

Administrative Organization Through Laws Regulating the Work of Public and Private Universities: The Cases of the Sultanate of Oman and the Kingdom of Morocco- An Analytical Study

Zaher Mohammed Amur Al Hajri*

¹ Assistant Professor, University of Nizwa, Sultanate of Oman

* Corresponding Author: Zaher Al Hajri (Zaher10@gmail.com)

التنظيم الإداري من خلال القوانين المنظمة لعمل الجامعات الحكومية والخاصة سلطنة عُمان والمملكة المغربية نموذجًا-دراسة تحليلية

زاهر بن محمد بن عامر الحجري¹

¹ أستاذ مساعد - جامعة نزوى - سلطنة عُمان

* الباحث المراسل: زاهر الحجري (Zaher10@gmail.com)



This file is licensed under a
[Creative Commons Attribution 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Accepted

قبول البحث

2025/1/20

Revised

مراجعة البحث

2024/10/10

Received

استلام البحث

2024/9/7

DOI: <https://doi.org/10.31559/LCJS2025.6.1.1>

Abstract:

Objectives: This study aims to highlight the administrative organization at the university management level and the laws governing it.

Methods: The analytical narrative approach was followed in the research to reach the conclusion and recommendations that would achieve the desired benefits from it.

Results: The study concluded with a set of results, namely the weakness of the decision-making power of the university council without referring to the ministry concerned with higher education, and also the lack of clear texts that determine the decentralization of administrative decisions for the university without coordination and referring to the ministry responsible for higher education, as well as the need to give greater powers to the university to make decisions related to administrative aspects without the supervision of the ministry concerned in pursuit of administrative independence for each university.

Conclusions: The study arrived at several recommendations, the most important of which is the development of plans and objectives to strengthen the university's administrative and financial independence without referring to the supervising ministry, except in matters related to academic affairs.

Keywords: Administration; Management; University Administration; Marketing; Management Science; Higher Education; Administrative Organization; Decentralization of Administrative Decision.

الملخص:

الأهداف: تهدف هذه الدراسة إلى إبراز التنظيم الإداري على مستوى الإدارة الجامعية والقوانين المنظمة لها.

المنهجية: تم اتباع المنهج السردى التحليلي في البحث للوصول إلى الخلاصة والتوصيات التي من شأنها تحقيق الفوائد المرجوة منه.

النتائج: خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي ضعف قوة اتخاذ القرار لمجلس الجامعة بدون الرجوع إلى الوزارة المعنية بالتعليم العالي، وأيضًا عدم وجود نصوص واضحة تحدد لا مركزية القرارات الإدارية للجامعة بدون التنسيق والعودة للوزارة الوصية بالتعليم العالي، كذلك الحاجة إلى إعطاء صلاحيات أكبر للجامعة لإتخاذ القرارات الخاصة بالجوانب الإدارية بدون وصاية الوزارة المعنية سعيًا إلى الإستقلال الإداري لكل جامعة.

الخلاصة: توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: وضع خطط وأهداف لتقوية استقلال الجامعة إداريًا وماليًا دون الرجوع إلى الوزارة الوصية إلا فيما يتعلق بالنواحي الأكاديمية.

الكلمات المفتاحية: إدارة؛ تدبير؛ الإدارة الجامعية؛ تسويق؛ علم الإدارة؛ التعليم العالي؛ التنظيم الإداري؛ لا مركزية القرار الإداري؛ القوانين المنظمة لعمل الجامعات.

الاستشهاد

Citation

الحجري، زاهر. (2025). التنظيم الإداري من خلال القوانين المنظمة لعمل الجامعات الحكومية والخاصة سلطنة عُمان والمملكة المغربية نموذجًا-دراسة تحليلية. *المجلة الدولية للدراسات القانونية والفقهية المقارنة*, 6 (1), 50-62.

Al Hajri, Z. (2024). Administrative Organization Through Laws Regulating the Work of Public and Private Universities: The Cases of the Sultanate of Oman and the Kingdom of Morocco- An Analytical Study. *International Journal of Legal and Comparative Jurisprudence Studies*, 6(1), 50-62. <https://doi.org/10.31559/LCJS2025.6.1.1> [In Arabic]

المقدمة:

من خلال هذا البحث سنقوم بتسليط الضوء على التنظيم الإداري على مستوى الإدارة الجامعية من خلال القوانين المنظمة لعمل الجامعات الحكومية والخاصة، الذي يعتبر ركيزة هامة فيها، لأنه يشكل الوسيلة الناجعة التي تمكن المؤسسة -قدر المستطاع- من التحكم في المستقبل والسيطرة عليه. والتنمية تفترض تحديد الأهداف وبلوغها في اتجاه زيادة وازدهار المرفق العام بصفة عامة وإدارة التعليم العالي على وجه الخصوص، كما أن تغيير الهيكل يفترض فيه أن يقود إلى تحسين الوضع الإداري سواء على المستوى المادي أو العضوي واستخدامه الاستخدام الأمثل لصالح النفع العام والمنظومة التعليمية ككل.

مشكلة الدراسة:

تكمن مشكلة الدراسة في أننا لا يمكن أن نربط التطور والتنمية في جانب واحد ولا يمكن أن نقارن فيما بين التنمية في وطننا العربي والدول المتقدمه من خلال معيار واحد فقط (أكاديمي أو إداري).

مما سبق، فإن مشكلة الدراسة تكمن في مدى استيعاب اختلاف التنظيم الإداري على مستوى الإدارة الجامعية والقوانين المنظمة لها ويمكن صياغة مشكلة الدراسة بالتساؤلات التالية:

- ما هي أوجه التنظيم الإداري على مستوى الجامعات في الدول العربية (سلطنة عُمان والمملكة المغربية نموذجاً)؟
- ما هي نتائج الوضع الحالي المؤثر في التنمية على مستوى الإدارات الجامعية في الدول العربية (سلطنة عُمان والمملكة المغربية نموذجاً)؟

أهمية الدراسة:

- تكتسب الدراسة أهميتها من مجموعة من النقاط، يمكن إيجازها فيما يلي:
- أهمية المواكبة والموائمة بين تقوية التنظيم الجامعي في إدارة مؤسسات التعليم العالي.
- أهمية الاستقلال الإداري والمالي للجامعة.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- إبراز التنظيم الإداري من خلال الإدارة الجامعية واللوائح القانونية المنظمة لها.
- اقتراح الحلول والأفكار التي تساعد على تطوير سياسة القرارات الإدارية الخاصة بالجامعة وربطها بالتنمية.

الدراسات السابقة:

لم يحظى سابقاً بدراسة مختصة في دراسة التنظيم الإداري وسياسة لا مركزية القرار الإداري على مستوى الإدارات الجامعية واستقلاليتها في هذا الجانب عن الوزارة إلا في النزر اليسير من خلال نقاشات مختلفة في المؤتمرات والندوات.

خطة الدراسة:

جاءت الدراسة في مبحثين ولكل مبحث مطلبين وفق البيان التالي :

المبحث الأول: تقوية التنظيم الإداري

المطلب الأول: هيكلية الإدارة الجامعية

المطلب الثاني: مهام الإدارة الجامعية

المبحث الثاني: تقوية سياسة لا مركزية الإدارة الجامعية

المطلب الأول : الإستقلال الإداري للجامعة

المطلب الثاني: الإستقلال المالي للإدارة الجامعية

تمهيد:

تتألف الإدارة الجامعية مجموعة من المهام والاختصاصات التابعة لإدارة التعليم العالي والبحث العلمي، فهي الجانب الإداري في العملية التعليمية في الجامعات وتشمل السلطات الإدارية المتاحة لممثليها، (كل من يقوم بعمل إداري يخص الطالب أو الأستاذ أو الموظف في الجامعة). سواء تعلق الأمر بتنظيم الجلسات أو التفريغ العلمي وأمور البحث العلمي، أو كل نمط من أنماط الأعمال المسهلة لاستمرار العمل الأكاديمي والوظيفي للجامعة سواء من خلال قانون الوظيفة العمومية (الجامعات الحكومية) أو قانون العمل (الجامعات الخاصة) إن للإدارة الجامعية طبيعة متميزة تجعلها تختلف عن المؤسسات الأخرى، فالأهداف والقيم والهيكل التنظيمي في ظل الإدارة الجامعية تتسم بطابع مغاير لما عليه في المؤسسات الإنتاجية الأخرى حيث يكون موضوع الإنتاج بها ذا طبيعة مادية محضة، بينما موضوع الإنتاج الأساسي بالإدارة الجامعية هو العنصر البشري، المتمثل في الخريجين من الطلبة، الأمر الذي يطرح ضرورة تسيير الإدارة الجامعية بأسلوب إداري متطور يتفق وأهدافها التي أحدثت من أجلها.

كما أنَّ الطبيعة الخاصة للإدارة الجامعية تستمدّها من قيمة الجامعة كمؤسسة للتعليم والتكوين والبحث، فهي تحدث لخدمة المجتمع ومثله العليا والعمل على نشرها، وتكوين الفرد من خلال تنمية أفكاره وتهيبته للعب الدور المنوط به في المستقبل (اجواوين، 2001)، وهذا ما يفسر ارتباطها بالمجتمع الإداري من خلال تهنية الوسائل الإدارية للعمل التربوي، غير أن قيمتها لا تقف عند هذا الحد بل تتعداها إلى المسؤولية الاجتماعية (اجواوين، 2001)، باعتبار الجامعة قضاء لحل مشكلات المجتمع والمكان الأفضل لمعالجة القضايا الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والإدارية. وتكتسي الإدارة الجامعية أهمية خاصة كذلك من خلال تعاملها مع النخبة من مستوى عال ويمثلها الطلبة التي تعمل على تكوينهم في جميع التخصصات لتولي المسؤولية فيما بعد (EL MASSLOUT, 1999)، وكذلك الأساتذة باعتبارهم أطر عليا من الكفاءات التربوية، وعلى العكس من ذلك نجد الإدارة المدرسية كأصغر تشكيل إداري في النظام التعليمي، تعمل على تنمية نمو التلميذ وتطوره النفسي والسلوكي وإعداده للمراحل الأكبر. وبالتالي فالإدارة الجامعية تشمل على ممثلين يقومون بالإشراف على تصميم وتخطيط البرامج والمناهج الدراسية والبحثية (الحارثي، 1430 هـ)، وهو ما سوف نراه في تقوية التنظيم الجامعي (المبحث الأول)، بالإضافة إلى الجهود المبذولة في الجامعة العربية التي سمحت بتحقيق مشاريع مهمة مكنت من توسيع طاقة الجامعات من جهة ومن تقوية سياسة لامركزية الإدارة الجامعية من جهة ثانية (المبحث الثاني).

المبحث الأول: تقوية التنظيم الجامعي

لقد تعاملت مختلف الحكومات المتلاحقة مع الجامعة منذ نهاية الستينات إلى بداية الثمانينات كمشكلة مؤسسية - اجتماعية، ومع بداية سياسة التقويم الهيكلي (1983) إلى الآن تعاملت معها كمشكلة اقتصادية إدماجية، وإذا كان الهاجس الأمني والإيديولوجي هو الذي وجه مختلف القرارات والإصلاحات التي مست الجهاز الجامعي خلال سيادة المنظور الأول، فإن الهاجس الاقتصادي التشغيلي هو الذي يوجه حالياً مختلف القرارات والإصلاحات المتخذة لحد الآن، وأهم ما يميز سياسة وتوجهات هذا المنظور الجديد هو تعامله مع الجامعة في توجيهها العام ومهامها ونظامها الهيكلي وأفاق إصلاحها من خلال علاقتها المباشرة بالنظام الاقتصادي الوطني ومجالاته الإنتاجية (عمران، 1999).

لم يتم الحديث عن ضرورة إصلاح طرق تسيير الإدارة الجامعية بمحض الصدفة، بل أسسته له مجموعة من مبادرات الإصلاح التي عرفها المغرب كمثال. والتي لم تفوت الفرصة في كل مرة من أجل الحديث عن تحديث الإدارة الجامعية كجزء من الإصلاحات التي تعرفها الجامعة المغربية خاصة على المستوى البيداغوجية (طرق التدريس).

فالأزمة التي تعيشها الجامعة المغربية مرتبطة بشكل كبير بمردوديتها الإدارية وطبيعة الخدمات التي تقدمها للطلبة والأساتذة، لذلك كان الحديث عن تبني الطرق الحديثة في التدبير في صميم انشغالات المسؤولين عن الشأن التربوي بقطاع التعليم العالي، وهذا ما تضمنته خطط الإصلاح التي شهدتها القطاع خلال فترة التسعينيات، خاصة مع صياغة الميثاق الوطني للتربية والتكوين الذي تضمن مجموعة من مجالات الإصلاح (اللجنة الخاصة بالتربية والتكوين، 1999)، كان للإدارة الجامعية نصيب من ذلك من خلال الدعوة إلى إقرار اللامركزية الحقيقية وضمان استقلال الجامعة، ثم ضمان التدبير الجيد لشؤونها، وكذلك الاهتمام بالموارد البشرية وتحسين ظروف عملها عن طريق تحفيزها وتكوينها، ثم تعبئة موارد التمويل وترشيد تدبيرها (اللجنة الخاصة بالتربية والتكوين، 1999).

لقد كانت هذه المضامين والأفكار المتضمنة في الميثاق الوطني للتربية والتكوين المرجعية الأساسية لقانون 01.00 خاصة على مستوى دعم استقلال الجامعة وتحسين إدارة شؤونها عن طريق إحداث مجالس للجامعة وللمؤسسات التابعة لها، وكذلك على مستوى تحديد الاختصاصات بين الوحدات الإدارية وضمان تجانسها على مستوى الهيكلية الإدارية للجامعة، غير أنه ولأجل منح نفس جديد لهذه الإصلاحات على مستوى قطاع التعليم العالي تم تبني برنامج المخطط الاستعجالي 2009 - 2012 (منشورات وزارة التربية، 2008) من أجل تثمين ورفع وتيرة استكمال الإصلاح خلال أربع سنوات والذي تضمن على المستوى الإداري إرساء التدبير اللامركز للموارد البشرية عن طريق منح الجامعات حرية التوظيف انطلاقاً من منح الجامعة مناصب مالية خاصة بها، وتحسين جودة التجهيزات عن طريق تفويض تدبيرها للجامعات التي ستصبح صاحبة الملكية لمؤسساتها والمرافق التابعة لها، ثم تحسين طرق اشتغال الهيئات التدبيرية (مجالس الجامعات، مجالس التدبير، اللجان، مجالس المؤسسات)، "من خلال القوانين المنظمة للعمل الإداري" تم كذلك تحسين علاقة الإدارة المركزية بالجامعات اعتماداً على السرعة والفعالية، ورفع من الموارد المالية المقدمة من طرف الوزارة الوصية وضمان ترشيد صرفها.

إنَّ الخصائص التي تتميز بها الإدارة الجامعية والمستنبطة من قواعد القانون الإداري، باعتبار الجامعة مؤسسة عمومية تخضع للقانون العام، تجعلنا نستوعب فكرة صعوبة تطبيق التنظيم الإداري بها، فالإدارة الجامعية تخضع في إدارة شؤونها للقواعد القانونية المستنبطة من القانون الإداري في تحديد طبيعة نشاطها وهيكلها وعلاقتها بالعاملين فيها (الموظفين) أو بالسلطة الخاضعة لها (بن حبتور، 2009)، بهذا المعنى فالإدارة الجامعية شأنها شأن المؤسسات العمومية الأخرى لا تتمتع بالاستقلالية الكافية في أداء مهامها فليس لها الحرية في تغيير هيكلها التنظيمي لأنه مصادق عليه من طرف عدة هيئات وصية، كما أنها تخضع للسياسة العامة المسطرة من طرف الحكومة، وتخضع في ذلك وأكثر لوصاية الوزارة المشرفة عليها، كما أن العاملين بها هم موظفون خاضعون لقانون الوظيفة العمومية لا يجوز للإدارة تغييرهم أو استبدالهم، فغياب المردودية لدى الموظفين لا يغير من علاقة الموظف بالإدارة، الذي يوجد في علاقة نظامية معها.

يضاف إلى كل هذا الحرص الكبير على تطبيق القوانين من طرف الإدارة والتي تخضع في ذلك للرقابة المالية والإدارية، مما يزيد من تعقد المساطر الإدارية والبطء في التنفيذ، مما يؤدي في غالب الأحيان إلى تضییع الجهد والوقت، كما أنَّ انعدام المنافسة وعدم السعي إلى الربح يزيد من بيروقراطية

هذه الإدارات وتقاوسها عن أداء دورها، في وقت ما أحوجنا إلى السرعة والكفاءة في مجال كمجال التعليم العالي الذي يشجع على البحث العلمي والجودة.

كل هذه الخصائص للإدارة الجامعية وغيرها، يجعل من الصعب تنفيذ وتطبيق مبادئ وتقنيات التنظيم الإداري بها، إلا أن الممارسة أثبتت فعلاً أن الإدارة العمومية بصفة عامة أصبحت تفتح أبوابها لهذا الوافد الجديد، فأصبحنا بذلك نسمع تعالي الأصوات المطالبة بضرورة الاستفادة من مبادئ علم الإدارة التي تقوم على ضمان الفعالية والسرعة والشفافية في العمل الإداري، والرفع من كفاءة الموظفين عن طريق إعادة توزيعهم وإخضاعهم للتكوين المستمر، وفتح الباب أمام مشاركتهم في صنع القرار الإداري والتواصل معهم، وكذا تحفيزهم في أداء مهامهم.

فلا يمكن لأي نظام جامعي سواء في المغرب أو باقي الدول العربية (سلطنة عُمان والمملكة المغربية نموذجاً) أن يحقق توجهاته الإصلاحية في المجال الاقتصادي والاجتماعي دون وجود وضعية جديدة لهيكلية الإدارة الجامعية وفق المقومات المطلوبة والحد من التدخل الوصائي في شؤون الإدارة الجامعية (المطلب الأول) ناهيك عن اتخاذ سلطة التقرير عن طريق إعادة النظر على مستوى الهيئات الجامعية، مهام الإدارة الجامعية (المطلب الثاني).

المطلب الأول: هيكلية الإدارة الجامعية

الجامعة مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال الإداري والمالي، وتحدث بقانون طبقاً للدستور، وتخضع لوصاية الدولة التي تهدف إلى ضمان تقييد الأجهزة المختصة في هذه الجامعات بأحكام القانون المتعلق بتنظيم التعليم العالي، خصوصاً ما يتعلق بالمهام المسندة إليها والسهر فيما يخصها بوجه عام على تطبيق النصوص التشريعية والتنظيمية المتعلقة بالمؤسسات العمومية (المادة 4 ، قانون 01-00). كما يمكن لها أن تبرم مع الدولة عقوداً لسنوات عدة بشأن بعض أنشطة التكوين والبحث (المادة 5، قانون 01-00).

ويدير كل إدارة جامعية مجلس يتألف من: (المادة 9، قانون 01-00)

- رئيس الجامعة.
- رئيس الجهة المعنية.
- رئيس المجلس العلمي للجهة.
- رئيس المجموعة الحضرية المعنية للجهة أو رئيس المجلس الإقليمي مقر الجامعة.
- مدير أو مديري الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين المعنية.
- سبعة ممثلين من القطاعات الاقتصادية والاجتماعية من بينهم رؤساء الغرف المهنية وممثل واحد عن التعليم العالي الخاص.
- ثلاثة ممثلين منتخبين من لدن ومن بين الأساتذة الباحثين عن كل مؤسسة جامعية مع مراعاة تمثيلية مختلف فئات هيئات الأساتذة.
- ثلاثة ممثلين منتخبين من لدن ومن بين المستخدمين الإداريين والتقنيين بالجامعة.
- ثلاثة ممثلين منتخبين من لدن ومن بين طلبة الجامعة.
- رؤساء المؤسسات الجامعية بالجامعة المعنية.
- رئيس مؤسسة للتعليم العالي العمومي غير تابعة للجامعة يعين من قبل مجلس التنسيق ويتداول مجلس الجامعة في جميع المسائل المتعلقة بمهام الجامعة وحسن سيرها. ولهذه الغاية يقوم المجلس بمزاولة مجموعة من الاختصاصات والمهام من بينها: (المادة 12، قانون 01-00)
- اتخاذ جميع التدابير الرامية إلى تحسين التسيير بالجامعة.
- الموافقة على مشروع ميزانية الجامعة.
- توزيع الاعتمادات المالية على مختلف المؤسسات الجامعية ومصالح الجامعة والمصالح المشتركة بالجامعة.
- المصادقة على الاتفاقيات ولاسيما المبرمة منها مع مؤسسات التعليم العالي الخاص فيما يخص مسلكاً أو مسالك معتمدة.
- اقتراح إحداث مؤسسات جامعية.
- انتداب رئيس الجامعة لاقتناء عناصر من الممتلكات العقارية للجامعة أو تفويتها.

هذا إجمالاً على مستوى مجلس الجامعة، أما على مستوى إدارة الجامعة، فيسير الجامعة رئيس لمدة أربع سنوات، يختار بعد إعلان مفتوح للترشيحات من بين المترشحين الذين يقدمون مشروعاً خاصاً لتطوير الجامعة مع إمكانية انتداب ترشيحه للمرة الثانية والأخيرة (المادة 15، قانون 01-00).

ويقوم بتحضير قراراته وتنفيذها ويتلقى اقتراحاته وآراءه، ويحدد جدول أعماله طبقاً للشروط المحددة في النظام الداخلي للمجلس الذي يرأسه. ويمثل الجامعة أمام القضاء ويؤهل لرفع الدعاوى والدفاع باسمها كما يقوم بالتنسيق بين المؤسسات الجامعية التابعة للجامعة، وهو الذي يعين جميع الأساتذة الباحثين ومستخدمي الجامعة. بالإضافة إلى كونه الأمر بقبض موارد الجامعة وصرف نفقاتها، ويساعده في تسيير مهامه نائبان وكتاب عام يقوم باقتراحهما لدى السلطة الحكومية الوصية، وتحدث المؤسسات الجامعية في شكل كليات أو مدارس أو معاهد، وتشكل هياكل التعليم العالي والبحث بالجامعة، يسيروها عمداء بالنسبة للكليات ومديرون بالنسبة للمدارس والمعاهد (المادة 20، قانون 01-00).

بالإضافة إلى هذه الهيكلية الجامعية لإدارة التعليم العالي، هناك مؤسسات للتعليم العالي غير تابعة للجامعات وهي مؤسسات تنتمي إلى مختلف الوزارات خاضعة لوصايتها المهام الرئيسية التالية: (المادة 25، قانون 01-00).

- التكوين الأساسي والتكوين المستمر ولاسيما في الميادين المتعلقة بالقطاع التابعة له.
- إعداد الشباب للاندماج في الحياة العملية.
- البحث العلمي والتكنولوجي ونشر المعرفة في ارتباط بالميادين التي تتولى التكوين فيها.

كما تشمل إدارة التعليم العالي إضافة إلى المؤسسات الجامعية التي سبق ذكرها، مؤسسات للتعليم العالي الخاص، تقوم إلى جانب التعليم العالي العام بمهمة التكوين والانفتاح على الثقافة والتكنولوجيا وتشجيع التقدم والبحث العلمي، ويساهم في تنوع التعليم العالي الوطني بتجديد برامج التكوين والبحث، كما تساهم مهامها تحت مراقبة الإدارة، ويمكن أن يطلق على مؤسسات التعليم العالي الخاص اسم مدارس أو معاهد أو مراكز. أما اسم "كلية خاصة" أو "جامعة خاصة" لا يمكن الترخيص بهما إلا وفق شروط تحدد بنص تنظيمي (المادة 151، قانون 01-00).

وتعتبر الإدارة الجامعية بسلطنة عُمان مؤسسة حكومية (تحت إطار القانون العام) تتمتع بالاستقلال المالي والأكاديمي والإداري (ينظمه القانون الإداري وقانون الوظيفة العمومية). ويتولى إدارة الجامعة مجلس يرأسه رئيس الجامعة بالإضافة إلى نائبان للرئيس، وتناقش كل الأسئلة المتعلقة بالتطوير المالي، الإداري والأكاديمي، وتقوم بتحضير القرارات ذات الصلة لرئيس الجامعة، كما تقوم إدارة الجامعة بالسلطنة بصياغة الخطوط التوجيهية لحصص ميزانية الجامعة للكليات والأقسام الإدارية، وتعد إدارة الجامعة مخولة بتحديد اللوائح المتضمنة للتأكيد على مزيد من الجودة التي تهدف إلى إضفاء التميز فيما يتعلق بالتعليم والبحث.

في كل جهاز إداري في الجامعة بسلطنة عمان هناك مسؤولون رئيسيون في الجامعة ويتعلق الأمر بـ:

- رئيس الجامعة: حيث يقوم بتمثيل الجامعة داخلياً وخارجياً، كما يعد رئيس الجامعة هو المدير الإداري للجامعة والمسؤول عن إدارة الموارد البشرية للجامعة، التزويد بالقيادة الأكاديمية والإدارية الفعالة بما يتسق مع معايير ومتطلبات الجامعة، كما يتأكد من تطوير السياسات واللوائح المعنية، وتقييم تنفيذ عمليات الجامعة.
- نائب رئيس الجامعة في المسائل المالية والإدارية: (الحارثي، 1430 هـ) وهو المسؤول عن جميع الشؤون المالية وإدارة جميع الأقسام الإدارية للجامعة فيما عدا قسم شؤون الطلاب والتسجيل، كما يقوم بدور رئيس الجامعة في غيابه، ويقوم بإصدار تقرير حول فريق الموظفين الإداريين وتطوير الموظفين داخل الإدارة.
- نائب رئيس الجامعة عن الشؤون الأكاديمية: تنسيق الفريق الأكاديمي للبرامج المعروضة، بناءً على التوصيات المعدة بواسطة لجان التعيين المرؤوسة بواسطة عمداء الكليات المعنيين.
- عمداء الكليات: يرأس كل كلية عميد يتم اقتراح تعيينه بواسطة رئيس الجامعة، ويقوم كل عميد كلية بوضع تقرير إلى إدارة الجامعة كما يقوم بمراقبة الالتزام بالميزانية السنوية للكلية، وإجراء تقييم سنوي للجودة في التعليم والبحث داخل الكلية، باعتباره هو القائد الأكاديمي للكلية يعد مسؤولاً عن الوضع الخططي وملاحقة الأهداف الخططية للكلية بما يتماشى مع السياسة الشاملة للجامعة، ويقوم بإعادة التقرير إليها.
- مدراء الدوائر ورؤساء الأقسام الإدارية: يرأس كل مدير إداري ورئيس قسم والذي يتم اختيارهم وتعيينهم بواسطة إدارة الجامعة، ويعد مسؤولاً عن التزويد بالدعم الضروري لجميع الأعضاء بالجامعة بما يتماشى مع خطة الجامعة وكما هو متفق عليه بواسطة إدارة الجامعة.

المطلب الثاني: مهام الإدارة الجامعية

للجامعة مهام أساسية متعددة ومتكاملة، ومن بينها: (عمران، 1999)

- مهام إشعاعية حضارية: فمن خلال إنتاجها العلمي وقيمها الأكاديمية ومواردها البشرية الجامعية التي تشكل الأطر المرجعية للفكر والثقافة العلمية داخل المجتمع، تمثل الجامعة فضاء مرجعياً أساسياً للاستثمار وللإشعاع العلمي والثقافي لأي مجتمع يريد الحفاظ على مكانته وإشعاعه الحضاري وتدعيم حصانته الداخلية عبر جودة التكوين الجامعي وثقافته وتبادلاته العلمية.
- مهام ثقافية: والمتمثلة في إنتاج ونشر المعارف والثقافة العلمية بين مختلف أفراد المجتمع ومؤسساته، حول مختلف القضايا العلمية والمجتمعية الشاملة، وهو ما يساهم وبكيفية متميزة في تدعيم قيم ومواقف حرية التفكير والتعبير والحوار، وحق الاختلاف، وتقليص الفوارق الثقافية-الاجتماعية، والتي تساهم جميعها في تغيير الذهنيات وتحديث المجتمع ودمقرطة مؤسساته المرجعية.
- نقل وإنتاج المعارف في أعلى مستوياتها وأدق مناهجها وب عقلية حصينة وخيال مبدع ومجدد، والتي تنعكس إيجاباً على كل من المهام الثقافية – الاجتماعية، والمهنية والحضارية.
- مهام اجتماعية: والمتمثلة في توفير تكوين جامعي جيد المحتوى والتأهيل، سواء على مستوى التخصصات أو على مستوى المقررات ومحتويات أو مناهج التأطير وأساليبها، وبكيفية تجعلها تستجيب لحاجيات سوق الشغل والاقتصاد الوطني ورهاناته الإنتاجية بشكل عام. وهي مهام تتقاسمها عادة مع الكثير من الشركاء الاقتصاديين والاجتماعيين -كالمقاولات والجماعات المحلية- عبر مشاريع الشراكة والتعاقد في مختلف أشكالها وصيغها الإجرائية العملية (عمران، 1430 هـ).

ويحدث لكل جامعة مجلساً لها يرأسه رئيس الجامعة (الظهير الشريف، 2000) ويضم في عضويته أعضاء بحكم القانون وهم إضافة إلى الرئيس عمداء الكليات، مديري المدارس ومديري المعاهد المختصة ونواب عمداء الكليات ومساعدو مديري المدارس. ثم أعضاء منتخبون وهم أستاذ التعليم العالي وأستاذ محاضر وأستاذ مساعد ومساعد كممثلين عن كل مؤسسة ينتخبهم لمدة سنتين زملاؤهم من نفس السلك، واثنين من الطلبة عن كل مؤسسة ينتخبهما طلبة المؤسسة المقصودة لمدة سنتين. أما عن الأعضاء المعينون فهم ثمانية أعضاء تعينهم السلطة الحكومية المكلفة بالتعليم العالي بعد استشارة رئيس الجامعة من بين الشخصيات التي تهتم بالتعليم العالي أو التي تضطلع بمسؤوليات حسية في مختلف قطاعات الاقتصاد الوطني، وممثل تعينه السلطة الحكومية المكلفة بالتخطيط، ممثل تعينه السلطة الحكومية المكلفة بتكوين الإطارات (الظهير الشريف، 2000).

إن أول ملاحظة يمكن تسجيلها هو الرغبة الأكيدة للمشرع في ضمان انفتاح المجلس على كل مكونات الجامعة (المسؤولون، الأساتذة الموظفون والطلبة)، كما يتبين انضمام بعض الفاعلين من خارج الجامعة كممثلين عن بعض القطاعات ذات الصلة بوزارة التعليم العالي والقطاعات الاقتصادية الوطنية، إلا أن تركيبة المجلس بدا غالباً عليها ارتفاع عدد الأعضاء المعينون مقارنة بالمنتخبين والتي تكلفت سلطات الوصاية بتعيينهم باستشارة مع الرئيس، وهو ما لم يسمح للأعضاء المنتخبين في التأثير في المجلس الذي أحدث لتدبير شؤونهم من جهة، واستمرار تدخل سلطات الوصاية في شؤون المجلس من خلال التحكم في تركيبته من جهة ثانية.

إن قوة مجلس الجامعة ومدى مساهمته في تدبير شؤون الجامعة لا يمكن أن يفهم إلا من خلال طبيعة الاختصاصات التي منحت لهذا المجلس، ويناط بمجلس الجامعة القيام بالدراسات الرامية إلى تحسين مستوى التعليم والتوفيق بينه وبين حاجات البلاد وإلى تحسين التربية وأساليبها وتنمية البحث العلمي، كما يبدي رأيه في برامج التعليم والبحث المعروضة على نظره، وفي مقدرات الميزانية الخاصة بالجامعة وتقدم بعد ذلك اقتراحات يرفعها رئيس الجامعة إلى السلطة الحكومية المكلفة بالتعليم العالي، كما يبدي المجلس رأيه في التعيين بناء على الشهادات وفي ترسيم جميع رجال التعليم الباحثين الذين تقترحهم اللجنة العلمية بكل مؤسسة وكذا ترقيتهم باقتراح من نفس اللجنة (الظهير الشريف، 2000).

بذلك فمهام المجلس لا تخرج بدورها عن الطبيعة الاستشارية سواء تعلق الأمر بالاختصاصات الإدارية أو المالية ويظهر ذلك من خلال استخدام المشرع لعبارة "يبدي رأيه" وهي إشارة إلى كون المجلس يساهم بأرائه ومقترحاته دون التمكن من اتخاذ أي قرار حتى ولو كان ذو طبيعة مالية بالرغم من كون الجامعة تتمتع بالاستقلال المالي عن سلطات الوصاية (ظهير شريف، 1975) ونفس الشيء ينطبق على الاختصاصات البيداغوجية (طرق التدريس) التي احتكرت فيها سلطة الوصاية أمر وضع البرامج وأنظمة الدروس والامتحانات (ظهير شريف، 1975) مما أثر على الاستقلال البيداغوجية (طرق التدريس) للجامعة والذي كثيراً ما نادى به نقابة أساتذة التعليم العالي.

وعلى صعيد المؤسسات الجامعية يدرس مجلس المؤسسة مقدرات الميزانية المعروضة عليه، وتعرض عليه لتقديم استشارة: تنظيم فروع التعليم والتربية، برامج التعليم والبحث، تسيير المؤسسة، كما يقترح جميع التدابير الكفيلة بالمساهمة في تنمية الحياة العلمية وإشعاعها بالمؤسسة. (ظهير شريف، 1975) وهذه الاختصاصات لا تعطى للمجلس حق التقرير فيها لأن ذلك من اختصاص الوزارة الوصية، لذلك يقتصر دور المجلس في تقديم استشارته فيما يعرض عليه، وبالتالي يمكن أن نستنتج أن طريقة تكوين وعمل مجلس المؤسسة لا تختلف كثيراً عن مجلس الجامعة نظراً لغياب نصوص واضحة تحدد الاختصاصات ودرجة التبعية والاستقلال في علاقة الجامعة بالوزارة الوصية.

المبحث الثاني: لامركزية الإدارة الجامعية

لقد ازداد الاهتمام بمفهوم اللامركزية منذ أواخر القرن 20 نتيجة للمتغيرات السياسية والاقتصادية والتكنولوجية التي شهدتها العالم. واللامركزية لا تعد هدفاً في حد ذاتها وإنما هي فلسفة وأداة تنمية يمكن المجتمع من المشاركة في صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بتنمية مجتمعاتهم بما يعود عليهم بالفائدة. فاللامركزية معنية أساساً بنقل السلطات والصلاحيات من المستويات المركزية الأعلى إلى المستويات المحلية الأدنى، سواء على المستوى الإداري أو المالي، حيث تتنوع أشكال اللامركزية إلى لامركزية سياسية، إدارية "ينظمها القانون الإداري"، مالية، فنية... لكننا سنركز على اللامركزية ونمو بنيات الإدارة الجامعية على مستوى الاستقلال الإداري والمالي للجامعة، باعتبارها أسلوب تنظيمي إداري يقصد بها تعدد مراكز النشاط الإداري في الدولة والذي يتم على أساس توزيع اختصاصات الوظيفة الإدارية بين السلطة المركزية وبين الهيئات الإدارية المتعددة، فيكون لكل منهما استقلالها في مباشرة اختصاصاتها الإدارية والمالية، وفي الإطار الذي تحدده السلطة المركزية، والذي يعرف بالرقابة الإدارية "المنظمة بواسطة القانون الإداري" وتحدد هذه الاختصاصات على المستوى الجغرافي الإقليمي، وإما على أساس وظيفي (حندوسة وآخرون، 2005) يطلق على هيئاتها اسم الهيئات اللامركزية.

لقد تم تفعيل وتجسيد اللامركزية باعتبارها نمطا تديرياً جديداً بالجامعات من خلال الاعتراف لها بالاستقلال البيداغوجية (طرق التدريس) والإداري والمالي، غير أنه على مستوى الواقع لازال تدبير الموارد البشرية والممتلكات من اختصاص المصالح المركزية (منشورات و ت، 2008) كما أنه لم يتم في إطار النظام اللامركزي تحديد واضح للمهام والمسؤوليات مما حافظ على التفسير التقليدي الشكلي الذي يرفض التجديد والإبداع. وهذا ما حاول المخطط الاستعجالي الإشارة إليه من خلال التأكيد على ضرورة استكمال سيورة اللامركزية بتحويل تدبير الممتلكات وتدبير الموارد البشرية للجامعات، (منشورات و ت، 2008) وذلك بالقيام بجرد لهذه الممتلكات وتمكين الجامعات من ملكيتها ضمناً للقرب والسرعة، ثم الإسراع بتوضيح الاختصاصات داخل الهياكل الإدارية للجامعة وذلك بوضع هيكلية تنظيمية توضح وتحدد المسؤولية والاختصاص لضمان إنجاز المهام بصورة فعالة وناجعة (منشورات و ت، 2008).

ومن أبرز أشكال وأساليب تحقيق اللامركزية "لامركزية نظام التعليم العالي" الذي يمكن اعتباره نموذجاً يتجسد في النظام اللامركزي بشكل واضح، حيث يقوم نظام اللامركزية في التعليم العالي على أساس وجود مصالح مشتركة في حدود الوظيفة الجامعية بما يساهم في تطوير العملية التعليمية عن طريق إدارتها وتنفيذها ذاتياً ويتطلب ذلك الاعتراف بالشخصية المعنوية للوحدة القانونية (الجامعات الإقليمية) والوحدات النهائية التابعة لها الكليات ومنح الاستقلال الإداري والمالي مع خضوعها لرقابة السلطة المركزية (وزارة التعليم العالي) (الأهرام، 2009). واستعرضت ذلك من خلال المطالبين التاليين:

المطلب الأول: الاستقلال الإداري للجامعة

تقوم اللامركزية المرفقية في إطار التعليم العالي على توزيع اختصاصات الوظيفة الإدارية بين الوزارة المكلفة بالتعليم العالي وبين الجامعات التابعة لها، فيكون لهذه الأخيرة هامشاً من الاستقلال في ممارسة اختصاصاتها الإدارية والمالية والبيداغوجية (طرق التدريس) (المادة 4.5، 01-00). ونظراً لطبيعة مهامها التربوية والإدارية تعتبر الجامعة مؤسسة عمومية إدارية تختص بتنظيم وإدارة التعليم العالي على المستوى اللامركزي، من المواضيع الأكثر إثارة للجدل على المستوى الإداري هو البحث في مدى تمتع الإدارة الجامعية باستقلالها الإداري. فكل الدول بما فيها المتقدمة والمتخلفة تحرص على توفير قدر معين من الاستقلال للجامعات، وتختلف درجة وحدود هذا الاستقلال باختلاف الأنظمة السياسية والتعليمية لهذه الدول والمغرب بدوره لم يكن الاستثناء حيث أكد على استقلال الجامعات في القوانين المنظمة لها فكانت أولى المحاولات بصدر ظهور 25 فبراير 1975. (ظهير شريف، 1975) الذي نص على الاستقلال المالي للجامعات دون الاستقلال الإداري والبيداغوجية (طرق التدريس)، لكن التطورات الكمية والكيفية التي ستعرفها الجامعات وتزايد انفتاحها على المحيط جعل المشرع المغربي يقر بالاستقلال الإداري والمالي للجامعات وذلك من خلال قانون 01.00 المنظم للتعليم العالي والذي جاء في مادته الرابعة "تحدث الجامعات بقانون طبقاً للفصل 46 من الدستور (أي دستور 1996). وتعتبر مؤسسات عمومية تتمتع بالاستقلال الإداري والمالي وتخضع لوصاية الدولة التي تهدف إلى ضمان تقييد الأجهزة المختصة في هذه الجامعات بأحكام هذا القانون خصوصاً ما يتعلق بالمهام المسندة إليها والسهر فيما يخصها بوجه عام على تطبيق النصوص التشريعية والتنظيمية المتعلقة بالمؤسسات التعليمية" (دستور المملكة المغربية، 1996).

فهل فعلاً تصنع الجامعات قراراتها وتنفذها؟ وإلا أي حد تفوق المشرع في منح استقلال إداري حقيقي للجامعات؟

تقوم إذن اللامركزية المرفقية في إطار التعليم العالي على توزيع اختصاصات الوظيفة الإدارية بين الوزارة المكلفة بالتعليم العالي وبين الجامعات التابعة لها، فيكون لهذه الأخيرة هامشاً من الاستقلال في ممارسة اختصاصاتها الإدارية والمالية والبيداغوجية (طرق التدريس) (المادة 4.5، 01-00). ونظراً لطبيعة مهامها التربوية والإدارية تعتبر الجامعة مؤسسة عمومية إدارية تختص بتنظيم وإدارة التعليم العالي على المستوى اللامركزي وينتج هذا التحديد ضرورة توفر الجامعة على مجموعة من العناصر الأساسية وهي: (الصروخ، 2010)

- الاعتراف للجامعة بالشخصية المعنوية.
- نظام قانوني يحدد الوظيفة والاختصاص.
- بنية إدارية وتنظيمية.
- ميزانية مستقلة.

تحكم علاقة الجامعة بالوزارة الوصية بنصوص قانونية تمنح للجامعة قدرًا من الحرية لتدبير شؤونها مع خضوعها للوصاية الإدارية التي تضمن حسن إدارة شؤونها ومشروعية قراراتها وكذا الالتزام بالتوجهات العامة والخطط الإستراتيجية التي تضعها الدولة في ميدان التعليم العالي، لذلك تشمل رقابة الوزارة في الميدان الإداري الأجهزة المشرفة على تسيير شؤون الجامعة خاصة على مستوى مجلس الجامعة ورئيسها.

تنص المادة 4 على الاستقلال الإداري للجامعة وهو أول نص قانوني صريح يعترف للجامعة بهذا النوع من الاستقلال حيث لم يتضمن ظهور 25 فبراير 1975 سوى الإعلان عن الاستقلال المالي، وهذا الاعتراف يمكن الجامعة ومن خلال الأجهزة المشكلة لها من ممارسة مجموعة من الاختصاصات الإدارية التي تجسد استقلالها.

فحسب المادة 11 من قانون 01.00 يتمتع مجلس الجامعة بجميع السلطات والصلاحيات اللازمة لإدارة الجامعة كما يتخذ جميع التدابير الرامية إلى تحسين التسيير بها (المادة 12)، كما يعد المجلس نظامه الداخلي والنظام الداخلي للجامعة ويتم عرضها على السلطة الحكومية من أجل المصادقة، وعلى صعيد مجلس المؤسسة يتخذ هذا الأخير جميع الإجراءات الرامية إلى تحسين أداء المؤسسة ويتداول في جميع المسائل المتعلقة بمهام المؤسسة وحسن سيرها ويحدد باقتراح من مجلس المؤسسة هيكل إدارية وتنظيمها بالمؤسسات الجامعية.

كما يباشر رئيس الجامعة مجموعة من المهام الإدارية التي تبين حرص المشرع على ضمان استقلال الرئيس في ممارسة اختصاصاته الإدارية، حيث يقوم التنسيق بين المؤسسات الجامعية التابعة للجامعة، ويعين جميع الأساتذة الباحثين ومستخدمي الجامعة ويحدد مقرات تعيينهم ويتخذ جميع التدابير التي تستلزمها الظروف طبقاً للتشريع الجاري به العمل. وعلى صعيد المؤسسة الجامعية يقوم عميد أو مدير المؤسسة بتسييرها وتنسيق جميع أنشطتها، كما يسير مجموع المستخدمين المعيّنين للعمل بالمؤسسة.

من خلال ملاحظتنا لطبيعة هذه الاختصاصات يتضح عدم وجود اختصاصات إدارية واضحة وصريحة للحكم على وجود الاستقلال الإداري من عدمه، فالمفاهيم المستعملة في مجملها هي مفاهيم فضفاضة غير دقيقة تحتمل أكثر من تفسير، فاستعمال مصطلحات مثل "اتخاذ التدابير اللازمة"

"ممارسة الصلاحيات" "التنظيم" "التنسيق" "التسيير" يفتح الباب لأكثر من تأويل والفهم الحقيقي لمعنى هذه الكلمات لا يمكن أن يتم إلا من خلال الوقوف على مدى قدرة وحرية الجامعة في تنفيذ هذه الاختصاصات على أرض الواقع.

فعلى مستوى الممارسة، فالوزارة الوصية لا تتردد في التدخل للممارسة بعض الاختصاصات التي نص القانون على اختصاص الجامعات بها، ويتخذ هذا التدخل شك إصدار الوزارة لسلسلة من الإجراءات الإدارية والتعليمات والأوامر التي تحد من استقلال الإداري للجامعة:

أولاً: المذكرات الوزارية

تتخذ التعليمات الموجهة للجامعة شكل مذكرات وزارية ينصب مضمونها على التسيير الإداري والتربوي والمالي للجامعة بما في ذلك إثارة الانتباه إلى ضرورة احترام النصوص القانونية والمساطر الإدارية (العمراني، 1999) في ميدان من الميادين كالتوظيف والترقية والترسيم أو توجيه أنظار المجلس إلى مسألة معينة.

تعتمد الجامعة في جميع تصرفاتها القانونية على المذكرات الصادرة عن الوزارة الوصية في السند القانوني الذي تعتمده في عملياتها الإدارية وهذا يعني من جهة أخرى عدم قدرة الجامعة على الاجتهاد ومواجهة المشاكل الأنوية دون الرجوع إلى الوزارة الأمر الذي يتنافى مع مبدأ استقلال الجامعة الذي يقوم على المبادرة والاجتهاد والحق في صنع القارات الإدارية دون تدخل من الوزارة الوصية فغالباً ما يبحث المسؤولون الإداريون عن تبرير عدم تدخلهم لاتخاذ قرار بعدم وجود إذن من الوزارة الوصية.

ثانياً: التعليمات الموجهة لرئيس الجامعة

يسير الجامعة رئيس يسهر على تدبير شؤونها الإدارية ويتم تعيينه بظهير شريف لذلك فعلاقته بالسلطة الوصية علاقة دائمة ومستمرة حيث يعمل على تنفيذ السياسة الحكومية في مجال التعليم العالي إلى جانب تنفيذ مشروعه لتطوير الجامعة، ويتم ذلك من خلال الاجتماعات التي يعقدها رؤساء الجامعات مع الوزير المكلف بالتعليم العالي والذي يتمحور مضمونها حول تدارس المشاكل التي تعرفها الجامعات والقضايا ذات الأولوية والبرامج الحكومية في ميدان التعليم العالي (العمراني، 1999).

من خلال هذه الاجتماعات يظهر الوزير المكلف بالتعليم العالي كرئيس لرؤساء الجامعات يصدر تعليماته وتوجيهاته التي يتم أخذها بعين الاعتبار في القضايا ذات الأولوية في برامج الجامعات ويظهر ذلك بجلاء في الجانب البيداغوجية (طرق التدريس) حيث تحضى الندوات واللقاءات العلمية التي تتماشى والتوجهات الوطنية بالأولوية في برامج الجامعات، وكذلك بالنسبة لطلبات الاعتماد للمسالك الجديدة التي يراعى في قبولها مدى التزام التخصص بالتوجهات الوطنية في مجال البحث العلمي.

ثالثاً: التدخل بدعوى غياب هيكلية الجامعة

لا تتوفر الجامعات المغربية على هيكلية إدارية خاصة بها تحدد المهام والتخصصات بين الأقسام والمصالح مما يؤثر على العمليات الإدارية التي تعاني من الغموض والبطء والتداخل في المهام لعدم وجود نصوص قانونية صريحة، هذا الفراغ تواجهه الجامعة بإحداث بعض المصالح الإدارية لتسهيل العملية الإدارية في انتظار هيكلية إدارية خاصة بالجامعة التي لا زالت محط خلاف بين الجامعات ووزارة المالية (مذكرة وزارية، 2009).

هذا الفراغ تستغله الوزارة الوصية لصالحها عن طريق التدخل في الشؤون الإدارية للجامعات وذلك بواسطة مديرياتها وأقسامها التي تسيير الجامعات عن بعد بدعوى عدم وجود نظام إداري مهيكل بشكل قانوني.

إن تدخل الوزارة في الشؤون الإدارية للجامعة يتخذ عدة أشكال منها ما هو مصرح به ومنها ما هو مستفاد من حقيقة الممارسة الفعلية فسلطة الوزارة ممكن أن تصل إلى مستوى تعيين الموظفين الإداريين بشكل مباشر دون استشارة مع رئيس الجامعة التي هي إحدى اختصاصاته الأصلية بنص القانون، (المادة 01-16،00) كما قد تلجأ حتى إلى فرض رأيا على المجالس لإرغام هذه الأخيرة على اتخاذ قرار معين أو رفضها لقرار قد اتخذته المجلس ترى فيه عيباً من العيوب.

إذن فغموض النص القانوني وعدم وجود اختصاصات إدارية حقيقية يعرقل دور الجامعة في اتخاذ القرار الإداري فلا يمكن الحديث عن الاستقلال الإداري إلا في البحث عن وجود استقلال مالي.

وفي سلطنة عُمان تعتبر الجامعات "حكومية وخاصة" مؤسسات تعليمية ذات شخصية اعتبارية ولها استقلالها الأكاديمي والإداري والمالي، وتعمل وفق سياسة الدولة للتعليم العالي، أي أنها تابعة لوصاية وزارة التعليم العالي فيما يخص الشؤون الإدارية، وتنهج السلطنة أيضاً النظام اللامركزي لمنظومة التعليم العالي، ذلك بإنشاء جامعات متعددة في الاختصاصات على المستوى الوطني الإقليمي، وهو نفس النظام المتبع في المغرب ويتجلى ذلك من خلال توزيع الطلبة وفق التقسيم الجهوي للمملكة، فيما يخص المستوى الأول في الجامعة (سلك الإجازة).

المطلب الثاني: الاستقلال المالي للإدارة الجامعية

يعتبر الاستقلال المالي للجامعات من بين المواضيع الأكثر إثارة للجدل بين الباحثين والمهتمين بالشأن الجامعي باعتباره المدخل الحقيقي لأي استقلال إداري وبيداغوجي داخل الجامعات، فقد قيل قديماً أن السلطة والمال لا يفترقان فمن يملك الأموال يستطيع التأثير في القرارات وهو حال الجامعات أيضاً.

لقد نصت جل القوانين المنظمة لشؤون الجامعة على الاستقلال المالي لهذه الأخيرة وهو الشيء نفسه الذي ذهب إليه المشرع المغربي في قانون 01.00 من خلال التأكيد على استقلال المالي للجامعة المغربية، وهو ما اعتبر مكسباً وتطوراً جديداً لدعم استقلال الإدارة الجامعية، حيث لم يتضمن ظهير 1959 (ظهير، 1959) أي إشارة من هذا النوع وكذا لم يوسع ظهير 1975 من هذا الاستقلال إلى درجة يمكن أن تنوع من مواردها المالية ويزيد تدخلاتها. فالاستقلال المالي هو الضمانة الأساسية التي منحها المشرع للجامعة من أجل إدارة شؤونها وتنفيذ خططها وتطوير أنشطتها في مجال التكوين والبحث العلمي، ولكن يطرح السؤال حول مدلول هذا الاستقلال ومداه في التجربة المغربية والعربية.

جرى الحديث عن الاستقلال المالي للجامعة المغربية بشكل عام غير مفصل تضمنته المادة 4 من القانون 01.00 واشتملت المادة 18 على موارد الجامعات ونفقاتها وكذا اختصاص مجلس الجامعة بالموافقة على مشروع ميزانية الجامعة والمصالح المشتركة بالجامعة، (ظهير، 1959) ويتبين من خلال هذه الاختصاصات أن الجامعة بواسطة هيكلها الإداري لا تقرر في شؤونها المالية، حيث لا يتجاوز دورها إعداد مشاريع الميزانية ووضع تقديرات لها وما يتطلب ذلك من تحديد للاحتياجات المالية على مستوى التسيير والاستثمار تم عرضها على مجالس المؤسسات التابعة للجامعة من أجل المصادقة على هذا التوزيع، وتعرض بعد ذلك على أنظار أعضاء مجلس الجامعة من أجل المصادقة عليها، بعد ذلك تقدم للإدارة الوصية التي تعمل بدورها على عرضها على وزارة المالية من أجل المصادقة عليها وتخصيص الموارد المالية الكافية لها.

ويستمر تدخل الإدارة المركزية ووزارة المالية في شؤون الجامعة من خلال متابعة تنفيذ هذه الميزانية التي يعتبر رئيس الجامعة هو الأمر بصرف نفقاتها والقباض لمواردها، وهو يعمل بموازاة مع الخازن المكلف بالأداء الذي يسهر على ضمان التزام الجامعة باحترام النصوص القانونية المنظمة لصرف الميزانية وحسن تدبيرها والحرص أيضاً على تتبع جميع العمليات التي تقوم بها الجامعة في علاقتها مع الغير والتي يترتب عنها تكاليف مالية ملزمة للجامعة مثل الاقتناءات والمساهمة في المقاولات وتلك التي تستفيد منها الجامعة كالاتفاقية والعقود والهبات (المادة 9، قانون 00-69).

من خلال ما سبق يتضح أن قانون 01.00 لم يقدم فرصاً واضحة لممارسة اختصاصات مالية حقيقية مما يفرغه من محتواه ويجعله عنواناً فقط، وهذا ما يمكن أن نستنتجه في دراستنا لبعض سمات النظام المالي للجامعة والعناصر التي تحول دون استقلالها المالي:

أولاً: الاستمرار في الاعتماد على إعانات الدولة

تعد الحكومات في مختلف الدول المصدر الرئيس لتمويل الجامعات بصورة مباشرة عبر ما تخصصه من إعانات وتسهيلات مالية للجامعات لضمان استمرار أدائها لوظيفتها التربوية والعلمية ويتم ذلك بصورة مباشرة أو غير مباشرة، ويعود بسبب تكفل الدولة بالدعم المالي للجامعات إلى الوفاء بأداء مهمتها في توفير الخدمات التعليمية على صعيد المؤسسات الجامعية وذلك لاعتبارين اثنين:

- للتعليم فوائد اجتماعية لا يستفيد منها الفرد فقط بل تشمل كذلك المجتمع والدولة.
 - توفير الخدمة التعليمية هو من صميم واجبات الدولة لذلك فتوفير الموارد المالية للجامعة يدخل في إطار وظائفها الأساسية.
- لذلك نجد جل الدول تخصص إعانات مالية للتعليم العالي وتختلف في ذلك باختلاف الأنظمة السياسية والنظام التعليمي فمثلاً تمول الحكومة الفرنسية التعليم الجامعي بنسبة 84% من إجمال ميزانياته وفي ألمانيا تشارك الحكومة الاتحادية والولايات الألمانية في تمويل التعليم العالي الألماني بما في ذلك الجامعات (عاسر، 2006) وفي النظام الأمريكي يركز تمويل التعليم العالي والجامعي على ثلاث مصادر تتمثل في الحكومة الفيدرالية وتصل حوالي 12% وتساهم حكومات الولايات بحوالي 27% من تكلفة التعليم العالي إضافة إلى مصادر أخرى مثل الرسوم التعليمية وغيرها، وهو نفس الشيء ينطبق على الدول العربية التي تخصص حكومتها المركزية أكثر من 90% لتمويل التعليم الجامعي بحيث تكاد تكون الدولة هي الممول الوحيد للتعليم العالي الجامعي (عاسر، 2006) وهو الأمر نفسه بالنسبة للمغرب حيث تعتبر الدولة هي الجهة المانحة الأولى للجامعات من خلال ما توفره من إعانات مالية سنوية.

إن الإعانات المالية التي تقدمها الدولة للجامعات اتسمت بالتزايد سنة بعد سنة أخرى وهذا راجع لتزايد نفقات الجامعة سواء في جانب التسيير أو الاستثمار غير أن مخطط البرنامج الاستعجالي 2009-2012 (المخطط الاستعجالي، 2009) مثل الاستثناء حيث حظيت الجامعات بدعم مالي غير مسبوق في إطار عقد بين الجامعات والوزارة الوصية ووزارة المالية تلتزم فيه الأولى بتحسين عرض التعليم بمختلف المؤسسات الجامعية وتوسيع الطاقة الاستيعابية والعناية بالبنيات التحتية والرفع من المردودية الداخلية بالتقليص من الهدر الجامعي والنهوض بالبحث العلمي.

وإذا كان عقد تنمية الجامعة قد قدم دفعة كبرى لتعزيز ميزانية الجامعات بالموارد المالية الكافية فهو من جهة أخرى أكد استمرار حضور الدولة كعمول أساسي لكل البرامج والمشاريع التي تعتمد الجامعة تنفيذها الأمر الذي ينطوي على خطورة كبرى تهدد استقلال الجامعات.

إن اعتماد الجامعات على إعانات الدولة ينطوي على خطورة كبرى تتمثل في التأثير على استقلالها في اتخاذ قراراتها، فما دامت الدولة هي الممولة الرئيسية لأنشطة الجامعة فهي تتدخل عن طريق مجموعة من الوسائل الإدارية والمالية لفرض آرائها وتوجيهاتها وهي بذلك تستخدم عصا المال لضمان انصياع الجامعات لأوامرها وتوجيهاتها، كما أن تأثر الدولة بالأزمة الاقتصادية يكون له تأثير سلبي على ميزانية الجامعة التي تصبح مواردها قليلة لتمويل برامجها وتدبير شؤونها. مما يفرض على الجامعة البحث عن موارد مالية بديلة تضمنها قانون 01.00.

ثانياً: مصادر تمويل جديدة غير مفعلة

نصت المادة 18 من قانون 01.00 -إضافة إلى الإعانات التي تقدمها الدولة- على مجموعة من الموارد المالية التي تشكل منها ميزانية الجامعة وهي موارد متنوعة تلخص حرص المشرع المغربي على ضمان انفتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والاجتماعي والاستفادة من كل تدخلاتها في المجالات

العلمية وما تقدمه من أعمال البحث والاستشارات للمؤسسات الصناعية والفلاحية والتجارية، وتتلخص هذه الموارد بالإضافة إلى الإعانات التي تقدمها الدولة في ما يلي:

- الرسوم المحصل عليها برسم التكوين المستمر.
- المداخل والموارد وجميع المحاصيل الأخرى المأذون فيها بموجب النصوص التشريعية والتنظيمية الجاري بها العمل.
- المحاصيل والأرباح المتأتية من القيام بالأبحاث ومن تقديم الخدمات ولاسيما منها أعمال الخبرة.
- المحاصيل والأرباح المتأتية في العمليات التي تقوم بها الجامعة ومن ممتلكاتها.
- عوائد القروض المبرمة مع هيئات مالية دولية.
- الموارد ذات الطابع العرضي المحصل عليها من بيع سلع أو قيم أو من أي مصدر آخر.
- تسبيقات الخزينة القابلة للسداد.
- الموارد الطارئة.
- الإعانات المالية غير إعانات الدولة.
- الهبات والوصاية.
- المداخل المختلفة.
- موارد مختلفة.

من خلال ملاحظتنا لهذه الموارد يبدو واضحاً الأهمية التي أعطيت لتنوع مصادر التمويل، حيث عمد المشرع إلى التفصيل فيها بحيث جاءت مرتبة على حسب أهميتها وقد حظيت الأرباح والمداخل المتأتية من الأبحاث وتقديم الخدمات بالأولوية في ترتيب هذه الموارد ثم بعد ذلك تأتي القروض والمداخل المحصلة من بيع السلع أو القيم في المرتبة الثانية ليختتم بالإعانات المالية والهبات والوصايا ومداخل أخرى، وهذا التوزيع يتماشى مع الاهتمامات الجديدة للجامعة خاصة على مستوى تقديم الخدمات وبيع السلع والإنتاج العلمي للعالم الخارجي.

فعلى مستوى القيام بالأبحاث وأعمال الخبرة تلعب البحوث العلمية دوراً أساسياً في تدعيم ميزانية الجامعة وذلك بالنظر إلى تزايد الاعتماد على الأبحاث العلمية لتطوير وتحسين أساليب الإنتاج الصناعي والزراعي، وتبدو أهمية هذا الجانب واضحة من خلال ما حققته الأقطار الأوروبية واليابان وأمريكا الشمالية من إنجازات نتيجة للاستفادة من الدراسات والأبحاث التي تقدمها الجامعات.

ونفس الشيء ينطبق على التكوين المستمر تكمن مزايا هذا العمل في كونه يفتح فرصاً للتعليم لقطاعات واسعة من الأفراد من أجل الدراسة وينتج للجامعة من جهة أخرى توفير موارد مالية إضافية تستفيد منها في تطوير منشآتها وتدير شؤونها، في هذا الصدد مكن قانون 01.00 الجامعات في إطار الإصلاح البيداغوجية (طرق التدريس) من فتح تكوينات جديدة بمقابل في إطار التكوين الأساسي والتكوين المستمر وتسليم شهادات جامعية مقابل هذا التكوين لمساعدة الطلبة على ولوج عالم الشغل.

وفي نفس الاتجاه منح المشرع للجامعة الحق في الاستفادة من عوائد القروض لتمويل برامجها وذلك لمواجهة العديد من الصعوبات التي تواجه الجامعة خاصة على مستوى توفير المبالغ المالية اللازمة لتسيير العملية التعليمية دون تحديد طبيعة هذه القروض وما إذا كانت الجامعة هي التي تقتض أم هي المانحة للقروض، فإذا كان المشرع يقصد الاحتمال الثاني فنحن نتساءل كيف للجامعة أن تمنح القروض وهي تشتكي من قلة مواردها المالية وضعف ميزانيتها !!

كما أن الهبات والوصايا والإعانات المالية غير إعانات الدولة التي تحدث عنها القانون المنظم تكاد تكون منعدمة فأغلب الفاعلين المحليين لا يفتتحون على الجامعة كما أن القطاع الخاص والجامعات المحلية تساهم بقسط قليل في دعم الجامعة عن طريق المساهمة في بناء بعض المرافق الحيوية التابعة للجامعة كالأحياء الجامعية ودور الطلبة أو تفويت بعض الأراضي لها لبناء بعض المركبات الرياضية.

إن هذه الموارد المالية المتنوعة تشكل مظهراً من مظاهر دعم استقلال الجامعة غير أنها لا تفعل على مستوى الواقع حيث أن القانون المنظم للجامعات: "القانون العام والقانون الإداري" فتح للجامعات الباب للمساهمة في مقاولات عمومية وخاصة والمساهمة في إحداث شركات تابعة فإن هذا النص لم يفعل على أرض الواقع، كما أن الجامعات لم تتحمس قط لإحداث محاضن للمقاولات وأن تستغل البراءات والتراخيص وأن تسوق منتجات أنشطتها.

فإذا كان المفهوم الجديد للجامعة يسير وفق دعم انفتاح الجامعة على محيطها والاستفادة من برامجها في مجال البحث العلمي، فإن التجربة أظهرت أن المغرب لا زال بعيد كل البعد عن توجهات من هذا القبيل، إذ يلاحظ استمرار اعتماد الجامعة على إعانة الدولة وما تجنيه من علاقات التعاون في علاقتها بالمؤسسات الأجنبية في غياب تام لتدخلاتها الاقتصادية وتسويق لمنتجاتها هذا إضافة إلى عدم نضج المؤسسات الإنتاجية بأهمية البحث العلمي والانفتاح على الجامعة.

ثالثاً: ثقل المراقبة المالية

تمارس وزارة المالية عبر أجهزتها مراقبة مالية (ظهير، 195-03-01، 2003) على الجامعات وذلك اعتماداً على آليات مختلفة وتتميز هذه الرقابة بكونها متعددة الأوجه، (شكراني، 2007) فهي رقابة قبلية ومستمرة تنصب على مدى قانونية العمليات المالية للجامعة، وكذلك كونها استباقية لإثارة الانتباه حول المخاطر والانزلاقات التي قد تتعرض لها الجامعة خاصة على المستوى المالي.

كما تكمن أهمية هذه المراقبة في ضمان حسن تدبير الأموال العمومية وتبسيط المساطر خاصة على مستوى تسهيل العمل الرقابي والسرعة في اتخاذ القرار، وتلعب أجهزة المراقبة دوراً مهماً في هذا الشأن من خلال مراقبة الدولة والخازن المكلف بالأداء.

يعتبر الخازن المكلف بالأداء مسؤولاً عن صحة عمليات النفقات استناداً للنصوص القانونية المنظمة (شكراني، 2007) وهو يعمل إلى جانب الأمر بالصرف (رئيس الجامعة) ويتأكد من توفر مجموعة من العناصر في أي نفقة تلزم ميزانية بما في ذلك توفر الاعتماد، أن الأداءات تتم لفائدة الدائن الحقيقي وبناءً على وثائق صحيحة، وطبيعية الخدمة المنجزة.

أما مراقب الدولة " قانون الرقابة الإدارية والمالية للدولة " فيحضر اجتماعات مجلس الجامعة بصفة استشارية (شكراني، 2007) ليبيدي رأيه في كل مسألة تتعلق بالجانب المالي، كما له الحق في الإطلاع على جميع المعلومات والوثائق المتعلقة بالجامعة والعقود والشراكات التي تعتبر طرقاً فيها، ويتمتع مراقب الدولة بسلطة التأشير على الاقتناءات العقارية وجميع العقود أو الاتفاقات وكذا منح الإعانات المالية والهبات.

إن الهدف من المراقبة المالية هو ضمان المتابعة المنتظمة لكل ما تقوم به الجامعة في الميدان المالي والسرعة على صحة العمليات الاقتصادية والمالية التي تقوم بها الجامعة ومدى مطابقتها للنصوص القانونية والتنظيمية تم تقييم جودة تسييرها وإنجازاتها الاقتصادية والمالية إلا أن عدم وضوح النصوص القانونية يثير إشكالات في ممارسة الرقابة خاصة على مستوى العلاقة بين الخازن المكلف بالأداء والأمر بالصرف، تم البطء في التأثير على العمليات المالية التي تقوم بها الجامعة من طرف مراقب الدولة يعطل من سرعة القرارات وصرف الاعتمادات المالية، ولعل هذا ما دفع ببعض رؤساء الجامعات إلى المطالبة بإلغاء المراقبة وجعل الجامعة تتحمل مسؤوليتها في اتخاذ القرار المالي وما يمكن أن يترتب عن ذلك من نتائج إسوة ببعض المؤسسات العمومية الأخرى كالمكتب الوطني للنقل والمكتب الوطني للسكك الحديدية والمكتب الشريف للفوسفات الخاضعين للمراقبة المواكبة (شكراني، 2007).

مما سبق استعرضنا في مبحث لا مركزية الإدارة الجامعية مطلباً الإستقلال الإداري والمالي للإدارة الجامعية من حيث تبعيتها وعلاقتها بالوزارة الوصية على التعليم العالي، ودور الحكومة في الإشراف الإداري على تلك الجامعات وكذلك الدعم المالي لها (الدعم المالي الكلي للجامعات الحكومية والجزئي للجامعات الخاصة) وما يتعلق بهذين المطلبين.

الخاتمة:

مما سبق تتضح أهمية هذه الدراسة (على قلة المراجع والبحوث المختصة بهذا الجانب) والتي ناقشنا فيها العديد من الجوانب المهمة للتنظيم الإداري خلال القوانين المنظمة لعمل الجامعات من خلال عدد من المباحث والمطالب استعرضنا فيها أولاً تقوية التنظيم الإداري من خلال هيكلة الإدارة الجامعية ومهام الإدارة الجامعية وثانياً تقوية سياسة لا مركزية الإدارة الجامعية من خلال الاستقلال الإداري للجامعة وكذلك الاستقلال المالي للجامعة، واستخلصنا بعض المؤشرات مع بعض النتائج والتوصيات التي نوردتها كالتالي:

أولاً: النتائج

- خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:
- ضعف في هيكلة الإدارة الجامعية من المنظور الإستقلال الإداري الكامل في القرارات.
- ازدواجية بعض المهام الإدارية فيما بين الجامعة والوزارة الوصية.
- الإفتقار إلى حد من ما إلى جهاز إداري مؤهل إدارياً ومالياً بعيداً عن موافقات الوزارة الوصية.

ثانياً: التوصيات

- وبناءً على النتائج التي خلصت إليها الدراسة فإننا نوصي بما يلي:
- وضع خطط وأهداف لتقوية استقلال الجامعة إدارياً ومالياً دون الرجوع إلى الوزارة الوصية إلا فيما يتعلق بالنواحي الأكاديمية.
- اشراك المجتمع الصناعي والتجاري في عمليات التسويق الاقتصادي لأنشطة الجامعة مما يدر دخلاً مستمراً للجامعة تستعاض به عن منح الوزارة الوصية.
- اتخاذ خطوات فعلية لإعطاء الجامعة الصلاحيات الإدارية والمالية الكاملة في القرارات الخاصة بها دون الرجوع للوزارة.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- إجواوين، ا. (2001). *إشكالية الانفتاح بين الجامعة المغربية والمجتمع الإداري - محاولة في سوسيولوجيا المنظمات* - أطروحة لنيل الدكتوراه في القانون العام، كلية الحقوق أكادال - الرباط، السنة الجامعية، ص: 113
- برنامج المخطط الاستعجالي الموقع أمام أنظار جلالة الملك بأكادير يوم 25 أكتوبر 2009 بين الجامعات والوزارة الوصية من جهة ووزارة المالية و الشركاء من جهة ثانية.
- تضمن الميثاق 6 مجالات للإصلاح و 19 دعامة، وللمزيد في هذا الإطار أنظر: تقرير اللجنة الخاصة بالتربية والتكوين الصادر سنة 1999.
- التقرير التركيبي لبرنامج المخطط لاستعجالي 2009 - 2012 " من أجل نفس جديد لإصلاح منظومة التربية والتكوين "، منشورات وزارة التربية الوطنية والتعليم العالي وتكوين الأطر والبحث العلمي، يونيو 2008.
- الحارثي، ز. (1430هـ). *الإدارة الجامعية فن وقيادة أم روتين وسيادة*. مقال منشور في المجلة الإلكترونية الجزيرة، عدد 13252.
- حيتور، ع. (2009). *مبادئ الإدارة العامة*. منشورات دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، ص: 74.
- هندوسة ه، وآخرون. (2005). *تقرير التنمية البشرية لعام 2005*. اختيار مستقبلنا نحو عقد اجتماعي جديد، معهد التخطيط القومي، اللامركزية الإدارية، ص 44.
- السياسة اللامركزية، مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية، مجلة الأهرام مارس 2009، ص 9.
- شكراني، ا. (2007). *المؤسسات العامة والمراقبة المالية للدولة: مدخل عام*. *المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية*، العدد 76.77، ص: 79.
- الصروخ، م. (2010). *القانون الإداري - دراسة مقارنة*. مطبعة النجاح الجديدة الطبعة السابعة، ص 53.
- عاسر، ط. (2006). *تصور مقترح لتمويل التعليم الجامعي بالدول العربية في ضوء الاتجاهات المعاصرة*. بحث مقدم إلى الملتقى الدولي حول سياسات التمويل وأثرها على الاقتصاديات والمؤسسات - دراسة حالة الجزائر والدول النامية - المنظم بجامعة محمد خيضر بسكرة بالجزائر يوم 21 و 22، ص: 62.
- عمران، ع. (1999). *الجامعة المغربية ورهانات الديمقراطية - الاختيارات الكبرى*. منشورات الموجه، الطبعة الأولى، ص 122-123.
- العمرائي، ح. (1999). *إدارة التعليم العالي والبحث العلمي*. الجزء الأول، ص: 128.
- مشروع البرنامج الاستعجالي 2009 - 2012 " من أجل نفس جديد لإصلاح منظومة التربية والتكوين " التقرير التركيبي، منشورات وزارة التربية الوطنية والتعليم العالي وتكوين الأطر والبحث العلمي، يونيو 2008، ص: 56.

ثانياً: الأحكام القضائية والقوانين

- قانون 01-00 المتعلق بتنظيم التعليم العالي. المملكة المغربية.
- الفصل 15 من الظهير الشريف رقم 1.00.199 الصادر في 15 من صفر 1421 (19 ماي 2000) بتنفيذ قانون رقم 01.00 المتعلق بالتنظيم العالي، الجريدة الرسمية عدد 4798، 21 صفر 1421 (25 ماي 2000)، ص 1194. المملكة المغربية.
- ظهير الشريف رقم 75-102 الصادر في 25 فبراير 1975 يتعلق بالتنظيم العالي، الصادر في الجريدة الرسمية عدد 3252 بتاريخ 02/26 1975، ص 4240. المملكة المغربية.
- ظهير الشريف رقم 1-58-390 الصادر في 21 يوليوز 1959 يتعلق بإحداث وتنظيم جامعة الرباط، الصادر بالجريدة الرسمية عدد 2441 بتاريخ 7 يوليوز 1959 ص 1326 - المملكة المغربية.
- ظهير الشريف رقم 1-03-195 الصادر في 11 نونبر 2003 بتنفيذ القانون 69.00 المتعلق بالمراقبة المالية للدولة على المنشآت العامة وهيئات أخرى، الصادر بالجريدة الرسمية عدد 5170 بتاريخ 18 دجنبر 2003، ص: 4240. المملكة المغربية.

ثالثاً: المراجع الأجنبية

- EL MASSLOUT, A. (1999). *la mission inachevée de l'université Marocaine*. ed, Toubkal, Casablanca, p: 180.

رابعاً: ترجمة المراجع العربية

- Aasser, T. (2006). *A Proposed Framework for Financing University Education in Arab Countries in Light of Contemporary Trends*. Research presented at the International Symposium on Financing Policies and Their Impact on Economies and Institutions - A Case Study of Algeria and Developing Countries - organized at Mohamed Khider University, Biskra, Algeria, on 21-22, p. 62. [In Arabic]
- Al-Harithi, Z. (1430H). *University Administration: Art and Leadership or Routine and Authority*. Article published in Al Jazeera Electronic Journal, Issue 13252. [In Arabic]
- Al-Omrani, H. (1999). *Administration of Higher Education and Scientific Research*. Part One, p. 128. [In Arabic]

- Al-Sarroh, M. (2010). *Administrative Law – A Comparative Study*. Al-Najah Al-Jadida Press, Seventh Edition, p. 53. [In Arabic]
- Decentralization Policy, Center for Political and Strategic Studies, Al-Ahram Journal, March 2009, p. 9. [In Arabic]
- Emergency Program 2009–2012: "For a New Breath in Reforming the Education and Training System," Summary Report, published by the Ministry of National Education, Higher Education, Executive Training, and Scientific Research, June 2008, p. 56. [In Arabic]
- Habtour, A. (2009). *Principles of Public Administration*. Al-Masirah Publishing, Distribution, and Printing House, First Edition, p. 74. [In Arabic]
- Handoussa, H., et al. (2005). *Human Development Report 2005: Choosing Our Future Towards a New Social Contract*, National Planning Institute, Administrative Decentralization, p. 44. [In Arabic]
- Ijouaouine, A. (2001). *The Issue of Openness Between the Moroccan University and the Administrative Society – An Attempt in the Sociology of Organizations*. Doctoral Thesis in Public Law, Faculty of Law, Agdal – Rabat, Academic Year, p. 113. [In Arabic]
- Omran, A. (1999). *The Moroccan University and the Challenges of Democracy – Major Choices*. Al-Muwajjih Publications, First Edition, pp. 122-123. [In Arabic]
- Shokrani, A. (2007). Public Institutions and State Financial Oversight: A General Introduction. *Moroccan Journal of Local Administration and Development*, Issues 76-77, p. 79. [In Arabic]
- The charter included six areas of reform and 19 pillars. For more details, see: Report of the Special Commission on Education and Training issued in 1999. [In Arabic]
- The Emergency Plan Program signed before His Majesty the King in Agadir on October 25, 2009, between universities and the supervising ministry on one side and the Ministry of Finance and partners on the other. [In Arabic]
- The Summary Report of the Emergency Plan Program 2009–2012: "For a New Breath in Reforming the Education and Training System," published by the Ministry of National Education, Higher Education, Executive Training, and Scientific Research, June 2008. [In Arabic]