاسة الجامعة

تشمل رئاسة الجامعة على مجموعة من المصالح والتي لها أدوار محددة:

1. نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات يتمثل دور نيابة مديرية الجامعة للتدرج والتكوين فيما يلي:

- ✓ متابعة المسائل المتعلقة بسير التعليم والتدريب المنظمة من قبل الجامعة.
- ✓ على انسجام عروض التكوين المقدمة من الكليات والمعاهد مع مخطط تنمية الجامعة.
- ✓ السهر على احترام التنظيم الساري المفعول في مجال التسجيل وإعادة التسجيل ومراقبة المعارف وانتقال الطلبة.
- ✓ أنشطة التكوين عن بعد الذي تضمنه الجامعة وتطوير أنشطة التكوين المتواصل.

- ✓ السهر على احترام التنظيمات والإجراءات السارية المفعول في تسليم الشهادات والمعادلات.
- ✓ ضمان مسك القائمة الاسمية للطلبة وتحيينها.

2. نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي لما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث العلمي

يتمثل دور نيابة ما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث العلمي فيما يلي:

- ✓ متابعة المسائل المرتبطة بسير التكوين لما بعد التدرج المتخصص والتأهيل الجامعي والسهر على تطبيق التنظيم المعمول به في هذا المجال.
- ✓ متابعة أنشطة البحث لوحدات ومخابر البحث وإعداد الحصيلة بالتنسيق مع الكليات والمعاهد القيام بكل نشاط من شانه تثمين نتائج البحث.
- ✓ ضمان سير المجلس العلمي للجامعة والحفاظ على أرشيفه.
- ✓ جمع ونشر المعلومات الخاصة بأنشطة البحث التي تنجزها الجامعة.

3. نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية

تتمثل وظيفة نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون في:

- ✓ المبادرة بكل نشاط من أجل ترقية التبادل ما بين الجامعات والتعاون في مجال التعليم والبحث.
- ✓ القيام بأعمال التنشيط والاتصال.
- ✓ تنظيم التظاهرات العلمية وترقيتها.
- ✓ ضمان متابعة برامج تحسين المستوى وتحديد المعلومات للأساتذة.

4. نيابة مديرية الجامعة مكلفة بالتنمية والاستشراف والتوجيه

تتمثل وظيفة نيابة مديرية الجامعة مكلفة بالتنمية والاستشراف والتوجيه في :

- ✓ جمع العناصر الضرورية لإعداد مشاريع مخططات تنمية الجامعة .
- ✓ القيام بكل دراسة استشرافية حول توقعات تطوير التعداد الطلابي للجامعة واقتراح كل إجراء من أجل التكفل بهم، لا سيما في مجال تطور التأطير البيداغوجي والإداري.
- ✓ مسك البطاقة الإحصائية للجامعة والسهر على تحيينها دوريا.
- ✓ القيام بإعداد الدعائم الإعلامية في مجال المسار التعليمي الذي تضمنه الجامعة ومنافذها المهنية.
- ✓ وضع تحت تصرف الطلبة كل معلومة من شأنها مساعدتكم على اختيار توجيههم.
- ✓ ترقية أنشطة إعلام الطلبة.
- ✓ متابعة برامج البناء وضمان تنفيذ برامج تجهيز الجامعة بالاتصال مع المصالح المعنية.

ثانيا: الأمانة العامة للجامعة

تشمل الأمانة العامة للجامعة على مجموعة من المصالح والمديريات والتي تهدف إلى تحقيق جملة من المهام نذكر أهمها:

- ✓ ضمان تسيير المسار المهني لمستخدمي الجامعة مع احترام صلاحيات الكلية والمعهد في هذا المجال.
- ✓ تحضير مشروع ميزانية الجامعة ومتابعة تنفيذها.
- ✓ ضمان متابعة تمويل أنشطة المخابر ووحدات البحث.
- ✓ السهر على السير الحسن للمصالح المشتركة للجامعة .

- ✓ وضع برنامج للأنشطة الثقافية والرياضية للجامعة وترقيتها .
- ✓ ضمان متابعة وتنسيق مخططات الأمن الداخلي للجامعة.

ويمكن إبراز مصالح التي تنتمي إلى الأمانة العامة وتحديد مهامها الأساسية كالاتي:

أ. **المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين**

المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين مكلفة ب:

- ✓ تسيير المسار المهني للمستخدمين التابعين لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة وكذا الذين يتولى مدير الجامعة تعيينهم.
- ✓ إعداد وتنفيذ مخططات التكوين وتحسين المستوى وتحديد معلومات المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح للجامعة.
- ✓ ضمان تسيير تعداد مستخدمي الجامعة مع ضمان التوزيع المنسجم بين الكليات والمعاهد والملحقات .
- ✓ تنسيق إعداد وتنفيذ مخططات تسيير الموارد البشرية للجامعة.

ب. **المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة** مكلفة ب:

تحضير مشروع ميزانية الجامعة على أساس اقتراحات عمداء الكليات ومديري المعاهد والملحقات.

- ✓ متابعة تنفيذ ميزانية الجامعة.
- ✓ تحضير تفويض الاعتمادات إلى عمداء الكليات ومديري المعاهد والملحقات وضمان مراقبة وتنفيذها.
- ✓ متابعة تمويل أنشطة البحث التي تضمنها المخابر والوحدات.

- ✓ تحسين محاسبة الجامعة.

ج. المديرية الفرعية للوسائل والصيانة

المديرية الفرعية للوسائل والصيانة مكلفة ب:

- ✓ ضمان تزويد الهيئات التابعة لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة بوسائل السير .
- ✓ ضمان صيانة الممتلكات المنقولة وغير المنقولة لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة.
- ✓ مسك سجلات الجرد.
- ✓ ضمان الحفاظ على أرشيف الجامعة وصيانته.
- ✓ ضمان تسيير حظيرة السيارات المديرية الجامعة.

المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية

المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية مكلفة ب:

- ✓ ترقية وتنمية الأنشطة العلمية والثقافية في الجامعة لصالح الطلبة.
- ✓ تنظيم الأنشطة الترفيهية.
- ✓ دعم الأنشطة الرياضية في إطار الرياضة الجامعية.
- ✓ القيام بأنشطة اجتماعية لفائدة مستخدمي الجامعة.

ثالثا: كليات الجامعة

في عام 2012 عدلت الجامعة مرة اخرى بمرسوم تنفيذي رقم 361- 12 : مؤرخ في 22 ذي القعدة 1433 الموافق 08 أكتوبر سنة 2012 حيث أصبحت تتكون من الكليات والمعاهد (انظر الملحق رقم 1) التالية :

- كلية العلوم
- كلية الرياضيات والإعلام الآلي
- كلية التكنولوجيا
- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
- كلية الآداب واللغات
- كلية الحقوق والعلوم السياسية
- كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
- معهد تسيير التقنيات الحضرية
- معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

المطلب الثاني: الحوكمة في جامعة المسيلة

حوكمة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة: أقامت جامعة محمد بوضياف بالمسيلة بوضع مخطط استراتيجي لمدة خمس سنوات يمتد من 2017 إلى 2022، نقطة الانطلاق لهذه الخطة الإستراتيجية هي تشخيص الوضع الحالي للجامعة وتحديد نقاط القوة والضعف من جهة وتبيان الفرص والتحديات من جهة أخرى حسب نموذج SWOT، وللوصول إلى عملية التطوير تم الاعتماد على أربعة محاور هي: حوكمة الجامعة التكوين البحث. الحياة الجامعية.

فمن بين المحاور الأساسية في هذا المخطط الاستراتيجي هو حوكمة الجامعة، الذي يضمن تحقيق رغبات طلابه وحاجات تنميتهم من أجل ولوج عالم الشغل، وفي الوقت نفسه تحسين جودة التعليم بما يتناسب ومتطلبات المنافسة في عصر العولمة والاستخدام الرشيد للموارد المحددة في صورة توفير خدمات تدريسية وبحثية منفتحة على المجتمع تحقق احتياجاته من خلال مشروعها الاستثماري ومشاركتها في تحقيق أهداف مشروعات التنمية.

ولتجسيد الحوكمة في جامعة المسيلة نجد أن المخطط الاستراتيجي 2017-2022 أخذ بعين الاعتبار هذا الجانب من خلال وضع السياسات المناسبة لحسن سير العمل في الجامعة وتعزيز نجاح الطالب وبناء علاقة قوية بينه وبين الإدارة والأساتذة، وسنقدم الأهداف المسطرة العامة منها والخاصة لتحقيق الحوكمة الجامعية كما يلي (- https://www.univ / msila.dz/ar. يوم 19/12/2019):

أ. **الهدف العام الأول: إنشاء حوكمة تستجيب لجميع أصحاب المصلحة**

إن حوكمة الجامعة تهدف إلى وضع كافة الأطراف أمام مستوياتهم، وذلك يتجسد في تكوين وتدريب الأساتذة والإداريين، وتسهيل الاتصال والتواصل بين الطلبة والإدارة والأساتذة، وتنشر الجامعة إستراتيجيتها بكل وضوح وشفافية، وكذا تقوم الجامعة بإشراك

الطاقم الأكاديمي والطلبة في فعاليات وأنشطة الجامعة، ويتحقق ذلك من خلال الأهداف الفرعية التالية:

- تحسين بيئة العمل تحسين المساءلة.
- تحسين المشاركة.
- تعزيز الإدارة الأكاديمية والمالية.
- تعزيز الحكم الذاتي.

ب. الهدف العام الثاني: تطوير السياسة.

أن عملية تطوير السياسة معيار أساسي لضمان جودة التعليم الجامعي وتأمين جودة عالية من الخدمة التعليمية المقدمة للطلبة، ويتحقق ذلك من خلال الأهداف الفرعية التالية:

- وضع آليات لجعل الجامعة تلعب دورا فاعلا في التطوير.
- إنشاء وتشكيل مجموعة للتفكير الاستراتيجي.

ج. الهدف العام الثالث: تعزيز نظام الجودة:

وذلك من خلال النظامين التاليين:

- تنفيذ نظام إدارة الجودة SMQ.
- إعداد وتنفيذ نظام SAQ.

د. الهدف العام الرابع: إعداد نظام المعلومات:

أن الحوكمة تلعب دورا أساسيا في توسيع وتدفق المعلومات والبيانات التي تسهم في عملية التوثيق العلمي وتخزين ونشر المعرفة داخل وخارج الجامعة.

هـ. الهدف العام الخامس: تحسين الحياة الجامعية.

حيث تعمل جامعة المسيلة على توفير بيئة ملائمة حتى تؤمن للطلاب درجات من الراحة والأمان ويتجسد ذلك من خلال:

- تحسين ظروف العمل والدراسة في الجامعة.
- تعزيز أنظمة الاستقبال والمعلومات والتوجيه للطلاب والموظفين.
- تعزيز الهياكل القاعدية المشتركة.

من خلال التحليل السابق يتبين أن: جامعة محمد بوضياف بالمسيلة تتبنى حوكمة التعليم العالي ضمن المخطط الاستراتيجي بغية تحقيق أهداف أصحاب المصلحة الطلبة، الأساتذة، المجتمع.

المبحث الثاني: حاضنة الأعمال بجامعة محمد بوضياف المسيلة

المطلب الأول: ماهية حاضنة الأعمال

الفرع الأول :التعريف بحاضنة الأعمال

حاضنة أعمال جامعة المسيلة هي حاضنة تابعة لقطاع التعليم العالي والبحث العلمي، تهتم بروّاد الأعمال من ذوي الكفاءات الجامعية – الطلبة والباحثين– ،القادرين على تسخير التقنيات التكنولوجية الحديثة لتقديم مشاريع، ومؤسسات ناشئة STARTUPS ذات أفكار إبداعية سواء كانت مشاريع : خدمات، منتجات، نماذج عمل، أو اختراعات .ضمن قطاعات التكنولوجيا والذكاءالاصطناعي ،الصناعة ،التجارة ،الصيدلة،والطب ،الصحة ،الات صالات ،تكنولوجيا المعلومات ،الطاقة والطاقات المتجددة، الرسكلة والبيئة. أو أي تقنية تهدف الى استثمار المصادر المتوفرة لدعم واستمرارية المؤسسات الناشئة STARTUPS ،نجاحها ،وتطوير عملها لترقى الى مكانة المؤسسات الناجحة التي تمثل نقطة إنطلاق وإقلاع اقتصادي وفق مضامين التنمية المستدامة.

شعارها" :لديكم الفكرة ولدينا الدعم والمرافقة"

الفرع الثاني: المهام الرئيسية للحاضنة

والتي تتمثل في:

- تقديم خدمات التدريب Coaching والاستشارات لأصحاب الأفكار وبلورة أفكارهم لتكون جاهزة للتطبيق فضلا عن العمل على تسويق الفكرة الريادية.
- دعم الإبداع والابتكار من خلال تقديم المرافقة، الخدمات، الخبرات التجهيزات، دراسات الجدوى الاقتصادية، الاستشارات الفنية، الإدارية للوصول الى مشاريع ذات جدوى

اقتصادية، تكنولوجية إبداعية غير تقليدية، وتوقيع اتفاقيات شراكة مع الجهات الداعمة للتواصل مع رواد الأعمال وحصولهم على الدعم المناسب لشركاتهم الناشئة.

- ترشيح المشاريع المحتضنة للمشاركة في" المسابقات المحلية"، "الجهوية"، "الوطنية " ،و"العالمية."
- الدعم المادي لحاملي الأفكار والمشاريع الابتكارية.
- السعي للوساطة بين حاملي الأفكار والشركاء الاقتصاديين والاجتماعيين لبلورة الأفكار الى مشاريع وحلول ميدانية.
- تذليل العراقيل البيروقراطية لحاملي الأفكار التي قد يتعرضون لها خلال مراحل تجسيد فكرة المؤسسة الناشئة.

المطلب الثاني: حاضنة الأعمال لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة

الفرع الأول :فكرة تأسيس حاضنة أعمال جامعة المسيلة:

تعود فكرة إنشاء الحاضنة على مستوى جامعة المسيلة الى تظاهرة" الجامعة الخريفية"يومي 13/12ديسمبر 2018، أين أعطى البروفيسور" بداري كمال "مدير جامعة محمد بوضياف المسيلة موافقته المبدئية على إنشاء الحاضنة باعتبارها مشروعا ذو أبعاد اقتصادية، واجتماعية للجامعة، كما قام بتعيين الدكتور" مير أحمد "مديرا لها. و عملا بالقرار الوزاري رقم 182المؤرخ بتاريخ 27 :ماي 2019 والذي يكلف الوكالة الوطنية لتثمين نتائج البحث والتنمية التكنولوجيةANVREDET ، بتسيير وتجهيز هذا الفضاء والمسمى :حاضنة أعمال جامعة المسيلة ومقره كلية الرياضيات والإعلام الآلي الطابق الثالث، والطابق الأرضي من معهد تقنيات تسيير النشاطات البدنية والرياضية وعملا بنص الاتفاقية الممضاة بين الجامعةو ANVREDET بتاريخ 19/09/2019 :والتجافيها التزام ANVREDET بتجهيز

،تسيير الحاضنة ،واستقبال الباحثين و رواد الأعمال لاحتضان أفكارهم ومشاريعهم ،تنميتها وتطويرها على مستوى فضاء الحاضنة.

الفرع الثاني :تعريف حاضنة أعمال جامعة المسيلة

أنشئت حاضنة الأعمال جامعة المسيلة بمقتضى القرار الوزاري رقم 182الصادر بتاريخ 27ماي 2019، حيث تعتبر أول حاضنة أعمال داخل الجامعة على المستوى الوطني،تبعتها بعض الجامعات الجزائرية في انشاء حاضنات أعمال كجامعة البليدة وورقلة وقالمة ...الخ. تتبع إداريا للوكالة الوطنية لتثمين نتائج البحث العلمي والتطوير التكنولوجي ANVREDETالتابعة لمديرية البحث على مستوى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي DGRSDT، يديرها مدير حاضنة يعين من قبل إدارة الجامعة ويرسل ملفه للوكالة الوطنية لتثمين نتائج البحث والتنمية التكنولوجية، كما ان مدير الحاضنة له صلاحية تشكيل لجنة انتقاء المشاريع وتضم مجموعة من الأساتذة يعملون على انتقاء ومرافقة مختلف المشاريع والأفكار لدى الشباب رواد الأعمال .كما تعمل "ادارة الحاضنة" على تشكيل "مجلس ادارة الحاضنة" والذي يتشكل من "مدير الحاضنة" و"نائب مدير الجامعة للعلاقات الخارجية" وممثلين عن ANVREDET :ومديرية الصناعة والمناجم, الوكالة الوطنية للتشغيل, ممثلين عن" المؤسسات الاقتصادية "الشريكة للجامعة...

الفرع الثالث :هياكل حاضنة أعمال جامعة المسيلة

تعتبر الحاضنة جزء لا يتجزء من المصالح المشتركة لدى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، كما تعتبر اداريا هيكلا تابعا للمديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي DGRSDT، اذاوكلت مهمة تسييرها وتجهيزها الى الوكالة الوطنية لتثمين نتائج البحث والتنمية التكنولوجي ANVREDET، كما يتكون الهيكل التنظيمي للحاضنة من عدة مستويات.

1. **برنامج طالب سفير :(Programme Ambassadeur)**

هذا البرنامج موجه لفائدة الطلبة و الباحثين المهتمين بريادة الأعمال، اذ يتم بموجبه اختيار بعض الطلبة والباحثين المتميزين والذين لديهم حس ريادة الاعمال)المقاولاتية (، لتوعية باقي الطلبة بضرورة التقرب من الحاضنة والخضوع لبرامجها التحسيسية حول ريادة الأعمال، كما ان الطالب السفير له حق الاحتضان ان كانت له فكرة مبتكرة قابلة للتجسيد.

يهدف هذا البرنامج الى اختيار مجموعة من الطلبة والباحثين) سفراء الحاضنة (للقيام بدورات تحسيسية في مجال الابتكار، الاختراع، وريادة الأعمال، انشاء المؤسسات الناشئة، مخطط العمل، ...الخ

يساهم هذا البرنامج في التعريف بالحاضنة، الترويج لها، وزيادة مرئيتها في الوسط الجامعي و الخارجي.

2. **برنامج إكتشاف(Programme Discover)**

موجه لفائدة الطلبة الذين لديهم طموح، وقناعة بإنشاء مؤسساتهم الناشئة : Startup حيث تقوم الحاضنة بعدة دورات تدريبية Coaching« Le coaching est l'art d'aider une personne à trouver ses propres solutions » selon Socrate، في عدة مجالات: انشاء المؤسسات، مخطط العمل، دراسات السوق، استهداف الزبائن، انشاء المواقع الالكترونية، البرمجيات، التطبيقات الذكية،...الخ

يعتمد هذا البرنامج على اختيارات لجنة اعتماد المشاريع والتي تنتقي أحسن الافكار الريادية و الابتكارية القابلة للتجسيد كمؤسسات ناشئة ، مما يسمح لادارة الحاضنة بتخصيص امكانياتها البشرية والمادية لاحتضان افكارهم في مدة لا تتجاوز 24 شهر.

كما يدعم هذا البرنامج رواد الاعمال والأساتذة الباحثين من خلال القيام بدورات تكوينية من قبل مختصين ومستشارين تشمل:

- ✓ التعريف بريادة الأعمال.
- ✓ كيفية تطوير الأفكار الريادية باستخدام التكنولوجيات الحديثة.
- ✓ دراسات الجدوى الاقتصادية.
- ✓ المهارات التسويقية للمشاريع الريادية.
- ✓ الموارد البشرية للمشاريع الريادية.
- ✓ –مهارات الاتصال ،ومهارات التفاوض مع العملاء،وفن الاقناع.
- ✓ –إدارة علاقات العملاء (خدمات العملاء، رعاية العملاء).
- ✓ البيئة القانونية والتجارية للمشاريع.
- ✓ طرق تقديم المشروع للحصول على التمويل اللازم للمشروع.
- ✓ كيفية تحويل المنتج إلى علامة تجارية مسجلة ومعتمدة في وزارة التجارة.
- ✓ تصميم وتطوير الخطة التسويقية.
- ✓ ترشيح الأفكار الريادية للمشاركة في المسابقات المحلية والعالمية.
- ✓ إقامة شراكات مع أصحاب الأفكار الريادية ومن الممكن أن تنتهي بتملك صاحب الفكرة لمشروعه.
- ✓ الانتقال من مرحلة الحديث عن الريادة إلى مرحلة التنفيذ الفعلي للمشاريع.
- ✓ مساعدة الشباب على تسجيل الابتكارات والحصول على شهادات وبراءات الاختراع في المنطقة العربيّة.
- ✓ الحصول على المعلومات، والأدوات اللازمة، والمصادر المعرفية المطلوبة لمواجهة التحديات اليومية لإدارة أي المشاريع المستقبلية.

3- برنامج المؤسسات المنطلقة D-Start

إن كان هدفنا هو تمكين رواد الاعمال من تحقيق آمالهم في" تجسيد أفكارهم الابتكارية كمؤسسات ناشئة ناجحة"، ليست فقط مدرة للدخل، بل قادرة على المنافسة في السوق المحلية والعالمية. فان برنامج المؤسسات المنطلقة D-Startيهتم بالمشاريع المجسدة (**startup**)والتي دخلت أو تكاد عالم المنافسة، اذ تخصص لهم دورات تدريبية جد مركزة في بعض المشكلات التي تعترضهم (مشكلات في المناجمنت، في التسويق، في بعض الحلول الذكية،الخ). وتوفر الحاضنة من خلال هذا البرنامج المساحات المكتبية المجانية والدعم الفني والتدريب والتوجيه والإرشاد، بالإضافة إلى تخطيط الأعمال والمشورة القانونية للشركات الناشئة.

يمكن لأصحاب المؤسسات الناشئة اشراك الطلبة المحتضنين في تجاربهم وفي مؤسساتهم وذلك وفق اتفاقيات تبرم بينهم وبين ادرة الحاضنة.

المبحث الثالث: رقمنة جامعة محمد بوضياف –المسيلة

المطلب الأول: رقمنة العملية التعليمية والبيداغوجية في جامعة محمد بوضياف:

- أصبح الاعتماد على تكنولوجية المعلومات في شتى المجالات الاقتصادية، الثقافية، السياسية، والتعليمية[1]، بما في ذلك التعليم العالي حتمية وضرورة اجتماعية، هذا ما زاد من مسؤولية القائمين على العملية، في ظل الرقمنة وكل التقنيات الجديدة والمتجددة باستمرار، وهذا ما زاد من جهود قطاع التعليم العالي نحو تطبيق الرقمنة على مستوى الجامعات.
- أدى هذا إلى ظهور ما يسمى بـ " التعليم الإلكتروني "، و " التسجيل الإلكتروني "، ونظام "بروغرس"، وظهور ما يسمى بـ " المنصة أو الأرضية الإلكترونية "، المصنف الرقمي، النشر الرقمي، إلى غيرها من المستجدات التي احتلت مساحة التعليم العالي والبحث العلمي.
- تتطلب هذه المستجدات العلمية إلى إعادة التأهيل العلمي الإلكتروني، سواء على مستوى الإدارة، أو على مستوى الأساتذة، أو على مستوى الطلبة، للقضاء أو لتغيير ما ترسخ من مفاهيم تقليدية التي أصبحت لا تتماشى مع هذا التطور الكبير في المعاملات الاجتماعية أو الاقتصادية وحتى السياسية والتسيير وفي التعليم.
- عرف هذا التطور الإلكتروني اهتمام الدول العربية بصفة عامة وجامعة محمد بوضياف بصفة خاصة، حيث أدركت مدى أهمية هذا التطور في تحسين وتطوير جودة التعليم العالي ليرقى للعالمية، من أجل ذلك تبنت جامعة محمد بوضياف نمط معين في التعليم والتسيير الإداري الجامعي للنهوض بقطاع التعليم العالي والبحث العلمي وتسعى جاهدة لتجاوز المشاكل والصعوبات التي أرهقت هذا القطاع وتقف عائقا لتطبيقه، فقامت بالاستثمار في هذا المجال، وتعزيز جودته لاعتبارها النقطة المحورية لتطوير أجيال قادرة على مواجهة تحدي التكنولوجية[2].

[1] محمد أحميداتو، سياسة الرقمنة في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، الملتقى الموسوم ب: دور الرقمنة في الجودة في التعليم العالي، 01 مارس 2020، كلية الحقوق، جامعة الجزائر 1، ص228-229.

[2] بوراس لطيفة، الرقمنة في الجامعة بين التغيير الجذري والتكيف الحتمي، الملتقى الوطني الموسوم ب: دور الرقمنة في الجودة في التعليم العالي، 01 مارس 2020، كلية الحقوق، جامعة الجزائر 1ص 116. 115.

ولعل أبرز مثال على البرامج المعتمدة في رقمنة التعليم العالي، التعليمية، أو العملية البيداغوجية، نذكر:

أولا: بالنسبة للعملية التعليمية

منصة موودل Moodle:

هو نظام إدارة تعلم مفتوح المصدر صمم على أسس تعليمية ليساعد المدربين على توفير بيئة تعليمية إلكترونية، ومن الممكن استخدامه بشكل شخصي على مستوى الفرد، كما يمكن أن يخدم جامعة تضم 40000 ألف متدرب، كما أن موقع النظام يضم 75000 مستخدم مسجل ويتكلمون 70 لغة مختلفة من 138 دولة، أما من ناحية تقنية فإن النظام صمم باستخدام لغة php ولقواعد البيانات MySQL.[1]

- مجموعة من الخدمات التفاعلية عبر الخط، تسمح للمتعلمين للولوج إلى المعلومات، الأدوات والموارد، لتسهيل التعلم وتسييره عبر الإنترنت وهي المحيط الافتراضي للتعلم.[2]
- تعتبر منصة موودلMoodle المنصة الأكثر استعمالا في الجامعات، وقد جاء مشروع تصميم و بناء و استعمال درس على منصة موودل للاستجابة إلى الحاجات المهنية للأساتذة، و مواكبة التطورات المسجلة في التربية و التعليم، و يمثل مشروع تصميم و بناء واستعمال درس على منصة موودل، و عملية تكوين هجين بين تكوين حضوري يهدف إلى مساعدة الأساتذة على تصميم و بناء واستعمال درس على منصة موودل، و تكوين عن بعد يرافق من خلاله أعضاء الخلية المتكونين على التدريب الفعلي لوضع الدرس على المنصة، تنظم على ثلاث وحدات، الوحدة الأولى نظرية، تسمح باكتشاف مبادئ تصميم و هيكلة بيداغوجية لمقياس التكوين، و الوحدة الثانية تطبيقية تسمح بتطبيق صيرورة السيناريو، و هيكلة و بناء الدرس النموذجي، أما الوحدة الثالثة فتخص تصميم و بناء درسه الحقيقي، و يمر المشروع على ثلاث أنظمة :

[1] حليمة الزاحي، التعليم الإلكتروني بالجامعة الجزائرية - مقومات التجسيد و عوائق التطبيق -، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، 2011-2012، ص 99.

[2] عبد الحليم بوقندورة، دور مخطط التكوين البيداغوجة باستخدام منصة Moodle في تنمية مهارات تدريس اللغة العربية للأستاذ الجامعي، مجلة العربية، مج 7، ع1، 2-3 مارس 2020، ص 311.

- **نظام الدخول:** يتكون نظام الدخول من خطة عامة للتكوين، بالتركيز على صاحب الدرس والجمهور المستهدف، بالإضافة إلى الأهداف الهامة الآتية:
  - الأهداف البيداغوجية المنتظرة من المعرفة والمعرفة الأدائية في نهاية الدرس.
  - يناسب وضع الأهداف العامة الأفعال التي سيصبح المتربصون قادرون على القيام بها في نهاية التكوين.
  - المكتسبات القبلية الأساسية التي تسمح له بتعلم الدرس.
  - مخطط الدرس.
- **اختبار الدخول:** وهو اختبار تشخيصي يسمح للمتعلمين من الوقوف على مستواهم قبل البدء في التعلم.
  - **نظام التعلم:**

يشكل هذا النظام المرحلة التي يبني فيها الأستاذ الدرس من خلال اختياره لمحتوى الدرس، ثم تقسيمه إلى مقاطع ودعمه بالموارد التوضيحية، كما يحدد أنشطة التعلم وهي وضعيات مشكلة تسمح للمتعلم ببناء تعلمه، ووضعيات تقويم موضعية تنظم مباشرة بعد مقطع تعليمي، ووضعيات شاملة تقترح في نهاية كل وحدة تدريسية، وهي تسمح بالتغذية الراجعة وبالتقويم التكويني.

- **نظام الخروج:**

يتعلق بالتكوين وهو مجال الحكم على مدى تعلم الطلبة، وتحقيقهم لنواتج الأهداف المرصودة، إلى جانب تقويم العملية التعليمية التعلمية بكل عناصرها، وهذا يتطلب تصميم اختبارات وبناء نشاطات تقويمية نهائية مختلفة، وبالتالي تقديم التغذية الراجعة وتحديد مواطن القوة، والعمل على تعزيزها، وتحديد مواطن الضعف والعمل على معالجتها [1].

[1] حسينة أحميد، درجة رضا الأساتذة الجدد على مخطط التكوين: تصميم و بناء واستعمال على منصة Moodle، مجلة درس العلوم الإجتماعية، مج 15، 26، 2018، ص70.

ثانيا: بالنسبة للعملية البيداغوجية

- **النظام المطور" بروغرس":**

هو عبارة عن أرضية رقمية وطنية تتضمن قواعد بيانات رقمية تخص متابعة المسار الدراسي البيداغوجي للطلبة الجامعيين في مختلف الأطوار، الليسانس أو الماستر أو الدكتوراه، وكذلك تسيير ومتابعة المسار المهني والبيداغوجي للأساتذة الجامعيين.

هذا البرنامج شامل، وضعته وزارة التعليم العالي تحت تصرف الجامعات والمعاهد والمدارس العليا من أجل توحيد أنظمة المعلومات الخاصة بالقطاع، قصد الحكامة والشفافية والمرونة في إدارة وتسيير أنظمة المعلومات الخاصة بالقطاع.

- **مهام نظام بروغرس:**

أنشأت وزارة التعليم العالي النظام المطور بروغرس قصد تنفيذ المهام التالية:

I. **التسيير البيداغوجي:** يخص تسيير ومتابعة المسار الدراسي للطلبة الجامعيين خلال الأطوار الثلاثة الليسانس – الماستر – الدكتوراه.
II. **تسيير الموارد البشرية:** يخص تسيير المسار المهني للأساتذة.
III. **تسيير الخدمات الجامعية:** يخص تسيير الإيواء والمنح الجامعية للطلبة الجامعيين في مختلف الأطوار [1].

المطلب الثاني: إستراتيجية دمج الرقمنة في جامعة محمد بوضياف –المسيلة

إن مشروع رقمنة العملية التعليمية، يتطلب في بادئ الأمر، وجود إرادة حقيقية لدى أصحاب القرار لتجسيده على أرض الواقع، ولا يتأت ذلك إلا من خلال وضع خطة إستراتيجية شاملة للاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العملية التعليمية، حتى يتسنى للجامعة جامعة محمد بوضياف مواكبة التطورات التي يشهدها العالم في هذا المجال، ولعل أهم العناصر التي يجب أخذها بعين الاعتبار في وضع هذه الخطة هي:

[1] مبروك عزالدين، الرقمنة من المنظور التقني، الملتقى الموسوم ب: دور الرقمنة في الجودة في التعليم العالي، 01 مارس 2020، كلية الحقوق، جامعة الجزائر، ص 249.

- ✓ إجراء دراسات معمقة لكل مكونات الجامعة، تمكن من الانتقال السلس من جامعة تقليدية إلى جامعة عصرية قائمة على تكنولوجيات المعلومات والاتصالات (المعوقات، التحديات والآفاق)
- ✓ تزويد الجامعة بالبنية التحتية الضرورية لرقمنة العملية التعليمية من معدات وبرمجيات وشبكات تواصل، لا سيما تزويد قاعة الأساتذة، المكتبة، الإدارة، المدرجات وقاعات التدريس بشبكة إنترنت عالية التدفق.
- ✓ تنظيم دورات تكوينية للأساتذة الجامعيين والإداريين حول كيفية استخدام تكنولوجيات المعلومات والاتصالات في العملية التعليمية.
- ✓ اعتماد تكنولوجيات المعلومات والاتصالات كمقياس إلزامي يدرس للطلبة على كل المستويات.
- ✓ توفير الموارد الرقمية من كتب وبحوث وأطروحات ومذكرات ومناهج تعليمية رقمية معتمدة.
- ✓ مواكبة التطورات في مجالات تكنولوجيات المعلومات والاتصالات على المستوى العالمي.
- ✓ تنظيم تظاهرات علمية للتعريف بأهمية الرقمنة ودورها في ضمان جودة العملية التعليمية والتحفيز على استخدام تكنولوجيات المعلومات والاتصالات الحديثة.
- ✓ توظيف مختصين في مجال تكنولوجيات المعلومات والاتصالات لتعزيز رقمنة العملية التعليمية.
- ✓ التقييم الدوري لمشروع رقمنة العملية التعليمية، مما يمكنها من تدارك النقائص وتحسين جودتها.
- ✓ الصيانة الدورية للمعدات المستخدمة في مشروع رقمنة العملية التعليمية[1].

[1] شلغوم سمير، الرقمنة كآلية لضمان جودة العملية التعليمية، الملتقى الوطني الموسوم ب: دور الرقمنة في الجودة في التعليم العالي، 01 مارس 2020، كلية الحقوق، جامعة الجزائر 1.، ص ص 154-155.

المطلب الثالث: الإطار السياسي والتشريعي لرقمنة جامعة محمد بوضياف –المسيلة

يكمن الإطار السياسي لرقمنة قطاع التعليم العالي والبحث العلمي أساسا في "إستراتيجية جامعة محمد بوضياف الإلكترونية 2013"، أما الإطار التشريعي فإنه يتكون من القانون التوجيهي للتعليم العالي لسنة1999، والقانون التوجيهي حول البحث العلمي والتطوير التكنولوجي لسنة 2015[1]، وفي الأحكام التشريعية المدرجة في القوانين التي تحكم القطاعة، والتي سنذكرها في الآتي:

من الناحية القانونية، ترتكز كل الأعمال والإجراءات التي يقوم بها قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في مجال الرقمنة على أسس تشريعية، في هذا الصدد يحكم قطاع التعليم العالي والبحث العلمي القانون التوجيهي لتعليم العالي لسنة 1999 (أولا) والقانون التوجيهي للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي لسنة 2015 (ثانيا)، اللذان يتضمنان أحكاما تتعلق برقمنة القطاع.

أولا– الرقمنة في القانون التوجيهي للتعليم العالي:

حسب المادة 3 من عرف القانون رقم 99– 05 الممضي في 4 أبريل 1999 والمتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي المعدل والمتمم بالقانون رقم 2000–4 الممضي في 6 ديسمبر سنة 2000، والقانون رقم 08–06 الممضي في 23 فبراير سنة 2008، يساهم المرفق العمومي للتعليم العالي بصفته أحد مكوني المنظومة التربوية في:

- تنمية البحث العلمي والتكنولوجي واكتساب العلم وتطويره ونشره ونقل المعارف.
- رفع المستوى العلمي و الثقافي و المهني للمواطن عن طريق نشر الثقافة و الإعلام العلمي و التقني، كما يساهم التعليم العالي في تطوير الثقافة ونشرها.
- كما يساهم في نشر المعارف ونتائج البحث والإعلام العلمي والتقني، وفقا للمادة 28 من نفس القانون.

في هذا الصدد، يشكل الإعلام العلمي والتقني نشاطا مهما بالنسبة للتعليم العالي والبحث العلمي، ويرتكز هذا النشاط على تكنولوجيات الإعلام والاتصال، أي على الرقمنة.

[1] محمد أحميداتو، سياسة الرقمنة في قطاع التعليم العالي و البحث العلمي، الملتقى الموسوم ب: دور الرقمنة في الجودة في التعليم العالي، 01 مارس 2020، كلية الحقوق، جامعة الجزائر1.، ص 226.

ثانيا- الرقمنة في القانون التوجيهي للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي:

بحكم قطاع البحث العلمي والتطوير التكنولوجي القانون رقم 15-21 المؤرخ في 18 ربيع الأول 1437 الموافق 30 ديسمبر سنة 2015، والمتضمن القانون التوجيهي حول البحث العلمي والتطوير التكنولوجي، تبرز مكانة الرقمية من خلال بعض أحكام القانون.

من حيث هدف البحث العلمي والتطوير التكنولوجي بصفة عامة، ورد في المادة 7 من القانون ما يلي: "يهدف البحث العلمي والتطوير التكنولوجي إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والعلمية والتكنولوجية للبلاد "، وحسب نفس المادة، تتمثل الأهداف الأساسية للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي على الخصوص بما يأتي:

- تطوير الأنظمة الوطنية للإعلام والاتصالات.
- تطوير مجتمع المعلومات[1].

المطلب الرابع: مشكلات الرقمنة في جامعة محمد بوضياف -المسيلة

رغم الجهود المبذولة من طرف وزارة التعليم العالي لرقمنة القطاع، وذلك لتجاوز المشاكل العقبات التي أرهقت هذا القطاع قبل التوجه نحو تطبيق الرقمنة، إلا أنها اصطدمت بمشاكل أخرى عرقلت سير العملية التعليمية والبيداغوجية في الجامعة، ونذكر على سبيل المثال:

- رفض المعلم لفكرة استخدام التكنولوجيا في عمله، ويفضل استخدام الطرق التقليدية، وبذلك ينعكس عليه بعدم الرغبة في التعلم والتدريب والإبداع.
- سلبية المتعلم وعدم إحساسه بجدوى ما يتعلمه من تكنولوجيا تعليمية[2].
- النقص في أجهزة الوسائل التعليمية المختلفة، خاصة التكنولوجيات الحديثة التي لازالت العديد من المدارس والجامعات خاصة العربية منها غير مدعمة بها.
- هناك بعض الأساتذة والمعلمين الذين لا يؤمنون بأهمية الوسائل والتكنولوجيات التعليمية
- في دعم تقديم المادة التعليمية[3].

[1] المرجع السابق، ص 233

[2] بن معيزة عبد الحليم، بن عبد المالك عبد العزيز، التحديات والصعوبات التي تواجه تطبيق تكنولوجيا التعليم في المدارس بالجزائر من وجهة نظر المتعلمين، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، مج7، ع14، جامعة المسيلة، ص ص 401-402.

[3] حليمة الزاحي، التعليم الإلكتروني بالجامعة الجزائرية - مقومات التجسيد وعوائق التطبيق، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، 2011-2012.، ص 43.

- صعوبة التأكد من تمكن الطالب من مهارة استخدام الحاسوب.
- درجة تعقد بعض المواد.
- الإجراءات الإدارية الروتينية المعقدة التي لا تسمح بقبول الأنظمة المستحدثة.
- عدم توفير الإمكانات المادية والبشرية اللازمة.
- عدم توفر المناخ المناسب لتطبيق الأنظمة المستحدثة.[1]
- نقص التمويل (المشتريات، الصيانة، نقص التزويد بشبكة الإنترنت)[2] ، يؤدي إلى بطء سير الأنظمة المهتمة بتنظيم الموارد البشرية وتسيير شؤون الطلبة.
- النقص في الكفاءات.
- ارتفاع عدد الطلبة[3]، مع وجود مشاكل تقنية يمكن أن يخل بعملية تسيير الخدمات الجامعية.

[1] ضيف الله نسيمة، إستخدام تكنولوجيا المعلومات و الإتصال و أثره على تحسين جودة العملية التعليمية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة باتنة 1، 2016-2017.، ص ص 144-145.

[2] حسناوي فاطمة، مساهمة تكنولوجيا المعلومات في العملية التعليمية لتحقيق الجودة في التعليم العالي، الملتقى الوطني الموسوم ب: دور الرقمنة في الجودة في التعليم العالي، 01 مارس 2020، كلية الحقوق، جامعة الجزائر 1، 220.

[3] المرجع السابق، ص220.

الخلاصة:

نتيجة لما تطرقنا إليه في الفصل الثاني، نستخلص أن تطور جامعة محمد بوضياف –المسيلة مر بعدة مراحل، حيث تضمنت كل مرحلة إصلاحات وإجراءات تطورية جديدة وصولا إلى قرارات مشروع جامعة محمد بوضياف الإلكترونية الذي مس مختلف القطاعات، أين تم فيها استحداث قطاع التعليم العالي كنقطة أساسية من هذه القرارات، حيث عملت وزارة التعليم العالي على إدخال أنظمة رقمية تعمل على زيادة كفاءة المؤسسات الجامعية وفعاليتها بما يواكب متغيرات العالم الجديدة.

خاتمة

خاتمة

التعليم العالي قطاع حساس مؤثر في حياة المجتمعات، فسياسات واستراتيجيات تطويره وتحسينه يجب أن تكون بأساليب وأسس علمية.

ومن خلال دراستنا هذه حول مدى تطبيق حوكمة الجامعات بجامعة محمد بوضياف من وجهة نظر أساتذة إداريين، حيث حاولنا تقييم واقع تطبيق حوكمة بجامعة محمد بوضياف من وجهة نظر أساتذة إداريين حيث أخذ الشق التطبيقي الجانب الأهم في الدراسة وقد حاولنا وضع فرضيات بكل عناية حتى يتسنى الخروج بنتائج حقيقية تعكس واقع الجامعة محمد بوضياف

وعليه ثم التوصل إلى النتائج التالية:

- ✓ مستوى تطبيق حوكمة التعليم العالي بجامعة محمد بوضياف المسيلة هو جيد نوعا ما حسب دراستنا وهذا ما جاء في نص الفرضية الأولى.
- ✓ تسعى جامعة المسيلة الى الوصول الى المراتب الأولى على الدوام في مجال الرقمنة.
- ✓ تعتبر جامعة المسيلة من الجامعات الرائدة في دعم المشاريع الخاصة بحاضنة الأعمال.

الاقتراحات

وفقا للنتائج التي تم التوصل إليها نتقدم ببعض الاقتراحات:

- ➢ العمل من أجل تبني معايير الحوكمة من أجل زيادة قدرة جامعة المسيلة على التميز ومواجهة
- ➢ العمل على تطوير التشريعات التي تضمن الاستقلال الحقيقي لجامعة المسيلة من مختلف الجهات الإدارية والأكاديمية و الحوكمة فيها .
- ➢ عقد دورات تدريبية للقيادات العليا في الجامعات ومجالس بالحوكمة في الجامعات ومبادئها ومعاييرها وآليات تطبيقها.

- محاولة التزام ادارة الجامعة بتطبيق معايير الحوكمة من خلال انتهاج أساليب ادارية تتسم بالنزاهة والشفافية والعدالة.
- وضع أسس وأنظمة لقياس الأداء المؤسسي بشكل مستمر في الجامعات.
- نشر ثقافة الحوكمة بما تتضمن من معايير الأمر الذي ينعكس على الارتقاء بأداء الجامعات وكفاءتها.
- احلال معايير الكفاءة في تولي المناصب محل معيار الترقية التقليدي المعتمد على مبدأ الأقدمية.
- اعادة الهيكلة واستثمار نظام الاتصالات الالكترونية.
- اصلاح الهياكل التنظيمية في الجامعات بحيث تحقق التوازن الموضوعي بين المسؤوليات والصلاحيات لجميع أعضاء الهيئتين الادارية والأكاديمية وكما تتلاءم مع أنشطة وعمليات الحوكمة الرشيدة.

قائمة المصادر والمراجع

الكتب :

- إسماعيل علي سعد، عولمة الديمقراطية بين المجتمع والسياسة (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2001).
- اعمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في الإدارة العامة (الجزائر: دار البصائر للنشر والتوزيع، ط2، 2008).
- أمحند برقوق، "شرعية السياسية في علم السياسية المعاصر"، في عزام التميمي:" الشرعية السياسية في الإسلام"، (لندن: ليبرتي)، 1996،د.
- إيدار عائشة، "سياسات إصلاح التعليم العالي وسوق الشغل في الجزائر : واقع وتحديات"، دفاتر السياسة والقانون، العدد (13)، جوان 2015.
- بن أشنهو مراد، (1981)، نحو الجامعة الجزائرية، ترجمة عايدة أديب باية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- تركي رابح، (1990)، أصول التربية و التعليم لطلبة الجامعات والمعلمين و المفتشين والمشتغلين بالتربية والتعليم في مختلف المراحل التعليمية، ديوان المطبوعات الجامعية.
- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون 06/06 المتضمن القانون التوجيهي للمدينة، الجريدة الرسمية، ع.15، الجزائر: المطبعة الرسمية، (مارس 2012).
- زرهوني الطاهر، التعليم في الجزائر قبل وبعد الاستقلال، الجزائر، موفم للنشر، 1993.
- سارة دباغي، الحكم الراشد و التنمية الاقتصادية في الجزائر (1999– 2007)، رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن، جامعة آل البيت، 2009.
- العبادي هاشم فوزي، (2008) ، إدارة التعليم الجامعي، مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن.
- عبد الحكيم الزيات، التنمية السياسية دراسة في علم الاجتماع السياسي– (مصر: دار المعرفة الجامعية، 2002).
- عبد النور كا ظم ، (2010)، "دور الأستاذ الجامعي في تنمية التفكير والإبداع عند طلبته و زملائه" جامعة بابل ، العراق.

- غادة موسى، "الشفافية والمساءلة في ألمانيا بعد الوحدة"، مصطفى كمال السيد، الفساد والتنمية: الشروط السياسية للتنمية الاقتصادية (القاهرة: مركز دراسات وبحوث الدول النامية، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 1999).
- غربي علي، سلاطنية بلقاسم، قيرة إسماعيل، (2002) ، تنمية الموارد البشرية، دارالهدى، الجزائر
- مبروك كاهي، " إصلاح التعليم العالي في الدول المغاربية وفق متطلبات سوق العمل"، دفاتر السياسة والقانون، العدد (15)، جوان 2016.
- المجلس الأعلى للتربية، التقرير السنوي التقويمي عن السياسة الوطنية للتربية والتكوين، الجزائر، نوفمبر 1999.
- محمد محفوظ، الإسلام ورهانات الديمقراطية (بيروت: المركز الثقافي العربي، 2002).
- المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية، النظام التربوي في الجزائر، وحدة النظام التربوي.
- مليحان معيضي الثبيتي، (2000)، الجامعات، نشأتها، مفهومها، وظائفها: دراسة وصفية تحليلية، المجلة التربوية (الكويت)، العدد 54.
- مهدي السامرائي، (2007) ، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر و التوزيع، عمان.
- الموسوعة العربية العالمية، (1999)، مؤسسة أعمال الموسوعة للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- موسى لوري، التنمية الإدارية: المفاهيم، الأسس، التطبيقات (الأردن: دار وائل للطباعة والنشر، 2006).
- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر : 50 سنة في خدمة التنمية في الجزائر 1962-2012.
- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية، التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر من 1962 إلى 2002.
- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، إصلاح التعليم العالي، الجزائر، جوان 2007.

الرسائل الجامعية :

- آسيا بلخير، إدارة الحكمانية ودورها في تحسين الأداء التنموي – بين النظرية والتطبيق – الجزائر أنموذجا 2000/ 2007، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر: كلية العلوم والاتصال، قسم العلوم السياسية، 2009).
- حليمة الزاحي، التعليم الإلكتروني بالجامعة الجزائرية – مقومات التجسيد وعوائق التطبيق، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2011-2012.
- حليمة الزاحي، التعليم الإلكتروني بالجامعة الجزائرية – مقومات التجسيد و عوائق التطبيق –، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، 2011-2012.
- سايح بوزيد، دور "الحكم الراشد في تحقيق التنمية المستدامة بالدول العربية حالة الجزائر"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة تلمسان: قسم العلوم السياسية، 2013).
- شبايكي سعدان وحفيظ مليكة، لماذا اختارت الجزائر نظام التعليم العالي ل.م.د، في: مجلة البحوث والدراسات العلمية، الجزائر، جامعة المدية أكتوبر 2010.أحمد زرزور، تقييم تطبيق الإصلاح الجامعي الجديد نظام اليسانس- ماستر – دكتوراه في ضوء تحضير الطلبة إلى عالم الشغل – دراسة ميدانية بجامعة منتوري قسنطينة والمركز الجامعي بأم البواقي، رسالة مقدمة النيل شهادة ماجستير في علم النفس التنظيمي وتنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإجتماعية والعلوم الإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة، 2005-2006.
- صغور فريد، واقع وتحديات التعليم العالي في الجزائر في ظل الإقتصاد المبني على المعرفة، رسالة مقدمة النيل شهادة ماجستير في العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2013-2014.
- ضيف الله نسيمة، إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال وأثره على تحسين جودة العملية التعليمية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، 2016-2017.

- عبد اللطيف بن نعوم، دور الحكم الراشد في تحقيق التنمية الاقتصادية المحلية – دراسة حالة الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة معسكر، في العلوم الاقتصادية، اقتصاد التنمية الجهوية،.(2016/2015)

المجلات و المقالات :

- بن معيزة عبد الحليم، بن عبد المالك عبد العزيز، التحديات والصعوبات التي تواجه تطبيق تكنولوجيا التعليم في المدارس بالجزائر من وجهة نظر المتعلمين، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، مج7، ع14، جامعة المسيلة.
- حسينة أحميد، درجة رضا الأساتذة الجدد على مخطط التكوين: تصميم و بناء واستعمال على منصة Moodle، مجلة درس العلوم الإجتماعية، مج 15، 26، 2018.
- شبايكي سعدان، الآثار الاقتصادية والاجتماعية لنظام التعليم العالي ل.م.د)، في: مجلة البحوث والدراسات العلمية، الجزائر، جامعة الدكتور يحيي فارس، عدد 5 جويلية 2011.
- عبد الحليم بوقندورة، دور مخطط التكوين البيداغوجة باستخدام منصة Moodle في تنمية مهارات تدريس اللغة العربية للأستاذ الجامعي، مجلة العربية، مج 7، ع1، 2– 3 مارس 2020.
- عبد الرزاق مقري، "الحكم الصالح وآليات مكافحة الفساد"، مجلة البصيرة، ع. 10، الجزائر: الدار الخلدونية للنشر والتوزيع، 2005.
- نداء محمود فرهود ،(2002) التقوم الذات الشامل لأداء الجامعات مدخل للتطور، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، – العدد الأول، أكتوبر 2002.

الملتقيات :

- بوحفص مباركي، (2001)، وظائف الجامعة الناشئة بين الطموح والواقع الجامعة الجزائرية نموذجا، الملتقى العربي : التربية والتعليم في الوطن العربي ومواجهة التحديات، ج1 وهران : دار الغرب للنشر والتوزيع ، 2002.
- بوراس لطيفة، الرقمنة في الجامعة بين التغيير الجذري والتكيف الحتمي، الملتقى الوطني الموسوم ب: دور الرقمنة في الجودة في التعليم العالي، 01 مارس 2020، كلية الحقوق، جامعة الجزائر 1.
- بوساحة نجاة وثلايجية نورة، الجامعة الجزائرية وواقع إصلاح التعليم العالي نظام ل م د نموذجا، في: الملتقى الوطني الثاني حول التقويم وأساليبه في منظومة التعليم الجامعي في ظل نظام ل.م.د، الجزائر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 7–8 ماي 2013.
- حسناوي فاطمة، مساهمة تكنولوجيا المعلومات في العملية التعليمية لتحقيق الجودة في التعليم العالي، الملتقى الوطني الموسوم ب: دور الرقمنة في الجودة في التعليم العالي، 01 مارس 2020، كلية الحقوق، جامعة الجزائر 1.
- زهير صيفي ، (2009)، دور الجامعة الجزائرية في التنمية المحلية، الملتقى الوطني الأول: تقويم دور الجامعة في الإستجابة لمتطلبات التنمية المحلية، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر.
- شريط كمال، "دور الإصلاحات الجامعية في الجزائر (نظام ل م د) في تحسين التنسيق بين مخرجات التعليم العالي وسوق العمل، ورقة مقدمة إلى المؤتمر الدولي الثالث تكامل مخرجات التعليم مع سوق العمل في القطاع العام والخاص، الأردن (عمان)، 28 أفريل –01 ماي 2014.
- شلغوم سمير، الرقمنة كآلية لضمان جودة العملية التعليمية، الملتقى الوطني الموسوم ب: دور الرقمنة في الجودة في التعليم العالي، 01 مارس 2020، كلية الحقوق، جامعة الجزائر 1.
- فؤاد شاكر، الحكم الجيد في المصارف والمؤسسات المالية العربية حسب المعايير العالمية، ورقة مقدمة إلى المؤتمر المصرفي العربي لعام 2005 " الشراكة بين العمل المصرفي والاستثمار من أجل التنمية "، منشورة .

- مبروك عزالدين، الرقمنة من المنظور التقني، الملتقى الموسوم ب: دور الرقمنة في الجودة في التعليم العالي، 01 مارس 2020، كلية الحقوق، جامعة الجزائر.
- محمد أحميداتو، سياسة الرقمنة في قطاع التعليم العالي و البحث العلمي، الملتقى الموسوم ب: دور الرقمنة في الجودة في التعليم العالي، 01 مارس 2020، كلية الحقوق، جامعة الجزائر 1.
- محمد أحميداتو، سياسة الرقمنة في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، الملتقى الموسوم ب: دور الرقمنة في الجودة في التعليم العالي، 01 مارس 2020، كلية الحقوق، جامعة الجزائر 1.
- محمد محمود العجلوني، " أثر الحكم الرشيد على التنمية الاقتصادية المستدامة في الدول العربية"، ورقة مقدمة المؤتمر العالمي التاسع للاقتصاد والتمويل الإسلامي (ICIEF)حول النمو والعدالة والاستقرار من منظور إسلامي، إسطنبول، تركيا، خلال الفترة 2013.9 /9/11-
- محمود أحمد شوق، محمد مالك محمد سعيد، (1995)، " تقويم جهود الجامعات الإسلامية، نحو خدمة المجتمع والتعليم المستمر: دراسة مقارنة، ورقة بحث مقدمة الأداء الجامعي والكفاءة والفاعلية والمستقبل، المؤتمر القومي السنوي الثاني لمركز تطوير التعليم العالي الجامعي، جامعة عين الشمس.
- مختار عيواج، زهية بوديار، "التكامل بين مخرجات نظام LMD ومتطلبات سوق العمل في الجزائر"، ورقة مقدمة إلى المؤتمر الدولي الثالث تكامل مخرجات التعليم مع سوق العمل في القطاع العام والخاص، الأردن (عمان)، 28 أفريل-01 ماي 2014.
- مراد علة، محمد مصطفى سالت، "الحوكمة والتنمية البشرية ... موائمة وتواصل"، ورقة بحثية مقدمة في إطار الملتقى الوطني حول: التحولات السياسية و إشكالية التنمية في الجزائر واقع وتحديات، شلف، الجزائر، 16- 2008/12.17/
- نسيمة عكا، "دور الحكم الراشد في التنمية"، ورقة مقدمة في الملتقى الدولي حول: الحكم الراشد و استراتيجيات التغيير في العالم النامي، جامعة فرحات عباس، سطيف، 09/08أفريل 2007.

- ياسين بوناب، أهمية تكييف أساليب التقييم مع برامج التكوين المقدمة، في: الملتقى الوطني الثاني حول التقويم وأساليبه في منظومة التعليم الجامعي في ظل نظام ل.م.د، الجزائر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 7-8 ماي 2013.

المواقع الالكترونية :

- www.nchregypt.org/index.php/ar/activities/html
- : http://barhoumisoumaya.com
- www.jinan.edu.lb/conf/MGKE/1/50.pdf

المراجع باللغة الأجنبية:

- Abdelkarim HERZALLAH et Kamel BADDARI, comprendre et pratiquer le LMD, office des publications universitaires, Alger, 2éme edition, 2007.
- Abdellatif MEGNOUNIF, The LMD system and the ALGERIAN university five years after, in: http://univ-tlemcen.dz, (15 Mai 2014).
- Altbach, D. P. G. (2007). Globalization and the university: Realities in an unequal world. In International handbook of higher education. Springer Netherlands.
- Association des universités Africaines, op cit.
- Dedoussis, E. (2004). A cross-cultural comparison of organizational culture: evidence from universities in the Arab world and Japan. Cross Cultural Management: An International Journal, 11(1).
- Egyptian Banking Institute, Corporate Governance in the Banking Sector Workshop, March 2006. Fawzy, S. Ibid.

- Hirsch, J. E. (2005). An index to quantify an individual's scientific research output. Proceedings of the National academy of Sciences of the United States of America, 102(46), 16569-16572.
- Isabelle Johnson, "La Gouvernance: vers une Concert", L'agence Canadienne de Développement International, (Mars 1997).
- Jacqueline GUIBAL, Séminaire: La mise en place du LMD dans les universités Françaises, Amue: Agence de Mutualisation des Universités et Etablissements, Paris, 2 Juillet 2003.
- la réforme LMD, journée sur le tutorat, université Mentouri Constantine, Sjanvier 2008.
- Labbé, I., Bouwens, R., Illingworth, G.D., & Franx, M. (2006). Spitzer IRAC Confirmation of 2850-Dropout Galaxies in the Hubble Ultra Deep Field: Stellar Masses and Ages at 27Based on observations with the Spitzer Space Telescope, which is operated by the Jet Propulsion Laboratory, California Institute of Technology under NASA contract 1407. Support for this work was provided by NASA through contract 125790 issued by JPL/Caltech. Based on observations with the NASA/ESA Hubble Space Telescope, obtained at the Space Telescope Science Institute, which is operated .... The Astrophysical Journal Letters, 640(2), 167.
- Legendre, R. (2005). Dictionnaire actuel de l'éducation (3e éd.). Montréal : Guérin.

- Michel Camdessus, "Good Governance The IMF's Role", International Monetary Fund, N 20431, Washington, D.C. U.S.A: https://www.imf.org/external/pubs/ft/exip/govern/govindex.htm
- Michel Lussault, Ver une rénovation de la pédagogie, dans: Séminaire: La mise en place du LMD dans les universités Françaises, Amue: Agence de Mutualisation des Universités et Etablissements, Paris, 2 Juillet 2003,
- Mohamed Cherif Belmihoub,"governance et role économique et sociale de L'état : entre Exigences et Résistances", Revue IDARA, VOL. 11, Alger (ENA, 2001).
- P: Centre Noruegien de coopération internationale dans L'enseignement supérieur (SIU), Guide de l'enseignement supérieur en NOREGE, imprimé par Bryne offset, 2007.
- Robert Joumard, "le concept de gouvernance", Rapport de laboratoire de transport et environnement (LTE), (NOV 2009).
- The World Bank, “Governance And Development”, The World Bank Publication, Washington DC, (1992).http://documents.worldbank.org/curated/en/604951468739447676/pdf/multi-page.pdf
- Tinto, V. (1987). Leaving college: Rethinking the causes and cures of student attrition. University of Chicago Press, 5801 S. Ellis Avenue, Chicago, IL 60637.
- UNDP, "Governance for sustainable development", Oxford University Press, New York, (1997).

- UNDP," le rôle de la governance: rapport sur le développement humain durable", Ouagadougou, Burkina-Faso, 2000.
- UNESCO. (1998) Conférence mondiale sur l'enseignement supérieur de claration mondiale sur l'enseignement supérieur pour le 21 eme siècle: vision et action. Paris .
- www.t1t.net/book
- Zineddine BERROUCHE & Youcef BERKANE, La mise en place du systéme LMD en Algérie: entre la nécessité d'une reforme et les difficultés du terrain, dans: revue des Sciences Economiques et de Gestion, n°07 (2007), Setif.

فهرس

المحتويات

العنوان	ص
شكر و عرفان	
اهداء	
مقدمة	أ
الفصل الأول: مدخل مفاهيمي للحوكمة	01
تمهيد	02
المبحث الأول: ماهية الحوكمة	03
المطلب الأول: مفهوم الحوكمة	14
المطلب الثاني: مبادئ ومؤشرات الحوكمة	21
المبحث الثاني: جوانب الحوكمة	21
المطلب الأول : أبعاد الحوكمة	28
المطلب الثاني : معايير و محددات الحوكمة و أهدافها	32
الفصل الثاني : التعليم العالي في الجزائر	34
المبحث الأول : التعليم العالي	34
المطلب الأول : ماهية التعليم العالي	39
المطلب الثاني : تطور التعليم العالي	42
المطلب الثالث : هيكل التعليم العالي	45
المبحث الثاني: التعليم العالي في الجزائر	45
المطلب الأول : إصلاح التعليم العالي في الجزائر	53
المطلب الثاني : الاصلاح وفق نظام ل.م.د	53
المطلب الثالث : تطبيق نظام ل.م.د في الجزائر	56
المبحث الثالث : التعليم العالي و سوق العمل	61

المطلب الأول: علاقة مخرجات التعليم العالي (نظام ل م د) وسوق العمل في الجزائر	61
المطلب الثاني: مخرجات التعليم العالي (نظام ل م د) وتحديات سوق العمل في الجزائر	65
الخاتمة	67
الفصل الثالث: حوكمة التعليم العالي في جامعة محمد بوضياف–المسيلة	68
المبحث الأول: جامعة محمد بوضياف– المسيلة	69
المطلب الأول: التعريف بجامعة المسيلة	69
المطلب الثاني: الحوكمة في جامعة المسيلة	75
المبحث الثاني: حاضنة الأعمال بجامعة محمد بوضياف المسيلة	78
المطلب الأول: ماهية حاضنة الأعمال	78
المطلب الثاني: حاضنة الأعمال لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة	79
المبحث الثالث: رقمنة جامعة محمد بوضياف –المسيلة	84
المطلب الأول: رقمنة العملية التعليمية والبيداغوجية في جامعة محمد بوضياف:	84
المطلب الثاني: إستراتيجية دمج الرقمنة في جامعة محمد بوضياف –المسيلة	87
المطلب الثالث: الإطار السياسي والتشريعي لرقمنة جامعة محمد بوضياف –المسيلة	89
المطلب الرابع: مشكلات الرقمنة في جامعة محمد بوضياف –المسيلة	90
خلاصة الفصل	93
خاتمة	94
قائمة المصادر والمراجع	96
فهرس المحتويات	107
ملخص الدراسة	110

ملخص

الدراسة

ملخص:

على ضوء الأهمية التي تكتسبها الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي عامة وفي الجامعة الجزائرية خاصة (جامعة محمد بوضياف المسيلة) حاولنا عرض إطار مفاهيمي عن حوكمة الجامعات: الماهية، ومختلف جوانب حوكمة الجامعات على المستوى العالمي، مع الإشارة إلى التعليم العالي في الجزائر من خلال مراحل التطور والتحول من نظام الكلاسيكي الى نظام ل.م. د.

تم التوصل إلى أن تطبيق الحوكمة في جامعة المسيلة يقترب نوعا ما من النموذج المسطر، مع الكشف عن أهم النقائص التي تعتري تطبيق النموذج المركزية الشديدة وضعف الاستقلالية المالية، والإدارية خصوصا، وتغييب بعض الأطراف أصحاب المصلحة في صنع القرار. وتمت التوصية بضرورة اتباع جامعة مسيلة المخطط الاستراتيجي وأهدافه من أجل الوصول الى تطبيق أحسن للحوكمة.

الكلمات المفتاحية: حوكمة التعليم العالي. حوكمة جامعة المسيلة، إصلاح التعليم العالي، الجزائر.

Abstract

In light of the importance that governance acquires in higher education institutions in general and in the Algerian university in particular (Mohamed Boudiaf University of M'sila), we have tried to present a conceptual framework on university governance: what it is, and the various aspects of university governance at the global level, with reference to higher education in Algeria through the stages of development And the shift from the classical system to the system L.M.D .

It was concluded that the implementation of governance at the University of M'Sila is somewhat close to the lined model, while revealing the most important shortcomings in the application of the severe centralization model, weak financial and administrative independence in particular, and the absence of some stakeholders in decision-making. It was recommended that the University of M'sila should follow the strategic plan and its objectives in order to reach a better application of governance.

Keywords: higher education governance. Governance of the University of M'Sila, Higher Education Reform, Algeria.