

الفصل الرابع

دراسة التسيير العمومي بجامعة بسكرة

فترة الدراسة 2001-2004

تمهيد:

بعد استعراضنا في الفصل السابق، لأهم المفاهيم النظرية الخاصة بقطاع التعليم العالي عموماً و الجامعة على وجه الخصوص و إشارتنا لمدى أهمية هذا القطاع في تزويد جميع القطاعات الأخرى بالموارد البشري الكفاء و محاولتنا إعطاء نظرة عن تطور هذا القطاع و إصلاحاته في الجزائر من خلال معطيات رقمية ، سنحاول في هذا الفصل التعرض للتسيير العمومي بالجامعة من خلال محاولة تحليلنا لميزانية التسيير ومدى فعالية تسييرها و تطورها بالموازاة مع تطور عدد الطلبة، وذلك بالإعتماد على أسلوب دراسة حالة كونه أحد الأساليب التي يمكن اعتمادها عند استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث ستتم دراستنا التطبيقية هذه بجامعة محمد خيضر – بسكرة- للفترة 2001-2004 .

المبحث الأول : التعريف بميدان الدراسة

قبل محاولتنا عرض و تحليل واقع تطور ميزانية التسيير بجامعة محمد خيضر و مدى مساهمتها لتطور أعداد الطلبة و ذلك وفقاً للمعطيات المتحصل عليها و الموافقة لفترة الدراسة، يجدر بنا أولاً أن نعطي نبذة على المنظمة محل الدراسة من خلال التعرف على نشأتها و مراحل تطورها، بالإضافة إلى تفصيل هيكلها التنظيمي و مختلف الهياكل البيداغوجية المتوفرة بها و كذا تطور تعداد الطلبة و التأطير البيداغوجي و الإداري.

المطلب الأول: تقديم جامعة محمد خيضر

تعتبر الجامعة مؤسسة عمومية ذات شخصية معنوية و استقلال مالي، و كغيرها من جامعات الوطن تتولى جامعة بسكرة مهام تكوين الطلبة و الإطارات و المساهمة في نشر إنتاج، تحصيل العلم و المعارف، و كذا المشاركة في التكوين المتواصل، كما تضطلع الجامعة بمهام البحث العلمي و التطوير التكنولوجي من خلال تثمين نتائج البحث العلمي

و التقني و تبادل المعارف و إثرائها عن طريق المشاركة ضمن الأسرة العلمية و الثقافية المحلية و الدولية. و قد مر إنشاء جامعة محمد خيضر - بسكرة - بثلاث مراحل :
المرحلة الأولى : مرحلة المعاهد (1984-1992).

تم إنشاء جامعة محمد خيضر من خلال المعاهد الوطنية الثلاثة التالية :

- المعهد الوطني للري (المرسوم رقم 84-254 المؤرخ في 18/08/84).
- المعهد الوطني للهندسة المعمارية (المرسوم رقم 84-253 المؤرخ في 05/08/84).
- المعهد الوطني للكهرباء التقنية (المرسوم رقم 86-169 المؤرخ في 18/08/86).

● **المرحلة الثانية : مرحلة المركز الجامعي (1992-1998).**

كانت المعاهد السابقة الذكر تتمتع باستقلالية إدارية ، بيداغوجية و مالية ، و تتكفل هيئة مركزية بالتنسيق فيما بينها ، و قد تحولت هذه المعاهد إلى مركز جامعي بمقتضى المرسوم رقم 92-295 المؤرخ في 07/07/1992 و خلال هذه الفترة تم فتح فروع أخرى هي :

✓ معهد العلوم الدقيقة.

✓ معهد الهندسة المدنية.

✓ معهد العلوم الإقتصادية.

✓ معهد الإلكترونيك.

✓ معهد الإعلام الآلي.

✓ معهد الأدب العربي.

✓ معهد علم الاجتماع.

✓ معهد الإنجليزية.

● **المرحلة الثالثة : مرحلة الجامعة (من 1998 إلى يومنا هذا)**

تحول المركز الجامعي إلى جامعة تضم 07 معاهد و ذلك بموجب المرسوم رقم 98-219 المؤرخ في 07/07/98 و هذه المعاهد هي :

✓ معهد العلوم الدقيقة.

✓ معهد الري.

✓ معهد العلوم الإقتصادية.

✓ معهد الإعلام الآلي.

✓ معهد العلوم الإجتماعية و الإنسانية.

✓ معهد الهندسة المعمارية.

✓ معهد الكهرباء التقنية.

في إطار سياسة إصلاح التعليم العالي و بموجب المرسوم التنفيذي رقم 98/387 المؤرخ في 98/12/02 المتعلق بتنظيم و تسيير الجامعة و المتمم للمرسوم النموذجي رقم 83-544 المؤرخ في 83/09/17 المتضمن القانون الأساسي النموذجي للجامعة، تحولت هذه المعاهد إلى ثلاث كليات :

✓ كلية العلوم و علوم الهندسة.

✓ كلية الحقوق و العلوم الإقتصادية.

✓ كلية الآداب و العلوم الإجتماعية.

و بصدر المرسوم التنفيذي رقم 04-255 المؤرخ في 2004/08/29 المعدل و المتمم للمرسوم التنفيذي رقم 98-219 المؤرخ في 1998/07/07 و المتضمن إنشاء جامعة محمد خيضر – بسكرة – المعدل أصبحت الجامعة تتكون من 04 كليات هي :

✓ كلية العلوم و علوم الهندسة : تضم 14 قسم .

✓ كلية الآداب و العلوم الإنسانية و الإجتماعية : تضم 08 أقسام .

✓ كلية الحقوق و العلوم السياسية : تضم قسمين .

✓ كلية العلوم الإقتصادية و التسيير:تضم 03 أقسام.

وتمنح الجامعة شهادات مختلفة موزعة على الكليات الأربع، ضمن طورين من التكوين طويل المدى ، يمنح للطلبة المتخرجين شهادة الليسانس أو شهادة مهندس دولة أو شهادة الدراسات العليا و طور قصير المدى الذي يمنح فيه للطلبة المتخرجين شهادة الدراسات

الجامعية التطبيقية و تحتوي الكليات المذكورة إلى غاية الفترة 2004-2005 على تخصصات مختلفة تقدر بـ 37 تخصصا موزعة على مختلف الأقسام التي تحتويها الكليات بالإضافة إلى الدراسات على مستوى التدرج تضم الجامعة الدراسات ما بعد التدرج حيث تم أول تسجيل في المرحلة الأولى لما بعد التدرج مع بداية السنة الجامعية 1991-1992، في اختصاص الري و سعيًا للوصول إلى منظومة متكاملة و إعطاء بعد حقيقي للجامعة في مجال التحصيل المعرفي و البحث العلمي تم فتح دراسات ما بعد التدرج لمختلف التخصصات و قدر عدد التخصصات المفتوحة سنة 2004-2005 بـ 16 تخصصا.

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لجامعة محمد خيضر

يعتبر الهيكل التنظيمي من أهم محاور التنظيم داخل أي منظمة، لأنه يسمح بمعرفة مختلف المستويات الإدارية بها.

و من هذا المنطلق، تم إعداد الهيكل التنظيمي لجامعة محمد خيضر ليمثل أداة تساعد على ضمان حسن التنظيم و التسيير بصورة عامة، كما يمثل الهيكل التنظيمي مرجعا أساسيا لمعرفة مختلف الهياكل و المستويات الإدارية بالجامعة. (أنظر الملحق رقم 01).
من خلال الهيكل التنظيمي نلاحظ أن الجامعة تسيير بهيكل إداري متكون من ¹:

أ- مديرية الجامعة :

تضم هذه الأخيرة ، تحت سلطة مدير الجامعة المسؤول الأول عن السير العام للجامعة ، ما يأتي :

1-1/ نيابات مديرية الجامعة: التي يحدد عددها و صلاحياتها وفقا لمرسوم إنشاء الجامعة ، توضع نيابات مديرية الجامعة تحت مسؤولية نواب مدير الجامعة المعنيين ببناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي و لكل نائب مهامه الخاصة . و تتمثل هذه النيابة في :

✓ نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي و التكوين المتواصل و الشهادات:

تشمل هذه النيابة أربعة مصالح هي:

¹ قرار وزاري مشترك مؤرخ في 2004/09/24 المحدد للتنظيم الإداري لمديرية الجامعة و الكلية و المعهد و ملحقة الجامعة و مصالحها المشتركة

- مصلحة التعليم و التربصات و التقييم .
 - مصلحة الشهادات و المعادلات.
 - مصلحة التكوين لما بعد التدرج و التأهيل الجامعي.
 - مصلحة التكوين المتواصل.
- و تتكفل نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي و التكوين المتواصل و الشهادات بما يأتي:
- متابعة المسائل المتعلقة بسير التعليم و التربصات المنظمة من قبل الجامعة.
 - السهر على انسجام عروض التكوين المقدمة من قبل الكليات و المعاهد مع مخطط تنمية الجامعة.
 - السهر على احترام التنظيم المعمول به في مجال التسجيل و إعادة التسجيل و مراقبة المعارف و إنتقال طلبة التدرج.
 - متابعة أنشطة التكوين عن بعد الذي تضمنه الجامعة و ترقية أنشطة التكوين المتواصل في الجامعة.
 - السهر على احترام التنظيم و الإجراءات المعمول به في مجال تسليم الشهادات و المعادلات.
 - مسك القائمة الإسمية للطلبة و تحيينها.
 - متابعة المسائل المتعلقة بسير التكوين لما بعد التدرج و ما بعد التدرج المتخصص و كذا التأهيل الجامعي و السهر على تطبيق التنظيم الساري المفعول في هذا المجال.
 - متابعة سير المجلس العلمي للجامعة و الحفاظ على أرشيفه.
- ✓ نيابة مديرية الجامعة للتنشيط و ترقية البحث العلمي و العلاقات الخارجية و التعاون:
- لا تشمل نيابة مديرية الجامعة للتنشيط و ترقية البحث العلمي و العلاقات الخارجية و التعاون إلا على مصطلحين هما: مصلحة متابعة أنشطة البحث و تثمين نتائجه، و مصلحة التعاون و التبادل ما بين الجامعات و الشراكة. و تتمثل مهامها فيما يلي:
- متابعة أنشطة البحث لوحدات و مخابر البحث و إعداد الحصيلة بالتنسيق مع الكليات و المعاهد.

- القيام بكل نشاط من شأنه تثمين نتائج البحث .
- ترقية علاقات الجامعة مع محيطها الإجتماعي و الإقتصادي و المبادرة ببرامج الشراكة.
- المبادرة بكل نشاط من أجل ترقية التبادل ما بين الجامعات و التعاون في مجال التعليم و البحث.
- المبادرة بأعمال التنشيط و الإتصال.
- تنظيم التظاهرات العلمية و ترقيةها .
- متابعة برامج تحسين المستوى و تجديد معلومات الأساتذة و انسجامها.

• نيابة مديرية الجامعة للتنمية و الاستشراف و التوجيه:

- تشتمل هذه النيابة على كل من مصلحة الإحصاء و الإستشراف، مصلحة التوجيه و الإعلام و مصلحة متابعة برامج البناء و تجهيز الجامعة، وتتكفل هذه النيابة بما يلي:
- جميع العناصر الضرورية لإعداد مشاريع مخططات تنمية الجامعة.
 - القيام بكل دراسة إستشرافية حول توقعات تطور التعداد الطلابي للجامعة و اقتراح كل إجراء من أجل التكفل بهم، لاسيما في مجال تطور التأطير البيداغوجي و الإداري.
 - مسك البطاقيّة الإحصائية للجامعة و تحيينها دوريا.
 - القيام بإعداد دعائم إعلامية في مجال المسار التعليمي المضمون من طرف الجامعة و منافذها المهنية.
 - وضع تحت تصرف الطلبة كل معلومة من شأنها مساعدتهم على إختيار توجيههم.
 - متابعة برامج البناء و ضمان تنفيذ برامج تجهيز الجامعة بالعلاقة مع المصالح المعنية.

1- 2 / الأمانة العامة:

- إن الأمانة العامة هي ثاني أهم جهاز مشكل لمديرية الجامعة و توضع هذه الأخيرة تحت مسؤولية أمين عام يكلف بسير الهياكل الموضوعية تحت سلطته و المصالح الإدارية و التقنية المشتركة التي تعمل على تنفيذ العديد من المهام، التي تتلخص فيما يلي:

- تسيير المسار المهني لمستخدمي الجامعة مع احترام صلاحيات الكلية و المعهد في هذا المجال.
 - تحضير مشروع ميزانية الجامعة و متابعة تنفيذها.
 - ضمان متابعة تمويل أنشطة المخابر و وحدات البحث.
 - السهر على سير المصالح المشتركة للجامعة.
 - وضع برامج الأنشطة الثقافية و العلمية و الرياضية للجامعة و ترفيتها.
 - ضمان متابعة و تنسيق مخططات الأمن الداخلي للجامعة بالتنسيق مع المكتب الوزاري للأمن الداخلي.
 - ضمان تسيير و حفظ الأرشيف و التوثيق لمديرية الجامعة.
 - ضمان سير مكتب تنظيم الجامعة.
- تشمل الأمانة العامة التي يلحق بها مكتب التنظيم العام و مكتب الأمن الداخلي على الهياكل الآتية:

● المديرية الفرعية للمستخدمين و التكوين:

- حيث تشمل هذه المديرية على مصلحة الأساتذة، مصلحة الموظفين الإداريين و التقنيين و أعوان المصالح، بالإضافة إلى مصلحة التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات. و تعمل المديرية الفرعية للمستخدمين و التكوين على:
- تسيير المسار المهني للمستخدمين التابعين لمديرية الجامعة و المصالح المشتركة و كذا الذين يتولى مدير الجامعة تعيينهم.
 - إعداد و تنفيذ مخططات التكوين و تحسين المستوى و تجديد معلومات المستخدمين الإداريين و التقنيين و أعوان المصالح للجامعة.
 - ضمان تسيير تعداد مستخدمي الجامعة مع ضمان التوزيع المنسجم بين الكليات و المعاهد و الملحقات.
 - تنسيق إعداد و تنفيذ مخططات تسيير الموارد البشرية للجامعة.

● **المديرية الفرعية للمالية و المحاسبة:**

و تتكون هذه المديرية بدورها من مصلحة الميزانية و المحاسبة، مصلحة تمويل أنشطة البحث، و مصلحة مراقبة التسيير و الصفقات، و تقوم المديرية الفرعية للمستخدمين و التكوين بالمهام التالية :

- تحضير مشروع ميزانية الجامعة على أساس إقتراحات عمداء الكلية و مديري المعاهد و الملحقات.
- متابعة تنفيذ ميزانية الجامعة.
- تحضير تفويض الإعتمادات إلى عمداء الكلية و مديري المعاهد و الملحقات و ضمان مراقبة تنفيذها.
- متابعة تمويل أنشطة البحث المضمونة من قبل المخابر و الوحدات.
- مسك محاسبة الجامعة.

● **المديرية الفرعية للوسائل و الصيانة:**

هذه المديرية هي الأخرى تتكون كذلك من ثلاثة مصالح؛ مصلحة الوسائل و الجرد مصلحة النظافة و الصيانة، و المصلحة الثالثة هي مصلحة الأرشيف. و غيرها من المديريات، تتكفل المديرية الفرعية للوسائل و الصيانة بمجموعة من المهام تتمثل في:

- ضمان تزويد الهيئات التابعة لمديرية الجامعة و المصالح المشتركة بوسائل السير.
- ضمان صيانة الممتلكات المنقولة و غير المنقولة لمديرية الجامعة و المصالح المشتركة.
- مسك سجلات الجرد.
- ضمان و صيانة أرشيف الجامعة.
- ضمان تسيير حظيرة السيارات لمديرية الجامعة.

● **المديرية الفرعية للأنشطة العلمية و الثقافية و الرياضية:**

تتكون المديرية الفرعية للأنشطة العلمية و الثقافية و الرياضية من مصلحتين هما: مصلحة الأنشطة العلمية و الثقافية، و مصلحة الأنشطة الرياضية و الترفيهية.

و مهام هذه المديرية هي:

- ترقية و تنمية الأنشطة العلمية والثقافية في الجامعة لفائدة الطلبة.
- ترقية الأنشطة الترفيهية.
- دعم الأنشطة الرياضية في إطار الرياضة الجامعية.
- القيام بأنشطة إجتماعية لفائدة مستخدمي الجامعة.

3-1 / المصالح المشتركة للجامعة:

تتكون المصالح المشتركة للجامعة من عدة مراكز هي:

● مركز التعليم المكثف للغات:

يشمل هذا المركز فرعين يتمثلان في فرع البرمجة و فرع الصيانة، و اللذان يعملان على:

- الدعم التقني للدروس التمهينية و تحسين المستوى و تجديد المعلومات في اللغات المنظمة من قبل الجامعة.
- سير و صيانة الأجهزة المتخصصة في تعليم اللغات.

● مركز الطبع والسمعي البصري:

يشتمل على فرع الطبع و فرع السمعي البصري، و يتكفل مركز الطبع و السمعي البصري بكل مما يأتي:

- طبع كل وثيقة إعلامية حول الجامعة.
- طبع الوثائق البيداغوجية و التعليمية و النشرات العلمية.
- الدعم التقني لتسجيل كل سند سمعي بصري للوثائق البيداغوجية و التعليمية.

● مركز الأنظمة و شبكة الإعلام و الاتصال و التعليم المتلفز و التعليم عن بعد:

ويتكون من ثلاثة فروع؛ فرع الأنظمة و فرع الشبكات و فرع التعليم المتلفز و التعليم عن بعد، يتكفل هذا المركز بالمهام التالية:

- استغلال هياكل الشبكات و إدارتها و تسييرها.
- استغلال تطبيقات الإعلام الآلي لتسيير البيداغوجية و تطويرها.

- متابعة مشاريع التعليم المتلفز و التعليم عن بعد و تنفيذها.
- الدعم التقني للتصميم و إنتاج الدروس عن طريق الإعلام الآلي.
- تكوين و تأطير المتدخلين في التعليم عن بعد.

• البهو التكنولوجي:

- يتكفل البهو التكنولوجي بما يأتي:
- الدعم التقني للكليات و/ أو المعاهد في تنظيم و سير الأعمال الموجهة و التطبيقية في العلوم التكنولوجية.
- تسيير و صيانة التجهيزات الضرورية للتسيير الحسن للأعمال التطبيقية و الموجهة.

4-1 / المكتبة المركزية للجامعة:

إن المكتبة المركزية للجامعة تتكون من مصلحة الاقتناء، مصلحة المعالجة و مصلحة البحث الببليوغرافي بالإضافة إلى مصلحة التوجيه. و تختص هذه المكتبة بالمهام التالية:

- اقتراح برامج اقتناء المراجع و التوثيق الجامعي بالعلاقة مع مكاتب الكليات و المعاهد.
- مسك بطاقيّة الرسائل و المذكرات لما بعد التدرج.
- تنظيم الرصيد الوثائقي للمكتبة المركزية باستعمال أحدث الطرق للمعالجة و الترتيب.
- مساعدة مسؤولي مكاتب الكليات و المعاهد في تسيير الهياكل الموضوعية تحت سلطتهم.
- صيانة الرصيد الوثائقي للمكتبة المركزية و إخضاعها باستمرار لعملية الجرد.
- وضع الشروط الملائمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من طرف الطلبة و الأساتذة.
- مساعدة الأساتذة و الطلبة في بحوثهم الببليوغرافية.

5-1 / الكليات و الأقسام :

الكلية هي وحدة تعليم و بحث في الجامعة، و تشكل الحلقة الأكاديمية الأوسع في مجال العلم و المعرفة و من تخصصاتها :

- التكوين في التدرج و ما بعد التدرج .
- القيام بنشاطات البحث العلمي و ملتقيات ، أيام دراسية ، ... إلخ .

- القيام بنشاط التكوين المتواصل و تحسين المستوى و تجديد المعارف.
- تتشكل كل كلية من مجموعة من الأقسام حيث يمثل القسم شعبة أو مادة أو تخصصا في المادة و يضم كل قسم لجنة علمية يديرها رئيس القسم بمساعدة مساعد رئيس القسم المكلف بالتدريس و التعليم في التدرج، مساعد رئيس القسم المكلف بما بعد التدرج و البحث العلمي. يكون عميد الكلية مسؤول عن سير الكلية و يتولى تسيير وسائلها البشرية و المادية بمساعدة
- نائب العميد المكلف بالدراسات و المسائل المرتبطة بالطلبة.
- نائب العميد المكلف بما بعد التدرج و البحث العلمي و العلاقات الخارجية.
- أمين عام للكلية.
- رؤساء الأقسام.
- مسؤول مكتبة الكلية.

المطلب الثالث: الهياكل البيداغوجية*

تعتبر الهياكل البيداغوجية من بين أهم العناصر الضرورية التي تقوم عليها العملية التدريسية و يجب أن توفرها الجامعة. كما أن عددها يزيد و حجمها يتوسع وفقا لتعاظم أعداد الطلبة و تتوفر جامعة محمد خيضر على هياكل بيداغوجية يتطور عددها و حجمها تبعا للسبب المذكور آنفا، و تتمثل هذه الهياكل فيما يلي:

✓ مدرجات و قاعات الدراسة:

يوجد بالجامعة 19 مدرجا بطاقة استيعاب تتراوح ما بين 100-400 مقعد، ليمثل المجموع 4160 مقعد، كما تتوفر الجامعة على 185 قاعة للدراسة بطاقة استيعاب تتراوح ما بين 25-150 مقعد و يمثل مجموع المقاعد المتوفرة 7402 مقعد، و بهذا يصبح العدد الإجمالي للمقاعد البيداغوجية 11562 مقعدا .

و قد استفادت الجامعة سنة 2002 من قاعة كبرى للمحاضرات بطاقة استيعاب تقدر بـ 600 مقعد، تنظم فيها الأيام الدراسية و الملتقيات الدولية و الوطنية التي تنظم من مختلف مصالح أقسام و كليات الجامعة، بالإضافة إلى الجمعيات الطلابية .

* إحصائيات الهياكل البيداغوجية محددة إلى غاية الفترة 2004-2005

✓ المكتبات :

بالنسبة للمكتبات تضم الجامعة أربع مكتبات* ، بما فيها المكتبة المركزية ، يقدر مجموع عدد المقاعد بـ 2300 مقعد مقسمة كما يلي :

جدول رقم (08) : إحصائيات حول عدد المقاعد ، النسخ و العناوين في مكتبات الجامعة

المكتبات	عدد المقاعد	عدد العناوين	عدد النسخ
المكتبة المركزية	1200	8753	87210
مكتبة كلية الحقوق و العلوم الإقتصادية	500	2538	19784
مكتبة كلية الآداب و العلوم الإجتماعية	300	2877	15908
مكتبة كلية العلوم و علوم الهندسة	300	3146	12712
المجموع	2300	17134	135614

المصدر : مسؤولي مكتبات الكليات.

و في مجال الإعلام الآلي و المعلوماتية تحتوي جامعة محمد خيضر على 07 مراكز حسابات بكل مركز حوالي 15 جهاز، كما تم تدعيم الجامعة بأربع قاعات إنترنت. أما مخابر البحث فقد قدرت بـ 13 مخبر و 47 مشروع بحث.

المطلب الرابع : تعداد الطلبة و التأطير البيداغوجي والإداري

1/ تعداد الطلبة

على غرار جامعات الوطن تشهد جامعة محمد خيضر تعاظما متزايدا في تعداد الطلبة حيث ارتفع العدد من 202 طالب سنة 84-85 إلى 2561 طالب سنة 91-92 ليتضاعف هذا العدد بحوالي ثمان مرات في السنة الجامعية 2004-2005، و هو ما يظهره الجدول الموالي :

* إن مكتبة كلية العلوم الإقتصادية و التسيير افتتحت في سبتمبر 2005 بطاقة استيعاب تصل إلى 300 مقعد.

الجدول رقم(09): تطور عدد الطلبة للفترة 1984-2005

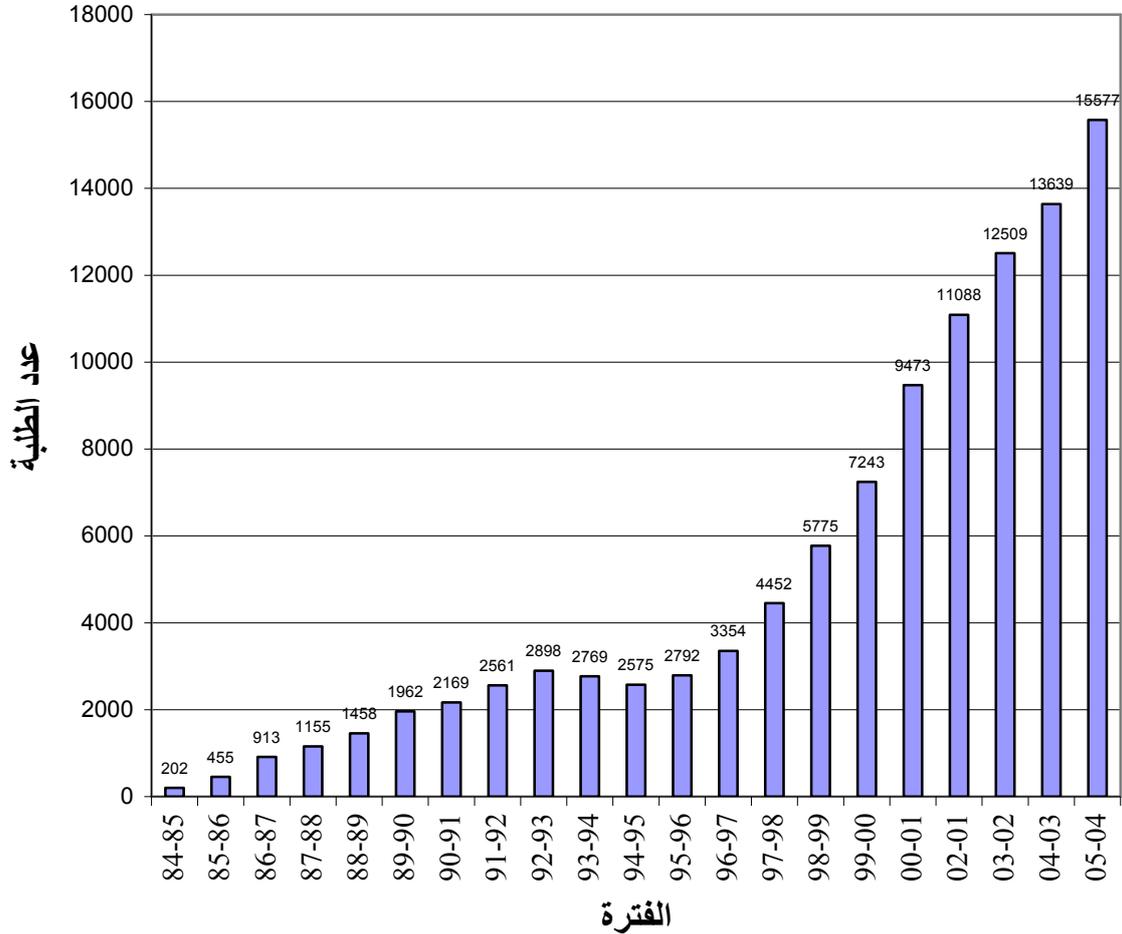
عدد الطلبة	الفترة
202	85-84
455	86-85
913	87-86
1155	88-87
1458	89-88
1962	90-89
2169	91-90
2561	92-91
2898	93-92
2769	94-93
2575	95-94
2792	96-95
3354	97-96
4452	98-97
5775	99-98
7243	00-99
9473	01-00
11088	02-01
12509	03-02
13639	04-03
15577	05-04

المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على :

- إحصائيات مصلحة الإحصاء و الإستشراق.
- معطيات مصلحة الإنخراط المركزية.

و يمكننا عرض هذه المعطيات في الشكل الموالي:

الشكل رقم 05: تطور عدد طلبة التدرج الفترة 1984-2005



المصدر: من إعداد الباحثة

من خلال الشكل نلاحظ أن عدد الطلبة قد ارتفع بنسب متباينة، خاصة في الفترة ما بين 1984-1985 و الفترة 1992-1993 ، حيث كان نمو الطلبة يقدر بـ 200- 500 طالب في هذه الفترة ، و سجلت أكبر نسبة زيادة في هذه الفترة سنة 1983-1990 ، حيث ارتفع عدد الطلبة بـ 504 طالب ، إلا أن هذا النمو ما فتئ يقل ابتداء من السنة الموالية (1993-1994) فعلى غرار العادة شهد عدد الطلبة انخفاضا محسوسا خاصة في الفترة 1994-1995 و وفقا لما تحصلنا عليه من أجوبة لإستفساراتنا حول هذه النقطة، فإن هذا التناقص يعود إلى لجوء الطلبة الجدد و حتى المسجلين منهم في هذه المرحلة إلى التسجيل في تخصصات

أخرى لم تكن مفتوحة بجامعة بسكرة كالحقوق و الآداب و اللغات الأجنبية، العلوم السياسية ... إلخ و ابتداء من سنة 1995-1996 أخذ معدل النمو يزيد بوتيرة متزايدة مقارنة بتوسع الجامعة و فتح اختصاصات جديدة ابتداء من هذه الفترة كالحقوق و الآداب ... إلخ .
و بالنسبة للفترة 2004-2005 فإن تسجيلات الطلبة عبر مختلف الكليات تظهر في الجدول الموالي :

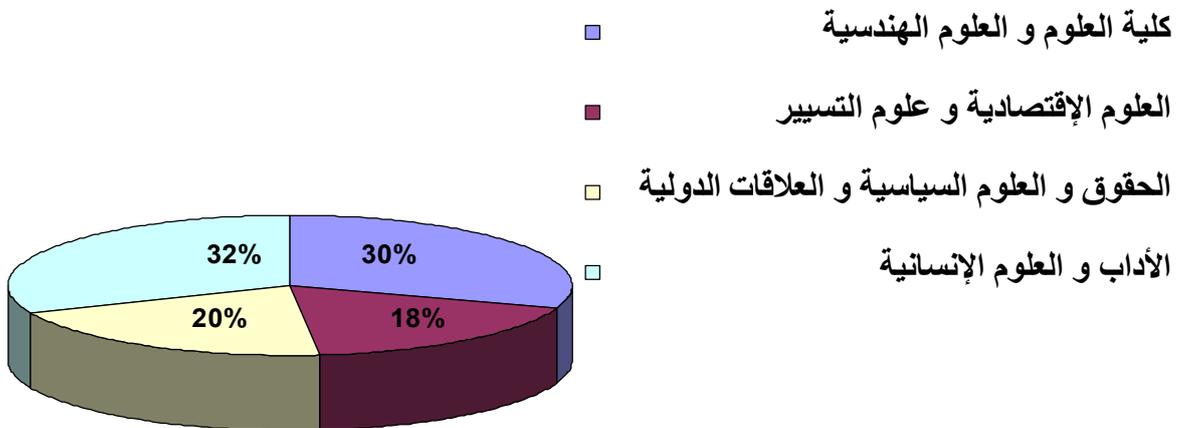
الجدول رقم (10): المسجلين في التدرج للفترة 2004-2005

المجموع	الأجانب	الجزائريون	الكليات
4709	63	4647	كلية العلوم والعلوم الهندسية
2825	08	2817	كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير
3146	0	3146	كلية الحقوق و العلوم السياسية و العلاقات الدولية
4897	03	4894	كلية الآداب و العلوم الإنسانية
15577	74	15503	المجموع الكلي

المصدر : مصلحة الإحصاء و الإستشراق.

من خلال معطيات الجدول نلاحظ أن كلية الآداب و العلوم الإنسانية سجلت أكبر عدد من الطلبة ، موزعين على 08 تخصصات مختلفة ، تليها كلية العلوم و علوم الهندسة ، ثم كلية الحقوق و العلوم السياسية ، و أخيرا كلية الإقتصاد و علوم التسيير و للتوضيح أكثر نعرض الشكل الموالي :

الشكل رقم (06) : توزيع طلبة التدرج على الكليات للفترة 2004-2005



المصدر: إعداد الباحثة

2/ التأطير البيداغوجي

إن تزايد أعداد الطلبة و التوسع في الأقسام و التخصصات يتطلب بالضرورة الرفع من نسبة التأطير البيداغوجي و هو ما نلمسه في جامعة محمد خيضر، حيث إرتفع عدد الأساتذة بما يقارب 4161.54% من الفترة 84-85 إلى الفترة 2004-2005 و هو ما يبينه الجدول الآتي :

الجدول رقم(11) : تطور عدد الأساتذة للفترة 1984-2005

عدد الأساتذة	الفترة
13	1985-1984
27	1986-1985
44	1987-1986
48	1988-1987
56	1989-1988
102	1990-1989
135	1991-1990
166	1992-1991
190	1993-1992
198	1994-1993
221	1995-1994
205	1996-1995
231	1997-1996
260	1998-1997
282	1999-1998
301	2000-1999
348	2001-2000
410	2002-2001
457	2003-2002
507	2004-2003
554	2005-2004

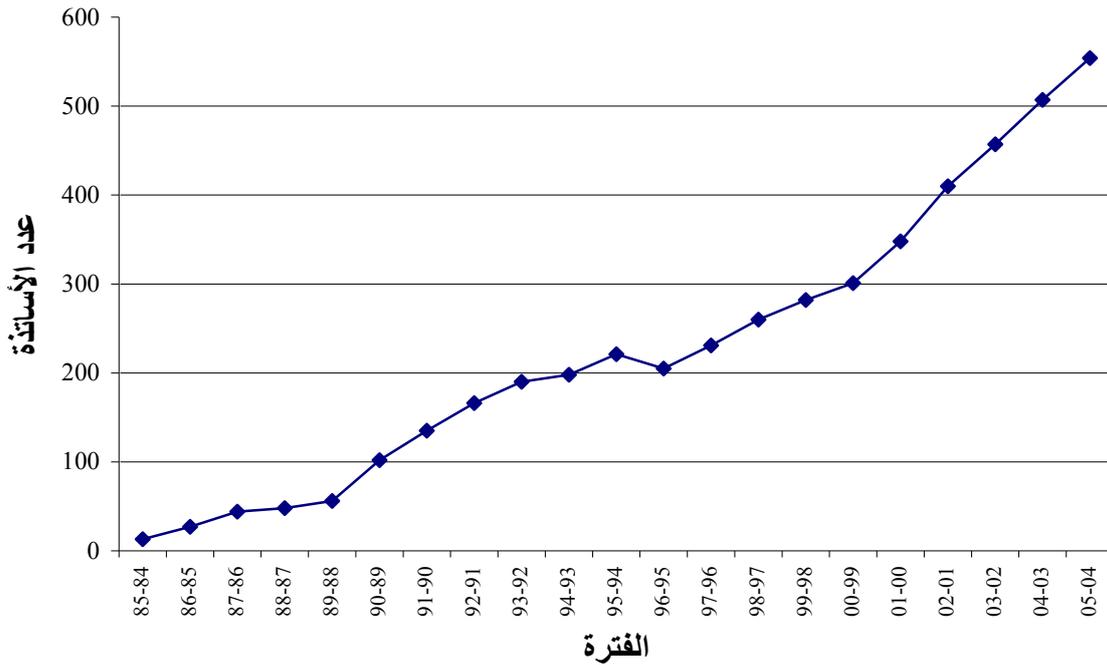
المصدر: من إعداد الباحثة إستنادا إلى معطيات:

- مصلحة الإحصاء و الإستشراق.

- مصلحة الموظفين الأساتذة .

و لإظهار مستوى تطور عدد الأساتذة خلال الفترة 1984-2005 نورد الرسم البياني التالي الذي يمثل إسقاطا لمعطيات هذا الجدول :

الشكل رقم 07 : تطور عدد الأساتذة للفترة 1984 - 2005



المصدر : من إعداد الباحثة

من خلال المنحنى البياني نستطيع أن نميز أن عدد الأساتذة يتزايد بوتيرة تتماشى نسبيا و تزايد عدد الطلبة ، إلا أن هذا التزايد لم يكن مطلقا منذ نشأة الجامعة إلى الفترة 2004-2005 ، حيث انخفض هذا العدد سنة 1995-1996 بـ 16 أستاذا مقارنة بالسنة التي تسبقها، ليعود بعد ذلك معدل النمو إلى الإرتفاع التدريجي بعد كل سنة .

3/ التأطير الإداري

إن تنامي عدد الطلبة و توسع الجامعة، بزيادة فروع و تخصصات جديدة لا يتطلب زيادة التأطير البيداغوجي فحسب بل يتطلب أيضا نموا و توسعا في هياكل الإدارة لضمان تسيير المصالح المختلفة .

بالنسبة لجامعة محمد خيضر، فقد كان عدد الموظفين سنة 1992-1993 يقدر بـ 201 موظف، وارتفع هذا العدد ليصل خلال سنة 1997-1998 إلى 257 موظف موزعين على مختلف المعاهد و الهياكل الإدارية الأخرى بالنسبة لسنة 2004-2005، فقد ارتفع هذا العدد بحوالي 59 % ليصبح 409 موظف دائم بالإضافة إلى 102 عامل مؤقت¹.

المبحث الثاني: الميزانية و التسيير بجامعة بسكرة للفترة 2001-2004

عرض و تحليل

سنحاول في هذا المبحث عرض تطور ميزانية التسيير للفترة 2001-2004 و التطرق إلى أبعاد و حيثيات توزيع الإعتمادات المالية في هذا الجانب من ميزانية الجامعة، التي تنقسم إلى قسمين ميزانية التسيير و ميزانية التجهيز و قد اكتفينا بعرض معطيات ميزانية التسيير لأنه تعذر علينا الحصول على معطيات و لو جزئية تساعدنا على تحليل الجانب الثاني من ميزانية الجامعة و المتعلق بميزانية التجهيز .

المطلب الأول : تقديم مصلحة الميزانية

تعتبر مصلحة الميزانية المحور الأساسي في تسيير و إدارة جل النشاطات التي تقام طيلة السنة المالية، فهي مكلفة بالتسيير المالي للمستخدمين من نفقات و إيرادات ، و كذا تحضير و متابعة البطاقات الحسابية و تحضير جداول و مرتبات المستخدمين ، الأجور و لواحقها و تحضر جداول المصاريف الملتزم بها في إطار ميزانية تسيير الجامعة التي سنعرض أهم بنودها فيما بعد .

و تتفرع مصلحة الميزانية إلى عدة مكاتب و هي:

✓ مكتب أجور الأساتذة: يكلف بالتسيير المالي للأجور من منح و علاوات و مخلفات الأساتذة الدائمين.

¹ مصلحة الموظفين الإداريين و التقنيين.

- ✓ مكتب المستخدمين المؤقتين : مكلف بمرتبات الموظفين المؤقتين من أساتذة و عمال مؤقتين .
- ✓ مكتب الوكالة المالية : يتكفل بتسيير جزء يقدر بربع الميزانية الممنوحة للجامعة مع العلم أن عملية تسديد النفقات تتم نقدا أو بشيك ، و يقوم الوكيل المالي بتسوية النفقات لمدة 45 يوما و هذا في إطار ما ينص عليه قانون المالية .
- ✓ مكتب التجهيز : يكلف بتسيير نفقات التجهيزات العمومية لكل العمليات المالية التي تتعلق بالبرامج التي تمنح من وزارة التعليم العالي مثل : المباني و مختلف التجهيزات ... إلخ .
- ✓ مكتب الإعلام الآلي : و هو مكتب خاص بمصلحة الميزانية يقوم بحساب أجر الموظفين و الأساتذة و مختلف حسابات المصلحة.

المطلب الثاني : خطوات إعداد ميزانية التسيير

- تمثل الميزانية وفقا للقانون 90-21 الوثيقة التي يتم من خلالها تحديد مستوى المداخل و النفقات للمؤسسة العمومية و الإدارية. تنقسم الميزانية إلى قسمين وينقسم كل قسم إلى أبواب (أنظر الملحق رقم 02) .
- بالنسبة لإيرادات الميزانية فهي تأتي من :
- ✓ إعانة الدولة.
 - ✓ الهبات.
 - ✓ المداخل المرتبطة بنشاط المؤسسة.
 - ✓ مداخل تقديم الخدمات.
 - ✓ موارد مختلفة.
 - ✓ أي مداخل أخرى محددة عن طريق التشريعات.
- أما النفقات فيتم تحديدها عن طريق توقعات الإحتياجات للسنة المالية إنطلاقا من عدة نقاط هي كالتالي :

✓ الوضعية الحقيقية لتعداد المستخدمين .

✓ برنامج النشاطات للسنة المالية.

✓ الفروقات المالية الناتجة عن تذبذب الأسعار.

و تقسم نفقات ميزانية التسيير إلى قسمين، **القسم الأول** يظهر تحت عنوان المصالح المركزية، و ينقسم بدوره إلى قسمين جزئيين ، حيث يمثل القسم الجزئي الأول : نفقات الموظفين من أجور و معاشات التي تعود متابعتها و تسييرها إلى المكاتب التابعة لمصلحة الميزانية و يضم تسعة أبواب ، أما القسم الجزئي الثاني فيأتي تحت عنوان نفقات تسيير المصالح المركزية ، و يتكون هذا القسم من 20 باب ، تمثل في مجموعها النفقات الواجب إنفاقها على مختلف المحاور لضمان تسيير أحسن للجامعة في ظل أفضل الظروف.

أما **القسم الثاني** فيمثل نفقات المصالح غير المركزية و التي يقصد بها الكليات التي بدورها يخصص لها جزء من الميزانية تقوم بتسييره و توزيعه وفقا لمعطيات نشاطها من جهة ووفقا لما تحدده الأنماط الوزارية من جهة أخرى.

ويجب الإشارة هنا إلى أنه و في مجال التسيير المالي أخذت الجامعة بالتوجه نحو استقلالية الكليات فيما يتعلق بميزانية التسيير (القسم الجزئي الثاني) باستثناء بعض الأبواب (كحظيرة السيارات و التعاون الدولي)، حيث قدر المبلغ المخصص للكليات بـ 21.1، 49.9، 48، 68.4 (مليون د ج) للسنوات 2001، 2002، 2003، 2004 على التوالي، و قد بدأ التطبيق الفعلي لنظام الكليات فيما يتعلق بالجانب المالي منذ جانفي 2005، و قد سمحت هذه الإجراءات مبدئيا باستجابة أحسن لإحتياجات الكليات و الأقسام المكونة لها و كمثل على ذلك فلقد انتقل مبلغ المقتنيات من الكتب في مكتبات الكليات من 4.5 مليون د ج سنوات 2002 – 2003 – 2004 إلى ما يقارب 12 مليون د ج سنة 2005 وذلك خارج مقتنيات المكتبة المركزية.

و لقد عبر الكثير من مسؤولي الأقسام في مقابلات مختلفة، على ارتياحهم لإستجابة أحسن فيما يتعلق باحتياجاتهم و في آجال أقل منذ استلام الكليات لميزانيات التسيير منذ جانفي 2005، دون أن يمنع ذلك من إبداء ملاحظات أخرى بإمكانيات التحسن أكثر

بالمقابل فإن تكفل الكليات بتسيير جزء من الميزانية أدى بالمصالح المركزية للجامعة للتكفل بصورة أحسن بالمهام المتعلقة بتسيير المصالح المشتركة و تنفيذ المشاريع المركزية.

أما عن إعداد ميزانية جامعة بسكرة، فهي تتم من خلال عدة خطوات كالتالي:

- عند نهاية السنة يتم إعداد مجموعة من التقارير من قبل المصالح المعنية (المديرية الفرعية للمستخدمين، المديرية الفرعية للميزانية و المديرية الفرعية للوسائل و الصيانة) عن تنفيذ ميزانية السنة (ن -1) و يتم حصر التعداد العام للمستخدمين (كل الأسلاك) و مستوى الإحتياجات المالية للإستجابة للترقيات المتوقعة و كذلك الإحالة على الإستداع المعاش و العطل العلمية.... إلخ.

- من جانب آخر يتم إعداد تقرير حول الإحتياجات المتعلقة بالهيكل الجديدة و ما تتطلبه من تجهيزات مختلفة و كذلك الترميمات اللازمة للمباني و تجديد التجهيزات.

- في مرحلة ثانية ترسل الوزارة الغلاف المالي (إعانة الدولة) المخصص للجامعة فيتم توزيعه بصورة مبدئية على ثلاثة غلافات مالية بالتنسيق مع الكليات كالتالي:

- غلاف خاص بالقسم الجزئي الأول.

- غلاف خاص بالقسم الجزئي الثاني للمصالح المركزية.

- غلاف خاص بالقسم الجزئي الثاني للمصالح غير الممركزة.

مع العلم أن بعض من بنود الإنفاق تخضع إلى معايير كمية محددة كتعويض المهمات و التنقلات التربصات قصيرة المدى، التوثيق العلمي و الجرائد، إستهلاك الوقود لحظيرة السيارات... إلخ، إلا أن العديد من بنود النفقات لا تتوفر على معايير كمية لتقدير الإحتياجات.

بعد تقسيم الغلاف المالي المخصص للجامعة كما سبق ذكره، تتم مناقشة هذا التقسيم المبدئي مع مسؤولي الوزارة، و بعد الحصول على الموافقة الوزارية تبدأ إجراءات تنفيذ الميزانية للحصول على تأشيريات المراقبة المالية و الولاية، لتصبح الميزانية قابلة للتنفيذ.

المطلب الثالث : تطور ميزانية التسيير

لقد تطورت الإعتمادات المخصصة لميزانية التسيير بجامعة بسكرة بقسميها الأول و الثاني، تطورا ملحوظا وذلك وفقا للمعطيات المتحصل عليها و المتعلقة بالفترة 2001-

2004. و التي سنحاول عرضها في هذا المطلب، مع اعتمادنا على حساب بعض النسب المساعدة على تحليل و تفسير مستوى تطور الإعتمادات المخصصة لكل باب، هذه النسب تبين مستوى تطور الإعتمادات المخصصة لكل باب بعد كل سنة من السنة 2001 إلى السنة 2004، كم سنحاول توضيح مستوى تطور نسبة كل باب من المجموع الجزئي للقسم الذي يندرج تحته.

تظهر معطيات القسم الجزئي الأول في الجدول الموالي :

إن عملية تحليلنا لمعطيات هذا الجدول ستتم من خلال محاولتنا تجميع الأبواب التي تنطوي في تقديرنا تحت محور مشترك .

ففيما يخص الأبواب 21- 01 " المرتبات و الأجور " و الباب 21-08 " الموظفون و المناوبون و المياميون " و الباب 21-08 " أجور الأساتذة المؤقتين و المشاركين و المدعويين ، فإننا نلاحظ وفقا للجدول رقم 11 أن المبالغ المخصصة لهذه الأبواب في ارتفاع كل سنة و ذلك يعود إلى ارتفاع عدد المناصب المالية المفتوحة في هذه المرحلة، إلا أن نسبة هذه الأبواب من الإعتمادات المفتوحة تشهد انخفاضا و يعود ذلك حسب مسؤول مصلحة الميزانية إلى زيادة نسبة أبواب أخرى كأشغال الصيانة و تسديد النفقات.

بالنسبة للباب 21-07 " تأمين الطلبة، يفترض أن يحدد هذا الباب وفقا للنمط المحدد من طرف الوزارة و المتمثل في¹ : الإعتمادات المخصصة = 2.5% * الأجر القاعدي الأدنى * عدد الطلبة * 12.

إلا أنه من خلال الجدول رقم 11 نلاحظ أن نسبة هذا الباب في انخفاض مستمر رغم أن المبالغ المرصودة قد ارتفعت من 25.92 مليون د ج سنة 2002 إلى 40.9 مليون د ج سنة 2004 و رغم التزايد الملحوظ لعدد الطلبة في هذه الفترة و يبرر هذا الإنخفاض في النسبة حسب نفس المصدر السابق لرفض الوزارة للمبالغ المحددة وفقا للقانون و تحديدها لسقف معين لا يمكن للجامعة تجاوزه في هذا الباب .

و بالنظر إلى هذه المعطيات يتبين لنا أن تسيير الميزانية للجامعة الجزائرية في أهم بنوده و المتعلقة بالطلبة لا يراعي دوما هذا المتغير بالرغم من أهميته في جدولة و تحديد إعتمادات الميزانية.

بالنسبة للقسم الجزئي الثاني ، تظهر تطورات الإعتمادات فيما يلي :

¹MSERS: " Guide des procédures de gestion budgétaire et comptable " ,04 et 05 Novembre 2000, p 14.

فيما يخص الأبواب (21-12) "الأدوات و الأثاث" و (21-21) "عتاد و لوازم الإعلام الآلي" و الباب (21-22) "عتاد و أثاث البيداغوجيا"، نلاحظ أن هذه الأبواب يمكن دمجها في محور واحد باعتبارها تشترك في خاصية التأثير البيداغوجي و مختلف لوازمه و معداته، نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن تطور نسبة هذه الأبواب من المجموع الكلي يختلف نوعا ما من باب إلى آخر ، حيث أن أعلى نسبة حصل عليها باب الأدوات و الأثاث "هي 8.76 % ، و ذلك سنة 2002 .

أما بالنسبة للباب 21-21 فنلاحظ تطور كبير في نسبة هذا الباب من المجموع ، إذ قدرت النسبة بحوالي 3 % في السنوات (2001-2003) باستثناء سنة 2004 حيث انخفضت النسبة إلى 2.60 %.

أما باب " عتاد و أثاث البيداغوجيا" ، فقد ارتفعت نسبة الإعتمادات المخصصة له من 1.16 % إلى 2.15 و 2.37 % للسنتين 2002-2003 على التوالي لتتخفف سنة 2004 إلى 0.97 %.

إذا ما لاحظنا نسبة تغير الإعتمادات بعد كل سنة ، نلاحظ أن الإعتمادات المخصصة لهذا المحور قد ارتفعت عموما بنسب معتبرة لا سيما الباب 12-21 الذي قدرت نسبة تغيره بـ 207.55 % ، كما قدرت نسبة تغير الإعتمادات المخصصة للباب 21-21 بـ 87.5 % كذلك هو الأمر بالنسبة لعتاد و أثاث البيداغوجية الذي ارتفع بـ 267.14 % . على العموم لقد ارتبط تطور إعتمادات الميزانية المخصصة لهذا المحور بعاملين إثنين هما :

- نمو إعتمادات الميزانية الكلية لا سيما للسنتين 2001-2002
- بناء 7000 مقعد بيداغوجي بين سنتي 2002-2004 بكل التجهيزات البيداغوجية والإدارية اللازمة .

بالنسبة للباب (21-14) " التوثيق" فإن الإعتمادات المخصصة لسنتي 2002-2003 تتوافق مع النمط الذي تحدده الوزارة أي 2500 دج لكل طالب¹، إلا أنه في سنة 2004 تناقص هذا المبلغ من 40 مليون دج إلى 11.6 مليون دج و قد يعود ذلك حسب مسؤول المكتبة المركزية إلى لجوء الجامعة و تركيزها أكثر على الكيف بدلا من الكم

¹MSERS:Op.Cit, p 24.

و اقتنائها كتب قليلة ذات جودة ، بالإضافة إلتراجع إعتتمادات القسم الجزئي 2 بأكثر من 30 % بالمقارنة السابقة في سنة 2001 ، رغم أهمية المبلغ فإنه لا يتوافق مع عدد الطلبة إذا إحتسبنا النمط الوزاري المشار إليه أعلاه .

بالنسبة للباب (15-21) "تكاليف ملحقة " إن نمو الإعتتمادات المخصصة يتماشى مع التوسع الكبير الذي عرفته الجامعة في السنوات الأخيرة وهو ما ترتب عليه إرتفاع تكاليف الكهرباء ، الغاز ، الهاتف .

بالنسبة للباب (18-21) "أشغال الصيانة " إن أهمية المبالغ التي رصدت لهذا الباب لاسيما منذ 2002 تستجيب للترميمات وعمليات التجديد التي تتطلبها الهياكل الإدارية والبيداغوجية التي يعود تاريخ إنشائها إلى منتصف 80 بما في ذلك معهد البناء والتعمير سابقا ، بإستثناء معهد الري الغير قابل للترميم لطبيعة بناءه .

نلاحظ فيما يخص " مصاريف التكوين " الباب (19-21) رغم تزايد المبالغ فإن نسبة المتربصين من مجموع الأساتذة مستقرة بالنظر لعاملين إثنين :

- تزايد المبلغ المطلق للمنحة منذ 2002.
- تزايد عدد الأساتذة بالجامعة إذ إنتقل من 410 أستاذ خلال السنة الجامعية 2001-2002 إلى 554 أستاذ خلال السنة 2004-2005.

بالنسبة للباب "المصاريف المرتبطة بالدراسات لما بعد التدرج " (21-23) لقد تضاعفت الإعتتمادات المخصصة للدراسات العليا نظرا لإرتفاع عدد الطلبة المسجلين منذ 2001 .

أما الباب " مصاريف تنظيم التظاهرات العلمية و التقنية " (21-25) رغم إستقرار الإعتتمادات المخصصة لهذا الباب سنة 2002 إلا أنها تمثل مبلغا معتبرا بالنسبة لسنة 2001 وذلك إستجابة لتكاليف الأنشطة العلمية في السنوات الأخيرة في الجامعة .

الباب (21-26) " مصاريف نقل الطلبة للتكوين الطويل المدى بالخارج " إن تغير هذا الباب يرتبط بعدد الطلبة من جامعة بسكرة الذين إنتدبوا للتكوين بالخارج .

المطلب الرابع : التسيير بجامعة بسكرة وفقا لمفاهيم التسيير للعمومي الجديد

إن استهدافنا لمحاولة دراسة التسيير بجامعة محمد خيضر ، سيتم من خلال اعتماد المنطق المنظومي ، مع محاولة إسقاط و توظيف المبادئ و المعايير التي يقوم عليها التسيير العمومي الجديد ، و ذلك وفقا لما تسنى لنا من معطيات نحاول من خلالها تدعيم هذه الدراسة و تحليلها ، حيث سنحاول دراسة فعالية التسيير فيما يتعلق ب :

- مبادئ تخفيض التكاليف و بلوغ الحد الأقصى من النتائج و الأهداف من خلال التركيز على مدخلات النظام بمحوريها المالي (الميزانية) و البشري (الطلبة) ، و مخرجاتها المتمثلة أساسا في الطلبة المتخرجين .
- مدى اهتمام الجامعة بالطالب الذي يعتبر زبونا- وفقا للتسيير العمومي الجديد- حيث يمثل تكوين هذا الأخير الهدف الأساسي لنشاط الجامعة (عملية التحويل).

إن دراستنا هذه ستنم من خلال المعطيات الخاصة بعدد الطلبة و الميزانية الكلية للتسيير و ذلك لفترة الدراسة 2001-2004 ، حيث حاولنا تجميع و عرض هذه المعطيات في الجدول الموالي :

الجدول رقم (14) : تطور عدد الطلبة و الميزانية الكلية للتسيير

المؤشرات	السنوات	2001	2002	2003	2004
المبلغ الإجمالي للميزانية الوحدة 10 ⁶ دج		470.5	727.8	901.8	960
معدل نمو الميزانية		-	%54.68	%23.9	%6.45
العدد الإجمالي للطلبة		11327	12840	14175	16201
منهم طلبة ما بعد التدرج		239	331	536	624
معدل نمو الطلبة		-	%13.35	%10.39	%14.29
التكلفة المتوسطة للطالب بـ دج		41538	56682	63619	59535
العدد الإجمالي للمتخرجين		1187	1528	1977	2591
منهم طلبة ما بعد التدرج		29	53	73	156
معدل نمو الطلبة المتخرجين		-	%28.7	%29.38	%31.05
معدل نمو طلبة ما بعد التدرج		-	%82.75	%37.73	%113.7
التكلفة المتوسطة للطالب بـ دج		396377	476309	456146	370513

المصدر : من إعداد الباحثة

إن تحليلنا لمعطيات هذا الجدول ستكون وفقا لعنصرين هما :

- شرح أسباب تغير الميزانية مقارنة بتغير نمو الطلبة.

- تقييم التسيير من خلال التكلفة السنوية للطلاب المسجل و المتخرج.

فبالنسبة للنقطة الأولى و إذا قمنا بالمقارنة بين معدل نمو الطلبة المسجلين و نمو المبالغ الإجمالية للميزانية ، نلاحظ عدم التناسب بينهما ، ففي حين عرفت سنتي 2002 و 2003 نموا كبيرا للميزانية ، فإن نمو عدد الطلبة كان متواضعا و على العكس من ذلك عرف هذا المؤشر الأخير نموا يفوق بكثير من ضعفين معدل نمو مبلغ الميزانية .

إن تفسير ذلك مرده إلى عدة عوامل أهمها:¹

1- برنامج الإنعاش الإقتصادي الذي انعكس في ارتفاع ميزانيات الجامعة بغرض تحسين ظروف الأداء البيداغوجي ، و لا يتعلق الأمر هنا بالتجهيز ، بل يتعلق ببنود الإنفاق المسجلة في تسيير الميزانية و كمثال على ذلك ارتفاع ميزانيات التوثيق و المواد الإستهلاكية المستعملة في المخابر البيداغوجية و التجهيزات الإدارية الصغيرة .

2- المرسوم الصادر في أكتوبر 2001 القاضي برفع معدل التعويضات و العلاوات الخاصة بالكثير من الأعمال التي يؤديها الأساتذة (ساعات العمل الإضافية الإنتاج العلمي ، الأساتذة المدعوين لمناقشة المذكرات و الأساتذة المدعوين للتدريس ...الخ). لقد انعكس هذا المرسوم على نفقات القسم الجزئي الأول، الذي عرف تضخما ابتداء من ميزانية 2002 .

3- إن السياسة المنتهجة من قبل الدولة لا سيما منذ سنة 2000، جعلت من التعليم العالي قطاعا ذا أولوية لتدارك التأخير الكبير في مختلف نشاطات التكوين و البحث و بناء عليه شجعت الوزارة الوصية المنظمات الجامعية و البحثية على اتخاذ مبادرات لتفعيل مجالات التكوين (خاصة في الدراسات ما بعد التدرج) اللقاءات و الإنتاج العلميين ، نشر دوريات علمية ، عقد لقاءات و مؤتمرات بصورة دورية .

¹ مقابلتين مع الأمين العام للجامعة ومدير مصلحة الميزانية.

بعدهما تعرضنا لشرح أسباب تغير الميزانية بمعدل أكبر من معدل نمو معدل الطلبة سنحاول تحليل النقطة الثانية و المتمثلة في محاولة تقييم التسيير وفقا لمفاهيم التسيير العمومي الجديد. فمن خلال معطيات الجدول نلاحظ ما يلي :

أ- خلال الثلاث سنوات الأولى للدراسة، عرفت التكلفة المتوسطة السنوية للطلبة تزايدا واضحا ، إذ ارتفعت بين سنتي 2001-2002 بنسبة 36.45 % و ارتفعت في الفترة المالية بما يعادل 12.2% ، و على العكس من ذلك انخفضت هذه التكلفة بما يعادل 6.5 % بين سنتي 2003-2004 .

ب- بما أننا لا نتوفر في هذه الدراسة على معطيات الميزانية للسنوات السابقة لسنة 2001 فقد يكون حكمنا على هذه النسب و مؤشرات الكلفة السابقة بأنها في ارتفاع ، و هذا ما يفسر على أنه ضعف في التسيير بصورة طردية ، إلا أنه إذا تمعنا في هذه الأرقام فإننا نلمس ميلا نحو إنخفاض التكلفة على المدى المتوسط بين سنتي 2002 و 2004 ، كما أن تكلفة 2001 لا تمثل بالضرورة تكلفة معيارية لتكوين الطالب ، و ذلك بالنظر إلى الظروف غير المرضية التي عرفتھا الجامعة خلال السنوات العشر السابقة لفترة الدراسة.

إذا كان هذا الإستنتاج صحيح فإنه من الممكن القول بأن مستوى التسيير في الجامعة في تحسن و هو ما نلمسه من خلال ميل التكلفة السنوية للطلبة نحو الإنخفاض .

بالنسبة للمخرجات ووفقا لنفس الجدول، نلاحظ أن معدل نمو إجمالي الطلبة المتخرجين في تزايد و إن كان هذا التزايد ثابتا بما يقارب 1- 2 % و هو ما يعني تطور مخرجات الجامعة كميا و هو أمر طبيعي مقارنة بنمو أعداد الطلبة المسجلين، إلا أنه و من جانب ثاني نستطيع أن نستنتج أن الإستجابة لتغطية الإحتياجات الأساسية تحت ضغط تزايد عدد الطلبة دفع إلى إهمال بعض الجوانب النوعية في التكوين و كمثل على ذلك فإن بعض النقص أو العجز في الموارد المالية ينعكس مباشرة على المقتنيات من الكتب و مواد المخابر دون أن تتأثر كثيرا الأبواب المتعلقة بالتأثيث الإداري و البيداغوجي .

إذا تمعنا في نسب نمو طلبة ما بعد التدرج يلمس الإرتفاع المذهل في نمو هذا المعدل في الفترة 2004-2005، بالرغم من أن هذا العنصر شهد انخفاضا بين سنتي 2002-2003

إلا أن معطيات الجامعة في السنوات السابقة تفيد أن منحى هذا المعدل يسير باتجاه النمو¹ هذا الإرتفاع في معدل المتخرجين في هذا المستوى دليل على اهتمام الجامعة بمستوى التكوين في الدراسات العليا و اهتمامها بمحور أساسي من مخرجاتها و الذي سيمثل فيما بعد مدخلاتها (أساتذة).

أما من جانب التكلفة و على غرار متوسط هذه الأخيرة للطالب المسجل ، نميز أن مسار التكلفة السنوية المتوسطة للطالب المتخرج ، توافق الإتجاه الذي يدعو له التسيير العمومي الجديد ، حيث أن منحى هذه التكلفة يتجه نحو الإنخفاض لا سيما بعد سنة 2002 وإن كان هذا المعيار لا يكفي وحده للحكم على مدى اهتمام و مراعاة التسيير العمومي بالمنظمة الجامعية - محمد خيضر - بعنصر المخرجات ، إلا أننا نستطيع القول أنه مؤشر هام على و عيها بأهمية العمل على الحصول على مخرجات أفضل بتكلفة أقل و هو ما يمثل أهم مبادئ التسيير العمومي الجديد .

فإذا أضفينا على نشاط الجامعة طابع التكميم و مبدأ المنافسة و دراسة السوق اللذان يدعو إليهما التسيير العمومي الجديد ، فإننا نستطيع أن نقول أن هدف الجامعة و تطور إنجازاتها يتمثل بصورة أساسية في تقديم تطوير و اسع ، متخصص و ذو جودة و هو ما يسمح بتقديم مخرجات تتطور كما و كيفاً بصورة تتماشى مع متطلبات سوق العمل و معطياته باعتبار أن هذا هو الهدف الأساسي - على الأقل - بالنسبة للطالب ، الذي يعتبر زبونا أساسيا بالنسبة للجامعة التي يفترض أن تعتمد دراسة رغباته و احتياجاته كمؤشرات تقاس من خلالها كفاءة و فعالية الجامعة .

إلا أنه يتعذر علينا تحليل هذه النقطة بصورة كاملة و ذلك لصعوبة الحكم على مدى تماشي مخرجات الجامعة مع سوق العمل، فهذا يتطلب دراسة أكثر عمقا و كذا بناء نظام دقيق للتعرف الدائم على متطلبات سوق العمل و دراسة احتياجات الطلبة و رغباتهم بصورة تسمح بتماشي تكوينهم مع هذه المعطيات، كما أن هذا قد يتطلب تعديلات جوهرية في كثير من القوانين و النظم و اللوائح البيداغوجية التي تسيير وفقها الجامعة في هذا المجال، كما يتطلب

¹ مقابلة مع نائب مدير الجامعة للدراسات ما بعد التدرج.

كذلك إقامة نظام لتأمين أفضل قنوات الإتصال لهؤلاء لزبائن (الطلبة) لإقامة متطلبات دراسة مدى تطبيق هذا المبدأ .

إلا أن ما يهمننا هنا هو الإشارة بوضوح إلى جانب مهم من معايير الكفاءة في الأداء و الفعالية في النتائج وفقا للتسيير العمومي الجديد، ينبثق من ضرورة إدراك الإدارة الجامعية لمتطلبات التركيز على زبونها (الطالب) .

و يجدر بنا أن نذكر هنا أن هذه المؤشرات انتقائية ، يمكن في الغالب تعديلها أو إضافة مؤشرات أخرى ، كما يمكن تجزئة المؤشر إلى مؤشرات فرعية قد تكون أكثر دلالة إلا أننا في هذه الدراسة حاولنا التركيز على الطالب باعتباره أهم مدخلات و مخرجات الجامعة التي مهما تعددت و تنوعت نشاطاتها ، تكاليفها و أبواب ميزانيتها فإنها في الأخير تهدف إلى خدمة الطالب الذي مثل المحور الرئيسي في دراستنا هذه.

إن المعطيات المشار إليها أعلاه توحى بأن الجامعة عموما و جامعة بسكرة خصوصا تتوفر نسبيا على الموارد المالية الكافية لتحسين مستوى أدائها خاصة في السنوات الأخيرة و هذا لا يعني أن الجامعة ليست في حاجة إلى أموال إضافية و لكننا نريد أن نقول أن هناك نمو كبير للمبالغ المرصودة لتسيير المنظمة الجامعية.

- من جانب ثاني يمكن أن نستنتج بسهولة أن الإستجابة لتغطية الإحتياجات الأساسية تحت ضغط تزايد أعداد الطلبة، دفع إلى إهمال الجوانب النوعية في التكوين وهي المهمة الأولى في الجامعة و كمثل على ذلك فإن أي نقصان أو أي عجز في الموارد المالية ينعكس مباشرة على المقننات من الكتب و مواد المخابر دون أن تتأثر كثيرا الأبواب المتعلقة بالتأثير الإداري و النفقات المتعلقة بالتنقل و الإستقبال (أنظر جداول الميزانية) .

- كما نلاحظ الإهتمام المتزايد بتكوين الأساتذة و كذا بالدراسات العليا بصورة تتماشى و تزايد عدد الطلبة في هذا المستوى و هو ما يفسر الإهتمام بالجانب العملي لمحور أساسي من مخرجات الجامعة و الذي سيمثل مدخلاتها فيما بعد(أساتذة) .

خاتمة الفصل الرابع

قصد الإطلاع على مدى تأثير مبادئ التسيير العمومي الجديد في تحسين التسيير في منظمات قطاع التعليم العالي ، تم اختيار جامعة بسكرة باعتبارها منظمة عمومية يمكن أن يطبق عليها هذا النوع من التسيير و قد حاولنا في هذا الفصل عرض بعض مؤشرات التسيير التي تعتبر أساسية في نظرنا و المتمثلة في المحورين المالي و البشري على اعتبار أن نشاط الجامعة و تسييرها يتوقف على تم رصده من اعتمادات و التي يجب أن تؤخذ في الحسبان تطورات أعداد الطلبة و قد بينت المعطيات ، إن الإعتمادات المخصصة لميزانية التسيير بجامعة بسكرة تنمو بمعدل يتجاوز معدل نمو الطلبة ، كما أن متوسط التكلفة السنوية للطلاب المسجل كان متزايدا ما عدنا في السنة الأخيرة أين أخذ ينحو نحو التناقص ، على العكس من ذلك فإن هذا المعدل الموافق للطلبة المتخرجين يساير مبادئ التسيير العمومي الجديد ، إذ يتجه هذا المعدل نحو الإنخفاض و هو ما يمكن أن نعتبره مؤشر هام عن اتجاه التسيير بجامعة بسكرة نحو فعالية و كفاءة أحسن ، إن استمر هذا اتجاه هذا المؤشر بنفس الوتيرة و هو ما يدل على أن الجامعة تسعى لتقديم مخرجات أكبر بتكلفة أقل و هو مبدأ أساسي في التسيير العمومي الجديد ، الذي و في نفس السياق يحث على أن يكون ارتفاع نسبة أو عدد المخرجات (الكم) مرفوقا بارتفاع الجودة و تلبية حاجيات الزبون الذي يتمثل في الطالب و هو ما يجب أن يكون مدعاة للإهتمام و الدراسة إلى الحد الذي تصبح فيه الجودة معتقدا جامعيًا يأخذ مداه في التسيير بالجامعة .

خاتمة الفصل

الجدول رقم : تغير اعتمادات ميزانية التسيير الكلية للفترة 2001-2004 (المبالغ بـ 10⁶ دج)

السنة	الإعتمادات الكلية	% التغير بعد كل سنة
2001	470.468	-
2002	727.8916	%54.71
2003	901.8153	%23.89
2004	960.077	%6.46
% التغير من سنة 2001 إلى سنة 2004		-
		%104.06

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على معطيات مصلحة الميزانية .

