

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945

كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية

قسم علم الاجتماع



واقع الإدارة الإستراتيجية في التعليم العالي

دراسة ميدانية بمجمع سويداني بوجمعة - جامعة 8 ماي 1945 قالمة نموذجاً -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص تنظيم وعمل

تحت إشراف:

- د/ بوصنوبرة عبد الله

إعداد الطالبة:

- مرقاق وردة

السنة الجامعية

2015 - 2016

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى:

﴿وَقُلِ انْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ﴾

الآية [105] سورة التوبة

إلى روح أمي الحبيبة إلى من سقتني رحيق الحياة دمعاً وسهراً،

إلى من كانت دافعياً لأتميز في العلم ولأنال منه حظاً معتبراً

إلى أبي أطل الله في عمره ورعاه،

من أثر على نفسه ولم يبخل على بكل شيء

إلى شموع دربي إخوتي وأخواتي جفظم الله

إلى أصدقائي الأعماء إلى كل من ساعدني بالنصح والإرشاد

والتوجيه إلى كل من قدم لي يد العون من قريب أو من بعيد

أهدي جمدي المتواضع هذا داعية المولى عز وجل أن ينفعنا

بما علمنا ويعلمنا ما ينفعنا.

أسألك اللهم أن تجعل عملي هذا خالصاً لوجهك الكريم

وأجعل ما رزقتني عوناً لي على طاعتك، وقوة بلائك إلى حين،

وانفع به كل من قرأه.

- وردة -

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

| الصفحة | المحتويات |
|--------|--|
| | قائمة الجداول |
| | قائمة الأشكال |
| | قائمة الملاحق |
| أ - د | مقدمة..... |
| | الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري |
| 02 | التمهيد..... |
| 03 | أولاً: تحديد الإشكالية..... |
| 07 | ثانياً: صياغة الفرضيات..... |
| 07 | ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع..... |
| 08 | رابعاً: أهمية الدراسة..... |
| 09 | خامساً: أهداف الدراسة..... |
| 20-10 | سادساً: تحديد المفاهيم والمصطلحات..... |
| 31- 21 | سابعاً: النظريات المفسرة للموضوع..... |
| 46-31 | ثامناً: الدراسات السابقة..... |
| 47 | خلاصة..... |
| | الفصل الثاني: أسس الإدارة الإستراتيجية |
| 49 | تمهيد..... |
| | أولاً: التطور التاريخي للإدارة الإستراتيجية..... |

| | |
|--------|--|
| 55-50 | ثانيا: أهداف الإدارة الإستراتيجية وأهميتها..... |
| 56 | 1- أهمية الإدارة الإستراتيجية..... |
| 56 | 2- أهداف الإدارة الإستراتيجية..... |
| 59 | ثالثا: مراحل وعمليات الإدارة الإستراتيجية ومكوناتها..... |
| 60 | رابعا: 1- مراحل الإدارة الإستراتيجية..... |
| 60 | 2- عمليات الإدارة الإستراتيجية..... |
| 74-63 | 3- مكونات الإدارة الإستراتيجية..... |
| 76 | خامسا خطوات الإدارة الإستراتيجية..... |
| 78 | سادسا: وظائف الإدارة الإستراتيجية..... |
| 81 | سابعا أنماط الإدارة الإستراتيجية ونماذجها..... |
| 84 -82 | 1- أنماط الإدارة الإستراتيجية..... |
| 84 -82 | 2- نماذج الإدارة الإستراتيجية..... |
| 87-85 | ثامنا: عوامل نجاح الإدارة الإستراتيجية..... |
| 91-88 | خلاصة..... |
| 92 | الفصل الثالث: متطلبات التعليم العالي |
| | تمهيد..... |
| 94 | أولا: التطور التاريخي للتعليم العالي..... |
| 98 -95 | أ- التطور التاريخي للتعليم العالي في العالم..... |
| 106-99 | ب- التطور التاريخي للتعليم العالي في الجزائر..... |

| | |
|---------|---|
| 106 | ثانيا: أهمية التعليم العالي وأهدافه..... |
| 106 | 1- أهمية التعليم العالي..... |
| 106 | 2- أهداف التعليم العالي..... |
| 110-107 | ثالثا: أسس التعليم العالي ومكوناته ومميزاته..... |
| 112-110 | 1- أسس التعليم العالي..... |
| 112-110 | 2- مكونات التعليم العالي..... |
| 113-112 | 3- مميزات الإدارة الإستراتيجية |
| 116-114 | رابعا: وظائف التعليم العالي..... |
| 117 | خامسا: طرق ترقية التعليم العالي..... |
| 118 | سادسا: المشكلات التي تعترض التعليم العالي..... |
| 122-119 | سابعا: أساليب تطوير التعليم العالي في الجزائر..... |
| 125-122 | ثامنا: الإدارة الإستراتيجية للتعليم العالي..... |
| 130-125 | خلاصة..... |
| 131 | الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية وتحليل نتائجها |
| | تمهيد..... |
| 133 | المعالجة المنهجية..... |
| 134 | أولا: مجالات الدراسة الميدانية..... |
| 136-134 | 1- المجال المكاني..... |
| 136 | 2- المجال الزمني |

فهرس المحتويات

| | |
|---------|----------------------------------|
| 136 |3- المجال البشري |
| 136 |4- الإجراءات المنهجية |
| 139 |ثانيا: منهج الدراسة |
| 139 |ثالثا: عينة الدراسة |
| 141-140 |رابعا: أدوات جمع البيانات |
| 142-141 |1- الملاحظة |
| 143-142 |2- الإستمارة |
| 144-143 |3- المقابلة |
| 145 |خامسا: عرض النتائج وتحليلها |
| 146 |1- تحليل النتائج الجزئية |
| 179-146 |2- النتائج العامة |
| 188-180 |الخاتمة |
| 192-190 |قائمة المراجع |
| 205-194 |الملاحق |
| |الملخص |

قائمة الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول | الرقم |
|--------|---|-------|
| 146 | توزيع عينة الدراسة في ظل متغير الجنس بدلالة السن | 01 |
| 147 | المستوى الدراسي للعينة | 02 |
| 148 | توزيع عينة الدراسة حسب التخصص الدراسي للإداريين | 03 |
| 149 | التخصص الوظيفي لعينة الدراسة | 04 |
| 150 | مدى معرفة المبحوثين للإدارة الإستراتيجية | 05 |
| 151 | مدى إمتلاك الإدارة الجامعية لرؤيا مستقبلية بأهداف التعليم العالي. | 06 |
| 152 | مدى إحتزام القوانين أثناء أداء الموظفين لمهامهم | 07 |
| 153 | توفير إجتماعات دورية لمعرفة جوانب قوة وضعف الإدارة الإستراتيجية الجامعية | 08 |
| 154 | صياغة آليات لمتابعة التنفيذ بإستمرار من قبل إدارة الجامعة | 09 |
| 155 | تأثر الإدارة الجامعية بالظروف الإقتصادية للدولة | 10 |
| 156 | مراجعة وتعديل الخطط المستقبلية للجامعة تتبعا لتغير الظروف | 11 |
| 157 | توفير إدارة الجامعة لتدريبات وتربصات لتنمية قدرات موظفيها | 12 |
| 158 | إستخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الجامعة | 13 |
| 159 | تأثر التكوين بالأوضاع الإقتصادية للدولة | 14 |
| 160 | حول إمكانية كون التخطيط الإستراتيجي من أولويات الهيئات الجامعية المختلفة | 15 |
| 161 | تلاؤم الحوافز الممنوحة من مستويات أداء الموظفين | 16 |
| 162 | تكييف التخصصات الجامعية وفقا لإحتياجات سوق العمل | 17 |
| 163 | حول المرونة في التعامل بين الإدارة الجامعية وموظفيها أثناء أدائها لمهامها | 18 |
| 164 | مدى إعتقاد الإدارة الجامعية المركزية في عملية إتخاذ القرارات | 19 |
| 165 | علاقة الشخصية القيادية للمسؤولين في الإدارة العليا بالصرامة وطرق التعامل | 20 |
| 166 | مدى تطبيق القانون الداخلي على جميع الموظفين | 21 |
| 167 | مدى توفر إجراءات للطوارئ عند تنفيذ الخطط والسياسات الإستراتيجية بالإدارة الجامعية | 22 |
| 168 | المشاركة العمالية بمكانة الإدارة الإستراتيجية | 23 |
| 169 | مشاورة الإدارة العليا للإدارات التنفيذية للحصول على إستراتيجيات فعالة | 24 |
| 170 | مجالات المشاركة من طرف الإداريين في صياغة الإستراتيجيات | 25 |
| 171 | حول السماع لشكاوي النوظفين من قبل الإدارة العليا | 26 |

قائمة الجداول

| | | |
|-----|--|----|
| 172 | الأخلاق المهنية للموظفين ودورها في تطبيق الإدارة الإستراتيجية | 27 |
| 173 | تبادل الخبران بين الإداريين لصياغة إستراتيجيات جديدة ومدى تنفيذهم للأوامر والإبداع | 28 |
| 174 | مدى إلتزام الموظفين بمهامهم ومدى قوة العلاقة بينهم | 29 |
| 175 | مدى تشجيع العمل الجماعي والعلاقات الحسنة بين الموظفين | 30 |
| 176 | مدى تدخل العلاقات الشخصية في العمليات الإدارية الإستراتيجية | 31 |
| 177 | مدى إهتمام الإدارة الجامعية بنشر ثقافة الأداء الإستراتيجي المتميز | 32 |
| 178 | إتجاهات الموظفين تجاه إلتزاماتهم المهنية | 33 |
| 179 | مدى مراقبة إدارة الجامعية لأداء موظفيها | 34 |
| 179 | مدى إستفادة الإداريين من عطل مرضية سنويا | 35 |

قائمة الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل | الرقم |
|--------|---|-------|
| 19 | الفرق بين الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي | 01 |
| 55 | مراحل تطور الإدارة الإستراتيجية | 02 |
| 65 | العوامل والمتغيرات الفاعلة في البيئة الخارجية | 03 |
| 77 | مكونات الإدارة الإستراتيجية | 04 |
| 79 | الخطوات الأساسية للإدارة الإستراتيجية | 05 |
| 83 | أنماط الإدارة الإستراتيجية | 06 |
| 88 | نموذج الإدارة الإستراتيجية | 07 |
| 114 | مكونات التعليم العالي | 08 |
| 137 | أعمدة بيانية توضح توزيع الموظفين بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير | 09 |
| 137 | أعمدة بيانية توضح توزيع الموظفين بكلية العلوم الإنسانية والإجتماعية | 10 |
| 138 | أعمدة بيانية توضح توزيع الأساتذة حسب الرتبة بكلية العلوم الإنسانية والإجتماعية | 11 |
| 138 | أعمدة بيانية توضح توزيع الأساتذة حسب الرتبة بكلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير | 12 |

فهرس الملاحق

| الرقم | عنوان الملحق |
|-------|---|
| 01 | وثيقة السماح بإجراء دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والإجتماعية |
| 02 | وثيقة السماح بإجراء دراسة ميدانية بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير |
| 03 | جدول عددي لتوزيع الأساتذة حسب الرتبة |
| 04 | عدد موظفي كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية |
| 05 | عدد موظفي كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير |
| 06 | طلب تسهيل مهمة لمكتبة جامعة منتوري - قسنطينة - |
| 07 | طلب تسهيل مهمة لمكتبة العلوم الإقتصادية - قالمة - |

مقدمة

تسعى منظمات الأعمال اليوم على إختلاف نشاطاتها إلى البحث عن أنجع الأساليب التي تحقق لها أهدافها المخطط لها والمحددة بفترات زمنية محددة، وهذا مادفعها إلى إعتماد أحدث الأنماط الإدارية والتجديد فيها بإستمرار بالتزامن مع التغيرات المختلفة التي يشهدها سواء المحيط الداخلي للمنظمة أو الخارجي لها، إذ أصبحت الأساليب الإدارية التقليدية غير مجدية باعتبار انها تقوم على التنبؤ وخبرة واضعي الخطط، وبهذا لم تعد هذه الآليات قادرة على مواجهة تحديات المستقبل والتغيرات السريعة، لهذا كان لزاما على المنظمات إتباع أسس الإدارة الإستراتيجية التي لا يمكن وصفها بالآلية التي تهدف الى الوصول إلى تحقيق الأهداف من خلال صياغة استراتيجيات وخطط فعالة وإشباع رغبات العمل.

وقد شرعت مؤسسات التعليم العالي في تطبيق مختلف الأساليب الإدارية والتنظيمية، بهدف الوصول الى تحقيق جودة المخرجات الجامعية من خلال فرضها لأنماط معينة لتكوين أفرادها وتفعيل قدراتهم وتقوية الملكة النقدية لهم وهذا لا يتم إلا من خلال وجود إدارة قوية تسهر بحرص على صياغة الخطط والاستراتيجيات بالموازاة مع ما هو سائد من ظروف إجتماعية وإقتصادية وسياسية وثقافية وتشريعات قانونية، وكذا ما هو مطلوب في سوق الشغل من تخصصات باعتبار أن مؤسسات التعليم العالي وبالأخص الجامعات هي أنساق مفتوحة على باقي الأنساق الأخرى وليست بمعزل عنها، فهي تتأثر بها وتؤثر فيها لذلك عملت القيادة الجامعية على توفير الشروط الفيزيقية وكونت الرأسمال البشري وحاولت جاهدة من خلال الإتفاقيات أن تبقى على إطلاع على ما يجري في العالم من تطورات ومواكبتها من خلال التجديد في أنظمة التقييم والرقابة وإدخال أساليب حديثة في التسيير كالسماح للموظفين بإبداء آرائهم حول القضايا المطروحة للمناقشة من طرف إدارة الجامعة، ودعم

مقدمة

السلوكيات البناءة للموظفين وذلك بهدف تكوين ثقافة تنظيمية قوية تسود الجامعة بأكملها وبواسطتها يتم تغيير الذهنات الهدامة والسلبية والتي تتسبب في عدم انجاز المهام الموكلة للأفراد، وبالتالي عدم تحقيق الاستراتيجيات المخططة؛ وهذا هو حال مؤسسات التعليم العالي في الجزائر فالمنتبع لواقع التعليم العالي في الجزائر منذ الإستقلال يجد أن إدارة الجامعات ظلت لعقود تتخبط في مشاكل عويصة رغم الإمكانيات المادية والبشرية التي ترصد لها سنويا.

فرغم توفر النصوص القانونية الداعمة إلا أن مؤسسات التعليم العالي لازالت تعاني من ضعف مخرجاتها والتي لا تتناسب بأي شكل مع إحتياجات سوق العمل ولا لتطلعات العملاء، الأمر الذي جعلنا نتساءل عن مواطن الخلل بها، ووجه الاهتمام لقضية جوهرية هي مدى إتباع الإدارة لإستراتيجيات واضحة ومحددة ودقيقة مادام نجاح المنظومة الجامعية مربوطا بمدى فعالية الإدارة القائمة عليه ومدى إعتماها أساليب حديثة وإستراتيجيات فعالة وصارمة لا تحتمل الصدفة، لهذا كان التركيز بالدرجة الأولى في هذه الدراسة على إداري الجامعة بإعتبارهم الأقرب لممارسة دعائم الإدارة الإستراتيجية في الجامعة والذين ينتظر منهم أن يكونوا فعلا قد مارسوها وأبدعوا في التجديد فيها؛ باعتبار أن الجامعة هي مؤسسات تهدف إلى تحقيق جودة المخرجات لا إلى الربح كباقي المؤسسات الإقتصادية الأخرى .

وقد عملت العديد من المداخل النظرية على دراسة موضوع الإدارة الإستراتيجية من زاوية معينة منها ما ربطت نجاح الإدارة الإستراتيجية بمدى كفاية الموارد المعتمدة ومنها ما ربطته بعلاقتها المنفتحة على المحيط وأخرى ربطتها بالأوضاع السياسية والثقافية والمعرفية السائدة في الجامعة.

إذ ينتظر من وراء هذه الدراسة معرفة الأسباب الحقيقية لممارسة الإدارة الإستراتيجية في جامعة قالمة على وجه الخصوص والجامعة الجزائرية بصفة عامة مادامت كل الظروف الإدارية والفيزيقية

مقدمة

والبشرية والتشريعية متاحة لممارستها وهي نفس الظروف التي أتيحت لجامعات أخرى تميزت على المستوى العالمي لكن ظلت جامعاتنا تتذيل المراتب التصنيفية الأخيرة لمؤسسات التعليم العالي السنوية التي تحصيها منظمة اليونسكو.

لنتضمن هذه الدراسة هذه الدراسة أربعة فصول موزعة كالتالي :

الفصل الأول: وتمحور حول الإشكالية والتأطير النظري للموضوع وقد تم فيه التعرض إلى أربعة مداخل مداخل نظرية ذات علاقة بموضوع الدراسة، وهي المدخل العقلاني والمدخل البيئي والمدخل المعاصر ونظرية التحولات العرضية، بالإضافة إلى مناقشة بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية.

الفصل الثاني: وتمحور حول الإدارة الإستراتيجية وقد تم فيه التطرق إلى التطور التاريخي لها وذكر المرتكزات التي تقوم عليها وما يجب توفره في المنظمات لضمان نجاحها بالشكل المطلوب.

الفصل الثالث: وتم تقسيمه إلى جزأين، الجزء الأول وتم فيه تقديم لمحة حول تطور التعليم العالي في العالم ثم الإصلاحات المتعاقبة عليه في الجزائر ليتناول الجزء الثاني التركيب بين الإدارة الإستراتيجية في التعليم العالي وما يتوجب على المنظمة فعله لإنجاح الإدارة الإستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي بها وهو مايشكل موضوع الدراسة الحالية.

الفصل الرابع: وتضمن هذا الفصل عرض وتحليل ومناقشة المعطيات الميدانية ونتائج الدراسة التي تم إجراؤها على مجمع سويداني بوجمعة للعلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة 8 ماي 1945 قالمة كما تمت مناقشة النتائج العامة للدراسة في ضوء النظريات والدراسات السابقة بالإضافة إلى مناقشة النتائج في ضوء تساؤلات الدراسة.

وهذه الدراسة شأنها شأن أي عمل علمي قد صادفتها العديد من الصعوبات التي تتمثل في :

مقدمة

- صعوبة الحصول على موافقة عميد كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية اذ تطلب على الحصول على اذنه للسماح بإجراء الدراسة الميدانية بالكلية التي يسيرها مدة شهر كامل .
- رفض بعض الإداريين الإجابة على التساؤلات خوفا من العواقب.
- تلاعب بعض الإداريين بالإجابة على أسئلة الإستمارة .
- عدم القدرة على إجراء جميع المقابلات المقررة ب17 مقابلة وتم إجراء 13مقابلة منها فقط نظرا لتهرب بعض رؤساء الأقسام ونوابهم من إجراء المقابلة.
- نقص المراجع في مكتبة كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية المتعلقة بموضوع الدراسة .

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

تمهيد

ينطلق أي باحث في أي عمل علمي ناجح من مشكلة تكون قد أثار فضوله وأسترعت إنتباهه لدارستها والتعمق في تحليلها، وذلك لفهمها وتفسيرها والوصول إلى نتائج يتحقق منها ميدانيا، وفق خطوات البحث العلمي المعروفة، متبعا في ذلك الأمانة العلمية وتحليل الموضوع بموضوعية، بعيدا عن العوامل الذاتية كالعواطف والجهوية والتعصب للرأي معتمدا في ذلك الدقة، وسيتم التطرق في هذا الفصل إلى العديد من النقاط التي تصب في فحوى الإشكالية وتوضيح أبعادها، وصياغة التساؤلات والفرضيات البحثية، ومن هنا تتجلى أهمية موضوع الإدارة الإستراتيجية لمنظومة التعليم العالي. ليتم تحديد أسباب إختيار الموضوع، وتحديد الأهداف التي يرمي إليها هذا البحث بالإضافة إلى ذكر أهم المفاهيم المتعلقة بموضوع البحث دون أن ننسى الدراسات السابقة للباحثين الذين تناولوا نفس الموضوع بالدراسة سواء على المستوى الوطني أو الإقليمي أو العالمي.

أولاً: الإشكالية

لقد شهد العالم في بداية القرن الحالي تحولات جذرية عميقة في شتى مجالات الحياة الاجتماعية والإقتصادية والسياسية، والتي أضحت تشكل تحديات تواجه عمل المنظمات الراهنة على اختلاف أصنافها، سواء الحكومية أو الخاصة وكذا بتعدد أنشطتها الخدمائية أو الإنتاجية أو التعليمية، وهذا ما استدعى كضرورة حتمية التفكير بمنطق إداري إستراتيجي مرن يواكب التطورات العلمية والتكنولوجية الحاصلة في محيطها الخارجي وحتى الداخلي، بإعتبار أن منظمات العصر الحديث قد أولت إهتماماً كبيراً بالانفتاح على البيئة⁽¹⁾، وهذا ما يوحي بتكامل المكونات والأبعاد الداخلية للمنظمة، إضافة إلى المكونات والأبعاد الخارجية التي تحيط بها، وهكذا فالبيئة بنوعها تتأثر بمجموعة من الممارسات الإدارية والتنظيمية الإستراتيجية، ويتطلب من الإدارة فهم طبيعة هذه البيئة وتفاعلاتها؛ وإدراك العلاقة بينها؛ بحيث تستطيع إيجاد أفضل صيغ التعامل معها بشكل متوازن وحركي، يعطي للمنظمة قدرات متجددة بإستمرار، ويمكنها من الحصول على أفضل النتائج جراء هذا الفهم؛ فبواسطة التحليل البيئي يتمكن المدراء الإستراتيجيون من ممارسة الصلاحيات الموكلة إليهم وقيادة المنظمة نحو تجسيد أهدافها التي سطرت لتحقيقها وثم التخطيط لها على المدى البعيد.

فالمدير القائد هو الذي يحرص على تنفيذ القرارات المدروسة بدقة ويعمل على متابعتها مع مراعاة حال المؤسسة وما ستؤول إليه في المستقبل في ظل الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة، كما أنه يعمل على توفير المناخ الإيجابي لممارسة الأعمال بنجاح، ومراعاة حق العاملين في المشاركة وإبداء آرائهم بموضوعية، وتفويض الصلاحيات وفق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب، بالإضافة إلى رصد العوائق والعمل على تخطيها وتقويم الأعمال، وهذا لا يقوم إلا بإتباع المنهج

(1) خالد محمد بن حمدان، وائل محمد إدريس: الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، منهج معاصر، دار اليازوري، عمان-

العقلاني الرشيد في إستخدام الإمكانيات والقدرات المتاحة بكفاءة أكبر لضمان تحقيق الأهداف الإستراتيجية التي تدير عليها هذه المنظمات، من خلال تصميم القرارات وسن خطط موحدة ومتكاملة وشاملة، تربط بين مزايا المؤسسة والتحديات التي قد تظهر في المستقبل أثناء عملية التنفيذ على أرض الواقع.

فقد أصبحت الأساليب الإدارية التقليدية غير مجدية خاصة في ظل تخلي الإدارات عن الأساليب التقليدية في التسيير؛ وهذا هو حال الإدارات الجزائرية التي سعت للتخلص من طرق التسيير التي ورثتها عن العهد الإستعماري فقد نشأت أول مرة لخدمة أغراض المعمرين على حساب الأهالي، وهذا ما جعلها تمتاز بخدمة مصالح طبقة على حساب أخرى، لذلك كان التغيير في الأسس والأهداف ضرورة حتمية بعد تغير الأوضاع في مرحلة ما بعد الإستقلال، خاصة بعد تبني الدولة الجزائرية لبيروقراطية التسيير والذي تعددت فيه الأدوار والمصالح وتقسيم العمل والقيام بعملية تخطيط إستراتيجي تراعي الظروف والإمكانيات المادية والبشرية والتمويلية حتى تحقق الأهداف المنشودة، لكن بمرور الوقت ظهرت العديد من السلوكيات السلبية من طرف الأفراد العاملين بهذه الإدارات والتي قد تتجسد في الإستقلالية والإنفرادية، وما قد ينجم عنها من تعسف في ممارسة الصلاحيات أو إحتكار المعلومة عن الآخرين، للظهور بمظهر المسيطر على باقي الفاعلين القائمين على المؤسسة، وظهور ثقافة مخالفة لما كانت عليه منذ عقود إضافة إلى أن أغلب الإدارات تخلت عن فكرة التسيير على المدى البعيد، وتميزت خططها بالسطحية والآنية وعدم الجدية في التطبيق، ما جعل أغلب المؤسسات تعلق أبوابها أو تغير نشاطها أو تظهر بها قيم اللامبالاة والتسيب وكثرة التغيبات ودوران العمل.

والجامعة بدورها هي مؤسسة من مؤسسات الدولة الجزائرية، فرغم الدور المختلف الذي تقوم به ألا وهو الدور التعليمي والتكويني للكفاءات، من خلال تطبيقها للمناهج العلمية والمقررات الدراسية،

إلا أنها تخضع لنظام إداري محكم وهيكل تنظيمي، ومجموعة من التشريعات واللوائح التنظيمية التي تحكم تسيير مختلف عملياتها، وعبر جميع كلياتها وأقسامها، على اعتبار أنها المؤسسة المعروفة بتكفلها بالتعليم العالي؛ وأثره الكبير في بناء وصقل قدرات الأفراد، بحيث يصبح بمقدورهم التأثير في تطور المجتمعات وتحقيق التنمية البشرية في جميع مجالات الحياة، وذلك من خلال العمل على تجسيد نظام إداري إستراتيجي للتعليم العالي، من خصائصه الفعالية والقابلية للتعديل وفق الظروف الحالية، ليكون أحد النظم الرائدة في العالم.

فما هو معروف أن الجامعة الجزائرية خاصة قد أصبحت أكثر انفتاحا عن ذي قبل، وتكيفت مع ظروف جديدة ومغايرة لما نشأت عليه منذ عقود، إذ أصبحت تتحكم فيها قيم ومعتقدات وإتجاهات أبعد ما تكون عن القيم المألوفة في جامعات ما بعد الإستقلال، وهذا ما يصطلح عليه بالثقافة التنظيمية للمؤسسة، وما لها من قوة التأثير على أنماط السلوك الفردي بصفة خاصة وسلوك الجامعة بصفة عامة، وذلك ما نراه في النظم الناجحة على المستوى الإقليمي والتي كانت ولا زالت تهدف إلى الإرتقاء بنوعية وجودة التعليم والبحث العلمي والأكاديمي، ودعم المشاركة الفاعلة في النشاطات المجتمعية بإعتبار أنها نسق إجتماعي يهدف إلى زيادة كفاءة الرأسمال البشري وإيلاء عناية خاصة بالتفكير الإستراتيجي، الذي سيعنى أكثر بإدراك مختلف العناصر التي من شأنها أن تؤثر على سير العملية التدريسية والبحثية وإمكانية إيجاد إستراتيجيات مرنة تتماشى مع الظروف المختلفة على المدى البعيد، وذلك لإيجاد علاقة تربط بين فلسفة المنظومة الجامعية كمؤسسة تعليمية ومتطلبات علم الإدارة المعاصر، وذلك من خلال تطبيق مبدأي الرقابة والتقييم الإستراتيجي للعمل البيداغوجي والعمل على تقييم أداة الأستاذ من خلال المجالس البيداغوجية لمعرفة مدى التقدم تجاه تحقيق الأهداف، وتوجيه وتصحيح العملية أو تغيير الخطة الإستراتيجية المعمول بها من أجل الملائمة الأفضل مع الأغراض

والخطط الإستراتيجية وتوفير الإمكانيات والظروف المادية والتشريعية التي تكفل تحقيق الجامعة لما هو مسطر من أهداف، والإرتقاء بمناهجها التعليمية والتكوينية والتدريبية إلى ما هي عليه في جامعات الدول الغربية.

إذ أن الإنفاق على التعليم العالي هو من مسؤوليات الدول على إختلاف تصنيفها من حيث التقدم والنمو سواء في دول العالم المتقدم أو دول العالم الثالث على حد تعبير ألفرد سوفي؛ لتبقى هذه الأخيرة ورغم الإمكانيات المؤسساتية والإقتصادية والسياسية التي ترصد سنويا من طرف الحكومات وتسعى لتطويرها فإنها تبقى لا تتوفر على رؤية إستراتيجية واضحة في أغلب الأحيان، ولا تمتلك أية إمكانية لتحقيق مخرجات قادرة على تحقيق التنمية البشرية، أو القضاء على المظاهر السلبية في الإدارة الجزائرية، وغرس قيم تنظيمية جديدة تحل كبديل عن القديمة وتبقى بذلك الإدارة الجزائرية تسير دوما بنفس الطريقة وفي كافة القطاعات سواء التعليمية أو الإنتاجية أو الخدماتية وتبقى ممارسة الأساليب الحديثة مجرد إجراء شكلي.

ومن خلال هذا الطرح يمكن أن نطرح التساؤل التالي:

التساؤل الرئيسي: هل مؤسسات التعليم العالي الجزائرية مؤهلة ماديا وبشريا لتبني الإدارة الإستراتيجية؟

التساؤلات الفرعية:

- (1) إلى أي مدى تمارس الجامعة أسس الإدارة الإستراتيجية؟
- (2) ماذا توفر إدارة الجامعة لإنجاح الإدارة الإستراتيجية بها؟
- (3) هل تسمح الإدارة الجامعية لجميع الأطراف بإبداء آرائهم والمشاركة في إتخاذ القرارات؟
- (4) هل تؤثر ثقافة الجامعة على أداء الأفراد؟

الفرضية الرئيسية: تتوفر النصوص التنظيمية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في الجامعة الجزائرية لكن تعترضها العديد من العراقيل

ثانيا الفرضيات:

وعليه تم إقتراح الفرضيات التالية:

- 1) تمارس الإدارة الإستراتيجية في الجامعة وتعتمد أساسا على تحليل البيئة الداخلية والخارجية.
- 2) توفر الجامعة الإمكانيات الضرورية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية.
- 3) تسمح القيادة الجامعية العليا لكل الأطراف بإبداء آرائهم والمشاركة في إتخاذ القرارات.
- 4) تنعكس ثقافة الجامعة على أداء الأفراد.

ثالثا: أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيار مشكلة بحثية وتناولها بالبحث والكشف والتحليل ما هو إلا نتيجة لأسباب ودوافع الباحث، التعمق في دراسة مختلف جوانبها وتحديد علاقتها بباقي المواضيع الأخرى، وهذا لا ينبع إلا من إحساس الباحث بالمشكلة التي يحملها موضوعه ورغبته في دراستها والتوصل إلى إجابات مقنعة حول التساؤلات التي طرحها، وهذا ما دفع بالطالبة شأنها شأن الباحثين الآخرين إلى تبني دراسة هذا الموضوع بكل موضوعية ومن أهم هذه الأسباب ما يلي:

- الرغبة الشخصية في دراسة هذا الموضوع الجديد والذي تمت دراسته مسبقا في المؤسسات الاقتصادية البحتة، لذا تمت دراسته في هذا العمل من ناحية أخرى وتتمثل في المؤسسات التعليمية من خلال الكشف عن مدى ممارسة الإدارة الإستراتيجية في إدارة الجامعة من طرف الإداريين والأساتذة في عمادة الجامعة والكليات التابعة لها.

- الأهمية العلمية والعملية لموضوع البحث إذ أن المؤسسة التعليمية الجزائرية ومنذ ظهورها اتبعت أساليب إدارية للتسيير وتقييم والرقابة للتعليم العالي ومدى وعي المسيرين بها الأهمية تطبيق مبادئ الإدارة الاستراتيجية حتى في التعليم العالي.

- قلة الدراسات في هذا المجال، فكل الدراسات المتوفرة حول الإدارة الاستراتيجية ارتبطت متغيراتها بالناحية الاقتصادية كالتسويق، وتنافسية المؤسسات ... الخ.

وهذا ما دفع بالطالبة إلى تناوله من زاوية جديدة وهي إمكانية تطبيق الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي.

- حداثة هذا الموضوع ومحاولة إثراء المكتبة الجامعية بهذا النوع من الدراسات خاصة بعد شيوع استخدام الإدارة الاستراتيجية في جميع المؤسسات على إختلاف أصنافها سواء الحكومية أو الخاصة، الإنتاجية أو الخدماتية.

رابعاً: أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في أنها تتناول موضوع من المواضيع الحديثة في التطوير الإداري ألا وهو الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي وهو موضوع مرتبط أساساً بأهم القطاعات ذات التأثير المباشر على التنمية في الجزائر، والمتمثل في قطاع التعليم العالي بإعتباره أساس تنمية الوعي الفردي والإجتماعي وتكوين كفاءات ذات قدرة على إحداث التغيير خاصة في النواحي السلبية أو حتى في مراكز إتخاذ القرار وبهذا يمكن أن نستخلص أهمية هذا الموضوع في النقاط التالية:

- حاجة مؤسسات التعليم العالي إلى إعتقاد أساليب متطورة للتسيير تواكب التطورات الحاصلة في المؤسسات الإجتماعية والإقتصادية والثقافية الأخرى، وذلك لتحقيق الفعالية والتميز في التسيير

الإداري، وكذا في إنتاج مخرجات جامعية ذات كفاءة وتأهيل كبير، من خلال دراسة أدق التفاصيل والتخطيط الجدي لطرق التسيير والإدارة من طرف جميع من ينتمون لها.

- توجيه إنتباه المسؤولين وأصحاب القرار في الجامعة أو في وزارة التعليم العالي إلى ضرورة توظيف الإدارة الإستراتيجية في الجامعة الجزائرية، ودعم استخدامها والتشجيع عليها للوصول إلى تحقيق النجاح وتطبيق الأهداف المسطرة.

- ضرورة الإرتقاء بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية إلى مستويات عليا وجعلها تحنل مراكز الأولى عالميا من خلال نظم إدارتها والتي قد تعد الإدارة الإستراتيجية إحداها.

- التعرف على واقع ممارسة الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر وخاصة جامعة 8 ماي 1945 ومدى وعي العملاء والإداريين والأساتذة بها وتطبيقها فعليا.

خامسا: أهداف الدراسة

إن قوة أي موضوع دراسته تكمن في الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها وتسيير وفقها، وتتمثل هذه الأهداف فيما يلي:

- الكشف عن الإدارة الإستراتيجية وتقدير مدى ممارستها فعليا من قبل إداريي الجامعة وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام

- تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في حال تطبيق إداريي الجامعة ومدى تجاوز السلبيات التي تظهر أثناء عملية تطبيقها الفعلي.

- الكشف عن أسلوب العمل الإداري المتبع ومدى مشاركة الفاعلين الإجتماعيين داخل الجامعة في صياغة هذه الإستراتيجية ومدى وعيهم بضرورة ممارستها لتحقيق التفوق وتنفيذ الخطط التي تسعى

للنهوض بالإدارة الجامعية شأنها شأن المؤسسات الإقتصادية والخدماتية الأخرى التي وجدت تحسنا ملحوظا وتحقيقا للأهداف التي سطرت لتحقيقها.

سادسا: ضبط المفاهيم

1- مفهوم الإدارة:

أ/ لغة: مصدر أدار، جعله يدور، وأدار الرأي: أحاط به.

أدار الشيء بمعنى تعاطاه، وإدارة الشركة أو المؤسسة هي جهاز يتولاها ويسير أمورها وبشرف على كافة أعمالها.(1)

ب/ اصطلاحا: هي جهاز متعدد الوظائف يدير العمل والمديرين بشؤون العمال وتعمل على تنسيق جهودهم، وتنميتهم تنمية شاملة في إطار إجتماعي متصل بالبيئة ويتوقف نجاحها على مدى المشاركة في إتخاذ القارات.(2)

ج/ عرفها إنجلش وانجلش بأنها: " توجيه ومعالجة الأمور التي تسهل تحقيق الأهداف أو الغايات أو النتائج التي يجب رسمها أو وضعها من طرف الأفراد أو الجماعات فالإدارة تشتمل بذلك على الوظائف الإدارية والتنفيذية".(3)

يعرفها منير عبوي بأنها: " تلك المعرفة الصحيحة لما يجب أن يقوم به العاملون ثم التأكد منه".

(1) علي بن هادية وآخرون: القاموس الجديد للطلاب معجم القبائي، ط7، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1991، ص75.

(2) محمد عبد الرزاق إبراهيم وآخرون: الإدارة والتخطيط التربوي، دار الفكر، الأردن، 2008، ص 16.

(3) عبد الرحمان العيسوي: سيكولوجية الإدارة، الدار الجامعية، القاهرة، 1999، ص 24.

- ومن الناحية السياسية والنفسية
- يعرف ودرو ولسن: " الإدارة بأنها الغاية والهدف العملي للحكومة، إذ أن موضوعها هو إنجاز المشروعات بأكبر قدر من الفاعلية والإتقان بما يتلاءم مع حاجات الناس ورغباتهم".⁽¹⁾
- وتعرف الإدارة بأنها: " تنظيم الجهود وتنسيقها وإستثمارها بأقصى طاقة ممكنة للحصول على أفضل النتائج بأقل جهد ووقت ممكنين".⁽²⁾
- فمن خلال المفاهيم السابقة يمكن أن نعرف الإدارة بأنها: " جهاز يسعى لتنسيق الجهود في مختلف المجالات السياسية الإجتماعية والإقتصادية لتحقيق حاجات المنظمات وتلبية الحاجات النفسية للأفراد"
- د/ إجرائيا:

- الإدارة هي ذلك الجهاز الذي يعمل على توجيه ومراقبة سلوكيات الأفراد العاملين بالمنظمة ووضع وتصميم الخطط، والعمل على تجسيدها ميدانيا مع تقييم هذه الخطة ومعرفة مدى نجاحها أو فشلها للقيام بتحسينها إن تطلب الأمر ذلك، بالإضافة إلى تنسيق الجهود بين الفاعلين لتطبيق الأهداف المسطرة.

2- مفهوم الإستراتيجية:

- أ/ لغة: هي في الأصل لفظة يونانية إستراتيجيةجوس " Stratègos " والكلمة أصلها عسكري وتشير إلى الخطة العظمى في حرب أو معركة ما وقد تطور هذا اللفظ ليعني فن كسب المعارف سواء في الحرب أو عالم الأعمال.⁽³⁾

وقد تطرقنا لمفهومها بما يتلاءم مع موضوع هذه الدراسة ألا وهو المجال التعليمي

(1) محمد محمود مصطفى: الإدارة العامة، دار البداية، عمان، 2012، ص 15.

(2) حسن حسين البيلاوي: الجودة الشاملة في التعليم، دار المسيرة، الأردن، 2006، ص 53.

(3) عادل محمد زايد: إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2003، ص 104.

ب/ اصطلاحاً: ومن الناحية التربوية والأكاديمية تم إختيار التعريفين التاليين:

الإستراتيجية هي مفهوم حديث يعمل على طرح الغايات التربوية المنبثقة من الثوابت في سبيل تحقيق أهداف تربوية ومتوسطة، وطويلة المدى، فهي مخطط عام التطوير الشامل للنظم التربوية والتعليمية بأخذ بعين الإعتبار البعد الإنساني والبعد العلمي والبعد الديمقراطي والبعد التنموي وبعد الأصالة والتجديد.⁽¹⁾

ومن الناحية الإدارية:

ج/ يعرفها ياسين غالب بأنها: "مجموعة من القرارات الهامة التي يتخذها الإستراتيجيون من المديرين ومستشاريهم في الإدارة من أجل تحقيق أهداف المنظمة وتتخذ على ثلاثة مستويات هي مستوى المنظمة، ووحدة الأعمال والوظائف".⁽²⁾

- يعرفها شاندر Chandler بأنها: " تحديد الأهداف الأساسية طويلة الأمد للمنظمة واختيار طرق التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق تلك الأهداف".⁽³⁾

- أما مينزيرغ Mintezlrg فيرى: " أن الإدارة الإستراتيجية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمجال أو النشاط الذي تعمل به المنظمة⁽⁴⁾ وتسعى إلى صياغة مفهوم الإستراتيجية محاولاً التوصل إلى ما يعرف بـ **Five Ps Of Stragy** فالإستراتيجية عبارة عن خطة **plan** تحدد سياقات التصرف، وهي مناورة **ploy**

(1) صالح بلعيد: المناهج اللغوية وإعداد الأبحاث، دار هومة، الجزائر، 2005، ص 20.

(2) ياسين سعد غالب: الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية، الرياض، 1998، ص 209.

(3) Chandler ,A : **Stratiger And Structure, chapter in the history of amirican industrial enterprise** cambridge mass mit (1992).

(4) Cravins , Avid, W and Pierrey Nigal: **Stratigie Management 3rd** , Irwin, Boston, 1991, P15. (pdf)

لخداع المنافسين وهي أنموذج Pptern للسلوك للوصول إلى مركز Position أو الوضع المستقر في البيئة، وهي منظور perspective يعطي القدرة على رؤية وإدراك الأشياء وفقا لعلاقاتها الصحيحة.⁽¹⁾

د/ التعريف الإجرائي: الإستراتيجية هي خطة موحدة ومتكاملة وشاملة تهدف لتحقيق الأهداف المسطرة للمنظمات في ظل التحديات البيئية والداخلية والخارجية لها والتي قد تظهر أثناء عملية التنفيذ وقد تعيق سير الأعمال كما هو مخطط لها.

3- مفهوم الإدارة الإستراتيجية:

أ/ يعرفها معهد ستانفورد بأنها: " وضع الإستراتيجيات الملائمة للمنظومة واختيار النمط الملائم من أجل تنفيذها.

ب/ اصطلاحاً: هي " مجموعة القرارات والأعمال التي تؤدي إلى تطوير إستراتيجية أو إستراتيجيات فعالة وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة".⁽²⁾

ج/ يعرف أنصوف Ansoff : "الإدارة الإستراتيجية بأنها تصور العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها، بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات الذي يجب القيام بها على المدى البعيد، والحد الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة والغايات التي يجب أن تحققها".⁽³⁾

ويعرفها محمود كفاوين بأنها: "أسلوب من أساليب الإدارة يعتمد على تحديد الأهداف بعيدة المدى وتطوير السياسات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف في سياق مكونات البيئتين الداخلية والخارجية".⁽⁴⁾

(1) خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس: الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي منهج معاصر، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009، ص ص 166، 167.

(2) david,f : concept of stratigie management, columbus merrill publishing copany.2000. p 15.

(3) نور الدين حاروش: إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011، ص 54.

(4) محمد كفاوين: إدارة المؤسسات الإجتماعية، الشركة العربية المحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2009، ص 432.

يعرفها عبد الحميد عبد الفتاح المغربي بأنها: " تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة وتصميم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف إتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها". (1)

يعرفها تومسون وشريكلانـد **Thompson And Strichland** بأنها: " وضع الإستراتيجيات الملائمة للمنظمة واختيار النمط الملائم من أجل تنفيذها". (2)

الإدارة الإستراتيجية هي: تصميم وتنفيذ وتقييم القرارات ذات الأثر طويل الأجل فهي تلك النظرة المستقبلية لما ستكون عليه المنظمة في مدة زمنية محددة تزداد فيها المنافسة والتهديدات. (3)

د/ التعريف الإجرائي:

الإدارة الإستراتيجية: هي عملية مدروسة ومخططة تهدف لرسم السياسات المستقبلية للمنظمة، واختيار النمط الملائم على المدى البعيد في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، تقتضي بتحديد الرؤى والغايات والأهداف التنظيمية واختيار البديل التنظيمي المناسب، أي صياغة الإستراتيجية ثم تنفيذها ومتابعتها وتقييمها وتقويمها.

(1) نعيم إبراهيم الظاهر: الإدارة الإستراتيجية، المفهوم، الأهمية، التحديات، جدارى الكتاب العالمي وعالم الكتاب الحديث، أريد، الأردن، 2009، ص 09.

(2) سوما علي سليطين: الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال، رسالة ماجستير، جامعة ترشين تخصص إدارة الأعمال، الأردن، 2006-2007 ص 18. (pdf)

(3) محمد أحمد عوض: الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العملية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000 ص 120.

4- مفهوم التعليم:

أ/ لغة: مصدر الفعل تعلم يتعلم وتعلم الأمر أي أتقنه وعرفه.⁽¹⁾

ب/ اصطلاحاً: يعرفه قوود Good بأنه: "عبارة عن مجموعة كل الخطوات التي بواسطتها يستطيع الإنسان أن ينتمي قدراته ومواقفه وكل أشكال السلوك الإيجابي الذي له قيمة محسوسة في المجتمع الذي يعيش فيه".

ج/ يعرفه ودورت Wood Worht: "التعليم هو نشاط يصدر عن الفرد يؤثر في سلوكاته المقبلة ليزيد من قدرته على التكيف".

يعرفه ماكونل Maconel: "التعليم هو التغيير المطرد في السلوك الذي يرتبط من ناحية بالمواقف المغيرة التي يوجد بها الفرد ويرتبط من ناحية أخرى بمحاولات الفرد للاستجابة لها بنجاح".

يعرف جتس Gittes: "التعليم بأنه تغيير في الأداء أو تعديل في السلوك عن طريق الخبرة، وأن هذا التعديل يحدث أثناء إتساع الدوافع وبلوغ الأهداف".⁽²⁾

التعليم عند محمد زياد حمدان: "هو تلك العملية التي يتم خلالها التفاعل بين المتعلمين ومصادر التعلم، وعملياته في بيئة مقصودة، تشمل إجراءات أو أحداث منظمة ومضبوطة، تساعد على أداء أنماط سلوكية محددة في ظل ظروف وشروط معينة في الموقف التعليمي".⁽³⁾

يعرفه هيجل higel بأنه: "ذلك الشيء الذي يفضله يمتلك الفرد الأهمية والقدرة على الفعل".⁽⁴⁾

(1) حميد لوديش: الأسيل قاموس العربي الوسيط، دار الراتب الجامعية، بيروت، 1997، ص 234.

(2) أمير عمر حسين صالح: جودة الخدمات التعليمية بين النظرية والتطبيق، نبلاء ناشرون وموزعون، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2014، ص ص 152، 153.

(3) هاشم حمدي رضا: التدريب الإداري: المفاهيم والأساليب، دار الراية، عمان، الأردن، 2013، ص 69.

(4) جواد كاظم لفته: الإدارة الحديثة لمنظومة التعليم العالي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 22.

د/ إجرائيا: التعليم هو تلك العملية البيداغوجية المدروسة والتي يعد كل من الأستاذ والطالب طرفاها، تهدف إلى تكوين أفراد ذوي كفاءات وخبرات عالية ومهارات عملية مناسبة لبيئة العمل.

5- مفهوم التعليم العالي:

أ/ إصطلاحا:

تعرفه منظمة اليونسكو: " بأنه التعليم الذي يتم من داخل كليات أو معاهد جامعية بعد الحصول على الشهادة الثانوية، وتختلف مدة الدراسة في هذه المؤسسات من سنتين إلى أربع سنوات، فهو كل أنواع الدراسات، التكوين، أو التكوين الموجه التي تتم بعد المرحلة الثانوية على مستوى مؤسسة جامعية أو مؤسسات تعليمية أخرى معترف بها كمؤسسات للتعليم العالي من قبل السلطات الرسمية للدولة (1) وتختلف هذه المؤسسات من ناحية التسمية فهناك، الجامعة، الكلية، الأكاديمية؛ فالجامعة أعلى مؤسسة معروفة في التعليم العالي أما المؤسسات التابعة في الكلية، المعهد، الأكاديمية، المدرسة العليا، وهذه الأسماء تسبب إختلاطا في الفهم لأنه تحمل معاني مختلفة من بلد لآخر فعلى الرغم من أن كلمة كلية تستخدم للدلالة على معهد التعليم العالي، نجد أن بعض الدول تتبع التقليد البريطاني أو الإسباني وتستخدم كلمة كلية للإشارة إلى مدرسة ثانوية خاصة".(2)

- كما يعرف بأنه: كل أنواع الدراسات، التكوين أو التكوين الموجه للبحث.(3)

- يقصد بالتعليم العالي هو ذلك التعليم الذي كثير ما ينعت بالتعليم الجامعي، فقد جاء في بيان اليونسكو حول " التعليم العالي للقرن الحادي والعشرين: الرؤية والعمل والذي تم تعريف التعليم العالي

(1) UNESCO , World Conference On Higher Education, Higher education in the twenty – first century , vision and action, 9 october usa 1998,p 01.

(2) نوال نمور: كفاءة أعضاء هيئة التدريس وأثرها على جودة التعليم العالي، رسالة ماجستير تخصص إدارة الموارد البشرية، (غير منشورة)، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2011-2012، ص 14.

(3) محمد بوعشة: أزمة التعليم العالي في الجزائر والعالم العربي بين الضياع وأمل المستقبل، دار الجبل، بيروت، 2000، ص

فيه بأنه ذلك التعليم الذي يكون في مرحلة ما بعد التعليم الثانوي من طرف مؤسسة جامعية أو غيرها من مؤسسات التعليم المعترف بها من طرف السلطات المختصة بالدولة⁽¹⁾ مما يوحي بقرب هذا المفهوم للجامعة بإعتبارها أنها المؤسسة الأولى المسؤولة عنه في الجزائر قبل ظهور المعاهد والمدارس العليا.

ب/ **التعريف الإجرائي:** التعليم العالي هو ذلك التعليم الذي يتم في مؤسسات رسمية ويهدف إلى تكوين وتدريب وتأهيل الخريجين للبحث العلمي وصقل قدراتهم ومؤهلاتهم والعمل على تطويرها ليكونوا بواسطتها أعضاء فاعلين في المجتمع.

المفاهيم المتعلقة بموضوع الدراسة:

1- مفهوم التخطيط الإستراتيجي:

أ/ **لغة:** مصدر خطط، والتخطيط هو وضع خطة مدروسة النواحي الإقتصادية والتعليمية والإنتاجية وغيرها للدولة، وعلم التخطيط (الإقتصاد) علم يحدد أهداف الإقتصاد ويعين طرق التمويل والتنفيذ.⁽²⁾

- يعرفها قاموس الخدمة الإجتماعية "بأنه عملية تحديد الأهداف المستقبلية وتقويم الرسائل المنجزة لهذه الأهداف وإجراء خيارات متأنية عن مسارات العمل المناسبة."⁽³⁾

(1) محمد بريش: دور التعليم العالي في تكوين العقلية العلمية والملكة النقدية وتنمية حوافز البحث، ندوة حول تفعيل التعليم العالي في خدمة الأمة، مجلة إتحاد جامعات العالم الإسلامي (مجلة سنوية)، أكادير، العدد 4، 9/2002، ص 122.

(2) مومن علي: معجم المعاني الجامع والمعجم الوسيط، دار اللغة العربية المعاصرة، بيروت، نقلا عن:

Http:// : Almaany.Com , 25.11.2015, .15 :13(pdf)

(3) منى عويص، عبلة الأندلي: التخطيط والسياسة الإجتماعية، دار الفكر العربي، القاهرة، 1999، ص33.

ب/ **إصطلاحاً:** فيعرّف قأنه ذلك التخطيط الذي يستند إلى النظام الإستراتيجي المتبع في المنظمة ويأخذ في الحسبان دراسة البيئة الخارجية وحدود الأداء الداخلي، وذلك لتحقيق أهداف المنظمة بشكل أساسي ورؤية رسالتها.

- يعرف بأنه: " هو كل تخطيط بعيد المدى ظهر في المنظمات لوضع إستراتيجيات خاصة بها وتنفيذها بحيث يؤخذ في الإعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية، ويعمل على تحديد القطاعات والشرائح المستهدفة.⁽¹⁾

- وهو كل تفكير إستراتيجي منظم له مقوماته ومفاهيمه وتقنياته الفعالة ويستخدم المنهج العلمي لإستشراف متغيرات المستقبل، وتحليل بيئة المؤسسة داخليا وخارجيا لإفادة من الفرص المتاحة ومواجهة التحديات القائمة والمتوقعة بصورة تمكن من بناء إستراتيجيات قابلة للتنفيذ والتي تستمد من البدائل المطروحة للوصول إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية.⁽²⁾

التخطيط الإستراتيجي هو تخطيط بعيد المدى يأخذ في الإعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية بإعتباره، عملية متجددة يتم تحديثها كل عام لدراسة المستجدات الحاصلة.⁽³⁾

ج/ **التعريف الإجرائي:** "هو عملية إتخاذ قرارات مستمرة بناءً على معلومات ممحنة عن مستقبلية هذه القرارات وآثارها في المستقبل وتحديد الأهداف الإستراتيجية والبرامج والتأكد من تنفيذها مع مراعاة الإمكانيات المتاحة.

(1) هشام سبع، محمد لمين هيشور: **التخطيط الإستراتيجي في الإدارة المحلية**، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر العلمي الدولي

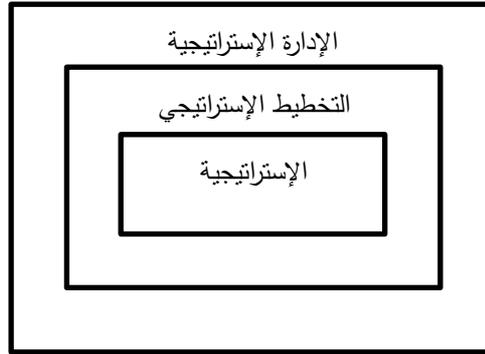
الثامن بعنوان إستراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة وأفكار متجددة، 29 و30 أبريل 2014، جامعة فيلادلفيا، عمان، الأردن، ص 04.

(2) حسين مختار: **تصوير مقترح لتطبيق التخطيط الإستراتيجي في التعليم الجامعي المصري**، دار الفكر العربي، القاهرة،

2009، ص 80.

(3) dalt r. **organisation theoryand design**. West publisahing proosse , boston, houghton mifflin company, new york, 1992, p 171.

الشكل رقم (1) الفرق بين الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي والإستراتيجية



المصدر: عبد الباري إبراهيم درة، ناصر، محمود سعود جرادات: الأساسيات في الإدارة الإستراتيجية: منحنى

نظري تطبيقي، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2014، ص 37.

الفرق بين الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي:

بالرغم من إعتقاد الكثيرين أن الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي هما وجهان لعملة واحدة، إلا أنهما يختلفان في حقيقة الأمر من عدة أوجه ولعله من المثمر أن نذكر أوجه إختلافهما في النقاط التالية:

- تعد الإدارة الإستراتيجية ثمرة لتطوير مفهوم التخطيط الإستراتيجي وتوسيعا لنطاقه وإغناءً لأبعاده.
- التخطيط الإستراتيجي هو عنصر من عناصر الإدارة الإستراتيجية وليس هو الإدارة الإستراتيجية بعينها لأن الإدارة الإستراتيجية تعني أيضا بإدارة التغيير التنظيمي وإدارة الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد وإدارة البيئة في نفس الوقت. (1)
- الإدارة الإستراتيجية هي عملية خلق هادفة (تعنى بالحاضر والمستقبل في آن واحد في حين نجد أن التخطيط الإستراتيجي هو عملية تتبؤ لفترة طويلة الأجل وتوقع ما سيحدث وتخصيص الموارد والإمكانات الحالية في النطاق الزمني الذي تحده الخطة.

(1) حسن محمد أحمد محمد مختار: الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، السودان، 2009، ص 269.

التخطيط يتعلق بالبرمجة وليس بالإكتشاف في حين أن الإستراتيجية هي قبل كل شيء بحث وتقيب مستمران.

- وبالرغم من أن التخطيط الإستراتيجي يسبق عملية الإدارة الإستراتيجية إلا أن الكثيرين يعتقدون أن الإدارة الإستراتيجية لا تكون فعالة إلا إذا تبعها تنفيذ وتقييم الخطط الإستراتيجية.⁽¹⁾

3- مفهوم الجامعة:

أ/ لغة: إن إصطلاح جامعة university مأخوذ من الكلمة اليونانية universitas وهي في لغتنا العربية مأخوذة من المادة اللغوية، بمعنى وجمع الشيء عن تفرقة، يجمعه جمعا وجمعه فأجتمع والجامعة هي الغل لأنها تجمع اليدين إلى العنق.⁽²⁾

وتعد كلمة جامعة ترجمة دقيقة للكلمة الإنجليزية university التي تعني التجمع والتجميع للمعارف والخبرات.⁽³⁾

ب/ اصطلاحا: يقصد بالجامعة المؤسسة المسؤولة عن التعليم العالي، وتتألف من عدة مدارس أو كليات، يختص كل منها بفرع معين من المعرفة.⁽⁴⁾

تعرفها الأكاديمية للتعليم العالي بأنها: عبارة عن مؤسسة للتعليم العالي والبحث تمنح درجات أكاديمية في مختلف المواد، كما توفر كلا من التعليم الجامعي والدراسات العليا.⁽⁵⁾

(1) المرجع السابق، ص 270.

(2) عيسى مومني: قاموس المنار، لتعليم اللغات، دار العلوم للنشر، الجزائر، 2007، ص 460.

(3) أبي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم: لسان العرب، المجلد الثامن، بيروت، ص 53-59.

(4) خالد عبد الوهاب الزبيدي: القيادة الإدارية وتطوير منظمات التعليم العالي، دار الأيام، الأردن، 2012، ص 15.

(5) ناصر الحجيلان: الجامعة، مقال بجريدة الرياض، 18 أبريل 2010، العدد 15273، نقلا عن:

<http://www.arabe.co.uk/university.Definition.html>

ومن الناحية الإجتماعية:

ج/ يعرفها كلارك كير: (Clarch- Kerr): الجامعة هي مؤسسة داخل النطاق الإجتماعي لحقبة معينة تعمل على نشر المعرفة الجديدة في المجالات الإجتماعية والإقتصادية. يعرفها حامد عمّار: بأنها ذلك التجمع الذي يحوي مختلف إبداعات الفكر الإنساني وثوابت المجتمع وخصوصياته الثقافية بما يسير تجديدها وإنتاجها وذلك لخدمة الطلاب والإرتقاء بالبحث العلمي وخدمة المجتمع.⁽¹⁾

وتعرف بأنها: وحدة إجتماعية إدارية منظمة تتألف من مجموعة من الأفراد الذين تربطهم علاقة منظمة مع بعضهم بحيث يسعى الكل إلى تحقيق الأهداف المسطرة.⁽²⁾

د/ التعريف الإجرائي للجامعة: هي مؤسسة تعليمية وإجتماعية ذات تركيب معقد لها أهداف خاصة بها تسخرها خدمة المجتمع، تعمل على تطوير البحث العلمي لإعداد قوى بشرية مؤهلة ومتخصصة في شتى مجالات المعرفة الإنسانية لها هيكل تنظيمي متسلسل وطاقم إداري يسيرها، تتفاعل مع البيئة المحيطة بها من خلال علاقتي التأثير والتأثر بينهما.

سابعا: النظريات المفسرة للموضوع:

لقد اعتمد علماء الإدارة الإستراتيجية وباحثوها على عدة ملامح فكرية تمثل تصوراتهم التي انطلقوا منها، وقد إنطلقت تلك التصورات من نواحي فلسفية عديدة، ومنطق إستنباط إفتراضاتها، وما قدمته من تحليلات وتفسيرات ضمن منظور كلي وجزئي أحادي ومتعدد الأبعاد، عقلاني تام ومحدود، يدعو للإهتمام بالبيئة العامة والخاصة وبالمتغيرات السياسية والمعرفية والثقافية، ومن ثمة فالمهمة

⁽¹⁾ فريد النجار: التجديد التنظيمي لمنظومة التعليم في القرن 21، الدار الجامعية، القاهرة 2007، ص 62.

⁽²⁾ أنور فهيم قصيرة والحسين طه الشربيني: سبل تطوير أداء الجامعات التكنولوجية، مجلة إتحاد الجامعات العربية، العدد: 02،

كانون الثاني، 1999، ص 21.

الأساسية تكمن في إنتقاء مداخل فكرية تتزعم نظرة عقلانية تارة، وتولي إهتماما ببيئة المنظمة تارة أخرى، وتثير وجهات نظر معاصرة ذات أفق سياسي، ومعرفي وثقافي، وتتمثل هذه المداخل في:

1- المدخل العقلاني

2- المدخل البيئي

3- المدخل المعاصر

4- نظرية التحولات العرضية

1- المدخل العقلاني: يتمحور هذا المدخل حول إمتلاك العقل الإستراتيجي قدرات فائقة تبحث عن الكمال في ممارسة عملية الإدارة الإستراتيجية، وتتأثر هذه الافكار بحالة التفاعل بين علم الإقتصاد، وعلم الإدارة الإستراتيجية وما تفرزه منتصورات وإفتراضات تتجسد فيما يأتي:

- الدقة والوضوح التام في تشخيص المشكلات والمعضلات الإستراتيجية.

- تشخيص الأهداف الإستراتيجية سواء أكان ذلك في مجال تعظيم الأرباح أم تخفيض التكاليف وما تحتمله من نتائج متوقعة بصورة كاملة.

- توفير جوانب تمكن المنظمة في تحديد الفرص المتاحة والمتوقعة وما يرافقها من تهديدات بدقة من خلال الإستفادة من نتائج التحليل الإستراتيجي لبيئة المنظمة.

- إمتلاك العقل الإستراتيجي قدرات غير مألوفة في الإدراك والتعلم والتفكير الإستراتيجي.

- بناء محفظة إستراتيجية تستجيب لتنوع الخيارات بما يؤهل المنظمة التحكم بالأخطار والتكاليف ويعظم المنافع والعوائد الناتجة عنها⁽¹⁾.

(1) المرجع السابق، ص 22.

- قياس الكفاءة الإستراتيجية بموجب مؤشرات إقتصادية، مثلا العائد على الإستثمار، ومعدلات النمو، والحصة السوقية، ويعتمد قبول هذه الإفتراضات على أساس عقلانية المنظمة، وقدرة مدرائها في أداء الأدوار المهام الإستراتيجية المناطة بهم، وانتظام أجهزة الرصد البيئي ونظم المعلومات الإستراتيجية في تحليل وتفسير وتهيئة الحقائق للإدارة العليا بما يمكن من الإقدام على إختيار إستراتيجي ناجح في إستثمار موارد المنظمة وتعظيم ميزتها التنافسية، المحافظة على النوعية الكلية لمنتجاتها وخدماتها وما تقدمه من أفكار جاذبة لقوى السوق معززة لمركزها التنافسي في محيط الأعمال حاضرا ومستقبلا سواء كان قياديا أم تحديا أم تابعا، ومن ثمة المحافظة التامة على التوجه الإستراتيجي وما يرتبط به من فلسفة إدارة حكيمة للمنظمة.

وبرزت مقابل النظرة العقلانية التامة نظرة العقلانية المحدودة أفرزتها حالة التفاعل بين علم الإدارة الإستراتيجية والعلوم السلوكية (علم النفس، علم الإجتماع عامة وعلم النفس⁽¹⁾ الإداري وعلم الإجتماع الإداري خاصة) صيغت بموجبها عدة إفتراضات وهي:

- محدودية قدرات العقل الإستراتيجية في تشخيص المشكلات الإستراتيجية وتحليلها وتفسيرها.
- صعوبة التنبؤ بالمستقبل، ومن ثم فإن النتائج المتوقعة يرافقها قدر معين من الخطأ مرجعه التقدير والحكم الذاتي.
- لا يمتلك المدراء قوة فائقة، وذكاء خارق، وإمكانية معالجة المعلومات وتمثيلها بدقة متناهية مما يعنى إتجاههم نحو خيارات إستراتيجية مرضية وليست مثالية.
- بناء المحفظة الإستراتيجية وفق فلسفة إدارية تؤمن بما هو كائن وليس ما ينبغي أن يكون، واستمرارية الحاجة للبحث عن معلومات من مصادرها الداخلية والخارجية.

(1) نعمة عباس الخفاجي: الإدارة الإستراتيجية، المداخل، المفاهيم والعمليات، مكتبة دار الثقافة، عمان، 2004، ص ص 49-

- إمتلاك مستوى الطموح والقيم تأثيرا في السلوك الإستراتيجي المنظمة.
- الإستفادة من التعليم الإستراتيجي في صياغة إستراتيجية المنظمة.
- إعتداد النجاح الإستراتيجي على مستوى الإبداع التنظيمي ونضوج الشخصية الإستراتيجية ودرجة المشاركة في القيادة الإستراتيجية.

* فمن خلال ما سبق نستخلص أن المدخل العقلاني يؤكد على فلسفتين إحداهما مثالية والثانية نفعية يمكن تجسيدها في الواقع العملي، وضرورة إنتهاج منهج ذو منطق سليم يسير بإنتظام وعبر مراحل منظمة ومتكاملة وعلى الإدارة العليا إعتداد أسلوب التفكير الإستراتيجي من خلال تصميم إستراتيجية المنظمة التي تعظم أهدافها وتحققها كما هو مسطر لها.

فقد عمد هذا المدخل إلى دعوة المدراء للإنتباه إلى حياة الجامعة الداخلية وما تحتويه من طاقات وموارد مالية وتكنولوجية ورأس مال بشري يؤهلها للتحرك إستراتيجيا والتفوق في عملها حتى على المدى البعيد، بحيث أن بقاء أي منظمة في العصر الراهن ومن بينها الجامعات مرهون بمدى إستجابتها لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

2- المدخل البيئي:

أ/ نظرية إعتمادية الموارد: محور هذه النظرية أن أي منظمة تعتمد على بيئتها الخارجية أي (المنظمات الأخرى) في تأمين مواردها فتصور هذه النظرية المنظمة كمشارك نشيط في علاقاتها مع البيئة⁽¹⁾ فهي تشتمل على فكرة أن مديري المنظمات يديرون بيئاتهم ويديرون منظماتهم أي أنهم يفرضون البقاء التنظيمي عن طريق إختيارهم للأشكال التنظيمية المناسبة للبيئة، ومن النظريات السابقة نجد أنها إنقسمت في نظرتها إلى العلاقة بين المنظمة والبيئة إلى إتجاهين هما:

(1) ليلي بنت سعد الهاشم: واقع الإدارة الإستراتيجية في الأجهزة الحكومية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة العامة، كلية العلوم الإدارية جامعة الملك سعود، العربية السعودية، 2005-2006، ص ص 18-20.

الإتجاه الأول: يرى أن المنظمات ترتبط بيئتها بعلاقات تبادلية ويمثل هذا الإتجاه كل من نظرية النظام المفتوح والنظرية الموقفية ونظرية إعتماذية الموارد.

الإتجاه الثاني: فيرى أن المنظمة ترتبط بعلاقة أحادية الإتجاه مع بيئتها، فهي لا تستطيع التأثير عليها من حيث أن دورها ينحصر في الإستجابة فقط للتغيرات البيئية ويمثل هذا الإتجاه النظرية الإيكولوجية.

فمن الواضح أن جميع المنظمات لا يمكنها أن تغفل أثر المتغيرات البيئية على عملها سواء كانت منظمة حكومية أو خاصة، فهذا التأثير لا يقتصر تناوله على مستوى المنظمات الخاصة كما يعتقد البعض فقد وجدت العديد من الدراسات حول تأثير المتغيرات البيئية على منظمات القطاع العام كمظمات مستقلة، وفي الإدارات الحكومية المختلفة كمنافسة العلاقة بين الطلب السياسي الخارجي وإستجابة إستراتيجية المنظمة له، فمن الواضح أنه بغض النظر على ملكية المنظمات فلها أسبابها التي تدعوها للإهتمام بالإدارة الإستراتيجية لبيئتها الخارجية وما يترتب عن ذلك من تغيرات في سلوكها التنظيمي حيث يتركز جل هذا الإهتمام للإرتباط القائم بين البيئة وتطور المنظمة وبقائها.

يمكن إعتبار الإدارة الإستراتيجية كعمليات تحاول المنظمات من خلالها كالجامعة إدارة بيئتها والتأثير في أنماط تكيفها وتأقلمها وإستجابتها للمتغيرات من خلال السياسات والخطط والبرامج.

ب/ نظرية النظام المفتوح: تقوم فكرة النظام المفتوح على أساس تأكيد العلاقة التبادلية بين المنظمة والبيئة المحيطة بها وبناء على هذه النظرية فإن المنظمة تتكون من أجزاء مرتبطة ببعضها بعلاقة تفاعل وتداخل أي أن كل جزء منها يؤثر على الأجزاء الأخرى ويتأثر بها كما أن المنظمة تعتبر جزءا من نظام أكبر وهو البيئة المحيطة بها، وهذا النظام الأكبر يتكون من مجموعة من الأنظمة⁽¹⁾

(1) المرجع السابق، ص 20.

الإجتماعية والإقتصادية والثقافية والتقنية، التي يتم التفاعل بينها وبين المنظمة وبالتالي تعد المنظمة نظاماً مفتوحاً على البيئة المحيطة بها بما تحويه من أنظمة أخرى.

ج/ النظرية الموقفية: تعتبر هذه النظرية إمتداد النظرية النظام المفتوح وهي تمثل إتجاهات حديثاً يقوم على أساس أنه لا توجد طريقة مثلى واحدة يمكن إتباعها في جميع المواقف بل لابد من تغيير الطرق ولأساليب والنظم في المنظمة بناء على التغيرات البيئة المحيطة بالمنظمة أي أنها تهتم بإيجاد التوافق الملائم بين البيئة الداخلية لها وبيئتها الخارجية.

د/ النظرية الإيكولوجية: تقوم هذه النظرية على أساس أن للبيئة دور مؤثر في تقرير مصير المنظمات من خلال إفتراضها أن هنالك عوامل بيئية تختار الخصائص التنظيمية التي تلازم البيئة بشكل جيد، أي أن البيئة تختار شكل ونوع التنظيم الذي يناسبها، أما الأشكال الأخرى التي لا تناسبها فلا تتبعها وقد انتقدت هذه النظرية بسبب تجاهلها لتأثير المنظمة على بيئتها حيث أنها نظرت إلى المنظمة كملتقى فقط، أي أن دورها ينحصر في الإستجابة لمؤثرات البيئة دون إحداث أي تأثيرات في محيط البيئة التي تعمل بها.

3- المدخل المعاصر: تضيف النظريات السياسية والثقافية والمعرفية المؤلفة للمدخل المعاصر ألواناً فكرية، أسهمت في دراسة الإدارة الإستراتيجية عبر نوافذ عقلية مما هو معاصر في علمي الإدارة والمنظمة، وتسعى لغلق الفجوات النظرية والتطبيقية من خلال تحقيق التكامل مع علوم إنسانية تتسم بنضج تراكمها العلمي⁽¹⁾.

(1) المرجع السابق، ص 21.

أ/ النظرية السياسية: فقد أغنى علماء السلوك التنظيمي علم الإدارة الإستراتيجية بالوعي لنتاج علم السياسة على المستوى الجزئي، وما قدمه من معالجات علمية للظواهر الإستراتيجية في المنظمة تصلح لتكوين تصورات نظرية قائمة على الإفتراضات التالية:

- إن للعوامل الداخلية والخارجية دورا مؤثرا في صياغة الأهداف الإستراتيجية.
- إمتلاك القوة الإستراتيجية تأثيرا في تخصيص موارد المنظمة، وتحقيق الإعتمادية الداخلية والخارجية.

- إرتباط السلوك الإستراتيجي بالمصالح الإستراتيجية للمنظمة.
- إستجابة التركيب السياسي للمنظمة لما يصمم من نماذج إستراتيجية.
- ظهور الصراع بين المنظمات حول المراكز الإستراتيجية في سوقها المستهدف.
- يوصف النجاح الإستراتيجي بقدرة إدارة المنظمة على الإحتواء والمساومة والتفاوض لضمان التكيف المنظمة والهيمنة في بيئة الأعمال.

ب/ النظرية الثقافية: جاءت ولادة أفكار هذه النظرية إستجابة لبوادر الإهتمام بالثقافة التنظيمية ودراسة علاقتها وتأثيرها في العقل الإستراتيجي، وما يتخذ من قرارات إستراتيجية. وترتكز النظرية الثقافية في علم الإدارة الإستراتيجية على الإفتراضات التالية:

- تشكل الإستراتيجية مظهر من مظاهر الثقافة التنظيمية.
- بعد الوعي بالمحيط الثقافي للمنظمة مطالباً أساسياً لتعميم المحفظة الإستراتيجية.
- تكون فلسفة الإدارة العليا وإيديولوجيتها وما تمتلكه من إرادة وعوامل محددة لسلوكها وتوجهها الإستراتيجي.⁽¹⁾

(1) نعمة عباس الخفاجي: مرجع سابق، ص ص 57، 58.

- يؤلف النسيج الثقافي المنظمي قرة موجة لأنماط التفكير الإستراتيجي ومؤثرة في التنفيذ الإستراتيجي.

- يقاس النجاح الإستراتيجي من خلال الإلتزام والإغتراب المنظمي من جهة وإرتقاء المنظمة لمسؤولياتها الأخلاقية والإجتماعية من جهة أخرى.

ج/ النظرية المعرفية: دأب مفكرو الإدارة الإستراتيجية التقيب عن مكامن القوة في التفكير الإستراتيجي ودوره في إستيعاب حركة المحيط المنظمي والإقدام على خيارات إستراتيجية تحقق الميزة التنافسية وتحافظ على الحصة السوقية للمنظمة حاضرا ومستقبلا وأعطى التفاعل بين الفلسفة وعلم النفس المعرفي، وعلم الإجتماع المعرفي، علم التعلم المنظمي، ويبين علم الإدارة الإستراتيجية حسب هذه النظرية أنه يتأسس على الإفتراضات التالية.

- تأتي الأهداف والتوجهات الإستراتيجية إستجابة لحسن المدراء وخيالهم وتصوراتهم المتوقعة عن المستقبل وأفاقه

- يؤدي إختلاف البناء المعرفي إلى إختلاف أساليب تصميم الإستراتيجية.

- تتمتع العقول الإستراتيجية لذوي المواد المعرفية الغزيرة بخاصية التفوق والقدرة على عقلنة الإختيار الإستراتيجي

- الإستفادة من ذكاء وذاكرة وخبرة الإدارة العليا لتمثيل ورسم سياسات معرفية خاصة بالمراكز الإستراتيجية⁽¹⁾.

- يتوقف النضج المعرفي للعقل للإستراتيجي على مستوى الإدراك والتعلم والتفكير الإستراتيجي.

(1) مرجع سابق، ص 58.

- إمتلاك المنظمة لغة ومنطق إستراتيجيين تكسيها شمة التميز والتفوق الإستراتيجي عن بعضها الآخر.

- يتوقف النجاح الإستراتيجي على ما تمتلكه المنظمة وإدراتها من كفاءة في إستثمار الإبداع والمعرفة كموردين غير ملموسين في مسارات التغيير الإستراتيجي. (1)

* فمن خلال المدخل المعاصر نستخلص أنه العوامل السياسية والثقافية والمعرفية المحيطة بالمنظمة لها دور بارز في التأثير على عملية صناعة القرار وتنفيذه، أي أن أغلب منظمات اليوم أضحت تقوم بعملية تحصيل بيئي معمق لتكييف الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة من أجل تحقيق الأهداف التي سعت لتحقيقها في الجامعة بإعتبارها المنظمة المعنية بهذه الدراسة.

4- نقد النظريات السابقة

أ/ نظرية التحولات العرضية

- ينطلق النقد الراديكالي لحرية المسير في إختيار الإستراتيجية التنظيمية والطبيعة العقلانية لتكوينها من ممثلي ما يعرف في الأدب الإداري بنظرية التحول العرضي التي تبناها مارش وأولسون (March J. Olsen J). والتي تقر بأن إستراتيجية المنظمة ليست كوسيلة، مقرررة لتطور المنظمة في المستقبل، وإنما هي كوسيلة لتفسير القرارات السابقة، وتطور المنظمة من وجهة نظرهم هي تراكم تدريجي من أفعال مختلفة الإتجاهات للكثير من الفاعلين المنفذين لبرامج متوعة.

- كما أن التغييرات في هيكل المنظمة ليست بمثابة فصل الختام لتنفيذ مشروع، خطة هو أو إستراتيجية، كإختيار واع للمسيرين، وإنما نتيجة عرضية (من وجهة نظر الإستراتيجية التي جرى تنفيذها) إشتراطته جميع الافعال الغير مشتقة الأشخاص، مشغولين في الإدارة للأسباب ومراحل

(1) نعمة عباس الخفاجي: الإدارة الإستراتيجي، المداخل، المفاهيم والعمليات، مكتبة دار الثقافة، عمان، 2004، ص 59.

وحالات مختلفة، رغم أن التحولات في المنظمة قد تكون أثارها عوامل داخلية أو خارجية ولكن لا توجد صلة قوية بين متطلبات البيئة الداخلية والخارجية، وبين التغييرات الهيكلية المحققة فعلا.

- يؤدي المدير أو المسير في هذا النموذج دورا شكليا وتقليديا، وروتينيا أكثر من أداءه الدورة المقترح الحقيقي للتغييرات في الهيكل التنظيمي في المنظمة، فمن وجهة النظر هذه تبدو نظرية التحولات العرضية مناقضة لجميع نماذج تطوير المنظمة، سواء المصممة على قاعدة التصميم العقلاني للمنظمة أو على قاعدة برمجة تطويرها.

- إذ يفهم بعض ممثلي هذه النظرية المنظمة باعتبارها فوضى تنظيمية، بمعنى منظومة غير مستقرة الصلات بين مجموعات مستقلة نسبيا وضعيفة الإرتباط من المشاركين في نشاط الأعمال، أما المسيرين فهم مجرد مبادرة شكلية وأن تعقيد الأفعال المتبادلة وعدم إستقرار مصالح المشاركين في النشاط، وكذلك فرادة منظر التطور السابق للمنظمة تقيد إمكانية⁽¹⁾ إتخاذ قرارات ومشاريع عقلانية.

- إما إستراتيجية المنظمة فتبنى على طريق تثبيت قرارات ضعيفة الإرتباط فيما بينها، ثم تبنيها سابقا، ومحاولة فهمها.

- فالإدارة الإستراتيجية وفق هذه النظرية هي ليست مثال أو قواعد للوصول إلى المستقبل المأمول، وإنما مجرد عودة إلى ماضي نشاط المنظمة، لذا فالإستراتيجية المتبناة ضعيفة الإرتباط بحالة البيئة الخارجية التي تتبادل الفعل مع المنظمة، وأن هدفها الأساسي ينحصر في محاولة أعضاء المنظمة وعي تصورات وطرق الفعل، الموجهة نحو ضمان التوافق الإجتماعي وزيادة إمكانية التنبؤ بظروف نشاط المنظمة.⁽²⁾

(1) جواد كاظم لفته: الإدارة الحديثة لمنظومة التعليم العالي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 336.

(2) مرجع سابق، ص 60.

* فمن النظريات والمداخل السابقة نستخلص:

أنه وبغض النظر عن إختلاف التصورات النظرية والمنهجية للمختصين حول مفهوم إستراتيجية المنظمة، هذا المفهوم العام الذي في شكله العام يدل على خطة إدارية صيغت من طرف مسيري المنظمة بوعي شديد بغرض تحقيق الأهداف المسطرة، وتقوية مواقعها في النشاط الوظيفي. إن الإدارة العليا للمنظمة بصفة عامة ومؤسسة التعليم العالي والتي حددت في هذه الدراسة بالجامعة تصنع إستراتيجيتها من أجل تحديد إتجاهات تطورها، وإتخاذ قرارات مبررة عند إختيار سبل تحقيق الأفعال الإدارية المناسبة؛ فعندما يختار المسيرون إستراتيجية معينة لتطوير المنظمة فهذا يعني أنهم من بين جميع الطرق الممكنة للتطوير سبل الفعل المتاحة للمنظمة، إختاروا إتجاه واحدا ستسلكه إدارة الجامعة في تطورها المستقبلي.

ثامنا: الدراسات السابقة:

ولأن المعرفة تراكمية والبحث العلمي بناء متكامل، أردنا إيجاد إطار نظري حول الموضوع المدروس وإيجاد موقع فيه الإشكالية المطروحة، ومن خلال البحث الوثائقي في الأدبيات النظرية التي تعالج موضوع الإدارة الإستراتيجية والتعليم الجامعي (العالي) وقد وجدت أن الدراسات العربية موجودة لكثيرة لكن في المقابل ندرة في الدراسات الأجنبية التي تناولت هذا الموضوع.

1- دراسة برينان Brennan 2003 بعنوان الإدارة الإستراتيجية والتسويق والقوى البشرية في كليات

التعليم العالي. (1)

أجريت الدراسة على ثلاث كليات للتعليم العالي في بريطانيا هدفت الدراسة إلى:

(1) pierre tabatoni, jhon davis : **stratigic management and universities**, cambridge mass mit, 2002, p 12.

- التحقق من مدى تطبيق التسويق الفعال في قطاع التعليم العالي في بريطانيا وتقييم درجة التكامل بين الوظائف الإستراتيجية وبشكل خاص بين التسويق وإستراتيجية إدارة القوى البشرية
 - استخدام الباحث أسلوب دراسة الحالة لمدة طويلة، وكذا المقابلة الشخصية وقد شهدت عينة الدراسة 1000 من موظفي الإدارة في الجامعات الثلاثة.
 - وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:
 - هناك سوء في التقدير لأهمية التسويق الفعال وإدارة القوى البشرية
 - يوجد سوء تقدير للميزات التي يمكن الحصول عليها من خلال تحقيق التكامل بين التسويق وإستراتيجيات القوى البشرية وتكاملهم جميعا من ناحية الإدارة الإستراتيجية والجودة.
 - لتتواصل الدراسة إلى إقتراح التوصية التالية:
 - ضرورة تحقيق التكامل الفعال بين إستراتيجيات التسويق وإستراتيجيات القوى العاملة
 - ضرورة دعم الجهود المبذولة من طرف القوى العاملة التي تهدف إلى دعم إستراتيجيات التسويق في التعليم العالي.
- إذ تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية وكذا مع الدراسات التي سبقتها في تناولها للإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي لكن في أوروبا الغربية.
- تختلف عن الدراسة الحالية في إعتادها على الجانب التسويقي أي من الناحية المنفعة الإقتصادية التي يحققها التسويق الفعال للتعليم العالي فهذه الدراسة قد بينت أن الدول الغربية تولي أهمية كبرى للجانب الإقتصادي عكس الدول العربية التي قد نجد في بعض الأحيان غياب الفهم للإدارة الإستراتيجية والجهل بأسسها ومتطلباتها.

2- دراسة: حافظ حسان محمد حسن (1990-2005) بعنوان: " الإدارة الإستراتيجية ومدى تطبيقها

بمؤسسات التعليم العالي الأهلي بولاية الخرطوم" إذ تناولت هذه الدراسة الميدانية بعض مؤسسات

التعليم العالي الأهلي بالخرطوم - اليمن. (1)

- وقد هدفت هذه الدراسة إلى: كشف المشاكل والتحديات التي تواجه هذه المؤسسات.

- تبيان أهمية تطبيق مفهوم الإدارة الإستراتيجية في تطوير وتحديث هذه المؤسسات.

- معرفة مدى جودة الأداء.

- معرفة مدى قدرة مؤسسات التعليم العالي على تحقيق القدرة التنافسية.

- إعتد الباحث في دراسته على منهج البحث الوصفي، دراسة حالة بعض المؤسسات وإستعمل

الإستبانة والمقابلة.

ليخلص الباحث في دراسته إلى إستخلاص النتائج التالية:

إن سياسة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي كانت كافية لتطوير وتشجيع مؤسسات التعليم العالي

الأهلي وتقع في إطار الإستراتيجية القومية الشاملة.

- أن سياسات العمل لمؤسسات التعليم العالي الأهلي موضوع الدراسة لا تتكافأ ومفهوم الإدارة

الإستراتيجية من حيث إستقراء المستقبل والتخطيط له.

- ضعف الإهتمام بمؤسسات التعليم العالي الأهلي من حيث التعليم التقني وأيضاً التطوير والتأهيل

للكوادر الأكاديمية بها.

(1) حافظ حسان محمد نقلا عن:

- ضعف القدرة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي موضوع الدراسة في مواجهة مؤسسات التعليم العالي الحكومي.
- واقتُرحت هذه الدراسة العديد من التوصيات وتتمثل في:
- وضع أسبقيات للإنشاء والمصادقة على إنشاء مؤسسات تعليم عالي أهلية وأجنبية جديدة كما يلي:
- التعليم الفني أولاً.
- التعليم التطبيقي والمهني.
- التعليم في الدراسات الإنسانية والاجتماعية.
- مراعاة عدالة توزيع هذه المؤسسات الجديدة إقليمياً على مختلف ولايات السودان الأخرى.
- يجب على مؤسسات التعليم العالي الأهلي موضوع الدراسة تطبيق مفهوم الإدارة الإستراتيجية من خلال توفير مخططات إستراتيجية طويلة الأجل تتضمن برامج وموازنات ومشروعات وتنبؤات وإستراتيجيات وسياسات فعالة ومرنة.
- تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية باقي الدراسات الأخرى في كونها تتناول متغير الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي، ومدى دور أداء الأفراد في إنجازها.
- بالإضافة إلى محاولة فهم المعوقات التي تعترض تطبيقها داخل مؤسسات التعليم العالي إمكانية جعلها سياسة عامة في كل مؤسسات التعليم العالي بإختلاف تخصصاتها.
- وكباقي الدراسات الأخرى فإن هذه الدراسة تستخدم المنهج الوصفي ليبقى الإختلاف الوجيه بين الدراستين في إستخدام الدراسة لعينة البحث عكس هذه الدراسة إعتمدت على منهج دراسة الحالة و فقط.⁽¹⁾

(1) المرجع السابق.

3- دراسة مروان الدهدار 2006 بعنوان: "العلاقة بين التوجه الإستراتيجي لدى الإدارة العليا في

الجامعات الفلسطينية وميزاتها التنافسية - دراسة ميدانية على جامعات غزة".⁽¹⁾

- هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين بعض متغيرات التوجيه الإستراتيجي المتمثل في إلزام الإدارة العليا بالإدارة الإستراتيجية، معدلات الإبتكار والتغيير التكنولوجي في مجال التعليم الإلكتروني، التحسين المستمر، الإهتمام بالعنصر البشري، كمتغيرات مستقلة بالإضافة إلى التعريف على حقيقة التوجه الإستراتيجي لدى الإدارة العليا في المؤسسات الجامعية في قطاع غزة ومساعدة الإدارة العليا في تطوير أدائها ومهاراتها لما يحقق المسيرة التنافسية لهذه الجامعات من خلال عناصر التوجيه الإستراتيجي.

- إستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتكون عينة دراسته من (165) موظف في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية، وقد إستبانة بعدة محاور.

- وقد توصلت نتائج الدراسة إلى مايلي:

- هناك علاقة ذات دالة إحصائية بين جميع متغيرات التوجيه الإستراتيجي التي إعتدها الباحث في الدراسة والميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة.

- أن نسبة (55.1%) من حجم العينة توكل القيام بالتخطيط الإستراتيجي للجان إستشارية خارجية.

- وأهم ما إنبثق على هذه الدراسة من توصيات ما يلي:

- تشجيع الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية في غزة على الإهتمام بموضوع التخطيط الإستراتيجي وإستخداماته وذلك لضمان تحقيق الميزة التنافسية.

⁽¹⁾ هاني عبد الكريم وهبة: واقع الإدارة الإستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة) قسم أصول التربية تخصص إدارة تربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة، 2008. (PDF)

- زيادة تعميق التعاون بين الإدارات العليا للجامعات المختلفة في قطاع غزة لزيادة كفاءة التعليم العالي في فلسطين.

- أهمية ممارسة وتطبيق الخطط الإستراتيجية ، وضرورة الأخذ بتنفيذ الخطط الإستراتيجية الموجودة لدى الإدارات العليا في الجامعات من قبل كافة العاملين في الجامعة وذلك لضمان تحقيق الميزة التنافسية.

* تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها لمتغير المورد البشري أو ما هو معروف بالرأسمال البشري والذي يعد أساس إهتمام منظمات العصر الحديث بالإضافة إلى دراستها للإدارة الإستراتيجية كمتغير رئي وأثره في إثارة دافعية العمال نحو العمل الذي توكله إليهم منظماتهم

- كما يتشابه منهج هذه الدراسة ألا وهو المنهج الوصفي التحليلي مع منهج الدراسة الحالية لكونه يتناول متغيرات تهدف لمعرفة مدى ممارسة الإدارة الإستراتيجية على مستوى الإدارة العليا.

4- دراسة سندهام Steadham 2006 بعنوان: " الإدارة الإستراتيجية وكفاءة مديري القوى البشرية

دراسة ميدانية بكليات المجتمع(*) في ولاية تكساس الأمريكية". (1)

- هدفت الدراسة إلى التعرف على المستويات المتوقعة والحقيقة للكفاءات الضرورية للإدارة

الإستراتيجية الفعالة بين وجهات نظر كل من مديري القوى البشرية والمديرين التنفيذيين

- التعرف على المستويات الضرورية لكفاءة المدراء التنفيذيين بين الضرورية والإدارة الإستراتيجية.

(*) كليات المجتمع: هي مؤسسات دولية للتعليم العالي تختص بالتعليم التقني والصحي وكذا التعليم التطبيقي.

(1) المرجع السابق ص 56.

- استخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأعد الباحث لذلك إستبانة بعدة مجالات، إستخدم الطريقة المسحية في توزيعه لإستبانة والتي شملت جميع العاملين في مجال إدارة القوى البشرية والمديرين التنفيذيين وفي كليات المجتمع في ولاية تكساس.

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- مديرو القوى البشرية والميرون التنفيذيين انفقوا في تقديرهم للكفاءات الضرورية المتوقعة للأداء الإستراتيجي لمديري القوى البشرية، على الرغم من أن هؤلاء يعتقدون أن الكفاءة الحقيقية منسجمة مع درجة الكفاءة المطلوبة أو المتوقعة عكس المديرين التنفيذيين.

- مديرو القوى البشرية لديهم مبالغة في عوامل الكفاءة في الإدارة الإستراتيجية عند مقارنتها بوجهات نظر المديرين التنفيذيين.

- وأوصت هذه الدراسة.

- بضرورة بذل جهدا أكبر سواء من المدراء التنفيذيين أو مديري القوى البشرية لمعالجة قضايا الإدارة الإستراتيجية كمدى كفاء

* تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في كونها تتناول متغير الإدارة الإستراتيجية الذي يعد متغيرا رئيسا لمعرفة مدى فعالية وكفاءة المورد البشري الذي اصطلح عليه في الدراسة الحالية بالرأسمال البشري في كليات المجتمع الأمريكي أي الجامعات التي تدرس العلوم التقنية ليكون الإختلاف طفيفا بين الدارسين والمتمثل في تناول الدراسة الحالية للإدارة الإستراتيجية لجامعة قالمة بمعظم فروعها العلمية.

- لبيتشابه المنهج المعتمد في كلتا الدراستين بإعتمادهما على المنهج الوصفي التحليلي⁽¹⁾.

(1) المرجع السابق، ص 58.

5- دراسة هاني عبد الكريم وهبة 2008 بعنوان: " واقع الإدارة الإستراتيجية في الجامعات الفلسطينية

في محافظات غزة وسبل تطويره". (1)

- دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة

- هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على واقع الإدارة الإستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة

- الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين كل من سنوات الخدمة والدرجة العلمية

والتخصص والإختلاف المؤسسي -من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية- من حيث ممارسات

الإدارة الإستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة (الجامعة الإسلامية- جامعة الأزهر-

جامعة الأقصى).

- صياغة بعض المقترحات التي تسهم في تطوير الإدارة الإستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في

محافظات غزة

- وقد استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي وقد شملت عينة الدراسة جميع أفراد المجتمع

الأصلي والبالغ عددهم (88) من رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية (97.40%)

- وقد خلص الباحث إلى استخلاص النتائج التالية:

- أن التحليل البيئي سواء كان للبيئة الداخلية أو الخارجية حصل على المرتبة الأولى في درجة

ممارسة عمليات الإدارة الإستراتيجية في جامعاتنا الفلسطينية في محافظات غزة بنسبة تتراوح بين 70

إلى 71.90 بينما جاء التقييم والرقابة في المرتبة الأخيرة بنسبة 68.20% أما الدرجة الكلية لممارسة

عمليات الإدارة الإستراتيجية فكانت فوق المتوسط حيث بلغت 70%

(1) المرجع السابق، ص 59.

اهتمام الإدارة الجامعية بالموارد المادية كان فوق المتوسط 77.6 لكن لم يكن الإهتمام بالدرجة المطلوبة في الثقافة التنظيمية والنظم والأنماط الإدارية حيث جاءت في المرتبة الأخيرة بنسبة 68.10% إلى 71.1% .

-اهتمام الإدارة الجامعية في الجامعة الفلسطينية في محافظات غزة بالبيئة الخارجية والمجتمع المحلي كان بدرجة فوق المتوسط لكن لم يصل إلى ما هو مطلوب منها في عملية مراعاتها للمجتمع وقيمة قوانينه وتشريعاته ومواكبة التطورات التكنولوجية التي وصل إليها المجتمع.

- قلة التعاون وتبادل الخبرات بين إدارة الجامعات الفلسطينية والتي تشملها الدراسة وظهر ذلك من خلال نتائج ممارسة الإدارة الإستراتيجية في جامعاتها الفلسطينية والتي تراوحت بين (62% إلى 80%).

- سعي الإدارة الجامعية في جامعاتنا الفلسطينية في محافظات غزة على بناء علاقات إيجابية مع بعض الجامعات المتقدمة تقنيا كانت فوق المتوسط (76.8%).

- بينت الدراسة وجود فوق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات ممارسة الإدارة الإستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى إلى متغير الاختلاف المؤسساتي لصالح الجامعة الإسلامية، في حين لم تستطع الدراسة إثبات أي فروق في المتغيرات التالية: (التخصص - الدرجة العلمية - سنوات الخدمة).

- ليتم إقتراح التوصيات التالية:

- ضرورة سعي المسؤولين في التعليم العالي بتطبيق الإدارة الإستراتيجية في التعليم الجامعي، لمعالجة قضاياها ومشكلاته، ولمواجهة التحديات الكثيرة التي تواجهه، وقيامهم بالتوعية بأهمية ممارسة عمليات الإدارة الإستراتيجية، وتقنياتها لتطوير مؤسسات التعليم العالي.

- ضرورة زيادة إهتمام الإدارات الجامعية وفي الجامعة الفلسطينية بآليات تنفيذ الإدارة الإستراتيجية، وتطوير نظام أكثر فعالية للتقييم والرقابة الإستراتيجية يقوم على أساس ومعايير صحيحة، حيث أظهرت الدراسة أن أقل نسبة في ممارسة عمليات الإدارة الإستراتيجية كانت في التنفيذ والرقابة الإستراتيجية.
- تعزيز إتجاهات العاملين في كل جامعة فلسطينية نحو ممارسة الإستراتيجية من خلال نشر الثقافة التي تزيد وتعمق مفاهيم إيجابية نحوها.
- تعميق التواصل والتفاعل بين الإدارات الجامعية والمجتمع المحلي والذي يبرز دور الجامعات في تنمية المجتمع وتطويره والمساهمة في حل المشكلات الإقتصادية والإجتماعية والثقافية، والسياسية لما لذلك من أهمية في تطوير وتمهيد الطريق أمام تطبيق الإدارة الإستراتيجية.
- ضرورة سعي الإدارات الجامعية للإستفادة من خبرات الجامعات المتقدمة عربيا ودوليا في مجال الإدارة الإستراتيجية ومحاولة نقل تجاربها الناجحة في هذا المجال.⁽¹⁾
- * تشابه هذه الدراسة مع الدراسة الجالية في كونها تناولت واقع الإدارة الإستراتيجية في الجامعة بإعتبارها إحدى مؤسسات التعليم العالي المكلفة بإعداد أفراد مؤهلين وذوي كفاءات بالإمكان الإستفادة من قدراتهم في الحياة المهنية وكذا الخدمة المجتمع، إذ هدفت إلى تناول مدى ممارسة الإدارة الإستراتيجية في المشرق العربي، وتم إستخدام المنهج الوصفي الذي تم إستخدامه في الدراسة الحالية، كما تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في كون عينة البحث تشمل رؤساء الأقسام بالكليات لنجد فرقا في الدراسة الحالية والتي تمثل عينة بحثها في رؤساء الأقسام وكذا إداريي جامعة 8 ماي 45 بالإضافة إلى عميدي الكليتين ونوابهم .

(1) المرجع السابق. ص 60.

6- دراسة حنا فاضل (2010-2011) بعنوان: "متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية من وجهة

نظر أعضاء الهيئة التعليمية في كلية التربية بجامعة دمشق" ⁽¹⁾ (دراسة ميدانية)

- هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق الآتي:

- دراسة تقديرات أفراد عينة البحث من أعضاء الهيئة التعليمية لمتطلبات الإدارة الإستراتيجية في كلية

التربية بجامعة دمشق

-دراسة تقديرات أفراد عينة البحث من أعضاء الهيئة التعليمية لدرجة إمكانية تطبيق متطلبات الإدارة

الإستراتيجية

- تعرف الفروق بين إجابات أفراد عينة البحث بين أعضاء الهيئة التعليمية حول أهمية متطلبات

الإدارة الإستراتيجية تعزى للمتغيرات الآتية (نوع العمل، المؤهل العلمي، الخبرة)

- تقديم مقترحات يمكن أن تسهم في تطبيق الإدارة الإستراتيجية في كليات التربية بجامعة القطر

العربي السوري

- استخدم الباحث المنهج الوصفي واعتمد على عينة بحث بـ (132) عضو هيئة احتوت الدراسة

على 72 سؤال موزعة على أربعة مجالات هي متطلبات عامة للإدارة، الإستراتيجية، متطلبات صياغة

الإستراتيجية، متطلبات تنفيذ الإستراتيجية، متطلبات تقييم تطبيق الإستراتيجية

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن الإدارة الإستراتيجية حصلت على تقدير عال لدى إجابات أفراد عينة البحث من أعضاء الهيئة

التعليمية في كليات التربية بجامعة دمشق

⁽¹⁾ فاضل حنا: متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية، في كلية التربية بجامعة، دمشق، مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد الرابع 2012.

- أن إمكانية تطبيق متطلبات الإدارة الإستراتيجية في كلية التربية بجامعة دمشق حصلت على تقدير متوسط بحسب إجابات أفراد عينة البحث من أعضاء الهيئة التعليمية العاملين فيها
- وجود فروق ذات دلالة في آراء أفراد عينة البحث في أهمية متطلبات الإدارة الإستراتيجية في كلية التربية بجامعة دمشق تبعا لمتغيرات (نوع العمل، المؤهل العلمي والخبرة)
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة البحث حول أهمية متطلبات الإدارة الإستراتيجية وبين آرائهم حول درجة إمكانية تطبيقها في كلية التربية بجامعة دمشق
- وتوصلت هذه الدراسة إلى التوصيات التالية:
- ضرورة صياغة قاموس خاص بالإدارة الإستراتيجية ليتم فيه حصر كل المفاهيم المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية وتوزيعه على كافة العاملين في كليات التربية بجامعة قطر.
- وضع آلية لترسيخ ثقافة الإدارة الإستراتيجية لدى العاملين في كليات التربية بجامعة قطر من أعضاء الهيئة التعليمية والإدارية تتجزأ من الثقافة العامة لهذه المؤسسة.
- التدريب على أهمية إتقان صياغة الأهداف الكلية بوضوح والقدرة على تحليل محتواها وتسخير الخبرات لخدمة الهدف واختيار الوسائل والأساليب المناسبة لتحقيق الأهداف.
- التوعية المستمرة وإقناع العاملين في كليات التربية بأهمية وجدوى الإدارة الإستراتيجية.
- إبراز دور وأهمية الإدارة الإستراتيجية في رفع المستوى التعليمي والأداء الإداري للعاملين في الكلية لرفع معنوياتهم وتقوية الدافعية لديهم.
- فتح قنوات اتصال فعالة مع الأفراد والمؤسسات الجامعية في مختلف المجالات للإستفادة من تجاربها في تحسين مستوى الأداء في الكلية. (1)

(1) المرجع السابق.

- * تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في كونها تناولت متغير الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي، فقد هدفت إلى معرفة مدى تطبيق الإدارة الإستراتيجية وشروط نجاح تطبيقها وهذا ما يتفق مع الدراسة الحالية التي تهدف إلى كشف مدى ممارسة الإدارة الإستراتيجية في الجامعة من طرف الفاعلين الإجتماعيين الموجودين داخل المنظمة والمعروفين بالرأسمال البشري.
- يتشابه المنهج الوصفي في كلا الدراستين والمعتمد على عينة بحثية.
- كما تشارك كلتا الدراستين في المتغيرات المتعلقة بصياغة وتنفيذ وتقييم الإدارة الإستراتيجية الجامعية.
- 7- دراسة نعيمة محمد أحمد 2014 بعنوان: " ممارسة الإدارة الإستراتيجية الواقع ومعوقات التطبيق - دراسة ميدانية بجامعة عمر المختار". (1)
- هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:
- التعرف على مدى توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية في كليات جامعة عمر المختار بالبيضاء بالصياغة والتنفيذ والرقابة.
- التعرف على درجة الممارسة الفعلية للإدارة الإستراتيجية في كليات الجامعة
- الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متطلبات الإدارة الإستراتيجية وعناصرها
- التعرف على أهم المعوقات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية فيما يتعلق بالصياغة والتنفيذ والرقابة الإستراتيجية.
- اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم توزيع استمارة الإستبيان على مجمع الدراسة الكلي (7 كليات) بلغت عينة الدراسة 160 فرد استجاب منهم 135 فرد أي نسبة (84%).

(1) نعيمة محمد أحمد: ممارسة الإدارة الإستراتيجية الواقع ومعوقات التطبيق، ورقة عمل مقدمة للمشاركة في المؤتمر العلمي الدولي الثامن بعنوان: " استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة رؤى وأفكار متجددة" - جامعة فيلادلفيا-الأردن 29-30/4/2014

- وقد خلصت الباحثة إلى استخلاص النتائج التالية:
- أنه يوجد ضعف في ممارسة الإدارة الإستراتيجية في كليات جامعة عمر المختار فيما يتعلق بتحليل البيئة الداخلية وتحليل البيئة الخارجية وأن إهمال الجزء الأساسي لصياغة الإستراتيجية يؤثر سلباً على صياغة استراتيجية فعالة.
- ضعف الأنشطة المتعلقة بمتابعة وتقييم الإستراتيجية ماعدا توثيق عمليات الأداء فقط.
- توجد علاقة تربط بين عناصر متطلبات ممارسة الإدارة الإستراتيجية لئتم اقتراح التوصيات التالية:
- العمل على إيجاد آلية لترسيخ ثقافة الإدارة الإستراتيجية والتوعية المستمرة للعاملين بأهمية ودور الإدارة الإستراتيجية في رفع الأداء الإداري والأكاديمي بكليات الجامعة.
- القيام بالتحليل والتقييم المستمر للإمكانيات والموارد ومراجعة الإجراءات والهياكل ونظم العمل وإعداد التقارير والموازنات اللازمة.
- القيام بالتدريب المستمر للقيادات الإدارية والأكاديمية والعاملين في مجالات الصياغة والتنفيذ والتقييم الإستراتيجية.
- العمل على إنشاء منظومة معلومات إستراتيجية لمساعدة القيادات في الحصول على معلومات وإتخاذ القرارات وتحديثها بشكل مستمر.
- ضرورة الإهتمام بجمع وتوثيق وتحليل البيانات عن التغيرات في البيئة الخارجية المحلية والعالمية لتحديد الفرص والمخاطر التي يمكن أن تؤثر على أدائها وتحقيق أهدافها.
- العمل على تحقيق التواصل والتفاعل مع مؤسسات المجتمع (سوق العمل) ومؤسسات التعليم المتوسط والمساهمة في قضايا المجتمع وتلبية احتياجاته التخصصية والمعرفية والعلمية. (1)

(1) المرجع السابق.

- الإهتمام والتركيز على تنمية التفكير الإستراتيجي وفتح مجال الحوار وعقد جلسات العصف الذهني والتشجيع على تقديم الآراء والمقترحات وإجراء البحوث والدراسات وتحفيز الأفراد العاملين.
- العمل على دعم الكليات ماديا وبشريا وفتح باب المنافسة ووضع معايير لمنح الجوائز لأفضل كلية تطبق الجودة والإدارة الإستراتيجية.
- الإستفادة من التجارب الناجحة في تطبيق الإدارة الإستراتيجية للجامعات المتقدمة عالميا وإجراء مقارنة مع الجامعات التي تتشابه في مقوماتها مع الجامعة.
- الإستعانة بالخبراء والهيئات المتخصصة في مجالات تطبيق الإدارة الإستراتيجية. (1)
- * تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في بحثها حول مدى ممارسة الإدارة الإستراتيجية في جامعة بشمال افريقيا (ليبيا).
- كما تتشابه أيضا في تناولها لمتغيرات الصياغة والتنفيذ والرقابة الإستراتيجية في الجامعة باعتبار أنها متغيرات تعد جوهر الإدارة الإستراتيجية
- يتشابه المنهج في كلتا الدراستين ألا وهو المنهج الوصفي التحليلي الذي يعد ملائما لهذا النوع من الدراسات.
- * بناء على ماسبق من هذه الدراسات نستخلص أن ممارسة الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي بأبعادها المختلفة لا زالت ضعيفة بالإضافة إلى عدم وعي إدارتها غالبا بأهميتها وآثارها على الأداء وكذا اتجاههم تكون المنظمة نسق إجتماعي مقترح على باقي الأنساق الأخرى تؤثر في البيئة الخارجية وتتأثر بها من خلال إتباع التغيرات الحاصلة في هذه البيئة ومواكبتها أو العمل على التغيير فيها ومعرفة مدى التنبؤ بها سيحدث فيها مستقبلا فبالرغم من الأهمية الكبرى للإدارة الإستراتيجية في

(1) المرجع السابق.

القطاع الإقتصادي والخدماتي إلا أن الإهتمام بها في القطاع التعليمي لازال غير كاف خاصة على أنه من المفترض أن تكون الجامعة أو مؤسسة تطبق الإدارة الإستراتيجية بإعتبارها أنها القطاع الحساس في أي مجتمع والذي بواسطته يمكن لهذا الأخير التقدم والرقى أو التقهقر والزوال من خلال التكوين والتعليم الذي تقدمه لمخرجاتها والمتمثلة في الرأسمال البشري الذي هو محور العمليات الإدارية في العصر الحديث.

خلاصة:

يعد الإطار التصوري للدراسة من أهم المحاور الرئيسية التي يمكن لأي باحث الشروع فيها قبل إعداد بحثه، حيث تم تحديد الإشكالية التي يمكن من خلالها توضيح أثر الإدارة الإستراتيجية على إدارة الجامعة، وتم التعرض بعد ذلك لأهمية وأسباب إختيار الموضوع، ثم تم تقديم أهداف الدراسة والتي تكمن أساسا في الإهتمام بالجانب الإداري من أجل الوصول إلى إدارة جامعية فعّالة ثم تحديد المفاهيم وليتم بعدها عرض الدراسات السابقة التي شملت عدة دراسات عربية، وأخرى أجنبية تم تصنيفها كرونولوجيا، كما تم التعرف إلى النظريات المفسرة للموضوع هذه الدراسة والمتمثل في واقع الإدارة الإستراتيجية للتعليم العالي.

الفصل الثاني

أسس الإدارة الإستراتيجية

الفصل الثاني: أسس الإدارة الاستراتيجية:

تمهيد:

في عصر تتلاحق فيه التغيرات بمعدلات كبيرة، لم تبقى من المنظمات إلا الأكفأ والأصلح والتي لها القدرة على مواجهة التحديات والتغيرات خاصة في ظل العولمة وتغير دور الدولة وثورة المعلومات والاتصالات الأمر الذي أدى إلى التأثير على شكل المنظمات وأسلوب عملها وكذا القيم السائدة بها، وهذا ما دفع بها إلى تطبيق الإدارة الإستراتيجية لئتم بذلك إنحصار الفواصل الزمانية والمكانية بين المنظمات أو بينها وبين عملها، وأضحى تبنيها للإدارة الاستراتيجية ضرورة حتمية لضمان إستمراريتها واستقرارها ونموها وتحقيق النجاعة والفاعلية على المدى الزمني القصير والطويل.

أولاً: التطور التاريخي للإدارة الاستراتيجية:

إن التطور الحاصل في مجال الإدارة الاستراتيجية لا يفصل عن التطور الحاصل في الفكر الإداري بشكل عام، فمنذ ظهور الأفكار الأولى للممارسات الإدارية العلمية والمنهجية وحتى الفترة الأخيرة في التطور ظهرت فلسفات عديدة، ونماذج وطرق وأساليب متعددة شكلت رصيда معرفيا متراكما يمثل مخزونا يستخدمه المدير في إدارة منظماتهم والإرتقاء بأدائها، ولقد مرت الإدارة الاستراتيجية بتطورات عديدة في الآونة الأخيرة وهي:

1- التخطيط المالي الأولي.

2- التخطيط المستند على التنبؤ.

3- التخطيطات والتوجيه الخارجي.

4- الإدارة الاستراتيجية.

ونرى أن هذا التطور يمكن أن يكون بصورة عامة منسجما مع قدرات المنظمة على إدارة التعقيد، وتطوير طرق جمع المعلومات والتنبؤ من جانب، ومتأثر بطبيعة التطورات والتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية من جانب آخر، وهكذا يمكن إضافة مرحلة التخطيط طويل الأمد، ومرحلة التخطيط الشامل، ومرحلة التخطيط الإستراتيجي، وهذه المراحل يعبر عنها بمرحلة التخطيط ذو التوجه الخارجي.

1- التخطيط المالي الأولي: ويمكن إرجاع بدايات التخطيط إلى الموازنات السنوية، حيث تطورت الاجراءات لتتبنى بالعوائد والكلف واحتياجات رأس المال⁽¹⁾، وتحديد رأس المال، وموازنات الكلفة السنوية، وقد عملت الموازنة كتقنية فعالة لتنفيذ الاستراتيجية، بسبب قدرة المدير التنفيذي على

(1) طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس: الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان- الأردن، 2007، ص 58.

استيعاب متغيرات بيئية عمل المنظمة لبطء النسبي للتغيرات الحاصلة فيها، ومع ذلك سبب التغيرات الاستثنائية في بيئة الأعمال بعد الحرب العالمية الثانية إلى ظهور تحديات جديدة للمنظمات، إذ تجاوز عدد المنتجات، والأسواق ودرجة التعقيد التكنولوجي المطلوبة، والأنظمة الاقتصادية المعقدة قدرة أي مدير على استيعاب هذه المتغيرات، عند ذلك أصبحت الموازنات غير مناسبة لأغراض التخطيط وتنفيذ الخيارات بمفردها.⁽¹⁾

2- مرحلة التخطيط المستند على التنبؤ: حل التخطيط المعتمد على التنبؤ محل الموازنات لمواجهة التغيرات في بيئة الأعمال وبينما عمل المحاسبون لتقدير إحتياجات رأس المال والتأوب بين خطط التمويل البديلة، بدئ الإداريون بالتقدير الإستقراري للتوجهات السابقة، وحاولوا التنبؤ بالتأثير المستقبلي للقوى الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وغيرها وهذا ما أدى إلى إستخدام الوسائل التنبؤية .

وهنا يمكن ملاحظة أن البداية كانت بإستخدام طرق التنبؤ الكلاسيكي والقائمة على النماذج الاقتصادية والرياضية، وتقديرات الطلب، وغيرها بإعتبار أن ساحة عمل المنظمة محدودة، وشكلت هذه الطرق لعمل الخطط قصيرة الأمد، ولكن بعد التوسيع الحاصل في عمل المنظمات، وزيادة التغيرات البيئية طورت إدارات منظمات الأعمال، أساليبها، وطرق التنبؤ لتشمل طرقا جديدة تغطي فترات زمنية متوسطة الأمد.

3- التخطيط ذو التوجه الخارجي: مع سرعة التغيرات الحاصلة في البيئة وإشتداد المنافسة، وتشبع الأسواق بالسلع والخدمات أصبحت الوسائل الحالية في التخطيط غير كفاءة،⁽²⁾ وبذلك أخذت المنظمات تبحث عن طرق ووسائل وفلسفات جيدا للتعامل مع الإشكالات المطروحة، ويمكن هنا أن نقسم هذه المرحلة إلى الآتي:

(1) المرجع السابق، ص 58.

(2) bracher , jeffry , **the historical development of the stratigic management concept**, academy of management- review 1990 vols, n°= 2 pp 219-224.

أ/ مرحلة التخطيط بعيد الأمد: ففي بداية الأربعينيات ونتيجة للتقدم الصناعي وظهور التكنولوجيا الحديثة، والحركة، والتغيير السريع للبيئة، وانفتاح المنظمات على الأسواق، والمنافسة العالمية، وتحول الأهداف من الربحية الى البقاء والاستمرارية أصبح التنسيق والتكامل بين الخطط على المدى البعيد أمرا ضروريا. أن التخطيط بعيد الأمد في حقيقته إمتداد في الأفق الزمني للخطط متوسطة الأمد، نتيجة قدرة المنظمة على تطوير وسائل تنبؤ حديثة تستكشف مدى ابعدها، إضافة إلى ذلك بدأ هذا النوع من التخطيط بمواجهة المضامين طويلة الأمد للقرارات، واصبحت الأطر الزمنية لتقييم نتائج القرارات أطول من مرحلة الموازنة السنوية والخطط متوسطة الأمد، ومع التغييرات وسرعتها، فقد أصبح هذا النوع من الخطط طويل الأمد كالفلسفة وتقنية تستفيد منها المنظمات في تحقيق أهدافها الأول، تعود المنظمات على التخطيط طويل الأمد، أدى إلى تحوله إلى عملية آلية رتيبة، إذ أخذت الإدارة المنظمات تعتمد خطط الأعوام السابقة كخطط مستقبلية، بعد القيام بإجراء تعديلات بسيطة عليها أو بقيامها بسحب استقراء التوجيهات السابقة إلى المستقبل بدلا من الكشف عن القضايا الأساسية، أن هذا الأمر جعل هيئات التخطيط في منظمات الأعمال تحت تأثيركم هائل من البيانات. الثاني مع حدة المنافسة وبطء نمو الأسواق، واتصفت البيئة بكونها متغيرة وغير مؤكدة، وأصبح التنبؤ طويل الأمد غير مناسب، إذا اعتمد غالبية على تقنيات تقوم على إفتراضات محدودة، وفي ضوء التغيير السريع أصبح التنبؤ بالأسواق غير ذي فائدة وغير ممكن في الوقت نفسه، وهكذا تكررت الإحباطات مما دعا إدارات المنظمات الرائدة إلى تطوير أساليبها باتجاه فلسفات وطرق أخرى.⁽¹⁾

ب/ مرحلة التخطيط الشامل: مع التوسع والتعدد في علاقة المنظمة مع بيئتها، ومع الحاجة للمرونة من خلال الهياكل وتنوع الأساليب والطرق الإدارية، ومع كبر حجم المنظمات وانتشارها الجغرافي، وما

(1) المرجع السابق، ص 224.

ترتب عن ذلك من إستقلالية أكبر نشاطات هذه الأعمال المتعددة ذات الأبعاد العالمية، وأصبحت الإدارة الرئيسية للمنظمة تواجه صعوبة كبيرة في تخصيص المواد والرقابة على عمليات التخطيط لهذه الأعمال المتعددة، لذلك ظهرت فكرة التخطيط الشامل لتعالج مثل هذه النواقص، فهي لا تختلف عن التخطيط بعيد المدى من حيث رؤية المستقبل لكنها تضيف تصورا مشتركا لنشاطات تخطيط الأعمال يتم خلالها إعطاء قدرة أكبر للإدارة العليا للمنظمة في توجيه ورقابة العمل.⁽¹⁾

ج/ مرحلة التخطيط الاستراتيجي: تحول التركيز خلال هذه المرحلة من التنبؤ بالمستقبل الى فهم المقدمات الرئيسة للنجاح في الصناعة، وتركز موارد المنظمة لتحقيق الميزة التنافسية القادرة على البقاء، لمدة أطول من الزمن لذلك بدأ المخططون بالبحث عن الفرص في البيئة الخارجية من خلال جمع المعلومات وبيانات بطرق متعددة وتحديد قدرات المنظمة بما يتلاءم مع احتياجات الأسواق التي تعمل فيها، وهكذا بدأت الإدارة ببناء هيئات تخطيط متخصصة أخذت تنظر في عروض منتجات منظماتها، وعروض المنافسين الآخرين، ومن جهات نظرا تفضيلات العملاء الخارجيين، والقدرات الداخلية للمنظمة.⁽²⁾

لقد أعتقدوا بأنه مادام مفتاح بقاء المنظمة هو في التلاؤم مع البيئة، فان المنظمة بحاجة إلى أن تحكم على نفسها بموضوعية، وتحتاج إليها إلى حكم الآخرين في بيئتها ليتجسد ذلك بعلاقات ايجابية تتوسع من خلالها حصتها باستمرار. وتتضمن هذه المرحلة ثلاث صفات تميزها عن المراحل السابقة وهي: - وعي إدارات المنظمات بحدود أداء المنظمة إذ أن نجاح هذه الأخيرة مرهون بإجراءات وأساليب الإدارة وقد جاء ذلك نتيجة لعدم كفاءة التخطيط طويل الأمد والتخطيط الشامل كتقنية معتمدة من قبل الإدارة العليا،

(1) المرجع السابق، ص 63.

(2) تامر البكري: إستراتيجيات التسويق، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2012، ص 24.

والاهتمام الناشئ بالبيئة الخارجية بسبب التغيرات الحاصلة في البيئة والمنظمة.

- عدت ادارة المنظمات بناء على ما تقدم كون التخطيط نشاطا متطورا بدلا من آليات متكررة وتقليدية.

- أكد التخطيط على الحاجة إلى البحث عن الفرص من طرف المنظمات لتخلق فرص نموها.⁽¹⁾

4- الادارة الاستراتيجية: إذ تمثل تطور فلسفي وعملي باتجاه المداخل شمولية لإدارة منظمات الأعمال، فهي تشير إلى التوجه حديث في تطبيق المدخل الإستراتيجي في إدارة المنظمات كأنظمة شاملة ومتكاملة ومعقدة، أنها طرق متداخلة في التفكير والإستنتاج ومنهجيات علمية مستوعبة للصورة الشمولية لصناعة القرارات الإستراتيجية، لذلك ليس من المستبعد أن تتعدد التعريفات لمفهوم الإدارة الإستراتيجية، لكن هذا التركيب درس بعناية من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية وهي:

- الإطار العام الذي تطور الإستراتيجيات في ظلّه وقبوده.

- المحتوى الذي يمثل المخرج النهائي المراد تنفيذه.

- العملية أو العمليات المؤدية إلى تطوير إستراتيجيات فعالة.

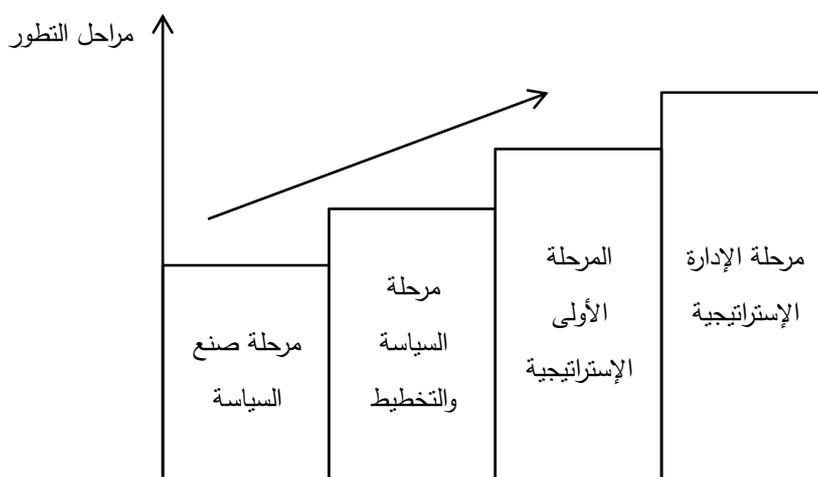
فوفق هذا التصور العام، فإن الإدارة الإستراتيجية تمثل مجاميع عديدة من المفاهيم الجديدة وأساليب وطرق ونماذج وأدوات تحليلية وتركيبية مختلفة ومتنوعة إذ مثلت نقله نوعية في تطور الفكر الإداري والتنظيمي، أن النماذج والأساليب والطرق المرادفة للبناء الفكري والفلسفي للإدارة الاستراتيجية مثلت هي الأخرى نقلة كبيرة باتجاه الإستفادة من معطيات التطور الحاصل في العلوم المختلفة وخاصة ذات العلاقة بالفكر الإستراتيجي، أن الإدارة الإستراتيجية وفق هذا المنظور،⁽²⁾ قد أعطت إجابات منهجية علمية وعملية على كثير مما كان يطرح بالفكر الإداري على أنه تناقض أو تعارض

(1) المرجع السابق، ص 62.

(2) طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس: مرجع سابق، ص 60، 61.

في الأساليب والإجراءات وعلى العكس في نهج الإدارة الإستراتيجية لا يوجد تناقض وتعارض بين العالمية والمحلية إذ تتصور الإدارة الإستراتيجية العلاقة بين المنظمة وبيئتها بحيث توضح هذه التطورات نوع العمليات التي يتطلب القيام بها على المدى البعيد والحدود التي يجب أن تذهب إليها المنظمة والغايات المراد تحقيقها، إذ تمثل بذلك الإدارة الإستراتيجية عمليات إبداعية وعقلانية التحليل، وشمولية التصور الفني والإنساني، وموضوعية الرؤية وذاتيتها وتكاملية العمل وتركيبية البناء، وعمق التصور وهذا ما أورده الباحث مارتيني Martini بأن المنظمات في السابق كانت تركز على الإدارة التشغيلية العمالية حتى لو استخدمت أساليب وطرق التخطيط، في حين أنه يجب أن تكون هناك ملائمة وانسجام مع إدارة أخرى بمنظور فلسفي وهي الإدارة الإستراتيجية التي تركز على بناء وتحديد الإمكانيات وموارد المنظمة.⁽¹⁾

شكل رقم(2): يوضح: مراحل تطور الإدارة الإستراتيجية



المصدر: نبيل محمد مرسي، أحمد عبد السلام سليم، الإدارة الإستراتيجية، المكتب الجامعي

الحديث، القاهرة، مصر، 2007، ص ص 12، 13.

(1) المرجع السابق، ص 62.

* فالإدارة الإستراتيجية قد مرت بمراحل متعددة وكل مرحلة منها قدمت إضافة نوعية لمفهوم الإدارة الإستراتيجية ففي البداية كان الإهتمام حولها منصبا في الناحية الإقتصادية والمالية بالدرجة الأولى ليتطور بها مجال الإهتمام فيها بالتخطيط في جميع مجالات التخصص الإنساني إلى غاية بلوغ أسمى مراحلها ألا وهي ماهي معروفة حاليا به والتي تعد التكنولوجيا أساسها والتي لا غنى لها عنها.

ثانيا: أهمية الإدارة الإستراتيجية وأهدافها.

1- أهمية الإدارة الإستراتيجية: للإدارة الإستراتيجية أهمية كبرى تتجسد في:

أ/ توضيح الرؤية المستقبلية للمؤسسة واتخاذ القرارات الإستراتيجية

ب/ دقة التنبؤ بنتائج التصرفات الإستراتيجية

ج/ تمكن الإدارة الإستراتيجية المؤسسة من تحقيق أعلى مستويات الأداء

د/ جعل المديرين بصفة دائمة أكثر إستجابة ووعيا بظروف البيئة وتغيراتها

هـ/ تنمية عادات التفكير في المستقبل وهي من أبرز نتائج الإدارة الإستراتيجية

و/ التخصص الفعال للإمكانيات وموارد المؤسسة.⁽¹⁾

ز/ توفير فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية ومن ثمة تقليل المقاومة التي قد تحدث

عند القيام بتنفيذ أي برنامج للتغيير

ح/ تساعد في تحديد وتقدير الفرص المستقبلية وكذلك المشكلات المتوقعة

ط/ توضح الأهداف وتعمل على التوجيه اللازم لمستقبل المنظمة ككل.⁽²⁾

كما تعد الإدارة الإستراتيجية ذات منفعة كبرى للمنظمات من خلال تكونها:

(1) صونية كيلاني: مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الإقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية، رسالة ماجستير

(غير منشورة) تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2006، 2007، ص 17.

(2) مؤيد سعيد سالم: أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص ص 19، 20.

- تتيح الإدارة الإستراتيجية للمنشأة أن تكون مبادرة أكثر منها مستجيبة عند تشكيل المستقبل فهي تمكن المنشأة من المبادرة والتأثير (وليس مجرد الإستجابة) على الأنشطة وبالتالي فهي تسيطر نسبيا على انشطتها ومصيرها، فقد لوحظ أن كل المنشآت وعلى اختلاف احجامها واهدافها الربحية وغير الربحية تسعى صياغتها لإستراتيجيات افضل من خلال إستخدام مدخل أكثر موضوعية ومنطقية يعتمد أساسا على التنظيم أثناء عملية الإختيار الإستراتيجي.

الإعتماد على الإتصال كعنصر أساسي ودعم الحوار المتبادل للوصول إلى الإدارة الإستراتيجية الناجحة.

- دعم مبدأ المشاركة من طرف المدراء والعاملين والزامية مساندة للمنظمة بعد فهمهم لإجابات التساؤلات: "ما الذي تفعله المنشأة" "ولماذا "

- دعم التجديد والإبتكار عندما يفهم العاملون العلاقة بين المرتبات والمكافآت التي يحصلون وأدائهم داخل المنشأة.

- زيادة إحساس العاملين بالسلطة وإبراز قدراتهم على المبادرة والخيال

- إعتماد الإدارة الإستراتيجية على أنشطة التعلم والمساعدة والتعليم والمساندة ما قد يجدد من قدرات الافراد في المنظمة.

فلإدارة الإستراتيجية منافع عديدة يمكن تصنيفها إلى:

منافع مالية: إذ أن المنظمات الربحية التي تطبق مفهوم الإدارة الإستراتيجية تهدف إلى القيام بعملية تخطيط مالي طويلة الأجل.⁽¹⁾

(1) نادية العارف: الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2003-2004، ص ص 31-33.

المنافع الغير مالية: فالإضافة إلى مساعدة المنشآت على تفادي التدهور المالي فإن الإدارة الإستراتيجية تقدم منافع ملموسة أخرى مثل:

- زيادة المعرفة بالتهديدات الخارجية
 - تفهم أفضل الإستراتيجيات المنافسين
 - زيادة إنتاجية العامل
 - تقليل مقاومة التغيير من قبل الأفراد العاملين بالمنظمة
 - تفهم أوضح للعلاقات بين الاداء والمكافأة.
- تحسين قدرات منع المشاكل من خلال ترويج مبدأ التفاعل بين المديرين والعمال.
- منح السلطة للعاملين للإسهام في تحسين المنتج أو الخدمة والإعتراف بإسهاماتهم
- تكوين نظام إداري سيتم بالكفاءة والفاعلية وتصحيح الإنحرافات التي قد تظهر فيه.⁽¹⁾
- فقد صنف جرينلي Greenli منافع الإدارة الإستراتيجية في:
- التعرف على الفرص وترتيبها وفقا للأولويات وإستغلالها بأفضل الطرق
 - النظرة الموضوعية لمشاكل الإدارة
 - تقديم إطار أفضل للتنسيق بين الأنشطة والرقابة عليها.⁽²⁾
 - إمكانية تخصيص الوقت والموارد اللازمة للفرص بصورة أكثر فعالية
 - تقليل حجم الموارد والوقت المخصصان لتصحيح القرارات الخاطئة والعشوائية.
 - خلق إطار للإتصال بين الأفراد داخل المنظمة.
 - تحقيق التكامل بين السلوك الفردي والجهود الكلية.

(1) المرجع السابق، ص 33.

(2) goordon greenley "does strategic planing improve company performance ?" long range planing 19, usa , (april 1996) p 106.

- التشجيع على التفكير المستقبلي.
- توفير درجة من النظام والرسمية لإدارة المنشأة.
- زيادة الإتساق والتوافق بين الخطط والعمليات التنفيذية.⁽¹⁾

2- أهداف الإدارة الإستراتيجية

- أ/ تهيئة المنظمة داخليا بإجراء التعديلات في هيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدراتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية.
- ب/ تحديد الأولويات والأهمية النسبية بحيث يتم وضع الأهداف طويلة الآجل والأهداف السنوية والسياسات وإجراء عمليات تخصيص المواد بالإسترشاد بهذه الأولويات.
- ج/ إيجاد المعيار الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة
- د/ زيادة فاعلية وكفاءة عمليات إتخاذ القرار والتنسيق والرقابة واكتشاف وتصحيح الإنحرافات لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الاستراتيجية
- هـ/ التركيز على السوق والبيئة الخارجية بإعتبار أن إستغلال الفرص ومقاومة التهديدات هو المعيار الأساسي لنجاح المنظمات.
- و/ تجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف والتهديدات بحيث يمكن للمدير إكتشاف المشاكل مبكرا وبالتالي يمكن الأخذ بزمام القيادة بدلا من أن تكون القرارات هي رد فعل لقرارات وإستراتيجيات المنافسين.⁽²⁾

(1) راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 2000، ص ص 346، 347.

(2) ديفيد هارسيون: الإدارة الإستراتيجية، (ت) علاء الدين ناظورية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص ص

ز/ وجود نظام للإدارة الإستراتيجية يتكون من إجراءات وخطوات معينة يشعر العاملون بأهمية المنهج العلمي في التعامل مع المشكلات.

ح/ تسهيل عملية الاتصال داخل المنظمة حيث يوجد المعيار الذي يوضح الرسائل الغامضة.

ط/ وجود معيار واضح لتوزيع الموارد وتخصيصها بين البدائل المختلفة.

ي/ تساعد على اتخاذ القرارات وتوحيد اتجاهها.⁽¹⁾

ثالثا: مراحل الإدارة الإستراتيجية وعملياتها.

1- مراحل الإدارة الإستراتيجية:

أ/ **مرحلة التحليل والرصد البيئي:** إن تقوم المؤسسات ومنظمات الأعمال بالتعرف على بيئتها الداخلية والخارجية عن طريق الخبرة وجمع البيانات الإحصائية بالوسائل التقليدية والحديثة نتيجة للتطورات الهائلة في عالم تكنولوجيا الإتصالات والتحليل والبيئي هو إستعراض وتقييم البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها عن طريق مسح البيئة الداخلية والخارجية، ومن ثمة تقديمها للمديرين الإستراتيجيين في المؤسسة والطريقة الأكثر إستخداما في تحليل البيئة الداخلية والخارجية هي طريقة (swat) ويستخدم هذا المصطلح لتحليل البيئة الداخلية عن طريق عوامل القوة والضعف والتي قد لا تتمكن الإدارة العليا من السيطرة عليها على المدى القصير ومن بين هذه العوامل ثقافة المؤسسة وهيكلها التنظيمي، الموارد البشرية، الموارد المتاحة.⁽²⁾

(1) المرجع السابق، ص 146.

(2) نعيم إبراهيم الظاهر: الإدارة الإستراتيجية: المفهوم - الأهمية - التحديات، جدار الكتاب العالمي وعالم الكتاب الحديث، الأردن، 2009، ص ص 16-19.

ب/ مرحلة صياغة الإستراتيجية: وهي المرحلة التي يتم فيها الخطط طويلة المدى لتمكين الإدارة العليا من إستغلال الفرص وتجنب التهديدات، وتزيد نقاط القوة، وتحد من نقاط الضعف بأسلوب إيجابي فعال وتتم صياغة الإستراتيجية وفق التحديد الدقيق والشامل للمجالات والتالية:

- تحديد رسالة الشركة أو المؤسسة بعد تحديد الرؤية: وهي صورة المنظمة وطموحاتها في المستقبل والتي لا يمكن تحقيقها في ظل الإمكانيات الحالية ولكن بالإمكان الوصول إليها في أمد بعيد، صياغة الرسالة التي هي مرجعية ومرشد لرئيس المؤسسة تقيس وتقرن بها جميع القرارات قبل إتخاذها وكذلك الإجراءات التنفيذية وتحدد بفترة زمنية طويلة من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

- ما هو عمل المؤسسة الآن.
- كيف سيكون العمل في المستقبل.
- لمن يؤدي هذا العمل.
- لماذا أسست المؤسسة
- تحديد الأهداف التي تستطيع الشركة أن تحققها: على المدى البعيد ومن المعروف أن الأهداف ما هي إلا نتاج النشاط السابق تخطيطه من خلال السؤالين التاليين.
- ماذا يجب أن ينجز.
- متى يكون الإنجاز.⁽¹⁾

(1) المرجع السابق ص 19.

- وضع الإستراتيجيات وتطويرها: سواء الإستراتيجية الكلية أو إستراتيجية المنظمة، إستراتيجية وحدات الأعمال الإستراتيجية الوظيفية.
- وضع السياسات: بإعتبار أنها مجموعة من المبادئ والمفاهيم التي تصيغها الإدارة العليا لنصف من خلالها القواعد والإجراءات الأساسية للتنفيذ وتتبع هذه السياسات من المصدر الرئيسي ألا وهو الإستراتيجية التي إختارتها الشركة أو المؤسسة ليسترشد بها العاملون أثناء إتخاذ القرارات.
- ج/ **مرحلة تنفيذ الإستراتيجية:** وهي مرحلة وضع الإستراتيجيات والسياسات موضع التنفيذ من خلال ما تصنعه الإدارة العليا من برامج وخطط وميزانيات وقواعد وإجراءات... الخ.
- د/ **مرحلة التقويم أو السيطرة:** فالتقويم والمتابعة هما عملية مراقبة تقوم بها الإدارة العليا بهدف تحديد مدى نجاح خيارهم الإستراتيجي المطبق في تحقيق غايات وأهداف الشركة ككل ومستوى وحدات الأعمال والوظائف ومن بين بعض أنواع الإستراتيجيات العامة المستخدمة في المؤسسات هي:
 - **إستراتيجية الريادة:** وفيها تحقق الشركة أو المؤسسة عائداً يفوق العائد السائد في القطاع الذي تنتهي إليه بالرغم من وجود منافسة قوية.
 - **إستراتيجية التمايز:** وفيها تحقق المؤسسة عائداً يفوق العائد السائد في القطاع الذي تنتهي إليه فضلاً عن تعزيز القدرة الدفاعية للشركة لمواجهة المنافسين.
 - **إستراتيجية التركيز:** وفي هذا النوع من الإستراتيجية تركز المؤسسة على نشاط واحد لها ميزة تتجه نحو شرائح محددة من العملاء والزبائن.⁽¹⁾

(1) المرجع السابق، ص 19.

- إستراتيجية الإستقرار: وهنا تسعى المؤسسة إلى المحافظة على مجموعة النشاطات الحالية والوضع الإقتصادي والإجتماعي الحالي.

- إستراتيجية الإنكفاء (التقشف أو الترشيد): وتستخدم المؤسسة هذه الإستراتيجية عندما تقوم المؤسسة بالتركيز على البقاء عندما تكون مهددة بالزوال لعدم تمكنها من الصمود في وجه المنافسين أو مواجهة تغيرات في البيئة الداخلية أو الخارجية.

- الإستراتيجية المركبة: وفيها تقوم المؤسسة بإعتماد مزيج من الإستراتيجيات العامة التي إستعرضت سابقاً.⁽¹⁾

2- عمليات الإدارة الإستراتيجية: لقد تم الإتفاق عند معظم الباحثين حول أن عمليات الإدارة الإستراتيجية من الناحية العلمية تشتمل على ثلاث مكونات أساسية تتمثل في:

أ/ عملية صياغة الإستراتيجية.

ب/ عملية التنفيذ الإستراتيجي.

ج/ عملية التقويم والرقابة الإستراتيجية.

ويمكن توضيح ذلك كالآتي:

I- عملية صياغة الإستراتيجية: وتعنى هذه العملية وضع تحديدات لغايات المؤسسة وأهدافها

الرئيسية وذلك على ضوء الرؤية المستقبلية الشاملة ومن خلال توجيه البحث لتحديد وتحليل العوامل⁽²⁾ الداخلية والخارجية المؤثرة والإستفادة من نقاط القوة وتقليص نقاط الضعف وهذا بالمراعاة مع الفرص

⁽¹⁾ المرجع السابق، ص 20.

⁽²⁾ عبدالعزيز صالح بن حبتور: الإدارة الإستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن،

2004، ص 23.

والمميزات للبيئة الخارجية متقليل المخاطر والمعوقات، كما تحتوي عمليات صياغة الإستراتيجية

على تحديد الإستراتيجيات المناسبة وبالتالي فإن هذه المرحلة تتمثل في:

أ/ الأهداف والغايات طويلة الأجل.

ب/ دراسة البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات.

ج/ دراسة الإمكانيات الداخلية لتحديد عناصر القوة والضعف.

د/ تحديد البدائل الإستراتيجية.

هـ/ إختيار الإستراتيجية المناسبة.⁽¹⁾

ويدخل في هذه العملية العديد من العوامل التي تعد بمثابة متغيرات لهذه الدراسة وهي:

1- التحليل البيئي: وينقسم التحليل البيئي إلى قسمين هما:

أ/ تحليل البيئة الخارجية: يقصد به عملية إستكشاف العوامل والمتغيرات الإقتصادية والتكنولوجية

والسياسية والإجتماعية والثقافية وقوى المنافسة وذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في

بيئة المنظمة الخارجية (المباشرة وغير المباشرة ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات من

خلال تجزئتها إلى عناصر وأجزاء فرعية وفهم علاقات التأثير والتأثر فيما بينها من جهة وبين منظمة

الأعمال من جهة أخرى، ومن الممكن تصوير البيئة الخارجية وتشابك متغيراتها وعواملها كمضلع

ثمانية، كل رأس من رؤوسه تمثل مجموعة من العوامل البيئية، أما الخطوط الموجودة داخل المضلع

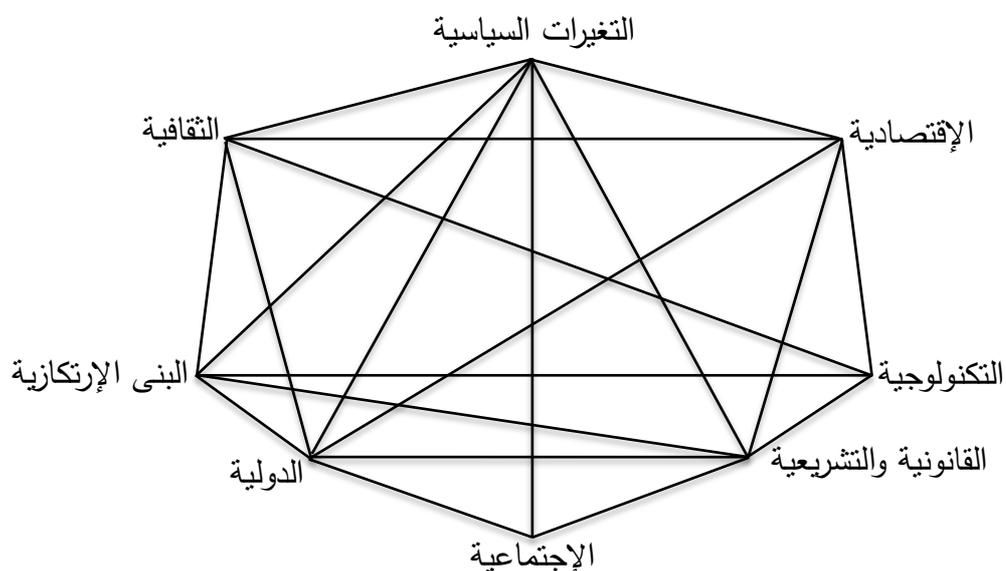
والتي ترتبط كل نقطة محورية بباقي النقاط فهي العوامل الأخرى،⁽²⁾ رغم أن درجة التأثير ليست

متساوية في كل الإتجاهات كما هو موضح في الشكل:

(1) المرجع السابق، ص 24.

(2) ياسين سعد غالب: الإدارة الإستراتيجية، داره اليازوري للنشر، عمان - الأردن، 2002، ص 66.

الشكل رقم (3): العوامل والمتغيرات الفاعلة في البيئة الخارجية



المصدر: ياسين سعد غالب: الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن،

2002، ص 66.

تتكون البيئة الخارجية من مجموعة من المتغيرات البيئية هي: البيئة العامة والبيئة الخاصة

- البيئة العامة: وتتضمن كل القوى الخارجية المؤثرة على القرارات التنظيمية القصيرة والطويلة منها، وتشمل القوة الإقتصادية والتقنولوجية، الثقافية، الإجتماعية والقوى السياسية والتشريعية، وتعرض جميع المنظمات بدرجة متفاوتة بتأثير متغيرات أو عوامل البيئة الخارجية الكلية (العامة) بمختلف إتجاهاتها متمثلة بالتأثير على مدخلات أو عوامل الإنتاج وتحديد الفرص والتهديدات البيئية والتأثير على الأهداف الإستراتيجية لمنظمات الأعمال، وتعتبر عوامل البيئة العامة ذات تأثير غير مباشر على المنظمة بإعتبار أن هذه الأخيرة غير قادرة على التحكم في العوامل البيئية المختلفة لكن يكفي أن تتكيف معها وتقتنص منها الفرص.

البيئة الخاصة أو بيئة العمل: وعد ذات تأثير مباشر على المنظمات وتتضمن تلك العناصر أو المجموعات التي تؤثر مباشرة في المنشأة كالدولة والموردين المنافسين، العملاء، الممولين العاملين ونقابات العمال.⁽¹⁾

ب/ تحليل البيئة الداخلية: فهذه عملية تهدف إلى دراسة عناصر القوة والضعف وتحديدتها، فعملية التحليل البيئي هي التي تحدد للمنظمة مصفوفة عناصر القوة والضعف.

- عوامل القوة: هي مجموعة المعطيات التي تساعد المنظمة على إقتناص الفرص المتاحة وترفع مستوى كفاءتها وفعاليتها عليها في مواجهة مخاطر البيئة الخارجية.

- عوامل الضعف: مجموعة من المعطيات في البيئة الداخلية التي تقلل من قدرة المنظمة على اغتنام الفرص المتاحة أو مواجهة مخاطر البيئة الخارجية.

* نستخلص مما سبق أنه يتوجب على المنظمات بكافة أشكالها أن تعمل على القيام بعملية تحليل للبيئة الخارجية لمعرفة المخاطر والتهديدات التي قد تهددها منها وكذا لمعرفة إحتياجات البيئة من مخرجات المنظمة والتي يقصد بها في هذه الدراسة مؤسسات التعليم العالي فهذه الأخيرة في الدول المتقدمة تعمل على التوليف بين إحتياجات سوق العمل وقدرات ومعارف خريجها لتجنب حدوث الشرخ بينهما وهذا هو حال بعض الدول النامية، كما يتوجب على هذه المنظمات معرفة الظروف الداخلية السائدة في بيئة العمل وإمكانية التعديل في النواحي السلبية فيها كالثقافة التنظيمية، ونمط القيادة والهيكل التنظيمي.⁽²⁾

(1) نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 77.

(2) فيصل بن محمد الفحطاني، الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقا لمعايير الأداء الإستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير (غير منشورة) تخصص إدارة الشركات، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الدولية البريطانية، بريطانيا، 2010، ص 16.

2- الرأسمال البشري: لقد تطور مفهوم الرأسمال البشري لأول مرة عام 1961 من قبل ثيودور شولتز وغاري بيكر (1965) ويعرف بأنه: « إستخدام مدخرات المجتمع أو الأفراد في تطوير قدرات ومهارات ومعلومات وسلوكيات الفرد بهدف رفع طاقته الإنتاجية وبالتالي طاقة المجتمع الكلية وذلك بهدف تحقيق الرفاهية للمجتمع وإعداد الفرد ليكون صالحا في مجتمعه ويرتبط ذلك بالدرجة الأولى بتعليم الأفراد كلما تعلم الفرد زاد إنتاجيته».

ويعد الرأسمال البشري عاملا جوهريا ضمن الإدارات والأقسام والناجعة للمؤسسات والشركات وذلك لما يحققه من مستويات أداء عليا وتحقيق النجاعة الإقتصادية والربحية.⁽¹⁾ وتتبع أهمية الرأسمال البشري في دعم التنافسية والنجاعة ضمن إقتصاد المعرفة في عصر المعلومات، الثروة الحقيقية للأمم وأساس عملية المنافسة.

باعتباره أساس للإبداع والإبتكار ومن بين أهم ما يميز الرأسمال البشري عن رأسمال المادي هو كون ذلك الأول يتميز بالوفرة لأن العلاقة بين المعرفة والزمن هي علاقة طردية على عكس العلاقة بين المادة والزمن ويمكن حصر دور الكفاءات البشرية في دعم التنافسية في النقاط التالية.

أ/ إعداد الكفاءات البشرية المؤهلة والخبيرة هي مفتاح التنمية الإقتصادية والإجتماعية.

ب/ الكفاءات البشرية هي أساس البحث العلمي وتقنياته وتوظيف نجاحاته.⁽²⁾

ج/ المورد البشري هو أساس الإبداع والإبتكار والتي تعتبر أساس التنافسية.

د/ العنصر البشري هو أساس التنظيم والتنسيق بين مختلف عناصر الإنتاج المادية والبشرية.

هـ/ تمكين للموارد البشرية من تنويع هيكل الإقتصاد الوطني لإستدامة الميزة التنافسية.

(1) العباسي الوردی: الإستثمار في الرأسمال البشري ومسار التنمية - مقال في جريدة هسبريس نقلا عن:

http://www.hespresse.com 15 :57 20-02-2016

(2) فرعون محمد، محمد اليفي، الإستثمار في رأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة، مداخلة للملتقى الوطني الثاني بعنوان إدارة المعرفة الواقع والأفاق، أكادير المغرب، 2-4-2015، ص 30.

و/ تمكين للمورد البشري من خلق مصادر جديدة للدخل الوطني تكون بديلة لمداخل النفط بإعتبار مصدر غير دائم وقابل للنفاذ.

ز/ المشاركة في البرامج التعليمية والتربوية مثل: محو الأمية، ودورات التوعية والتثقيف... الخ.

ح/ توصيل ونقل خبرات وعلوم ومعارف وثقافات الشعوب الأخرى وانتصار الأفضل والصالح لخدمة المجتمع.⁽¹⁾

3- القيادة الإستراتيجية: إن أحد أهم الأدوار الرئيسية الإستراتيجية للمديرين، سواء كانوا مديريين عامين أو مديريين تنفيذيين يتجسد في توفير عنصر القيادة الإستراتيجية، في ظل هذه الرؤية أنه هناك عدة خصائص للقيادة المميزين وتتمثل في:

أ/ **بعد النظر والفصاحة ورباطة الجأش:** إن بعد الإحساس والإدراك بالمسؤولية تجاه المنظمة، فالقائد القوي هو الذي يمتلك القدرة على رؤية الإتجاه الذي يجب أن تسير فيه المنظمة، هذا فضل عن فصاحتهم لتوصيل الرؤية إلى باقي الفاعلين في المنظمة وذلك بأسلوب يؤدي إلى تشجيع الآخرين وحث الحماس فيهم، مع مراعاة العمل بإستمرار وثبات من أجل توضيح رؤيتهم حتى تصبح جزءا من الثقافة السائدة في المنظمة، ومن أمثلة القادة الأقوياء في مجال العمل جاك ويلس من شركة جنرال إلكتريك.

ب/ **الإلتزام:** فالقائد القوي هو ذلك الشخص الذي يبرهن على إلتزامه تجاه رؤيته الخاصة مدعما ذلك بالمثال والقوة للموظفين في المنظمة.⁽²⁾

(1) المرجع السابق، ص 31.

(2) تشارلز هيل، وجاريت جونس: الإدارة الإستراتيجية، مدخل متكامل (ت) رفاعي محمد رفاعي، محمد السيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2007، ص ص 40-44.

ج/ الإمام الجيد والإحاطة الكاملة بشؤون العمل: فالقادة المميزين لا يعملون من فراغ، فهم يقومون بإنشاء وتطوير شبكة من المصادر الرسمية وغير الرسمية للمعلومات التي تؤمن لهم الإحاطة بشؤون العمل في منظماتهم، ويلجأ كثيرا من القادة والرؤساء، إلى إنشاء قنوات خلفية لإكتشاف ما يجري خلف الكواليس حتى لا يضطروا إلى المصادر الرسمية وذلك للإحاطة بشؤون العمل.

د/ القدرة على التفويض: فالقائد الماهر هو المفوض للصلاحيات لعلمه أنه إن لم يلجأ للتفويض فإن المسؤوليات والأعباء ستثقل كاهله وتخلف فوضى داخل المنظمة، كما أن تفويض التابعين له في إتخاذ القرارات المستعجلة والتي تتطلب تنفيذا فوريا، لكن بالرجوع إلى القائد خاصة في القضايا الحساسة والتي قد تؤثر على المنظمة بالسلب.

هـ/ الإستخدام الذكي للقوة: فقد لاحظ " إدوارد راب" أن القائد المميز هو الذي يميل لإستخدام جوانب القوة لديه ويقصد بذلك ثلاث أشياء هي:

- أن القادة يلعبون مباراة القوة بالإعتمادة على المهارة مفضلين الحصول على الموافقة الجماعية فيما يختص بأفكارهم، بدلا عن إستخدام سلطانهم لغرض ذلك.

- غالبا ما يترد هؤلاء القادة في إلزام أنفسهم علنا بخطط إستراتيجية مفصلة.

أو أهداف دقيقة وحدث أي أمور طارئة غير متوقعة كتحديد كيفية تخطيط تخفيض التكاليف دون إلحاق الضرر بالمنظمة.

- أن القائد له القدرة على الدفع من خلال البرامج، ورقم إدراكهم خطورة الدفع دفعة واحدة للبرامج

الإستراتيجية وبذلك تزيد إحتمالية المخاطرة بالمنظمة وظهور عقبات وإعتراضات على تلك البرامج

ولو بشكل جزئي.⁽¹⁾

(1) المرجع السابق ص 49.

- إذ تعد القيادة الإستراتيجية عنصراً مهماً في تحليل البيئة الداخلية ويعد نمط القيادة أساس نجاح أي منظمة.

4- مشاركة العاملين: إن من أهم أسس الإدارة الحديثة في الدول المتقدمة هي مشاركة العاملين في كافة العمليات المتعلقة بالتخطيط الخاص بالمنشآت في كافة الأنشطة المرتبطة بمستقبلها وكذلك دعم هذه المشاركة في صنع القرارات الحيوية للمنشأة سواء كانت تخص الموارد المادية أو المالية والبشرية فإن ذلك من شأنه أن يحفز العاملين على الأداء بشكل صحيح والشعور بالانتماء والمسؤولية تجاه المنشأة وما لذلك من آثار إيجابية على العملية الإدارية ونتائج الأعمال، مع بقاء سلطة اتخاذ القرار في يد الإدارة أو المدير المسؤول.⁽¹⁾

وتتمظهر الإدارة بالمشاركة في عدة أوجه منها:

أ/ المشاركة في عملية صنع واتخاذ القرارات: وقد ظهر هذا الإتجاه نتيجة عدة عوامل منها:

- نمو المنظمات وتضخم حجمها.
- الحقيقة المنطقية التي تؤكد بأن الفرد كلما توافرت له قدرات ذاتية فإنه يعجز عن الإحاطة بكل الظروف في كل الأوقات.
- ما لمسها الخبراء ووضح أهمية الشورى في القيادة الإدارية الذي يتجسد في توسيع قاعدة المشاركة في صنع القرارات خاصة تلك التي تضمن تعاونهم والتزامهم.⁽²⁾
- أن توسيع نطاق المشاركة قد يؤدي إلى إثراء القرارات لأنها تتأثر بمعلومات وخبرات متنوعة.
- ولتوثقي المشاركة في إتخاذ القرارات ثمارها على الإدارة مراعاة ما يلي:

(1) أشرف صبري: مشاركة العاملين نقلا عن: 16 : 18 29/02/2016 <http://www.12manage.com>

(2) محمد حسين الرفاعي: الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين بها، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) جامعة سانت كليمانس العالمية، كلية الإدارة، بريطانيا، 2009، ص ص 22- 47.

. الوقت المتاح: إذ يكون محدودا وضيقا بالنسبة للمديرين والرؤساء.
. العامل الإقتصادي: المشاركة في إتخاذ القرارات داخل المنظمات عملية مكلفة إقتصاديا على المديرين والرؤساء إن يراعوا ألا تكون التكلفة عالية حتى لا تؤثر⁽¹⁾ على المنظمة.
. المسافة بين الرؤساء والعاملين: يجب ألا تكون هذه المشاركة على حساب سلطة الرؤساء ومكانتهم داخل المنظمة.

. سرية القرارات: إذ أن أغلب المنظمات تتطلب عدم تسريب المعلومات إلى الخارج خاصة عن طريق المرؤسين الذين ساهمو في صنع القرارات.

ب/ المشاركة في إبداء الإقتراحات والتشجيع على الإبداع والإبتكار وتنمية الأفكار.

- إذ ينبغي فسخ المجال لأي إقتراح أو فكرة لنتمو مادامت في الإتجاه الصحيح إذ أن كثيرا من الإحتمالات تحولت إلى حقائق ناجحة لأن الإبتكار قائم على الإبداع لا على التقليد للآخرين.
- لا ينبغي ترك الفكرة التي تفتقد إلى آليات التنفيذ، بل تطرح للمناقشة من فترة لأخرى.

ج/ المشاركة في الإستشارات (الإدارة الإستشارية): وذلك بإتاحة الفرصة الكاملة من معلومات الآخرين، خاصة عند الحاجة إلى أفكار مبدعة، إذ تعنى المشاركة في المعلومات والمناقشة الدقيقة من الإدارة والمرؤسين بحثا عن الحلول البديلة.⁽²⁾

د/ المشاركة في الإجتماعات: وتعطي المرؤوسين فرصة للتعبير عن وجهات نظرهم مباشرة ودون وسيط، كأن تعد الإجتماعات الدورية المفتوحة صعيد الأقسام والإدارات المختلفة ولها أربعة أنواع:
- الإجتماعات الإعلامية: وتستخدم لتوصيل المعلومات إلى المشاركين في الإجتماع.

(1) المرجع السابق، ص 47.

(2) فؤاد شاكر، فوائد وأضرار الإدارة الإستشارية، مجلة الإداري، بيروت، العدد 16، 2001، ص 60.

- إجتماعات المناقشة: وتستخدم لتبادل الأفكار والآراء والمعلومات حول موضوع معين لتأكيد الفهم، ولا ينتج عنها قرار أو خطة عمل.

- إجتماعات حل المشكلات: وتستخدم في حالة عدم اليقين بالمشكلة وتقتصر على الأفراد الذين تتوفر لديهم معلومات مفيدة متعلقة بالموضوع.

- إجتماعات إتخاذ القرار: وذلك بإشراك من تقع عليهم مسؤولية تنفيذ القرار.⁽¹⁾

* مما سبق نستخلص أن عملية إتخاذ القرار هي عملية حيوية لا سيما إذا كانت المنظمة تسعى إلى التجديد والابتكار من خلال آراء عاملها التي قد تؤدي فعلا إلى إبتكار طرق وأساليب عمل جديدة أو القضاء على المشكلات الراهنة، وهذا ما تثبته الدراسات والإحصائيات الحديثة.

5- الثقافة التنظيمية: وتعكس عادة المنظمة وأهدافها وقيم المؤسسين فهي تلك القيم السائدة التي تعتقها المنظمة وتختلف باختلاف المنظمات وتتكون من الطقوس والرموز، والأساطير، ومجمل القيم التنظيمية التي نشأت عبر الزمن وخلقت بدورها فهما مشتركا لدى أعضاء المنظمة حول الأشياء والأهداف وطرق التصرف إزاءها، وهذا المعنى المشترك للثقافة يجعل الأفراد ذوي الخلفيات الثقافية المتباينة أو المستويات المختلفة للقيام بوصف ثقافة المنظمة بأطر وصيغ المنظمة.

- كلما إستطاعت المنظمات تكوين ثقافة تنظيمية قوية كلما إستطاعت إنشاء قيم مركزية يتمسك بها الأعضاء بشدة وتكون واسعة الإنتشار وبالتالي تحقق فعالية أكبر للمنظمة ويصعب تغييرها قياسا بالثقافات الضعيفة ولهذا سوف تحقق انسجاما مع متطلبات البيئة المحيطة ومستلزمات التكنولوجيا وأهداف المنظمة الإستراتيجية.⁽²⁾

⁽¹⁾ robert crittendon : **the new manager starter kit** , published by amacom-adivision of the amerecan manadgement association inetrnational new york, 2002, p 97.

⁽²⁾ زكريا مطلق الدوري: الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري، الأردن 2005، ص ص 128-

ولتحديد نوعية ثقافة المنظمة السائدة في المؤسسات والإدارات عن طريق مراجعة أربعة جوانب رئيسية هي:

. فلسفة العمل الجماعي وذلك: بسيادة روح الفريق

- التخطيط وإتخاذ القرار .

- سيادة روح المودة والنظام .

- الشعور بالإنتماء والتفاني في العمل .

. الشعور بالمساواة بين العاملين:

- القدرة على التكيف .

- مرونة الإدارة .

. الإعتقاد بحتمية التغيير:

- الإستعداد من طرف العاملين لإحداث التغيير .

- الإعتقاد بأهمية الصراعات وتقبل الإختلافات في وجهات النظر

- الإتصالات المفتوحة والإعلام الداخلي الفعال .

. القدرة على الإبتكار:

- مدى تشجيع التفكري الإبداعي .

- حرية التعبير واحترام رأي الآخر .

- الإستعداد لتحمل المخاطر .

- الإعتقاد بأن الإبتكار أساس نجاح المؤسسة.(1)

(1) جمال الدين المرسي: الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 18.

* وهنا يمكننا القول بأن ثقافة المنظمة تبقى عنصر مهما في تحديد كفاءة أداء المنظمة، وقد تمثل عاملا محفزا إلى إنجازو زيادة كفاءة الأداء كما قد تتحول إلى عامل معوق أمام المنظمة نحو تحقيق أهدافها خاصة لما تتعدد الثقافات الفرعية ويصعب جمعها تحت ثقافة واحدة.

II - مرحلة التنفيذ والتطبيق للإستراتيجية: تعد مرحلة التنفيذ من أكثر مراحل الإدارة الإستراتيجية

صعبة لأنها تتطلب تهيئة مجموعة من العوامل منها:

1- تهيئة المناخ التنظيمي وتخصيص الموارد.

2- وضع الخطط والسياسات ونظم العمل.

3- بناء الهيكل التنظيمي المناسب وإعداد القوى البشرية.

4- تنمية القدرات والقيادات الإدارية وإعادة صياغة الجهود التسويقية والتمويلية.

III - عملية مراجعة وتقييم الإستراتيجية:

وتعد هذه هي الخطوة الأخيرة والتي تستوجب مراعاة الإستراتيجية لمواجهة وتعدد وتطوير

المنهاج في المستقبل وهذا بوجود عوامل داخلية وخارجية تتغير باستمرار وهناك ثلاثة أنشطة رئيسية

لتقييم الإستراتيجية تتمثل في:

أ/ مراجعة العوامل الداخلية والخارجية.

ب/ قياس الأداء بمراجعة النتائج والتأكد من أن الأداء التنظيمي والفردى يسير في الإتجاه الصحيح.

ج/ إتخاذ الإجراءات التصحيحية، فالمراجعة والتقويم ضروريان للنجاح في المستقبل الذي يعتمد أساسا

على أداء أنشطة المؤسسة في الوقت الحالى.⁽¹⁾

(1) عبد العزيز صالح بن حينور: الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن،

* وما سبق نستخلص أن: عمليات الإدارة الإستراتيجية تنطلق من عملية صياغة رسالة المنظمة والقيام بالعمليات التنفيذية سواء من الناحية الإدارية أو التسويقية المالية والمحاسبية إلى غاية قياس وتقييم الأداء وتظل هذه العمليات مستمرة بوجود واستمرار المؤسسة التي تعتمد على الإدارة الإستراتيجية.⁽¹⁾

كما يمكن تحديد عمليات الإدارة الإستراتيجية من خلال العناصر الفرعية التالية:

أ/الرسالة: فمن المهم جدا قبل الدخول في تحليل قيم وتوقعات وأهداف المؤسسة أن يتم شرح رسالة المؤسسة، ومراحل تطور الرسالة الخاصة بها، فهي تشكل النظرة المستقبلية طويلة الأجل، فالرسالة تجيب عن السؤال ما هو عمل المؤسسة.⁽²⁾

ب/الأهداف: وهي عبارة عن البيانات المحدودة والقابلة للقياس، وذات حدود معينة للإنجازات أو النتائج والتي يمكن تعريفها بأنها مجموعة الإنجازات الضرورية والمباشرة لتحقيق الغايات الإستراتيجية.⁽³⁾

ج/السياسات: هي عبارة عن مجموعة من العبارات الموجزة التي توضح إرشاد المدراء أثناء تعاملاتهم مع المواقف المتكررة.

د/الإستراتيجية: هي القدرات الهامة التي تتخذها المؤسسة لتعليم قدراتها للاستفادة من الفرص التي تتيحها البيئة مع وضع أفضل الرسائل لحمايتها من مختلف التهديدات وتتخذ على مستوى المؤسسة ككل وعلى مستوى الوحدات والوظائف.⁽⁴⁾

(1) المرجع السابق، ص 24.

(2) حسن محمد أحمد مختار: الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات دراسية، دار اليازوري، عمان- الأردن، 2005، ص 45.

(3) خالد محمد بني حمدان، وائل صبحي إدريس: الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، منهج معاصر، دار اليازوري، عمان- الأردن، 2007، ص 152.

(4) محمد أحمد عوض: الإدارة الإستراتيجية، الفصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، القاهرة، 2000، ص 11.

هـ/ البرامج: وتتمثل في تحديد الأنشطة أو الخطوات المطلوبة لإنجاز خطة من أجل تحديد الكيفية التي تتم بواسطتها إنجاز مهام معينة.

و/ الموازنات: وهي عبارة عن ترجمة البرامج في شكل نقدي أو مالي، وهي تستخدم كأداة لتخطيط وكذلك الرقابة.⁽¹⁾

ز/ الإجراءات: هي عبارة عن نظام للخطوات المتتابعة والتي تصف بشكل تفصيلي كيفية تنفيذ مهمة أو نشاط أو وظيفة محددة.⁽²⁾

* إذ يمكن القول أن العمليات التي تقوم بها الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات قائمة على تحليل البيئة التي تتعامل معها لمعرفة ومقابلة الفرص والتهديدات مع نقاط القوة والضعف، أي دراسة البيئة الخارجية للتعامل معها نظرا لصعوبة التأثير المباشر فيها وتحليل البيئة الخارجية لمعرفة مجريات الأمور والتحكم فيها.

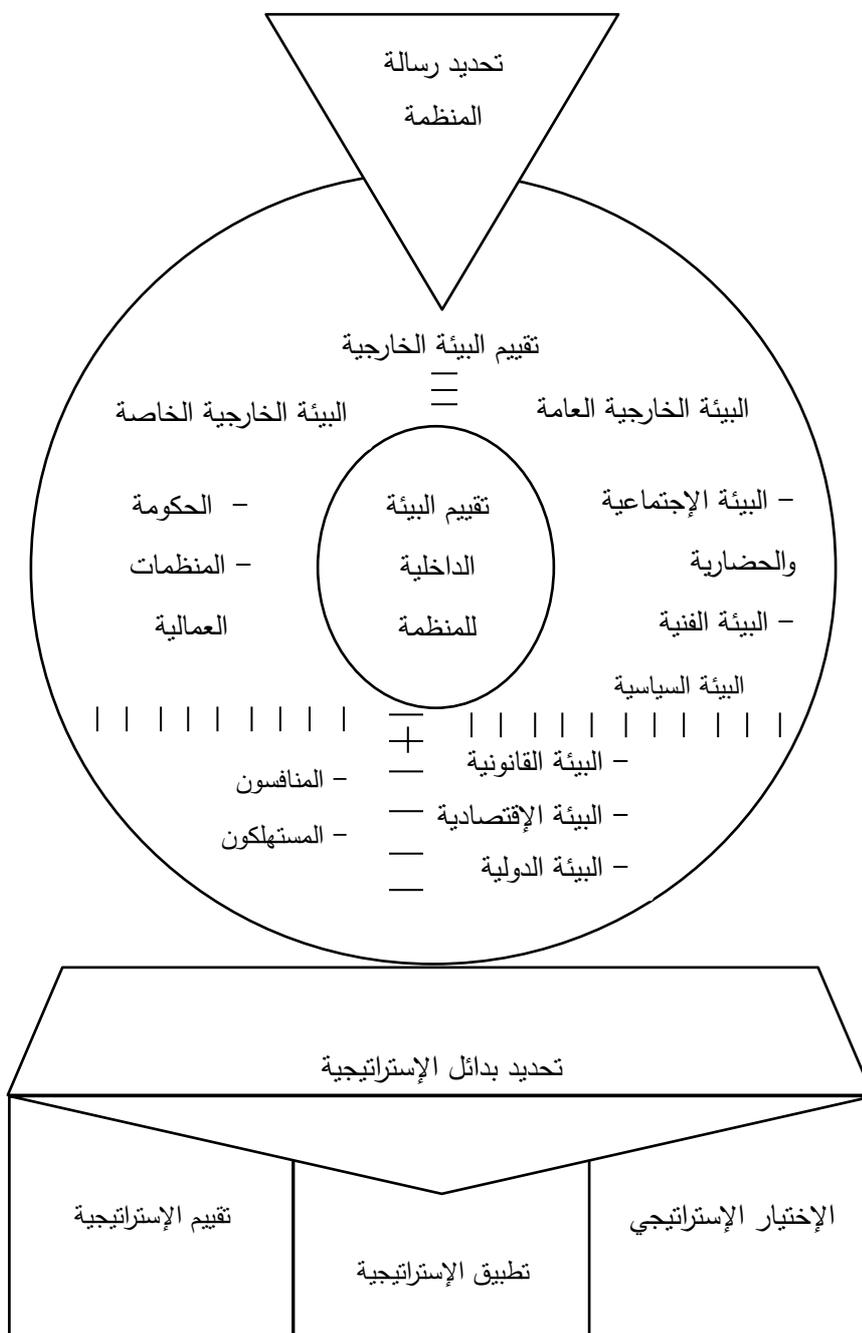
رابعاً: مكونات الإدارة الاستراتيجية

لم يتوصل باحثي وممارسي الإدارة الاستراتيجية على الاتفاق حول نموذج واحد لوضع الإستراتيجيات لكن يمكن صياغة نموذج يعكس المكونات الأساسية لعملية الإدارة الإستراتيجية والذي يمكن الإستعانة به وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

(1) حسن محمد أحمد مختار مرجع سابق، ص 51.

(2) محمد أحمد عوض، مرجع سابق، ص 9، 10.

الشكل رقم(4): نموذج مقترح لدراسة الإدارة الاستراتيجية



المصدر: اسماعيل محمد السيد: الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية،

القاهرة، مصر 2000 ، ص55.

إذ أن المكونات الأساسية للعملية الإدارية الإستراتيجية تتمثل في تحديد غرض ورسالة المنظمة، ثم دراسة وتقييم البيئة الخارجية التي تعمل بها المنظمة، ثم القيام بتقييم البيئة التنظيمية الداخلية ويعقب ذلك قيام الإدارة العليا بتحديد البدائل الإستراتيجية المتاحة ودراستها واختيار أحدها وبعضها.

ثم تحديد وتهيئة الظروف والمناخ اللازم لوضع الإختيار الإستراتيجي موضع التنفيذ الفعلي والتي تنتهي بالقيام بعملية التقييم للإستراتيجية.

وبالنظر إلى هذا النموذج نجد أن حجر الزاوية في بناء الإستراتيجية هو تحديد غرض ورسالة المنظمة، ورسالة المنظمة هي التي تميزها عن مثيلاتها من المنظمات المنافسة في مجال العمل ومن هذه الرسالة يتم اختيار طبيعة الإستراتيجيات اللازمة لتحويلها من فلسفة فكرية للمنظمة إلى عمليات فكرية وواقعية وبطبيعة الحال تتأثر رسالة المنظمة بثقافة المنظمة وبعض الإعتبارات الأخرى. وختاماً يجب بتحديد وإختيار وتحليل البيئة الإجتماعية، والإقتصادية والتكنولوجية والسياسية المحيطة بالمنظمة.⁽¹⁾

خامساً: خطوات الإدارة الإستراتيجية:

تمر الإدارة الإستراتيجية بثلاث مراحل متتالية تشكل في مجملتها عملية ذات خمس خصائص أساسية:

- 1- أنه لا يمكن البدء في مرحلة إلا قبل الإنتهاء من المرحلة السابقة لها.
- 2- أن جودة كل مرحلة تتوقف على جودة المرحلة السابقة لها.⁽²⁾
- 3- أن مراحل الإدارة الإستراتيجية متداخلة ومتكاملة فالتغير الذي يحدث في أي منها يؤثر على المراحل الأخرى سواء السابقة لها أو اللاحقة لها، فالتغيير في الرسالة يؤثر على تغير مفهوم

(1) المرجع السابق، ص 56.

(2) محمد أحمد عوض: الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000، ص ص 12-14

البيئة الداخلية والبيئة الخارجية التي سوف يتم تقييم كل منها، كما أن تقييم البيئة قد يؤدي أي

تغير الرسالة

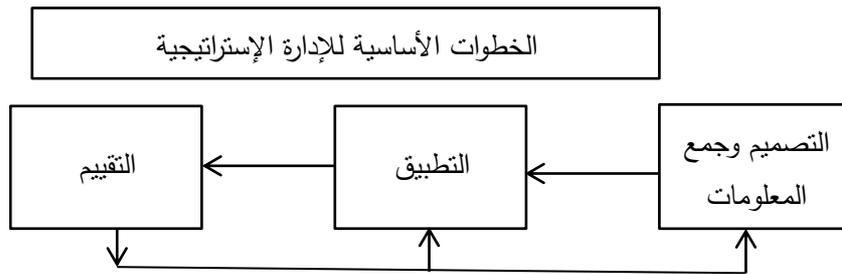
4- أن الإدارة الإستراتيجية عملية مستمرة.

5- أنه ينبغي النظر للإدارة الاستراتيجية باعتبارها عملية ضرورية تتطلب وجود تدفق مستمر

للمعلومات التي تتم مراجعة مراحل هذه العملية وإجراء الخطوات التصحيحية في أي من

مكوناتها.

الشكل رقم (5): الخطوات الأساسية للإدارة الإستراتيجية:



المصدر: محمد أحمد عوض: الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة،

2000، ص ص 12-14.

وتتكون الإدارة الاستراتيجية من ثلاث مراحل رئيسية وهي:

أ/ مرحلة التصميم

ب/ مرحلة التطبيق

ج/ مرحلة التقييم⁽¹⁾

(1) المرجع السابق، ص ص 12-14.

أ/ **مرحلة التصميم:** يطلق عليها مرحلة التخطيط الإستراتيجي وتتم هذه المرحلة بوضع رسالة المنظمة وتقييم البيئة الداخلية، ومن ثمة تحديد نقاط القوة والضعف وكذلك البيئة الخارجية ومن ثم تحديد الفرص والتهديدات، وبعد ذلك تحديد الفجوة الإستراتيجية ووضع الأهداف طويلة الأجل، وإختيار أفضل الإستراتيجيات الكلية وإستراتيجيات الوحدات الرئيسية، والإستراتيجيات الوظيفية وتتطلب عملية التصميم تجميع المعلومات وتحليلها وإتخاذ قرارات بإختيار أفضل البدائل في كل خطوة من خطواتها، وينبغي أن تمارس بأعلى درجة من الكفاءة حيث أن نتائجها ذات اثر طويل الأجل يحدد لفترة طويلة نوع النشاط الذي تركز عليه المنظمة وما تقدمه من خدمات و سلع والأسواق التي تخدمها والتكنولوجية المستخدمة، والبحوث التي تجري والموارد التي تستخدم.

ب/ **مرحلة التطبيق:** تهدف هذه المرحلة إلى تنفيذ الإستراتيجيات، وتتضمن وضع الأهداف وقصيرة الأجل ورسم السياسات وتخصيص الموارد البشرية والمادية وتوزيعها بين بدائل الإنفاق، كما تتطلب تهيئة المنظمة من الداخل بما قد يطلبه ذلك من تعديل الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع السلطات والمسؤوليات ووضع الأنشطة وإهتماماتها، وتحديد خصائص القوى العاملة وتدريبها وتنميتها بما يساعد على تنفيذ الإستراتيجيات، ولما كانت مرحلة التصميم تحتاج إلى نظرة فلسفية، فإن هذه المرحلة تحتاج إلى نظرة عملية وقدرة على تحريك الموارد البشرية بطريقة منظمة ومرتبطة تعمل على تنفيذ الإستراتيجيات التي وضعت في هذه المرحلة السابقة.

وأهم أسس نجاح هذه المرحلة هو تحقيق التكامل والتعاون بين الأنشطة والوحدات الإدارية

المختلفة في المنظمة لتنفيذ الإستراتيجيات بكفاءة وفعالية.⁽¹⁾

(1) سلمان زيدان: إستراتيجيات إدارة الوقت والتغيير، دار المناهج، عمان، الأردن، 2011، ص 57.

ج/ مرحلة التقييم: تخضع كل الإستراتيجيات لعملية تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية ولتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط ويتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيق الإستراتيجية، وبالتالي إكتشاف الإنحرافات التي قد تكون في مرحلة تصميم الإستراتيجية أو في مرحلة تطبيق الإستراتيجية.⁽¹⁾

سادسا: وظائف الإدارة الإستراتيجية

أصبحت الإدارة الإستراتيجية واحدة من الموضوعات التي تحدد نجاح أو فشل المنظمة، لذا فقد تم إيلاء هذا الموضوع الأهمية القصوى من قبل المنظمات خاصة في ظل تعدد وتنوع أهداف الإدارة الاستراتيجية، ولم تعد المنظمات قادرة على النمو والبقاء والاستمرار دون تمتعها بأبعاد إستراتيجية تكفل بها القدرة على استثمار الفرص ونقاط القوة وتجنبها التهديدات ونقاط الضعف وبالتالي يمكن أن نجمل وظائف وملامح الإدارة الإستراتيجية فيما يلي:

- 1- أنها تحدد الغايات والأهداف بعيدة المدى للمنظمة.
- 2- تختار خطط عمل لتحقيق أهداف المنظمة.
- 3- تختار خطة عمل لتخصيص الموارد المختلفة.
- 4- تضع صيغة لربط رسالة المنظمة وفلسفتها وغاياتها.
- 5- تضع الخطط طويلة الأمد للتفاعل مع البيئة لتحقيق أهداف المؤسسة.
- 6- تضع آلية لنقل المنظمة من وضعها الحالي إلى وضع مستقبلي مرغوب فيه.
- 7- توجه قادة المنظمة لاتخاذ قرارات توجه المنظمة والأعمال لتحقيق الغايات المسطرة.⁽²⁾

(1) المرجع السابق، ص 58.

(2) عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمود سعود جرادات: الأساسيات في الإدارة الإستراتيجية، منحى تطبيقي نظري، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2014، ص ص 34، 35.

- 8- تضع الخطط المحكمة والقرارات والأنشطة بمرور الزمن.
- 9- تهتم بمفهوم الكفاءة: أي دراسة الفرص والتهديدات وإتخاذ المبادرات لمواجهتها.
- 10- تترجم الغايات والأهداف للمنظمة إلى حقائق ملموسة.
- 11- تقف على أنشطة المنافسين بعناية وإهتمام كبيرين.
- 12- تحدد نواحي القوة والضعف في المنطقة.
- 13- تضع الخطط التي تعكس الغايات والأهداف والسياسات التي تحقق سياسة المنظمة.
- 14- تحلل خيارات المنظمة بالتزاج بين مواردها والبيئة الخارجية.
- 15- توفر اطار متكاملًا موحدًا للمديرين في المنظمة لإتخاذ القرارات الفعالة التي تؤثر في جميع الإدارات.

16- تهيئ مطابقة وملائمة المنظمة ببيئتها الخارجية.

17- توفر إطارًا فكريًا للأعمال في المنظمة.

18- تصيغ اطارًا متسلسلاً للقرارات وخطط العمل.⁽¹⁾

سابعًا: أنماط الإدارة الإستراتيجية ونماذجها.

1- أنماط الإدارة الإستراتيجية

تختلف فوق الإدارة العليا جذريا كاختلاف المصالح والفروع بها في مدى المشاركة في عملية الإدارة الاستراتيجية فعلى سبيل المثال يتجه فريق الإدارة العليا للمشاركة بدرجة قليلة في الإدارة الإستراتيجية نحو القيام بالمهام الوظيفية ويركز طاقته على مشكلات العمل اليومية.

⁽¹⁾ المرجع السابق، ص 35.

ويمكن وضع كل من الإدارة العليا ومجلس الإدارة في مصفوفة تعكس أربعة أنماط أساسية في الإدارة الإستراتيجية في مؤسسه ما وهذا ما يوضحه الشكل الآتي:

الشكل رقم (6): يوضح أنماط الإدارة الإستراتيجية

| | | |
|----------------------------------|------------------------------|--|
| | | مرتفع (+) |
| الإدارة المشتركة | الإدارة الرائدة المستثمرة | مدى المشاركة من قبل الإدارة العليا |
| الإدارة التي يحركها الآخرون | الإدارة المضطربة | منخفض (-) |
| مدء المشاركة من قبل مجلس الإدارة | | |

المصدر: توماس وهيلين، دفيد هنجر: الإدارة الإستراتيجية، (ت) حامد سوادي عطية، زهير نعيم

الصباغ، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1990، ص ص 120-122.

أ/ نمط الإدارة المضطربة: (الفوضوية، غير المنتظمة) فعندما تقل مشاركة كل من الإدارة العليا ومجلس الإدارة في عملية الإدارة الإستراتيجية يشار إلى نمطهم هذا بالإدارة المشوشة أو المضطربة، فينتظر المجلس أن تحضر الإدارة العليا إقتراحاتها كما أن الإدارة العليا موجه نحو العمل وتستمر في تنفيذ الإستراتيجيات والبرامج المحددة والتي يتم العمل بها منذ سنوات دون تغيير حتى ولو توفي صاحب المؤسسة. فالفلسفة الإدارية المتبعة هنا هي إذا كانت الفلسفة الإستراتيجية جيدة بشكل كاف لمؤسس الشركة فإنها بالتالي جيدة لكل لهذا لم تتجح في أغلب الأحيان هذه الإستراتيجية.

ب/ نمط الإدارة الرائدة (المستمرة): ويظهر هذا النمط في المؤسسات التي لديها مجلس الإدارة لا يشارك ولكن لديها إدارة عليا فالأنشطة بحيث يعمل المدير التنفيذي وحده أو مع الجماعة للسيطرة على قراراتها الاستراتيجية

ج/ نمط الإدارة التي يحركها الآخرون: وهنا يتم تحريك الإدارة كلعبة وهذا النمط نادر تسيير الإدارات الإستراتيجية ويتمظهر في المشاركة مجلس الإدارة بعمق في إتخاذ القرارات الإستراتيجية بينما تتفرغ الإدارة العليا أساسا للعمليات التشغيلية.

كما يحدث هذا النمط في حال عدم السماح بتفويض رئيس للمنشأة في إتخاذ القرارات أو في حالة تأخر البحث عن بديل للمدير السابق.

د/ نمط الإدارة المشتركة: وتعتبر أكثر أنواع الإدارة فعالية نظرا لإرتفاع نسبة المشاركة أو المساهمة من قبل كل من مجلس الإدارة والإدارة العليا، بحيث يعمل الإثنان معا بعضهم يقرب البعض وذلك لصياغة: المهمة ، الأهداف، الإستراتيجيات، السياسات، حيث يعمل أعضاء المجلس في مجال استخدام المراجعة الإستراتيجية لنتائج تصرفات الإدارة العليا في تنفيذ الإستراتيجيات والسياسات المتفق عليها، ومن الجلي أن هذا النمط هو الذي بدأ في الظهور في العديد من المنشآت الناجحة مثل شركة جنرال إلكتريك وغيرها⁽¹⁾

* إذ تعددت أنماط الإدارة الإستراتيجية تبعا لطبيعة قيادة المنظمة وطبيعة المدراء في الإدارة العليا فمن خلال التجارب الرائدة للمنظمات الحالية يتضح أن المنظمات التي لديها تكامل في الأدوار بين الإدارة والعليا والمستويات الأخرى في المنظمة وكذا تلك التي تدعم مشاركة العاملين في عملية إتخاذ

(1) توماس وهيلين، دفيد هنجر: الإدارة الإستراتيجية، (ت) حامد سوادي عطية، زهير نعيم الصباغ، معهد الإدارة العامة، المملكة

القرارات أو ما يعرف بالتمكين الإداري هي التي حققت نجاحا باهرا وتفوقا عن نظيراتها التي تتصف بإحتكار المعلومة أو التي يتصف مدارئها بالتعصب أو التسيب.

2- نماذج الإدارة الإستراتيجية:

هناك عدم إتفاق حول النموذج الأمثل لصناعة أو صياغة الإستراتيجيات وإجمالا يمكن القول

أن هنالك ثلاثة نماذج أساسية لوضع الإستراتيجيات هي:

أ/ النموذج الخطي.

ب/ النموذج التكيفي.

ج/ النموذج التفسيري.

أ/ النموذج الخطي: يمكن تلخيص هذا النموذج في القرار الإنتظامي والذي يتضمن إختيار حل واحد

من بين البدائل المتاحة بطريقة عقلانية رشيدة، ويمكن أركان هذا النموذج:

| | |
|-----------------------------|---|
| طبيعة الإستراتيجية | تكامل كل من القرارات والتصرفات والخطط وصولا للأهداف المحددة |
| واضعي الإستراتيجية | الإدارة العليا للمنظمة |
| السلوك الإستراتيجي | تطبيق المفهوم التسويقي |
| الافتراضات الأساسية للنموذج | 1- بيئة تتصف بالإستقرار النسبي وإمكانية التنبؤ بها. 2- أهداف المنظمة هي أهداف كل الأفراد داخل المنظمة. 3- الإطار العقلاني والرشيد هي الذي يحكم عملية إتخاذ القرارات وهو تحقيق أكبر قدر من الأرباح والمستهدف هو حلقة الوصل مع البيئة |

ب/ النموذج التكيفي: هذا النموذج يفترض وجود علاقة أكثر تعقيدا بين المنظمة والبيئة التي تعمل بها حيث يتفق أصحاب النموذج التكيفي على رؤية الإستراتيجية على أنها محاولة لخلق درجة من التماثل بين موائد ومهارات المنظمة وبين فرص ومهددات البيئة الخارجية وعلى ذلك فإن وجنة نظر النموذج التكيفي إما أن تكون تأثيرية أو وجهة نظر أو رد فعل ويمكن تلخيص أركان النموذج في: (1)

| | |
|-----------------------------|---|
| طبيعة الإستراتيجية | خلق درجة في التماثل أو التطابق بين المنظمة وبيئتها. |
| واضعي الإستراتيجية | - الإدارة العليا مسؤولة مسؤولية كاملة عن تنمية الإستراتيجية ورجال الإدارة مسؤولون عن متابعة ومعرفة بيئة عمل المنظمة. |
| السلوك الإستراتيجي | - تعديل وتقيح المنتج أو السوق لإشباع حاجيات المستهلك |
| الإفتراضات الأساسية للنموذج | - ينبغي أن يتغير أداء المنظمة إذا تغيرت بيئة أعمالها والمنافسون، وإتجاهات البيئة والأطراف الأخرى والتي تؤثر في الإستراتيجيات ولا بد من أن تعبر الإستراتيجية عن أي تغيير في ظروف تطبيقها وقدرة الإداريين على معرفة وإستخدام المعلومات الخاصة بالموقف (إلتخاذ القرار قدرة محدودة) |

ج/ النموذج التفسيري: يحاول هذا النموذج إعطاء بعد أكثر عمقا من النموذج التكيفي من خلال الإستعانة بالمفاهيم الموجودة في ثقافة المنظمة وذلك بإستخدام العبارات المجازية أو بإستخدام الرمز حتى يؤثر على تكوين إتجاهات إيجابية للذين يساهمون في بناء أو تنفيذ الإستراتيجيات لتحقيق النتائج المرغوب فيها.

(1) حسن أحمد محمد مختار: الإدارة الإستراتيجية، المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، السودان،

فالدور الرئيسي لرجال الإدارة العليا وفق هذا النموذج هو قيامهم بتتقيح وتنقية المعلومات البيئية (كالبينة الإجتماعية، السياسية أو الفنية ... الخ) أو تصنيفها بإستمرار حتى تتم عملية وضع الإستراتيجيات الخاصة بالمنظمة.

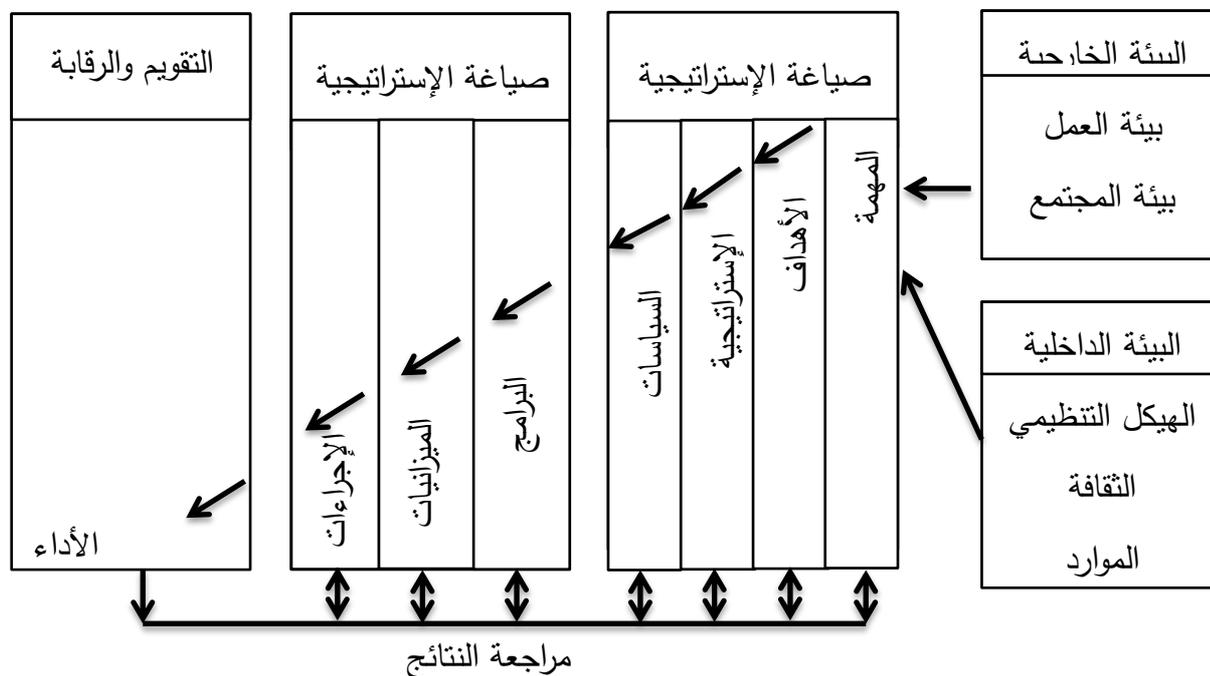
| | |
|--|--|
| <p>إضفاء معان محددة حول المنظمة وبيئتها بطريقة تضمن دفع أصحاب المصلحة والمخاطرة إلى قبول وجهة نظر محددة ومفضلة من قبل إدارة المنظمة</p> | <p>طبيعة الإستراتيجية</p> |
| <p>أي فرد قادر على وضع تفسير مقبول للمتغيرات التنظيمية أو البيئية يمكن أن يؤثر في الإستراتيجية والعبرة ليست بالمتغيرات ذاتها ولكن بطريقة تفسير معناها وآثرها.</p> | <p>واضعو الإستراتيجية</p> |
| <p>التركيز على وضع نظام الشرعية والثقة الذي يضمن قبول الشعارات التي تؤمن بها المنظمة. عالم المنظمة غير متواتر ومتجانس (تحتاج المنظمة دائما إلى تفسير هذا العالم) والدوافع وليست المعلومات هي المفتاح الرئيسي لنجاح تطبيق وإستخدام الإدارة الإستراتيجية وضع الإستراتيجية وتنفيذها هو نشاط يخص كل أطراف المنظمة.</p> | <p>السلوك الإستراتيجي الإفتراضات الأساسية للمنموذج</p> |

وأفضل هذه النماذج هو الذي يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها المسطرة وتحقيق التميز والتجديد

بإستمرار وخدمة العاملين بها وكذا تكيف مخرجاتها بما يتلائم وإحتياجات البيئة الخارجية.⁽¹⁾

(1) المرجع السابق، ص 18.

الشكل رقم (7): نموذج الإدارة الإستراتيجية



المصدر: حسن أحمد محمد مختار: الإدارة الإستراتيجية، المفاهيم والنماذج، الشركة العربية

المتحدة للتسويق والتوريدات، السودان، 2009، ص 17.

ثامنا: عوامل نجاح الإدارة الإستراتيجية

لتطبيق الإدارة الإستراتيجية بنجاح يستوجب توفر عدد من الشروط وهي:

1- توفر التفكير الإستراتيجي:

والذي يشير إلى توافر القدرات والمهارات اللازمة لممارسة الفرد مهام الإدارة الإستراتيجية بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة والقيام بإعداد التنبؤات المستقبلية الدقيقة، مع إمكانية صياغة الإستراتيجيات وإتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف التطبيق.

فالتفكير الإستراتيجي لا يقتصر على مهارة إكتشاف ما الذي سيحدث وإنما هوة القدرة على تطوير أفكار خلاقة جديدة، إن من أهم خصائص الأفراد ذوي التفكير الإستراتيجي توافر المهارات التالية لديهم.

أ/ القدرة على تحليل البيئة الخارجية بما توفره من فرص أو ما ينتج عنها من مخاطر، حيث تتمثل الفرص ميزة متاحة يمكن الإستفادة منها، بينما تمثل المخاطر محددات أو معوقات تواجه المنظمة، ونظرا لإحساسه بأهمية إستشراق المستقبل فنجده يحاول التنبؤ بالفرص والمخاطر المستقبلية وكيفية التعامل معها.

ب/ القدرة على إختيار الإستراتيجية المناسبة، فالمدير الإستراتيجية يقوم بحصر الإستراتيجيات البديلة لمواجهة الموقف التنظيمي، وقيم كل إستراتيجية من خلال تناوله لمزايا وعيوب ومبررات تطبيق كل منها بما يساهم في حسن إختياره لأفضلها.

ج/ القدرة على إتخاذ القرارات الإستراتيجية لأن هذا الأخير يتميز عن غيره من القرارات بالشمول وطول المدى الذي يجب تغطيته.

2- توافر نظم المعلومات الإستراتيجية:

فالمعلومات لها دور أساسي في كافة مراحل الإدارة الإستراتيجية، فالمعلومات المرتبطة بنتائج تحليل المتغيرات البيئة الداخلية والخارجية مثل تدعم المديرين الإستراتيجيين في وضع الأهداف وصياغة الإستراتيجيات كما أنها تساهم في تنفيذها ومراجعتها ورقابتها، ولتحقيق الإستفادة المثلى من تلك المعلومات لابد من أن يتسم نظام المعلومات الإستراتيجية بدقة المعلومات⁽¹⁾

(1) شاكر تركي أمين: الإدارة الإستراتيجية المقرر المطلوب لإمتحان طلاب الإنتساب والتعليم عن بعد، كلية عين شمس، القاهرة، 2011، ص ص 8، 9 (pdf).

وشموليتها وتوافرها في الوقت المناسب، وهذا ما يتطلب توفر الحاسب الآلي والإعتماد عليه وتخزين أكبر كم من البيانات المتشابكة والمعقدة وحفظها وإجراء، كافة عمليات التحليل والبرمجة لتلك البيانات بما يتيح الاستفادة منها في أي وقت لإتخاذ القرارات الإستراتيجية.

3-توفر نظام للحوافز:

يهدف نظام الحوافز عادة إلى التأكد من وجود توافق بين ما يتطلبه التنفيذ الفعال للخطط الإستراتيجية والحاجات والمطالب المشروعة للعاملين في المنظمة مع إستراتيجية المنظمة على المستويات الإدارية المختلفة، ولتحقيق ذلك لا بد من تصميم نظام محكم وعادل للمكافآت والحوافز وبحيث يؤدي دورا محفزا ومشجعا لمكافأة للأداء المرغوب فيه.

4-توفر نظام مالي:

إذ يجب أن تتوفر المنظمة على نظام جيد للإدارة المالية، فإذا لم يكن متوفر فيفضل أن يعالج ذلك قبل أن يتم تطبيق الإدارة الإستراتيجية حيث أنها تتطلب موارد مالية وبشرية وفنية كبيرة.

5-توفر التنظيم الإداري السليم:

ينبغي توفر تنظيم إداري دقيق ومرن قادر على التكيف مع متغيرات الإستراتيجية وإستيعاب الأهداف الإستراتيجية، وتقدير المعلومات اللازمة لذلك، بالإضافة إلى وجود النظم والإجراءات السليمة التي تشمل أسباب العمل بدل تعقيده أو تعطيله.⁽¹⁾

* فنجاح الإدارة الإستراتيجية مرهون بمدى توفر الجانب المادي في المنظمة سواء من حيث السيولة المالية أو المنشآت ومدى توفر المعلومة وسهولة الحصول عليها في أي وقت يطالبها بالإضافة إلى

(1) المرجع السابق، ص 9.

توفر الجانب التشجيعي المتمثل في التحفيز وكذلك مدة كفاءة الموارد البشرية العاملة بالمنظمة وقدرتها

المستمرة على التجديد هذا بالإضافة إلى حسن التنظيم النسيير الإدارية من الإدارة العليا.

خلاصة

من خلال ما سبق نستخلص أن إعتتماد المنظمات الحديثة على الإدارة الإستراتيجية هو حرصنا المستمر على تحسين وتطوير آدائها للوصول إلى الأداء المتفوق فواقع المنظمات يعمل على أن مستوى نجاح المنظمات في تحقيق ذلك يتفاوت حسب كفاءتها في إدارة إستراتيجياتها من خلال تحديد الخطوات العلمية والعملية الواجب إتباعها.

الفصل الثالث

متطلبات التعليم العالي

الفصل الثالث: متطلبات التعليم العالي.

تمهيد:

تسعى الأمم على إختلاف مستويات نموها الإقتصادي والإجتماعي إلى الإهتمام بالتعليم العالي بإعتباره الركيزة الأساسية لتحقيق الرقي الفكري والحضاري لهذا يتم التحديث في مناهجه التعليمية والتطبيقية وكذا التطوير في أنظمة تسييره وإدارته بهدف الوصول إلى تحقيق الجودة العالية فيه إذ أصبح ذلك بمثابة ضرورة حتمية تفرضها علينا الظروف الحالية للعصر.

أولاً: التطور التاريخي للتعليم العالي.

إرتبطت نشأة التعليم العالي، بنشأة التعليم النظامي، الذي ارتبط بدوره باكتشاف الكتابة، وتذكر "الموسوعة العربية العالمية" أن السومريين الذين عاشوا في وادي دجلة والفرات قد أوجدوا نظاماً للكتابة حوالي 3500 ق م، وكذلك طور المصريون نظاماً للكتابة حوالي سنة 3000 ق م، وقد تضمن النظامان على أساليب لكتابة الحروف والأرقام، وكان المعلمون قبل إكتشاف الكتابة يكررون الدروس شفاهياً فيقوم الطلبة بحفظ ما سمعوه، وكان معظم المعلمين عند السومريين والمصريين من كهنة المعابد، أما الطلبة فكانوا قلة من أبناء الطبقة العليا، وكانت قبائل معينة في شرق البحر المتوسط تتحدث اللغات السامية وقد إبتكرت ما بين 1000 و 1500 ق م الحروف الهجائية الأولى فأضافوا للتربية والتعليم أداة جديدة، وقد يسر استخدام الحروف الهجائية للكتابة بدلاً من استخدام الصور: وبحلول القرنين الرابع والخامس قبل الميلاد في حضارة اليونان القديمة إشتهر معلمون أمثال سقراط، وارسطو ممن قاموا بتعليم الفلسفة والعلوم، لكن تعليمهم لم يكن ضمن الإجار الجامعي لأن الطلبة في تلك الفترة لم يكونوا بحاجة إلى إمتحان القبول أو للإنتظام في مقررات محددة.

1- التطور التاريخي للتعليم العالي في العالم.

أ/ في العصور الوسطى: بالرغم أن النماذج الأولى للتعليم العالي كان لها تأثير على طبيعة التعليم الحالي فإن أو ظهور للجامعة كان في أوروبا من الكاتدرائيات والمدارس المحلية لبعض المدن في القرن 12 والتي كلفت بحماية المدن، خدمة الكنيسة والدولة ثم تعدت إلى تدريس رجال الدين والقانون و الطب خاصة في فرنسا والدنمارك خاصة بين سنتي 1209-1215 لتوفرها على أساتذة وطلبة متخصصين في اللاهوت والفلسفة وتسمى هذه المدارس الجديدة بـ "studium"، فالجامعة⁽¹⁾ في

(1) مهدي التميمي: مهارات التعليم العالي، دراسات في الفكر والأداء التدريسي، دار كنوز المعرفة، الأردن، 2007، ص 22.

الأصل هي مجموعة من "studium" الذي هو عبارة عن كلية أو عدة كليات عليا والذي ثبتت وضعيته status فيما بعد بوثيقة أو قرار من الإمبراطور أو البابا ليصبح "studium generale" والذي يمنح فيه للمدرسين حق التدريس في أي مكان.⁽¹⁾

وكانت "salerno" أو مدرسة تثبت وضعيتها في الطب حيث احتكرت هذه الأخير ودرست أعمال جالينوس وأبيقراط "galen and hippocrates" وأقرت "studium general" سنة 1280. شهد القرن الثاني عشر ميلاد أولى الجامعات في أوروبا وهي جامعة باريس وبولونيا، والتي كانت نتيجة إنبعثت الفلسفة اليونانية، ومع حلول القرن الثالث عشر نمت مدارس باريس وتطورت إلى أن أصبحت single studium general سنة 1194 بقرار من البابا والملك الفرنسي 1200.

إن كلمة universitas لم تعد تعني تجمعا فقط (مجموعة من studium) لكن في فرنسا وشمال أوروبا كانت تعني تجمع الأساتذة، أما في بولونيا وإيطاليا فتعني "تجمع الطلبة" حيث عرفت باريس بتجمع الأساتذة والإيطالية جامعة الطلبة، وبذلك أصبح مصطلح الجامعة يعني تجمع الأساتذة/ أو الطلبة ولم يعد يرتبط بال studium .

- وبهجرة الطلبة لطلب العلم في الدول المجاورة تم تأسيس العديد من الجامعات الأوروبية وكذا كنتيجة لحركات الإصلاح والحركات المعارضة الظروف السياسية، حركات التبشير.

- كما تعد الثورة الصناعية من أهم الأسباب التي أدت إلى زيادة وتوسيع التعليم العالي إذ بدأت في بريطانيا في القرن 18 وانتشرت إلى أنحاء العالم ما أدى إلى ظهور نموذج جديد للجامعة وإختصاصها بالبحث في علوم طبيعة جديدة كالكيمياء، والبيولوجيا، والجيولوجيا⁽²⁾، علوم تطبيقية

(1) المرجع السابق، ص 23.

(2) نوال نمور: كفاءة هيئة التدريس وأثرها على جودة التعليم العالي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم إدارة الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2011-2012، ص ص 21-23 (PDF).

جديدة كالهندسة، المعادن والكهرباء، والعلوم الإنسانية كالتاريخ واللغة المعاصرة، وفي أواخر القرن 19 إزداد عدد الطلبة وظهرت المرأة نسبة معتبرة وذلك بتشجيع من القرارات التي اتخذتها الجامعات البريطانية بمنحها شهادة معادلة للطلبة في مستعمراتها سنة 1878، فبدأ قبولها في الجامعات البريطانية لتحذو حذوها في الجامعات، ورغم توسع التعليم العالي فلم يزل مقتصرًا على النخبة لكن في القرن 20 التعليم العالي متاح حتى لطلبة طبقات المجتمع الدنيا.

ب/ **نشأة الجامعة البحث:** بظهور التخصصات الجديدة في الجامعات خاصة جامعة برلين التي نظرت إلى المجتمع كروح ومصدر لثقافة الأمم واستمراريتها وظهر مفهوم الحرية الأكاديمية لضمان أعلى قدر من المعرفة والحرية المطلقة للتعليم والتعلم فأصبحت بذلك الجامعة الألمانية نموذجًا للتعليم العالي المتقدم.

ج/ **الجامعة مجتمع ما بعد التصنيع:** توضع التعليم العالي في هذه المرحلة خاصة بعد الحرب العالمية الثانية وظهر التحول إلى مجتمع مبني على التصنيع الإستهلاكي للسلع الرأسمالية والخدمات المتخصصة والإهتمام بالتدريب والتعليم ذي المستوى العالي إلى ظهور "متعم المعلومات" الذي يؤكد على أهمية الإتصال الإلكتروني والتكنولوجيا الرقمية أو مجتمع المعرفة " والذي يعتمد على عدة تخصصات تطبيقية للمعرفة في مجالات عدة كالبيولوجيا، الطب والفنون، العلوم ... الخ والذي يعتمد على متخصصين لذا فمن المفروض أن يطلق عليه "المجتمع المتخصص" والذي تعد الجامعة هي المؤسسة المحورية له وبهذا أصبحت مهنة التدريس هي الأساس والذي تعلم باقي المهن وبالرغم من ذلك فإن التعليم العالي في الدول النامية لا يزال يهتم بحفظ التقاليد والعادات القديمة للمفكر⁽¹⁾

(1) المرجع السابق، 23.

والثقافة.⁽¹⁾ خاصة في الدول العربية " كذلك ظهور إقتصاديات التعليم" والإعتقاد بأن الإستثمار في التعليم مطلوب لضمان نمو إقتصادي.⁽²⁾

د/ الجامعة في الوطن العربي: كان للعرب نصيب وافر من النشأة المبكرة للتعليم حيث كان يعتمد على الكتاتيب، وكانت تدرس علوم الدين وما ارتبط بها وذلك في شكل حلقات حول الشيخ وكان المسجد هو المدرسة الوحيدة للتعليم ثم تطورت عنه الجامعات الحديثة، لتعود الجذور الأولى لهذه الأخيرة إلى جامعة القرويين وجامعة الزيتونة وجامعة الأزهر.

وتعتبر جامعة القرويين بفاس في المغرب أقدم جامعة أنشأت كمؤسسة تعليمية ظلت تحمل إسم مدرسة في البداية إلى أن أعلنت "جامعة عام 1947⁽³⁾ لتتسأ عام 1909 الجامعة الجزائرية رغم أن تأسيسها الفعلي كان عام 1879م ومنذ ستينيات القرن العشرين توالى تأسيسات الجامعات العربية والتي تحرص وزارات التعليم العالي على تمويلها وتزويد مكاتبها ومخابرها وإجراء البحوث والتجارب وبناء المدن الجامعية وكل هذا لمواجهة الطلب المتزايد والأعداد المتزايدة لطلبة التعليم العالي.⁽⁴⁾

* وبناء على ما سبق نستخلص أن الجامعة قد مرت عبر الزمن بتغيرات عديدة ومتعددة سواء في ما يتعلق بالنماذج الأولى لظهورها أو ما يتعلق بالمواد التي انفردت كل جامعة بتدريسها لتستمر هذه التغيرات وخاصة بعد التطور العلمي والتكنولوجي الذي شهده العالم اليوم خاصة في ظل العولمة والتي بفضلها أصبح بمقدور الطالب الجامعي التسجيل في أي تخصص جامعي في أي دولة يختارها وذلك من خلال ظهور الجامعات الافتراضية والتي تعد آخر تطورات الجامعات الحالية.

(1) المرجع السابق ص 24.

(2) فاروق عبده فليبه: إقتصاديات التعليم مبادئ راسخة وإتجاهات راسخة واتجاهات حديثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن 2009، ص 17.

(3) محمد نبيل جامع: تطوير التعليم العالي في ظل النهضة العربية المعاصرة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2013، ص 10.

(4) فاروق عبده فليبه: مرجع سابق، ص 18.

2- التطور التاريخي التعليم العالي في الجزائر.

ظهرت في الجزائر أول جامعة في الوطن العربي سنة 1877م والتي أعيد تنظيمها سنة 1909 من طرف سلطات المستعمر الفرنسي لتكون بذلك نسخة طبق الأصل للجامعة الفرنسية التقليدية وكانت تضم 4 كليات الأداب، الحقوق العلوم والطب حيث عملت السلطات الإستعمارية من خلالها على غرس الثقافة الفرنسية بين الأهالي وخلق فئة تقوم بالدور الوسيط بين السلطات الفرنسية والبيئة الإجتماعية الفرنسية، والتي انبثقت من نموذج المدرسة الطبية التي كانت الأولى من حيث التأسيس بتاريخ 20 جانفي 1932، وكان وجه الإستفادة منها علمي بالإضافة إلى الدور الإيديولوجي، لكن وبعد 1954 ضعف عدد الطلبة نظرا لإلتحاقهم بصفوف جيش التحرير.⁽¹⁾

- وهكذا بقيت الجامعة الجزائرية حتى بعد الإستقلال ترسخ لتأثيرات المنظومة الفرنسية ولم يتم إدراج ملف إصلاحها إلا عندما تقرر إصلاح الجامعة الفرنسية عام 1956م الذي لاحت معه ملامح تحقيق السيطرة الكاملة على الأوضاع السياسية خاصة وبما فيها المنظومة التربوية، ولقد جاء المخطط الثلاثي الأول ليبيّن توجه الدولة ورغبتها في إصلاح التعليم العالي وذلك من خلال لجنة لإصلاح التعليم العالي بصفة رسمية رغم المواثيق الرسمية للدولة الجزائرية للدولة الجزائرية ميثاق طرابلس والميثاق الوطني التي نصت صراحة على ضرورة الإهتمام بالجانب الثقافي والتربوي ووجوب النهوض بالموارد البشرية وترقيتها وتأهيلها وتكوينها بهدف تحقيق الإستقلال الفعلي إلا أن الخطاب الرسمي لم يجسد واقعا إلا سنة 1970.

- وقد كان الإلتحاق الخاص بالدخول إلى الكلية وهناك 3 فروع هي:

- فرع الكلية والذي اسندت له مهمة إعداد الباحثين والإطارات العليا

(1) أيمن يوسف: تطور التعليم العالي والإصلاح والآفاق التربوية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص علم إجتماع السياسي، كلية العلوم الإجتماعية جامعة بن يوسف بن خدة - الجزائر 2007-2008 ص 47. (PDF)

- المدارس العليا والمعاهد الجامعية، ويتخرج منها الطالب بدبلوم عال
- مدرسة النور العليا وتهتم بتكوين أساتذة التعليم الثانوي⁽¹⁾.
- أ/ إصلاح 1971: تميزت هذه الفترة بإصلاحات مهمة وعميقة تجسدت في إحداث وزارة مختصة مهمتها الإشراف على عملية الإصلاح والتطوير للبحث العلمي، وذلك من أجل إحداث قطيعة بين الجامعة الكولونيالية وتلك التي وجدت في الجزائر، ومن هنا يمكن الحديث عن ميلاد جامعة جزائرية تفتح الآفاق أمام جميع فئات المجتمع وتم تحديد الأهداف المتوقعة من إصلاح التعليم العالي في:
 - ربط الجامعة بمختلف الفروع الإقتصادية عن طريق الأسلوب الميداني والعملية لتسهيل الإدماج الوظيفي لاحقا من خلال منح شهادات وفق السياسة التوظيف والسياسة التنموية.
 - الإسراع في تخريج ما يمكن من الإطارات الوطنية، وتم ذلك بموجب إلغاء السنة التحضيرية للجامعة وإعادة النظر في نظام العطل والمناهج.
 - مراجعة وتنظيم الهياكل الإدارية وكذا المحتوى التكويني والبيداغوجي وتكييفها مع متطلبات المجتمع المتغيرة حيث تم حل الكليات وأعيد تنظيم الجامعة في كشل معاهد علمية وتقنية وقامت عملية تأسيس المعاهد على أساس:
 - تخصيص كل معهد في مادة علمية أو تقنية
 - الإستقلال المالي.
 - مساهمة الأساتذة في التسيير.
- ومن مبادئ التي ارتكزت عليها عملية الإصلاح⁽²⁾.

(1) تركي رابح: أصول التربية والتعليم في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، الجزائر، 2001، ص 199.

(2) وزارة التعليم العالي والبحث العلمي: إصلاح التعليم العالي، الجزائر، المطبعة الرسمية 1971 ص 163.

- ديمقراطية التعليم: التي تهدف إلى إتاحة الفرص أمام جميع الطلبة الجزائريين للإلتحاق بمؤسسات التعليم العالي، وإنشاء جامعة أو معهد في كل منطقة حسب ما أكده الميثاق الوطني.
- التعريب: التأكيد على ضرورة إحتلال اللغة العربية التي تليق بها في التكوين الجامعي من خلال تشجيع الباحثين على إنشاء عدة من الدراسات باللغة العربية.⁽¹⁾
- للحصول على مختلف الشهادات الجامعية بما فيها العلمية، وتشجيع تكوين إطارات قادرة على التعبير باللغة العربية.
- تدعيم الإتجاه العلمي والتقني: كان الهدف من هذا المبدأ توفير الكفاءات أو الإطارات الموجهة مباشرة إلى الميدان العملي، والذي يتميز بكونه قصير المدى وقد إنتهجت الجزائر هذا المنهج لإمتلاك وإكتساب تكنولوجيا تساهم في التقدم العلمي والتقني.⁽²⁾
- ب/ إصلاح 1980:** وأدت محاولة الإصلاح في هذه الفترة إلى:
 - إدخال التعديلات على طرق التقييم.
 - فتح شعب جديدة للتكوين.
 - النصوص الخاصة بالتعليم العالي.
 - التنسيق بين القطاعات للتكفل بتطوير العلاقة بين التكوين والتشغيل.
- وقد عرفت هذه المرحلة بالخريطة الجامعية التي صادقت الحكومة على مبادئها وإجراءات التطبيق سنة 1984 التي تهدف إلى تخطيط التعليم العالي إلى آفاق 2000 إعتمادا على إحتياجات الإقتصاد الوطني.

(1) العياشي عنصر: نحو علم إجتماع نقدي، دراسات نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 1999، ص 62.

(2) بوفلجة غياث: التربية والتكوين في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص 66.

وأهم ما يميز هذه الفترة إنعقاد الندوة الوطنية الأولى للتعليم العالي 1980 وتمخض عنها برنامج عمل

يتمحور مضمونه حول:

- التقييم البيداغوجي.

- تكريس المبادئ التي جاء بها ميثاق 1971.

- التأكيد على البحث العلمي.

أما إنعقاد المؤتمر الثاني 1987 الذي أعتبر بمثابة تجديد كامل لمؤسسة التعليم العالي وقد

نص على: عقلنة البرامج وأنماط التكوين بما يناسب حاجة القطاعات المختلفة.

- سياسة التدريبات الميدانية.

- تسير الخريجين.

- السهر على الإستعمال الأمثل للخبرات الوطنية، أما بداية التسعينات فقد بدأ الحديث على إستقلالية

الجامعة الجزائرية التي طرحت سنة 1989 مشروع حول إستقلالية المؤسسات والهيئات الجامعية⁽¹⁾.

ج/ اصلاح 1995-2000: عملت الجزائر على القيام بإصلاحات جديدة لمؤسسات التعليم العالي

من خلال تحليل المعطيات الواقعية وتقييم الإصلاحات السابقة، والقيام بدراسة مقارنة لبعض

المنظومات الأجنبية وذلك من أجل توفير إستراتيجية تتماشى والتحولات الراهنة ويركز إصلاح 1995

على :

- منح مصداقية تحقيق النوعية من خلال توفير الشروط التي تسمح للتعليم العالي بأداء مهمة البحث

والتكوين كمهمة أساسية.

(1) المرجع السابق، ص 66.

- إستقلالية المؤسسة الجامعية والإبتعاد عن التسيير المركزي، وهذا لا يعنى غياب الوصاية كليا بل تحويل طرق ممارسة هذه الوصاية من خلال تقريب سلطة القرار من مؤسسات القاعدة.
- أوكلت للجامعة مهمة تكوين أكبر عدد ممكن من الإطارات نظرا للنقص الذي كان آنذاك.
- وقد جاء إصلاح 1995 من أجل تحقيق الجانب النوعي للتكوين والتفكير أكثر في الطرق التدريسية والبرامج التدريبية والبرامج ومحتوياتها، وفي هذا الصدد تم إتخاذ مجموعة من الإجراءات هي:
 - إعادة النظر في برامج التكوين العالي وفقا للإحتياجات الفعلية للسوق.
 - إستجابة التكوين للمواصفات البيداغوجية مع الأخذ بعين الإعتبار إمكانات الإدماج المهني.
 - إعادة النظر في تكوين الأساتذة من خلال الدراسات العليا.
 - إدراج مواد تكميلية إختيارية في برامج التكوين إلى جانب مواد التخصص الإجبارية.
 - منح التدريبات العملية إهتماما خاصا ومراعاة حداثة المواضيع المدروسة ومتابعة تنفيذها.
 - الرفع من عدد مؤسسات التكوين قصير المدى.
- إفتتاح الجامعة على المحيط العالمي والوطني حتى تتمكن من تطوير المجتمع، وقد جاء هذا الإصلاح كتكملة لبعض الجوانب التي تشهد نقص من خلال الإصلاحات السابقة، وهذا ما يؤكد أن الجامعة الجزائرية مازالت تبني نفسها للوصول إلى النماذج العالمية في إطار العولمة وإقتصاد السوق⁽¹⁾.

وقد جاء هذا الإصلاح ليتجاوب مع التحولات التي عرفت الجزائر في المجال الإقتصادي الذي دخلت عليه الخصصة وهذه التحولات إرتبطت بالتطورات الإقتصادية المتقدمة التي عرفت البلاد؛ هذه الأخيرة التي يسيرها التطور السريع في مختلف الميادين

(1) سعاد نزاري، بليلي نور الهدى: الأخلاق الجامعية رهان لتطبيق جودة التعليم العالي، مذكرة ماستر (غير منشورة) تخصص علم إجتماع تنظيم وعمل كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2011-2012، ص 48.

وبما أن التعليم العالي والبحث العلمي إعتبارا من وسائل تحقيق التطور الإقتصادي والإجتماعي وضع الإصلاحات من أجل توفير إستراتيجية تتماشى مع التحولات الراهنة وبذلك شهدت هذه المرحلة محاولة من جديد لبناء، علاقات وطيدة بين الجامعات والمحيط المهني والإجتماعي، لأن المؤسسات الإنتاجية تستعد للدخول إلى ساحة الإقتصاد الحر بحيث يجب أن تكون قوية ومتوفرة على أفراد أكفاء ومتمكنين جيدا من خلال التدريب والتكوين وقادرين على الصمود في وجه المنافسة الداخلية الخارجية لذا عرفت الجامعة عملا واسعا لإثراء البرامج الجامعية وإعداد الأساتذة الجامعيين إعدادا بيداغوجيا عاليا، من خلال الملتقيات البيداغوجية التي تنظمها مؤسسات التعليم العالي والبعثات التدريسية خارج الوطن⁽¹⁾ ولكن برغم التحولات فإن هذا التحول من الإستراتيجية مبرارة له أثر كبير على مختلف الأصعدة والمؤسسات بما في تلك الجامعة حيث لا يمكن الإنطلاق بجامعة فاقدة لدورها الحقيقي منذ نشأتها لتؤدي ما تؤديه الجامعات في الغرب وهماهي اليوم تشهد نزيفا خطيرا في هجرة الكفاءات العلمية بحيث أصبح أستاذ محاضر واحد لكل 250 طالب وباحث واحد مقابل 50 ألف مواطن وذلك نتيجة لما يعانيه الأستاذ والباحث من معوقات على مختلف الأصعدة تثبط عزيمته وأداءه وبالتالي على الجامعة وأهدافها⁽²⁾.

د/ إصلاح ما بعد سنة 2000 إلى اليوم نظام Lmd.

يعرف النظام الجامعي عدة اختلالات سواء على مستوى المرافق وتنظيم المؤسسات، أو على المستوى البيداغوجي والعلمي للتكوين، وأمام هذا الوضع لجأت السلطات الجزائرية إلى تصحيح⁽³⁾ هذه

(1) حسن عبد الله محمد: تقويم العملية التكوينية في الجامعة، ورقة مقدمة ضمن الملتقى الوطني التاسع حول التعليم والتكوين في الجزائر بتلمسان، الجزائر، 2001، ص 08.

(2) سلطي عريفج سامي، الجامعة والبحث العلمي، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص 53.

(3) لرقط علي: إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، تخصص الإدارة والتسيير التربوي جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008-2009، ص ص 70، 71.

الإختلالات عبر إصلاح شامل وعميق على مستوى التسيير والأداء ومخرجات الجامعة الجزائرية، حيث انطلق قطاع التعليم العالي في إصلاح التعليم الذي من شأنه أن يجعل الجامعة تلعب دورا مركزيا يتمثل من جهة في تطلع المواطنين لا سيما فئة الشباب، نحو بناء مشروع مستقبلي بالإستفادة من تكون عالي نوعي يمدهم بمؤهلات ضرورية لاندماج أمثل في سوق العمل، ومن جهة أخرى، في تلبية متطلبات القطاع الإقتصادي الذي يطمح إلى التنافسية والنجاعة وهذا بإمداده بموارد بشرية نوعية قادرة على التجديد والإبداع، مع التكفل بجانب هام في مسعى إزدهار البحث العلمي والتنمية وهذه الدوافع أدت إلى تبني على غرار الدول المحاولة، المنظومة العالمية للتعليم العالي المعروفة بنظام Imd - ليسانس - ماستر - دكتوراه ويتميز هذا النظام ب:

- الهيكلية الجديدة للتعليم.

- إعادة تنظيم التعليم.

- تقييم وتأهيل عروض التكوين

- مضامين مجددة للبرامج البيداغوجية.

وتتلخص مهمة هذا الإصلاح التعليمي ذو الطابع العمومي في:

- ضمان تكوين نوعي يأخذ بعين الإعتبار التكفل بتلبية الطلب الإقتصادي الشرعي في مجال

الإلتحاق بالتعليم العالي.

- تقوية المهمة الثقافية بترقية القيم التي يعبر عنها الفكر الجامعي، خاصة تلك المتعلقة بالتسامح

والإحترام.

- التمكّن من التفتح أكثر على التطور العالمي وعلى الخصوص في مجال التكنولوجيا.⁽¹⁾

(1) المرجع السابق، ص 71.

- تشجيع التعاون الدولي وفق السبل والأشكال المتأنية.
- ترسيخ أسس تسيير ترتكز على التشاور والمشاركة.
- دعم قاعدة واسعة للبحث حرة أكثر منها موجهة.
- خلق الشروط الملائمة للتوظيف والإحتفاظ بالكفاءات الواعدة والأساتذة الباحثين بجامعاتنا. (1)

ثانيا: أهمية التعليم العالي وأهدافه.

1- أهمية التعليم العالي:

- أصبح التعليم ضرورة ملحة تفرضها علينا ظروف العصر الحالية ويستوجب علينا أن نهتم به إهتماما كبيرا وذلك نظرا لأهميته الكبيرة التي تتمثل في:
- يساهم في تطوير الإبداع وبناء القدرات الفنية والمهنية.
 - الحصول على معرفة حيدة وتطبيقها الجيد يؤدي إلى التقدم الإقتصادي والإقتصادي والثقافي.
 - يؤثر التعليم العالي بشكل مباشر على الإنتاجية الوطنية التي ترفع من مستوى المعيشة وترفع من قدرة الدولة التنافسية في الإقتصاد العالمي ودفع حركة الإقتصاد والتقليل من الفقر من خلال تأهيل وتدريب الكفاءات القادرة على التكيف مع إحتياجات سوق العمل.
 - تكوين معارف جديدة.
 - يقوم التعليم العالي بدور فعال في دعم التعليم الأساسي والثانوي من خلال مساهمته في إعداد المعلمين وبناء القدرات الذاتية الكفاءات الإدارية للمؤسسة التعليمية ومساهمته في تصميم المناهج.
 - يعد الركيزة في تطوير أي بلد وله دور مهم في زيادة التنمية بكافة أشكالها وكذا الإرتقاء بحركة التقدم للوصول إلى مستوى الدول المتقدمة.

(1) المرجع السابق، ص 71.

- يساهم بشكل ملموس في التنمية المستدامة وفي تحسين المجتمع بأكمله من خلال:
 - الإعداد والتأهيل للطلبة.
 - البحوث العلمية ونشر المعارف المتقدمة.
 - خدمة المجتمع.⁽¹⁾
- 2- أهداف التعليم العالي: ويهدف التعليم العالي إلى تحقيق الأهداف التالية:
- إعداد كوادر بشرية مؤهلة ومتخصصة في حقول المعرفة المختلفة التي تلبي حاجات المجتمع
 - تعميق العقيدة الإسلامية وقيمها الروحية والأخلاقية وتعزيز الإلتزام الوطني والقومي
 - رعاية النهج الديمقراطي وتعزيزه بما يضمن حرية العمل الأكاديمي، حق التعبير، واحترام الرأي الآخر.
 - العمل بروح الفريق، تحمل المسؤولية، واستخدام التفكير العلمي والناقد
 - توفير البيئة الأكاديمية والنفسية والاجتماعية والداعمة للإبداع والتميز والابتكار وصقل المواهب.
 - تنمية الإهتمام بالتراث الوطني والثقافة القومية والعالمية والإعتناء بالثقافة العامة للدارسين
 - تعميم استعمال اللغة العربية لغة علمية وتعليمية في مراحل التعليم العالي وتشجيع التأليف العلمي بها وترجمة منها وإليها.
 - المساهمة في تنمية المعرفة في مجال الآداب والفنون والعلوم... الخ.
 - تنمية إلمام الدارسين بلغة أجنبية واحدة على الأقل في ميادين تخصصهم وإكتسابهم مهارات مناسبة لإستخدام تكنولوجيا المعلومات في تلك الميادين⁽²⁾.

(1) سعيد بن محمد الربيعي وآخرون: العولمة والتعليم الجامعي، عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006، ص 90.

(2) خالد عبد الوهاب الزبيديين: القيادة الإدارية وتطوير منظمات التعليم العالي، دار الأيام، الأردن، 2012، ص 21، 22.

-تشجيع البحث العلمي ودعمه ورفع مستواه وبخاصة البحث العلمي التطبيقي الموجه لخدمة المجتمع وتنميته.

- بناء نواه علمية تقنية قادرة على تطوير البحث العلمي وإنتاج التكنولوجيا.

- إيجاد ارتباط مؤسسي وثيق بين القطاعين العام والخاص من جهة ومؤسسات التعليم العالي من جهة أخرى للإستفادة من الطاقات المؤهلة في هذه المؤسسات في تطوير عن طريق الإستشارات والبحث العلمي التطبيقي.

-توثيق التعاون العلمي والثقافي والفني والتقني في مجال التعليم العالي والبحث مع الدول والمؤسسات العربية الإسلامية والعالمية وتوسيع ميادينه في الإتجاهات الحديثة المتطورة. (1)

- الأهداف الحديثة للتعليم العالي:

. التعليم مدى الحياة: إن قوة المجتمع ونشاطه يقومان على المعرفة وإستغلالها، إذ يحظى التعليم بدور كبير وإهتمام نوعي كونه المزود الفعلي بالرأس مال الفكري المؤهل والفاعل في أحداث المنظمات والمجتمع ككل، فإن كانت المعرفة هي محرك المجتمع فالتعليم هو وقودها، وإن كانت التكنولوجيا الحديثة لعدم المساواة الإجتماعية فالتعليم هو أعظم الوسائل لتحقيق هذه المساواة (2) ولم يعد التعليم أو التدريب يقتصر على وقت ومكان معينين نهائيين، لكن أصبحا صالحين مدى الحياة، كما أن الإنسان هو العامل الفاعل في قلب مسيرة إكتساب المعرفة وتداولها.

. البحث التطبيقي: إذ أن تعليم العلوم والرياضيات التي هي في الأصل ما يشكل قاعدة للتقدم التكنولوجي وكذا كبريات المهن العلمية والهندسية والتقنية، ويشكل تحديا للتعليم القديم والخبرات

(1) المرجع السابق، ص 23.

(2) بوغازي محمد علي، كلمة الوزير المنتدب لدى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مكلف بالبحث العلمي في ندوة: الجامعة الجزائرية والمجتمع، المؤسسة الوطنية للإتصال والنشر والإشهار، الجزائر، 2001، ص 20.

التقليدية والتي أصبح تجاوزها ضروريا للوصول إلى برامج طموحة تدعم التنمية الشاملة في المستقبل⁽¹⁾ كما أن الإشارة إلى الإستقراء الواعي للتاريخ يقدم أدلة قاطعة على أن القاعدة العلمية التكنولوجية لكل عصر أو حقبة، فمع التقدم العلمي والتكنولوجي تعتمد أغلب الدول في العالم على الجامعة كمصدر للإبداع العلمي والتكنولوجي من أجل التطوير الإقتصادي والمنافسة الدولية والحفاظ على المكانة العلمية والإقتصادية، ويتزايد التأكيد على أهمية البحث التطبيقي كمحور حيوي لتطوير التعليم العالي والمجتمع.⁽²⁾

. تشغيلية الشهادات: إذ يعيد تشغيل الخريجين وقابليتهم على التكيف في الحياة المهنية هدفا جديدا للتعليم العالي، وذلك من خلال تزويدهم بمهارات إكتساب وتقويم قدراتهم، وكذا التعرف على طرق الإندماج في الوسط المهني والتطور في، وذلك كمحاولة لتقليص الفجوة الأخذة في الإتساع بين مخرجات التعليم الجامعي ومتطلبات سوق العمل، إن الحديث عن تشغيلية الشهادات يطرح جانبين جوهريين مهمين هما:

. مصير الشهادة: نظر لعدم إعتقاد إحصائيا ودراسات واقعية لسوق الشغل والإحتياجات المجتمعية وعروض العمل المتوفرة في مرحلة إعداد البرامج والمناهج التعليمية وبرمجة التخصصات والشهادات والمدى الزمني الذي تدرس فيه، فالنتيجة تكون أعداد كبيرة من الخريجين الحاصلين على شهادات لا تتناسب مع إحتياجات التنمية الإقتصادية ولا تتطابق معها كيفا وكما.

. فعالية الشهادة: لا يكون للتعليم أثر ما لم يرتبط بجانب التأهيل العلمي والتدريب الفعلي لممارسة وتطبيق مختلف المعارف التي اكتسبها الطالب، فالكثير من البرامج التعليمية والتخصصات العلمية لا

(1) عباس بشار: مجتمع المعلومات العربي: المفاهيم والمرتكزات والتوجهات، مجلة المعلومات الدولي، (دم ن)، العدد 63، شتاء

2000، ص 20 (pdf)

(2) بدران شبل سليمان سعيد: التعليم في مجتمع المعرفة، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 2007، ص 20.

تزود الطالب بالمهارات والقدرات الضرورية للممارسة المهنة أو الوظيفة المنوطة به مما يجعله عنصراً فاشلاً وغير مؤثر في عملية التنمية وهذا كله يعزز ضرورة الإطلاع والتدريب العلمي المستمر والتوجه نحو التخصص والمهارات والإبداع وهذا ما دعا إليه روبرت ريتش^(*) الذي دعا إلى تحديث أساليب التعليم وإعادة ربط مناهج التعليم في المدارس والجامعات بخطط الإنتاج التكنولوجي وتخريج الأعداد المناسبة من تطوير بنية الاختصاصات والحاجات للإنتاج والتطوير.⁽¹⁾

ثالثاً أسس ومكونات التعليم العالي ومميزاته.

1- أسس التعليم العالي:

يعتبر المجتمع المتعلم من أبرز المعايير التي تشير إلى عصرية الدولة، وهذا الأمر يحتم على كل دولة أن تراجع النظام التعليمي على ضوء تجارب التحديث ومفاهيمها حيث تتضمن هذه المراجعة مستويات ثلاثة هي:

أ/ مستوى التعليم الأساسي.

ب/ مستوى التعليم الثانوي

ج/ مستوى التعليم العالي⁽²⁾.

وبالنسبة لمجال التعليم العالي فإن تعليم المجتمع أو النهوض به يتطلب خطوة عميقة للأسلوب الذي يحققه ودوافع هذا التغيير، والخطأ الذي يقع فيه المصلحون الإجتماعيين دائماً هو دعواتهم إلى التغيير

(*) روبرت ريتش: وزير العمل الأمريكي، له الفضل في إعادة تنشيط الإقتصاد الأمريكي في عهد الرئيس بيل كلينتون.

(1) سمية الزاحي: مكانة المكتبة الجامعية في سياسات التعليم العالي في الجزائر، أطروحة دكتوراه، (غير منشورة)، معهد علم المكتبات والتوثيق، جامعة قسنطينة 2- الجزائر، 2013-2014، ص 113.

(2) هاشم فوزي دباس العيادي: إدارة التعليم الجامعي، مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص ص 36-38.

من خارج هذه الفئة من أبناء البلد بالإضافة إلى دعوة التحديث التي تأخذ شكل الوعظ أو التوجيه أو النوعية، فليس هناك أمل في تحقيق التغيير إلا بإبنتاقه ذاتيا بواسطة هذا النوع من التعليم.

إن تعليم المجتمع لا يتوقف على مجرد التعليم أو التثقيف بالمعنى العام وإنما تغيير إجتماعي جوهري يحقق التغيرات الإجتماعية والسياسية، وحتى الإقتصادية على أساس عقلانية العصر، بحيث تحدث تغييرات هائلة في حياة الفرد وعلاقته بالمجتمع الطي يعيش فيه.

ومن الجدير بالذكر أنه لا يمكن تحقيق ذلك إلا تمكن من توظيف المنه العلمي في حياتنا الإجتماعية فنفكر وفقا له ونحل مشاكلنا ونواجه مواقف الحياة بأدواته وأساليبه.

وبالحديث عن التحديث العلمي والتربوي ونجاحه في المرحلة الجامعية فإنه يعتمد على أسس هامة تتمثل في:

- وعي القيادة السياسية دور التربية وما يخصص لها من أموال لخلق مجتمع علمي معاصر.
- وعي القيادة السياسية بدور التعليم وما يخصص له من أموال لخلق مجتمع علمي معاصر.
- قيادة عصرية ذات نظرة إجتماعية شاملة متكاملة تقود عمليات الثورة.

وبالحديث عن التحديث العلمي التربوي ونجاحه في المرحلة الجامعية فإنه يعقد على أسس هامة تتمثل في:

- وعي القيادة السياسية بدور التربية وما يخصص لها من أموال لخلق مجتمع علمي معاصر.⁽¹⁾
- قيادة عصرية نظرة اجتماعية شاملة متكاملة تقود عمليات الثورة العلمية في إطار الثورة الإجتماعية الشاملة.

- أسس وأبحاث ودراسات علمية من واقع المجتمع تستند إليها في إرساء دعائم هذه الثورة

(1) المرجع السابق، ص 39.

- الإنفتاح العالمي على الجامعات الإقليمية والدولية وإجراء المقارنة المرجعية المستمرة لأجل تطوير عمل وأساليب العمل التربوي في الجامعة.

- التغيرات البيئية الجديدة وإدخالها حيز التطبيق من حيث التغيرات التكنولوجية والعلمية والسياسية والإقتصادية وانعكاس ذلك على العملية التربوية. (1)

2- مكونات التعليم العالي

تعد مسألة مدخلات التعليم العالي من الأمور التي لم يتم الإتفاق عليها فهناك من يقتصرها على الطلبة المنتحقين بالمرحلة التعليمية الأولى على إعتبار أن كل الإمكانيات التي توفرت للمؤسسة التعليمية إنما وجدت لصالح الطلبة فهم مدخلات ومخرجات في نفس الوقت، وهناك ومن يرى بأن هذه المدخلات تشكل مجموعة الموارد المادية والبشرية التي رصدت لتحقيق أهداف النظام بما فيه الطلبة المدخلات: وتتمثل في:

أ/ **الطلبة:** وهناك طلبة التدرج وطلبة ما بعد التدرج والدراسات العليا حيث يمثلون المدخل الأساسي في العملية التعليمية والتي يتم من خلالها إعدادهم والتأثير في سلوكهم وإتجاهاتهم وتزويدهم بالمعارف والمهارات التي تجعل إسهامهم أكبر من خلال التطوير النوعي للتعليم والذي يتيح لهم الحصول عليه وهو ما يمثل الهدف من العملية التعليمية. (2)

ب/ **هيئة التدريس:** حيث يعتبر الأساتذة هم المدخل الأساسي والمهم في العملية التدريسية، حيث تتوقف العملية التعليمية على جمالأساتذة وكفاءتهم بحيث يتناسب حجمهم مع الحاجة لهم، فلا يزداد العدد عن الحاجة لأن هذا يؤدي إلى هدر وضياح الموارد التي إستخدمت في تدريبهم وإعدادهم والتي

(1) مرجع سابق ص 39.

(2) لرقط علي: إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، تخصص الإدارة والتسيير التربوي جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008-2009، ص 17.

تتطلب تكاليف مرتفعة كما أنه لا يجب أن يكون العدد قليل عن المطلوب لأن ذلك يعيق العملية التعليمية وتخفض نوعيتها.

ج/ الوسائل المادية: وتتمثل في الفضاءات البيداغوجية والتي تشمل المباني بمختلف مرافقها ولا بد أن تكون وفق مقاييس معتمدة تضمن للعملية التعليمية فرص أكبر للنجاح ويضاف إليها المكتبات والقاعات والتجهيزات ... الخ، التي تحتاجها المؤسسة التعليمية بدرجة أو بأخرى والتي تحدد وفق مواصفات عالمية حيث تحدد مقدار ما تحتاجه كل مؤسسة تبعا لتخصصاتها وإعداد الطلبة والعاملين بالإضافة للوسائل التعليمية التي تستخدم من قبل هيئة التدريب والطلبة في عملية التعلم والتعليم كالمطبوعات، الكتب ... الخ.

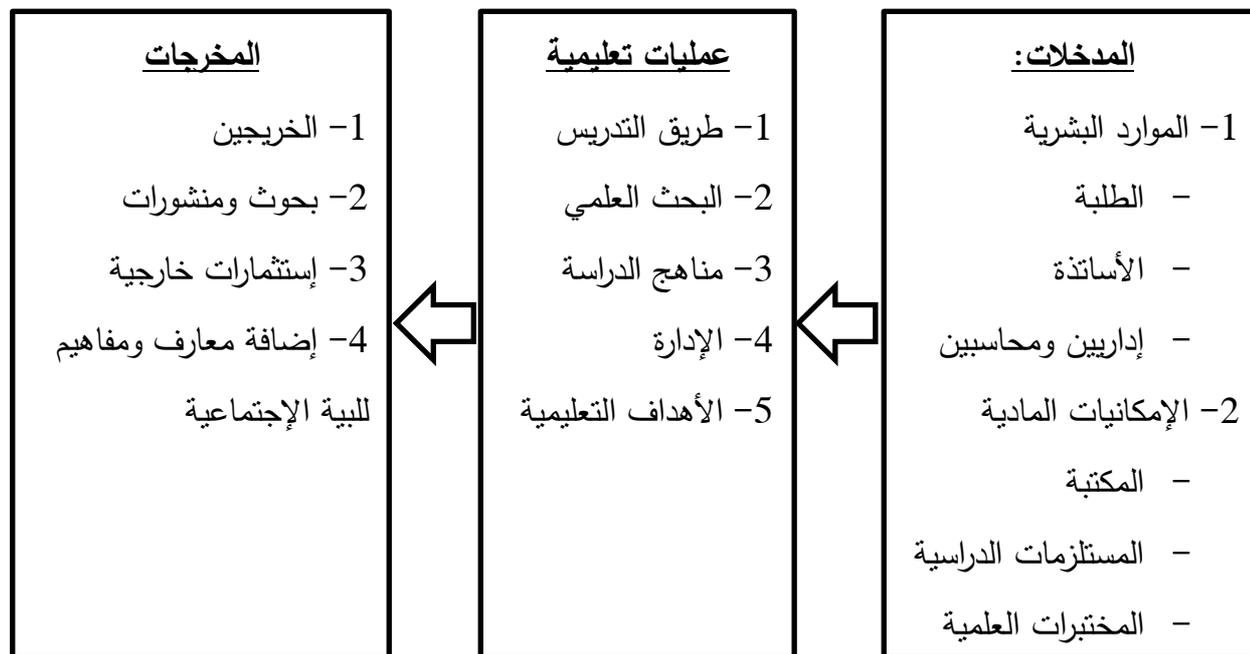
د/ العملية التعليمية: ويقصد بها مختلف عمليات التدريس والتدريب والمقررات الدراسية والمناهج التربوية التي يجب أن تكون جديدة تواكب المستجدات والتطورات العلمية والثقافية وأن تتلاءم مع متطلبات البيئة والمجتمع وأن يوفر النظام التعليمي تخصصات يكون المجتمع بحاجة إليها، ثم إن عناصر المنهج بمفهومه الواسع كأساليب ووسائل وطرق التدريب هي وسائل لنقل المعرفة للطلبة لذا يجب على الأساتذة أن يكون لديهم القدرة على إستخدام التقنيات والوسائل التعليمية الحديثة لإيصال⁽¹⁾ المعرفة بكفاءة عالية وهو شرط أساسي لتحقيق الجودة في التعليم بالإضافة إلى التقويمات والإختبارات والتي تعتمد لتقويم تحصيل الطلبة.

المخرجات: وهي النتائج النهائية للعمليات التي أجريت على المدخلات وتتمثل في أعداد الطلبة المتخرجين من الطلبة من حيث الكمية (الحجم) والنوعية (الكفاءة) التي يجب تخريجهم.⁽²⁾

(1) كواحلة خولة: واقع جودة التعليم العالي في ظل نظام ل.م.د، مذكرة ماستر (غير منشورة)، تخصص تنظيم وعمل، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر، 2014-2015، ص 56.

(2) المرجع السابق، ص 56.

شكل رقم(8): مكونات التعليم العالي



المصدر: هشام فوزي دباش وآخرون: إدارة التعليم الجامعي، مفهوم ديث في الفكر الإداري

المعاصر، دار الوراق للنشر والوزيع، عمان 2008، ص 448.

3- مميزات التعليم العالي:

إن أهم ما يميز التعليم العالي الحديث يتلخص في العناصر التالية:

أ/ التنوع: وتتجلى هذه الخاصية من خلال التنوع في مؤسسات التعليم الجامعي، وأن تحدد كل مؤسسة

أهدافا خاصة بها والعمل على تحقيقها، والحاجة إلى التنوع تنبع من هذه الحقائق الأساسية:

- الإختلاف في الظروف الإجتماعية والثقافية للطلاب الذين يلتحقون بالتعليم جامعي والتنوع في

مبولهم وإهتماماتهم.

- الإختلافات في المهن الجديدة التي تظهر في المجتمع وما تستلزمه من تدريب للطلاب لإتقانها.

- المشكلات الإجتماعية التي تظهر بإستمرار في المجتمع.

- التركيز على نوعية الحياة والإختيار الحر لأسلوب الحياة وعدد الأفراد في المجتمع.
- ب/ تعدد الإختيارات: فقد تميز التعليم العالي أو الجامعي التقليدي بتقديم مواد دراسية للطلاب ذات طابع أكاديمي أطلق عليه إسم مواد الثقافة العامة وتحتل مكانة رفيعة وتشكل العنصر الرئيسي للتعليم العالي، وبحدوث التحول في فلسفة التعليم العالي الذي أصبح يركز على مفهوم أطلق عليه إسم "الخبرة التعليمية العريضة" هذا الأخير الذي يقدم مادة تخصصية يتعمق في الطالب الجامعي في أحد حقول المعرفة وتقديم مواد إختيارية تتيح الفرصة للطالب بأن يشبع ميوله وإهتماماته:
- ج/ المنهاج المناسب: ويتضمن برامج ذات علاقة بإهتمامات وميول الطالب الأكاديمية والمهنية، ويتم التركيز في المنهاج على التصورات الجديدة المتعلقة بالمقارنات الثقافية وعلى فهم الطالب لنفسه ولمكانته في المجتمع والأهداف التي سينقنها في النهاية وعلى رغبته في فهم مجتمعه⁽¹⁾.
- د/ التدريس: لقد حدث تحول في إهتمام مؤسسات التعليم العالي وأصبحت تركز على نوعية التدريس الجامعي الذي تحدده عملية التقويم للتعليم الجامعي، ومدى إعتداد الكفاية المهنية للمعلم الجامعي كمعيار للحكم على نوعية وفعالية هذا التعليم، ورغم صعوبة عملية التدريس الجامعي إلا أنه توجد بعض المقترحات التي تساعد في إحتلال التدريس الجامعي مكانته التي من خلالها يمكن الحكم على نوعية وفعالية التعليم العالي والتي نذكر منها:
- إشتراك طلاب الجامعة في عملية تقويم الكفاية التعليمية للمدرسين في الجامعة
- التفاوت في النصاب التدريسي للمدرسين في الجامعة.
- إعتداد سياسة مرنة فيما يتعلق برواتب أعضاء هيئة التدريس في الجامعة.
- تأسيس برامج في الجامعات لمنح الشهادات للخريجين.

(1) أحمد الخطيب: الإدارة الجامعية، دراسات حديثة، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2006، ص ص 310-313.

- الإهتمام بمنح جوائز شرف للمدرس المتفوق في التدريس.
- توفير دعم مالي لتطوير عمليات التدريس الجامعي المواز للدعم المالي المتوفر لدعم الأبحاث العلمية.
- ه/ المكتبة كمركز للتعليم: تحتوي المكتبة على جهاز فني يمكنها من الإشراف على مشاريع الدراسة الذاتي للطلاب وقيادة الحلقات الدراسية وتدريب طرق البحث العلمي، كما تعتبر مركزا لإستخدام التكنولوجيا الحديثة وتوزيع المعلومات بالإضافة إلى دورها التقليدي المتمثل في حفظ وصيانة الكتب.
- و/ التوجيه والتعلم: وتتضمن العملية التربوية ثلاث جوانب هي: التوجيه- التدريس- التقويم وقد أخذ التوجيه يحتل أهمية دور جديد في مجال التعليم العالي بعد أن أصبح التعليم مفتوحا للجميع وتزايد أعداد الطلبة الذين يلتحقون بهذا التعليم العالي دون خبرة سابقة بطبيعة ومتطلباتهم الأمر الذي أدى إلى حاجة الطلبة لبرامج التوجيه والإرشاد في المجالات الأكاديمية والمهنية والشخصية.
- ز/ إتاحة الفرص لخدمة المجتمع المحلي: مع ضرورة توفر المرونة في النظام التعليمي في الجامعة إذ يحتسب الطالب ساعات معتمدة مقابل أي خبرة عملية أو خدمة يقدمها للمجتمع المحلي، على أن تضاف هذه الساعات إلى رصيد برنامجه الأكاديمي.
- ح/ البحث العلمي: إن الوظيفة الأساسية للتعليم العالي
- الإنفاق العالي في المراحل التأسيسية والمتمثل في الأبنية والمختبرات... الخ
- اختلاف اخلاقيات العمل في مؤسسات التعليم العالي مقارنة مع تلك السائدة في المؤسسات الإنتاجية والخدمية من حيث الأصول والمعاني والمعطيات والمظاهر.⁽¹⁾

(1) المرجع السابق، ص 322.

رابعاً: وظائف التعليم العالي.

هناك العديد من الوظائف التي يتولا التعليم العالي مسؤوليتها وهي كالاتي:

إعداد القوى البشرية ذات المهارات الفنية من المستوى العالي في مختلف التخصصات التي يحتاجها المجتمع في مختلف مواقع سوق العمل.

القيام بدور أساسي في البحث العلمي في مختلف مجالات المعرفة الإنسانية وتطبيقاتها العلمية والتكنولوجية والعمل على تطويرها.

المشاركة في تقديم المعرفة وتشجيع القيم الأخلاقية التي تؤدي لتقدم وتطور المجتمع.

تنمية الموارد العلمية والتكنولوجية وإستغلالها من خلال الأفراد القادرين على تحمل أعباء التنمية وقيادتها.

إعداد الباحثين في مختلف مجالات البحث العلمي والتقني والإنتاجي ما يضمن الكشف عن المعارف والإبداع والإبتكار والتجديد في شتى مجالات الحياة والعلم.

إنفتاح الجامعة على العالم الخارجية وإهتمامه بالقضايا الدولية لتعميق التفاهم والحوار مع شعوب العالم.

إرساء ديمقراطية صحيحة لأن التعليم يحرر الإنسان من قيود العبودية والجهل ويحقق مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية الذي يعد أولى خطوات تطبيق العدالة الإجتماعية وعن طريق تدريب الأجيال الصاعدة على أسلوب الحياة الديمقراطية.

بهذا يصبح التعليم ومختلف مؤسساته التعليمية عنصريين هاميين لتحديد التنمية الإجتماعية والإقتصادية

لأبي مجتمع. كما تم في المؤتمر العالمي لمنظمة اليونسكو (unisco) المنعقد عام 1988.⁽¹⁾

(1) رمزي أحمد عبد الحي: التعليم العالي والتنمية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، القاهرة، 2002، ص 76.

خامسا: طرق ترقية التعليم العالي.

إن المؤسسات الإجتماعية ومن بينها مؤسسات التعليم العالي كالجامة عليها أن تتأسس على المبادئ التالية لتعمل على تحقيق قفزة نوعية في طبيعة التعليم ومخرجاته والتي نذكر من بينها:

- الإعتراف بقيمة المنظومة المؤسساتية العامة للمجتمع بما فيها منظومته التعليمية الفرعية، ومكانة منظمة التعليم العالي في المنظومة المؤسساتية العامة للبلاد بإعتبارها إحدى المؤسسات الإجتماعية الأساسية.
- الإعتراف بالوحدة الداخلية لمؤسسة التعليم العالي كمظمة تؤدي وظائف فائقة الأهمية التربوية والتعليمية والعلمية والإقتصادية والإجتماعية من خلال نشاطها وأنها تمتلك رؤى وأهداف إستراتيجية وقواعد سلوك خاصة بها وحدها.
- أهمية وضع ودعم صلات مترابطة وفعالة ما بين عناصر المنظمة التعليمية الواحدة لإدارة النشاطات بفاعلية أكثر.
- العمل على تحسين جودة إدارة منظومة التعليم العالي وزيادة فعاليتها من خلال توفير مصادر داخلية وخارجية متعددة للوسائل وكذا الموارد الضرورية لذلك.
- التحكم الأمثل في الوظائف الإدارية داخل مؤسسات التعليم العالي من خلال إدارة العمليات المتنوعة الحاصلة داخل هذه المؤسسات
- إدارة عمليات التفاعل والترابط المتبادلة الخاصة مع متغيرات المحيط الخارجي للجامعة.
- الإدارة المباشرة للنشاط الكلي للجامعة.⁽¹⁾

(1) جواد كاظم لفته: الإدارة الحديثة لمنظومة التعليم العالي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص49.

سادسا: المشكلات التي تعترض التعليم العالي.

حسب المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم^(*) فإن أهم المشكلات التي تواجه التعليم العالي العربي مايلي:

1- التغريب (أزمة الهوية): والمقصود بها إحلال الفكر الغربي وفلسفته في التعليم العالي العربي ومنطلقاته وسياساته وأهدافه وممارساته بدل عقيدة المجتمع العربي وثقافته الذاتية الأصيلة ولغته الأصيلة وتاريخه العريق إذ أن كل سياسات التعليم العالي وأهدافه وخطته ومناهجه الدراسية بمعظم البلدان الإسلامية تقتصر إلى التوجيه الإسلامي بل نجدها في كثير من الأحيان - موجهة للغزو الفكري - لأبناء الأمة⁽¹⁾

فقد جاء في تقرير اليونسكو عن مشكلات التعلق التربوي في العالم الثالث ما يؤكد هذه الحقيقة، أي عدم مناسبة النظم الغربية للمجتمع المسلم، كذا تقول ذات المنظمة أن: "النظم التربوية والتعليمية التي أخذت من الشرق والغرب لم تعد تناسب حاجات ومتطلبات الدول التي إستعارت تلك النظم".

ويعود سبب هذا التغريب إلى الإستعمار القديم وما صاحبه من سياسة التجهيل والتغريب ومحاربة اللغة العربية والقيم الإسلامية وكذا الإستعمار الحديث المتمثل في هجرة الطلبة للدراسة في الخارج والأفكار التي يعودون لأوطانهم بها.

وكذا مختلف السياسات التي تغير من قيم الأفراد وهو يتهم الإسلامية كضعف التهيئ الثقافي بسبب الإعلام، الفضائيات، الأنترنت

ضعف الثقافة الإسلامية عند الطلبة والمدرسين.

^(*) المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (ألكسو) هي وكالة متخصصة، مقرها تونس تعمل في نطاق جامعة الدولة العربية، وتعنى أساسا بتطوير الأنشطة المتعلقة بمجال التربية والثقافة والعلوم على مستوى الوطن العربي وتنسيقها نقلا عن:

http://www.alexo.org.tn/index.php?option.com1-1-2016 14 :00

⁽¹⁾ نعيم إبراهيم الظاهر: إدارة التعليم العالي، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص ص 110، 111.

ضعف الإدارة السياسية العربية.

التعامل الخاطئ مع التراث⁽¹⁾.

ويظهر التغريب في عدة جوانب منها:

- المناهج الدراسية الجامعية

- البحث العلمي خاصة من ناحية تأثر الموضوع بما هو موجود في الدول الغربية إما بالإقتباس

عليها أو بالمقارنة مع النظريات الغربية المختلفة

- تأثير الجهات المانحة: إذ أن هناك عدة جهات غربية تقدم منح للباحثين للبحث في مواضيع

تحددها لهم وهي موضوعات غريبة التوجه ولا تتناسب مع حاجات مجتمعاتنا.

- الإقتباس والمقارنة

- فكر وسلوك الطالب الجامعي.

- فكر وثقافة أعضاء هيئة التدريس.

- التغريب اللغوي وإستبدال العربية بالإنجليزية في مجال التعليم خاصة في الكليات العلمية⁽²⁾.

2- **التسليع:** والمقصود به هو تحويل التعليم إلى بضاعة (سلعة) إستهلاكية تباع وتشتري وتخضع

للعرض والطلب ويصبح الهدف من ورائها تحقيق الربح وقد نظهر التسليع في المجالات التالية:

- الجامعات الخاصة، والبرامج الموازية والدولية في الجامعات الحكومية.

- المناهج الدراسية الجامعية.

- البحث العلمي تحدد مخاطر التسليع في دتشيويه قيم الطلاب.

- إضعاف مبدأ تكافؤ الفرص.

(1) المرجع السابق، ص 111.

(2) المرجع السابق، ص ص 112-114.

- تراجع مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي.
- 3- التمييز: فالمقصود به هو التفرقة والإستثناء الذي يجرى على أساس الجنس أو اللغة أو الدين والمعتقدات السياسية ما ينجز عنه إلغاء المساواة في المعاملة في مجالات التعليم أو الإخلال بها تتجسد مظاهر التمييز في.
- التمييز على أساس طبقي.
- التمييز حسب الجنس.
- التمييز حسب الجغرافيا.
- التمييز ضد الأقليات.⁽¹⁾
- 4- التسييس: فالمقصود به هو توجيه سياسات التعليم العالي ومناهجه وقراراته والممارسات في مؤسساته بالوجهة السياسية الت يميل إليها صاحب القرار ومحاولة فرضها في دائرة نفوذه وتقود أسباب ذلك إلى:
- التعصب لفكر سياسي معين.
- الإرتباط بالخارج.
- ضعف الرقابة
- وتتجلى مظاهر التسييس في الإدارة الجامعية
- المناهج والمقررات.
- ممارسات بعض المدرسين.⁽²⁾

(1) أحمد أبو زيد محمد: قراءة متأنية في تقرير البنك الدولي عن التعليم العالي في الوطن العربي، مجلة المعرفة العدد 159، القاهرة 2009، (PDF) نقلا عن: 14:30-12-2015 http://www.almaref.org/news.php?action,show.com

(2) نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص 114.

* فالتعليم العالي شأنه شأن الميادين الأخرى الإجتماعية والإقتصادية والسياسية لا يكاد يخلو من المعوقات التي قد تحول دون قيام المؤسسات التعليمية العليا بدورها على أكمل وجه كنتيجة نقص الإمكانيات المادية أو نقص الإطارات والكفاءات البشرية المؤهلة أو الإطارات الخبرة، أو بعض المعوقات الإدارية التي قد تتعلق بعدم فهم الأفراد لأدوارهم أو نتيجة بعض الممارسات السلبية التي قد تظهر في الإدارات كسلوك الإهمال واللامبالاة والتسيب والتي من شأنها أن تكون كنتيجة حتمية للثقافة التنظيمية التي تسود مؤسسات التعليم العالي.

سابعا: أساليب تطوير التعليم العالي في الجزائر.

تسعى الجزائر إلى التغلب على التحديات التي تعترض التعليم العالي بها من خلال مجموعة من الإجراءات هي:

- إنشاء الهياكل القاعدية وتجهيزها بما يتلاءم مع الحاجيات التعليمية الجديدة.
- تكوين الأساتذة والمؤطرين.
- الإستعانة بالخبرات الأجنبية.
- إصلاح التعليم العالي بإنتهاج نظام آل. أم. دي (Imd) ولك هذا يهدف إلى إصلاح وتطوير التعليم العالي، غير أن هذه الجهودات بالرغم من أهميتها إلا أنها لا تعكس الحاجة الملحة والضرورية للتطوير والتي تقوم على وسائل وأهداف ورسائل جديدة لذلك أصبح الأسلوب الكلاسيكي للتعليم غير مجدي، وتحولت قاعات الدراسة إلى قاعات ستاتيكية لا ديناميكية فيها من الناحية العلمية (عدم الإنتباه، كثرة الأحاديث الجانبية النوم، الفوضى، الغيابات الغير معاقب عليها الأمر الذي حد من فعالية التكوين.

وعموما يمكن إجمال هذه الجهودات في:

1- الجانب الإداري والتسييري: ففي إطار عصرنة وتحديث التسيير قامت الجامعات الجزائرية بتحسين خدماتها من خلال إدخال الوسائل التكنولوجية الحديثة خاصة التكنولوجيات الرقمية والتسيير والإدارة منها: الإعلام الآلي، وبرامج تسيير الملفات سواء للطلبة أو المستخدمين، إضافة إلى إقامة مواقع إلكترونية داخلية (أنترانات) للتعريف بها داخل المؤسسة الجامعية من خلال عمليات البحث المباشر على شاشات التلفزيون، وكل هذه بهدف تسهيل الخدمات واختزال الوقت والجهد.

2- الجانب التعليمي والتكوين والبحث: سعت كل جامعة إلى إقامة شبكة معلوماتية داخلية وإلى الربط بشبكة الأنترنت على مدار 24 ساعة، ذلك لتمكين الأساتذة والطلبة من تصفح المواقع التي تهمهم كما تمنحهم فرصة الإتصال بالجامعات والمراكز البحثية على المستوى العالمي.

كما تقوم الجامعات بتوفير الإمكانيات المادية الضرورية واللازمة للتكوين بهدف جعل التكوين تطبيقي أكثر خاصة في تخصصات الإعلام الآلي والعلوم الدقيقة والتكنولوجية. (1)

تسعى الجزائر إلى إقامة مشروع يعرف بالشبكة الأكاديمية والبحثية بهدف تطوير خدمات الإتصال تبادل المعلومات بين المؤسسات والمراكز البحثية وبحيث تقوم هذه الشبكة بتوفير الوسائل والمراكز البحثية، وقوم هذه الشبكة بتوفير الوسائل التكنولوجية الضرورية للعاملين في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي كما تسهل وتدعم عملية التكوين، كما يهدف هذا المشروع إلى إقامة جامعة إفتراضية بصفة دائمة بهدف تشجيع التكوين عن بعد وبدون مغادرة المكان، الذي يساعد على تبادل الخبرات وزيادة الكفاءات المعرفية للطلاب والمؤطر على حد سواء، من خلال تبادل الأفكار والآراء حول التعليم ومناقشة التطورات الحديثة.

(1) نعيم محمد: التعليم العالي في الجزائر، التحديات، الرهانات وأساليب التطوير، الهقار 12 أبريل 2008، ص ص 1، 2،

نقلا عن: www.hoggar.org/index

3- الجانب المادي والمالي: ويتمثل في توفير الوسائل المادية لتحقيق درجة عالية من الأداء وهذا عن طريق إقتناء أجهزة كمبيوتر ولوازمها الجد متطورة بالإضافة إلى البرمجيات اللازمة لتشغيلها كما وضعت تحت تصرف الأسرة الجامعية قاعات متطورة للطباعة ومبالغ مالية مخصصة لإقتناء اللوازم الضرورية للتكوين، وتكوين القائمين على شؤون هذها لإمكانات تشغيل وصيانة، دون أن ننسى أن الهياكل القاعدية التي أصبحت تتمير بطابع عمراني خاص بمعنى أن الجزائر تسعى جاهدة لتوفير الإمكانيات الضرورية للتجهيز والتسيير والتكوين وتبرز هذه المبالغ المالية الهامة المخصصة للميزانية السنوية والتكميلية حيث تم تخصيص 12.40 مليار من ميزانية البحث العلمي المخصصة لدعم برنامج الإنعاش لإقتصادي ما بين 2001-2004 للتجهيز بالتكنولوجيا كما أن المشروع الخماسي الذي سطر مؤخرا يعتمد على ميزانية قدرها 100 مليار دينار جزائري للتجهيز.

مما تقدم نخلص إلى أن الجزائر واعية بضرورة تطوير وتحسين التعليم العالي ما يتماشى مع التطورات الحاصلة في العالم لذلك سعت لتحقيق تقدم نوعي وكمي لتحقيق هذا الهدف لذلك لا يجب إغفال الجوانب التالية:

أ/ إستمرارية مسؤولية الدولة عن التعليم وتدخلها المباشر في تمويله ومراقبة أبحاثه وتوجيهه بما يخدم حاجياتها الإجتماعية مع فسح المجال للديمقراطية في تسيير مؤسساته من جامعات ومؤسسات بحث.

ب/ محاولة تحسينه وجعله تكوينا نوعيا مع شموليته لكافة الفئات الإجتماعية خاصة ذوي الدخل المحدود والنساء.⁽¹⁾

(1) المرجع السابق، ص 02.

ج/ العمل على مرونة بحيث يكون تعلما مستمرا مدى الحياة، كما تحاول العمل على توسيع التخصصات وعدم إختزال المعارف العلمية والقدرات الفردية في التكوين المتخصص جدا وإنما فتح المجال للتعاون والتبادل المعرفي بين التخصصات المختلفة.

ثامنا: الإدارة الإستراتيجية للتعليم العالي.

ترتكز الإدارة الإستراتيجية للتعليم العالي حسب فريد النجار على ما يلي:

- تحليل وقياس ووصف نقاط القوة والضعف لكل قسم علمي وكلية وجامعة
- تحديد الفرص العالمية والمحلية والإقليمية مع تهديدات الإقليمية مع التهديدات المختلفة بالمحيط بالجامعة.

- اختيار إستراتيجيات واضحة لتوظيف نقاط القوة للسيطرة على الفرص والقضاء على السلبيات.
يجب التركيز وبصورة دورية ومستمرة على الأمور التالية والتي تعد ذات علاقة مباشرة

بالإدارة الإستراتيجية للتعليم العالي والمتمثلة في:

- المكتبات الجامعية ومدة توفر الكتب بها.
- المعامل والمختبرات.
- وحدات ومراكز الحاسوب.
- المباني الجامعية وقاعات التدريس وقاعات إستراحة الطلبة والأساتذة
- إمكانية البحث العلمي.
- توفر شبكة مواصلات.
- أساليب تقييم الطلبة.
- التلوث والنظافة

- ويمكن أن يضاف إليها الخطط التدريسية والتأمين الصحي.
- الأنشطة الطلابية.
- نسب نجاح ورسوب الطلبة وتسربهم من الجامعات.
- مدى إنسجام المخرجات الجامعية مع حالة المجتمع الإقتصادي وسوق الشغل.⁽¹⁾

تاسعا: خطوات تطبيق الإدارة الإستراتيجية في التعليم العالي.

1- إنشاء جهاز أو لجنة للإدارة الإستراتيجية: لنجاح التطبيق الفعال للإدارة الإستراتيجية لابد من إنشاء جهاز أو لجنة داخل كل جامعة تشرف على تطبيق الإدارة الإستراتيجية ويتم فيها الإتفاق على كيفية العمل وآليات التنفيذ.

2- إجراء التحليل البيئي لمؤسسات التعليم الجامعي: للتعرف على جوانب القوة وجوانب الضعف في مؤسسات التعليم الجامعي، وللتعرف على الفرص والهديدات بالبيئة الخارجية المحيطة بهذه المؤسسات فإن الأمر يستلزم من الإدارة العليا للتعليم الجامعي تحديد المسؤولين عن التحليل البيئي (الكليات) وضرورة قيامهم بهذا التحليل⁽²⁾ وينقسم هذا التحليل إلى قسمين وهما:

أ/ البيئة الداخلية للجامعة: وتمثل طاقات وإمكانيات الجامعة البشرية والمالية المتوفرة حاليا وعلى المدى البعيد، ومستوى أنظمتها الفنية والمالية ونظام العمل وغيرها، وأخذ شكلين هما نقاط القوة والتي يجب الإعتقاد عليها بشكل أساسي ونقاط الضعف، والتي يجب تقويتها وتحويلها إلى نقاط قوة.

(1) عبد الله الدبوبي: أهمية التعليم العالي في التنمية وفي الإستثمار والموارد حاضرا ومستقبلا، ورقة مقدمة إلى مؤتمر التعليم العالي بعنوان "رؤية شاملة دورة في الإرتقاء بخطط التنمية والإصلاح والتحديث حاضرا ومستقبلا"، دمشق، سوريا، 1 مارس 2003، ص 01.

(2) حسين حسن مختار: مقترح لتطبيق التخطيط الإستراتيجي في التعليم العالي المصري، مجلة التربية، كلية التربية عين شمس، القاهرة، السنة الخامسة، العدد6، 2004، ص 203. (pdf)

ب/ البيئة الخارجية للجامعة: يقصد بها العوامل التي تؤثر على كافة الجامعات، وتقع خارج حدود الجامعة ونطاق الرقابة وسيطرة الإدارة عليها وتشمل كافة العوامل السياسية والإقتصادية والثقافية والاجتماعية والتكنولوجية وتأخذ شكلين: فرص يجب إستغلالها وحسن التعامل معها، حيث أنها عبارة عن مجموعة من الظروف المواتية، وتهديدات أو مخاطر وهي مجموعة من الظروف المواتية، ولكن الجامعة لا تمتلك التأثير أو السيطرة عليها، ومع ذلك يفرض على الجامعة التعامل معها، حيث تلافي تأثيرها السيء أو التقليل من آثارها السلبية.⁽¹⁾

3- تحديد رسالة ورؤية مؤسسات التعليم الجامعي: إذا كانت رسالة المؤسسة الجامعية تحدد ما تقدمه المؤسسات من مخرجات أو المحيط الذي تتعامل معه إن كانت رؤيتها تتمثل في سبب تواجدها والحالة المثالية التي ينبغي الوصول إليها فإن تحديد هذه الرسالة والرؤية من قبل الإدارة العليا⁽²⁾ المسؤولة على هذه المؤسسات والأهمية كبير وبعد سببا في جوهرها لنجاحها وإستمرارها في تحقيق النمو والبقاء ويتطلب تحديد هذه الرسالة والرؤية من قبل الإدارة العليا المسؤولة عن هذه المؤسسات أهمية كبيرة ويجب على المسؤولين القيام بالإجراءات التالية لتحديد هذه الرسالة والرؤية.

- التعرف على السبب الحقيقي من تواجد المؤسسات الجامعية.
- التعرف على أهمية الأنشطة التي تقوم بها هذه المؤسسات وكذلك مواردها المتاحة ودرجة كفاءة مدخلات.
- التعرف على أهم الأدوار المتوقعة لهذه المؤسسات خلال الفترة الزمنية المحددة في الخطة الإستراتيجية.

(1) رستم رفعت: التخطيط الإستراتيجي في التعليم العالي، مجلة الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، العدد الأول، المجلد 1، ص

74.

(2) حسين حسن مختار: مرجع سابق، ص 204.

- تحديد لاجتماعات المتأثرة بمخرجات هذه المؤسسات ورصيد إحتياجاتها ومتطلباتهم منها.
- رصد نتائج التحليل البيئي لهذه المؤسسات.
- تحديد الأدوار التي تقوم بها هذه المؤسسات خارج رسالتها.⁽¹⁾
- 4- تحديد القضايا الإستراتيجية:** تعتبر العامل الأكثر حسما في عملية الإدارة الإستراتيجية حيث أنها تؤثر على الجامعة وقوانينها ورؤيتها ورسالتها وكذلك المستفدين منها وتمويلها وموظفيها ويمكن تشخيص القضايا الإستراتيجية من خلال كونها تحدد ماذا؟ وكيف؟ ولماذا؟ وأين؟ ومتى؟ يجب أن نعمل شيئا ما وما الذي يجب أن نفعله، كأن تكون القضايا الإستراتيجية الغاية من مشروع ما، أو الطرق والوسائل المستخدمة في تنفيذه أو الفلسفة التي هي وراء ذلك المشروع لهذا على الجامعة أن تكون مستعدة للعواقب المترتبة على إتخاذ قرار ما.⁽²⁾
- وقد حدد العفرج عدة قضايا إستراتيجية للتعليم العالي تتلخص في ما يلي:
- أ/ المسارات الإستراتيجية وإيجاد نتائج منافسة عالمية.
- ب/ المزايا التنافسية ووجوب تحديدها وبنائها.
- ج/ الطريقة والنمو من الخارج.
- د/ توزيع الموارد والحاجة إلى التخصص والتنسيق.
- هـ/ التطوير والقوة الدافعية.
- و/ الإنحراف الإستراتيجي وتبني التغير الإنتقالي.⁽³⁾

(1) المرجع السابق ص 74.

(2) حسين حسين مختار: مرجع سابق، ص 204.

(3) العفرج عبد المحسن: التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، بحث مقدم إلى المؤتمر القومي السنوي 12 لمركز تطوير التعليم الجامعي، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، القاهرة، ص ص 335-348.

وتعد هذه النقاط من القضايا الهامة في مؤسسات التعليم العالي، لذا فالإهتمام بها وتفعيلها سيعمل بشكل كبير على مواجهة التحديات المختلفة، فالبحث عن الجودة في التعليم العالي والتطور والإبتكار وتبني التغير الإنتقالي هي قضايا استراتيجية بالتأكيد ستعمل على تطوير الجامعة الجزائرية.

5- تحديد وصياغة الأهداف الإستراتيجية: وتعتبر الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة الجامعية نتاج أو حاجات مرغوبة ومطلوب تحقيقها، في فترة زمنية محددة، ويمكن قياس درجة تحققها بدرجة كبيرة من الدقة ولتحديد الأهداف الإستراتيجية بفعالية يجب أن تكون نابعة من رسالة الجامعة:

أ/ واقعية ومنسجمة مع بيئة الجامعة

ب/ يمكن التحقق منها وقياسها.⁽¹⁾

6- صياغة الإستراتيجية: وتعني وضع وتحديد غايات للمؤسسة الجامعية وأهدافها في ضوء رؤيتها الإستراتيجية، فإن الصياغة السليمة والتي تجعلها قابلة للتطبيق تستلزم منها إتباع الإجراءات التالية:⁽²⁾

أ/ تحديد الزمن المخصص للأهداف الموضوعية

ب/ التأكد من مدى قابلية تحقيق هذه الأهداف.

ج/ توفير المناخ المؤسسي الملائم لفهم أدوار المسؤولين أثناء صياغة الإستراتيجية.

د/ رصد الواقع الراهن للمؤسسات.

هـ/ التعرف على الثغرات الإستراتيجية.

و/ استخدام البدائل الإستراتيجية.

ز/ تقويم البدائل.

(1) الجهيني فاتح: التخطيط الإستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي نقلا عن:

[http://www.almanafah.com/article.com:php?id \(27-04-2016, 04:23](http://www.almanafah.com/article.com:php?id (27-04-2016, 04:23)

(2) حسين مختار: مرجع سابق، 204.

ح/ التحديد السليم للميزانية المخصصة للخطة الإستراتيجية في المدى الزمني المحدد لها فكلما تم السير وفق خطط مدروسة كلما حققت الجامعة أهدافها.

7- **تطبيق الإستراتيجية:** وذلك برسم الخطط والموازنات والمتابعة والرقابة فعلى المؤسسة الجامعية أن تطور إجراءات تنفيذ فعالة لفترات محددة ووضع خطط للحالات الطارئة.

8- **المتابعة والتقييم:** فلا نجاح لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم الجامعي لا بد وأن تتابع الخطوات منذ بداية تحديد رسالة المنظمة إلى غاية ملاحظة وتقييم الأداء المستمرين مع الأخذ بعين الإعتبار تحديد الأفراد الذين تكون لديهم القدرة على الوصول لأساليب التقييم والمتابعة وكيفية تطبيقها بجدية.

- التعديل الفوري في حالة ظهور تهديدات من شأنها أن تعيق تنفيذ الإستراتيجيات.

- التأكد من تطابق النتائج مع الأهداف الإستراتيجية.⁽¹⁾

(1) المرجع السابق، ص 204.

خلاصة:

مما سبق نستخلص أن التعليم العالي يعد ذا أهمية كبرى من خلال مساهمته في إعداد أفراد فاعلين قادرين على النهوض بالمجتمع في جميع القطاعات الإستراتيجية وتعد الإدارة الإستراتيجية له أحد هذه القطاعات التي إن أحسن العمل بها يتم تطوير وترقية التعليم العالي في العالم عامة والجزائر خاصة.

الفصل الثالث: متطلبات التعليم العالي.

تمهيد:

تسعى الأمم على إختلاف مستويات نموها الإقتصادي والإجتماعي إلى الإهتمام بالتعليم العالي بإعتباره الركيزة الأساسية لتحقيق الرقي الفكري والحضاري لهذا يتم التحديث في مناهجه التعليمية والتطبيقية وكذا التطوير في أنظمة تسييره وإدارته بهدف الوصول إلى تحقيق الجودة العالية فيه إذ أصبح ذلك بمثابة ضرورة حتمية تفرضها علينا الظروف الحالية للعصر.

أولاً: التطور التاريخي للتعليم العالي.

إرتبطت نشأة التعليم العالي، بنشأة التعليم النظامي، الذي ارتبط بدوره بإكتشاف الكتابة، وتذكر "الموسوعة العربية العالمية" أن السومريين الذين عاشوا في وادي دجلة والفرات قد أوجدوا نظاماً للكتابة حوالي 3500 ق م، وكذلك طور المصريون نظاماً للكتابة حوالي سنة 3000 ق م، وقد تضمن النظامان على أساليب لكتابة الحروف والأرقام، وكان المعلمون قبل إكتشاف الكتابة يكررون الدروس شفاهياً فيقوم الطلبة بحفظ ما سمعوه، وكان معظم المعلمين عند السومريين والمصريين من كهنة المعابد، أما الطلبة فكانوا قلة من أبناء الطبقة العليا، وكانت قبائل معينة في شرق البحر المتوسط تتحدث اللغات السامية وقد إبتكرت ما بين 1000 و 1500 ق م الحروف الهجائية الأولى فأضافوا للتربية والتعليم أداة جديدة، وقد يسر استخدام الحروف الهجائية للكتابة بدلاً من استخدام الصور: وبحلول القرنين الرابع والخامس قبل الميلاد في حضارة اليونان القديمة إشتهر معلمون أمثال سقراط، وارسطو ممن قاموا بتعليم الفلسفة والعلوم، لكن تعليمهم لم يكن ضمن الإجار الجامعي لأن الطلبة في تلك الفترة لم يكونوا بحاجة إلى إمتحان القبول أو للإنتظام في مقررات محددة.

1- التطور التاريخي للتعليم العالي في العالم.

أ/ في العصور الوسطى: بالرغم أن النماذج الأولى للتعليم العالي كان لها تأثير على طبيعة التعليم الحالي فإن أو ظهور للجامعة كان في أوروبا من الكاتدرائيات والمدارس المحلية لبعض المدن في القرن 12 والتي كلفت بحماية المدن، خدمة الكنيسة والدولة ثم تعدت إلى تدريس رجال الدين والقانون و الطب خاصة في فرنسا والدنمارك خاصة بين سنتي 1209-1215 لتوفرها على أساتذة وطلبة متخصصين في اللاهوت والفلسفة وتسمى هذه المدارس الجديدة بـ "studium"، فالجامعة⁽¹⁾ في

(1) مهدي التميمي: مهارات التعليم العالي، دراسات في الفكر والأداء التدريسي، دار كنوز المعرفة، الأردن، 2007، ص 22.

الأصل هي مجموعة من "studium" الذي هو عبارة عن كلية أو عدة كليات عليا والذي ثبتت وضعيته status فيما بعد بوثيقة أو قرار من الإمبراطور أو البابا ليصبح "studium generale" والذي يمنح فيه للمدرسين حق التدريس في أي مكان.⁽¹⁾

وكانت "salerno" أو مدرسة تثبت وضعيتها في الطب حيث احتكرت هذه الأخير ودرست أعمال جالينوس وأبيقراط "galen and hippocrates" وأقرت "studium general" سنة 1280. شهد القرن الثاني عشر ميلاد أولى الجامعات في أوروبا وهي جامعة باريس وبولونيا، والتي كانت نتيجة إنبعث الفلسفة اليونانية، ومع حلول القرن الثالث عشر نمت مدارس باريس وتطورت إلى أن أصبحت single studium general سنة 1194 بقرار من البابا والملك الفرنسي 1200.

إن كلمة universitas لم تعد تعني تجمعا فقط (مجموعة من studium) لكن في فرنسا وشمال أوروبا كانت تعني تجمع الأساتذة، أما في بولونيا وإيطاليا فتعني "تجمع الطلبة" حيث عرفت باريس بتجمع الأساتذة والإيطالية جامعة الطلبة، وبذلك أصبح مصطلح الجامعة يعني تجمع الأساتذة/ أو الطلبة ولم يعد يرتبط بال studium .

- وبهجرة الطلبة لطلب العلم في الدول المجاورة تم تأسيس العديد من الجامعات الأوروبية وكذا كنتيجة لحركات الإصلاح والحركات المعارضة الظروف السياسية، حركات التبشير.

- كما تعد الثورة الصناعية من أهم الأسباب التي أدت إلى زيادة وتوسيع التعليم العالي إذ بدأت في بريطانيا في القرن 18 وانتشرت إلى أنحاء العالم ما أدى إلى ظهور نموذج جديد للجامعة وإختصاصها بالبحث في علوم طبيعة جديدة كالكيمياء، والبيولوجيا، والجيولوجيا⁽²⁾، علوم تطبيقية

(1) المرجع السابق، ص 23.

(2) نوال نمور: كفاءة هيئة التدريس وأثرها على جودة التعليم العالي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم إدارة الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2011-2012، ص ص 21-23 (PDF).

جديدة كالهندسة، المعادن والكهرباء، والعلوم الإنسانية كالتاريخ واللغة المعاصرة، وفي أواخر القرن 19 إزداد عدد الطلبة وظهرت المرأة نسبة معتبرة وذلك بتشجيع من القرارات التي اتخذتها الجامعات البريطانية بمنحها شهادة معادلة للطلبة في مستعمراتها سنة 1878، فبدأ قبولها في الجامعات البريطانية لتحذو حذوها في الجامعات، ورغم توسع التعليم العالي فلم يزل مقتصرًا على النخبة لكن في القرن 20 التعليم العالي متاح حتى لطلبة طبقات المجتمع الدنيا.

ب/ **نشأة الجامعة البحث:** بظهور التخصصات الجديدة في الجامعات خاصة جامعة برلين التي نظرت إلى المجتمع كروح ومصدر لثقافة الأمم واستمراريتها وظهر مفهوم الحرية الأكاديمية لضمان أعلى قدر من المعرفة والحرية المطلقة للتعليم والتعلم فأصبحت بذلك الجامعة الألمانية نموذجًا للتعليم العالي المتقدم.

ج/ **الجامعة مجتمع ما بعد التصنيع:** توضع التعليم العالي في هذه المرحلة خاصة بعد الحرب العالمية الثانية وظهر التحول إلى مجتمع مبني على التصنيع الإستهلاكي للسلع الرأسمالية والخدمات المتخصصة والإهتمام بالتدريب والتعليم ذي المستوى العالي إلى ظهور "متعم المعلومات" الذي يؤكد على أهمية الإتصال الإلكتروني والتكنولوجيا الرقمية أو مجتمع المعرفة " والذي يعتمد على عدة تخصصات تطبيقية للمعرفة في مجالات عدة كالبيولوجيا، الطب والفنون، العلوم ... الخ والذي يعتمد على متخصصين لذا فمن المفروض أن يطلق عليه "المجتمع المتخصص" والذي تعد الجامعة هي المؤسسة المحورية له وبهذا أصبحت مهنة التدريس هي الأساس والذي تعلم باقي المهن وبالرغم من ذلك فإن التعليم العالي في الدول النامية لا يزال يهتم بحفظ التقاليد والعادات القديمة للمفكر⁽¹⁾

(1) المرجع السابق، 23.

والثقافة.⁽¹⁾ خاصة في الدول العربية " كذلك ظهور إقتصاديات التعليم" والإعتقاد بأن الإستثمار في التعليم مطلوب لضمان نمو إقتصادي.⁽²⁾

د/ الجامعة في الوطن العربي: كان للعرب نصيب وافر من النشأة المبكرة للتعليم حيث كان يعتمد على الكتاتيب، وكانت تدرس علوم الدين وما ارتبط بها وذلك في شكل حلقات حول الشيخ وكان المسجد هو المدرسة الوحيدة للتعليم ثم تطورت عنه الجامعات الحديثة، لتعود الجذور الأولى لهذه الأخيرة إلى جامعة القرويين وجامعة الزيتونة وجامعة الأزهر.

وتعتبر جامعة القرويين بفاس في المغرب أقدم جامعة أنشأت كمؤسسة تعليمية ظلت تحمل إسم مدرسة في البداية إلى أن أعلنت "جامعة عام 1947⁽³⁾ لتتأشأ عام 1909 الجامعة الجزائرية رغم أن تأسيسها الفعلي كان عام 1879م ومنذ ستينيات القرن العشرين توالى تأسيسات الجامعات العربية والتي تحرص وزارات التعليم العالي على تمويلها وتزويد مكاتبها ومخابرها وإجراء البحوث والتجارب وبناء المدن الجامعية وكل هذا لمواجهة الطلب المتزايد والأعداد المتزايدة لطلبة التعليم العالي.⁽⁴⁾

* وبناء على ما سبق نستخلص أن الجامعة قد مرت عبر الزمن بتغيرات عديدة ومتعددة سواء في ما يتعلق بالنماذج الأولى لظهورها أو ما يتعلق بالمواد التي انفردت كل جامعة بتدريسها لتستمر هذه التغيرات وخاصة بعد التطور العلمي والتكنولوجي الذي شهده العالم اليوم خاصة في ظل العولمة والتي بفضلها أصبح بمقدور الطالب الجامعي التسجيل في أي تخصص جامعي في أي دولة يختارها وذلك من خلال ظهور الجامعات الافتراضية والتي تعد آخر تطورات الجامعات الحالية.

(1) المرجع السابق ص 24.

(2) فاروق عبده فليح: إقتصاديات التعليم مبادئ راسخة وإتجاهات راسخة واتجاهات حديثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن 2009، ص 17.

(3) محمد نبيل جامع: تطوير التعليم العالي في ظل النهضة العربية المعاصرة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2013، ص 10.

(4) فاروق عبده فليح: مرجع سابق، ص 18.

2- التطور التاريخي التعليم العالي في الجزائر.

ظهرت في الجزائر أول جامعة في الوطن العربي سنة 1877م والتي أعيد تنظيمها سنة 1909 من طرف سلطات المستعمر الفرنسي لتكون بذلك نسخة طبق الأصل للجامعة الفرنسية التقليدية وكانت تضم 4 كليات الآداب، الحقوق العلوم والطب حيث عملت السلطات الإستعمارية من خلالها على غرس الثقافة الفرنسية بين الأهالي وخلق فئة تقوم بالدور الوسيط بين السلطات الفرنسية والبيئة الإجتماعية الفرنسية، والتي انبثقت من نموذج المدرسة الطبية التي كانت الأولى من حيث التأسيس بتاريخ 20 جانفي 1932، وكان وجه الإستفادة منها علمي بالإضافة إلى الدور الإيديولوجي، لكن وبعد 1954 ضعف عدد الطلبة نظرا لإلتحاقهم بصفوف جيش التحرير.⁽¹⁾

- وهكذا بقيت الجامعة الجزائرية حتى بعد الإستقلال ترسخ لتأثيرات المنظومة الفرنسية ولم يتم إدراج ملف إصلاحها إلا عندما تقرر إصلاح الجامعة الفرنسية عام 1956م الذي لاحت معه ملامح تحقيق السيطرة الكاملة على الأوضاع السياسية خاصة وبما فيها المنظومة التربوية، ولقد جاء المخطط الثلاثي الأول ليبيّن توجه الدولة ورغبتها في إصلاح التعليم العالي وذلك من خلال لجنة لإصلاح التعليم العالي بصفة رسمية رغم المواثيق الرسمية للدولة الجزائرية للدولة الجزائرية ميثاق طرابلس والميثاق الوطني التي نصت صراحة على ضرورة الإهتمام بالجانب الثقافي والتربوي ووجوب النهوض بالموارد البشرية وترقيتها وتأهيلها وتكوينها بهدف تحقيق الإستقلال الفعلي إلا أن الخطاب الرسمي لم يجسد واقعا إلا سنة 1970.

- وقد كان الإلتحاق الخاص بالدخول إلى الكلية وهناك 3 فروع هي:

- فرع الكلية والذي اسندت له مهمة إعداد الباحثين والإطارات العليا

(1) أيمن يوسف: تطور التعليم العالي والإصلاح والآفاق التربوية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص علم إجتماع السياسي، كلية العلوم الإجتماعية جامعة بن يوسف بن خدة - الجزائر 2007-2008 ص 47. (PDF)

- المدارس العليا والمعاهد الجامعية، ويتخرج منها الطالب بدبلوم عال
- مدرسة النور العليا وتهتم بتكوين أساتذة التعليم الثانوي⁽¹⁾.
- أ/ إصلاح 1971: تميزت هذه الفترة بإصلاحات مهمة وعميقة تجسدت في إحداث وزارة مختصة مهمتها الإشراف على عملية الإصلاح والتطوير للبحث العلمي، وذلك من أجل إحداث قطيعة بين الجامعة الكولونيالية وتلك التي وجدت في الجزائر، ومن هنا يمكن الحديث عن ميلاد جامعة جزائرية تفتح الآفاق أمام جميع فئات المجتمع وتم تحديد الأهداف المتوقعة من إصلاح التعليم العالي في:
 - ربط الجامعة بمختلف الفروع الإقتصادية عن طريق الأسلوب الميداني والعملية لتسهيل الإدماج الوظيفي لاحقا من خلال منح شهادات وفق السياسة التوظيف والسياسة التنموية.
 - الإسراع في تخريج ما يمكن من الإطارات الوطنية، وتم ذلك بموجب إلغاء السنة التحضيرية للجامعة وإعادة النظر في نظام العطل والمناهج.
 - مراجعة وتنظيم الهياكل الإدارية وكذا المحتوى التكويني والبيداغوجي وتكييفها مع متطلبات المجتمع المتغيرة حيث تم حل الكليات وأعيد تنظيم الجامعة في كشل معاهد علمية وتقنية وقامت عملية تأسيس المعاهد على أساس:
 - تخصيص كل معهد في مادة علمية أو تقنية
 - الإستقلال المالي.
 - مساهمة الأساتذة في التسيير.
- ومن مبادئ التي ارتكزت عليها عملية الإصلاح⁽²⁾.

(1) تركي رابح: أصول التربية والتعليم في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، الجزائر، 2001، ص 199.

(2) وزارة التعليم العالي والبحث العلمي: إصلاح التعليم العالي، الجزائر، المطبعة الرسمية 1971 ص 163.

- ديمقراطية التعليم: التي تهدف إلى إتاحة الفرص أمام جميع الطلبة الجزائريين للإلتحاق بمؤسسات التعليم العالي، وإنشاء جامعة أو معهد في كل منطقة حسب ما أكده الميثاق الوطني.

- التعريب: التأكيد على ضرورة إحتلال اللغة العربية التي تليق بها في التكوين الجامعي من خلال تشجيع الباحثين على إنشاء عدة من الدراسات باللغة العربية.⁽¹⁾

للحصول على مختلف الشهادات الجامعية بما فيها العلمية، وتشجيع تكوين إطارات قادرة على التعبير باللغة العربية.

- تدعيم الإتجاه العلمي والتقني: كان الهدف من هذا المبدأ توفير الكفاءات أو الإطارات الموجهة مباشرة إلى الميدان العملي، والذي يتميز بكونه قصير المدى وقد إنتهجت الجزائر هذا المنهج لإمتلاك وإكتساب تكنولوجيا تساهم في التقدم العلمي والتقني.⁽²⁾

ب/ إصلاح 1980: وأدت محاولة الإصلاح في هذه الفترة إلى:

- إدخال التعديلات على طرق التقييم.

- فتح شعب جديدة للتكوين.

- النصوص الخاصة بالتعليم العالي.

- التنسيق بين القطاعات للتكفل بتطوير العلاقة بين التكوين والتشغيل.

وقد عرفت هذه المرحلة بالخريطة الجامعية التي صادقت الحكومة على مبادئها وإجراءات

التطبيق سنة 1984 التي تهدف إلى تخطيط التعليم العالي إلى آفاق 2000 إعتمادا على إحتياجات الإقتصاد الوطني.

(1) العياشي عنصر: نحو علم إجتماع نقدي، دراسات نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 1999، ص 62.

(2) بوفلجة غياث: التربية والتكوين في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص 66.

وأهم ما يميز هذه الفترة إنعقاد الندوة الوطنية الأولى للتعليم العالي 1980 وتمخض عنها برنامج عمل

يتمحور مضمونه حول:

- التقييم البيداغوجي.

- تكريس المبادئ التي جاء بها ميثاق 1971.

- التأكيد على البحث العلمي.

أما إنعقاد المؤتمر الثاني 1987 الذي أعتبر بمثابة تجديد كامل لمؤسسة التعليم العالي وقد

نص على: عقلنة البرامج وأنماط التكوين بما يناسب حاجة القطاعات المختلفة.

- سياسة التدريبات الميدانية.

- تسير الخريجين.

- السهر على الإستعمال الأمثل للخبرات الوطنية، أما بداية التسعينات فقد بدأ الحديث على إستقلالية

الجامعة الجزائرية التي طرحت سنة 1989 مشروع حول إستقلالية المؤسسات والهيئات الجامعية⁽¹⁾.

ج/ اصلاح 1995-2000: عملت الجزائر على القيام بإصلاحات جديدة لمؤسسات التعليم العالي

من خلال تحليل المعطيات الواقعية وتقييم الإصلاحات السابقة، والقيام بدراسة مقارنة لبعض

المنظومات الأجنبية وذلك من أجل توفير إستراتيجية تتماشى والتحولات الراهنة ويركز إصلاح 1995

على :

- منح مصداقية تحقيق النوعية من خلال توفير الشروط التي تسمح للتعليم العالي بأداء مهمة البحث

والتكوين كمهمة أساسية.

(1) المرجع السابق، ص 66.

- إستقلالية المؤسسة الجامعية والإبتعاد عن التسيير المركزي، وهذا لا يعنى غياب الوصاية كليا بل تحويل طرق ممارسة هذه الوصاية من خلال تقريب سلطة القرار من مؤسسات القاعدة.
- أوكلت للجامعة مهمة تكوين أكبر عدد ممكن من الإطارات نظرا للنقص الذي كان آنذاك.
- وقد جاء إصلاح 1995 من أجل تحقيق الجانب النوعي للتكوين والتفكير أكثر في الطرق التدريسية والبرامج التدريبية والبرامج ومحتوياتها، وفي هذا الصدد تم إتخاذ مجموعة من الإجراءات هي:
- إعادة النظر في برامج التكوين العالي وفقا للإحتياجات الفعلية للسوق.
- إستجابة التكوين للمواصفات البيداغوجية مع الأخذ بعين الإعتبار إمكانات الإدماج المهني.
- إعادة النظر في تكوين الأساتذة من خلال الدراسات العليا.
- إدراج مواد تكميلية إختيارية في برامج التكوين إلى جانب مواد التخصص الإجبارية.
- منح التدريبات العملية إهتماما خاصا ومراعاة حداثة المواضيع المدروسة ومتابعة تنفيذها.
- الرفع من عدد مؤسسات التكوين قصير المدى.
- إفتتاح الجامعة على المحيط العالمي والوطني حتى تتمكن من تطوير المجتمع، وقد جاء هذا الإصلاح كتكملة لبعض الجوانب التي تشهد نقص من خلال الإصلاحات السابقة، وهذا ما يؤكد أن الجامعة الجزائرية مازالت تبني نفسها للوصول إلى النماذج العالمية في إطار العولمة وإقتصاد السوق⁽¹⁾.

وقد جاء هذا الإصلاح ليتجاوب مع التحولات التي عرفت الجزائر في المجال الإقتصادي الذي دخلت عليه الخصوصية وهذه التحولات إرتبطت بالتطورات الإقتصادية المتقدمة التي عرفت البلاد؛ هذه الأخيرة التي يسيرها التطور السريع في مختلف الميادين

(1) سعاد نزاري، بليلي نور الهدى: الأخلاق الجامعية رهان لتطبيق جودة التعليم العالي، مذكرة ماستر (غير منشورة) تخصص علم إجتماع تنظيم وعمل كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2011-2012، ص 48.

وبما أن التعليم العالي والبحث العلمي إعتبارا من وسائل تحقيق التطور الإقتصادي والإجتماعي وضع الإصلاحات من أجل توفير إستراتيجية تتماشى مع التحولات الراهنة وبذلك شهدت هذه المرحلة محاولة من جديد لبناء، علاقات وطيدة بين الجامعات والمحيط المهني والإجتماعي، لأن المؤسسات الإنتاجية تستعد للدخول إلى ساحة الإقتصاد الحر بحيث يجب أن تكون قوية ومتوفرة على أفراد أكفاء ومتمكنين جيدا من خلال التدريب والتكوين وقادرين على الصمود في وجه المنافسة الداخلية الخارجية لذا عرفت الجامعة عملا واسعا لإثراء البرامج الجامعية وإعداد الأساتذة الجامعيين إعدادا بيداغوجيا عاليا، من خلال الملتقيات البيداغوجية التي تنظمها مؤسسات التعليم العالي والبعثات التدريسية خارج الوطن⁽¹⁾ ولكن برغم التحولات فإن هذا التحول من الإشتراكية مبارة له أثر كبير على مختلف الأصعدة والمؤسسات بما في تلك الجامعة حيث لا يمكن الإنطلاق بجامعة فاقدة لدورها الحقيقي منذ نشأتها لتؤدي ما تؤديه الجامعات في الغرب وهماهي اليوم تشهد نزيفا خطيرا في هجرة الكفاءات العلمية بحيث أصبح أستاذ محاضر واحد لكل 250 طالب وباحث واحد مقابل 50 ألف مواطن وذلك نتيجة لما يعانيه الأستاذ والباحث من معوقات على مختلف الأصعدة تثبط عزيمته وأدائه وبالتالي على الجامعة وأهدافها⁽²⁾.

د/ إصلاح ما بعد سنة 2000 إلى اليوم نظام Lmd.

يعرف النظام الجامعي عدة اختلالات سواء على مستوى المرافق وتنظيم المؤسسات، أو على المستوى البيداغوجي والعلمي للتكوين، وأمام هذا الوضع لجأت السلطات الجزائرية إلى تصحيح⁽³⁾ هذه

(1) حسن عبد الله محمد: تقويم العملية التكوينية في الجامعة، ورقة مقدمة ضمن الملتقى الوطني التاسع حول التعليم والتكوين في الجزائر بتلمسان، الجزائر، 2001، ص 08.

(2) سلطي عريفج سامي، الجامعة والبحث العلمي، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص 53.

(3) لرقط علي: إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، تخصص الإدارة والتسيير التربوي جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008-2009، ص ص 70، 71.

الإختلالات عبر إصلاح شامل وعميق على مستوى التسيير والأداء ومخرجات الجامعة الجزائرية، حيث انطلق قطاع التعليم العالي في إصلاح التعليم الذي من شأنه أن يجعل الجامعة تلعب دورا مركزيا يتمثل من جهة في تطلع المواطنين لا سيما فئة الشباب، نحو بناء مشروع مستقبلي بالإستفادة من تكون عالي نوعي يمدهم بمؤهلات ضرورية لاندماج أمثل في سوق العمل، ومن جهة أخرى، في تلبية متطلبات القطاع الإقتصادي الذي يطمح إلى التنافسية والنجاعة وهذا بإمداده بموارد بشرية نوعية قادرة على التجديد والإبداع، مع التكفل بجانب هام في مسعى إزدهار البحث العلمي والتنمية وهذه الدوافع أدت إلى تبني على غرار الدول المحاولة، المنظومة العالمية للتعليم العالي المعروفة بنظام Imd - ليسانس - ماستر - دكتوراه ويتميز هذا النظام بـ:

- الهيكلية الجديدة للتعليم.

- إعادة تنظيم التعليم.

- تقييم وتأهيل عروض التكوين

- مضامين مجددة للبرامج البيداغوجية.

وتتلخص مهمة هذا الإصلاح التعليمي ذو الطابع العمومي في:

- ضمان تكوين نوعي يأخذ بعين الإعتبار التكفل بتلبية الطلب الإقتصادي الشرعي في مجال

الإلتحاق بالتعليم العالي.

- تقوية المهمة الثقافية بترقية القيم التي يعبر عنها الفكر الجامعي، خاصة تلك المتعلقة بالتسامح

والإحترام.

- التمكّن من التفتح أكثر على التطور العالمي وعلى الخصوص في مجال التكنولوجيا.⁽¹⁾

(1) المرجع السابق، ص 71.

- تشجيع التعاون الدولي وفق السبل والأشكال المتأنية.
- ترسيخ أسس تسيير ترتكز على التشاور والمشاركة.
- دعم قاعدة واسعة للبحث حرة أكثر منها موجهة.
- خلق الشروط الملائمة للتوظيف والإحتفاظ بالكفاءات الواعدة والأساتذة الباحثين بجامعاتنا. (1)

ثانيا: أهمية التعليم العالي وأهدافه.

1- أهمية التعليم العالي:

- أصبح التعليم ضرورة ملحة تفرضها علينا ظروف العصر الحالية ويستوجب علينا أن نهتم به إهتماما كبيرا وذلك نظرا لأهميته الكبيرة التي تتمثل في:
- يساهم في تطوير الإبداع وبناء القدرات الفنية والمهنية.
 - الحصول على معرفة حيدة وتطبيقها الجيد يؤدي إلى التقدم الإقتصادي والإقتصادي والثقافي.
 - يؤثر التعليم العالي بشكل مباشر على الإنتاجية الوطنية التي ترفع من مستوى المعيشة وترفع من قدرة الدولة التنافسية في الإقتصاد العالمي ودفع حركة الإقتصاد والتقليل من الفقر من خلال تأهيل وتدريب الكفاءات القادرة على التكيف مع إحتياجات سوق العمل.
 - تكوين معارف جديدة.
 - يقوم التعليم العالي بدور فعال في دعم التعليم الأساسي والثانوي من خلال مساهمته في إعداد المعلمين وبناء القدرات الذاتية الكفاءات الإدارية للمؤسسة التعليمية ومساهمته في تصميم المناهج.
 - يعد الركيزة في تطوير أي بلد وله دور مهم في زيادة التنمية بكافة أشكالها وكذا الإرتقاء بحركة التقدم للوصول إلى مستوى الدول المتقدمة.

(1) المرجع السابق، ص 71.

- يساهم بشكل ملموس في التنمية المستدامة وفي تحسين المجتمع بأكمله من خلال:
 - الإعداد والتأهيل للطلبة.
 - البحوث العلمية ونشر المعارف المتقدمة.
 - خدمة المجتمع.⁽¹⁾
- 2- أهداف التعليم العالي: ويهدف التعليم العالي إلى تحقيق الأهداف التالية:
- إعداد كوادر بشرية مؤهلة ومتخصصة في حقول المعرفة المختلفة التي تلبي حاجات المجتمع
 - تعميق العقيدة الإسلامية وقيمها الروحية والأخلاقية وتعزيز الإلتناء الوطني والقومي
 - رعاية النهج الديمقراطي وتعزيزه بما يضمن حرية العمل الأكاديمي، حق التعبير، واحترام الرأي الآخر.
 - العمل بروح الفريق، تحمل المسؤولية، واستخدام التفكير العلمي والناقد
 - توفير البيئة الأكاديمية والنفسية والاجتماعية والداعمة للإبداع والتميز والابتكار وصقل المواهب.
 - تنمية الإهتمام بالتراث الوطني والثقافة القومية والعالمية والإعتناء بالثقافة العامة للدارسين
 - تعميم استعمال اللغة العربية لغة علمية وتعليمية في مراحل التعليم العالي وتشجيع التأليف العلمي بها وترجمة منها وإليها.
 - المساهمة في تنمية المعرفة في مجال الآداب والفنون والعلوم... الخ.
 - تنمية إلمام الدارسين بلغة أجنبية واحدة على الأقل في ميادين تخصصهم وإكتسابهم مهارات مناسبة لإستخدام تكنولوجيا المعلومات في تلك الميادين⁽²⁾.

(1) سعيد بن محمد الربيعي وآخرون: العولمة والتعليم الجامعي، عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006، ص 90.

(2) خالد عبد الوهاب الزبيديين: القيادة الإدارية وتطوير منظمات التعليم العالي، دار الأيام، الأردن، 2012، ص ص 21، 22.

-تشجيع البحث العلمي ودعمه ورفع مستواه وبخاصة البحث العلمي التطبيقي الموجه لخدمة المجتمع وتنميته.

- بناء نواه علمية تقنية قادرة على تطوير البحث العلمي وإنتاج التكنولوجيا.

- إيجاد ارتباط مؤسسي وثيق بين القطاعين العام والخاص من جهة ومؤسسات التعليم العالي من جهة أخرى للإستفادة من الطاقات المؤهلة في هذه المؤسسات في تطوير عن طريق الإستشارات والبحث العلمي التطبيقي.

-توثيق التعاون العلمي والثقافي والفني والتقني في مجال التعليم العالي والبحث مع الدول والمؤسسات العربية الإسلامية والعالمية وتوسيع ميادينه في الإتجاهات الحديثة المتطورة. (1)

- الأهداف الحديثة للتعليم العالي:

. التعليم مدى الحياة: إن قوة المجتمع ونشاطه يقومان على المعرفة وإستغلالها، إذ يحظى التعليم بدور كبير وإهتمام نوعي كونه المزود الفعلي بالرأس مال الفكري المؤهل والفاعل في أحداث المنظمات والمجتمع ككل، فإن كانت المعرفة هي محرك المجتمع فالتعليم هو وقودها، وإن كانت التكنولوجيا الحديثة لعدم المساواة الإجتماعية فالتعليم هو أعظم الوسائل لتحقيق هذه المساواة (2) ولم يعد التعليم أو التدريب يقتصر على وقت ومكان معينين نهائيين، لكن أصبحا صالحين مدى الحياة، كما أن الإنسان هو العامل الفاعل في قلب مسيرة إكتساب المعرفة وتداولها.

. البحث التطبيقي: إذ أن تعليم العلوم والرياضيات التي هي في الأصل ما يشكل قاعدة للتقدم التكنولوجي وكذا كبريات المهن العلمية والهندسية والتقنية، ويشكل تحديا للتعليم القديم والخبرات

(1) المرجع السابق، ص 23.

(2) بوغازي محمد علي، كلمة الوزير المنتدب لدى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مكلف بالبحث العلمي في ندوة: الجامعة الجزائرية والمجتمع، المؤسسة الوطنية للإتصال والنشر والإشهار، الجزائر، 2001، ص 20.

التقليدية والتي أصبح تجاوزها ضروريا للوصول إلى برامج طموحة تدعم التنمية الشاملة في المستقبل⁽¹⁾ كما أن الإشارة إلى الإستقراء الواعي للتاريخ يقدم أدلة قاطعة على أن القاعدة العلمية التكنولوجية لكل عصر أو حقبة، فمع التقدم العلمي والتكنولوجي تعتمد أغلب الدول في العالم على الجامعة كمصدر للإبداع العلمي والتكنولوجي من أجل التطوير الإقتصادي والمنافسة الدولية والحفاظ على المكانة العلمية والإقتصادية، ويتزايد التأكيد على أهمية البحث التطبيقي كمحور حيوي لتطوير التعليم العالي والمجتمع.⁽²⁾

. تشغيلية الشهادات: إذ يعيد تشغيل الخريجين وقابليتهم على التكيف في الحياة المهنية هدفا جديدا للتعليم العالي، وذلك من خلال تزويدهم بمهارات إكتساب وتقويم قدراتهم، وكذا التعرف على طرق الإندماج في الوسط المهني والتطور في، وذلك كمحاولة لتقليص الفجوة الأخذة في الإتساع بين مخرجات التعليم الجامعي ومتطلبات سوق العمل، إن الحديث عن تشغيلية الشهادات يطرح جانبين جوهريين مهمين هما:

. مصير الشهادة: نظر لعدم إعتقاد إحصائيا ودراسات واقعية لسوق الشغل والإحتياجات المجتمعية وعروض العمل المتوفرة في مرحلة إعداد البرامج والمناهج التعليمية وبرمجة التخصصات والشهادات والمدى الزمني الذي تدرس فيه، فالنتيجة تكون أعداد كبيرة من الخريجين الحاصلين على شهادات لا تتناسب مع إحتياجات التنمية الإقتصادية ولا تتطابق معها كيفا وكما.

. فعالية الشهادة: لا يكون للتعليم أثر ما لم يرتبط بجانب التأهيل العلمي والتدريب الفعلي لممارسة وتطبيق مختلف المعارف التي اكتسبها الطالب، فالكثير من البرامج التعليمية والتخصصات العلمية لا

(1) عباس بشار: مجتمع المعلومات العربي: المفاهيم والمرتكزات والتوجهات، مجلة المعلومات الدولي، (دم ن)، العدد 63، شتاء

2000، ص 20 (pdf)

(2) بدران شبل سليمان سعيد: التعليم في مجتمع المعرفة، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 2007، ص 20.

تزود الطالب بالمهارات والقدرات الضرورية للممارسة المهنية أو الوظيفة المنوطة به مما يجعله عنصراً فاشلاً وغير مؤثر في عملية التنمية وهذا كله يعزز ضرورة الإطلاع والتدريب العلمي المستمر والتوجه نحو التخصص والمهارات والإبداع وهذا ما دعا إليه روبرت ريتش^(*) الذي دعا إلى تحديث أساليب التعليم وإعادة ربط مناهج التعليم في المدارس والجامعات بخطط الإنتاج التكنولوجي وتخريج الأعداد المناسبة من تطوير بنية الاختصاصات والحاجات للإنتاج والتطوير.⁽¹⁾

ثالثاً أسس ومكونات التعليم العالي ومميزاته.

1- أسس التعليم العالي:

يعتبر المجتمع المتعلم من أبرز المعايير التي تشير إلى عصرية الدولة، وهذا الأمر يحتم على كل دولة أن تراجع النظام التعليمي على ضوء تجارب التحديث ومفاهيمها حيث تتضمن هذه المراجعة مستويات ثلاثة هي:

أ/ مستوى التعليم الأساسي.

ب/ مستوى التعليم الثانوي

ج/ مستوى التعليم العالي⁽²⁾.

وبالنسبة لمجال التعليم العالي فإن تعليم المجتمع أو النهوض به يتطلب خطوة عميقة للأسلوب الذي يحققه ودوافع هذا التغيير، والخطأ الذي يقع فيه المصلحون الإجتماعيين دائماً هو دعواتهم إلى التغيير

(*) روبرت ريتش: وزير العمل الأمريكي، له الفضل في إعادة تنشيط الإقتصاد الأمريكي في عهد الرئيس بيل كلينتون.

(1) سمية الزاحي: مكانة المكتبة الجامعية في سياسات التعليم العالي في الجزائر، أطروحة دكتوراه، (غير منشورة)، معهد علم المكتبات والتوثيق، جامعة قسنطينة 2- الجزائر، 2013-2014، ص 113.

(2) هاشم فوزي دباس العيادي: إدارة التعليم الجامعي، مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص ص 36-38.

من خارج هذه الفئة من أبناء البلد بالإضافة إلى دعوة التحديث التي تأخذ شكل الوعظ أو التوجيه أو النوعية، فليس هناك أمل في تحقيق التغيير إلا بإبنتاقه ذاتيا بواسطة هذا النوع من التعليم.

إن تعليم المجتمع لا يتوقف على مجرد التعليم أو التثقيف بالمعنى العام وإنما تغيير إجتماعي جوهري يحقق التغيرات الاجتماعية والسياسية، وحتى الإقتصادية على أساس عقلانية العصر، بحيث تحدث تغييرات هائلة في حياة الفرد وعلاقته بالمجتمع الطي يعيش فيه.

ومن الجدير بالذكر أنه لا يمكن تحقيق ذلك إلا تمكن من توظيف المنه العلمي في حياتنا الإجتماعية فنفكر وفقا له ونحل مشاكلنا ونواجه مواقف الحياة بأدواته وأساليبه.

وبالحديث عن التحديث العلمي والتربوي ونجاحه في المرحلة الجامعية فإنه يعتمد على أسس هامة تتمثل في:

- وعي القيادة السياسية دور التربية وما يخصص لها من أموال لخلق مجتمع علمي معاصر.
- وعي القيادة السياسية بدور التعليم وما يخصص له من أموال لخلق مجتمع علمي معاصر.
- قيادة عصرية ذات نظرة إجتماعية شاملة متكاملة تقود عمليات الثورة.

وبالحديث عن التحديث العلمي التربوي ونجاحه في المرحلة الجامعية فإنه يعقد على أسس هامة تتمثل في:

- وعي القيادة السياسية بدور التربية وما يخصص لها من أموال لخلق مجتمع علمي معاصر.⁽¹⁾
- قيادة عصرية نظرة اجتماعية شاملة متكاملة تقود عمليات الثورة العلمية في إطار الثورة الإجتماعية الشاملة.

- أسس وأبحاث ودراسات علمية من واقع المجتمع تستند إليها في إرساء دعائم هذه الثورة

(1) المرجع السابق، ص 39.

- الإنفتاح العالمي على الجامعات الإقليمية والدولية وإجراء المقارنة المرجعية المستمرة لأجل تطوير عمل وأساليب العمل التربوي في الجامعة.

- التغيرات البيئية الجديدة وإدخالها حيز التطبيق من حيث التغيرات التكنولوجية والعلمية والسياسية والإقتصادية وانعكاس ذلك على العملية التربوية. (1)

2- مكونات التعليم العالي

تعد مسألة مدخلات التعليم العالي من الأمور التي لم يتم الإتفاق عليها فهناك من يقتصرها على الطلبة المنتحقين بالمرحلة التعليمية الأولى على إعتبار أن كل الإمكانيات التي توفرت للمؤسسة التعليمية إنما وجدت لصالح الطلبة فهم مدخلات ومخرجات في نفس الوقت، وهناك ومن يرى بأن هذه المدخلات تشكل مجموعة الموارد المادية والبشرية التي رصدت لتحقيق أهداف النظام بما فيه الطلبة المدخلات: وتتمثل في:

أ/ **الطلبة:** وهناك طلبة التدرج وطلبة ما بعد التدرج والدراسات العليا حيث يمثلون المدخل الأساسي في العملية التعليمية والتي يتم من خلالها إعدادهم والتأثير في سلوكهم وإتجاهاتهم وتزويدهم بالمعارف والمهارات التي تجعل إسهامهم أكبر من خلال التطوير النوعي للتعليم والذي يتيح لهم الحصول عليه وهو ما يمثل الهدف من العملية التعليمية. (2)

ب/ **هيئة التدريس:** حيث يعتبر الأساتذة هم المدخل الأساسي والمهم في العملية التدريسية، حيث تتوقف العملية التعليمية على جمالأساتذة وكفاءتهم بحيث يتناسب حجمهم مع الحاجة لهم، فلا يزداد العدد عن الحاجة لأن هذا يؤدي إلى هدر وضياح الموارد التي إستخدمت في تدريبهم وإعدادهم والتي

(1) مرجع سابق ص 39.

(2) لرقط علي: إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، تخصص الإدارة والتسيير التربوي جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008-2009، ص 17.

تتطلب تكاليف مرتفعة كما أنه لا يجب أن يكون العدد قليل عن المطلوب لأن ذلك يعيق العملية التعليمية وتخفض نوعيتها.

ج/ الوسائل المادية: وتتمثل في الفضاءات البيداغوجية والتي تشمل المباني بمختلف مرافقها ولا بد أن تكون وفق مقاييس معتمدة تضمن للعملية التعليمية فرص أكبر للنجاح ويضاف إليها المكتبات والقاعات والتجهيزات ... الخ، التي تحتاجها المؤسسة التعليمية بدرجة أو بأخرى والتي تحدد وفق مواصفات عالمية حيث تحدد مقدار ما تحتاجه كل مؤسسة تبعا لتخصصاتها وإعداد الطلبة والعاملين بالإضافة للوسائل التعليمية التي تستخدم من قبل هيئة التدريب والطلبة في عملية التعلم والتعليم كالمطبوعات، الكتب ... الخ.

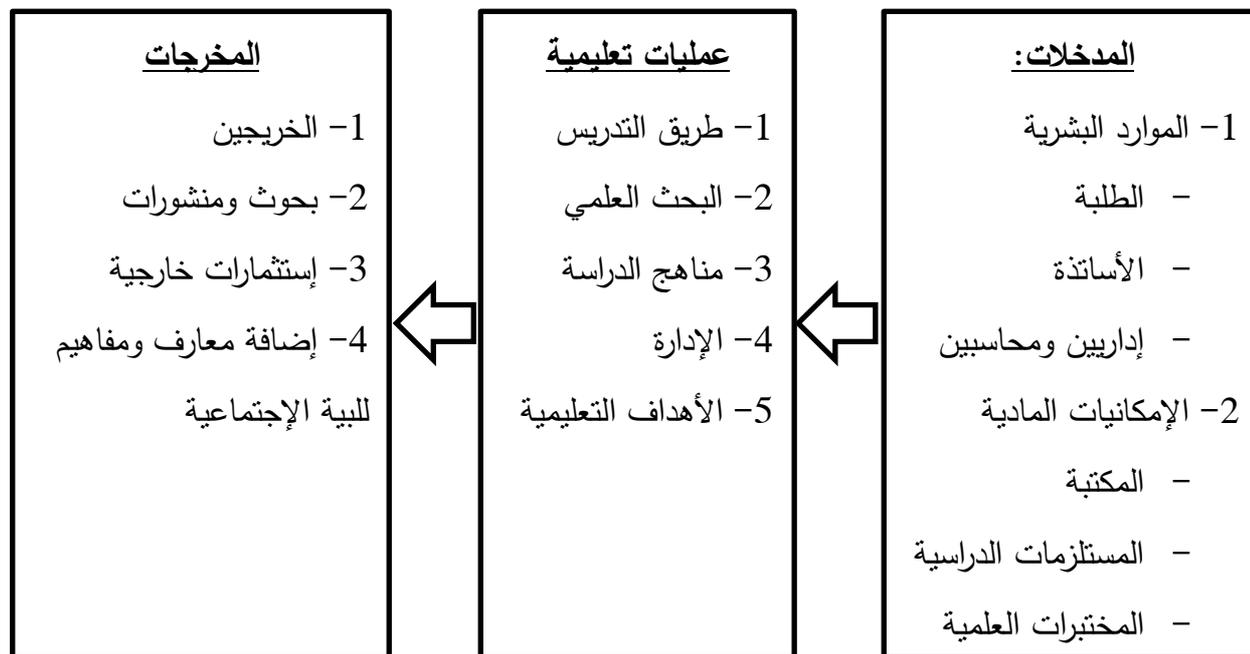
د/ العملية التعليمية: ويقصد بها مختلف عمليات التدريس والتدريب والمقررات الدراسية والمناهج التربوية التي يجب أن تكون جديدة تواكب المستجدات والتطورات العلمية والثقافية وأن تتلاءم مع متطلبات البيئة والمجتمع وأن يوفر النظام التعليمي تخصصات يكون المجتمع بحاجة إليها، ثم إن عناصر المنهج بمفهومه الواسع كأساليب ووسائل وطرق التدريب هي وسائل لنقل المعرفة للطلبة لذا يجب على الأساتذة أن يكون لديهم القدرة على إستخدام التقنيات والوسائل التعليمية الحديثة لإيصال⁽¹⁾ المعرفة بكفاءة عالية وهو شرط أساسي لتحقيق الجودة في التعليم بالإضافة إلى التقويمات والإختبارات والتي تعتمد لتقويم تحصيل الطلبة.

المخرجات: وهي النتائج النهائية للعمليات التي أجريت على المدخلات وتتمثل في أعداد الطلبة المتخرجين من الطلبة من حيث الكمية (الحجم) والنوعية (الكفاءة) التي يجب تخريجهم.⁽²⁾

(1) كواحلة خولة: واقع جودة التعليم العالي في ظل نظام ل.م.د، مذكرة ماستر (غير منشورة)، تخصص تنظيم وعمل، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر، 2014-2015، ص 56.

(2) المرجع السابق، ص 56.

شكل رقم(8): مكونات التعليم العالي



المصدر: هشام فوزي دباش وآخرون: إدارة التعليم الجامعي، مفهوم ديث في الفكر الإداري

المعاصر، دار الوراق للنشر والوزيع، عمان 2008، ص 448.

3- مميزات التعليم العالي:

إن أهم ما يميز التعليم العالي الحديث يتلخص في العناصر التالية:

أ/ التنوع: وتتجلى هذه الخاصية من خلال التنوع في مؤسسات التعليم الجامعي، وأن تحدد كل مؤسسة

أهدافا خاصة بها والعمل على تحقيقها، والحاجة إلى التنوع تنبع من هذه الحقائق الأساسية:

- الإختلاف في الظروف الإجتماعية والثقافية للطلاب الذين يلتحقون بالتعليم جامعي والتنوع في

مبولهم وإهتماماتهم.

- الإختلافات في المهن الجديدة التي تظهر في المجتمع وما تستلزمه من تدريب للطلاب لإتقانها.

- المشكلات الإجتماعية التي تظهر بإستمرار في المجتمع.

- التركيز على نوعية الحياة والإختيار الحر لأسلوب الحياة وعدد الأفراد في المجتمع.
- ب/ تعدد الإختيارات: فقد تميز التعليم العالي أو الجامعي التقليدي بتقديم مواد دراسية للطلاب ذات طابع أكاديمي أطلق عليه إسم مواد الثقافة العامة وتحتل مكانة رفيعة وتشكل العنصر الرئيسي للتعليم العالي، وبحدوث التحول في فلسفة التعليم العالي الذي أصبح يركز على مفهوم أطلق عليه إسم "الخبرة التعليمية العريضة" هذا الأخير الذي يقدم مادة تخصصية يتعمق في الطالب الجامعي في أحد حقول المعرفة وتقديم مواد إختيارية تتيح الفرصة للطالب بأن يشبع ميوله وإهتماماته:
- ج/ المنهاج المناسب: ويتضمن برامج ذات علاقة بإهتمامات وميول الطالب الأكاديمية والمهنية، ويتم التركيز في المنهاج على التصورات الجديدة المتعلقة بالمقارنات الثقافية وعلى فهم الطالب لنفسه ولمكانته في المجتمع والأهداف التي سينقنها في النهاية وعلى رغبته في فهم مجتمعه⁽¹⁾.
- د/ التدريس: لقد حدث تحول في إهتمام مؤسسات التعليم العالي وأصبحت تركز على نوعية التدريس الجامعي الذي تحدده عملية التقويم للتعليم الجامعي، ومدى إعتناء الكفاية المهنية للمعلم الجامعي كمعيار للحكم على نوعية وفعالية هذا التعليم، ورغم صعوبة عملية التدريس الجامعي إلا أنه توجد بعض المقترحات التي تساعد في إحتلال التدريس الجامعي مكانته التي من خلالها يمكن الحكم على نوعية وفعالية التعليم العالي والتي نذكر منها:
- إشتراك طلاب الجامعة في عملية تقويم الكفاية التعليمية للمدرسين في الجامعة
- التفاوت في النصاب التدريسي للمدرسين في الجامعة.
- إعتناء سياسة مرنة فيما يتعلق برواتب أعضاء هيئة التدريس في الجامعة.
- تأسيس برامج في الجامعات لمنح الشهادات للخريجين.

(1) أحمد الخطيب: الإدارة الجامعية، دراسات حديثة، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2006، ص ص 310-313.

- الإهتمام بمنح جوائز شرف للمدرس المتفوق في التدريس.
- توفير دعم مالي لتطوير عمليات التدريس الجامعي المواز للدعم المالي المتوفر لدعم الأبحاث العلمية.
- ه/ المكتبة كمركز للتعليم: تحتوي المكتبة على جهاز فني يمكنها من الإشراف على مشاريع الدراسة الذاتي للطلاب وقيادة الحلقات الدراسية وتدريب طرق البحث العلمي، كما تعتبر مركزا لإستخدام التكنولوجيا الحديثة وتوزيع المعلومات بالإضافة إلى دورها التقليدي المتمثل في حفظ وصيانة الكتب.
- و/ التوجيه والتعلم: وتتضمن العملية التربوية ثلاث جوانب هي: التوجيه- التدريس- التقويم وقد أخذ التوجيه يحتل أهمية دور جديد في مجال التعليم العالي بعد أن أصبح التعليم مفتوحا للجميع وتزايد أعداد الطلبة الذين يلتحقون بهذا التعليم العالي دون خبرة سابقة بطبيعة ومتطلباتهم الأمر الذي أدى إلى حاجة الطلبة لبرامج التوجيه والإرشاد في المجالات الأكاديمية والمهنية والشخصية.
- ز/ إتاحة الفرص لخدمة المجتمع المحلي: مع ضرورة توفر المرونة في النظام التعليمي في الجامعة إذ يحتسب الطالب ساعات معتمدة مقابل أي خبرة عملية أو خدمة يقدمها للمجتمع المحلي، على أن تضاف هذه الساعات إلى رصيد برنامجه الأكاديمي.
- ح/ البحث العلمي: إن الوظيفة الأساسية للتعليم العالي
- الإنفاق العالي في المراحل التأسيسية والمتمثل في الأبنية والمختبرات... الخ
- اختلاف اخلاقيات العمل في مؤسسات التعليم العالي مقارنة مع تلك السائدة في المؤسسات الإنتاجية والخدمية من حيث الأصول والمعاني والمعطيات والمظاهر.⁽¹⁾

(1) المرجع السابق، ص 322.

رابعاً: وظائف التعليم العالي.

هناك العديد من الوظائف التي يتولا التعليم العالي مسؤوليتها وهي كالاتي:

إعداد القوى البشرية ذات المهارات الفنية من المستوى العالي في مختلف التخصصات التي يحتاجها المجتمع في مختلف مواقع سوق العمل.

القيام بدور أساسي في البحث العلمي في مختلف مجالات المعرفة الإنسانية وتطبيقاتها العلمية والتكنولوجية والعمل على تطويرها.

المشاركة في تقديم المعرفة وتشجيع القيم الأخلاقية التي تؤدي لتقدم وتطور المجتمع.

تنمية الموارد العلمية والتكنولوجية وإستغلالها من خلال الأفراد القادرين على تحمل أعباء التنمية وقيادتها.

إعداد الباحثين في مختلف مجالات البحث العلمي والتقني والإنتاجي ما يضمن الكشف عن المعارف والإبداع والإبتكار والتجديد في شتى مجالات الحياة والعلم.

إنفتاح الجامعة على العالم الخارجية وإهتمامه بالقضايا الدولية لتعميق التفاهم والحوار مع شعوب العالم.

إرساء ديمقراطية صحيحة لأن التعليم يحرر الإنسان من قيود العبودية والجهل ويحقق مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية الذي يعد أولى خطوات تطبيق العدالة الإجتماعية وعن طريق تدريب الأجيال الصاعدة على أسلوب الحياة الديمقراطية.

بهذا يصبح التعليم ومختلف مؤسساته التعليمية عنصريين هامين لتحديد التنمية الإجتماعية والإقتصادية

لأبي مجتمع. كما تم في المؤتمر العالمي لمنظمة اليونسكو (unisco) المنعقد عام 1988.⁽¹⁾

(1) رمزي أحمد عبد الحي: التعليم العالي والتنمية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، القاهرة، 2002، ص 76.

خامسا: طرق ترقية التعليم العالي.

إن المؤسسات الإجتماعية ومن بينها مؤسسات التعليم العالي كالجامة عليها أن تتأسس على المبادئ التالية لتعمل على تحقيق قفزة نوعية في طبيعة التعليم ومخرجاته والتي نذكر من بينها:

- الإعتراف بقيمة المنظومة المؤسساتية العامة للمجتمع بما فيها منظومته التعليمية الفرعية، ومكانة منظمة التعليم العالي في المنظومة المؤسساتية العامة للبلاد بإعتبارها إحدى المؤسسات الإجتماعية الأساسية.
- الإعتراف بالوحدة الداخلية لمؤسسة التعليم العالي كمظمة تؤدي وظائف فائقة الأهمية التربوية والتعليمية والعلمية والإقتصادية والإجتماعية من خلال نشاطها وأنها تمتلك رؤى وأهداف إستراتيجية وقواعد سلوك خاصة بها وحدها.
- أهمية وضع ودعم صلات مترابطة وفعالة ما بين عناصر المنظمة التعليمية الواحدة لإدارة النشاطات بفاعلية أكثر.
- العمل على تحسين جودة إدارة منظومة التعليم العالي وزيادة فعاليتها من خلال توفير مصادر داخلية وخارجية متعددة للوسائل وكذا الموارد الضرورية لذلك.
- التحكم الأمثل في الوظائف الإدارية داخل مؤسسات التعليم العالي من خلال إدارة العمليات المتنوعة الحاصلة داخل هذه المؤسسات
- إدارة عمليات التفاعل والترابط المتبادلة الخاصة مع متغيرات المحيط الخارجي للجامعة.
- الإدارة المباشرة للنشاط الكلي للجامعة.⁽¹⁾

(1) جواد كاظم لفته: الإدارة الحديثة لمنظومة التعليم العالي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص49.

سادسا: المشكلات التي تعترض التعليم العالي.

حسب المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم^(*) فإن أهم المشكلات التي تواجه التعليم العالي العربي مايلي:

1- التغريب (أزمة الهوية): والمقصود بها إحلال الفكر الغربي وفلسفته في التعليم العالي العربي ومنطلقاته وسياساته وأهدافه وممارساته بدل عقيدة المجتمع العربي وثقافته الذاتية الأصيلة ولغته الأصيلة وتاريخه العريق إذ أن كل سياسات التعليم العالي وأهدافه وخطته ومناهجه الدراسية بمعظم البلدان الإسلامية تقتصر إلى التوجيه الإسلامي بل نجدها في كثير من الأحيان - موجهة للغزو الفكري - لأبناء الأمة⁽¹⁾

فقد جاء في تقرير اليونسكو عن مشكلات التعلق التربوي في العالم الثالث ما يؤكد هذه الحقيقة، أي عدم مناسبة النظم الغربية للمجتمع المسلم، كذا تقول ذات المنظمة أن: "النظم التربوية والتعليمية التي أخذت من الشرق والغرب لم تعد تناسب حاجات ومتطلبات الدول التي إستعارت تلك النظم".

ويعود سبب هذا التغريب إلى الإستعمار القديم وما صاحبه من سياسة التجهيل والتغريب ومحاربة اللغة العربية والقيم الإسلامية وكذا الإستعمار الحديث المتمثل في هجرة الطلبة للدراسة في الخارج والأفكار التي يعودون لأوطانهم بها.

وكذا مختلف السياسات التي تغير من قيم الأفراد وهو يتهم الإسلامية كضعف التهيئ الثقافي بسبب الإعلام، الفضائيات، الأنترنت

ضعف الثقافة الإسلامية عند الطلبة والمدرسين.

^(*) المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (ألكسو) هي وكالة متخصصة، مقرها تونس تعمل في نطاق جامعة الدولة العربية، وتعنى أساسا بتطوير الأنشطة المتعلقة بمجال التربية والثقافة والعلوم على مستوى الوطن العربي وتنسيقها نقلا عن:

http://www.alexo.org.tn/index.php?option.com1-1-2016 14 :00

⁽¹⁾ نعيم إبراهيم الظاهر: إدارة التعليم العالي، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص ص 110، 111.

ضعف الإدارة السياسية العربية.

التعامل الخاطئ مع التراث⁽¹⁾.

ويظهر التغريب في عدة جوانب منها:

- المناهج الدراسية الجامعية

- البحث العلمي خاصة من ناحية تأثر الموضوع بما هو موجود في الدول الغربية إما بالإقتباس

عليها أو بالمقارنة مع النظريات الغربية المختلفة

- تأثير الجهات المانحة: إذ أن هناك عدة جهات غربية تقدم منح للباحثين للبحث في مواضيع

تحددها لهم وهي موضوعات غريبة التوجه ولا تتناسب مع حاجات مجتمعاتنا.

- الإقتباس والمقارنة

- فكر وسلوك الطالب الجامعي.

- فكر وثقافة أعضاء هيئة التدريس.

- التغريب اللغوي وإستبدال العربية بالإنجليزية في مجال التعليم خاصة في الكليات العلمية⁽²⁾.

2- التسليع: والمقصود به هو تحويل التعليم إلى بضاعة (سلعة) إستهلاكية تباع وتشتري وتخضع

للعرض والطلب ويصبح الهدف من ورائها تحقيق الربح وقد نظهر التسليع في المجالات التالية:

- الجامعات الخاصة، والبرامج الموازية والدولية في الجامعات الحكومية.

- المناهج الدراسية الجامعية.

- البحث العلمي تحدد مخاطر التسليع في دتشويه قيم الطلاب.

- إضعاف مبدأ تكافؤ الفرص.

(1) المرجع السابق، ص 111.

(2) المرجع السابق، ص ص 112-114.

- تراجع مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي.
- 3- التمييز: فالمقصود به هو التفرقة والإستثناء الذي يجرى على أساس الجنس أو اللغة أو الدين والمعتقدات السياسية ما ينجز عنه إلغاء المساواة في المعاملة في مجالات التعليم أو الإخلال بها تتجسد مظاهر التمييز في.
- التمييز على أساس طبقي.
- التمييز حسب الجنس.
- التمييز حسب الجغرافيا.
- التمييز ضد الأقليات.⁽¹⁾
- 4- التسييس: فالمقصود به هو توجيه سياسات التعليم العالي ومناهجه وقراراته والممارسات في مؤسساته بالوجهة السياسية الت يميل إليها صاحب القرار ومحاولة فرضها في دائرة نفوذه وتقود أسباب ذلك إلى:
- التعصب لفكر سياسي معين.
- الإرتباط بالخارج.
- ضعف الرقابة
- وتتجلى مظاهر التسييس في الإدارة الجامعية
- المناهج والمقررات.
- ممارسات بعض المدرسين.⁽²⁾

(1) أحمد أبو زيد محمد: قراءة متأنية في تقرير البنك الدولي عن التعليم العالي في الوطن العربي، مجلة المعرفة العدد 159، القاهرة 2009، (PDF) نقلا عن: 14:30-12-2015 15-12-2015 http://www.almaref.org/news.php?action,show.com

(2) نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص 114.

* فالتعليم العالي شأنه شأن الميادين الأخرى الإجتماعية والإقتصادية والسياسية لا يكاد يخلو من المعوقات التي قد تحول دون قيام المؤسسات التعليمية العليا بدورها على أكمل وجه كنتيجة نقص الإمكانيات المادية أو نقص الإطارات والكفاءات البشرية المؤهلة أو الإطارات الخبرة، أو بعض المعوقات الإدارية التي قد تتعلق بعدم فهم الأفراد لأدوارهم أو نتيجة بعض الممارسات السلبية التي قد تظهر في الإدارات كسلوك الإهمال واللامبالاة والتسيب والتي من شأنها أن تكون كنتيجة حتمية للثقافة التنظيمية التي تسود مؤسسات التعليم العالي.

سابعا: أساليب تطوير التعليم العالي في الجزائر.

تسعى الجزائر إلى التغلب على التحديات التي تعترض التعليم العالي بها من خلال مجموعة من الإجراءات هي:

- إنشاء الهياكل القاعدية وتجهيزها بما يتلاءم مع الحاجيات التعليمية الجديدة.
- تكوين الأساتذة والمؤطرين.
- الإستعانة بالخبرات الأجنبية.
- إصلاح التعليم العالي بإنتهاج نظام آل. أم. دي (Imd) ولك هذا يهدف إلى إصلاح وتطوير التعليم العالي، غير أن هذه الجهودات بالرغم من أهميتها إلا أنها لا تعكس الحاجة الملحة والضرورية للتطوير والتي تقوم على وسائل وأهداف ورسائل جديدة لذلك أصبح الأسلوب الكلاسيكي للتعليم غير مجدي، وتحولت قاعات الدراسة إلى قاعات ستاتيكية لا ديناميكية فيها من الناحية العلمية (عدم الإنتباه، كثرة الأحاديث الجانبية النوم، الفوضى، الغيابات الغير معاقب عليها الأمر الذي حد من فعالية التكوين.

وعموما يمكن إجمال هذه الجهودات في:

1- الجانب الإداري والتسييري: ففي إطار عصرنة وتحديث التسيير قامت الجامعات الجزائرية بتحسين خدماتها من خلال إدخال الوسائل التكنولوجية الحديثة خاصة التكنولوجيات الرقمية والتسيير والإدارة منها: الإعلام الآلي، وبرامج تسيير الملفات سواء للطلبة أو المستخدمين، إضافة إلى إقامة مواقع إلكترونية داخلية (أنترانات) للتعريف بها داخل المؤسسة الجامعية من خلال عمليات البحث المباشر على شاشات التلفزيون، وكل هذه بهدف تسهيل الخدمات واختزال الوقت والجهد.

2- الجانب التعليمي والتكوين والبحث: سعت كل جامعة إلى إقامة شبكة معلوماتية داخلية وإلى الربط بشبكة الأنترنت على مدار 24 ساعة، ذلك لتمكين الأساتذة والطلبة من تصفح المواقع التي تهمهم كما تمنحهم فرصة الإتصال بالجامعات والمراكز البحثية على المستوى العالمي.

كما تقوم الجامعات بتوفير الإمكانيات المادية الضرورية واللازمة للتكوين بهدف جعل التكوين تطبيقي أكثر خاصة في تخصصات الإعلام الآلي والعلوم الدقيقة والتكنولوجية. (1)

تسعى الجزائر إلى إقامة مشروع يعرف بالشبكة الأكاديمية والبحثية بهدف تطوير خدمات الإتصال تبادل المعلومات بين المؤسسات والمراكز البحثية وبحيث تقوم هذه الشبكة بتوفير الوسائل والمراكز البحثية، وقوم هذه الشبكة بتوفير الوسائل التكنولوجية الضرورية للعاملين في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي كما تسهل وتدعم عملية التكوين، كما يهدف هذا المشروع إلى إقامة جامعة إفتراضية بصفة دائمة بهدف تشجيع التكوين عن بعد وبدون مغادرة المكان، الذي يساعد على تبادل الخبرات وزيادة الكفاءات المعرفية للطلاب والمؤطر على حد سواء، من خلال تبادل الأفكار والآراء حول التعليم ومناقشة التطورات الحديثة.

(1) نعيم محمد: التعليم العالي في الجزائر، التحديات، الرهانات وأساليب التطوير، الهقار 12 أبريل 2008، ص ص 1، 2،

نقلا عن: www.hoggar.org/index

3- الجانب المادي والمالي: ويتمثل في توفير الوسائل المادية لتحقيق درجة عالية من الأداء وهذا عن طريق إقتناء أجهزة كمبيوتر ولوازمها الجد متطورة بالإضافة إلى البرمجيات اللازمة لتشغيلها كما وضعت تحت تصرف الأسرة الجامعية قاعات متطورة للطباعة ومبالغ مالية مخصصة لإقتناء اللوازم الضرورية للتكوين، وتكوين القائمين على شؤون هذها لإمكانات تشغيل وصيانة، دون أن ننسى أن الهياكل القاعدية التي أصبحت تتمير بطابع عمراني خاص بمعنى أن الجزائر تسعى جاهدة لتوفير الإمكانيات الضرورية للتجهيز والتسيير والتكوين وتبرز هذه المبالغ المالية الهامة المخصصة للميزانية السنوية والتكميلية حيث تم تخصيص 12.40 مليار من ميزانية البحث العلمي المخصصة لدعم برنامج الإنعاش لإقتصادي ما بين 2001-2004 للتجهيز بالتكنولوجيا كما أن المشروع الخماسي الذي سطر مؤخرا يعتمد على ميزانية قدرها 100 مليار دينار جزائري للتجهيز.

مما تقدم نخلص إلى أن الجزائر واعية بضرورة تطوير وتحسين التعليم العالي ما يتماشى مع التطورات الحاصلة في العالم لذلك سعت لتحقيق تقدم نوعي وكمي لتحقيق هذا الهدف لذلك لا يجب إغفال الجوانب التالية:

أ/ إستمرارية مسؤولية الدولة عن التعليم وتدخلها المباشر في تمويله ومراقبة أبحاثه وتوجيهه بما يخدم حاجياتها الإجتماعية مع فسح المجال للديمقراطية في تسيير مؤسساته من جامعات ومؤسسات بحث.

ب/ محاولة تحسينه وجعله تكوينا نوعيا مع شموليته لكافة الفئات الإجتماعية خاصة ذوي الدخل المحدود والنساء.⁽¹⁾

(1) المرجع السابق، ص 02.

ج/ العمل على مرونة بحيث يكون تعلما مستمرا مدى الحياة، كما تحاول العمل على توسيع التخصصات وعدم إختزال المعارف العلمية والقدرات الفردية في التكوين المتخصص جدا وإنما فتح المجال للتعاون والتبادل المعرفي بين التخصصات المختلفة.

ثامنا: الإدارة الإستراتيجية للتعليم العالي.

ترتكز الإدارة الإستراتيجية للتعليم العالي حسب فريد النجار على ما يلي:

- تحليل وقياس ووصف نقاط القوة والضعف لكل قسم علمي وكلية وجامعة
- تحديد الفرص العالمية والمحلية والإقليمية مع تهديدات الإقليمية مع التهديدات المختلفة بالمحيطة بالجامعة.
- اختيار إستراتيجيات واضحة لتوظيف نقاط القوة للسيطرة على الفرص والقضاء على السلبيات.
- ويجب التركيز وبصورة دورية ومستمرة على الأمور التالية والتي تعد ذات علاقة مباشرة بالإدارة الإستراتيجية للتعليم العالي والمتمثلة في:
 - المكتبات الجامعية ومدة توفر الكتب بها.
 - المعامل والمختبرات.
 - وحدات ومراكز الحاسوب.
 - المباني الجامعية وقاعات التدريس وقاعات إستراحة الطلبة والأساتذة
 - إمكانية البحث العلمي.
 - توفر شبكة مواصلات.
 - أساليب تقييم الطلبة.
 - التلوث والنظافة

- ويمكن أن يضاف إليها الخطط التدريسية والتأمين الصحي.
- الأنشطة الطلابية.
- نسب نجاح ورسوب الطلبة وتسربهم من الجامعات.
- مدى إنسجام المخرجات الجامعية مع حالة المجتمع الإقتصادي وسوق الشغل.⁽¹⁾

تاسعا: خطوات تطبيق الإدارة الإستراتيجية في التعليم العالي.

1- إنشاء جهاز أو لجنة للإدارة الإستراتيجية: لنجاح التطبيق الفعال للإدارة الإستراتيجية لابد من إنشاء جهاز أو لجنة داخل كل جامعة تشرف على تطبيق الإدارة الإستراتيجية ويتم فيها الإتفاق على كيفية العمل وآليات التنفيذ.

2- إجراء التحليل البيئي لمؤسسات التعليم الجامعي: للتعرف على جوانب القوة وجوانب الضعف في مؤسسات التعليم الجامعي، وللتعرف على الفرص والهديدات بالبيئة الخارجية المحيطة بهذه المؤسسات فإن الأمر يستلزم من الإدارة العليا للتعليم الجامعي تحديد المسؤولين عن التحليل البيئي (الكليات) وضرورة قيامهم بهذا التحليل⁽²⁾ وينقسم هذا التحليل إلى قسمين وهما:

أ/ البيئة الداخلية للجامعة: وتمثل طاقات وإمكانيات الجامعة البشرية والمالية المتوفرة حاليا وعلى المدى البعيد، ومستوى أنظمتها الفنية والمالية ونظام العمل وغيرها، وأخذ شكلين هما نقاط القوة والتي يجب الإعتقاد عليها بشكل أساسي ونقاط الضعف، والتي يجب تقويتها وتحويلها إلى نقاط قوة.

(1) عبد الله الدبوبي: أهمية التعليم العالي في التنمية وفي الإستثمار والموارد حاضرا ومستقبلا، ورقة مقدمة إلى مؤتمر التعليم العالي بعنوان "رؤية شاملة دورة في الإرتقاء بخطط التنمية والإصلاح والتحديث حاضرا ومستقبلا"، دمشق، سوريا، 1 مارس 2003، ص 01.

(2) حسين حسن مختار: مقترح لتطبيق التخطيط الإستراتيجي في التعليم العالي المصري، مجلة التربية، كلية التربية عين شمس، القاهرة، السنة الخامسة، العدد6، 2004، ص 203. (pdf)

ب/ البيئة الخارجية للجامعة: يقصد بها العوامل التي تؤثر على كافة الجامعات، وتقع خارج حدود الجامعة ونطاق الرقابة وسيطرة الإدارة عليها وتشمل كافة العوامل السياسية والإقتصادية والثقافية والاجتماعية والتكنولوجية وتأخذ شكلين: فرص يجب إستغلالها وحسن التعامل معها، حيث أنها عبارة عن مجموعة من الظروف المواتية، وتهديدات أو مخاطر وهي مجموعة من الظروف المواتية، ولكن الجامعة لا تمتلك التأثير أو السيطرة عليها، ومع ذلك يفرض على الجامعة التعامل معها، حيث تلافي تأثيرها السيء أو التقليل من آثارها السلبية.⁽¹⁾

3- تحديد رسالة ورؤية مؤسسات التعليم الجامعي: إذا كانت رسالة المؤسسة الجامعية تحدد ما تقدمه المؤسسات من مخرجات أو المحيط الذي تتعامل معه إن كانت رؤيتها تتمثل في سبب تواجدها والحالة المثالية التي ينبغي الوصول إليها فإن تحديد هذه الرسالة والرؤية من قبل الإدارة العليا⁽²⁾ المسؤولة على هذه المؤسسات والأهمية كبير وبعد سببا في جوهرها لنجاحها وإستمرارها في تحقيق النمو والبقاء ويتطلب تحديد هذه الرسالة والرؤية من قبل الإدارة العليا المسؤولة عن هذه المؤسسات أهمية كبيرة ويجب على المسؤولين القيام بالإجراءات التالية لتحديد هذه الرسالة والرؤية.

- التعرف على السبب الحقيقي من تواجد المؤسسات الجامعية.
- التعرف على أهمية الأنشطة التي تقوم بها هذه المؤسسات وكذلك مواردها المتاحة ودرجة كفاءة مدخلات.
- التعرف على أهم الأدوار المتوقعة لهذه المؤسسات خلال الفترة الزمنية المحددة في الخطة الإستراتيجية.

(1) رستم رفعت: التخطيط الإستراتيجي في التعليم العالي، مجلة الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، العدد الأول، المجلد 1، ص

74.

(2) حسين حسن مختار: مرجع سابق، ص 204.

- تحديد لاجتماعات المتأثرة بمخرجات هذه المؤسسات ورصيد إحتياجاتها ومتطلباتهم منها.
 - رصد نتائج التحليل البيئي لهذه المؤسسات.
 - تحديد الأدوار التي تقوم بها هذه المؤسسات خارج رسالتها.⁽¹⁾
- 4- تحديد القضايا الإستراتيجية:** تعتبر العامل الأكثر حسما في عملية الإدارة الإستراتيجية حيث أنها تؤثر على الجامعة وقوانينها ورؤيتها ورسالتها وكذلك المستفدين منها وتمويلها وموظفيها ويمكن تشخيص القضايا الإستراتيجية من خلال كونها تحدد ماذا؟ وكيف؟ ولماذا؟ وأين؟ ومتى؟ يجب أن نعمل شيئا ما وما الذي يجب أن نفعله، كأن تكون القضايا الإستراتيجية الغاية من مشروع ما، أو الطرق والوسائل المستخدمة في تنفيذه أو الفلسفة التي هي وراء ذلك المشروع لهذا على الجامعة أن تكون مستعدة للعواقب المترتبة على إتخاذ قرار ما.⁽²⁾
- وقد حدد العفرج عدة قضايا إستراتيجية للتعليم العالي تتلخص في ما يلي:
- أ/ المسارات الإستراتيجية وإيجاد نتائج منافسة عالمية.
 - ب/ المزايا التنافسية ووجوب تحديدها وبنائها.
 - ج/ الطريقة والنمو من الخارج.
 - د/ توزيع الموارد والحاجة إلى التخصص والتنسيق.
 - هـ/ التطوير والقوة الدافعية.
 - و/ الإنحراف الإستراتيجي وتبني التغيير الإنتقالي.⁽³⁾

(1) المرجع السابق ص 74.

(2) حسين حسين مختار: مرجع سابق، ص 204.

(3) العفرج عبد المحسن: التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، بحث مقدم إلى المؤتمر القومي السنوي 12 لمركز تطوير التعليم الجامعي، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، القاهرة، ص ص 335-348.

وتعد هذه النقاط من القضايا الهامة في مؤسسات التعليم العالي، لذا فالإهتمام بها وتفعيلها سيعمل بشكل كبير على مواجهة التحديات المختلفة، فالبحث عن الجودة في التعليم العالي والتطور والإبتكار وتبني التغير الإنتقالي هي قضايا استراتيجية بالتأكيد ستعمل على تطوير الجامعة الجزائرية.

5- تحديد وصياغة الأهداف الإستراتيجية: وتعتبر الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة الجامعية نتاج أو حاجات مرغوبة ومطلوب تحقيقها، في فترة زمنية محددة، ويمكن قياس درجة تحققها بدرجة كبيرة من الدقة ولتحديد الأهداف الإستراتيجية بفعالية يجب أن تكون نابعة من رسالة الجامعة:

أ/ واقعية ومنسجمة مع بيئة الجامعة

ب/ يمكن التحقق منها وقياسها.⁽¹⁾

6- صياغة الإستراتيجية: وتعني وضع وتحديد غايات للمؤسسة الجامعية وأهدافها في ضوء رؤيتها الإستراتيجية، فإن الصياغة السليمة والتي تجعلها قابلة للتطبيق تستلزم منها إتباع الإجراءات التالية:⁽²⁾

أ/ تحديد الزمن المخصص للأهداف الموضوعية

ب/ التأكد من مدى قابلية تحقيق هذه الأهداف.

ج/ توفير المناخ المؤسسي الملائم لفهم أدوار المسؤولين أثناء صياغة الإستراتيجية.

د/ رصد الواقع الراهن للمؤسسات.

هـ/ التعرف على الثغرات الإستراتيجية.

و/ استخدام البدائل الإستراتيجية.

ز/ تقويم البدائل.

(1) الجهيني فاتح: التخطيط الإستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي نقلا عن:

[http://www.almanafah.com/article.com:php?id \(27-04-2016, 04:23](http://www.almanafah.com/article.com:php?id (27-04-2016, 04:23)

(2) حسين مختار: مرجع سابق، 204.

ح/ التحديد السليم للميزانية المخصصة للخطة الإستراتيجية في المدى الزمني المحدد لها فكلما تم السير وفق خطط مدروسة كلما حققت الجامعة أهدافها.

7- **تطبيق الإستراتيجية:** وذلك برسم الخطط والموازنات والمتابعة والرقابة فعلى المؤسسة الجامعية أن تطور إجراءات تنفيذ فعالة لفترات محددة ووضع خطط للحالات الطارئة.

8- **المتابعة والتقييم:** فلا نجاح لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم الجامعي لا بد وأن تتابع الخطوات منذ بداية تحديد رسالة المنظمة إلى غاية ملاحظة وتقييم الأداء المستمرين مع الأخذ بعين الإعتبار تحديد الأفراد الذين تكون لديهم القدرة على الوصول لأساليب التقييم والمتابعة وكيفية تطبيقها بجدية.

- التعديل الفوري في حالة ظهور تهديدات من شأنها أن تعيق تنفيذ الإستراتيجيات.

- التأكد من تطابق النتائج مع الأهداف الإستراتيجية.⁽¹⁾

(1) المرجع السابق، ص 204.

خلاصة:

مما سبق نستخلص أن التعليم العالي يعد ذا أهمية كبرى من خلال مساهمته في إعداد أفراد فاعلين قادرين على النهوض بالمجتمع في جميع القطاعات الإستراتيجية وتعد الإدارة الإستراتيجية له أحد هذه القطاعات التي إن أحسن العمل بها يتم تطوير وترقية التعليم العالي في العالم عامة والجزائر خاصة.

الفصل الرابع

إجراءات الدراسة الميدانية وتحليل نتائجها

تمهيد:

من أجل أن يكون البحث العلمي ذا قيمة علمية كبيرة يجب أن تكون عملية معالجة المعطيات الميدانية تستدعي تفريغ البيانات التي جمعت من ميدان الدراسة وتفسيرها بالرجوع إلى الإطار النظري لإثراء البحث وربط جانبيه النظري والميداني ببعضها حتى لا يكون هناك شرح بينهما. وفيه يتم من التأكد من مدى صدق وصحة أو خطأ الفرضيات ومحاولة تحويل المعطيات من كمية إلى كيفية وبالتالي الحصول على النتائج وهذا ما سيتم التطرق إليه في هذا الفصل.

المعالجة المنهجية:

أولاً: مجالات الدراسة الميدانية.

1- المجال المكاني: وقد تم إختيار مجمع سويداني بجامعة قالمة ليكون كمجال للدراسة.

- أنشأت جامعة قالمة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 176/86 المؤرخ في شهر سبتمبر 2001 وبلغ عدد الطلبة 123 طالبا يشرف عليهم 14 أستاذ 2 جزائريين و 12 أجنبيا ثم توسعت إلى أن أصبحت مركزا جامعيًا بموجب المرسوم التنفيذي رقم 299/29 المؤرخ في 07-07-1992 حيث بلغ عدد الطلبة 2134 طالبا، يشرف عليهم 80 أستاذا.

- لتتم ترقيتها إلى جامعة بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 101، 273 المؤرخ في 18 سبتمبر 2001⁽¹⁾.

- وقد تم إجراء هذه الدراسة وتحديدها بالمجمع الجامعي سويداني بوجمعة الذي يتكون من كليتين هما:

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

ويشتمل هذا المجمع من ناحية الهياكل والتجهيزات على:

- مكتبتين ، واحدة بكل كلية.

- نادي خاص بالنشاطات الثقافية والعلمية تابع لميدان العلوم الإجتماعية

- المديرية الفرعية للنشاطات العلمية والثقافية.

(1) أسماء هارون: دور التكوين الجامعي في ترقية المعرفة العلمية، تحليل نقدي لسياسة التعليم العالي في الجزائر نظام LMD، رسالة ماجستير (غير منشورة) تخصص علم إجتماع التربية، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة 2009، ص 161.

- (2) فضاءات الأنترنت
 - (2) قاعات محاضرات
 - مركز الإعلام حول التشغيل
 - مطعم + نادي
 - أقسام للدراسة
 - مصلحة البيداغوجيا.
 - أما من حيث التأطير البيداغوجي والتسيير الإداري:
- فبالنسبة لميدان العلوم الإجتماعية والتي توجد به ثلاثة أقسام هي:

- قسم علم الاجتماع.

- قسم علم النفس

- قسم الفلسفة

أما ميدان العلوم الانسانية فيوجد به:

- قسم للتاريخ والآثار.

- قسم للإعلام والاتصال.

- قسم المكتبات.

ويوجد بهذه الكلية 115 أستاذ و 56 إداري

أما بالنسبة لكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير فيوجد بها ثلاثة أقسام بدورها.

- قسم للعلوم الإقتصادية.

- قسم للعلوم التجارية

- قسم لعلوم التسيير.

ويتكون الجهاز البيداغوجي بها من 136 أستاذ و 51 إداري.

2- المجال الزمني

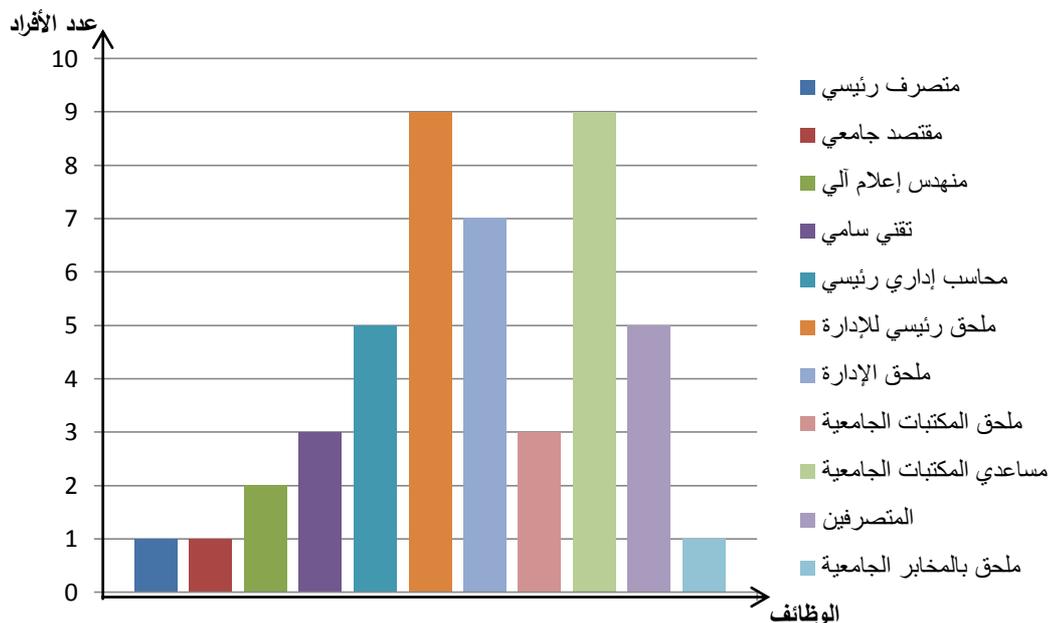
تم تطبيق هذه الدراسة في السنة الجامعية الممتدة بين 2016/2015.

وقد تم التحضير للحصول على موافقة العميد يوم 01 فيفري 2016 وتم الحصول على موافقة عميد كلية العلوم الإقتصادية يوم 08 فيفري، في حين تم الحصول على موافقة عميد كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية يوم 01 مارس 2016، وتم إعداد إستمارة مبدئية في 10 مارس 2016 واستغرقت عدة أيام لضبطها في صيغتها النهائية وتحكيمها على يد أساتذة مختصين وشرع في العمل الميداني يوم 20 مارس وذلك بتوزيع الإستمارات على الإداريين بالكليات محل الدراسة، ونظرا لكون تلك الفترة عطلة الربيع فقد تطلب ذلك مزيدا من الوقت ليتم إسترجاع آخر استمارة يوم 14 أفريل 2016.

3- المجال البشري: مجتمع الدراسة

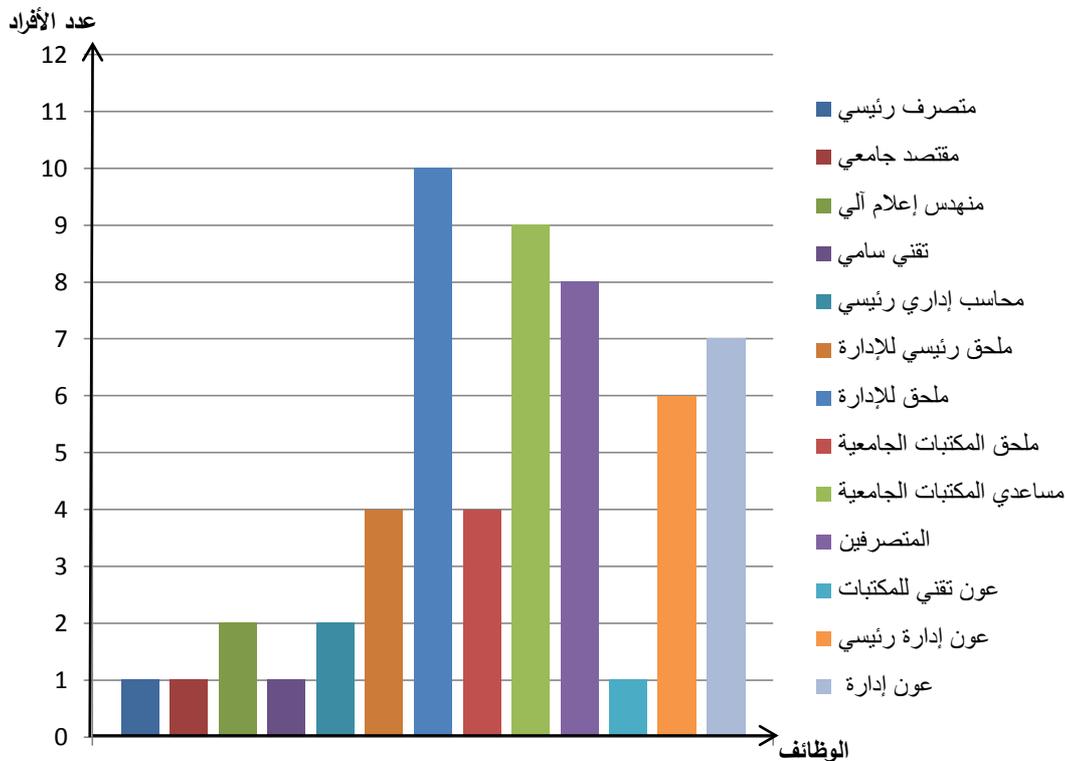
يشمل مجتمع البحث الموظفين الإداريين الذين يعملون على تسيير الإدارة الجامعية في كلا الكليتين، بمجمع سويداني بوجمعة للعلوم الإنسانية والإجتماعية والعلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ويتكون العدد الإجمالي للإداريين من 107 إداري مقسمين على 56 و 51 موظف إداري على التوالي لكل من الكليتين سابقتي الذكر، بالإضافة إلى عميدي الكليتين ونوابهما وكذا رؤساء الأقسام ونوابهم لكن لم يكن بأقسام الكلية نفس العدد من نواب رئيس القسم وهذا راجع إلى العديد من الأسباب الإدارية التي تم رفض الإفصاح عنها.

الشكل رقم(09): أعمدة بيانية توضح توزيع الموظفين بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



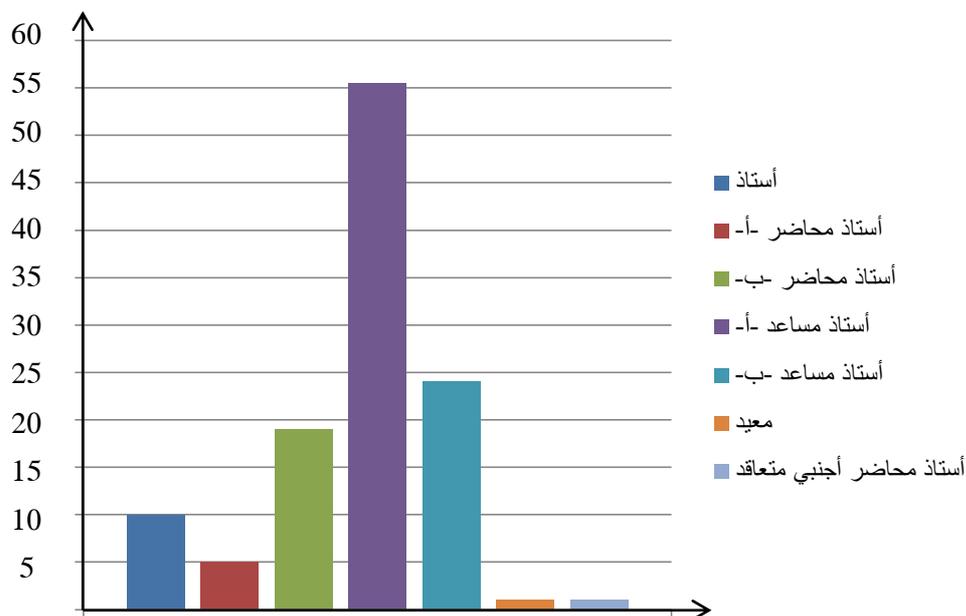
المصدر: إدارة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لسنة 2015-2016

الشكل رقم (10): أعمدة بيانية توضح توزيع الموظفين بكلية العلوم الإنسانية والإجتماعية



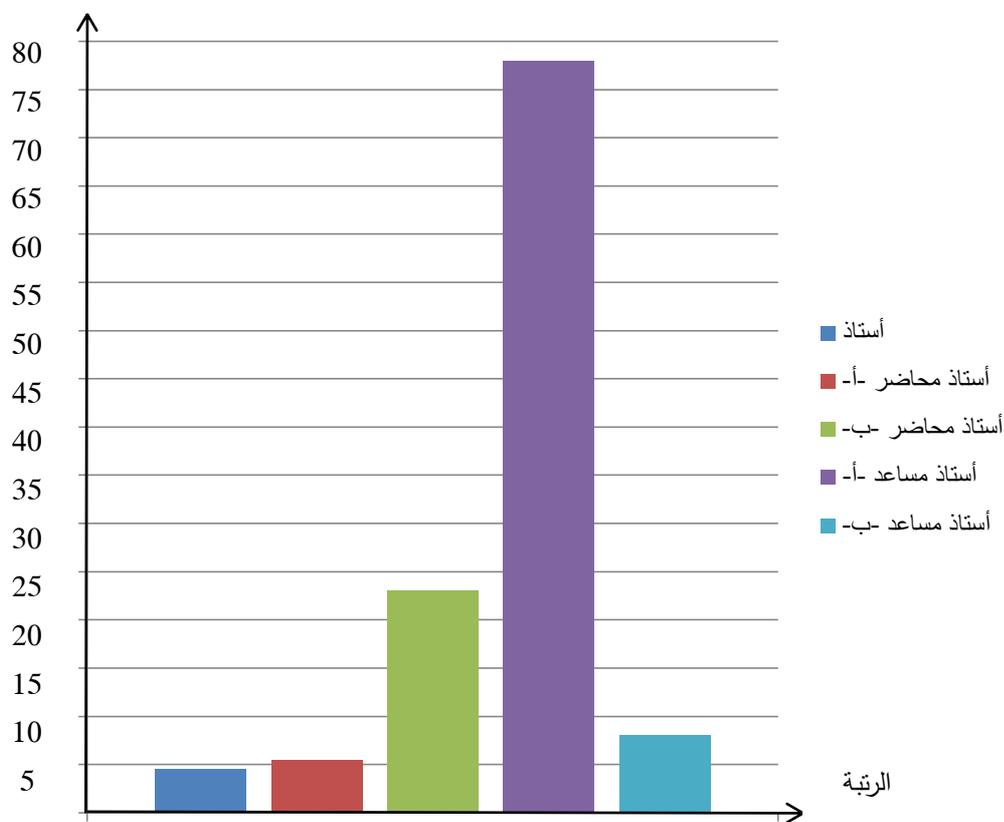
المصدر: إدارة كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية لسنة 2015-2016

الشكل رقم (11): أعمدة بيانية توضح توزيع الأساتذة حسب الرتبة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



المصدر: إدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

الشكل رقم (12): أعمدة بيانية توضح توزيع الأساتذة حسب الرتبة بكلية العلوم الإقتصادية



المصدر: إدارة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

ثانيا: الإجراءات المنهجية:

1- المنهج المستخدم في الدراسة:

تعريف المنهج بأنه فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار الجديدة من أجل الكشف عن الحقيقة والبرهنة عليها (1) كما يعتبر بمثابة العمود الفقري لتصميم البحوث الإجتماعية لأنه يسمح بتحديد المفاهيم وشرح المعاني الإجرائية وتحديد مجتمع البحث (2) ويلعب دورا هاما في الكشف عن مختلف الظواهر التي من خلالها يمكن للباحث معرفة ما يحيط به ويعرف المنهج أيضا على أنه: "مجموعة منظمة من العمليات التي تسعى لبلوغ هدف معين"

إن إختيار منهج معين بتوقف على طبيعة الموضوع ومشكلاته وعلى نوع البيانات المراد جمعها، لأجل ذلك تم إستخدام المنهج الوصفي قصد تشخيص وكشف جوانب الظاهرة وتحديد طبيعة العلاقات بين عناصرها ، فالمنهج الوصفي لا يقف عند حدود وصف الظاهرة محل الدراسة لكن يذهب أبعد من ذلك فيحلل ويفسر ويقارن ويقوم الأدلة للوصول إلى تكوين رصيد معرفي معتبر حول الموضوع.

إذ إستخدم المنهج الوصفي الذي يهدف إلى وصف تحليل موقف أو مجال معين ويعرف بأنه "الطريقة التي يعتمد عليها الباحث في الحصول على معلومات دقيقة، تصور الواقع الإجتماعي وتساهم في تحليل الوظائف (3) كما أنه يتجه دوما إلى جمع المادة العلمية المتعلقة بأي وحدة سواء كانت أفراد أو جماعات بحيث يتناول دراسة تاريخية الظاهرة محل الدراسة(4).

(1) محمد زيان: البحث العلمي منهجه وتقنياته ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص 18.

(2) صخر خليل: مناهج البحث العلمي في علم الإجتماع، جامعة اليرموك، عمان، 1998، ص 235.

(3) عمار بوحوش، محمد الذنبيات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1995،

ص 85.

(4) صلاح الدين شروخ: منهجية البحث العلمي، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، الجزائر، 2003، ص 50.

من خلال ما سبق نفهم بأن وصف الظاهرة يكون بالوقوف على العوامل التي أثرت عليها وذلك بجمع المادة العلمية والإحصائيات والعمل على تحليلها كما وكيفا وتفسيرها وإستخلاص نتائجها بحيث يقدم المعلومات في صورتها الواقعية للظاهرة وتشخيصها ومعرفة حدودها والعوامل المؤثرة فيها وطرف تجاوز المعوقات التي تعترضها.

ثالثا عينة الدراسة:

تمثل العينة وحدة إحصائية للمجتمع الكلي وهي أساس البحث الإجماعي خاصة إذا ما أحسن إستخراجها وإستخدامها، ويتم الحصول عليها بطرق مختلفة تبعا لطبيعة موضوع الدراسة.

- يعرفها غاستن ولويد Gasten Loyed : بأنها "جزء من المجتمع يتم دراسته بعد إختياره بطريقة تمثل المجتمع تمثيلا صادقا"⁽¹⁾.

- يعرفها شيفر ومندلهاال Chearffer Mandelhall بأنها: "مجموعة جزئية من المجتمع له خصائص مشتركة"⁽²⁾.

ونظرا لتركيز الدراسة حول الإدارة الإستراتيجية للتعليم العالي على مستوى الجامعة، بإعتبارها أكبر قطب تعليمي تركز عليه الدولة الجزائرية للتعليم العالي منذ الإستقلال مقارنة بالمعاهد والمدارس العليا والأقسام التحضيرية، ولهذا فإن مجتمع الدراسة يتكون من الإداريين كالعمداء ونوابهم وكذا أعوان الإدارة وهذا في كليتي العلوم الإنسانية والإجتماعية وكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بمجمع سويداني بوجمعة جامعة 8 ماي 1945 بقالمة، وعليه فقد تم أخذ عينة ب 55 مفردة من كلا الكليتين من مجمل 107 موظفا منهم 56 إداري بكلية العلوم الإنسانية والإجتماعية وهو ما يعادل نسبته 48%

(1) جمال الخطيب: إعداد الرسائل الجامعية وكتابتها، دار الفكر، الأردن، 2006، ص 38.

(2) رجاء محمود أبو علام: مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية دار النشر للجماعات، ط3، القاهرة 2009، ص 156.

و51 إداري من كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وهو ما يعادل 55% ولم تكن النسبة متساوية لأنه تم أخذ 27 مبحوث من كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية و28 مبحوث من كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وكان سبب الاختلاف في عدد المبحوثين هو تعاون وتجاوب إداري كلية العلوم الإقتصادية أكثر مع موضوع الدراسة، لتكون بذلك النسبة المئوية لحجم العينة 51.5% وقد تم إعتقاد العينة العشوائية البسيطة بحيث تم الأخذ من الإداريين بصفة عشوائية وأي فرد منهم كان محل إجراء إستمارة معه وذلك بمقابلته .

وتعرف العينة العشوائية البسيطة بأنها الطريقة التي يعمد فيها الباحث إلى إختيار أفراد المجتمع الأصلي للبحث بحيث يكونوا معروفين ويتم الإختبار عشوائيا وفق شرط محدد وهو الصدفة، وهو أن يكون لكل فرد من أفراد المجتمع الأصلي الفرصة المكافئة لفرد آخر في إختياره للعينة من قبل الباحث⁽¹⁾.

وكان السبب الرئيسي وراء اللجوء لإستخدام هذا النوع من العينات وهو أنه إذا أحسن إختيارها بشكل جيد هو أن العينة المستخدمة تكون ممثلة لجميع المجتمع الأصلي⁽²⁾ ولهذا تم تقصد دراسة الأساتذة الذين لهم علاقة بالإدارة كرؤساء الأقسام ونوابهم والعمداء ونوابهم وتبيان دورهم في ممارسة الإدارة الإستراتيجية بالجامعة.

رابعا أدوات جمع البيانات

في علم الإجتماع تختلف أدوات جمع البيانات والمعلومات التي يستخدمها الباحث تبعاً لموضوع دراسة، إذ تختلف الأدوات اللازمة لجمع البيانات والمعلومات فيما بينها وهنا تظهر براعة

(1) جمال الخطيب: إعداد الرسائل الجامعية وكتابتها، دار الفكر ، الأردن، 2006، ص 40.

(2) سامي عريفج وآخرون، مناهج البحث العلمي وأساليبه، دار مجدلاوي للنشر، ط2، الأردن، 2002، ص 68.

الباحث في إختيار المناسب منها بما يتلائم مع موضوع بحثه وكذا بما يتناسب مع تحقيق الأهداف المرجوة من الدراسة، لهذا تمت الإستعانة بعدة أدوات تتناسب مع موضوع الدراسة والمتمثلة في:

1- الملاحظة:

وتعرف بأنها: المراقبة والمشاهدة الدقيقة للظواهر، والمشكلات، والأحداث سواء الكونية التطبيقية أو الأدبية الإنسانية.

وتعرف أيضا: بأنها الدراسة العميقة أو المركزة للظواهر والحوادث والعلوم ومعرفة سلوكها، وإكتشاف أسبابها وقوانينها، ومعرفة حقائقها وبأسلوب، ومنهجية علمية سليمة ومنضبطة⁽¹⁾.

وتقوم هذه الأداة على الملاحظة الفعلية للظاهرة أو للظواهر الملموسة محل البحث للحصول على البيانات والمعلومات والحقائق من مصادرها الميدانية الأولية عن طريق الملاحظة المنظمة وتسجيلها إذ يقوم الباحث أو الملاحظ بمشاهدة وملاحظة تصرفات ووقائع معينة محددة سلفا.

ومن هنا يتتبع أهمية الملاحظة كأداة هامة لجمع البيانات والمعلومات حول الظواهر المدروسة حيث كانت من السبب وراء إختيار موضوع الدراسة والمتمثل في أهمية الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الحديثة وعلى رأسها مؤسسات التعليم العالي بإعتبارها من القطاعات الحساسة التي تؤثر على المجتمع.⁽²⁾

* إن تواجدنا في الجامعة لمدة معتبرة نوعا ما ونقدر بخمس سنوات دراسة كانت كفيلة بتقديم تشخيص أولي عن الإدارة في جامعة قالمة والعوامل التي من شأنها أن تعرقل تحقيق الإدارة الإستراتيجية بها فكانت من بين الظواهر الإيجابية التي لفتت إنتباهي، حرص الإدارة العليا على الأخذ بآراء موظفيها على إختلاف مستوياتهم، وفي المقابل فإن مخرجات الجامعة لا تتلائم مع طلبات سوق العمل بدليل

(1) غازي عناية: منهجية إعداد البحث العلمي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008، ص202.

(2) محي الدين الأزهري: وسائل جمع البيانات تصميمها وكيف تختار من بينها، دار الفكر العربي، القاهرة، 2010، ص58.

وجود عدة تخصصات لا تقبل أحيانا في مسابقات التوظيف كما أنه لا توجد ثقافة تنظيمية موحدة لدى جميع أقسام وكليات جامعة 8 ماي 1945

2- الإستمارة:

الإستمارة وسيلة عملية تسهل على الباحث الإتصال بعدد كبير من المبحوثين في مدة محددة وذلك عن طريق توجيه مجموعة من الأسئلة، من أجل الحصول على الأجوبة.

يعرفها قاموس أكسفورد على أنها "قائمة من الأسئلة المطبوعة يجاب عليها من قبل مجموعة من المبحوثين للحصول على حقائق أو معلومات لأجل مسح معين "

وهي: " مجموعة الأسئلة المكتوبة والتي إما أن ترسل بالبريد إلى أشخاص وتسمى "بالإستبانة البريدية" أو أن تعطى باليد ويقوم الأشخاص لمثلها ومن ثمة إعادتها إلى الباحث"

وقد شاع لفظ إستبيان والأصح في اللغة إستبانة،⁽¹⁾ وتستخدم الإستمارة كثيرا نظرا لمميزاتها

الإيجابية وقلة تكلفتها، إذ أنها لا تتطلب جهدا كبيرا وتتميز بالسهولة في التنفيذ لذلك تم اللجوء

إليها في هذا البحث بحيث تكونت مجموعة من الأسئلة المفتوحة وأخرى مغلقة تمتاز بالبساطة

في الطرح حتى يستطيع المبحوثين الإجابة عنها بحيث تتسم بالوضوح.

ولصياغة الإستمارة في صورتها النهائية لا بد من إتباع عدة خطوات تتمثل في

1- تحديد نوع المعلومات التي يرغب الباحث في الحصول عليها.

2- تحديد شكل الأسئلة وصياغتها بتسلسل.

3- إختيار الإستمارة لإعدادها في صورتها النهائية.

ومن أجل صياغة الإستمارة في صورتها النهائية تم القيام بـ :

(1) حسين محمد حسنين: طرق وأدوات جمع المعلومات والبيانات من المجتمع المحلي، دار مجدلاوي، الأردن، 2003، ص

صياغة إستمارة مبدئية (أولية) معتمدة على الجانب النظري وأسئلة البحث وأهدافه وتم عرضها على الأستاذ المشرف لإبداء رؤية حول الطريقة والمنهجية في صياغتها والتعديل فيها.

- إعادة صياغة الإستمارة مرة ثانية بناء على آراء الأستاذ وإقتراحاته والتي تركز على الصياغة اللفظية للأسئلة.

- عرضها على محكمين حتى نعطي لها مصداقية أكبر ودقة أكثر حتى تؤدي وظيفتها على أكمل وجه، وبعد التصحيح تم صياغتها في صورتها النهائية، وقد تضمنت إستمارة هذا البحث على نوعين من البيانات إنقسمت في:

المحور الأول: للإستمارة وكانت الأسئلة من بين الأسئلة المرقمة من 1 إلى 5

أ- بيانات شخصية: حيث شكلت الجزء الأول للمحور

ب-البيانات العامة: شكلت المحور 2-3-4-5.

المحور الثاني: الذي مفاده التحليل البيئي الداخلي والخارجي للإدارة الإستراتيجية الجامعية والذي يشمل الأسئلة من 6 إلى 12.

المحور الثالث: حول إمكانية تجسيد الإدارة الإستراتيجية من 13 إلى 18.

المحور الرابع: حول القيادة الإدارية الإستراتيجية ومدى سماحها لموظفيها بالمشاركة في اتخاذ القرارات من 19 إلى 29.

المحور الخامس: حول الثقافة التنظيمية الجامعية والأداء من 30 إلى 36.

3- المقابلة:

تعد المقابلة من أهم الأدوات في عملية جمع البيانات حول موضوع البحث من الميدان الاجتماعي حيث تعرف على أنها "وسيلة من وسائل جمع البيانات والمعلومات تتوفر فيها درجة كبيرة من الثقة والصدق والثبات".

وهي أيضا أداة تستخدم لجمع بيانات يدلي بها الأفراد حول الموضوع دون إلزام أو إجبار كي يتمكن الباحث من إنجاز مهمته بنجاح.⁽¹⁾

إذن فهي عملية تحدث بين شخصين يلعبان دورين اجتماعيين مختلفين دور المقابل الذي يريده من المقابلة والتي من خلالها يحصل على المعلومات والتفاصيل المطلوبة ودور المبحوث الذي يقع عليه البحث والذي ينجزه الباحث أو المقابل بالمعلومات التي يحتاجها البحث، وتتطوي المقابلة على فعل ورد فعل سؤال وجواب، وعلى سلسلة من التفاعلات الاجتماعية التي تعتمد على مجموعة رموز سلوكية وكلامية يقوم بها أطراف المقابلة.⁽²⁾

* وفي هذه الدراسة تمت مقابلة عميد كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ونائبه وعميد كلية العلوم الإقتصادية ونائبه بالإضافة إلى رؤساء الأقسام ونوابهم في كلا العمادتين بإعتبارهم الإداريين الأقرب والأنسب لممارسة أسس الإدارة الإستراتيجية بإعتبارهم قذوة غيرهم من الموظفين في إدارة الجامعة.

(1) على عبد الرزاق جلبي وآخرون: **مناهج البحث الاجتماعي**، دار المعرفة الجامعية، ط2، القاهرة، 2007، ص 225.

(2) إحسان محمد الحسن: **مناهج البحث الاجتماعي**، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 247.

خامسا: عرض النتائج وتحليلها

1- عرض وتحليل ومناقشة المعطيات الميدانية

وسيتم عرض وتحليل ومناقشة المعطيات الميدانية للمؤشرات على النحو الآتي:

المحور الأول: البيانات الأساسية

- جدول (01): يوضح توزيع عينة الدراسة في ظل متغير الجنس بدلالة السن

| إناث | | ذكور | | الجنس السن |
|----------|---------|----------|---------|---------------|
| النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار | |
| %18.18 | 10 | %1.81 | 1 | أقل من 30 سنة |
| %30.90 | 17 | %9.09 | 5 | 30-35 |
| %12.72 | 7 | 5.45% | 3 | 35-40 |
| %1.81 | 1 | %1.81 | 1 | 40-45 |
| %7.27 | 4 | %10.90 | 6 | 45 فما فوق |
| %71.33 | 39 | %29.06 | 16 | المجموع |
| %100 | 55 | | | المجموع الكلي |

التحليل: من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الجنس الغالب في مجتمع الدراسة هم الإناث وذلك بنسبة 71.33 في حين كان الإداريين الذكور هم الجنس الأقل وذلك بنسبة 29.06 وهذا راجع إلى عدة أسباب والتي نذكر منها أن غالبية الذكور أقل من 30 سنة ملزمون بأداء واجب الخدمة الوطنية أو التوجه للحياة العملية بعد تسرب معظمهم من التعليم في سن مبكرة: كما أن منظومة التشغيل في

الجزائر تخضع لشروط عدة كضرورة تعلم الإداري في مستويات تعليمية معينة كالجامعة أو المعهد أو شهادات معادلة لتلك الأولى ، ونسبة التعليم مرتفعة لدى الإناث مقارنة بالذكور.

الجدول رقم (3): يوضح المستوى الدراسي للعيينة

| النسبة % | التكرار | المستوى التعليمي |
|----------|---------|------------------|
| 58.18% | 32 | ليسانس كلاسيكي |
| 9.09% | 5 | ليسانس LMD |
| 0% | 0 | ماستر 1 |
| 18.18% | 10 | ماستر 2 |
| 1.81% | 1 | ماحستير |
| 3.63% | 2 | دكتوراه |
| 9.09% | 5 | أخرى |
| 100% | 55 | المجموع |

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة للإداريين في مجتمع الدراسة قد درسوا بالنظام الكلاسيكي وهذا بإعتبار أن أغلب الموظفين متقدمين في السن سواء من جنس الذكور أو الإناث وهذا ما يفسر سيادة نظام ليسانس الكلاسيكي بنسبة 58.18 لتليها نسبة 18.18 وهي نسبة الإداريين

الذين درسو سنتين بعد الليسانس في النظام الجديد الذي جاء بموجب الإصلاحات المتتالية في المنظومة التربوية والذي طبق رسميا في الجامعة الجزائرية منذ سبتمبر 2004.⁽¹⁾

في حين كان عدد الموظفين الحاملين لشهادتي الماجستير والدكتوراه ضئيلا جدا في العمل الإداري بإعتبار أن أغلبهم يمارس مهنة التعليم أو العمل في قطاعات أخرى.

الجدول رقم (4): توزيع عينة الدراسة حسب التخصص الدراسي للإداريين

| النسبة المئوية | التكرار | التخصصات |
|----------------|---------|---------------|
| 14.54% | 08 | علوم إجتماعية |
| 21.81% | 12 | علوم إنسانية |
| 40% | 22 | علوم إقتصادية |
| 23.63% | 13 | أخرى |
| 100% | 55 | المجموع |

التحليل: توضح معطيات الجدول ب: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب التخصص الدراسي للمبجوثين الذين يمثلون إداري كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية وإداري كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 8 ماي 1945 وحسب نتائج تفريغ البيانات فإن النسبة الأكبر من الإداريين قد دروا تخصص العلوم الإقتصادية وهذا راجع إلى سياسة الدولة للتوظيف والتي كانت سارية المفعول لفترات طويلة والتي تقتضي بأن يكون أغلب الإداريين من ذوي التخصصات العلمية وتمنح لهم الأولوية في أغلب مسابقات التوظيف لتلبيها العديد من التخصصات الأخرى كتخصص العلوم الإنسانية والإجتماعية في ذيل الترتيب.

(1) نوال جاوت: المنظومة التربوية الجزائرية " الإصلاحات الكبرى " نقلا عن محرك بحث جزايرس

http://www.djazairse.com 12-04 , 2016, 21 :21.

الجدول رقم (5): يوضح التخصص الوظيفي لعينة الدراسة

| النسبة المئوية | التكرار | التخصص الوظيفي |
|----------------|---------|--------------------|
| %1.18 | 01 | متصرف رئيسي |
| %10.90 | 06 | متصرف |
| %12.72 | 07 | ملحق رئيسي للإدارة |
| %18.18 | 10 | ملحق للإدارة |
| %5.45 | 03 | ملحق مكاتب جامعية |
| %9.09 | 05 | عون إدارة رئيسي |
| %12.72 | 07 | عون إدارة |
| %5.45 | 03 | محاسب إدارة رئيسي |
| %0 | 0 | محاسب إداري |
| %3.63 | 02 | مقتصد جامعي |
| %9.09 | 05 | تقني سامي |
| %5.45 | 03 | مهندس إعلام آلي |
| %5.45 | 03 | أخرى |
| %100 | 55 | المجموع |

التحليل: من خلال الجدول أعلاه يتضح أنه تتعدد التخصصات الوظيفية تبعا لتعدد المهام والأقسام

ويسود المجتمع نظام التخصص في العمل، وهذا يدل على إتباع المجتمع لأسلوب الإدارة الحديثة

القائم على تقسيم العمل وكانت النتائج مقارنة فيما يتعلق بالتخصصات الوظيفية للإداريين مع سيادة تخصصي ملحق رئيسي للإدارة وعاون إدارة بنسبة 12.72%.

المحور الثاني: حدود تطبيق الإدارة الإستراتيجية في الجامعة

الجدول 6: مدى معرفة المبحوثين للإدارة الإستراتيجية:

| النسبة المئوية | التكرار | الإحتمالات |
|----------------|---------|------------|
| 70.90% | 39 | نعم |
| 29.09% | 16 | لا |
| 100% | 55 | المجموع |

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أكثر من نصف أفراد العينة هم على دراية بمعنى الإدارة الإستراتيجية وذلك بنسبة 70.90% في حين أجابت نسبة 29.09% بعدم معرفتهم للإدارة الإستراتيجية رغم أن جذورها تعود إلى منتصف الستينات والسبعينات وهذا إذا ما دل على شيء إنما يدل على ضعف إطلاع الإداريين على المستجدات والقضايا التي تتعلق بالثقافة العامة، وتركيزهم فقط على الأمور المتعلقة بالوظيفة أو المنصب الذي يشغلونه.

لهذا جاء في نتائج دراسة حنا فاضل بعنوان متطلبات الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في كلية التربية بجامعة دمشق أنه يتوجب على إدارة الجامعة صياغة قاموس خاص بالإدارة الإستراتيجية يتم فيه حصر كل المفاهيم المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية وتوزيعه على كافة العاملين بالإدارة الجامعية من أجل توضيح مفهوم جيد في أذهان الموظفين حتى يتمكنوا من ممارسة هذا الأسلوب الإداري الحديث وهذا ما يجب تطبيقه بدوره في جامعة قالمة، والجامعة الجزائرية عامة.

الجدول 07: مدى إمتلاك الإدارة الجامعية لرؤيا مستقبلية لأهداف التعليم العالي:

| النسبة المئوية | التكرار | الإحتمالات |
|----------------|---------|------------|
| 49.09% | 27 | نعم |
| 20% | 11 | لا |
| 29.09% | 16 | لا أدري |
| 100% | 54 | المجموع |

ملاحظة: امتنع مبحوث عن الإجابة على هذا السؤال

التحليل: فمن خلال هذا الجدول يتضح أكبر نسبة من الإداريين في مجتمع الدراسة يعرفون أن الإدارة الجامعية القائمة لها رؤية وتخطيط إستراتيجي حول أهداف التعليم العالي، ويتضح هذا من خلال الإصلاحات المتواصلة في المنظومة التعليمية والتكوينية للأفراد سواء الطلبة أو الأساتذة أو الطاقم الإداري، في حين أجابت نسبة 29.09% بعدم درايتها بهذا الأمر بحجة أن أغلبهم حديث في منصبه الحالي ولا يمتلك الخبرة الكافية للإجابة، كما أجابت نسبة 20% من المبحوثين بعدم إمتلاك الإدارة الجامعية أية رؤية حول أهداف التعليم العالي المستقبلية وإعتبروا أن الجامعة تخطط على المدى القصير فقط ولا تسطر أهدافها على المدى البعيد وإعتبر الأربعة مبحوثين الذين أجابوا على أوجه القصور في عدم تمكن الجامعة من تحديد أهداف مستقبلية للتعليم العالي في كون الإدارة الحالية للجامعة هي إدارة تقليدية تعتمد على رأسمال غير مؤهل ولا زالت تستخدم أسلوب الوساطة وتعاني من نقص التجهيزات الآلية لهذا نادى رواد المدخل العقلاني بضرورة تشخيص الأهداف الإستراتيجية بدقة ومعرفة الفرص وإقتناصها وتحديد المخاطر بدقة حتى تحقق الإدارة الجامعية إستراتيجياتها.

جدول رقم(08): حول مدى إحترام الموظفين للقوانين أثناء أداء المهام

| النسبة المئوية | التكرار | الإحتمالات |
|----------------|---------|--------------|
| 16.36% | 09 | قليلا |
| 70.39% | 39 | إلى حد متوسط |
| 10.90% | 06 | إلى حد بعيد |
| 100% | 54 | المجموع |

* ملاحظة إمتنع مبحوث عن الإجابة عن هذا السؤال

التحليل: يتضح من خلال هذا الجدول أن الإداريين يرون أن غيرهم من الموظفين يحترمون القوانين إلى حد ما، وذلك بنسبة 70.39% وهي نسبة معتبرة إذا ما تمت مقارنتها بالنسبة التي ترى أن الإداريين يحترمون القوانين قليلا وهذا ما قد يدفع فكرة إلى التبادر إلى الذهن بعدم إحترام القانون والتسيب وعدم المبالاة عند البعض الآخر وهذا ما قد يرجع سببه إلى المبدأ الذي تعمل به أغلب إدارتنا الجزائرية والمتمثل في وضع الرجل المناسب في المكان غير المناسب وذلك لعدم توفر اليد العاملة المدربة والمؤهلة بشكل جيد وهذا ما قد يعتبر عاملا معيقا لإنجاح تطبيق الإدارة الإستراتيجية بالجامعة.

الجدول رقم (09): حول مدى تنظيم إجتماعات دورية لمعرفة جوانب قوة وضعف الإدارة الإستراتيجية الجامعية.

| الإحتمالات | التكرار | النسبة المئوية |
|------------|---------|----------------|
| نعم | 20 | 36.36% |
| لا | 26 | 47.27% |
| لا أدري | 9 | 16.36% |
| المجموع | 55 | 100% |

التحليل: من خلال معطيات الجدول أعلاه نستخلص أن ما نسبته 47.27% هم إداريون قالوا بأن الإدارة الجامعية لا تنظم أية إجتماعات دورية لمعرفة مكامن الضعف وبالتالي العمل على معالجتها وكذا معرفة مواطن القوة واستخدامها لانجاح الإدارة الإستراتيجية بها، في حين نسبة 36.36% بأنها من أولويات الإدارة الإستراتيجية الجامعية باعتبار أن الجامعة مؤسسة تواكب التطورات الحاصلة في المحيط الخارجي شأنها شأن باقي المؤسسات الإقتصادية والخدماتية الأخرى، في حين أعترف ما نسبته 16.36% من مجمل الإداريين بجهلهم لذلك وهو ما يدل على أن الجامعة مؤسسة تحتكر فيها المعلومات عن العاملين في المستويات الدنيا وقد أجاب 15 مبحوث منهم بأن هذه الإجتماعات غالبا ما تكون مخطط لها من طرف رئيس الإجتماع إلا أن مبحوثين 2 منهم اعتبروها مفاجأة للجميع ومخطط لها من طرف رئيس الإجتماع فقط أي أن الغالبية العظمى لا تعلم بأمر الإجتماعات.

جدول رقم (10): حول مدى صياغة آليات لمتابعة التنفيذ باستمرار من قبل إدارة الجامعة

| النسبة المئوية | التكرار | الإحتمالات |
|----------------|---------|------------|
| 36.36% | 20 | نعم |
| 32.72% | 15 | لا |
| 30.90% | 17 | لا أدري |
| 100% | 55 | المجموع |

التحليل: يتضح من خلال هذا الجدول وإعتمادا على إجابات المبحوثين الذين أجابوا بنعم وذلك بنسبة 36.36% أن الجامعة تتوفر على آليات وطرق تسهر بواسطتها على تنفيذ استراتيجياتها الإدارية باستمرار والتي نذكر منها: المراقبة الدورية لأداء الموظفين وكذا من خلال الإجتماعات الدورية التقييمية وكذا المساءلة حول أداء موظفيها والإستفسارات المتواصلة حول عمل الموظفين ومعرفة حالات التقصير في العمل ومعاينة المقصرين من خلال تقديم الإنذارات الشفوية أو الخصم من الرواتب كما تقوم بعملية الرقابة البعدية بالإضافة إلى الجولات التفتقدية المفاجئة لمتابعة التنفيذ وكل هذا بطريقة صارمة.

جدول رقم (11): حول مدى تأثر الإدارة الإستراتيجية الجامعية بالظروف الإقتصادية للدولة

| النسبة المئوية | التكرار | الإحتمالات |
|----------------|---------|------------|
| 69.09% | 38 | نعم |
| 27.27% | 15 | لا |
| 3.63% | 02 | لا أدري |
| 100% | 55 | المجموع |

التحليل: من خلال هذا الجدول يتضح أن الجامعة الجزائرية تتأثر بالظروف المحيطة بها سواء كانت إقتصادية أو إجتماعية أو سياسية وذلك من خلال نسبة 69.09% التي تم التوصل إليها إذ أن ميزانية التعليم العالي تأخذ من الميزانية الكلية للدولة وأي تغير قد يؤثر على ميزانية الجامعة بالدرجة الأولى بإعتبار أن الجامعات في الجزائر لا زالت تابعة للدولة ولم يبدأ بعد الإستثمار فيها كقطاع خاص والعل أكثر من الدراسات التي تم الإستعانة بها في هذه الدراسة وتخدم علاقة الجامعة ببيئتها الخارجية والأوضاع المختلفة للدولة ما دامت الجامعة في الجزائر لا زالت بعد لم تدخل مجال الإستثمار الخاص هي دراسة نعيمة محمد أحد التي وجدت أنه يجب القيام بعملية تحليل البيئة الداخلية في ظل ظروف البيئة الخارجية وما يرافقها من عوامل إقتصادية وسياسية وغيرها وفي هذا الصدد إتجهت نظريات المدخل البيئي خاصة نظرية إعتمادية الموارد وأعتبرت أن التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية كالأوضاع الإقتصادية والسياسية هي ظروف يجب التأقلم معها بسرعة

جدول رقم (12): حول مراجعة وتعديل الخطط الإستراتيجية المستقبلية للجامعة تبعا لتغير الظروف

| النسبة المئوية | التكرار | الإحتمالات |
|----------------|---------|--------------|
| 14.54% | 08 | لا تراجع |
| 63.63% | 35 | تراجع أحيانا |
| 21.81% | 12 | تراجع دوما |
| 100% | 55 | المجموع |

التحليل: يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 63.63% من المبحوثين يقرّون أن إدارة الجامعة تسهر على مواكبة التطورات الحاصلة في بيئتها الداخلية والخارجية وذلك من خلال حرصها المستمر على التغيير والتعديل كلما اقتضت الضرورة في حين كانت 21.81% من الإداريين ترى بأن المراجعة تكون بصورة مستمرة والتعديل في الإستراتيجية والخطط أمر ضروري والفئة الإدارية التي ترى أن هذا التغيير دائم هم أغلبهم مهندسي الإعلام والآلي والتقنيين الساميين وكذا أعوان الإدارة الرئيس والمحاسبين الإداريين باعتبار أن وظائفهم حساسة ومهمة في إدارة الجامعة وأي إهمال من طرفهم قد يكلف الإدارة الكثير وتنطبق هذه النتيجة مع دراسة الدهدار حول العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي الجامعي وهذه الدراسة الحالية وذلك من خلال الحث على ضرورة مراجعة الخطط الإستراتيجية كلما تغيرت الظروف وضرورة الحرص على تنفيذها من قبل كافة العاملين في الجامعة.

المحور الثالث: إمكانية تجسيد الإدارة الإستراتيجية في الجامعة.

جدول رقم (13): حول توفير إدارة الجامعة لتدريبات وتربصات لتنمية القدرات الإدارية الإستراتيجية

لموظفيها

| الإحتمالات | التكرار | النسبة المئوية |
|------------|---------|----------------|
| نعم | 46 | 83.63% |
| لا | 7 | 12.72% |
| لا أدري | 2 | 3.63% |
| المجموع | 55 | 100% |

التحليل: نستخلص من خلال الجدول أعلاه أن أغلب الإداريين يقرون بإعتماد إدارة الجامعة لنظام تدريب وتكوين موظفيها وذلك بنسبة 83.63% وهذا يدل على حرص إدارة الجامعة على تنمية القدرات الإستراتيجية لموظفيها وذلك بالرجوع إلى إجابات 40 مبحوث منهم والذين أجابوا بأن التكوين يكون ما بين مرة إلى مرتين في السنة وذلك نظرا لعدة أسباب نذكر من بينها: عدد سنوات الخبرة، وحاجة المصالح الإدارية لليد المؤهلة، المستوى الدراسي، إحتياجات الجامعة، الإختصاص، الأقدمية، عدد سنوات العمل، الرتبة وكذا الشهادة التي يحملها الموظف.

كما أجاب 14 مبحوثا منهم بأنه لا دخل للإعتبارات الشخصية في عملية تدريب وتكوين الموظفين، لكن حسب 10 مبحوثين فإن التدريب يتأثر بالدرجة الأولى بالعلاقات الشخصية والقربة والمحسوبية في حين أجاب 4 مبحوثين بأنه أحيانا يكون التدريب وفق شروط موضوعية وأحيانا أخرى بشروط شخصية في حيث رفض باقي المبحوثين الإجابة عن هذا السؤال، وتنطبق هذه النتائج التي تم التوصل إليها في مجمع سويداني بوجمعة للعلوم الإنسانية والإجتماعية والإقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير مع ما توصلت إليه الباحثة نعيمة محمد أحمد بعنوان الإدارة الإستراتيجية الواقع ومعوقات التطبيق بجامعة عمر المختار بليبيا حيث وجدت أنه من الضروري القيام بالتدريب المستمر للقيادات الإدارية والأكاديمية في مجال الصياغة والتنفيذ والتقييم للإستراتيجية.

جدول رقم (14) حول إستخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الجامعة؟

| النسبة المئوية | التكرار | الإحتمالات |
|----------------|---------|--------------|
| 14.54% | 8 | قليلًا |
| 58.18% | 32 | إلى حد متوسط |
| 27.27% | 15 | إلى حد كبير |
| 100% | 55 | المجموع |

التحليل: نستخلص من الجدول أعلاه أن نسبة الموظفين الذين يرون أن الجامعة تستخدم الأساليب التكنولوجية الحديثة في الإدارة هم 58.18% لكنها تبقى محدودة رغم الإمكانيات المادية التي تسخرها الدولة لتجهيز المؤسسات سنويا نظرا للتطور التكنولوجي المتسارع في الدول الأخرى، لكن هذا لا ينفى استخدام الجامعة للعديد من الأساليب التكنولوجية التي أضحت الإهتمام بها ضرورة حتمية لا مفر منها كإستخدام نظم البرمجة الإلكترونية خاصة في حساب معدلات الطلبة وإستخراج الشهادات وكذا أثناء تنظيم المنتقيات كما يتم إستخدام الشبكة لتخزين وإسترجاع البيانات والمعلومات وكذا لنشر الإعلانات وإستخدام الموقع الإلكتروني للتواصل بين الإدارات وإستخدام البريد الإلكتروني والفاكس، كما تم إستخدام الوسائط الرقمية بكافة أشكالها وذلك للوقت والجهد الذين يوفره إستخدام هذه التكنولوجيا الحديثة.

جدول رقم (15): حول تأثير التكوين بالأوضاع الاقتصادية للدولة

| النسبة المئوية | التكرار | الإحتمالات |
|----------------|---------|------------|
| 52.72% | 29 | نعم |
| 25.45% | 14 | لا |
| 21.80% | 12 | لا أدري |
| 100% | 55 | المجموع |

التحليل: يتضح من خلال الجدول أعلاه وحسب آراء الباحثين أن التكوين يتأثر بالأوضاع الاقتصادية للدولة ذلك أن الميزانية السنوية المخصصة له تأخذ من الميزانية الكلية للدولة وأي عجز في الخزينة العمومية يؤثر بدوره على المشاريع والخطط والإستراتيجيات الوطنية في كافة القطاعات ومن بينها الجامعة إذ أن ما نسبته 52.72% من الباحثين أقرروا بذلك مستدلين بالإستراتيجية الجديدة التي صاغتها إدارة الجامعة والمتمثلة في تضييق نطاق التريصات والتكوينات والتقليل من عدد مراتها والتخفيض من عدد المترشحين كما أجاب 12 مبحوثاً بأنهم لا يدرون بأمر التريصات وبالنظر إلى الإستثمارات إستنتجت أنهم إداريون حديثو التوظيف بمناصبهم.

الجدول رقم (16): حول إمكانية إعتبار التخطيط الإستراتيجي من أولويات أعمال الهيئات الجامعية المختلفة

| النسبة المئوية | التكرار | الإحتمالات |
|----------------|---------|------------|
| 56.36% | 31 | نعم |
| 10.90% | 6 | لا |
| 32.72% | 18 | لا أدري |
| 100% | 55 | المجموع |

التحليل: نستخلص من خلال هذا الجدول أن ما نسبته 56.36% من الموظفين هم على دراية بأنه توجد هيئات بالجامعة وظيفتها هي صياغة خطط إستراتيجية تعمل من أجل تحقيق أفضل النتائج وعلى جميع الأصعدة، بإعتبار أن سر نجاح المنظمات الحديثة هو تقسيم العمل والتخصص في الوظائف في حين نجد أن نسبة 10.90% من المبحوثين يؤكدون غياب أجهزة تخطيط بإدارة الجامعة؛ في حين أجاب باقي أفراد العينة والذي قدرت نسبتهم بـ 32.72% بأنهم ليسوا على علم بوجود أو غياب مصلحة أو مكتب ملكف بالتخطيط على مستوى إدارة الجامعة، وهذا يدل على أنه يوجد من الموظفين من يحرص على معرفة العمل الإداري المفروض عليه فقط داخل مكتبه وتجاه المصلحة التي ينتمون إليها ولا يهتمه الإطلاع على ما هو موجود في باقي الأقسام الإدارية الأخرى في نفس الجامعة؛ وبعد التخطيط الإستراتيجي حلقة الوصل بين المؤسسة وبيئتها حيث يساعدها على

إختيار الإستراتيجيات المناسبة للتعامل مع تغيرات هذه البيئة وتعقيدها ل يبقى بذلك دوام الإدارة الجزائرية مرهون بمدى تطبيقها للتخطيط الإستراتيجي.⁽¹⁾

الجدول رقم (17): حول مدى تلاعب الحوافز الممنوحة مع مستويات أداء الموظفين

| النسبة المئوية | التكرار | الإحتمالات |
|----------------|---------|------------|
| 50.90% | 28 | لا أبدا |
| 40% | 22 | قليل |
| 9.09% | 05 | كثيرا |
| 100% | 55 | المجموع |

التحليل: ومن خلال معطيات هذا الجدول أنه توجد حالة من عدم الرضا للموظفين عن التحفيز التي تقدمها إدارة الجامعة لهم بل واعتبر البعض منهم أنها غير موجود أصلا ولا تتلائم مع الجهد الكبير الذي يبذلونه أثناء آدائهم لمهامهم الموكلة إليهم وذلك بنسبة 50.90% في حين أقرت نسبة تقدر بـ 40% أنها تتلائم إلى حد ما مع مستويات آدائهم، في حين إعترف 9.09% منهم بأن مستوى الأداء المقدم من طرفهم يتلائم إلى حد كبير مع الحوافز التي تقدم لهم وهذا يدل على أن إحتياجات العاملين تختلف بإختلاف الجهد المبذول وكذا لتعدد إحتياجاتهم خاصة المادية منها.

(1) عمر بن سديرة: التخطيط الإستراتيجي، الإطار النظري والتطبيقي في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، دراسة بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة فرحات عباس، سطيف-الجزائر، 2014، ص2 (PDF)

جدول رقم (18): حول مدى تكييف التخصصات الجامعية وفقا لإحتياجات سوق العمل

| النسبة المئوية | التكرار | الإحتمالات |
|----------------|---------|------------|
| 36.36% | 20 | لا أبدا |
| 56.36% | 31 | قليلا |
| 7.27% | 04 | كثيرا |
| 100% | 55 | المجموع |

التحليل: نستخلص من الجدول وحسب آراء المبحوثين أن أكثر من نصف حجم العينة وهو ما يعادل 56.36% أجابوا بأن الجامعة الجزائرية تكيف التخصصات الجامعية بنسبة قليلة مع إحتياجات سوق العمل وذلك لتواكب التطورات العلمية والتكنولوجية الهائلة الحاصلة في العالم كما أجابت نسبة 36.36% بأن الجامعة الجزائرية لا تهتم بمواكبة سوق العمل بقدر ما تهتم بتخريج أكبر عدد ممكن من الأفراد بغض النظر عن التخصصات التي درسوها أو حاجة سوق العمل إلى تخصصات جديدة في حين رأت نسبة 7.27% أن الجامعة تهتم بذلك إلى أبعد الحدود بإعتبار أن توفير تخصصات جديدة وغلق أخرى هي مهمة ليست بالسهلة لكن تقوم بها الإدارة الجامعية، بل وتضع إستراتيجيات جديدة سنويا فيما يتعلق بهذا المجال، فدور الجامعة هو مساندة المحيط الإقتصادي والإجتماعي والسياسي والثقافي السائد في محيطها الخارجي وهذا ما تم إستنتاجه من طرف الباحثة نعيمة محمد أحمد التي وجدت أنه يجب على الجامعة العمل على تعميق التواصل والتفاعل مع مؤسسات المجتمع هو ما يعرف بسوق العمل ومؤسسات التعليم الأخرى والمساهمة في دعم قضايا المجتمع وتلبية إحتياجاته التخصصية والمعرفية والعلمية.

المحور الرابع: القيادة الإستراتيجية الجامعية والمشاركة العمالية

جدول رقم (19): حول المرونة في التعامل بين الإدارة الجامعية وموظفيها أثناء آدائها لمهامها.

| النسبة المئوية | التكرار | الإحتمالات |
|----------------|---------|------------|
| 65.45% | 36 | نعم |
| 34.54% | 19 | لا |
| 0% | 0 | لا أدري |
| 100% | 55 | المجموع |

التحليل: نستخلص من نتائج هذا الجدول أن نسبة 65.45% من الأفراد المبحوثين أجابوا بأن الإدارة الجامعية مرنة إلى حد معتبر وأنها تخلت عن تلك الظاهرة السلبية التي تعيشها الإدارات الجزائرية منذ الإستقلال والتمثلة في الصرامة المفرطة.

المدير أو المسؤول، بحيث كان هذا الأخير قليل الإتصال بموظفيه ويعمل بما يعرف وفق المنطق السوسيولوجي بالإدارة خلف الأبواب المغلقة، وحل محلها مدير يتعامل بمرونة مع موظفيه، لكن نسبة 34.54% من الإداريين أجابت بأنه لا توجد مرونة في التعامل بين الإدارة والموظفين بل تتسم بالصرامة كون أن الموظف بطبيعته إن تم التعامل معه بمرونة قد يتكاسل، وقد يعتبر ذلك فائدة له على حساب عمله ومن هنا يظهر التسبب واللامبالاة والإهمال وعدم إحترام الوقت.

لكن تبقى المرونة في التعامل مطلب مهم في المنظمات الحديثة وهذا ماجاء في دراسة حافظ حسان محمد حسن حيث أوصى بأنه يتعين على إدارة مؤسسات التعليم العالي إعتماد سياسيات فعالة ومرنة سواء لتحقيق أهدافها أو بين موظفيها، فالمرونة مطلب نادى به النظرية الموقفية أيضا بحيث يتعين

على الجامعة إعتادها في البيئة الداخلية خاصة في طرق التعامل بين الموظفين بإختلاف المواقف والظروف.

جدول رقم (20): حول مدى إعتاد الإدارة الجامعية المركزية في عملية إتخاذ القرارات

| النسبة المئوية | التكرار | الإحتمالات |
|----------------|---------|------------|
| 67.27% | 37 | نعم |
| 32.72% | 18 | لا |
| 100% | 55 | المجموع |

التحليل: من خلال هذا الجدول نستخلص أن الإدارة الجامعية لمجمع سويداني بوجمعة بكلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية وكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وحسب آراء المبحوثين تعتمد على المركزية وذلك بنسبة 67.27% إذ أن الكلية تبقى دائما خاضعة لسلطة الإدارة الجامعية المركزية وتلك الأخيرة تبقى دوما خاضعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي وكذا للوائح التنظيمية والقوانين ولا يمكن الإستغناء عنها أو إستبدالها، بإعتبار أن هذا النوع من الإدارة قد ورثته الجزائر عن النظام الإشتراكي ويصعب عليها إستبدالها لكون ذلك يعد بمثابة مغامرة كبرى للإدارة الجزائرية لكن ليست مستحيلة، في حين أجاب 32.72% من المبحوثين بأن الإدارة الجامعية لا تعتمد كثيرا على المركزية في عملية إتخاذ القرارات وإنما تعتمد على تفويض الصلاحيات خاصة إذا تغيب مسؤول فإنه ينوب عنه نوابه كي لا تتعطل الأعمال وتتراكم.

جدول رقم (21): حول الشخصية القيادية للمسؤولين في الإدارة العليا وعلاقتها بالصرامة في طرق التعامل.

| النسبة المئوية | التكرار | الإحتمالات |
|----------------|---------|------------|
| 74.45% | 41 | نعم |
| 25.54% | 14 | لا |
| 100% | 55 | المجموع |

التحليل: من خلال الجدول أعلاه نجد أن 74.45% من الموظفين أجابوا بأنه توجد علاقة وثيقة لصرامة المسؤول أو المشرف عليهم فكلما كان حازما في طريقة تعامله وجاد في عمله كلما زاد الإحترام له وذلك يعود ربما إلى الخوف من العقوبات وكذا خوف الموظفين من التقاعس عن أداء المهام الموكلة إليهم لأن الرئيس الفوضوي والمتسبب لا يتوقع منه أن يشعر موظفيه بالخوف وما داموا كذلك لن تنجز الأعمال كما يجب وعلى العكس الشخصية الصارمة فإنها غالبا ما تحقق نتائج إيجابية في حين أجابت نسبة 25.54% بأنه لا توجد علاقة تربط بين الصرامة وطرق التعامل بين الإداريين سواء في المستويات الأفقية أو العمودية باعتبار أنهم يؤدون واجباتهم بغض النظر عن شخصية وطبيعة المسؤولين.

جدول رقم (22): حول مدى تطبيق القانون الداخلي على جميع الموظفين

| النسبة المئوية | التكرار | الإحتمالات |
|----------------|---------|------------|
| 23.63% | 13 | لا أبدا |
| 54.54% | 30 | قليلا |
| 21.81% | 12 | كثيرا |
| 100% | 55 | المجموع |

التحليل: نستخلص من خلال الجدول التالي أن أكثر من نصف أفراد العينة قد أجمعوا على أن القانون الداخلي يطبق بدرجة قليلة على جميع الموظفين وذلك لكونه أمرا رسميا ولا يمكن التلاعب به لأن سر نجاح المنظمات الناجحة والرائدة في مجال نشاطها يكمل في إلزامها بتطبيق القانون وعلى جميع الفاعلين الاجتماعيين داخل المنظمة دون التفرقة بينهم، في حين أجابت نسبة 23.63% بأنه لا يطبق أبدا وبمساواة بين الموظفين وذلك لكون بعض رؤساء المصالح يفرقون بين الموظفين وهناك من يطبق عليهم بصرامة في حين يتم التساهل مع البعض الآخر وذلك بحكم الأقدمية في المنصب وكذا علاقات الزمالة والقربية فيم بين الأفراد داخل الجامعة، في حين أجاب 21.81% منهم بأن الإلتزام بتطبيق القوانين من طرف الأفراد أو عليهم هو أمر حتمي لأنه هو المنظم لكافة العمليات الإستراتيجية في كافة الإدارات وعلى رأسها الإدارة الجامعية وأي تهاون في تطبيقه قد يؤثر على السير الحسن للمهام وللوظيفة التي أنشأت من أجلها الجامعة.

جدول رقم (23): هو مدى وجود إجراءات للطوارئ عند تنفيذ الخطط والسياسيات الإستراتيجية للإدارة الجامعية.

| النسبة المئوية | التكرار | الإحتمالات |
|----------------|---------|------------|
| 27.27% | 15 | نعم |
| 41.81% | 23 | لا |
| 30.90% | 17 | لا أدري |
| 100% | 55 | المجموع |

التحليل: من خلال نتائج هذا الجدول نستخلص أن 41.81% من المبحوثين يرون أن الإدارة الجامعية لا تتوفر على أي بدائل إستراتيجية للخطة التي يتم صياغتها، وأي أزمة قد تحدث فجأة لا يتم التنبؤ بها مسبقاً، بل يتم النظر فيها فور حدوثها.

* وأن عدم توفر أي إجراءات للطوارئ قد يخلق أزمة إستراتيجية والتي تمثل خطر مباشر يمس مستقبل المنظمات والأفراد والخطط المستقبلية وذلك لصعوبة السيطرة عليها بسبب التغيرات الحادة والمفاجئة في البيئة إن لم تحدد لها بدائل وصياغة نموذج ملائم للتغيرات المفاجئة في حين أجاب 27.27% من المبحوثين بأن الإدارة الجامعية تضع خطط إستراتيجية محكمة وتضع في الحسبان كافة الإحتمالات والتغيرات في حين أجاب، 30.90% منهم بأنهم لا يعلمون بشأن هذه السياسيات والخطط وهذا راجع لضعف الإطلاع لديهم وإهتمامهم فقط بالأمر المتعلقة بالمهام المنوطة بهم.

المحور الخامس: الثقافة التنظيمية الجامعية والأداء الوظيفي.

جدول رقم (24): حول علاقة المشاركة العمالية بالإدارة.

| النسبة المئوية | التكرار | الإحتمالات |
|----------------|---------|-------------|
| %9.09 | 05 | نعم قليلا |
| %83.63 | 46 | لا أبدا |
| %7.27 | 04 | إلى حد كبير |
| %100 | 55 | المجموع |

التحليل: من خلال نتائج الجدول أعلاه نستخلص أن أغلب الإداريين أكدوا على أن مشاركة العاملين

في إتخاذ القرارات لا يدل على ضعف الإدارة أو تدني مكانتها بالنسبة إليهم بل على العكس هذا يدل

على أن الإدارة الجامعية تطبق أسس إستراتيجية حديثة ويزيد من تقبلهم للقرارات والتعليمات وكذا

تحقيق الإستمرارية والتبادل المشترك للمعلومات مما يؤدي إلى المشاركة في إتخاذ القرارات ويعمل في

إرساء العلاقات الإنسانية بين هؤلاء الفاعلين في حين إعتبر البعض أن هذه المشاركة تقلل من فعالية

الإدارة العليا وتسلبها هيبتها وقد يكون هؤلاء من أنصار المركزية في إتخاذ القرارات وهم بنسبة قليلة

تتراوح بين %7.27 من مجمل أفراد العينة.

جدول رقم (25): حول مشاوره الإدارة العليا للإدارة التنفيذية للحصول على إستراتيجية فعالة

| النسبة المئوية | التكرار | الإحتمالات |
|----------------|---------|------------|
| 10.90% | 06 | لا أبدا |
| 61.81% | 34 | أحيانا |
| 27.27% | 15 | دوما |
| 100% | 55 | المجموع |

التحليل: من خلال معطيات هذا الجدول وحسب إجابات المبحوثين نجد أن إدارة الجامعة تستشير موظفيها أحيانا وكلما أتاحت الظروف وتأخذ بأرائهم من خلال عقد الإجتماعات والسماع لإقتراحاتهم، فهي بذلك تطبق مبادئ الإدارة الإستراتيجية الحديثة وذلك من خلال إجابات ما نسبته 61.81% باعتبار أنه توجد بعض القضايا الإستراتيجية التي لا يعلم بأمرها الموظف البسيط وهي من إختصاص المسؤولين وصناع القرار فقط وإنما تستشيرهم فقط في الأمور المتعلقة بتحسين ظروف العمل والأمور المادية في بيئة العمل فقط، لأن الموظفين أغلبهم قد تلقوا تدريسا بعيدا ان إدارة الأعمال كالعلوم السياسية والإجتماعية والأدب، وهي تخصصات بعيدة كل البعد عن المجال الإداري في حين أحابت نسبة 10.90% بأنه لا يتم الأخذ برأيهم وهم من يتولون منصب أعوان الإدارة وملحقيها وملحقي المكتبات الجامعية.

جدول رقم(26): مجالات التمكين الإداري للموظفين في صياغة الإستراتيجيات

| النسبة المئوية | التكرار | الإحتمالات |
|----------------|---------|------------|
| 16.36% | 09 | بيداغوجية |
| 41.81% | 23 | إدارة بحثة |
| 16.36% | 09 | مادية |
| 25.45% | 14 | أخرى |
| 100% | 55 | المجموع |

التحليل: إن المشاركة العمالية هي أداة نافعة في يد الإدارات التي إستطاعت أن تجعلها عادة يومية في عملية صناعة القرارات الإستراتيجية وتعدد مجالاتها تبعا لطبيعة النشاط الذي تمارسه تلك الإدارة فقد أجابت نسبة 41.81% من المبحوثين بأنه يتم إستشارتهم فقط في أمور إدارية تختص بوظائفهم لا غير في حين تساوت نسبة المبحوثين الذين أقررو بأن مجال مشاورتهم ينحصر فقط في أمور بيداغوجية ومادية لينتجسد مجال مشاركة رؤساء الأقسام والمصالح في مجالات تتعدى ما يستشار به الموظفين العاديين خاصة إذ اما تعلق الأمر بالعقوبات والمكافآت للموظفين.

جدول رقم (27): حول السماع لشكاوي الموظفين من قبل الإدارة العليا.

| النسبة المئوية | التكرار | الإحتمالات |
|----------------|---------|------------|
| 45.45% | 25 | نعم |
| 29.09% | 16 | لا |
| 25.45% | 14 | لا أدري |
| 100% | 55 | المجموع |

التحليل: من خلال نتائج هذا الجدول نستخلص أن نسبة 45.45% من المبحوثين أجابت بأن الإدارة الجامعية العليا تنتظر في شكاوى الموظفين، وتعمل على حلها أو التوصل إلى تسوية للشكوى، خاصة إذا ما كانت في صورة نزاعات أو تظلمات أو إساءات أو تعسف في إستعمال السلطة من طرف رؤساء الأقسام والمصالح، كما قد تكون الشكاوى للمطالبة بتحسين ظروف العمل أو نقص الأمن داخل الحرم الجامعي أو نقص الرواتب أو تأخرها أحيانا، كما تعد التريصات والترقية في المناصب من أكثر القضايا التي تدور حولها شكاوى الموظفين، في حين أجاب 29.09% من الموظفين أن الإدارة لا تولي أي إهتمام للشكاوى المقدمة من طرفهم، وأن هذا يعد إهمال واضحا من طرفها، في حين أجاب 25.45% منهم بأنهم لا يعلمون أي شيء حول الأمور التي ليست منوطة بمهامهم وعلى رأسها الشكاوى، وهذا قد يعد إهمالا من طرفهم كون الإدارة الإستراتيجية متعلقة أساسا بالبيئة الداخلية وما يحدث بها، لكن توجد نسبة لا بأس بها لا تعلم بما يدور داخل الإدارة الجامعية ومن المفترض أن يكونوا على إطلاع عليها، وهذا راجع لطبيعة الموظف الجزائري والذهنية السائدة والمتعلقة بمقولة "الأمر لا يعنيني إذن لا يهمني"

جدول رقم (28): حول الأخلاق المهنية للموظفين ودورها في تطبيق الإدارة الإستراتيجية

| النسبة المئوية | التكرار | الإحتمالات |
|----------------|---------|-------------|
| 14.54% | 08 | أبدا |
| 34.54% | 19 | قليلا |
| 50.90% | 28 | إلى حد كبير |
| 100% | 55 | المجموع |

التحليل: من خلال الجدول أعلاه نجد أن نسبة 50.90% من المبحوثين أجابت بأنه تتوفر لديهم أخلاق مهنية عالية سواء بالنسبة لهم أو بالنسبة لزملائهم في حين أجابت 34.54% بأنه تتوفر الأخلاق المهنية قليلا لكن يرى بعضهم أنه لا تتوفر أي أخلاق مهنية داخل إدارة الجامعة وهو أمر بعيد الحدوث، لأنه لا يمكن أن نتوقع نجاح إدارة ما بدون أن يتحلى أفرادها بالأخلاق المهنية والعلاقات الإجتماعية الطيبة فيما بينهم، بالإضافة إلى قيم العمل الجدي والهادف إلى تحقيق إستراتيجيات وخطط الجامعة.

* وتعد الرقابة الذاتية من المهارات الذاتية التي أخذت تتطور وتتزايد نظرا لتصاعد تعقيدات ومتطلبات البيئة الداخلية والخارجية.

جدول رقم (29): حول تبادل الخبرات بين الإداريين لصياغة إستراتيجيات جديدة ومدى تنفيذ الإداريين للأوامر والإبداع

| النسبة المئوية | التكرار | الإحتمالات |
|----------------|---------|------------|
| 30.90% | 17 | نعم |
| 40% | 22 | لا |
| 20.09% | 16 | لا أدري |
| 100% | 55 | المجموع |

التحليل: نستخلص من هذا الجدول أن نسبة 40% من المبحوثين أجابت بأنه لا يتم الإستفادة من خبرات الإداريين السابقين وأن كل إداري جديد في منصبه يقوم بتنفيذ خطته التي صاغها هو بغض النظر عن الإستراتيجيات السابقة، وبعيدا عن خبرة من تولى المنصب قبله، في حين أجابت نسبة

30.90% بأنه يتم الرجوع إلى الإداريين السابقين والإستفسار منهم عن طرق العمل وطرق تجاوز العقبات، في حين كانت نسبة 20.09% من المبحوثين ليست على إطلاع بهذا الموضوع

جدول يوضح مدى إلتزام الإداريين بتنفيذ الأوامر والإبداع فيها

| الإحتمالات | التكرار | النسبة المئوية |
|------------|---------|----------------|
| نعم | 16 | 29.09% |
| لا | 25 | 45.45% |
| المجموع | 41 | 100% |

التحليل: فقد أجاب أغلب المبحوثين عن سؤال المثل القائل "على العامل أن ينفذ ما طلب منه فقط" ب لا وذلك لأنهم يرون أنه يجب على العامل أن يبدي كمالاً أتيحت له ظروف عمل جيدة وتوفر له حقوقه، وبالإضافة إلى أن إتباع الأوامر كما هي يؤدي إلى قتل الإبداع ويخلق الروتين الإداري ويجعل من العامل آلة كما أن نظرة المسؤول تختلف عن نظرة العامل في ممارسة الأعمال، فالعامل دوماً يبحث عن أنسب الطرق لإثبات مكانته كعامل فعال وبيئكر طرق جديدة تسهل عليه أداء مهامه بطرق منظمة وقانونية، لذا عليه أن يبادر بإبداء الإقتراحات الجديدة لتحسين طرف العمل وإضافة لمستته الخاصة في حين أجابت نسبة 45.45% من المبحوثين أنه يجب إتباع الأوامر فقط من طرف العاملين وهذا لتجنب تجاوز القانون الداخلي وكما لا تتم مساءلته عن عصيان الأوامر بالإضافة إلى أن المسؤولين عنه يقومون بعملية تمحيص وتدقيق في طريقة العمل وأي مجهود جديد أبدع به العامل لا يتم أخذه بجدية ولا يتم تقديره بالشكل الكافي ما قد يفتح عليه أبواب الصراع والصدام مع مسؤوليه وذلك لأنه مقيد ببرنامج عمل يتم تسطيره من طرف الإدارة العليا للجامعة ومادامت النسبة الأكبر من

المبحوثين قد أقرت بأنهم يضيفون لمستهم الخاصة فهذا يدل على أن إدارة مجمع سويداني بوجمعة وتعمل بمرونة مع موظفيها وتسمح لهم بالتجديد في أساليب وطرق العمل.

المحور السادس: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين

جدول رقم (30) : مدى إلتزام الموظفين بمهامهم ومدى قوة العلاقة بينهم بدلالة الجنس

| الإناث | | الذكور | | الجنس |
|----------------|---------|----------------|---------|---------------|
| النسبة المئوية | التكرار | النسبة المئوية | التكرار | الإحتمالات |
| %23.63 | 13 | %10.90 | 6 | نعم |
| %25.45 | 13 | %10.90 | 6 | لا |
| %20 | 13 | %10.90 | 5 | لا أدري |
| %69.08 | 38 | %30.89 | 17 | المجموع |
| %100 | 55 | | | المجموع الكلي |

التحليل: من خلال الجدول أعلاه نستخلص أن ما نسبته 30.89% من المبحوثين أجابوا بأن غيرهم من الموظفين هم على إلتزام تام بالمهام المنوطة بهم ، وأنهم يقومون بها بجدية مع الحرص على أداء العمل في وقته وذلك ما يظهر في تقارير تقييم الأداء التي تتميز بالإرتفاع، كما أرجع بعضهم إلى أنهم يقومون بذلك إحتراما لمسؤوليهم، أو خوفا من العواقب التي قد تتجر عن عدم إنضباطهم أو آدائهم لإعمالهم كما يجب، في حين أجاب ما نسبته 10.90% من الذكور و 25.45% من الإناث بأن الموظفين لا يلتزمون بالتزاماتهم المهنية وهذا راجع إلى طبيعة الذهنية السائدة بأنه يجب أداء عمل فقط ولا يهم كيف يتم ذلك أو متى وهذا هو حال الإدارات الجزائرية كافة في حين أجابت نسبة 10.90% من الذكور و 20% من الإناث بأنهم ليسوا على علم بباقي الموظفين الآخرين وتقد نسبة

الإناث الأكثر بإعتبار أنه الجنس الأكثر توظيفا في الإدارات الجزائرية وتعد المرأة الجزائرية بصفة عامة محافظة ولا تختلط كثيرا بزملاتها الذكور حتى داخل مقرات العمل وهذا ما يدل على أنه توجد بعض المظاهر التي لم تستطع الإدارة الجزائرية التخلص منها من بينها قضية إختلاط الزملاء في العمل من كلا الجنسين.

جدول رقم (31): حول مدى تشجيع العمل الجماعي والعلاقات الحسنة بين الموظفين.

| النسبة المئوية | التكرار | الإحتمالات |
|----------------|---------|-------------|
| 38.18% | 21 | لا أبدا |
| 47.27% | 26 | إلى حد كبير |
| 14.54% | 8 | لا أدري |
| 100% | 55 | المجموع |

التحليل: نستخلص من هذا الجدول أن النسبة الأكبر من المبحوثين قد أقرروا بأن إدارة الجامعة تشجع موظفيها على العمل في شكل فريق عمل سيؤده الإنسجام والتعاون وإمكانية تعويض عامل غائب من طرف زملائه في حين أقرت نسبة 38.18% بأنه لا يتم الإهتمام بعلاقات العمل من طرف إدارة الجامعة في حين لم تكن نسبة 14.54% من الموظفين على دراية بمدى توفر دعم الإدارة الجامعية للعلاقات الحسنة بين الموظفين من عدمه وهذا راجع إلى أنهم يوجد من الموظفين من يتصفون بالإنعزالية والإنطواء عن غيرهم من الموظفين لتجنب المشاكل أو خوفا من المسؤول المباشر فقد إنفقت الدراسة الحالية مع دراسة الباحث حنا فاضل في كونهما تهدفان إلى فتح قنوات إتصال داخل مكاتب العمل في المؤسسات الجامعية في مختلف المجالات وذلك لضمان الإستفادة من خبرات

بعضهم البعض للمساهمة في تحسين مستوى الأداء في الكلية كما أكد المبحوثين على أن من القيم البناءة التي تسود الكليتين هو الحرص على أداء العمل في وقته وذلك راجع لجهة.

جدول رقم (32): حول مدى تدخل العلاقات الشخصية في العمليات الإدارية الإستراتيجية الجامعية

| الإحتمالات | التكرار | النسبة المئوية |
|------------|---------|----------------|
| نعم | 33 | 60% |
| لا | 19 | 35.54% |
| لا أدري | 0 | 0% |
| المجموع | 52 | 100% |

ملاحظة: إمتنع 3 مبحوثين عن الإجابة وهو ما يعادل نسبة 5.45%

التحليل: من خلال هذا الجدول أجابت نسبة 60% بأن هناك تدخل للعلاقات الشخصية في العمليات الإدارية المختلفة، خاصة خلال عملية تقييم الأداء والتوجيه والتنسيق فيما بين الموظفين، وهذا يدل على أن الإدارة الجزائرية بصفة عامة والإدارة الجامعية بصفة خاصة لم تستطع التخلي عن ما يصطلح عليه بالمحسوبية وتدخل الذاتية والعلاقات القرابية وعلاقات الزمالة والصداقة، ولا تتم بشفافية وموضوعية، في حين أجابت نسبة 35.54% من المبحوثين بأنه لا تدخل علاقات القرابة والزمالة والاعتبارات الشخصية في المهام الإدارية وبالرجوع إلى إستمارات المبحوثين نجد أن من أجابو ب لا هم أغلبهم رؤساء المصالح الإدارية بإعتبار أن طبيعة مناصبهم حساسة في الإدارة الجامعية لا تحتل تدخل العلاقات والروابط الإجتماعية والشخصية.

جدول رقم (33): حول مدى إهتمام الإدارة الجامعية بنشر ثقافة الأداء الإستراتيجي المتميز

| النسبة المئوية | التكرار | الإحتمالات |
|----------------|---------|------------|
| 34.54% | 19 | نعم |
| 52.72% | 29 | لا |
| 12.72% | 07 | لا أدري |
| 100% | 55 | المجموع |

التحليل: من خلال معطيات هذا الجدول نجد أن النسبة الأكبر من المبحوثين قد أقرت بأن إدارة الجامعة بكلا الكليتين لا تهتم بنشر ثقافة الأداء المتميز ولا تهتم بتشجيعه بل تكتفي بالتركيز على الأداء المطلوب فقط لأداء الأعمال، ولا تهتم بالإبداعات التي تصدر عن موظفيها، في حين أقرت نسبة 34.54% منهم أنها تدعم الأداءات المتميزة، التي تتصف بالتجديد من حين لآخر، ويتجسد تشجيعها حسبهم من خلال التحفيز اللفظية والترقيات للموظفين وكذا الإشادة بالدور الإيجابي للموظفين في منشوراتها المختلفة، في حين لم تكن نسبة 12.72% من المبحوثين على دراية بهذه القضية باعتبار أنهم يمارسون مهامهم المنوطة بهم فقط، خاصة وأنهم حديثي العهد بالمنصب الذي يشغلون

إذ لا يمكن إنكار التأثير الكبير للثقافة التنظيمية على المنظمة وعلى أداء الأفراد حيث لها الأثر الإيجابي على درجة الفعالية ما بين النمط السلوكي للعاملين تجاه تحقيق الهدف ودفهم إلى إتباع معايير وأهداف المنظمة وبالتالي التركيز على التفوق والأداء المتميز.⁽¹⁾

(1) بل كبير بومدين، بوفطيمة فؤاد: ثقافة المنظمة كمدخل إستراتيجي لتحقيق الأداء المتميز، مداخل مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، قسم علوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، جامعة ورقلة، 8-9 مارس، 2005، ص 258.

جدول رقم (34): لمعرفة اتجاهات الموظفين تجاه إلتزاماتهم المهنية

| النسبة المئوية | التكرار | الإحتمالات |
|----------------|---------|--------------|
| 56.36% | 31 | الثقة |
| 30.90% | 17 | التوافق |
| 12.72% | 7 | عدم الإنسجام |
| 100% | 55 | المجموع |

التحليل: من خلال إجابات المبحوثين نجد أن ما نسبته 56.36% منهم يشعرون بالثقة وأنهم أهل للقيام بالوظيفة المنوطة بهم وهذا في كلا الكليتين في حين شعر ما يعادل 30.90% بالتوافق والرضا عن المنصب الذي هم فيه وكذا للوظيفة في حد ذاتها وأنهم مرتاحون لأداء واجباتهم كما يجب في حين أكد الآخر أنهم يشعرون بحالة من عدم الإنسجام وأنهم في هذه الوظيفة فقط بصفة مؤقتة وذلك بسبب وضعهم في منصب لا يتلاءم مع التخصصات الدراسية التي تلقوها وهذا يدل على أن الإدارة الجزائرية لا زالت تعتمد على مبدأ التوظيف الغير مدروس رغم أنه من المفترض يجب أن تعتمد على مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب.

جدول رقم (35): يبين مدى مراقبة إدارة الجامعة لأداء موظفيها

| النسبة المئوية | التكرار | الإحتمالات |
|----------------|---------|------------|
| 54.54% | 30 | نعم كثيرا |
| 27.27% | 15 | لا أبدا |
| 18.18% | 10 | لا أدري |
| 99.99% | 55 | المجموع |

التحليل: من خلال إجابات المبحوثين المقدره نسبتها بـ 54.54% نستخلص أن إدارة الجامعة بكل من كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية وكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تعتمد على مراقبة أداء موظفيها والتدقيق فيه، بحيث لا يترك أي شيء للصدفة فكل وظيفة مخطط لها وكل أداء يخضع للتدقيق والمراقبة وهذا يدل على أن الإداريين في المستويات العليا يسهرون على تطبيق الأسس الحديثة في التنظيم والإدارة.

جدول رقم (36): مدى إستفادة الإداريين من عطلة مرضية سنوية بدلالة الجنس

| الإناث | | الذكور | | الجنس الإحتمالات |
|----------------|---------|----------------|---------|---------------------|
| النسبة المئوية | التكرار | النسبة المئوية | التكرار | |
| 23.63% | 13 | 25.45% | 14 | لا أبدا |
| 23.63% | 13 | 3.63% | 2 | مرة سنويا |
| 23.63% | 13 | 0% | 0 | أكثر من مرة سنويا |
| 70.90% | 39 | 29.09% | 16 | المجموع |
| 100% | 55 | | | المجموع الكلي |

التحليل: من خلال معطيات هذا الجدول ومن خلال إجابات المبحوثين نفهم أن الإداريات من النساء هن أكثر المستفيدات من العطل المرضية وذلك بنسبة 23.63% وهذا راجع إلى عطلات الأمومة، وعطل التعويض أو حتى في حال مرض أحد أفراد أسرتها كما لا تتكرر أنه يتم أخذ عطلة مرضية أكثر من مرة سنويا للتعبر عن عدم الرضا عن الوظيفة الراهنة وظروفها لذلك يلجأ إلى تلك الحيلة للتهرب من الوظيفة وقد عبرت عنها بنسبة 23.63% في حين كان جنس الذكور أقل إستفادة من عطلة مرضية لأنهم غير ملزمين برعاية الأطفال والأسرة كما أن ذلك قد يعود نسبة إلى البنية

الفيزيولوجية القوية التي منحت له من طرف الله عز وجل وهذا ما قد يوحي بممارسة جنس الذكور للإدارة الاستراتيجية أكثر من الإناث.

2- مناقشة عامة للنتائج في ضوء الفرضيات

أ- تحليل ومناقشة الفرضية الأولى والتي مفادها: "أن الإدارة الإستراتيجية تمارس في إدارة الجامعة وتعتمد أساسا على تحليل البيئة الداخلية والخارجية".

- فقد تبين من خلال السؤال المتعلق بمدى إحترام القانون الداخلي والإلتزام بتطبيقه من قبل الإداريين أن ذلك يتم بنسبة لا بأس بها، ولكن هناك فئة منهم لا تحترمه، وبالتالي تتيح الفرصة لقيم التسبب واللامبالاة بالظهور وفق المنطق السلبي القائل بأن مؤسسة التعليم العالي هي ملك للحكومة وهذا ما أدى إلى غياب إنضباط البعض منهم وسيادة النمط المتسبب داخل بعض مصالح إدارة الجامعة.

- أما فيما يخص مدى إهتمام إدارة الجامعة بإدارة جوانب القوة ومكامن الضعف بها فقد صرح ما نسبته 47.27% من المبحوثين بأنه يتم عقد إجتماعات دورية لمناقشة طرق سير العمل داخل المصالح والمديريات الجامعية المختلفة، والمتمثلة في نيابة المديرية المكلفة بالتعليم العالي في الطور الأول والثاني والتكوين المتوسط والشهادات، والمديرية المكلفة بالتعليم العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي، وكذا المديرية المكلفة بالعلاقات الخارجية والتعاون النشط والملتقيات العلمية وكذا المديرية المكلفة بالتنمية والإشراف والتوجيه، ولا يتم الإهتمام بمناقشة جوانب قوة وضعف الإدارة الجامعية إذ تبين أن إدارتي الجامعة ليسوا على إطلاع في أغلب الأحيان بأمر الاجتماعات أ، التخطيط لها ما عدا المعنيين بحضورها كما أن مكامن ضعف الإدارة الجامعية تتمثل في عدم ملائمة مخرجات الجامعة مع سوق العمل بالدرجة الأولى.

- أما بالنسبة لمدى توفر إدارة الجامعة على آليات لتنفيذ إستراتيجياتها الداخلية فإن آراء الباحثين أكدت فعلا على توفر العديد من الآليات للمتابعة ومراقبة أداء الموظفين عن طريق الإجتماعات التقييمية الدورية، بالإضافة إلى المساءلة المستمرة حول الأداء ومعرفة حالات التقصير في العمل، وكذا الجولات التفتيحية المفاجئة لمتابعة التنفيذ والرقابة البعيدة كما أكد العديد من الباحثين أنهم ليسوا على إطلاع بهذه الإجراءات نظرا لحدائثة توليهم مناصبهم وكذا نظرا لضعف إطلاعهم على ما يدور في المحيط الداخلي لإدارة الجامعة تارة و لتوقعهم على أنفسهم داخل مكاتبهم تارة اخرى.

- أما فيما يتعلق بتأثير الأوضاع الإقتصادية للدولة على الإدارة الإستراتيجية الجامعية فقد أجابت نسبة 69.09% بأنها تؤثر وبدرجة كبيرة خاصة في ظل الأوضاع الراهنة كسياسة النقشف ونقص السيولة المالية المخصصة للتعليم العالي بإعتبار أنه وفي ظل هذه الظروف راحت الجامعة تحاول أن تجد لنفسها مصادر تمويل خارجية ما دامت خزينة الدولة غير كافية لتلبية جميع إحتياجات مؤسسات التعليم العالي لذلك عمدت إدارة الجامعة إلى اللجوء إلى إستراتيجيات جديدة تتمثل في البحث عن شركاء إجتماعيين أو إقتصاديين لتمويلها عبر الإتفاقيات المختلفة مع جامعات دولية وعربية وكذا عن طريق المساهمين وكذا من خلال الإشتراكات التي أضحت تقدم من طرف المشاركين في الملتقيات والندوات العلمية لكن تبقى غير كافية بالنظر إلى الإحتياجات المتزايدة لإدارة مؤسسات التعليم العالي

- أما فيما يتعلق بمدى مراجعة إدارة الجامعة للخطط والسياسات والإستراتيجيات في ظل تغيرات البيئة إجتماعية وثقافية والسياسية فقد أكدت نسبة 63.63% من الباحثين بأنها تراجع أحيانا فقط لأنه يتوجب علي إدارة الجامعة مواكبة تغيرات البيئة الخارجية ومسايرة تطوراتها، ويتحتم عليها أن تكون منفتحة على كل الأنساق الأخرى الموجودة في المجتمع

ومنه نستخلص أن الفرضية محققة إذ أن كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وكلية العلوم الاقتصادية والنجارية وعلوم التسيير تعمل على صياغة أهداف وأضحة ويسهر أغلب موظفوها على تطبيق القانون الداخلي، وتعمل على القيام بإجتماعات دورية وتطبق العديد من الآليات لضمان التجسيد الفعلي للخطط وتحقيق الأهداف المسطرة لكن هذا يتم في ظل الظروف الاقتصادية فحسب بعيدا عن التغيرات الاجتماعية والثقافية وسوق العمل فهي بذلك تطبق التحليل الداخلي للبيئة بمعزل عن التحليل الخارجي للبيئة لأنه حسب ما خلصت إليه المقابلة مع أعضاء الإدارة العليا فهناك إجماع شبه كلي على أن الجامعة نسق شبه مغلق وليست بنسق مفتوح لأنه من المفترض ان تتوفر إدارة الجامعة على مكتب خاص مهمته تكيف إستراتيجيات الجامعة مع المحيط الخارجي لها.

ب- النتائج المتعلقة بالتساؤل الجزئي الثاني: لقد هدفت الفرضية الثانية المتعلقة بمعرفة "الإمكانيات التي توفرها الجامعة لإنجاح الإدارة الإستراتيجية بها" وعليه فقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

إهتمام الجامعة بتمية القدرات الإدارية الإستراتيجية لموظفيها من خلال التدريب، واتضح أن هذا المجال يعد من أكبر إهتمامات إدارة الجامعة إذا كانت النسبة الأكبر من المبحوثين المقدر بـ : 83.63% قد أجابت بأنه يوجد تدريب للموظفين والأساتذة وحتى الطلبة وهذا ما تجسد في إتفاقيات تبادل الخبرات وبرامج التعاون المشترك والتسيير البيداغوجي ويتم إختيار الموظفين المرشحين للتدريب وفق أسس موضوعية ولوائح تنظيمية ونصوص قانونية صارمة بعيدا عن الذاتية والإعتبارات الشخصية فحسب نظرية الموارد على المنظمة أن تعمل على إستغلال مواردها المتاحة بكفاءة وفعالية.

- كما بينت النتائج الميدانية المتعلقة بمدى إستخدام إداري الجامعة لتكنولوجيا المعلومات 58.18% منهم قد أجابوا بأن الإدارة الجامعية تستخدم الوسائل والأساليب والبرامج الحديثة لضمان تطبيق

الإستراتيجيات والخطط في وقتها، مع وجود العديد من المعوقات التي تمس تغطية شبكة الإنترنت المتذبذبة.

- أما فيما تعلق بصياغة الخطط الإستراتيجية من طرف الهيئات الجامعية المختلفة فقد أجاب المبحوثون بنسبة 56.63% بأنه توجد هيئة خاصة بالتخطيط والتنسيق مع الوزارة الوصية، وهذه المصلحة هي مديرية الجامعة المكلفة بالتنمية والإشراف والتوجيه، بالإضافة إلى أن المجلس العلمي الذي ينسق مع المديرية المركزية لوزارة التعليم العالي من حيث أقرت نسبة 32.72% بأنها ليست على إطلاع بوجود مثل هذه الهيئة وهذا ما قد يعتبر إهمالا من طرفهم نظرا لتركيز إهتمامهم على الوظيفة والمصلحة التي يعملون بها ولا يطلعون على ما هو موجود في المصالح الأخرى.

كما تعد الحوافز إحدى الإمكانيات التي تعتمد عليها إدارة الجامعة كإستراتيجية تشجع بها الموظفين على آدائهم حيث أقرت نسبة 50.90% من المبحوثين بأن إدارة الجامعة لا تقدم أية حوافز سواء مادية أو معنوية لموظفيها للإشادة بجهودهم في تطبيق أسس الإدارة الإستراتيجية كالخطط وهذا ما خلق نوعا من عدم الرضا لديهم، في حين أقرت نسبة 40% بأن الحوافز متوفرة لكن قليلة وإن كانت مادية فهي لا تلبي إحتياجاتهم وهذا ما يدل مع أن الموظف الجزائري يفضل التحفيز المادي على المعنوي.

- ومن خلال هذه النتائج نجد أن الفرضية قد تحققت، إذ أن إدارة كليتي مجمع سويداني بوجمعة تعمل على الإهتمام بتدريب أفرادها وتنمية قدراتهم بإستمرار حرصا منها على الحصول على الأداء المتميز وكذا لمواكبة التطورات الحاصلة في الجامعات الدولية خاصة من الناحية الإدارية والبيداغوجية وعليه فالمدخل النظري الذي تتلاءم معه هذه النتائج هو نظرية الموارد التي تقرر بأنه يجب إتاحة الفرص للموارد البشرية وتوفير الإمكانيات المادية لضمان تطبيق الإدارة الإستراتيجية في الجامعة.

ج- تحليل ومناقشة الفرضية الثالثة التي مفادها: "أن القيادة الإدارية الجامعية تسمح لموظفيها بإبداء آرائهم والمشاركة في عملية إتخاذ القرارات" فحسبما أجابت به ما نسبته 65.45% من المبحوثين نجد أن الإدارة العليا تتعامل بمرونة مع موظفيها وأنها أصبحت تتبع أساليب الإدارة الحديثة وبدأت تتخلى تدريجيا عن رواسب الأنماط الادارية التقليدية.

- أما فيما يتعلق بمدى إعتقاد أسلوب الإدارة المركزية من طرف إدارة الجامعة في عملية إتخاذ القرارات نجد أن ما نسبته 67.27 % من المبحوثين قد أقرروا أن الإدارات الجزائرية كلها لا زالت تخضع لمركزية التسيير، وهذا هو حال الإدارة الجامعية والتي ظلت لعقود خاضعة لوزارة التعليم العالي مادام هذا الأخير لم يدخل بعد حيز الخوصصة وتبقى المشاركة مجرد اجراء شكلي لأن وزارة التعليم العالي هي المكلفة بوضع الإستراتيجيات وما على إدارة الجامعة إلا التنفيذ

- كما تلعب الشخصية القيادية للمسؤولين دورا بارزا في طرق التعامل مع الموظفين بإعتبار أن ذلك يعد ضرورة حتمية، فالفائد المتسبب لا يمكن أن يتوقع منه إدارة الإستراتيجيات والخطط بفعالية وهذا ما أكدته نسبة 74.45% من المبحوثين.

- أما عن المشاركة العمالية فنجد أن ما يعادل 83.63% من المبحوثين قد أقرروا بأنهم لا يشاركون في عملية صناعة القرارات، بإعتبار أن الإدارة الجامعية إدارة مركزية فهي لم تصل بعد إلى مستوى موظفيها بالمشاركة، وإن القرارات تكون دوما من الوزارة، وما على إدارة الجامعة سوى توزيع المهام وتنفيذ الأوامر فقط ينحصر مجال المشاركة العمالية عن طريق ممثليهم فقط في بعض المجالات الإستشارية التي تختص بعملية التسيير البيداغوجي، تربط الطلبة ، سير الدروس، تنظيم الإمتحانات من خلال مجلس الكلية العلمي، مجلس إدارة الكلية، مجلس إدارة الأقسام...، وهذا حسب ما أعاد به المبحوثين الذين تمت مقابلتهم.

- أما فيما يخص إجتماعات العصف الذهني فهي قليلة التداول بين إدارات الأقسام فمنهم من يطبقها ومنهم من يعمل على تجاهلها، بإعتبار أنه لا زالت لم تصل بعد إلى ذلك المستوى من الوعي والذي يتم فيه إستشارة جميع الأطراف قبل إتخاذ أي قرار إداري بالجامعة.

- أما فيما يتعلق بمدى مشاوره الإدارة العليا للإدارات التنفيذية للحصول على إستراتيجيات فعالة فقد أجابت نسبة 61.81% من المبحوثين بأنه من النادر أن يتم ذلك لأن الموظف الإداري البسيط قد يجهل بعض القضايا الإستراتيجية التي قد يعلم بها المسؤول لذلك يتم إستشارتهم فقط في الأمور المادية كطرق تحسين ظروف العمل والتجهيزات كما أن لإختلاف التخصصات التعليمية دور في ذلك خاصة لما نجد موظف قد تلقى تكويننا بعيدا كل البعد عن مجال الإدارة، وهذا ما قد يآثر بالسلب على الإدارة الإستراتيجية الجامعية لو تم الإستعانة فعلا برأيه.

- أما عن مجالات مشاركة العاملين فحسب إجابات المبحوثين فنجد أنها لا تتعدى المجال البيداغوجي والإداري البحت.

- ومن خلال النتائج المتوصل إليها يمكن القول أن الفرضية الثالثة محققة بدرجة جزئية ضئيلة من خلال سماح الجامعة لموظفيها بالمشاورة فقط وإبداء الرأي دون أخذ هذا الأخير بعين الإعتبار ما دامت الإدارة الجزائرية لا زالت لم تخرج بعد عن نطاق المركزية الإدارية، وكذا نظرا لهيئة المسؤول ونمط قيادته وتتحصر مجالات مشاركة الموظفين في نطاق ضيق لا يخرج عن دائرة الصلاحيات الممنوحة لكل فرد منهم ولينال رؤساء الأقسام ورؤساء المصالح والعمداء الحظ الأكبر في عملية المشاركة ما دامو هم الأجدر والأقدر بصياغة الإستراتيجيات وطرح القضايا على إدارة الجامعة العليا المتمثلة في وزارة التعليم العالي، رفع إنشغالات باقي الأطراف لها بهذا يمكن القول أن المشاركة العمالية تشكيلة أكثر منها فعلية.

د- تحليل ومناقشة الفرضية الرابعة التي مفادها: "إن الثقافة التنظيمية بالإدارة الجامعية تنعكس على الأداء الإستراتيجي للموظف" فقد أجاب المبحوثون حول سؤال تشجيع قيم العمل الجماعي من طرف إدارة الجامعة بأن إدارة الجامعة تدعم هذه القيم وإشاعتها بين الموظفين ودعمها لفظيا من قبل المسؤولين بإعتبار أن القيم الإيجابية هي أساس الثقافة التنظيمية الناجحة.

- فيما يتعلق بمدى تدخل العلاقات الشخصية في العمليات الإدارية الإستراتيجية فيرى موظفوا إدارة الجامعة بأنها تتدخل بدرجة كبيرة خاصة أثناء عملية تقييم الأداء والتوجيه وهذا ما يعطي الإنطباع بأن الإدارة الجامعية تسوها ثقافة العلاقات الشخصية والقرابة والزمالة، وأنها لم تتخلى كليا عن النمط التسييري القديم.

على عكس ما جاءت به دراسة حنا فاضل التي اجراها ووجد أنه يوجد إتصال وثيق ولا توجد علاقات شخصية بين الموظفين أثناء آدائهم لمهامهم.

- أما فيما يتعلق بمدى إهتمام الإدارة الجامعية بنشر ثقافة الآداء الإستراتيجي المتميز فقد أفادت نسبة 52.72% بأنه لا يتم نشر أو تحفيز أو الإهتمام بالآداء المتميز، ويكتفى فقط بالتركيز على الآداء المنوط بالوظيفة التي هم فيها ولا يتم الإهتمام بالإبداع أو الإبتكار أو التميز في الآداء من طرف الموظفين، مادام هناك عدم إهتمام به من طرف الإدارة العليا.

- أما فيما يخص الرقابة الإدارية الجامعية على آداء موظفيها فقد أقرت النسبة الكبرى بأن ذلك يتم وبصرامة وبدقة متناهية، وهذا ما يوحي بسيادة ثقافة المتابعة الصارمة في إدارة الجامعة وهذا ما يفسر إرتفاع مستويات الآداء لدى الفاعلين الإجتماعيين بها.

- ومن خلال النتائج المتوصل إليها يمكن القول بأن الفرضية محققة، إذ تؤثر الثقافة السائدة على مستويات آداء الأفراد، فكلما كانت طريقة تفكير الفاعلين في المنظمة بناءة وملتزمة بقيم العمل الجاد،

كلما أدى ذلك إلى بناء ثقافة قوية يصعب تغييرها بحيث تصبح بالممارسة اليومية كقانون داخلي يخضع له الجميع، في حين لو كانت هناك قيم التسبب واللامبالاة والتهرب الوظيفي فإن ذلك قد ينعكس على أداء الأفراد وهذا ما قد يتسرب للمحيط الجامعي من البيئة الخارجية وكذا عدم الوعي بدور الجامعة كمحيط تعليمي.

3- النتائج العامة

وعليه فقد توصلت هذه الدراسة حول واقع الإدارة الإستراتيجية في التعليم العالم إلى النتائج

التالية:

- إن إدارة مجمع سويداني بوجمعة للعلوم الإنسانية والاجتماعية وكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تسهر على وضع توجهات مستقبلية لتحقيق الأهداف المسطرة، كما توفر العديد من النصوص القانونية والتشريعية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية وكذا المراقبة الدورية والتقييم لمدى تنفيذ خططها لضمان السير الحسن للعملية الإدارية إلا أنه ونتيجة لنقص وعي الموظفين بأهمية دورهم ويبقى دوما عاملا مؤثرا فالجامعة لم تتمكن بعد من التكيف مع محيطها الداخلي والخارجي بالشكل الكافي.

- تحرص إدارة الكلية محل الدراسة على إستخدام وتوفير أفضل الأساليب العلمية والتكنولوجية والحديثة لتسهيل العملية الإدارية التي تتصف بالديناميكية المستمرة ومن بين هذه الآليات تكوين هيئة خاصة مهمتها تجهيز الإدارة بكل مستلزماتها كما عملت على تكوين رأسمالها البشري الذي يعمل بها حرصا منها على الحصول على أكفأ القدرات لممارسة الإدارة الإستراتيجية المثلى في التعليم العالي إلا أنها لا زالت تشهد العديد من المعوقات التي قد تؤثر على سير إستراتيجياتها رغم الإمكانيات المسخرة، وهذه المعوقات تتمثل في ظهور حالة من عدم الرضا عن غياب التحفيز للموظفين وقلته بالإضافة

إلى سيادة طابع العلاقات الشخصية بين الإدارة وموظفيها جراء وضع بعض المسؤولين في مكانهم الغير مناسب خاصة أنه تم إحصاء عدة موظفين في الإدارة العليا بدراساتهم لتخصصات بعيدة كل البعد عن مجال الإدارة كتخصص الأدب العربي، والتاريخ والآثار وغيرها.

- تسمح إدارة الجامعة بمشاركة موظفيها وإتباع الأسلوب المرن في التعامل معهم، وتتعكس شخصية المسؤول في ذلك بالدرجة الأولى إلا أن مبدأ المشاركة يبقى دوما مجرد إجراء شكلي ما دام النمط الإداري السائد هو نمط الإدارة المركزية، وهذه الأخيرة هي التي تسن التشريعات وتصوغ الإستراتيجيات التي يتم تنفيذها في الإدارات الدنيا.

- تؤثر الثقافة التنظيمية على الأداء الإستراتيجي للموظفين، إذ هناك دعم كبير للقيم البناءة كالعامل الجماعي والثقة من طرف الإدارة الجامعية وإشاعتها بينهم، كما تحرص على مراقبة أداء موظفيها بصرامة، إلا أنه يعاب عليها تدخل العلاقات الشخصية في العمليات الإدارية المختلفة كالتوجيه والتنسيق وأنه لا يتم تشجيع الموظفين الذين أبدعو في آرائهم، وهذا ما دفع بالموظفين إلى عدم التطوير أو إضافة الجديد في مجال عملهم ما دام هناك غياب لتثمين جهودهم وكذا وجود بعض الذهنيات السلبية التي تدعو إلى إبقاء الأوضاع على حالها بإعتبار أن الجامعة ملك للدولة ولا ضرورة لتغيير الأوضاع الراهنة وكذا نتيجة غياب المنافسة بين الموظفين بصفة خاصة وبين الجامعات الجزائرية بصفة عامة.

- وبناء على للفرضية الرئيسية تم التوصل إلى أنه رغم توفر القوانين والإمكانيات والإرادة إلا أن الجامعة الجزائرية لا زالت تشهد نقائص وعراقيل في تطبيق الإدارة الإستراتيجية بشكل تام وفقا للمعايير العلمية المعمول بها دوليا بسبب نقص التأطير، والتكوين، التأهيل، وسيادة الذهنيات السلبية من طرف القائمين على الإدارة الجامعية

الخطمة

يبقى موضوع الإدارة الإستراتيجية في التعليم العالي من أهم قضايا الساعة والتي أثرت حولها نقاشات عديدة نتيجة للارتباط الوثيق بين مدى نجاحها فعليا ودور العنصر البشري في إدارة ذلك، لذلك يعتبر الموظفون العاملون بقطاع التعليم العالي وفي كافة المستويات التنظيمية القلب النابض لتنفيذ الاستراتيجيات التي ترسمها الوزارة المكلفة بالتعليم العالي الجزائري باعتبار أن مؤسسات التعليم العالي بأكملها لاتزال تخضع لمركزية التسيير ولا زالت بعد لم تدخل نطاق الخصخصة والمنافسة الشرسة؛ إذ رغم الإمكانيات المادية التي ترصد لها سنويا إلا أنها لازالت غير كافية إذ أن غياب آليات تطبيق النصوص القانونية والتنظيمية من قبل الأفراد العاملين بها، كغياب الرقابة الصارمة الموضوعية وقد أدى إلى سيادة نوع من المحاباة ماجعل الجامعة تتخبط في صراعات داخلية وأهملت البيئة الخارجية واضحة جامدة لاتواكب ما هو سائد من تغيرات في محيطها العالمي وتفوقت على نفسها رغم العولمة التي جعلت من العالم قرية صغيرة .

كما لاتنسى أن لنقص التاطير والتكوين والتأهيل للإداريين قد اثر بشكل سلبي على الإدارة الإستراتيجية للجامعة من خلال عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وهذا مادي إلى عدم تحقيق توازن بين نقاط القوة ومكامن ضعفها باعتبار ان من يحدد هذه المكامن يفترض أن يكون متمكنا في مجال عمله .

ففي ظل الأوضاع التي تعيشها الدولة الجزائرية فان الشغل الشاغل لإداريي الجامعة هو كيفية الاستخدام الأمثل للموارد المحدودة، وبما يساعدها على تنفيذ الاستراتيجيات التي صاغتها الوزارة المعنية وذلك بالموازاة مع التغيرات الحاصلة في بيئة الجامعة الداخلية والخارجية لكنها عجزت عن التكيف بينهما واهتمت فقط بالمحيط الداخلي لها ولم تتمكن بذلك من تحديد الاتجاهات والفرص والتحديات

خاتمة

وكذلك المجالات التي يمكن من خلالها تحقيق الريادة وهذا قد يرجع سببه إلى المركزية المفرطة في التسيير والتي من المفترض ان يتم التخلي عنها من خلال دعم مشاركة الموظفين في عملية صناعة القرارات بدل الاكتفاء بمشاورته الشكلية لان فسخ مجال المبادرة الفردية للإداريين قد يؤدي الى حدوث تغيرات ايجابية في الأهداف الإستراتيجية والاساليب وقد يساهم في فتح باب المنافسة بين الموظفين ما يؤدي الى الى محاولة كل موظف التميز عن الاخر من خلال ابتكار انماط ادارية جديدة وتحسين الاداء الاستراتيجي لهم وتلك التي تبني ثقافة تنظيمية جديدة تحل محل القديمة والتي كان اساسها عدم الانضباط ونقص قيم الالتزام والعمل الجاد ودعم الرقابة الذاتية بدل الرقابة الفوقية التي تقوم بها الادارة العليا .

فان تم تجاوز المعوقات سألقة الذكر ودعم الايجابية كالابداع والمشاركة فتكون الجامعة قد حددت اتجاهها الاستراتيجي المتضمن رسالتها ورؤيتها , ومنظومة قيمها بالاضافة الى غاياتها واهداف الاستراتيجية .

فيمكن القول بان الادارة الاستراتيجية هي عملية واعدة نظرا للمزايا التي العديدة التي يمكن ان توفرها على صعيد الحساسية الملحوظة تجاه الرؤيا المستقبلية لمؤسسات التعليم العالي وتعزيز الاستيعاب والفهم لتجنب حدوث مقاومة التغيير من ظرف الفاعلين الاجتماعيين ودعم التطور المستمر للبيئتين الداخلية والخارجية وتحديد امكانية الملائمة بين ادارة الجامعة وهذه التغيرات .

وعليه تم اقتراح التوصيات التالية :

خاتمة

- 1- ضرورة صياغة استراتيجيات مرنة تتماشى مع التغيرات السريعة والطارئة في البيئتين الداخلية والخارجية .
- 2- ضرورة اعتماد اسس الادارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي ودعم تطبيقها من طرف الاداريين في كافة المستويات التنظيمية .
- 3- ضرورة تطوير نظام تقييم ورقابة صارمة لضمان تطبيق الاستراتيجيات بكل فعالية.
- 4- ضرورة الاستخدام الامثل للموارد المادية والبشرية المتاحة لتطبيق اسس الادارة الاستراتيجية .
- 5- تكثيف التعاون مع الجامعات الاقليمية والعربية والعالمية لتنمية القدرات الادارية الاستراتيجية للأفراد وتبادل الخبرات لزيادة كفاءة التعليم العالي الجزائري والاستفادة من اسس الادارة الاستراتيجية الناجحة في العالم.
- 6- ضرورة اشراك اكبر عدد ممكن من الاداريين في عملية صناعة القرارات باعتبار انه كلما زاد عدد المشاركين كلما كانت القرارات والخطط افضل .
- 7- ضرورة صياغة اليات واضحة لضمان التقييم الموضوعي للاداريين .
- 8- يجب الاستفادة من نتائج التقييم الدوري للاداريين لضمان الحصول على افضل الكفاءات والتي باستطاعتها تولي قيادة الادارة الاستراتيجية بجدية .
- 9- ضرورة تنمية وعي الموظفين بقيم العمل الجاد والتخلص من الرواسب الفكرية الهدامة والنظرة السلبية تجاه العملية الادارية .
- 10- ضرورة تشجيع المشاركة بين الموظفين ودعم قيم العمل الجماعي.

قائمة المراجع

I- القواميس والمعاجم

- 1- أبي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم: لسان العرب، المجلد الثامن، بيروت، 2000.
- 2- حميد لوديش: الأسيل قاموس العربي الوسيط، دار الراتب الجامعية، بيروت، 1997.
- 3- علي بن هادية وآخرون: القاموس الجديد للطلاب معجم القبائلي، ط7، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1991.
- 4- عيسى مومني: قاموس المنار، لتعليم اللغات، دار العلوم للنشر، الجزائر، 2007.
- 5- مومن علي: معجم المعاني الجامع والمعجم الوسيط، دار اللغة العربية المعاصرة، بيروت، نقلا عن: Http// : Almaany.Com , 25.11.2015, .15 :13(pdf)

II- الكتب

- 1- إحسان محمد الحسن: مناهج البحث الإجتماعي، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
- 2- أحمد الخطيب: الإدارة الجامعية، دراسات حديثة، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2006.
- 3- أمير عمر حسين صالح: جودة الخدمات التعليمية بين النظرية والتطبيق، نبلاء ناشرون وموزعون، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2014.
- 4- بدران شبل سليمان سعيد: التعليم في مجتمع المعرفة، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 2007.
- 5- بوفلجة غياث: التربية والتكوين في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.
- 6- تركي رابح: أصول التربية والتعليم في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، الجزائر، 2001.
- 7- تشارلز هيل، وجاريت جونز: الإدارة الإستراتيجية، مدخل متكامل (ت) رفاعي محمد رفاعي، محمد. 2007.

قائمة المراجع

- 8- توماس وهيلين، دفيد هنجر: الإدارة الإستراتيجية، (ت) حامد سوادي عطية، زهير نعيم الصباغ، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1990.
- 9- ثامر البكري: إستراتيجيات التسويق، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2012.
- 10 جمال الخطيب: إعداد الرسائل الجامعية وكتابتها، دار الفكر ، الأردن، 2006..
- 11- جمال الدين المرسي: الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- 12- جواد كاظم لفتة: الإدارة الحديثة لمنظومة التعليم العالي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 13- حسن أحمد محمد مختار: الإدارة الإستراتيجية، المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، السودان، 2009.
- 14- حسن حسين الببلاوي: الجودة الشاملة في التعليم، دار المسيرة، الأردن، 2006.
- 15- حسن محمد أحمد محمد مختار: الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، السودان، 2009.
- 16- حسن محمد أحمد مختار: الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات دراسية، دار اليازوري، عمان-الأردن، 2005.
- 17- حسين محمد حسنين: طرق وأدوات جمع المعلومات والبيانات من المجتمع المحلي، دار مجدلاوي، الأردن، 2003.
- 18- حسين مختار: تصوير مقترح لتطبيق التخطيط الإستراتيجي في التعليم الجامعي المصري، دار الفكر العربي، القاهرة، 2009.

قائمة المراجع

19- خالد عبد الوهاب الزبيديين: القيادة الإدارية وتطوير منظمات التعليم العالي، دار الأيام، الأردن، 2012.

20- خالد محمد بن حمدان، وائل محمد إدريس: الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، منهج معاصر، دار اليازوري، عمان- الأردن، 2009.

21- خالد محمد بني حمدان، وائل صبحي إدريس: الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، منهج معاصر، دار اليازوري، عمان- الأردن، 2007.

22- خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس: الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي منهج معاصر، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009.

23- ديفيد هارسيون: الإدارة الإستراتيجية، (ت) علاء الدين ناظرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

24- راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 2000.

25- رجاء محمود أبو علام: مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية دار النشر للجماعات، ط3، القاهرة 2009.

26- رمزي أحمد عبد الحي: التعليم العالي والتنمية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، القاهرة، 2002.

27- زكريا مطلق الدوري: الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري، الأردن 2005.

28- سامي عريفج وآخرون، مناهج البحث العلمي وأساليبه، دار مجدلاوي للنشر، ط2، الأردن، 2002.

قائمة المراجع

- 29- سعيد بن محمد الربيعي وآخرون: العولمة والتعليم الجامعي، عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006.
- 30- سلطي عريفج سامي، الجامعة والبحث العلمي، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2001.
- 31- سلمان زيدان: إستراتيجيات إدارة الوقت والتغيير، دار المناهج، عمان، الأردن، 2011.
- 32- السيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2007.
- 33- شاكر تركي أمين: الإدارة الإستراتيجية المقرر المطلوب لإمتحان طلاب الإنتساب والتعليم عن بعد، كلية عين شمس، القاهرة، 2011. (pdf).
- 34- صالح بلعيد: المناهج اللغوية وإعداد الأبحاث، دار هومة، الجزائر، 2005.
- 35- صخر خليل: مناهج البحث العلمي في علم الإجتماع، جامعة اليرموك، عمان، 1998.
- 36- صلاح الدين شروخ: منهجية البحث العلمي، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، الجزائر، 2003.
- 37- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس: الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان- الأردن، 2007.
- 38- عادل محمد زايد: إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2003.
- 39- عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمود سعود جرادات: الأساسيات في الإدارة الإستراتيجية، منحنى تطبيقي نظري، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2014.
- 40- عبد الرحمان العيسوي: سيكولوجية الإدارة، الدار الجامعية، القاهرة، 1999.
- 41- عبد العزيز صالح بن حيتور: الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2004.

قائمة المراجع

- 42- على عبد الرزاق جلبي وآخرون: مناهج البحث الإجتماعي، دار المعرفة الجامعية، ط2، القاهرة، 2007.
- 43- عمار بوحوش، محمد الذنبيات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1995.
- 44- العياشي عنصر: نحو علم إجتماع نقدي، دراسات نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 1999.
- 45- غازي عناية: منهجية إعداد البحث العلمي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008.
- 46- فاروق عبده فليح: إقتصاديات التعليم مبادئ راسخة وإتجاهات راسخة واتجاهات حديثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن 2009.
- 47- فريد النجار: التجديد التنظيمي لمنظومة التعليم في القرن 21، الدار الجامعية، القاهرة 2007.
- 48- محمد أحمد عوض: الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000.
- 49- محمد أحمد عوض: الإدارة الإستراتيجية، الفصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، القاهرة، 2000.
- 50- محمد بوعشة: أزمة التعليم العالي في الجزائر والعالم العربي بين الضياع وأمل المستقبل، دار الجيل، بيروت، 2000.
- 51- محمد زيان: البحث العلمي منهجه وتقنياته ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.
- 52- محمد عبد الرزاق إبراهيم وآخرون: الإدارة والتخطيط التربوي، دار الفكر، الأردن، 2008.

قائمة المراجع

- 53- محمد كفاوين: إدارة المؤسسات الإجتماعية، الشركة العربية المحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2009.
- 54- محمد محمود مصطفى: الإدارة العامة، دار البداية، عمان، 2012.
- 55- محمد نبيل جامع: تطوير التعليم العالي في ظل النهضة العربية المعاصرة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2013.
- 56- محي الدين الأزهري: وسائل جمع البيانات تصميمها وكيف تختار من بينها، دار الفكر العربي، القاهرة، 2010.
- 57- منى عويص، عبلة الأفندي: التخطيط والسياسة الإجتماعية، دار الفكر العربي، القاهرة، 1999.
- 58- مهدي التميمي: مهارات التعليم العالي، دراسات في الفكر والأداء التدريسي، دار كنوز المعرفة، الأردن، 2007.
- 59- مؤيد سعيد سالم: أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
- 60- نادية العارف: الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2003-2004.
- 61- نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- 62- نعمة عباس الخفاجي: الإدارة الإستراتيجي، المداخل، المفاهيم والعمليات، مكتبة دار الثقافة، عمان، 2004.
- 63- نعيم إبراهيم الظاهر: إدارة التعليم العالي، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 64- نعيم إبراهيم الظاهر: الإدارة الإستراتيجية: المفهوم - الأهمية - التحديات، جدار الكتاب العالمي وعالم الكتاب الحديث، الأردن، 2009.

قائمة المراجع

- 65- نور الدين حاروش: إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011.
- 66- هاشم حمدي رضا: التدريب الإداري: المفاهيم والأساليب، دار الرياءة، عمان، الأردن، 2013.
- 67- هاشم فوزي دباس العيادي: إدارة التعليم الجامعي، مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 68- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي: إصلاح التعليم العالي، الجزائر، المطبعة الرسمية 1971.
- 69- ياسين سعد غالب: الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري للنشر، عمان - الأردن، 2002..
- 70- ياسين سعد غالب: الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية، الرياض، 1998.

III- المجلات، المقالات، المداخلات

- 1- أحمد أبو زيد محمد: قراءة متأنية في تقرير البنك الدولي عن التعليم العالي في الوطن العربي، مجلة المعرفة العدد 159، القاهرة 2009، (PDF) نقلا عن:
- <http://www.almaref.org/news.php?action,show.com15-12-2015> 14:30
- 2- أنور فهيم قصيرة والحسين طه الشرييني: سبل تطوير أداء الجامعات التكنولوجية، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد: 02، كانون الثاني، 1999.
- 3- بوغازي محمد علي، كلمة الوزير المنتدب لدى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مكلف بالبحث العلمي في ندوة: الجامعة الجزائرية والمجتمع، المؤسسة الوطنية للإتصال والنشر والإشهار، الجزائر، 2001.
- 4- حسن عبد الله محمد: تقويم العملية التكوينية في الجامعة، ورقة مقدمة ضمن الملتقى الوطني التاسع حول التعليم والتكوين في الجزائر بتلمسان، الجزائر، 2001.

قائمة المراجع

- 5- حسين حسن مختار: مقترح لتطبيق التخطيط الإستراتيجي في التعليم العالي المصري، مجلة التربية، كلية التربية عين شمس، القاهرة، السنة الخامسة، العدد6، 2004. (pdf)
- 6- رستم رفعت: التخطيط الإستراتيجي في التعليم العالي، مجلة الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، العدد الأول، المجلد1.
- 7- عباس بشار: مجتمع المعلومات العربي: المفاهيم والمرتكزات والتوجهات، مجلة المعلومات الدولي، (دم ن)، العدد 63، شتاء 2000 (pdf)
- 8- العباسي الوردي: الإستثمار في الرأس مال البشري ومسار التنمية - مقال في جريدة هسبريس نقلا عن: http://www.hespresse.com 15 :57 20-02-2016
- 9- عبد الله الدبوبي: أهمية التعليم العالي قي التنمية وفي الإستثمار والموارد حاضرا ومستقبلا، ورقة مقدمة إلى مؤتمر التعليم العالي بعنوان "رؤية شاملة دورة في الإرتقاء بخطط التنمية والإصلاح والتحديث حاضرا ومستقبلا"، دمشق، سوريا، 1 مارس 2003.
- 10- العفرج عبد المحسن: التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، بحث مقدم إلى المؤتمر القومي السنوي 12 لمركز تطوير التعليم الجامعي، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، القاهرة.
- 11- فاضل حنا: متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية، في كلية التربية بجامعة، دمشق، مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد الرابع 2012.
- 12- فرعون محمد، محمد اليفي، الإستثمار في رأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة، مداخلة للملتقى الوطني الثاني بعنوان إدارة المعرفة والواقع والأفاق، أكادير المغرب، 2-4-2015.

قائمة المراجع

- 13- فؤاد شاكر، فوائد وأضرار الإدارة الإستشارية، مجلة الإداري، بيروت، العدد 16، 2001.
- 14- محمد بريش: دور التعليم العالي في تكوين العقلية العلمية والملكة النقدية وتنمية حوافز البحث، ندوة حول تفعيل التعليم العالي في خدمة الأمة، مجلة إتحاد جامعات العالم الإسلامي (مجلة سنوية)، أكادير، العدد 4، 9/2002.
- 15- ناصر الحجيلان: الجامعة، مقال بجريدة الرياض، 18 أبريل 2010، العدد 15273، نقل عن: <http://www.arabe.co.uk/univerity.Definition.html>
- 16- نعيم محمد: التعليم العالي في الجزائر، التحديات، الرهانات وأساليب التطوير، الهقار 12 أبريل 2008. نقل عن: www.hoggar.org/index
- 17- نعيمة محمد أحمد: ممارسة الإدارة الإستراتيجية الواقع ومعوقات التطبيق، ورقة عمل مقدمة للمشاركة في المؤتمر العلمي الدولي الثامن بعنوان: "استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة رؤى وأفكار متجددة"- جامعة فيلادلفيا-الأردن 29-30/4/2014
- 18- هشام سبع، محمد لمين هيشور: التخطيط الإستراتيجي في الإدارة المحلية، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر العلمي الدولي الثامن بعنوان إستراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة وأفكار متجددة، 29 و30 أبريل 2014، جامعة فيلادلفيا، عمان، الأردن.

IV- المذكرات

- 1- أسماء هارون: دور التكوين الجامعي في ترقية المعرفة العلمية، تحليل نقدي لسياسة التعليم العالي في الجزائر نظام LMD، رسالة ماجستير (غير منشورة) تخصص علم إجتماع التربية، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة 2009.

قائمة المراجع

- 2- أيمن يوسف: تطور التعليم العالي الإصلاح والآفاق التربوية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص علم إجتماع السياسي، كلية العلوم الإجتماعية جامعة بن يوسف بن خدة - الجزائر 2007-2008 (PDF)
- 3- سعاد نزاري، بليلى نور الهدى: الأخلاق الجامعية رهان لتطبيق جودة التعليم العالي، مذكرة ماستر (غير منشورة) تخصص علم إجتماع تنظيم وعمل كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة ، الجزائر، 2011-2012.
- 4- سمية الزاحي: مكانة المكتبة الجامعية في سياسات التعليم العالي في الجزائر، أطروحة دكتوراه، (غير منشورة)، معهد علم المكتبات والتوثيق، جامعة قسنطينة 2- الجزائر، 2013-2014.
- 5- سوما علي سليطين: الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال، رسالة ماجستير، جامعة ترشين تخصص إدارة الأعمال، الأردن، 2006-2007 (pdf)
- 6- صونية كيلاني: مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الإقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية، رسالة ماجستير (غير منشورة) تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2006، 2007.
- 7- فيصل بن محمد الفحطاني، الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقا لمعايير الأداء الإستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير (غير منشورة) تخصص إدارة الشركات، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الدولية البريطانية، بريطانيا، 2010.
- 8- كواحة خولة: واقع جودة التعليم العالي في ظل نظام ل.م.د، مذكرة ماستر (غير منشورة)، تخصص تنظيم وعمل، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر، 2014-2015.

قائمة المراجع

- 9- لرقط علي: إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، تخصص الإدارة والتسيير التربوي جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008-2009.
- 10- ليلي بنت سعد الهاشم: واقع الإدارة الإستراتيجية في الأجهزة الحكومية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة العامة، كلية العلوم الإدارية جامعة الملك سعود، العربية السعودية، 2005-2006.
- 11- محمد حسين الرفاعي: الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين بها، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) جامعة سانت كليمانس العالمية، كلية الإدارة، بريطانيا، 2009.
- 12- نوال نمور: كفاءة أعضاء هيئة التدريس وأثرها على جودة التعليم العالي، رسالة ماجستير تخصص إدارة الموارد البشرية، (غير منشورة)، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2011-2012. (PDF)
- 13- هاني عبد الكريم وهبة: واقع الإدارة الإستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة) قسم أصول التربية تخصص إدارة تربوية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة، 2008. (PDF)

V-المواقع الإلكترونية:

- 1- أشرف صبري: مشاركة العاملين نقلا عن:
<http://www.12manage.com> 18 :16 29/02/2016
- 2- الجهيني فاتح: التخطيط الإستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي نقلا عن:
<http://www.almanafah.com/article.com:php?id> (27-04-2016, 04:23)

3- حافظ حسان محمد نقلا عن:

[http://www.sudan.universityofscienceandtechnology-sustrepository.sustech.edu/handel,02,12,2015,16:51\(pdf\)](http://www.sudan.universityofscienceandtechnology-sustrepository.sustech.edu/handel,02,12,2015,16:51(pdf))

4- المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم نقلا عن:

<http://www.alexo.org.tn/index.php?option=com1-1-201614:00>

5- نوال جاوت: المنظومة التربوية الجزائرية " الإصلاحات الكبرى " نقلا عن محرك بحث جزائرس

<http://www.djazairresse.com12-04,2016,21:21>.

الكتب باللغة الأجنبية

- 1- Bracher , Jeffry , the historical development of the strategic management concept, academy of management- review 1990 vols, n°= 2 .
- 2- Chandler ,A : Stratiger And Structure, chapter in the history of amirican industrial entreprise cambridge mass mit (1992).
- 3- Cravins , Avid, W and Pierrey Nigal: Stratigie Management 3rd , Irwin, Boston, 1991. (pdf)
- 4- Dalt R. organisation theoryand design. West publisahing proosse , boston, houghton mifflin company, new york, 1992.
- 5- David,F : consept of stratigie management, columbus merrill publising copany.2000.
- 6- Goordon Greenley "does strategic planing improve company performance ?" long range planing 19, usa , (april 1996) .
- 7- Pierre Tabatoni, jhon davis : stratigic management and universities, cambridge mass mit, 2002.
- 8- Robert Crittendon : the new manager starter kit , published by amacom- adivisiont of the amerecan manadgement association inetrnational new york, 2002.

قائمة المراجع

9- Unisco , World Confirence On Higher Education, Higher eduction in the twenty – first centry , vision and action, 9 october usa 1998.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945

كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية

ملحق 01

قسم علم الاجتماع



واقع الإدارة الإستراتيجية في التعليم العالي

دراسة ميدانية بمجمع سويداني بوجمعة - جامعة 8 ماي 1945 قالمة نموذجاً -

تحت إشراف:

بوصنوبرة عبد الله

من إعداد الطالبة:

- مرقاق وردة

السنة الجامعية

2016 - 2015

ملاحظة: معلومات هذه الإستمارة سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط

استمارة البحث

المحور الأول: البيانات الأساسية .

- 1-الجنس : ذكر أنثى
- 2- السن : اقل من 30 سنة
 من 30 - 35
 من 35 - 40
 من 40 - 45
 45 فما فوق

- 3-التخصص : علوم إجتماعية
:علوم إنسانية
:علوم إقتصادية

4-المستوى الدراسي :

- ليسانس كلاسيكي
 ليسانس lmd
 أولى ماستر
 ثانية ماستر
 ماجستير
 دكتوراه

5- التخصص الوظيفي :

- متصرف رئيسي
 متصرف
 ملحق رئيسي للإدارة
 ملحق للإدارة
 ملحق مكاتب جامعية
 عون إدارة رئيسي
 عون إدارة
 محاسب إدارة رئيسي
 محاسب إداري
 مقتصد جامعي
 تقني سامي
 مهندس إعلام آلي

المحور الثاني : حدود تطبيق الإدارة الإستراتيجية في الجامعة.

(6) هل تعني الإدارة الاستراتيجية؟ نعم لا

(7) هل تملك الإدارة الجامعية رؤيا مستقبلية واضحة حول أهداف التعليم العالي؟

نعم لا لا ادري

إن كانت الاجابة لا ماهي أوجه القصور به.....؟

(8) الى أي مدى يتم احترام القوانين أثناء أداء المهام من طرف غيرك من الموظفين؟

قليلًا إلى حد متوسط إلى حد بعيد

(9) هل تنظم إجتماعات دورية لمعرفة جوانب قوة وضعف الإدارة الإستراتيجية الجامعية؟

نعم لا لأدري

في حال الاجابة بنعم هل تكون هذه الإجتماعات مفاجئة أو مخطط لها؟.....

(10) هل يتم وضع آليات لمتابعة التنفيذ باستمرار؟

نعم لا لأدري

إذا كانت الاجابة نعم ماهي هذه الاليات؟.....

(11) هل تتأثر إدارة الجامعة بالظروف الإقتصادية للدولة؟

نعم لا لأدري

(12) هل تتم مراجعة وتعديل الخطط المستقبلية للجامعة تبعا لتغير الظروف؟

لا تراجع تراجع أحيانا تراجع دوما

المحور الثالث : إمكانية تجسيد الإدارة الإستراتيجية في الجامعة.

(13) هل توفر إدارة الجامعة تدريبات وتربصات لتنمية القدرات الإدارية الإستراتيجية لموظفيها؟

نعم لا لأدري

إذا كانت الإجابة نعم كم مرة يتم ذلك في السنة؟.....

وكيف يتم إختيار المرشحين للتكوين والتدريب؟.....

وهل للإعتبارات الشخصية دور في ذلك؟.....

(14) – ما مدى إستخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الجامعة؟

قليلًا إلى حد متوسط إلى حد كبير

وفيم تتمثل العمليات الإدارية الإلكترونية؟.....

15) هل تعتقد بأن التكوين تأثر بالأوضاع الإقتصادية للدولة؟

نعم لا لأدري
إذا كانت الإجابة نعم فيم يتمثل التغيير؟

16) هل يعد التخطيط الإستراتيجي من أولويات أعمال الهيئات الجامعية المختلفة؟

نعم لا لأدري

17) هل تتلاءم الحوافز الممنوحة لك مع مستويات أداءك الوظيفي؟

لأبدا قليلا كثيرا

18) هل يتم تكيف التخصصات الجامعية وفقا لإحتياجات سوق العمل؟

لا أبدا قليلا كثيرا

المحور الرابع: القيادة الإستراتيجية الجامعية والمشاركة العمالية

19) هل تتبع الإدارة الجامعية الأسلوب المرن أثناء أدائها لمهامها؟

نعم لا لأدري

20) هل ترى أن المستويات العليا من الإدارة الجامعية تعتمد المركزية في اتخاذ القرارات؟

نعم لا

21) هل ترى أن الشخصية القيادية الإدارية التي يتميز بها المسؤولون في الإدارة العليا هي سبب

الصرامة في طرق التعامل؟

نعم لا

22) هل يتم تطبيق القانون الداخلي على جميع الموظفين؟

لا أبدا قليلا كثيرا

23) هل هناك إجراءات للطوارئ عند تنفيذ الخطط وسياسات الإدارة بالجامعة

نعم لا لأدري

24) هل تعتبران مشاركة العاملين في صناعة القرارات يعد تقريبا لمكانة الإدارة العليا؟

نعم قليلا لا أبدا الى حد كبير

25) هل يتم الرجوع الى الإدارات التنفيذية للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لضمان

الحصول على استراتيجيات جديدة؟

لا أبدا أحيانا دوما

26- ماهي المجالات التي يتم الاخذ فيها براء الموظفين؟

بيداغوجية إدارية بحتة مادية أخرى

في حال الاجابة باخرى ماهي هذه المجالات؟.....

27- هل تم تقبل شكاوى الموظفين من قبل الادارة الجامعية العليا؟

نعم لا لا ادري

اذا كانت الاجابة نعم حول ماذا تتمحور هذه الشكاوى.....

28- هل تشعر بالرقابة الذاتية اثناء تنفيذك لقرارات شاركت في صنعها؟

لا أبدا قليلا إلى حد كبير

29- هل تمت الاستفادة من خبرات الاداريين السابقين في صنع استراتيجيات مستقبلية للادارة الجامعية؟

نعم لا لا إدري

هل أنت مع المثل القائل: "على العامل ان ينفذ ماطلب منه فقط"؟

إذا كانت الإجابة نعم لماذا؟

إذا كانت الإجابة لا لماذا؟

المحور الخامس : الثقافة التنظيمية الجامعية والأداء الوظيفي.

30- هل ترى بأن باقي الموظفين يعطون قيمة للالتزامات المهنية؟

نعم لا لا أدري

إذا كانت الإجابة نعم كيف ذلك؟

31- هل يتم تشجيع العمل بروح الفريق الواحد من طرف ادارة الجامعة؟

لا أبدا إلى حد كبير لا إدري

إذا كانت الاجابة نعم هل تعتبر ان الثقافة الجامعية تقوم على:

المشاورة وأداء العمل في وحب العمل

وإذا توفرت قيم اخرى اذكرها

32- هل تتدخل العلاقات الشخصية في العمليات الادارية؟

نعم لا كثيرا لا ادري

33- هل تحرص إدارة الجامعة على نشر ثقافة الاداء المتميز؟

نعم لا كثيرا لا ادري

اذا كانت الاجابة نعم كيف يتم ذلك؟.....

34- بماذا تشعر اتجاه التزاماتك المهنية؟

بالتقة التوافق عدم الانسجام

35- هل يتوفر نظام مساءلة حول اداء الموظفين من طرف ادارة الجامعة؟

لا أبدا إلى حد كبير لا أدري

36- مامعدل استفادتك من عطلة مرضية في السنة؟.....

لا أبدا مرة سنوياً أكثر من مرة سنويا

دليل المقابلة

ملحق 02

- 1/ منصب المبحوث : 1- عميد
- 2- نائب عميد مكلف بالبيداغوجيا
- 3- نائب عميد مكلف بالبحث العلمي لما بعد التدرج
- 4- رئيس قسم
- 5- نائب رئيس قسم مكلف بالبيداغوجيا
- 6- نائب رئيس قسم مكلف بالبحث العلمي لما بعد التدرج

2/ عدد سنوات الخبرة :

3/ منذ متى تتولى المنصب الحالي :

4/ التخصص الدراسي :

5/ هل تعمل الإدارة الجامعية على صياغة أهدافها وفق خطة إستراتيجية؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة نعم هل تعتمد على التخطيط :

قصير المدى متوسط المدى طويل المدى

6/ هل يراعى أثناء وضع الأهداف والخطط الإستراتيجية التغيرات الحاصلة على مستوى البيئتين الداخلية والخارجية؟

7/ بعد أن تم التعاون في مجال البحث العلمي والمناهج التعليمية هل هناك تعاون مشترك بين الجامعات الوطنية والأجنبية لتحسن عمل الإدارة الإستراتيجية في الجامعة الجزائرية

8/ هل توجد او هيئة او مصلحة خاصة بالتخطيط الاستراتيجي في ادارة الجامعة؟
ومن يتراسها؟

9/ هل عملت ادارة الجامعة على ايجاد مصادر تمويل جديدة؟ومامدى كفايتها؟

10/ هل تزود ادارة الجامعة ادارة الاقسام بقاعدة بيانات استراتيجية؟

11/ هل يتم إشراك جميع الأطراف الإدارية في عملية صناعة القرارات من خلال اجتماعات العصف الذهني؟

12/ هل تساعد الثقافة التنظيمية السائدة على فرض الالتزام التنظيمي عند الموظفين؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة نعم هل تتماشى مع المتغيرات والمستجدات أم هي عملية ثابتة؟

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



قالمة في: 17 / 02 / 2016

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة 8 ماي 1945
كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية
قسم: علم الاجتماع
رقم: /ج.ق.ك.ج.أ.ع. /ق.ع.ا. /16/

إلى السيد: عميد كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
ولاية

دراسة ميدانية

يشهد السيد رئيس قسم علم الاجتماع أن الطلبة الآتية أسماؤهم:

- مرثاء وره
-

يتابعون الدراسة بالسنة الثانية ماستر علم اجتماع تنظيم و عمل و يحضرون لإنجاز بحث.

بعنوان: " واقع الإدارة الإستراتيجية للتعليم العالي "

تحت إشراف: أ. بوحسونة عبد الله.

و أنهم بحاجة إلى دراسة ميدانية بمؤسستكم.

أملنا كبير في حسن تعاونكم و لكم منا فائق الاحترام

رئيس القسم



- نسخة للحفظ

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

الدكتور: مصطفى
أبو سمير - وروية

العنوان: حي عمار عمار رقم 164 بن جواح
الهاتف: 01.64.89.93.07

إلى السيد:

عميد كلية العلوم
الجزائرية وعلوم

السيد

جامعة 08.05.1945 قائم

الموضوع: طلب تسهيل إجراء دراسة ميدانية بالكلية

بعد الترحيب لى عظيم الشرف أن أقدم اليكم بطلي هذا والتمنى في تقديم
تسهيلات إدارية في إطار قيامي بإجراء دراسة ميدانية تحت عنوان:

7- واقع الإزاحة الاستراتيجية للتعليم العالي وذلك من خلال الاتصال مع
الموظفين الإداريين بكليةكم وتقديم استبيانات لهم وكذا إحوال

مقابلة مع سيطرة عميد الكلية

في إطار ردكم الإيجابي و تقبلوا مني سيدتي فائق الاحترام والتقدير

امضاء المعبدة:

[Signature]

امضاء الموطورة:

د. عبد الله بوضويرة

[Signature]



مراجعة
24/2/2016
عميد كلية العلوم الاقتصادية والعلوم
وعلوم التسيير بالنيابة
الدكتور: *[Signature]*

جدول عددي لتوزيع الأساتذة حسب الرتبة بالكلية و الأقسام

| الملاحظات و الحالات الخاصة (استدياع، انتداب، العمل في كلية أو قسم آخر) | توزيع الأساتذة على الأقسام | | | | | | | | عدد الاساتذة الذين يشغلون منصب عالي | العدد الإجمالي للأساتذة في الرتبة | الرتبة |
|--|----------------------------|--------------|--|-----------------------|--------------|----------------|------------------------|-----------------------|-------------------------------------|-----------------------------------|--------|
| | قسم: الآثار | قسم: التاريخ | قسم: علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات | فرع: العلوم الإنسانية | قسم: الفلسفة | قسم: علم النفس | قسم: العلوم الإجتماعية | قسم: العلوم الإنسانية | | | |
| أستاذ واحد-01- في حالة انتداب | 01 | 05 | 00 | 00 | 01 | 00 | 03 | 03 | 10 | استاذ | |
| / | 00 | 03 | 01 | 00 | 00 | 00 | 01 | 01 | 05 | استاذ محاضر قسم أ | |
| / | 03 | 01 | 04 | 01 | 00 | 03 | 06 | 04 | 18 | استاذ محاضر قسم ب | |
| ثلاثة-03- أساتذة في انتداب وأستاذ واحد في استدياع | 08 | 12 | 10 | 04 | 05 | 06 | 11 | 16 | 56 | أستاذ مساعد قسم أ | |
| / | 00 | 00 | 12 | 02 | 04 | 05 | 01 | 03 | 24 | أستاذ مساعد قسم ب | |
| / | 00 | 00 | 00 | 00 | 00 | 00 | 01 | 00 | 01 | معيد | |
| / | 00 | 00 | 00 | 00 | 00 | 00 | 00 | 00 | 00 | أستاذ أجنبي متعاقد | |
| / | 00 | 00 | 00 | 00 | 00 | 00 | 01 | 00 | 01 | أستاذ محاضر قسم أ أجنبي متعاقد | |
| / | 00 | 00 | 00 | 00 | 00 | 00 | 00 | 00 | 00 | أستاذ مساعد قسم ب أجنبي متعاقد | |
| 05 | 12 | 21 | 27 | 07 | 10 | 14 | 24 | 27 | 115 | المجموع | |

- الأستاذة الهادية الحسين

جدول عددي لتوزيع الموظفين حسب التخصص الوظيفي بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية

| | |
|----|-------------------------|
| 01 | مقتصد رئيسي |
| 01 | مقتصد جامعي |
| 08 | متصرف بالكلية |
| 01 | محافظ |
| 02 | مهندس اعلام الي |
| 01 | تقني سامي |
| 02 | محاسب ادارة رئيسي |
| 04 | ملحق رئيسي للادارة |
| 10 | ملحق للادارة |
| 06 | عون ادارة رئيسي |
| 07 | عون ادارة |
| 04 | ملحق المكتبات الجامعية |
| 10 | مساعد المكتبات الجامعية |
| | |
| | |

المصدر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جدول يوضح توزيع الموظفين بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية

| | |
|----|-------------------------|
| 01 | متصرف رئيسي |
| 01 | مقتصد جامعي |
| 02 | مهندس اعلام الي |
| 01 | تقني سامي |
| 02 | محاسب اداري |
| 04 | ملحق رئيسي للادارة |
| 04 | ملحق المكتبات الجامعية |
| 10 | مساعد المكتبات الجامعية |
| 08 | المتصرفين |
| 08 | عون ادارة رئيسي |
| 07 | عون ادارة |

المصدر ادارة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

الملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة الإستراتيجية في التعليم العالي وذلك نظرا لكون هذه المؤسسات تسعى للبحث عن أنجع الأساليب الإدارية الحديثة لتسييرها في ظل الإمكانيات المتاحة والظروف السائدة من أجل تحقيق الاستراتيجيات والأهداف المسطرة للنهوض بقطاع التعليم العالي الجزائري وذلك من خلال عدة مؤشرات أهمها : التحليل البيئي الداخلي والخارجي وتكوين الرأسمال البشري والقيادة الإستراتيجية ومشاركة العاملين والثقافة التنظيمية السائدة .

وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي باعتباره يتلاءم مع موضوع الدراسة , كما تم الاعتماد في عملية جمع البيانات على استمارة بحث وعلى المقابلة الشخصية كما استندت الدراسة على أداة الملاحظة

وتكون مجتمع البحث من إداريي وعميدي الكليتين ونوابهم ورؤساء الأقسام ونوابهم في كل من كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وكذا كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بمجمع سويداني بوجمعة جامعة 8 ماي 1945 قالمة , وقد شملت العينة 55 فردا .

وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج نذكر منها :

أن إدارة الجامعة لازالت لم تتكيف بعد مع تغيرات البيئة الداخلية والخارجية بالشكل الكافي .

رغم الإمكانيات المادية والبشرية التي تسخرها إدارة الجامعة إلا أن هذه الأخيرة لازالت تعاني من العديد من المعوقات كتدخل العلاقات الشخصية في العملية الإدارية وغياب التحفيز ووضع الرجل المناسب في المكان غير المناسب.

يبقى مبدأ المشاركة العمالية مجرد إجراء شكلي باعتبار أن الإدارة الإستراتيجية الجامعية لازالت تعتمد على مبدأ المركزية في التسيير لكن يبقى الأسلوب المتبع هو أسلوب المشاورة فقط.

تتوفر العديد من القيم البناءة التي توحى بسيادة ثقافة تنظيمية متميزة لكن يبقى أداء الأفراد غير متميز نظرا لنقص روح الإبداع والتجديد لديهم ,بالإضافة إلى سيادة بعض الذهنيات السلبية التي تقاوم التغيير البناء .

Résumé

Cette étude a pour objectif de découvrir la réalité de l'administration stratégique dans l'enseignement supérieur et cela suite aux entreprises qui cherchent les meilleures solutions modernes lui permettent son développement via les contraintes et les moyens existant, et les objectifs quelle souhaite atteindre pour rendre l'enseignement supérieur en Algérie très fiable et parmi ces indices ,L'analyse interne et externe de l'environnement, la formation du personnel et les leaders, la participation des employés dans la politique de l'entreprise,

On se basé sur une approche descriptif comme étant compatible avec l'objet de l'étude , et ont s'est appuie sur le processus de collecte de données sur un formulaire de recherche et de l'entretien personnel

L'étude a révélé un certain nombre de conclusions , y compris :

L'administration de l'université ne s'adapte pas avec les changements de l'environnement interne et externe d'une manière adéquate .

Malgré les ressources matérielles et humaines que l'administration universitaire mette en place , celle ci souffre encore de nombreuses contraintes comme l'intervention des personnes dans le fonctionnement de l'administration et l'absence de motivation et ne pas mettre la bonne personne dans la bonne place

Le principe de la participation des travailleurs reste une simple formalité, comme la gestion stratégique de l'université est toujours dépendante sur le principe central de la gestion, mais la seule méthode qui reste c'est le mode de consultation.

De nombreuses valeurs constructives qui suggèrent la souveraineté de la culture organisationnelle distincte , mais il reste la performance des individus est unique en raison de l'absence de l'esprit de créativité et d'innovation dont ils disposent , ainsi que la souveraineté de certaines des attitudes négatives qui sont résistantes à un changement constructif .