أزمة التعليم العالي في الجزائر
رؤى مختلفة و الحلول المقترحة

The crisis of higher education in Algeria
Different visions and proposed solutions

العابد ميهوب*

جامعة الجلفة – الجزائر[1]

تاريخ الإرسال:2020/10/25	تاريخ القبول:2020/11/15	تاريخ النشر: 2020/12/31

الملخص:

تطرقت الدراسة إلى طرح عملية الإصلاح التي عرفها القطاع، و الرهانات التي يواجهها التعليم العالي في الجزائر مع إعطاء وصفية ميدانية من أجل إعطاء نفس جديد متجدد للتعليم العالي بهدف الاستثمار في التجارب العالمية من جهة من أجل تطوير و تنمية المجتمع الجزائري و من جهة أخرى و تحقيق قفزة تنموية نوعية تسهم في عملية التحضير لجامعة تفخر بمخرجاتها و تتأقلم مع التغيرات العالمية الحديثة. و من نتائج الدراسة تفعيل التعاون بين الجامعات العربية والوقوف بوجه النزعات القطرية التي تعيق العمل العلمي العربي المشترك والسعي نحو تبادل الأساتذة وإنشاء أساليب حديثة تحقق التخطيط لبحوث مشتركة والإسهام في مناقشة رسائل الماجستير و أطروحات الدكتوراه ، وتسهيل حضور الأساتذة الندوات والمؤتمرات العلمية التي تعقد على ساحة الوطن العربي ورفع كل القيود والحدود التي تعيق ذلك.تحقيق مسألة استقلالية الجامعات وأبعادها عن التأثيرات الفكرية والسياسية التي تنتهجها الدولة والتأكيد على التمسك بالثوابت الوطنية والقومية

الكلمات المفتاحية: أثر – مضامين الشبكات الاجتماعية– سلوكات جديدة– الشباب

Abstract:

The study dealt of development and making a qualitative leap through international experiences in the process of criticizing university management, then put forward the reform process known to the sector, and the stakes facing higher education in Algeria with giving a field description in order to give a new, renewed breath to education. The higher education aims to invest in international experiences on the one hand for the sake of developing the Algerian society and on the other hand and to achieve a qualitative developmental leap that contributes to the preparation process for a university that is proud of its outputs and adapts to modern global changes. The results of the study include activating cooperation between Arab universities and standing in the face of Qatari tendencies that hinder joint Arab scientific work, seeking to exchange professors, establishing modern methods that achieve planning for joint research, contributing to the discussion of master's theses and doctoral theses, and facilitating the attendance of professors in scientific seminars and conferences held on the homeland. Al-Arabi and lifting all restrictions and borders that hinder that. Realizing the issue of the independence of universities and keeping them away from the intellectual and political influences pursued by the state, and emphasizing adherence to the national, national and humanitarian constants

* Labed mihoub labedmihoub@yahoo.fr

تمهيد:

تعتبر الجودة الشاملة و التخطيط الاستراتيجي للجامعات القوة الدافعة للتطوير نحو مجتمع المعرفة و التقدم بالمجتمعات نحو الازدهار و الرقي الذي تنشده كافة المجموعة الوطنية، لكن التحديات و الرهانات التي تواجه العالم اليوم خاصة المتخلف والذي هو في طريق النمو منه لا تكمن فقط في الحاجة الملحة إلى المشاركة في مجتمع المعرفة و إنما تكمن أيضا في كيفية التطبيق الفعال و الناجع لتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و التحكم في كيفيات استخدامها في سبيل تضييق الفجوة التنموية بين الدول المتقدمة و المتخلفة. إن هذه التطلعات لا يمكن تحقيقها إلا من خلال تطوير التعليم عموما و التعليم الجامعي خصوصا. و من نتائج الدراسة تحقيق مسألة استقلالية الجامعات وأبعادها عن التأثيرات الفكرية والسياسية التي تنتهجها الدولة والتأكيد على التمسك بالثوابت الوطنية والقومية والإنسانية و اعتماد مبدأ الديمقراطية في اختيار القيادات الجامعية إبتداءا من رئيس الجامعة وانتهاء برئيس القسم العلمي ، وما لم تكن الجامعة مستقلة ماليا وأكاديميا ، وما لم تتوفر فيها حرية البحث والرأي فإنها لا يمكن أن تؤدي دورها المطلوب في تحقيق تقدم المجتمع وتنميته.

1 التحديات و الرهانات التي تواجه الجامعة الجزائرية: توجه الجامعة الجزائرية في مطلع هذه الألفية العديد من المشاكل و التحديات التي باتت تثقل كاهلها جراء تراكم ذهنيات قديمة من التسيير أزّمت وضعيتها و حطّت من مكانتها و رهنت قدراتها، إلى حد وصفها بـ **حضانة كبار السن** ، هذه الإشكالات الموضوعية ليست وليدة اللحظة بل تمتد إلى بدايات تأسيسها و تأثرها بالنظام السياسي من جهة و من إكراهات النظام العالمي الذي يفرض قيودا على منتسبيها، الشيء الذي جعل منها قليلة الإنتاج إلى عقيمة في نواحي عدة، لكي يتم الاستثمار في مخرجاتها في الدول المتقدمة أين توفر لهم المخابر و القاعات الخاصة للعمل الحر و الديمقراطي، و من المشكلات التي توجه التعليم العالي في الجزائر نذكر النقاط التالية على سبيل الحصر:

أولا: على مستوى الأفراد:

- الزيادة في مدخلات التعليم العالي في الوقت الراهن بشكل كبير أكثر من الطاقة الاستيعابية.
- العجز في التأطير الجامعي بفعل حداثة الجامعة.
- زيادة في عدد السكان.
- الحراك الاجتماعي أفقيا و عموديا و الهجرة نحو المدن و ما يقابله من تحسن في مستوى المعيشة.

عدم تكافؤ الفرص في الدخول إلى الجامعة بين أفراد المجتمع من حيث الجندر أو الجنس أو الطبقات الاجتماعية. (محمد مصطفى حبشي . سياسات التعليم العالي ص2)

- غياب الوعي بالمستقبل لدى الطالب الجامعي و الإنسان العربي عموما.
- تأثير المكون الثقافي و الأثنيات العرقية داخل الحرم الجامعي سبب محوري لإشكالية ضعف الممارسة العلمية.
- عدم الاهتمام بطلب العلم لدى الطلبة لغياب النموذج المثالي من التحصيل و المعرفة من جهة، و للانسداد الأفق بعد التخرج من عمل و توظيف.
- عدم الاهتمام الجدي في التدريس من طرف الأساتذة لنمطية التعليم و الاهتمام بالمظهريات على حساب العلم و المعرفة، زد إلى ذلك العدد الهائل من الأساتذة المتعاقدين أصحاب دكتوراه الطور الثالث الذين يكلفون في العادة بالأعمال الموجهة، في حين نجد أساتذة محاضرين و أساتذة تعليم عالي يختارون طواعية دروس أعمال موجهة هروبا من تحضير المحاضرات.

ثانيا: على مستوى المؤسسات:

- بناء و تدشين العديد الجامعات في الوطن و في كل ولاية تقريبا سبب غياب تكوين طلبة نخبة، وعدم احتكاك الطلبة من كامل الوطن بعضهم البعض من أجل تراكم الخبرة في كل تخصص.
- زيادة تكلفة التعليم العالي لدى الطالب بفعل الظروف الاجتماعية و نقص مصادر التموين لدى الجامعة.
- تنامي الكبير في معدلات البطالة بين خريجي الجامعات و في كافة التخصصات في ظل غياب رؤية إستراتيجية بعيدة المدى تستثمر في المورد البشري المكوّن من خلال فتح المؤسسات الصغيرة لهؤلاء الطلبة.
- إشكالية ضعف العلاقة بين التعليم العالي و التنمية أو انفتاح الجامعة على المحيط الخارجي و الفصل التعسفي و الاجتراحي بين العلم و المواطنة و الانفتاح على المجتمع.
- تعدد جهات الإشراف على التعليم العالي.
- غياب و ضعف الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي.
- الخلط بين العلمي و التنظيمي و السياسي في العلاقات الإدارية داخل الحرم الجامعي.

معوقات تتعلق بآليات صياغة عناصر الرؤية المستقبلية التي تعد الركيزة الأساسية لنجاح الخطة الإستراتيجية على أرض الواقع. (المسعودي ، سعد بركي وكابلي ، رضا علي – تقييم الفاقد التعليمي بجامعة الملك عبد العزيز ، 2002)

ثالثا: على مستوى البحث العلمي و التكوين الجامعي:

- نمطية التكوين المبنية على التلقين بحيث لا تفتح المجال للإبداع و الابتكار الفردي و إن وجد هذا فإنه يبقى محاولات فردية و ليست سياسة تعليمية .

- هجرة الكفاءات و عدم بقائها في الداخل للمساهمة في التأطير و تكوين و تنمية البلاد.
- البحوث المنجزة هي بحوث من أجل نيل الشهادات و ليست بحوث تنجز بهدف التطبيق العملي لها مما أدى إلى الحد من فعالية البحث العلمي و عدم مساهمته في تفعيل العملية التنموية.
- الاهتمام بالكم على حساب الكيف. أو حين نهتم بعدد الطلبة الوافدين أو الطاقة الإستعابية على حساب نوعية التكوين و إخراج نخبة تضطلع بمهامها البحثية في المستقبل.
- غياب مجالات علمية محكمة تكتسب موضوعية علمية معترف بها، تبعد بها عن السلوكات التي تراعي الفئوية في النشر ، أو تلزم الباحثين الناشرين أمورا بعيدا جدا على متطلبات الجودة الشاملة، و تراعي فيها كذلك المواضيع الجديدة القمينة بالنشر، و تؤكل مهمة تسييرها إلى كفاءات مشهود لها و تلقى دعم الأغلبية داخل الجامعة.

2 . طرق تطوير التعليم الجامعي: بعد توضيح بعض العراقيل و الصعاب التي تواجه التعليم العالي في الجزائر، و التي تبدو غير عصية على التجاوز و العبور من خلالها إلى فضاء جامعي أرحب يجعل من مشاكله نقطة انطلاق حقيقية ليؤسس لثقافة و هوية أخرى تمكن الجامعة من لعب دورها الريادي في قيادة المجتمع إلى التكوين الاستراتيجي و مجتمع المعرفة الذي ظهر جليا كمطلب لكل الدول المحترمة التي جعلت من الجامعة منبرا للتخطيط الاستراتيجي و الدراسات الاستشرافية التي تهتم بمستقبل أجيالها، و من النقاط المهمة التي يجب على الجامعة تداركها من أجل تطوير التعليم العالي نذكر:

أولا: الاستفادة من الخبرات الوطنية: لم تدخر الجامعة الجزائرية . فيما سبق . من جهد في تكوين إطارات كفؤة، أصبحت الآن تسيّر أكبر المختبرات و الشركات العالمية في الخارج و في أغلب التخصصات العلمية الدقيقة، بعد أن وجدت الأبواب موصدة أمامها في ظل الأزمات السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية الماضية، و خاصة في العشرية السوداء التي مرت بها

الجزائر الشيء الذي جعل الكثير من الأدمغة تهاجر إلى الخارج من أجل فرص أحسن و فرارا من الوضع المتردي الذي أتى على الأخضر و اليابس، و الآن و بعد الانفتاح و بداية وضوح الرؤية للكثير أصبح من اللازم على الدولة الجزائرية أن تعيد أبنائها و خبراتها إلى أرض الوطن للاضطلاع مهامهم و الاستفادة و خبراتهم في مجال البحث العلمي و في تكوين أجال أخرى من الجيل الجديد الذي يتوق إلى البحث و المعرفة.

ثانيا: تأهيل الكوادر الحالية و الجديدة: و تكون الاستفادة من الخبرات الجزائرية في الخارج في تأهيل كوادر جزائرية بحتة و في كل التخصصات، لأن الذخيرة الحقيقة تكمن في تكوين جيل جديد من الشباب في مخابر البحث و التقنية و التكنولوجية التي أصبحت لغة العالم و به تصنّف الجامعات، دون أن ننسى أن الجامعة الجزائرية الآن تزخر بالعديد من الإطارات العالية في التكوين و مازالت تقدم في زبدة خبراتها للأجيال، (الغالم ، عبد العزيز غالم – الهدر التعليمي في كليات جامعة الكويت ، 1994م . ص 65) و مازالت تكافح و تنافح في مخابر الجامعة، و ما وجود جيل جديد من الشباب في مدرجات الجامعة يعمل بكد و جهد مضني إلا دليل على أن الجامعة ما زالت تضطلع بمهامها و تخرج في دفعات جديدة يرصع بها التعليم العالي في الجزائر رأسه بها. و إن كانت هناك نقائص فتكمن في سياسة التسيير و ضعف التخطيط الاستراتيجي و ما توارثته الجامعة الجزائرية من أزمات انعكست عليها كبقية المؤسسات الأخرى.

ثالثا: إعطاء الاستقلالية للجامعات و المعاهد: ومن الأزمات التي انعكست على الجامعة الجزائرية هي ضعف التسيير و انعدام الرؤية في وضع خطط إستراتيجية للنهوض بها لما انتابها من ركود عقّد من أزمتها لمدة زمنية معتبرة و ورّثها تصرفات لمن ترق إلى مستوى مؤسسة الجامعة، لأن المناخ العلمي يتطلب مناخ ديمقراطي في التسيير من جهة و يتطلب كذلك استقلالية في التسيير من جهة أخرى، بعيدا عن المركزية التي لا تعرف أو لا تصلها تقارير موضوعية حول طبيعة و خصوصية كل جامعة، فقط هنا نشير أن الجامعة كمجتمع و كمؤسسة يجب أن تختار من بين منتسبيها الأكفاء منهم للتسيير بعيد عن الشعبوية و الأثينية في الاختيار الأنسب للوظائف النوعية في المؤسسة من أجل الرقي و الازدهار. لأن الاستفادة من الخبرات الجزائرية يتطلب مناخا ديمقراطيا من أجل اكتشاف القدرات و تكوينهم و صقل مواهبهم يتطلب نوعا أخر من التسيير يتماشى من طبيعة المرحلة.

رابعا: تطوير الإمكانيات التعليمية و التكوينية: إن الجامعة الجزائرية الآن في حاجة إلى نقد المسار و التدقيق فيه لكي لا نعيد الأخطاء و نكررها، و من الأشياء التي يجب أن نستثمر فيها طاقاتنا و جهودنا هي تطوير الإمكانيات التعليمية و التكوينية، لأن العلم يتطور بمقدار تطور التقنية و الوسائل فيه، و ننفتح على الجامعات الكبرى في العالم للإقتداء و ترسّم الخطوات الناجحة فيها و إتباعها، لذا فإن المحصلة الكبرى في الجامعة ليس في كثرة روادها أو مدخلاتها بقدر ما هو توضيح سياسة تطوير المخابر البحثية فيها و الالتزام بجد، لأن الجهد يقاس بالإنجاز و المنتج، فالكثير من مخابرنا مازال يعلوها الغبار أو تعرضت أدواتها و أجهزتها إلى التلف و التكسير ، أو تعرضت أموالها للهدر أو السرقة بفعل تضخيم فواتير أو إدراج نشاطات كانت على الورق فقط. (بسيوني ، سعاد وسلامة ، عادل عبد الفتاح والنبوي ، أمين محمد 1998م . ص 99)

خامسا: إعادة النظر في التخصصات و المناهج: المنهج هو كل مركب من مجموعة من العناصر أو الأجزاء التي ترتبط مع بعضها البعض بشكل وظيفي يكمل كل جزأ الجزء الآخر، و إذا حدث أي خلل في عنصر من العناصر المكونة للنظام، انعكس هذا الخلل على النظام كله وهذه العناصر هي: الأهداف، المحتوي، التدريس، التقويم.

و لم يتضمن تقرير التنمية الإنسانية العربية الكثير حول مناهج التعليم الجامعي وأساليب تدريسه وتقويمه، وذلك كما أشار التقرير يعود إلى ندرة البيانات في هذا الخصوص. إلا أن التقرير أعطى مؤشرات مثيرة للاهتمام حول الموضوع نوجزها فيما يلي:

النتائج التي خرج بها مشروع المكتب الإقليمي للدول العربية في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لتحسين نوعية التعليم الجامعي في البلدان العربية والذي شاركت فيه 12 دولة عربية

- اعتمد التقويم على معايير للأداء هي المستوى الأكاديمي، والتدريس والتعلم وتطوير الطلبة وموارد التعليم، وضمان الجودة وتحسينها ومعايير تفصيلية أخرى. تكشف تقييم المكتب الإقليمي للدول العربية عن النتائج التالية: (إنجازات التعليم العالي في البلدان العربية و تحدياته، 1998 . 2009، ص 55)
- أ/ أن المستوى الأكاديمي ، ويقصد به مستوى تصميم المنهج والمقررات الدراسية وفاعلية أساليب التقويم وتحصيل الطلبة، لأي من البرامج المشاركة لم يصل إلى درجة التميز بحسب المقاييس الدولية وإنما كان التقدير دائما من فئة المقبول.
- ب/ قصور مناهج الجامعات المشاركة عن تغطية جميع المهارات الأساسية لتعلم علم الحاسوب حيث بلغ عدد الجامعات التي تطابقت مناهجها مع منهاج الاختبار الدولي 8جامعات فقط. ومع أن المستوى الأكاديمي لهيئات التدريس في هذا المجال يمثل جانب قوة بحسب التقرير، تمثل كفايات فئات التدريس المتوفرة ومكون الرياضيات في المنهاج جوانب ضعف تحتاج إلى المعالجة.
- ج/ تدني مؤشرات جودة التعليم لدى غالبية الجامعات ال 15 المشاركة إلى اقل من المتوسط (60%) وفقا للمعايير المعمول بها في التقويم.
- تدني مستوى التسهيلات المادية الضرورية للتطوير النوعي للتعليم الجامعي من مثل المكتبات الجامعية وقدم ومحدودية المختبرات وتكدس حجرات الدراسة بالطلبة .
- وكأحد الشروط الأساسية للتطوير النوعي للتعليم الجامعي يورد التقرير مثالا لاستخدام أسلوب التعليم الإبداعي الذي تتمحور فيه العملية التعليمية حول الطالب وليس حول عضو هيئة التدريس كما هو سائد في الأساليب التقليدية للتدريس الجامعي في نعظم الجامعات العربية.
- سادسا: تفرغ الأساتذة للتعليم و البحث العلمي: إن تفرغ الأستاذ الجامعي للبحث العلمي و التعليم هي من الشروط الأساسية لإنجاح العملية التعليمية داخل الجامعة، و هذا يتم أولا على مستوى التوزيع الزمني للبرامج و التوزيع العلمي للمقاييس وفق التخصص و قدرة الأستاذ على التحكم و الإبداع فيه، فكثيرا ما يتم توزيع المقاييس في المعاهد حسب الأقدمية أو من درس المقياس أولا، فتتيه الجامعة في صراعات هامشية بعيدة عن الأداء البيداغوجي، إن تفرغ الأستاذ للبحث العلمي يتوجب أولا أن تكون نفسيته مرتاحة بالدرجة الأولى، ثم بعد ذلك يحاسب الأستاذ على الفراغ الذي كان يطالب به، فبعض الأساتذة نجدهم لا يكتبون مقالا واحدا فضلا على أن يكون كتابا أو تأليفا جديدا يثري به المكتبة الوطنية، و الكثير من هذه الكتابات عبارة عن اجترار لمحتويات و كتابات قديمة لا تسمن و لا تغني من جوع، فالكتابات التي ننشدها هي تلك الكتابات التي تعتبر إضافة علمية جديدة و رؤى مختلفة نصنفها ضمن إطار الإبداع.
- **المداخل الكبرى للإصلاح الجامعي في الجزائر**: إن التخطيط الاستراتيجي للجامعة يفرض عليها الأخذ بكافة الوسائل و السبل من أجل بناء صرح جامعي يتماشى مع تطلعات المجتمع المستقبلية و يأخذ في حسبانه الرهانات التي يضعها أفراد المجموعة الوطنية، دون أن يتغافل عن التجارب الإنسانية التي وضعت جامعات كانت صغيرة في مصاف الجامعات المتقدمة، و يمكن أن نوجز المداخل الكبرى التي يجب تجسيدها على أرض الواقع ما يلي:
- أولا . التخطيط للتعليم العالي: يعد التخطيط عنصرًا أساسيًا من عناصر الإدارة التعليمية، ويعتبر مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل، لأن التخطيط الاستراتيجي سلسلة من القرارات التي تتعلق بالمستقبل لتحقيق الأهداف المقررة.

و لكي يتحقق النجاح لعملية التخطيط فلابد من تحديد إستراتيجية تتضمن: تحديد الأهداف الواضحة، وترتيب الأولويات، وتوفر الإمكانات المادية والبشرية، والتنبؤ باحتمالات المستقبل والظروف المختلفة،والشمول،والواقعية، والمرونة، والمتابعة، والتقييم والتقويم. فالتخطيط في ميدان التعليم عملية واسعة ومستمرة، وتتضمن جوانب عديدة، ومجالات مختلفة للعمليات التعليمية. إن مؤسسة التعليم العالي لا تبدو جاهزة للتغيير المنهجي و التطبيقي، و ذلك انطلاقا من مبدأ المحافظة على الخط العام و التقليد و السمعة و انحياز أغلبية الكوادر داخل الجامعة للتمسك بما هو قديم في التسيير، و رغم ذلك فإن إرهاصات التغيير بدأت تضغط بقوة على آليات التسيير و تظهر استجابات كبيرة و برؤى مختلفة لا تقبل الجدل و المساومة، إن التطورات والاتجاهات المعاصرة في عالم جامعات، تشير إلى التسارع المطرد و الحثيث، بل النتائج المباشرة على جميع المستويات، والتي لم تبق مزيدًا من الفرص للنقاش و الجدال، وعليه فليس أمام جامعاتنا سوى استجماع قدراتها وعقد عزائمها للتعامل الحيوي مع تلك التطورات وما أفرزته من تحولات هيكلية في نظمها وأساليب قيادتها. فإن مجالات رسم السياسة العامة في التعليم يمكن تصنفيها وفق الآتي: (سلامة ، عادل عبد الفتاح التعليم الجامعي عن بُعد 2001م . ص 127)

- السياسة المتعلقة بالوظائف الأساسية للتعليم بمراحله المختلفة، وجزء كبير منها يتعلق بإعداد المناهج. غير أنها تشمل أيضا مايتعلق بالفلسفة والأهداف والمرتكزات العامة للدولة، وكذلك سياسة القبول و التنسيب، وأساليب تقييم التحصيل التعليمي، فضلا عن الشهادات الممنوحة والتخصصات العلمية وأخيرا ما يتعلق بالإجراءات التأديبية.
- السياسة المتعلقة باللوائح والإجراءات الخاصة بتعيين وتوظيف ومتابعة وترقيات المستخدمين وأعضاء هيئة التدريس بصفة عامة، وحسب التصنيفات والتدرج الوظيفي والمهني المعمول به بصفة خاصة.
- السياسة المتعلقة بتوفير وتخصيص الموارد المالية، وتوفير الصيانة للمباني والتجهيزات.
- السياسة المتعلقة بإنشاء وتنظيم المؤسسات التعليمية كوحدات منفردة. وكذلك ما يتعلق بتنظيم كامل النظام التعليمي سواء على المستوى الوطني أو على المستويات المحلية.

وتنبع أهمية التخطيط الاستراتيجي من أنه السبيل العلمي المتاح أمام النظم التعليمية للحاق بركب المجتمعات المتقدمة، والانتقال بالتربية من مرحلة النظم التقليدية إلى مرحلة البنيات الجديدة. وتعد عملية التخطيط الاستراتيجي من أهم العمليات الإدارية التربوية فعالية وفائدة؛ لما لها من آثار إيجابية على النتائج التربوية المرجوة. تكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الجزائرية فيما يا يلي:

- إحكام سيطرة الإدارة على الموارد المتاحة داخل المؤسسة وترشيد استثمارها.
- التأكد اليقيني بالنسبة لعوامل البيئة الخارجية التي تعمل بها المؤسسة والبيئة الخارجية التي تعمل فيها.
- إيجاد نوع من التوافق والتطابق بين مستوى المخرجات وسوق العمالة من الجانب التكنولوجي.
- ترسيخ الحوار البنّاء في جميع الإدارات التي تخضع لها المؤسسة وهي الإدارة العليا و الوسطى و الدنيا.

أ/ **خصائص التخطيط الاستراتيجي:** تكمن خصائص التخطيط للتعليم العالي في النقاط التالية هي:

- المرونة.
- مراعاة خصائص البيئة الخارجية التي تعمل فيها مؤسسة الجامعة.
- الشمول والتكامل بمعنى مراعاة جميع جوانب البيئة التي تعمل فيها الجامعة.
- التفاعل بين التخطيط والتنفيذ.

ب/ خطوات التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي: تتمثل خطوات التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي في النقاط التالية:

- تحديد الأهداف الإستراتيجية التي ينبغي تحقيقها في المستقبل.
- تحديد السمات والخصائص العامة للمؤسسة.
- تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة.
- تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة.
- وضع الخطط الإستراتيجية وفق القدرات و الإمكانيات من اجل تحقيق سلس للأهداف.

تحديد العمليات و وضع الخطط التكتيكية لإنجاح الأهداف. (سليمان ، نجدة إبراهيم – رؤية مستقبلية لتقديم الجودة وضمان الجودة في التعليم العالي في مصر 1998م . ص 52)

ج/ واقع التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي في الجزائر: لا يمكن بأي حال من الأحوال أن ننفي وجود مثل هكذا خطط في الجامعة الجزائرية فيما سبق و لكن من الانتقادات التي يمكن أن نوجهها في هذا المجال أنه الخطط الإستراتيجية كانت مغيبة أو غير معمول بها أو معطلة، أو لا تشترك مع الخطط العامة للتنمية الاجتماعية و أردنا أن نؤسس لفعل علمي جاد و تسهم الجامعة في عملية التنمية يجب ان نراعي عدة مسائل كانت مغيبة و تفعيل آليات كانت معطلة، ويتمثل ذلك في وصف وتحليل مراحل التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي بالجزائر، وهي:

أ/ تحديد أهداف التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي بالجزائر التي تتمثل في:

- توفير القوى العاملة الوطنية اللازمة لتحقيق التنمية، وإحلال العمالة الوطنية محل العمالة الأجنبية في بعض المجالات الصناعية.
- تحديد السمات والخصائص العامة لكليات ومعاهد التعليم العالي بالجزائر
- تحليل البيئة الداخلية لكليات ومعاهد التعليم العالي بالجامعة الجزائرية.
- تحليل البيئة الخارجية لكليات ومعاهد التعليم العالي بالجزائر.
- وضع الخطط الإستراتيجية للتعليم العالي بالجزائر
- تحديد العمليات والخطط التكتيكية لتنفيذ الخطط الإستراتيجية في مجال التعليم بالجزائر.

ويتحقق للتعليم العالي من خلال:

- العناية بالمعاهد العليا في مجالات التعليم الفني والتقني والتدريب, وذلك لإقامة مجتمع منتج ولتحقيق التنمية الاقتصادية.
- التأكيد على التوسع الكيفي في الجامعات بدلاً من التوسع الكمي, ذلك لأن تركيز الإنفاق على الكيف يدر عائدًا أكبر من الإنفاق على الكم.
- توزيع مؤسسات التعليم العالي على المناطق المحلية دون تركيزها في المدن الكبرى.
- إنشاء قنوات اتصال قوية بين الجامعات ووسائل الإعلام ومواقع العمل ومراكز الإنتاج. (عبد الوهاب ، محمد زكريا – الأداء الجامعي بين النظرية والتطبيق ، ص 141)

ب/ تنويع أنماط الجامعات:

- حيث ينبغي العدول عن النمط التقليدي الموجه للجامعات, فهو يهدد التعليم الجامعي بالجمود, ولذلك لابد من أن تنظر الجامعة من خلال علاقتها بقضايا التنمية الاجتماعية والاقتصادية والثقافية, وذلك من خلال مراعاة تحقيق الآتي:
- إقامة جامعات نوعية تتميز في مجالات معينة من التخصص لخدمة نشاطات إستراتيجية في مجالات التنمية الشاملة, مثل إيجاد جامعة تتميز بالتنمية الزراعية، وأخرى بالتنمية الصناعية.
- العمل على إنشاء كليات متخصصة داخل الجامعة تتولى تمويلها مؤسسات الإنتاج المرتبطة بمجالات عملها، لتوفير التمويل الجيد وإمكان إعداد الطلاب عمليًا.

ج/ تطوير أنظمة الدراسة بحيث تحقق أهداف سياسات التعليم العالي، من خلال:

- تطوير مناهج التعليم العالي ليتفق مع حاجات المجتمع في ضوء المتغيرات.
- تنظيم الدراسة على نحو يغرس في الطالب القدرة على الاعتماد على النفس واختيار ما يتوافق مع ميوله وقدراته.

د/ الاستثمار في مجال البحث العلمي:

يعد البحث العلمي ركيزة أساسية من ركائز المعرفة الإنسانية في كافة ميادين الحياة، بل أضحى أحد مقاييس الرقي والحضارة في العالم، فمن خلال البحث العلمي يستطيع الإنسان اكتشاف المجهول وتسخيره لصالح المجتمع بما يحقق التنمية

- والازدهار في كافة مجالات الحياة. وبفضل البحث العلمي يمكن امتلاك التقنية والمعرفة باعتبارهما الأداة الفاعلة لتحقيق الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة من أجل تحقيق التنمية والتقدم.
- ولئن كان البحث العلمي يشكل عنصرًا مهمًا وشرطًا ضروريًا لتقدم أي مجتمع فإن الحاجة له تبدو أكثر إلحاحًا في عالمنا الإسلامي سيما مع التقدم الهائل للعلوم والتقنية الذي يشهده العالم المعاصر مما يحتم على الدول العربية مزيدًا من الاهتمام بالبحث العلمي وتطوير آلياته في ظل الحاجات المتزايدة للتنمية في عصر المعلوماتية والاتصالات.
- ومن هنا فقد أولى العديد من الباحثين عملية تقييم البحث العلمي وواقعه اهتمامًا واسعًا، انطلاقا من أن البحث العلمي يلعب دورًا أساسيًا في تقدم المجتمعات وتطورها، واعتبار الاهتمام به أحد المقاييس الأساسية التي تقاس بها حضارة الشعوب. (Colado,D I 2001)

إن البحث العلمي يشكل العمود الفقري للجامعات و مؤسسات التعليم العالي، ولهذا خصصت الجامعات العربية مراكز أبحاث متميزة ووضعت في تنظيماتها الإدارية هيئات إدارية متخصصة في تنظيم شؤون البحث العلمي وتنسيقه ومتابعة تطويره ودعمه وذلك من خلال إنشاء العمادات والمعاهد المتخصصة لإدارة شؤون البحث العلمي. (عبد الرحيم الحنيطي . واقع البحث العلمي وآفاقه في العلوم الأساسية ص22.)

هـ/ التخطيط للأقسام العلمية في الجامعة: إن محاولة تقديم تصور تنظيمي عن الأقسام العلمية وظيفتا و دورًا، لا يمكن أن يتم بصورة نمطية بعيدة عن موقعه في الهرم الأكاديمي والعلمي الجامعي، إذ ترتبط مهمة معرفة ماهيته و طبيعته وخصائصه، ومن ثم دوره بتوضيح إطاره الإداري. و لما كانت الرؤى التنظيمية للطريقة التي ينظر فيها إلى القسم العلمي تشير إلى تعددية متباينة في نماذجها، فالأمر يكون مدعاة لقراءة تنظيمية لتلك الخيارات التخطيطية و الإستراتيجية. إن طبيعة التنظيم بمظاهره المعروفة المتمثلة في التنظيم الهرمي وما ينشأ من علاقات وخطوط اتصالات، فضلاً عن خصائص الإجراءات والتعليمات التي يعبر فيها التنظيم عن حركته باتجاه أهدافه، تعد المحور الذي تدور حوله الاجتهادات عند رسم المعالم التنظيمية له، والتي تخضع بدورها لعلاقته ببيئته الخارجية تأثيرًا وتأثرًا.

تؤكد التقاليد الأكاديمية أن الأقسام العلمية تمثل تخصصًا في أعلى مستوياته العلمية والمعرفية في نطاق الجامعة التي تضمّه. وبالتالي فإن مدى قدرته على ممارسة أدواره المنوطة بفاعلية يعني بالضرورة أن يتسم أداء الكلية والجامعة بالخاصية ذاتها. وتأسيسًا على ما تقدم، فإن إقامة متطلبات ممارسته لدوره وتنظيم علاقاته وإدارته، على نحو يمنحه المرونة المناسبة، (بسيوني ، سعاد وسلامة ، عادل عبد الفتاح والنبوي ، أمين محمد ، ص 215) و يبعد به عن تحمل أعباء الإدارة البيروقراطية و القرارات الارتجالية، تجعل الجامعة تستمد حيوتها من حيوية أقسامها العلمية بما يطور آليات التعامل و فاعلية النقاش الجاد. أن الإدارة المعنية بالتخصص العلمي للقسم هم الأقدر والأكفأ على تسيير شؤونه العلمية و المعرفية و الأكاديمية، لذا فإن تمكين إدارة القسم، يجب أن ينطلق من قناعة الإدارة الجامعية بضرورة:

- توفير الاستقلالية الأكاديمية بالدرجة الأولى.

- يتبعها ما يعززها من تفويض فعّال لاتخاذ القرارات المالية والإدارية.
- إن أية معوقات ستؤدي إلى نتيجة محبطة وتغريب يصعب معالجة ما ينشأ عنه من انكماش أو تهميش.

و عادة ما تبرر الإدارات الجامعية توجسها خيفة من تمكين إدارات الأقسام العلمية ومنحها الاستقلالية التامة بالحاجة لإحكام السيطرة على أنشطتها، درءا لحصول عدم توازنات في ممارساتها الأكاديمية أو التعليمية، وخاصة في الجامعات الفتية التي عادة ما تتحول مثل تلك التوجسات فيها إلى أعراف تستمر إلى حين.

وقد تبرر تلك الإدارات طريقة تعاملها بمضامين ذات طابع اقتصادي تستهدف خفض الإعتمادات. فالخسائر التي قد تترتب على تلك الإعتمادات، ربما تتجاوز الخسائر التي تترتب عن تحجيم القسم العلمي وتهميش دوره. و في الغالب يتفق الباحثون الإداريون على ثلاثة أبعاد رئيسة للهيكل التنظيمي وهي:

أ/ التعقيد: و يعتمد إلى تقسيم التنظيم إلى عدد من وحدات بموجب أسس معرّفة، حيث يتم ترتيبها عموديًا، بحيث يُشرف كل منها على عدد من الأقسام والفروع.
ب/ الرسمية: ويصف هذا البعد درجة تقنين قواعد وإجراءات العمل، بحيث تتم تأدية الأعمال بشكل واحد محدد ومنمّط.
ج/ المركزية: ويؤكد هذا البعد على تركيز السلطة الرسمية أو حق اتخاذ القرارات بيد جهة واحدة، أو مستوى إداري واحد، أو بيد شخص واحد في قمة الهرم التنظيمي.

و سوف نبلور إشكالية لسؤال محوري مفاده: هل يعود غياب أو ضعف الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي – كنموذج – إلى عوامل ثقافية أم بحثية (علمية)؟ ومن ثم البحث عن الأسباب المحورية لتلك الإشكالية، التي من شأنها توليد عدد من الأمراض ذات الطابع الفلسفي والإداري والتنظيمي والبيروقراطي في جنبات مؤسسات التعليم العالي. و قد خلصنا إلى فرضيتين أساسيتين و هما:

- غياب التفكير و الوعي بالمستقبل لدى المجتمع الجامعي.
- فرضية أن المكون الثقافي يشكل سببا محوريا لإشكالية ضعف الممارسة الإستراتيجية .

وتأسيسًا على ما سبق فإن مشكلة العالم العربي ككل في الإدارة الإستراتيجية مشكلة ثقافية بالدرجة الأولى وليست مشكلة بحثية أو علمية تتمثل في عدم توفر الأطر والنظريات والنماذج أو الخبرات العلمية في المجال الاستراتيجي. و تم تحديد ثلاثة من أمراض الإستراتيجية العربية، وهي:

- إبعاد التنظير بالعمل الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي.
- تكريس النمط الإداري على حساب النمط القيادي في مؤسسات التعليم العالي.
- عدم إلاء الحكومات الاهتمام للعمل الاستراتيجي داخل الجامعات (السيد، منير حسن علي، إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في منشآت التعليم العالي،ص 138)

و بالتالي يجب أن نأخذ بالنقاط التالية كعلاجات للإشكالات السابقة:

- تبني المنهج الكيفي لاستكشاف بنية الخلل الثقافي في محيط الإستراتيجية في الجامعة.
- محاولة إيجاد بضرورة الاعتراف بالتنبؤ بالمستقبل والاستعداد الاستراتيجي له و ذلك من خلال تصميم وتنفيذ برامج تدريبية عالية الجودة للقيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي.
- ضرورة الاعتراف بمسألة الاستشراف في العملية التعليمية في العالم العربي لتدريب الناشئة عليه.

- ضرورة إصدار دوريات علمية محكمة للدراسات الاستشرافية مع تركيزها على المناهج الكيفية والنقدية.

ثانيا: الجودة الشاملة: و في ظل الاهتمام المتزايد والقناعات العلمية المتراكمة بأهمية إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي أدركت كثير من البلدان المتقدمة هذه الأهمية، وعملت على إحلال إدارة الجودة الشاملة في كثير من قطاعاتها، بما في ذلك التعليم العالي، حتى إن كثيرًا من الجامعات الأمريكية والبريطانية و الأوروبية بصفة عامة الأخذ بإدارة الجودة الشاملة كأهم أسلوب في تحسين إدارتها و تجويدها.

و تعد الجودة الشاملة فلسفة ومدخلاً إداريًا ونمطًا استراتيجيًا للإدارة الإستراتيجية يطبق في منظمات التعليم العالي بهدف تحقيق الارتقاء العلمي والإداري لها. بما يضمنه التعليم العالي من رؤوس أموال فكرية ضخمة ومتنوعة الأداة الرئيسة لقيادة التقدم في المجتمعات. وتتطلب مؤسسات التعليم العالي أن يكون لها إدارة إستراتيجية لها فكر وتوجه استراتيجي يقوم بصياغة رسالة المنظمة التعليمية (الفلسفة والأهداف)، ويقوم بالتحليل البيئي، ويقوم بصياغة وتنفيذ الاستراتيجيات المناسبة

لها. إن التحدي الراهن والمستقبلي المطروح على التعليم الجامعي العربي يتطلب قدرة غير مسبوقة في التعامل معه ، وهذا يتطلب دراسة :

- وضع المعلمين وإمكانية تطويرهم مهارياً و معلوماتيا .
- وضع المناهج، ومدى مناسبتها مع المعلومات الحديثة وحاجة سوق العمل .
- وضع الطلاب، ومدى تفاعلهم مع التطور الحادث مهارياً و معلوماتيا (السيد ، كريمات محمود –1997 . ص 129)

و بعد أن ثبت نجاح نظام إدارة الجودة الشاملة (TQM) في عدة مجالات منها التجارة والصناعة، كان لابد من التفكير بالأخذ به في مؤسسات التعليم العالي. فالمؤسسات المحلية والعالمية التي تخضع لنظام إدارة الجودة الشاملة لا بد لها أن يكون العاملون فيها من خريجي مؤسسات جامعية تخضع لإدارة الجودة الشاملة. وعليه كان لابد من إحداث تغيير شامل في النظم الإدارية داخل مؤسسات التعليم. ويبرز دور إدارة الجودة الشاملة في دعم الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي والمكوّنة من المسؤولين في المراكز العليا في الهيكل التنظيمي والذين تعتبر الإدارة الإستراتيجية مهمتهم الأساسية و تتوافر لهم القدرة والصلاحية للتأثير في القرارات، وبالتالي في أداء تلك المؤسسات ومستقبلها على المدى الطويل. كما أن تكلفة مخاطر القرار الاستراتيجي تكون أعلى بكثير من أي نوع آخر من القرارات.

إن الدور المنوط بصانعي القرارات الإستراتيجية هو صياغة الإستراتيجية Stratégie Formulation وتعني: التخطيط المستقبلي البعيد المدى، والإشراف على تنفيذ الإستراتيجية Stratégie Implémentation وهي: مرحلة التطبيق الفعلي لتحويل القرارات الإستراتيجية إلى أعمال و نشاطات رسمية في المؤسسة (منير حسن علي، 1999 . ص 75) و يطرح هذا الموقف تساؤلا محوريا يتمثل في:

كيف يمكن للقيادات الجامعية تطوير ثقافة للجودة تدعم من فرص نجاح تطبيقات إدارة الجودة الشاملة لديها؟

يمكن القول إن التفوق في الجودة يتطلب مجموعة من المميزات:

- توافر مقومات أساسية يأتي في مقدمتها العمل على خلق ونشر ثقافة داخل المنظمة تنظر دائمًا إلى الجودة على أنها تمثل هدفًا أول.
- وأن يصبح التحسين المستمر في الجودة جزءًا لا يتجزأ من العمل الروتيني اليومي، أي ثقافة، تجعل الجودة نصب عينيها ومحور اهتمامها.

- إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يستلزم في البداية تطوير أطر ثقافية ملائمة تدعم هذا التطبيق وتزيد من احتمالات نجاحه.
- وقد شرعت بعض الدول العربية في إنشاء صناديق للإبداع والتفوق والإعلان عن جوائز للتميز والإبداع.
- كما بدأت العديد من الجامعات العربية في السعي لتحقيق نظم لضمان الجودة فيها في ظل غياب ممارسات سابقة لها في هذا المجال يمكن البناء عليها، وعدم وجود وضوح مناهج وممارسات الجودة المتنوعة ومضمون أبعاد كل منها.
- لقد أدى ذلك إلى ممارسات تتداخل فيها مفاهيم السيطرة على الجودة، ومفاهيم كل من ضمان الجودة وإدارة الجودة الشاملة كمناهج لممارسات وتطبيقات الجودة. وأصبح ضمان الجودة وعاء يضم كل شيء وتتعدد فيه الاجتهادات بين مقتصد ومسرف.
- تركيز الطاقات وتوجيهها نحو هدف واضح المعالم والأهداف.

فإدارة الجودة الشاملة تعتمد على تطبيق أساليب متقدمة لإدارة الجودة وتهدف إلى التحسين والتطوير المستمر وتحقيق أعلى المستويات الممكنة في الممارسات والعمليات والنتائج و الخدمات. فعلى صعيد المجال التعليمي انطلقت المؤسسات التعليمية الكبرى متمثلة في الجامعات لتبني مفاهيم الجودة الشاملة وتطبيقها بهدف العمل على التحسين المستمر في المنتج

التعليمي ومخرجات العملية التعليمية، وأيضًا رفع كفاءة العاملين بها بما يضمن الحصول على خريجين لديهم المعارف الأساسية التي تؤهلهم للتنافس في كافة المجالات العملية بكفاءة عالية على المستوى العالمي.

وتعتبر الجودة الشاملة إطاراً مناسباً لتنسيق وتوحيد جميع الجهود التطويرية ، وذلك لأنها تقدم المزايا التالية :

- تشمل جميع جوانب العمل الإداري والأكاديمي على مستوى الجامعة ككل وبالتالي تساعد على إحداث تغيير متكامل يسهل رفع الكفاءة بشكل عام حيث أن تطوير جزء أو خدمة معينة وبقاء الأجزاء والخدمات الأخرى كما هي عليه يعيق أو قد يمنع تطبيق أي تغيير كلي أو جزئي.
- أساسيات أسلوب إدارة الجودة الشاملة وهو ضروري لإحداث أي تغيير حقيقي في الجامعة .
- عمل هيكل لجميع النشاطات التطويرية بدءاً بوضع رسالة ورؤية الجامعة ، وبذلك توفر هيكلاً متكاملاً متناسقاً يوحد جميع هذه الجهود نحو هدف واحد ، وبدون هذا الهيكل قد تتضارب هذه الجهود.
- تدعو إدارة الجودة الشاملة للتطوير والتحسين المستمر وهو الهدف الأساسي لعمليات التطوير المزمع إجراؤها.
- تركز إدارة الجودة الشاملة على قياس وتقييم الأداء وهو أحد أهداف إجراءات التطوير الحالية (السلمي ، علي –1999، ص 265)

وقد اعتمدت الجودة الشاملة على توفير الأدوات والأساليب المتكاملة التي تساعد المؤسسات التعليمية على تحقيق نتائج مرضية معتمدة على وضع قاعدة عريضة من المعلومات والمؤشرات التي تمكن كافة الإدارات وواضعي القرار من الوقوف على مؤشرات القصور والقوة داخل المؤسسة التعليمية (شبانه ، زكي محمود ، 1973م. ص 98)

ثالثا: إدارة المعرفة: تعتبر الإدارة الإستراتيجية أحد المفاهيم الإدارية التي يمكن ترسيخها في مختلف أنواع المنظمات بصفة عامة ومؤسسات التعليم العالي بصفة خاصة باعتبارها مدخلًا إداريًا شاملًا يساعد من خلال المراحل المختلفة لها على صياغة الإستراتيجية وتنفيذها ومراجعتها وتحقيق طفرات إستراتيجية في أدائها، وذلك بتوفير طاقاتها لتحقيق إنجازات إستراتيجية طبقًا للأولويات التي تضعها الإدارة. و تقدم إدارة المعرفة دور المعلومات والمعرفة في التنمية، وما ينعقد عليه الأمل من مجتمع المعرفة والاقتصاد القائم عليها، كما تعطي نظرة شمولية عن القوى التي تعمل على تشكيل مستقبل يقوم

على العلم و التكنولوجيا و فرص التعلم مدى الحياة، والتنمية الاقتصادية و تقديم الخدمات. كما تتناول الرؤية المستقبلية للتعليم العالي العربي في مجتمع المعرفة وما يصحبه من بحوث علمية من وجهة نظر قائمة على التراث والثقافة العربيتين.

ويمكن تطبيق مفهوم الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي لرفع جودة العملية التعليمية من خلال قيام تلك المؤسسات بتحديد الرؤية المستقبلية لها وتحديد غاياتها على المدى الطويل، وتحديد أبعاد العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يساعد في تحديد الفرص والمخاطر المحيطة، ونقاط الضعف والقوة المميزة لها وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها.

و يضيف الدكتور طالب عبد صالح عن الآليّاتُ والوسائلُ التي تؤدّي بها الجامعةُ وظائفَها المتعلِّقة بالتنمية، فأهمُّها:

أ/ ربط المادة العِلميّة للمحاضرة بالإنسان والمجتمع والحياة والبيئة، بدلا من تدريس المادة العِلميّة بأسلوبٍ تجريديّ يعزلها عن كلّ شيء، الأمرُ الذي يجعل المادةَ العِلميّة ضئيلةَ التأثير في الطالب.

ب/ العِناية الكبيرة بالإرشاد ورعاية الطلبة خُلُقيّاً وعقليّاً وصحّيّاً في قاعة المحاضرة وخارجها بوساطة لِجان الإرشاد.

ج/ الإكثار من إقامة الندوات والنشاطات اللاصفّيّة والمؤتمرات يسهم فيها الأساتذة والطلبة جنباً إلى جنبٍ، وكلُّها تدورُ على مشكلات المجتمع والبيئة المحلّيّة والعالميّة،

د/ المشاركة الفعّالة للأساتذة في أنشطة وسائل الإعلام (الصِحافةِ . القنوات الفضائيّة . الإذاعات المسموعة) ، وأنشطة منظمات المجتمع المدنيّ والمؤسَّسات الرسميّة. وباختصار أدعو إلى ظهور بصمات الجامعة في كلّ ميادين ومرافق المجتمع والحياة لتتحقق التنمية التي ينشدها الجميع (طالب عبد صالح: 2009. ص 106)

إن إدارة المعرفة وضعت تقليديا بشكل جيد في سياق المؤسسات. كيف نستعمل المعلومات المحتفظ بها بواسطة ممارسات إدارة المعرفة لتحسين أداء الموظفين. يجب أن نبحث إمكانية دمج بيانات إدارة المعرفة بممارسات التعلّم الإلكتروني لإنتاج فعّال، ذو مغزى، وحلول تحسّن الأداء. في عام 2000 عقد مؤتمر تنمية الموارد البشرية الدولي. أهداف المؤتمر كانت كالتّالي:

- ✓ عدّ مكوّنات إدارة المعرفة.
- ✓ وصف العوامل التي تؤثّر على إدماج إدارة المعرفة والتعلّم الإلكتروني (التقنيات، الطبيعة البشرية، الثقافة التنظيمية).
- ✓ تقييم عوائد و تقييدات التعلم الإلكتروني وإدارة المعرفة .
- ✓ التأسيس لمجتمع التعلم المهتم بتكامل التعلّم الإلكترونيِ وإدارة المعرفة.

المتابعة كانت لمجموعة قضايا مختارة للمناقشة من قبل أعضاء لجنة المؤتمر:

- ✓ الوضعية الحالية للتعلم الإلكتروني.
- ✓ العوامل التي لعبتْ الدور الأكبر تقليدياً في انتشار / استخدام أنظمة إدارة المعرفة.
- ✓ طرق التثقيف (القومية، التنظيمية، المهنية) التي تؤثر على إدارة المعرفة.
- ✓ عوائق دمج التعلم الإلكترونيِ وإدارة المعرفة.
- ✓ مدى تأثير التكنولوجيا على تبني الأنظمة في المنظمات (مؤتمر تنمية الموارد البشرية الدولي ، 2000 المجلد الرابع، ص 315)

و يتطلب تطبيق مفهوم الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر:

- ضرورة تطوير نظام الرقابة الحالي المستخدم الذي يركز على الرقابة المالية عن طريق التأكد من سلامة التصرفات المالية واتفاقها مع القوانين واللوائح والتعليمات المالية.
- وذلك للوصول إلى رقابة تساعد في رفع جودة العملية التعليمية.
- وتساهم في ترشيد الإنفاق العام من خلال نظام يساعد في إبراز جوانب الإسراف وعدم الكفاءة في العملية التعليمية.
- ورفع جوانب الاقتصاد والكفاءة والفعالية المرتبطة بالأداء في مؤسسات التعليم العالي الجزائري.

رابعا: حوكمة عمل الجامعات: تحتل الجامعات مكانًا بارزًا في حياة المجتمعات، فهي تمثل الأرضية المهمة لصنع الأجيال المتعلمة والمتحصنة بالعلوم والتكنولوجيا والآداب والفنون، التي ستساهم في بناء مجتمعنا وفق مقاسات بناء الحضارة الإنسانية. ويأتي اختيار أو تنصيب القيادات العلمية التي تقوم بمهمة إدارة الجامعات وشؤونها العلمية والطلابية وفقاً للتقاليد الموروثة التي تأثرت بدرجة معينة في أساليبها نتيجة العلاقة مع مؤسسات وجامعات ومعاهد ومراكز بحوث البلدان المختلفة في العالم. ونظرًا لأهمية الاختيار الأمثل لقيادات الجامعات، فإننا نقدم نموذجًا مقترحًا لتبوء المواقع القيادية الأكاديمية يضمن درجة من الحرية التي تساعد على تفجير الإبداعات في المؤسسات الأكاديمية. وتوصي بأن تقوم الجامعات بتأسيس ضوابط وتعليمات تقود إلى إتباع أسلوب الانتخابات الحرة بهدف شغل المواقع القيادية العلمية وبشكل دوري.

يتميزّ عصر المعرفة بالتركيز على العلم والتقنية والبحث العلمي لما لها من مكانة تدفع بطاقات الأمم من أجل تقدمّها ورقيّها، والجامعات هي المنتج الرئيس للعلم والبحوث العلمية. وقد أشار البعض إلى أن الجامعات تمثلّ حجر الزاوية للمجتمع، و البحث العلمي هو عقل الجامعات، والدراسات العليا هي أداته الأساسية التي تقود حركة التقدّم العلمي وترشّد مسارات التنمية والتطوير، كما أن أي تقدمّ علمي حضاري أو انتعاش اقتصادي يتوقف بدرجة كبيرة على نوعية الحاصلين على مؤهلات علمية أعلى من الدرجة الجامعية الأولى، وهم من يتمتعون بالمهارات الفكرية الراقية والقدرات التطبيقية، حيث يمكنهم استخدام المعلومات والمعارف العلمية والمهارات التخصصية التي اكتسبوها مع توظيفها جميعًا في خدمة القضايا العلمية والتنموية (Oxford Books University 2002,)

ولعظم و تنامي دور قطاع الدراسات العليا وعمق تأثيره وإسهامه واتساقًا مع توجهات الجامعة الجزائرية نحو التطوير والتغيير على أساس من الفكر الاستراتيجي، تم البدء في إعداد الخطة الإستراتيجية لقطاع الدراسات العليا، وقد عقد لذلك الغرض بعض الملتقيات وورش العمل التي شارك فيها ممثلين من كافة الأطراف المعنية بشكل متوازن. ويهدف إعداد الخطة الإستراتيجية لقطاع الدراسات العليا إلى تطوير القطاع والارتقاء به وبمخرجاته سعياً نحو تعميق دور هذا القطاع في خدمة أهداف الجامعة في التحول إلى جامعة بحثية إلى جانب تعظيم دوره في خدمة المجتمع وفي قضية التحول والدخول إلى عصر المعرفة.

تواجه مؤسسات التعليم العالي في الجزائر شأنها شأن الكثير من دول العالم تحديات مستقبلية كبيرة تشمل:

- النمو الكبير في أعداد المتقدمين للالتحاق بالجامعات بما يفوق قدرتها الاستيعابية،
- والحاجة إلى تحقيق المواءمة بين مخرجات مؤسسات التعليم العالي مع احتياجات التنمية وسوق العمل.
- وكذلك الحاجة إلى تحقيق قدر كبير من التوازن بين أنشطة التعليم والبحث والتطوير، وخدمة المجتمع ونشر المعرفة.

ولمواجهة هذه التحديات الكبيرة يتوجب وضع خطط إستراتيجية للجامعات لإعداد منظور مستقبلي يوجه أنشطتها لتحقيق أهدافها ورسالتها.ولكن المشكلة تتمثل في تعثر تطبيق الخطط الإستراتيجية، ويرجع ذلك لمعوقات تتعلق بآليات

صياغة عناصر الرؤية المستقبلية التي تعد الركيزة الأساسية لنجاح الخطة الإستراتيجية على أرض الواقع (الرسالة، الرؤية، الهدف)، وآليات صياغتها ومعوقات تطبيقها وسبل تفعيلها (صالحه سنقر، 1997م – ص73)

و في السنوات الأخيرة تصدر موضوع الحوكمة قائمة أهم مواضيع البحث العلمي المحاسبي. وإذا كانت الجامعات من المؤسسات العامة التي تستخدم وتوظف أصولاً وموارد ضخمة ويتأثر بقراراتها أصحاب المصالح، فلابد إذًا من أن تثار الأسئلة حول الإفصاح والشفافية وبقية مواضيع الحوكمة في هذا القطاع الهام، و سوف نحاول أن نقدم إسهامًا هامًا في هذا الجانب (Colado,D I 2001)

- ومن خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي والنقدي فإن هذه الدراسة قد ركزت على تقديم ظاهرة الحوكمة ومعاييرها الصادرة و دراسة حوكمة الجامعات في بعدها العالمي وممارسات هذا المفهوم في الجزائر.
- وعمل المقارنات اللازمة بين معايير الحوكمة وتطبيقاتها في الجامعات العالمية والمحلية.

و يمكن أن تتمظهر الحوكمة في النقاط التالية:

أ/ **تطوير المراجعة الداخلية لخدمة أغراض الإدارة الإستراتيجية:** تقوم وظيفة المراجعة الداخلية بدور هام في توجيه عمليات الشركات نحو النجاح، حيث:

- تساعد في فحص وتقييم النشاطات المالية والإدارية و التشغيلية.
- وتزويد أفراد الإدارة على كل المستويات بالمعلومات اللازمة للمساعدة في تحقيق الضبط والحماية للأصول والعمليات التي تقع تحت مسؤوليتهم.

وتهدف المراجعة الداخلية الحديثة إلى:

- مساعدة الإدارة وترشيد قراراتها بإعطاء تأكيدات مستقلة وموضوعية.
- إضافة إلى النشاط الاستشاري الذي يهدف إلى زيادة وتحسين قيمة العمليات من خلال المراجعة المستقلة وتقييم فعالية العمليات والضبط وتزويد الإدارة بالتحليل الموضوعي والاقتراحات البناءة.
- فالأساس الذي تعتمد عليه خدمات المراجعة الداخلية الحديثة هو الضمان الذي توفره لسلامة جميع عمليات للمؤسسة، وذلك عن طريق التدقيق والمراجعة الهادفة إلى تقييم فعالية إدارة المخاطر والضوابط، بالإضافة إلى سلامة وجودة التنظيم الإداري والداخلي.

ب/ الطريق إلى الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات: تشهد البيئة المحيطة بالجامعات في الوقت الحالي العديد من التغيرات غير المسبوقة في كافة جوانبها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتقنية. وهو الأمر الذي يتطلب من هذه الجامعات ضرورة رصد وتحليل هذه التغيرات وتحديد البدائل اللازمة للتعامل معها وفق برنامج عمل متكامل من منظور استراتيجي جديد لمعالجة الاختلالات الهيكلية القائمة و الخروج من حالة الركود والجمود التي تعانيها معظم هذه الجامعات إلى آفاق جديدة تستطيع معها أن تكون أكثر مرونة وقدرة على مواجهة تلك التغيرات والتحديات التي يتوقع أن تتعاظم خلال السنوات القادمة.

لقد فرضت التغيرات البيئية المحيطة بالجامعات العربية ضرورة الأخذ بمنهج التخطيط الاستراتيجي لبناء أجيال قادرة على مواجهة هذه التغيرات بفكر جديد يتجاوز حدود الواقع ويستشرف المستقبل بما يحمله في طياته من تهديدات وفرص متاحة. ومن هنا يأتي توجه الجامعات نحو ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي وإنشاء بعض الدول لهيئات وطنية مستقلة للاعتماد وضمان الجودة في محاولة لتقنين الممارسات السابقة وتطويرها بحيث تتسع عملية التقييم وتوكيد الجودة لتشمل

تقييمًا على المستوى الوطني، وتقييمًا ذاتيًا من الجامعات والكليات نفسها، وتقييمًا خارجيًا من الجهات أو اللجان الأكاديمية المماثلة والمتخصصة، إضافة إلى التقارير الدورية التي تنشرها الكليات والجامعات عن أدائها لوظائفها التعليمية والبحثية والمجتمعية.

ج/ الثورة العلمية و التقنية: إن الثورة العلمية والتقنية بما تتضمنه من انفجار معرفي ومعلوماتي تفرض على المهتمين بالنظم التعليمية الاهتمام بالقضايا الرئيسية التالية:

- التأكيد على مفهوم التعليم الشامل بما يتضمنه من تزاوج التخصصات وإعادة تنظيم الجامعات ومراكز البحوث ومعاهد الاستشارات العلمية بما يسمح هذا التزاوج في وقت يسير، ويدخل في هذا إنشاء وحدات بحثية تسعى لحل مشكلات بذاتها.
- الاستفادة من التقنية الحديثة في العملية التعليمية و النتائج الفكرية التي تطرحها.
- النظر في العلاقة بين نظام التعليم الرسمي (المدارس والجامعات) وأدوات التعليم الأخرى، ففي إطار الثورة التقنية يصبح الإعلام بمثابة مدرسة موازية ويزداد دوره في العملية التعليمية.

قامة مراكز التميز ، ويقصد بها إقامة وحدات بحثية على مستوى عالٍ قادرة على متابعة التطور التقني واستيعاب نتائجه (مصطفى شعبان 1996م ص24.)

- التأكيد على دور وسائل الإعلام مقروءة ومسموعة ومرئية نحو تسويق قدرات وخبرات أساتذة الجامعات.

يمكن أن تخفف حدة تلك المشكلات، وذلك من خلال:

- توفير الدعم المادي اللازم وذلك من خلال تخصيص مبالغ كافية في موازنة الدولة والجامعات والأجهزة البحثية لدعم الأبحاث العلمية وإجراء الدراسات الجادة.
- التعاون والتنسيق بين أجهزة البحث العلمي المختلفة داخل الدولة ذاتها وبين البلدان العربية لإجراء البحوث والدراسات ذات البعد التنموي التطبيقي.
- إنشاء قواعد بيانات لمؤسسات البحث العلمي تتضمن كافة المعلومات ذات العلاقة بالبحث العلمي لتسهيل رجوع الباحث إليها والإفادة منها
- تطبيق مبادئ الجدارة والجودة في تقويم إنتاجية الباحثين وتقديم حوافز مادية ومعنوية مجزية لذوي الكفاءة والتميز.
- تشجيع إصدار المطبوعات العلمية التي تعمل على تقديم أحدث الاكتشافات العلمية والاختراعات الجديدة ونتاج الجهود البحثية العلمية حتى يكون هناك متابعة للمستجدات العلمية والتقنية.
- العمل بمنهجية بحثية تعتمد على التخطيط بأسلوب علمي لتلبية الاحتياجات الفعلية للمجتمع.
- توظيف نتاج البحث العلمي في دعم حركة التنمية الشاملة باختيار ما يتلاءم وحاجات المجتمع المتعددة.
- تسويق الجهد البحثي كوسيلة فاعلة لبلوغ أهداف المجتمع والاستجابة لحاجاته المتغيرة، بما في ذلك الرسائل الجامعية من خلال برامج إعلامية مناسبة.
- تنشيط وتفعيل اللقاءات العلمية من خلال عقد المؤتمرات والندوات العلمية ليتم من خلالها تناول الآراء والخبرات بين الباحثين والعلماء العرب، ونقل ذلك عبر التليفزيونات العربية والقنوات الفضائية.
- تشجيع المبدعين وتوثيق الإبداعات البحثية وتحسين الأحوال المعيشية ووضع الحوافز المناسبة للباحثين، للحد من هجرتهم نحو البلدان الغربية المتقدمة.

وعليه، صنف بعض الباحثين أبرز المشاكل التي تجابه استخدام مناهج البحث العلمي في الدول النامية، في الآتي:

- نقص كميات ونوعيات المعلومات المطلوبة، بما يؤدي إلى ارتكاب أخطاء في تشخيص المشكلة البحثية، وقد يؤدي ذلك بدوره إلى أخطاء في المعالجات المقترحة التي قد يأتي بها البحث.
- النسب العالية من المعلومات المتقادمة، التي يمكن أن تقود إلى تضليل الباحثين وبالتالي الحيلولة بينهم وبين حل المشكلات.
- نقص الإمكانات المادية والتقنية في الأجهزة الإدارية للدول النامية، الذي يعتبر معوقًا إضافيًا لعمليات البحث العلمي

خامسا: تطوير طرق التدريس: مما يعيق الجامعة هو رتابة طرق التدريس القديمة التي دأب عليها الأستاذ الجامعي، التي تم توارثها من الأجيال التي سبقت و التي انتهجت طرقا تماشت في حينها مع التطور الحاصل، أما في هذا الجيل الذي أصبح يتقن الكثير من التقنية و توفر الكثير من الأدوات و التقنيات الحديثة يمكن أن تعدل طرق التدريس بما يتماشى و الثورة المعلوماتية و التكنولوجية في الوقت الراهن و هي:

- أوضح أن الجامعة الجزائرية تستطيع أن تقوم بدور إيجابي وعقلاني في المجتمع ولكن هذا مرهون بتغيير طرق وأساليب التدريس الجامعي واعتماد منهج الحوار والمحاجة في المنهج الدراسي، كون المنهج احد وسائل ومصادر نقل المعلومات للطلاب .
- إن من واجبات الجامعة تعليم الطلاب منهجاً للتفكير ومنهجاً للحوار ومنهج العقلانية.
- وأن تساعد الجامعة طلابها على اكتساب المعلومات والخبرات بحيث يكون بمقدور الطالب التحصل على ذلك دون حاجة إلى أستاذ خاصة في زمن العولمة.
- ذلك أن الجامعات الجزائرية لا تزال بعيدة عن مفهوم التميز وتسهم إسهاماً بسيطاً ومتخلفاً في التنمية، مع أنها من أهم مؤسسات الخبرة الكبيرة والتي يجب أن تسهم في التنمية إسهاماً فاعلاً وتضطلع بدورها في كل المشاريع التنموية .
- إن دور هذه الجامعات بكافة أقسامها يكاد يقتصر على التواجد والتخاطب والتلقين، وربما أقل فاعلية من حيث الأداء العلمي والإنتاجي، إذ كان يفترض أن تساهم كلية الآداب بأقسامها المختلفة بتقديم الآراء البناءة للحكومة و مختلف المؤسسات الحكومية.
- ومن ثم تستطيع أن ترفد المؤسسات الحكومية بالمعلومات والبيانات التي من شأنها الإسهام في صنع القرار السياسي، ذلك أنه وبالرغم من كثرة الجامعات فإنها لا تزال غير قادرة على الدفع بعجلة التنمية أو المشاركة فيها، على اعتبار أن السياسة التنموية في أيّ مجتمع من المجتمعات لا يمكن استغناءها عن تلك البيانات والمعلومات سواء كانت أبحاث أو دراسات.

سادسا: الجامعة بين المواطنة و مواكبة التطورات العالمية: ومن القضايا التي يجب على الجامعات الجزائرية أن تهتم بها هي فكرة المواطنة إذ لا تستطيع الجامعة أن تنتج مخرجات تخدم التنمية إلا إذا أدرجت ضمن برامجها واهتماماتها قضية المواطنة، وبهذا تكون قد أسهمت في تعزيز ثقافة السائد في المجتمع بدلا من نقده، مع أن مهمة الجامعة تعليم الطالب كيفية التفاعل مع النظام السياسي والاجتماعي، وتحليل طبيعة البنى الاجتماعية التي يعيش فيه، وأن يكون بمقدوره إحياء ما هو إيجابي وعقلاني في تاريخنا ورفض القطيعة مع كل ما هو سلبي.

و نتيجة لهذه التحديات تسعى الجزائر جاهدة للتغلب عليها من خلال مجموعة من الإجراءات تتمثل في: إنشاء الهياكل القاعدية و تجهيزها بما يتلاءم مع الحاجيات التعليمية الجديدة (علي وطفة، 2015، ص 35)

- تكوين الأساتذة و المؤطرين.
- الاستعانة بالخبرات الأجنبية.
- إصلاح التعليم العالي بانتهاج نظام أل: آل آم دي.

كل هذا بهدف إصلاح و تطوير التعليم العالي، غير أننا نلاحظ أن هذه المجهودات بالرغم من أهميتها إلا أنها لا تعكس الحاجة الملحة و الحقيقية لتطويره و التي تقوم على أساليب و وسائل و مناهج و أهداف جديدة. و لذلك فإنا نعتقد أن الأسلوب الكلاسيكي للتعليم أصبح غير مجدي حيث تحولت قاعات الدراسة إلى قاعات ستاتيكية و غير ديناميكية من الناحية العلمية (عدم انتباه، كثرة الحديث، النوم، الفوضى، الغيابات الكثيرة و غير المعاقب عليها من الناحية العملية...) الأمر الذي حد من فعالية التكوين.

تتمثل المرحلة الأولى لهذا الإصلاح في وضع هيكلية جديدة للتعليم ب ثلاثة أطوار تكوينية : تعرف L.M.D ليسانس– ماستر– دكتوراه،الغرض من هذه الهيكلية الجديدة هي الاستجابة للمعايير الدولية التي تسمح للمنتسب للجامعة الجزائرية بمسايرة التعليم العالي في باقي الدول اعتماد تنظيم جديد للتسيير البيداغوجي لتمكين الجامعة الجزائرية من أن تصبح من جديد قطبا للإشعاع الثقافي والعلمي على كل الأصعدة الوطنية والإقليمية والدولية.

و على ضوء التوصيات التي أبرزتها اللجنة الوطنية لإصلاح المنظومة التربوية و كذا توجيهات المخطط التنفيذي الذي صادق عليه مجلس الوزراء في جلسته المنعقدة في 30 أفريل 2002 حددت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي سنة 2005/2004 إستراتيجية لتطوير القطاع تتضمن هذه الإستراتيجية في أحد محاورها الأساسية، إعداد وتطبيق إصلاح شامل وعميق للتعليم العالي (نبيل نوفل، تأملات في مستقبل التعليم العالي 1992، ص88.)

خاتمة و توصيات:

وما من شك أن تحسين جودة التعليم العالي في الجزائر و الرقى بهذا المدى الذي تستطيع معه مؤسسات التعليم العالي من تغذية سوق العمل بأيدي عاملة منتمية مؤمنة بقضايا بلدها الأساسية قادرة على استيعاب الفنون التكنولوجية الحديثة وتعمل الفكر والتحليل في كافة القضايا والمسائل التي تواجهها متفاعلة بشكل إيجابي مع هموم المجتمع وتطلعاته هي من أسمى أهداف التعليم العالي. و إزاء هذه الواقع الذي تعاني منه جامعاتنا العربية، ومن اجل أن تغدو هذه الجامعات مراكز للنهوض والتقدم والتنمية، وبالقدر الذي يجعلها مستجيبة لظروف العالم المتغير، لابد من إيراد بعض المقترحات وأبرزها ما يأتي :

- السعي باتجاه استحداث نظام واضح يحقق ارتباطا بين الجامعات ومؤسسات المجتمع والدولة يقوم على وضع برامج عمل مشتركة تستهدف إجراء دراسات أو تهيئة حلول لمشاكل فنية أو غيرها أو إحداث تنمية بحوث تطوير تكنولوجيا ، ويمكن أن يحدد هذا النظام آلية للتعاون بين الباحثين من الأساتذة وطلبة الدراسات العليا والمشاريع الصناعية أو الشركات أو مؤسسات ومنظمات المجتمع (غير الحكومية).
- تحقيق التكامل بين سياسة التعليم الجامعي ، وخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية ،وتطوير المناهج الجامعية ، وبالشكل الذي يؤدي إلى تخريج كوادر قادرة على تلبية احتياجات المجتمع ومشاريع التنمية.
- إحداث هزة شديدة للمؤسسات الجامعية بهدف تحسين النوعية مع عدم السماح بإنشاء مؤسسات جديدة إلا بضمان مستوى نوعية أرقى جوهريا من المستهدف ولا يتم ذلك إلا بتفادي التكرار النمطي في نسق التعليم العالي ككل والتحول نحو نمط التعليم العالي المرن والمواكب لاحتياجات التنمية ووضع برامج فعالة لترقية قدرات هيئات التدريس والباحثين في الجامعات وتوفير المناخ العلمي الأكاديمي المناسب.
- تفعيل التعاون بين الجامعات العربية والوقوف بوجه النزعات القطرية التي تعيق العمل العلمي العربي المشترك والسعي نحو تبادل الأساتذة وإنشاء أساليب حديثة تحقق التخطيط لبحوث مشتركة والإسهام في مناقشة رسائل الماجستير و أطروحات الدكتوراه ، وتسهيل حضور الأساتذة الندوات والمؤتمرات العلمية التي تعقد على ساحة الوطن العربي ورفع كل القيود والحدود التي تعيق ذلك.

- تحقيق مسألة استقلالية الجامعات وأبعادها عن التأثيرات الفكرية والسياسية التي تنتهجها الدولة والتأكيد على التمسك بالثوابت الوطنية والقومية والإنسانية.
- اعتماد مبدأ الديمقراطية في اختيار القيادات الجامعية إبتداءا من رئيس الجامعة وانتهاء برئيس القسم العلمي ، وما لم تكن الجامعة مستقلة ماليا وأكاديميا ، وما لم تتوفر فيها حرية البحث والرأي فإنها لا يمكن أن تؤدي دورها المطلوب في تحقيق تقدم المجتمع وتنميته.
- تطوير المناهج والدراسات في الجامعات حسب أهداف كل جامعة وبيئة توطنها واحتياجات المشاريع والمؤسسات التي يفترض أن ترتبط بها والابتعاد عن التنميط والتوحيد وبالشكل الذي يجعل من الجامعات وكأنها مدارس ثانوية كبيرة.
- الاستمرار في فتح الحوار بين أساتذة الجامعات والمسؤولين في مؤسسات الدولة والمجتمع للوصول إلى صيغ أفضل للتعاون .
- إعطاء المجال للتعليم الجامعي الأهلي والأجنبي وتشجيعه على فتح تخصصات جديدة لا تتوفر في التعليم الجامعي الرسمي مع ضمان تحقيق نوع من التعاون بين القطاعين التعليميين الحكومي والأهلي وبقاء إشراف الدولة الفكري على مؤسسات التعليم الأهلي والأجنبي ووفق ضوابط تلتزم بثوابت الوطن وخصوصياته مع متابعة وحل إشكالية التمويل وقبول المساعدات المالية من الخارج.
- تشجيع أساتذة الجامعات وتحفيزهم (ماديا ومعنويا) وحثهم على الغور في أعماق المجتمع ، والتفاعل مع كل قطاعاته ومواكبة حركة التغيير الاقتصادي والاجتماعي و المعلوماتي والتأكيد عليهم بان مجال (الترف الاجتماعي) و(البروج العاجية) غير مستساغ في عصرنا الحاضر، وان عليهم التصدي لمشكلات بلدهم والإسهام في وضع حلول من خلال بحوثهم ودراساتهم.
- وبالمقابل دعوة مؤسسات الدولة ومنظمات المجتمع المدني والمؤسسات الخاصة لطرح احتياجاتهم ومشاكلهم التي تعترض عملهم الإنتاجي والخدمي والمعرفي أمام الباحثين وأساتذة الجامعات، وكما هو جار في العالم المتقدم حتى يمكن وضع حلول لمشاكل العمل أو اقتراح بدائل للتطوير .
- تسهيل حركة الأساتذة والباحثين،وطلبة الدراسات العليا ، وتقليص الروتين، والابتعاد عن المنغصات ووضع العراقيل الإدارية والمالية والتي لها انعكاسات سلبية على عملهم العلمي والبحثي .
- تسهيل اتصال الأساتذة بما يدور حولهم في العالم من حركة متسارعة تشمل في مظاهرها كل جوانب الحياة ،وتشجيعهم على حضور المؤتمرات والندوات وورش العمل والبرامج والدورات التدريبية والإجازات العلمية.
- تبني المنهج الكيفي لاستكشاف بنية الخلل الثقافي في محيط الإستراتيجية العربية في محاولة لنزع الخمائر التي يتشكل فيها ذلك الخلل.
- ضرورة السعي نحو بلورة طرق عملية لرفع منسوب الإيمان بضرورة التنبؤ بالمستقبل والاستعداد الاستراتيجي له من خلال تصميم وتنفيذ برامج تدريبية عالية الجودة للقيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي.
- بإدخال مسألة استشراف المستقبل في العملية التعليمية في العالم العربي لتدريب الطفل العربي على عمليات الاستشراف
- إصدار دورية علمية محكمة للدراسات المستقبلية والإستراتيجية مع تركيزها على المناهج الكيفية والنقدية.
- وضع خطط إستراتيجية خاصة بها تساعدها على تحديد أولوياتها الإستراتيجية.
- ومع ازدياد الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي في الجامعة، فإنه من المتوقع أن تسعى باقي الكليات والقطاعات الهامة بالجامعة نحو إتباع نفس النهج الاستراتيجي.
- الحرص على بناء خطة إستراتيجية للمؤسسة تتوافق مع بنائها التنظيمي وقدراتها وإمكانياتها.
- الأخذ بعين الاعتبار ردود أفعال الآخرين لخطتك الإستراتيجية.
- إشراك المديرين في عملية تطوير الخطة الإستراتيجية.

- المواظبة على إيصال المعلومات الكافية لمنسوبي المؤسسة فيما يخص الخطة الإستراتيجية.
- الحرص على التخطيط الجيد للبرامج والمشروعات وادعمها بالميزانيات الكافية.
- الحرص على الأفعال الرمزية التي تبين مدى جدية المسؤولين بالمؤسسة في تنفيذ الخطة الإستراتيجية ومدى تقديرهم للقائمين على التنفيذ.
- تحقيق التوافق بين نظم المعلومات الإدارية والخطة الإستراتيجية.
- تمثيل التجمعات التقنية بصورها المختلفة أحد أبرز إسهامات البحث العلمي بالجامعات في تحول الجامعات نحو مجتمع المعرفة.
- تنظيم فعاليات مشتركة بين جامعات المملكة لتطوير آليات التخطيط الاستراتيجي للبحث العلمي بجامعات الجزائرية.
- على الجامعات وجميع مؤسسات التعليم العالي أن تمارس مسؤولياتها باعتبارها أهم أدوات المجتمع التي يحتاجها لتحقيق أقصى قدر من التنمية الشاملة في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية على النطاق المحلي والإقليمي والدولي.
- ينبغي أن تكون تلك الجامعات ومؤسسات التعليم العالي قادرة على التصدي للمشكلات العالمية بصفة عامة، من خلال مساهمتها الإيجابية في مجالات العلم والتقنية لصالح البشرية.
- على الجامعات أن تشجع التضامن الإنسان والتعاون بين كل المواطنين في كافة أنحاء العالم، واضعة في اعتبارها المواقف المتغيرة لمختلف الأفراد والتأثيرات الإعلامية والاتصالية الجديدة.
- على الجامعات أن تُعدّ البرامج اللازمة لتوفير فرص متساوية في التعليم، وبهذا المفهوم يكون للدراسات العليا وللبحث العلمي الأولوية في البلدان النامية.
- ينبغي أن يوجه التعليم العالي بالأسلوب الذي يتحقق للدول من خلاله الاعتماد على النفس في مجالات التنمية الاجتماعية والاقتصادية، ولهذا ينبغي أن تكون البرامج الجامعية وثيقة الصلة بحاجات المجتمع.
- لابد من توجيه البحث العلمي نحو ما يؤكد الحاجات الوطنية في التنمية وتسويق ذلك عبر وسائل الإعلام المختلفة.
- زيادة التعاون بين الدول وبين الجامعات المختلفة في مجالات البحث العلمي.
- ينبغي الالتزام باستراتيجيات جديدة في التعلم والتعليم وهي استراتيجيات تجعل الطلاب أشخاصًا مثقفين قابلين لتلقي الثقافة أكثر من كونهم مجر متعلمين، وهذا أسلوب يوفر قدرًا كبيرًا من الاعتماد على النفس.
- لا بد أن تحظى علوم الاقتصاد والإدارة بقدر كبير من التأكيد والتركيز خلال البرامج التدريبية التي تقدمها الجامعات ومؤسسات التعليم العالي.
- ينبغي أن تنتهج الجامعات ومؤسسات التعليم العالي نهجًا يكفل انتشار تلك المفاهيم و الأساسيات.
- ضرورة شمول نظام المحاسبة الحكومية على أنظمة للتكاليف للتعليم العالي.
- مواجهة القضايا التي تواجه التعليم المحاسبي في الجامعة الجزائرية و من هذه القضايا:

✓ ضرورة تطبيق أنظمة الجودة الشاملة في التعليم المحاسبي.

✓ الطاقة الاستيعابية لمؤسسات التعليم المحاسبي الجامعي.

✓ دور التعليم المحاسبي المستمر.

✓ إعادة النظر في الطريقة المتبعة لتخصيص الاعتمادات المالية للجامعات.

✓ متطلبات تطبيق نظام الجودة الشاملة للتعليم المحاسبي ومنها:

✓ مرونة تركيبه والمحتوى العلمي للمناهج المحاسبية الجامعية.

- ✓ مشاركة جهات العمل الخارجية في إعداد مناهج التعليم المحاسبي.
- ✓ إنشاء مركز لتوكيد جودة التعليم في الجامعة ، ويهدف هذا المركز للارتقاء بالعملية التعليمية وإتقانها.
- ✓ إنشاء الآليات اللازمة والاعتمادية للمواصفات العلمية المطلوبة لجودة العملية التعليمية. وتتمثل الأهداف الإستراتيجية لعمل مركز توكيد الجودة المقترح فيما يلي:
- ✓ تحقيق المركز للأهداف السياسية والاجتماعية والاقتصادية للدولة.
- ✓ اكتساب ثقة المجتمع السعودي والعالمي في مخرجات التعليم.
- ✓ إعلاء قيم التميز والقدرة التنافسية في التعليم.
- ✓ نشر ثقافة الجودة بمؤسسات التعليم والمجتمع.
- ✓ الإنفاق على نظم متعددة لضمان جودة التعليم.
- ✓ إرساء منظومة المعايير القياسية ووسائل القياس التي تتوافق مع المعايير العالمية للتعليم.
- ✓ إقامة علاقات تبادلية مع هيئات ومنظمات ضمان الجودة والاعتمادية للوصول إلى الاعتراف المتبادل.
- ✓ ضرورة إعداد الكفاءات الإدارية والفنية و تزويد المجتمع الجامعي بحاجته منها في جميع مجالاته، خاصة أن التقدم التكنولوجي (التقني) قد أوجد فرصاً متعددة ومتنوعة ليعمل فيها أشخاص ذوو عقول مخططة .
- ✓ توفير كل ما تستلزمه البحوث العلمية من دورات علمية وعملية وذلك لما للبحوث من أهمية في تحريك عملية التنمية فمن دون البحوث العلمية يصعب أي تقدم اقتصادي أو اجتماعي ومن أهم معوقات تقدم البحث العلمي والتطبيقي في جامعاتنا النقص الملحوظ في المراجع العلمية المطلوبة وقلة الأموال المرصودة لهذا الغرض .
- ✓ إيجاد من يقوم باستقبال ما يستجد من نشرات تخطيطية طارئة لم تكن بالحسبان وأن يكون التنبؤ بها منذ إعداد الخطط حتى يمكن تلافي ما يطرأ عن عدم التخطيط لها من سلبيات على العملية التنفيذية .
- ✓ توفير ما يلزم التخطيط من إمكانات مادية وعدم الشح بذلك وذلك عن طريق رفع ميزانية الجامعة المخصصة ومؤسسات المجتمع .
- ✓ الإسهام في رفع كفاءة أفراد المجتمع العامة وذلك يتم عن طريق ربط الجامعة بمختلف قطاعات ومؤسسات المجتمع .
- ✓ تقويم العمل التخطيطي سلباً وإيجاباً عن طريق الخبراء في هذا المجال مع وضع معايير لتقويم نتائج الخطط الخمسية .

المراجع

1. محمد مصطفى حبشي . سياسات التعليم العالي: إدارة وتمويل، ورقة عمل مقدمة للدورة الثالثة والثلاثين لمجلس اتحاد الجامعات العربية، الجامعة اللبنانية، بيروت، 2000م،
2. المسعودي ، سعد بركي وكابلي ، رضا علي – تقييم الفاقد التعليمي بجامعة الملك عبد العزيز ، دراسة مقدمة لندوة الفاقد التعليمي في الاجتماع السادس للجنة وكلاء (نواب) رؤساء ومديري الجامعات ومؤسسات التعليم للشؤون

الأكاديمية والبحث العلمي بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية ، جامعة الملك عبد العزيز 2-3 شعبان 1423هـ الموافق 8-9 أكتوبر 2002م .

3. الغانم ، عبد العزيز غانم – الهدر التعليمي في كليات جامعة الكويت ، مجلة كلية التربية ، المجلد السابع ، العدد الأول ، 1994م .

4. بسيوني ، سعاد وسلامة ، عادل عبد الفتاح والنبوي ، أمين محمد – تطوير التعليم الجامعي في مصر في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة ، مؤتمر تقويم الأداء الجامعي، مركز تطوير التعليم الجامعي ، جامعة عين شمس ، القاهرة ، 8-10 ديسمبر 1998م

5. مكتب الإقليمي للدول العربية في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لتحسين نوعية التعليم الجامعي في البلدان العربية، 2009،القاهرة، إنجازات التعليم العالي في البلدان العربية و تحدياته، 1998 . 2009، النقرير الاقليمي،

6. سلامة ، عادل عبد الفتاح – التعليم الجامعي عن بُعد – مؤتمر مخرجات التعليم الجامعي في ضوء معطيات العصر ، مركز تطوير التعليم الجامعي ، جامعة عين شمس، القاهرة ، 13-14 نوفمبر 2001م

7. سليمان ، نجدة إبراهيم – رؤية مستقبلية لتقديم الجودة وضمان الجودة في التعليم العالي في مصر في ضوء بعض التجارب العالمية ، مؤتمر تقويم الأداء الجامعي ، مركز تطوير التعليم الجامعي ، جامعة عين شمس ، 8-10 ديسمبر 1998م

8. عبد الوهاب ، محمد زكريا – الأداء الجامعي بين النظرية والتطبيق ، مؤتمر تقويم الأداء الجامعي ، مركز تطوير التعليم الجامعي ، جامعة عين شمس ، القاهرة ، 8-10 ديسمبر،

9. Colado,D I 2001 Strategic Analysis Of Modernization Process, Hulme Hall, University Of Manchester, England, July 11-13,2001 .

10. عبد الرحيم الحنيطي . واقع البحث العلمي وآفاقه في العلوم الأساسية، ورقة عمل مقدمة للملتقى العلمي الثالث للفائزين بجوائز عبد الحميد شومان للباحثين العرب الشبان لعام 1998م، الأردن، نوفمبر 1999م.

11. بسيوني ، سعاد وسلامة ، عادل عبد الفتاح والنبوي ، أمين محمد – تطوير التعليم الجامعي في مصر في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة، مؤتمر تقويم الأداء الجامعي، مركز تطوير التعليم الجامعي ، جامعة عين شمس ، القاهرة ، 8-10 ديسمبر 1998م .

12. السيد، منير حسن علي، إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في منشآت التعليم العالي، جامعة الملك عبد العزيز ، 1420هـ/1999م .

13. لسيد ، كريمات محمود – العبور بالتعليم الجامعي والعالي إلى القرن الواحد والعشرين بطريقة القفزات الكمية ، مركز تطوير التعليم الجامعي ، جامعة عين شمس ، القاهرة ، 16-18 ديسمبر 1997م . ص 129

14. السيد، منير حسن علي، إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في منشآت التعليم العالي، جامعة الملك عبد العزيز ، 1420هـ/1999م .

15. السلمي ، علي – استراتيجيات إعداد وتدريب عضو هيئة التدريس للتعليم والبحث العلمي في عصر المعلوماتية والمعرفة ، مؤتمر التنمية المهنية لأستاذ الجامعة في عصر العولمة المعلوماتية ، مركز تطوير التعليم الجامعي ، جامعة عين شمس ، القاهرة 23-24 نوفمبر 1999م .

16. شبانه ، زكي محمود ، دور الجامعات في التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، بحث منشور في المؤتمر العام الثاني للجامعات العربية بالقاهرة ، اتحاد الجامعات العربية ، 1973م

17. طالب عبد صالح: دور التعليم العالي في بلورة رؤية اقتصاديّة وطنيّة، ملحق جريدة الصباح (آفاق إستراتيجية) في 2009/3/14. ص 106

18. Oxford Books University 2002, Institutional Case Studies Guidelines, For Undertaking SWOT Analysis , Http://Www.Mindtools.Com.

19. صالحه سنقر، تطور التعليم العالي في الجمهورية العربية السورية بحث مقدم لمؤتمر دور كليات التربية في تطوير التربية من اجل التنمية في الوطن العربي جامعة دمشق كلية التربية 11-13 مايو 1997

20. Colado,D I 2001 Strategic Analysis Of Modernization Process, Hulme Hall, University Of Manchester, England, July 11-13,2001 .

21. مصطفى شعبان البحث العلمي في الجامعات وتحديات المستقبل المؤتمر القومي السنوي الثالث- مركز تطوير التعليم الجامعي جامعة عين شمس القاهره 5-7 نوفمبر 1996م

22. علي وطفة، الثقافة و أزمة القيم في الوطن العربي، مجلة المستقبل العربي، بيروت، مركز دراسات الوحدة العربية، العدد 2012، فيفري 2015،

23. نبيل نوفل، تأملات في مستقبل التعليم العالي، مركز إبن خلدون للدراسات الإنمائية، القاهرة 1992