# التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي بالجزائر و دوره في الاستجابة لمتطلبات التنمية المستدامة

# Strategic planning for higher education in Algeria and its role in responding to the requirements of sustainable development

1 د. ملاس حسيبة، جامعة الشاذلي بن جديد الطارف Mellas Hassiba

2 د.العمري وفاء، جامعة الشاذلي بن جديد الطارف Lamri Wafa

تاريخ الاستلام: 2018/07/12 تاريخ القبول: 2018/11/ 04

الملخص:

تلعب مؤسسات التعليم العالي دورا رياديا في تطور الأمم و تقدمها ، و جوهرا لعملية التنمية المستدامة ؛ على اعتبار أنها المسؤول الأول عن إعداد الكفاءات البشرية كمورد أساسي و فعال في تحقيق ذلك ؛ و هو ما دفع المؤسسات الجامعية في الكثير من دول العالم إلى اعتماد أسلوب التخطيط الاستراتيجي في عملياتها التعليمية و البحثية باعتباره منهجا فاعلا لإحداث نقلة نوعية في إدارة هذه المنظومة ، و ضمان الجودة الشاملة .و الجزائر و رغم تخلف الجزائر عن مواكبة هذه التطورات مقارنة ببعض الدول الإقليمية و العالمية ، إلا أنها مجبرة على إتباع استراتيجية جديدة فيما يخص سياستها التعليمية بصفة عامة و الجامعية بصفة خاصة ، حيث تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية التخطيط الاستراتيجي و دوره في النهوض بقطاع التعليم العالي في الجزائر و ذلك استجابة لمتطلبات التنمية المستدامة من جهة ، و مواكبة للتغيرات التي تحدث في كافة مجالات الحياة سواء على المستوى المحلي أو العالمي و مسايرة لمتطلبات المرحلة من جهة أخرى ، و ذلك من خلال عرض و مناقشة النقاط التالية : ماهية التخطيط الاستراتيجي و أهميته في قطاع التعليم العالي - التحديات و المعوقات التي تواجه الجامعة الجزائرية - أهمية التكوين الجامعي في تحقيق التنمية المستدامة بالجزائر و دور التخطيط الاستراتيجي كأداة فعالة لبلوغ هذا الهدف .

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي– التعليم العالي- الجامعة – التكوين الجامعي- التنمية المستدامة – الجزائر

**The Abstract :**

Higher education institutions play an important role in the development of nations and the essence of the development process as they are the responsible of preparing human competencies as a main resource to reach that, which leads the university institutions in many countries to use the strategic planning system in their educational and research processes to achieve the overall quality and to make a quantitative leaps in the management of this system. Though Algeria hasn't yet reached those developments comparing with some countries, but it is obliged to follow new strategies in its educational policy in general and university in particular. This research paper aims to highlight the importance of strategic planning for the advancement of the higher education sector in Algeria in response to the requirement of

sustainable development on one hand ant to keep pace with the changes that occur in all areas, local and international and to meet the requirement of this stage in the other hand through presenting and discussing the following points: - What is strategic planning and its importance in the higher education sector - Challenges and obstacles facing the Algerian university – The importance of university training in achieving sustainable development in Algeria and the role of strategic planning to reach this objective .

**Key words**: Strategic planning-Higher education-The university- University training - Sustainable development - Algeria.

المقدمة:

تلعب مؤسسات التعليم العالي دورا رياديا في تطور الأمم و تقدمها و جوهرا لعملية التنمية المستدامة باعتبارها المسؤول الأول – إضافة إلى مؤسسات التعليم الأخرى – عن إعداد الأجيال القادمة و تأهيلها ، و تقديم كفاءات و قيادات في جميع قطاعات المجتمع الإنتاجية و الخدمية ، و ذلك من خلال ما تقدمه من تكوين جامعي يهدف إلى تهيئة الطاقات البشرية لقيادة العملية التنموية ، و بحث علمي يهدف إلى سبر أغوار المعرفة و إيجاد حلول للاحتياجات المتجددة ، و خدمة للمجتمع تهدف إلى تلبية متطلباته على أساس من الشراكة القائمة مع أفراده و مؤسساته المختلفة . و من أجل ذلك فإن عملية النهوض بقطاع التعليم العالي لا بد وأن تكونا أساسا لكل مشروع حضاري مرتكز على الإرادة الرشيدة و الجودة الشاملة ، الأمر الذي لا يمكن له أن يتحقق إلا من خلال رؤية ثاقبة و غايات واضحة و استراتيجية فعالة تهدف إلى ترقية و تحسين مدخلات و مخرجات العملية التعليمية ، و رسم سياسات و اتجاهات بعيدة المدى للنهوض بالمنظومة الجامعية ككل ، و هنا تبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي باعتباره منهجا فاعلا لتحقيق الجودة الشاملة و إحداث نقلة نوعية في إدارة هذه المنظومة ، حيث حقق هذا النهج التنموي انجازات كبيرة و رائدة خاصة في المجتمعات المتقدمة سيما فيما يتعلق بتعميق مفهوم الإدارة الرشيدة و الحد من المركزية و البيروقراطية ، و تأهيل الموارد البشرية و غيرها ....

و تسعى مؤسسات التعليم العالي في الكثير من الدول إلى جعل التنمية المستدامة مطلبا أساسيا من مطالبها لكونها منابر مهمة من شأنها خلق شراكات مبتكرة تجمع بين الباحثين و صناع القرار و ممثلي المجتمع المدني و القطاع الخاص استجابة لمتطلبات التنمية المستدامة ، فضلا عن رسالتها الرئيسية لنشر المعرفةو فتح فرص الإبداع و الابتكار

عبر الاستعانة بالتخطيط الاستراتيجي بغرض الاستجابة لهذه المتطلبات و تحقيق أبعادها الاجتماعية و الاقتصادية والتقنية و حتى البيئية .

الجامعة الجزائرية كغيرها من مؤسسات التعليم العالي في البلدان الأخرى ؛ و نظرا للتغيرات التي حلت ببيئتها الداخلية و الخارجية تأثرا بعوامل عديدة على رأسها : العولمة و ثورة المعلوماتو الاتصالات و الثورة المعرفية ، و نظرا للتحديات الطارئة التي تواجهها كنقص الدعم المالي والتقدم التقني السريع و التغيرات السكانية في ظل قدم البرامج الأكاديمية المعتمدة ؛ كل هذا من ناحية ، و استجابة لمتطلبات التنمية المستدامة من ناحية أخرى ؛ أصبحت مجبرة على تطبيق هذا النهج التنموي لاستيعاب كل هذه المتغيرات و حسن اختيار البدائل ، و تحقيق التميز و التنمية للمؤسسة الجامعية في ضوء رؤية واضحة و نظرة مستقبلية واعية لعملية التغيرو تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية التخطيط الاستراتيجي و دوره في النهوض بقطاع التعليم العالي في الجزائر استجابة لمتطلبات التنمية المستدامة ؛ و مواكبة للتغيرات التي تحدث في كافة مجالات الحياة سواء على المستوى المحلي أو العالمي و مسايرة لمتطلبات المرحلة . و ذلك من خلال عرض و مناقشة مجموعة من القضايا التي تتعلق في مجملها بالتخطيط الاستراتيجي و أهميته في قطاع التعليم العالي ، التحديات و المعوقات التي تواجه الجامعة الجزائرية ، ثم أهمية التكوين الجامعي في تحقيق التنمية المستدامة بالجزائر و دور التخطيط الاستراتيجي كأداة فعالة لبلوغ هذا الهدف.

## 1 ) ماهية التخطيط الاستراتيجي و أهميته في قطاع التعليم العالي :

لقد شاع استخدام مفهوم التخطيط في الدول المتقدمة الاشتراكية و الرأسمالية و كذلك في الدول النامية على اختلاف أنواعه و مستوياته و مضامينه و العوامل التي أوجدته ، حيث اكتسب شهرته في العالم بعد قيام الاتحاد السوفيتي بوضع أول خطة خمسية لاقتصاده القومي للفترة ما بين 1928 و 1932 ، و كذلك في أعقاب أزمة الكساد الكبير التي حلت بالدول الرأسمالية في أعوام 1929 و 1933 ، و ما ترتب عنها من آثار و نتائج سيئة اقتصادية واجتماعية . أما في دول أوروبا الغربية الرأسمالية فقد ظهر التخطيط في شكل تنظيم اقتصادي جديد عرف باسم البرمجة الاقتصادية الرأسمالية ، و اهتم أساسا بمحاولة تجنب الاختلالات و التقلبات الاقتصادية التي يتعرض لها الاقتصاد الرأسمالي و المحافظة على استقراره . كما لجأت العديد من دول العالم الثالث إلى التخطيط من أجل تطوير القوى المنتجة و التعجيل في معدلات النمو الاقتصادي[1] . و يتفاوت مفهوم التخطيط بتفاوت عوامل وظروف الزمان و المكان ، بل أن هذا التفاوت يمتد إلى داخل المكان إذا اختلفت وجهات النظر وتباينت الاهتمامات و المصالح ، إذ أنه لا يوجد تعريف جامع و مانع لمفهوم التخطيط فالأمر متوقف على الهدف من التخطيط أولا ثم على الزمان و المكان ثانيا ، و لكن من المتفق عليه أن هناك قواسم مشتركة بين المهتمين و الباحثين في هذا المجال ، حيث توجد أسس مشتركة تؤخذ بالحسبان عند وضع مفهوم للتخطيط ، و بالتالي فان الاختلاف محدود بين التعاريف التي وضعتها جمهرة الباحثين و الدارسين ، و إذا ما وجد اختلاف فانه غالبا ما يكون راجعا إلى طبيعة النظرة أو الهدف من وراء تحديد المفهوم .و يعرفه المنجد الفرنسي **Larousse** على أنه :" العلم الذي يسمح بانجاز و تحقيق البرامج الاقتصادية و السياسية و التي تشمل إضافة إلى الأهداف المرجو تحقيقها ، الهياكل و التنظيمات اللازم انجازها "[2]. و يعرف كذلك على أنه عملية مستمرة تتضمن مجموعة من القرارات و الاختيارات بين البدائل المرتبطة باستخدام

المصادر المتاحة[3] كما يشار إليه على أنه حالة تدبر و تدبير للحالة القائمة بغية تطويرها إلى الأحسن [4] .أما **ماجد حسني صبيح** فينظر إليه على أنه العملية التي يتم من خلالها تحديد الأهداف المتسقة ، ثم تحديد الوسائل و التنظيمات و الإجراءات الملائمة و وضعها موضع التنفيذ الفعلي لتحقيق هذه الأهداف في مدة محددة من الزمن[5] .و بذلك فهو يعبر عن تلك المحاولات الجادة لدراسة الأوضاع الراهنة تمهيدا لاقتراح تصور أو وضع جديد يكون متماشيا مع احتياجات وتطلعات المجتمع ، و تتعدد صفات التخطيط بتعدد المستويات و القطاعات ؛ حيث نجد : تخطيط استراتيجي و وطني و إقليمي و محلي ، تخطيط بعيد المدى و متوسط المدى و قصير المدى ، تخطيط جزئي و كلي و شمولي و توجيهي و إرشادي ، تخطيط سياسي و اقتصادي واجتماعي و عسكري و بيئي....

و إذا تم تناول مفهوم التخطيط الاستراتيجي و أهميته باعتباره فكرا جديدا - خاصة في مجال التخطيط للتعليم - فمن الضروري وصف و تحليل هذا الفكر من خلال رؤى متعددة كي نتمكن من فهمه . بدءا بتحديد مصطلح الاستراتيجية الذي سبقه بعدة قرون ، و الذي كان مقتصرا على العمليات العسكرية و التخطيط للحروب

فالإستراتيجية هي مصطلح عسكري بالأساس ، و هي مشتقة من الكلمة اليونانية " Strato " و تعني الجيش أو الحشود العسكرية ، و من تلك الكلمة اشتق مصطلح " Strategos " و الذي يشير إلى ما يسمى بفن إدارة و قيادة الحروب ، ثم تطور هذا المفهوم ليشمل الجوانب الاقتصادية و السياسية التي تزيد من فرص و احتمالات النصر العسكري.

أما التخطيط الاستراتيجي فهو التخطيط الذي يتم من خلاله تنسيق موارد الدول أو المؤسسات مع الفرص المتاحة لها على المدى الطويل ، و ذلك بتحديد الأهداف المرجوة و وضع البدائل و مقارنة التكاليف و الفوائد المرتبطة بها ثم اختيار البديل الاستراتيجي الأفضل و وصفه في برنامج زمني قابل للتنفيذ [6]، فهو إذن العملية القادرة على الإجابة على الأسئلة التالية : ما وضع المؤسسة الحالي ؟ ما المصادر التي تملكها المؤسسة ؟ أين تريد المؤسسة أن تكون في المستقبل ؟ و كيف تصل المؤسسة إلى هناك ؟ و لذلك فمن الضروري أن يقدم التخطيط الاستراتيجي صورة واضحة لما يريد النظام أن يصل إليه ، على ألا تكون هذه الصورة ثابتة بل لا بد و أن تكون في إطار من التغير المنظم [7] .و قد برز التخطيط الاستراتيجي في مجال الأعمال في ستينيات القرن الماضي ، حين دعا الرئيس الأمريكي الأسبق " **ليندون جونسون** " عام 1962 إلى ضرورة تطبيق نظام التخطيط الاستراتيجي في كافة الأجهزة الفيدرالية الأمريكية تحت مسمى " **نظام التخطيط و البرامج و الموازنة** " ، ليتعدى فيما بعد هذا المفهوم حدود الولايات المتحدة قبل نهاية السبعينيات إلى أوروبا و اليابان ثم دول شرق آسيا و في مقدمتها ماليزيا ، ويشمل مجالات أخرى عدا مجال الأعمال[8] .

أما في مجال التعليم العالي ، فينظر إليه **الهلال الشربيني ( 2008 )** على أنه : " منهج ديناميكي يتعامل مع نظام تعليمي مفتوح و بعيد عن التوازن ، و ينم في شكل أساليب لرصد الإمكانات التعليمية المادية و البشرية المتاحة و الممكنة و تحليلها و تفسيرها و وضع البدائل والخيارات بمزاياها و عيوبها أمام متخذي القرار ، و يتم في شكل توجه ديمقراطي يتمثل في مشاركة أعضاء المؤسسة التعليمية في عملية التخطيط بكل مراحلها[9].

يتم التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي من خلال إعداد خطة علمية منهجية مستقبلية ، يتم صياغتها وفق فلسفة و أهداف معينة تكون مرتبطة بالسياسات العامة للدولة في إطار قدراتها و إمكانياتها المتاحة ، و يتم تنفيذها

خلال فترة زمنية محددة ، حيث تتضمن هذه الخطة تحديد كل التكاليف المالية و مختلف المؤشرات الكمية و النوعية بطريقة واضحة ودقيقة و هذا بغرض قياس مدى التقدم في انجازها و الوقوف على مدى ملاءمتها و استجابتها للأهداف المتوخاة[10].و تتحدد أهميته في هذا القطاع الحساس من خلال قدرته على تحقيق ما يلي :

- تحديد المشكلات و المعوقات التي تعترض تحقيق أهداف التعليم العالي .
- تشجيع القيادة أو الإدارة العليا على صياغة رؤى مشتركة للمستقبل و تفعيل دورها في التعامل مع النواحي التقنية و الفنية .
- تحفيز العمل بروح الفريق و تعميق التنسيق بين المستويات الإدارية المختلفة ( العليا والوسطى و الدنيا ).
- توحيد منظومة القيم المبنية على مفاهيم الجودة الشاملة كالشفافية و العدالة والمساءلة و الإبداع و الابتكار و الأداء المؤسسي المنضبط و تحقيق رضا المتعاملين ....
- استثمار نقاط القوة و الفرص المتاحة و تقليل المخاطر و الحد من نقاط الضعف بغية تحقيق الرؤية الاستراتيجية.
- توفير مؤشرات أداء كمية و نوعية لمتابعة تنفيذ الخطط و تحقيق الأهداف ضمن برنامج زمني محدد .
- إعداد و تدريب الكوادر البشرية في جميع المستويات الإدارية و الفنية .
- استثمار الموارد المالية و ضبط النفقات و توجيهها لتنفيذ الخطط و البرامج المستقبلية[11].

2 ) التحديات و المعوقات التي تواجه الجامعة الجزائرية:

لقد أدركت المؤسسات الجامعية في البلدان النامية عامة و في الجزائر بصفة خاصة أن التعليم بصورته التقليدية لم يعد قادرا على تحقيق دوره التنموي في تأهيل رأس المال البشري لتغطية احتياجات السوق ، أو في تأسيس رأس المال المعرفي و إيجاد مستقبل أفضل لمجتمع مستدام ، و يعود ذلك إلى كون هاته المؤسسات لم تكن معدة الإعداد الكافي لإحداث التنمية المستدامة كونها مؤسسات محافظة و مقاومة لنظم الجودة ، و لديها انحياز ثقافي للماضي و تراكماته ، ونادرا ما تأخذ المستقبل و متطلباته في قراراتها[12] ، إضافة إلى ما تواجهه هذه المؤسسات من مشاكل عديدة نتيجة لما أفرزته ظاهرة العولمة بكافة أبعادها المعرفية و الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية ، و هذه المشكلات تتبلور في مجموعة من التحديات الخارجية والقوى الداخلية التي تؤثر بالسلب على أدائها و تجعلها في حاجة ماسة إلى تبني التخطيط الاستراتيجي لمواجهة عمليات التغير و الديناميكية التي تحدث على مستوى البيئات الاقتصادية والاجتماعية و السكانية و السياسية و المؤسساتية و التكنولوجية . و يمكن تلخيص هذه التحديات فيما يلي :

- الطلب المتزايد على التكوين الجامعي ، و النمو غير المسبوق في أعداد الطلبة بفعل التغيرات الديموغرافية و ارتفاع الكثافات السكانية و معدلات الهجرة و غيرها ...، حيث و صل عددهم إلى أزيد من 1600000 طالب في حدود سنة 2014 ، في ظل العجز المسجل على مستوى الهياكل المنجزة و عدم مواكبتها لهذه الزيادة بالرغم من المجهودات المبذولة في سبيل تحقيق ذلك .

- - تردي الأحوال الاجتماعية للأساتذة الجامعيين ، و هو ما يدفع الكثير منهم إلى السفر للعمل في بلدان أخرى ،أو التنقل بين عدة جامعات بغرض التدريس ، مما أثر على نشاطاتهم البحثية و على علاقاتهم بطلبتهم و إسهامهم في تحقيق متطلبات الاستدامة ، و هذا راجع إلى غياب سياسات واضحة و برامج محددة فيما يتعلق بتطوير أعضاء هيئة التدريس و تحفيزهم و الحد من هجرة الأدمغة .
- الاعتماد على أساليب التعليم و التعلم التقليدية في التدريس الجامعي المعتمد على التلقين ، و الذي لا يفتح المجال للإبداع و الابتكار ، و إن وجد هذا يبقى محاولات فردية و ليست سياسة تعليمية ، فالطالب يتلقى المعلومة من دون أن يمارسها ، و يقرأ النظرية من غير أن يطبقها ، في ظل تركيز أسلوب التقييم في مراحل التكوين المختلفة على ما يجري تحصيله من مادة علمية نظرية ، و هذا يعني أن معيار التفوق هو الدرجة التي يحصل عليها الطالب ؛ بالرغم من أنها ليست المعيار الأساسي للاستدامة في الحياة العملية .
- نقص الخبرة في عملية التكوين لدى بعض المكونين ، و قلة الأساتذة المؤطرين و الذي يشغل معظمهم رتبة أستاذ مساعد ، علاوة عن تدني مستوى الإرشاد الأكاديمي والتفاعل الطلابي ضمن بيئة جامعية متكاملة و متوازنة مما أدى إلى انخفاض مستويات الأداء للطلبة و زيادة العنف الجامعي و غيرها من الظواهر ....
- الاهتمام بالتكوين الكمي على حساب التكوين النوعي ؛ في ظل التغير الحاصل في منظومة القيم المجتمعية و التي لم يعد يحتل فيها التعليم العالي تلك المكانة المرموقة التي كان يحظى بها في السابق ، إضافة إلى تدني مستوى و جودة البحوث المنجزة و التي أصبح الغرض منها هو نيل الشهادة أو الحصول على الترقية و ليست لغرض التطبيق العملي ، مما أدى إلى الحد من فعاليتها و عدم مساهمتها في تفعيل العملية التنموية .
- غياب العدالة و تكافؤ الفرص في سياسات القبول و طرق الانتساب إلى الجامعات مما أدى إلى تباين كبير في بنية و مستويات الطلبة في الجامعة الواحدة و حتى في التخصص الواحد .
- انخفاض الدعم الحكومي و تقلص الموارد المالية للجامعات ، إضافة إلى محدودية الدعم المقدم لمشاريع البحث ، و ضعف الإنتاج العلمي خاصة التطبيقي ، و ندرة الفرق البحثية المتعددة أو متداخلة التخصصات .
- تقادم البنى التحتية للجامعات و عدم تطوير المختبرات و المرافق التعليمية .
- عدم الالتزام بتطبيق معايير الاعتماد الأكاديمي و ضمان جودة مخرجات العملية التعليمية .
- انعدام الاستقلال الذاتي و الاعتماد على تعليمات غالبا ما تتميز بالغموض و التناقض .
- سيادة المركزية و البيروقراطية في إدارة الجامعات و ضعف الأداء المؤسسي ، إضافة إلى ندرة الموارد البشرية المؤهلة لتفعيل ضمان الجودة مع ضعف كفاءة بعض الإداريين والقيادات الأكاديمية .
- - ضعف نظام المعلومات و عدم توفر البيانات اللازمة لتحقيق متطلبات العملية التعليمية ، بالإضافة إلى تنامي نسبة البطالة بين خريجي الجامعات نتيجة زيادة العرض من الخريجين على الطلب عليهم ، و الذي زاد الفجوة بين مخرجات التعليم ومتطلبات سوق العمل .
- ضعف العلاقة بين الجامعة و المجتمع المحلي في مجالات التدريب و الاستشارات والتنمية بمفهومها الشامل[13] .

و كل ما سبق يلقي على الجامعات الجزائرية مسؤولية إعادة النظر في فلسفتها لتحقيق المطالب التي تمليها قضية استدامة التعليم العالي ، كما يفرض عليها ضرورة مراجعة البرامج التي تقدمها المؤسسات الجامعية و وجهات إنفاق الموارد المتاحة ، مع تأمين الحد الأدنى من الجودة المطلوبة ، من أجل توفير كوادر فنية مؤهلة للمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير حياة الإنسان و المجتمع ككل ، و المحافظة على البيئة ، و توفير الخدمات الاجتماعية الأساسية ، و ذلك من خلال الأخذ بمنحى الاستدامة للوصول بمؤسسات التعليم العالي إلى الحد الذي يمكنها من تلبية متطلبات التنمية المستدامة [14] .

## 3 ) أهمية التكوين الجامعي في تحقيق التنمية المستدامة بالجزائر و دور التخطيط الاستراتيجي كأداة فعالة لبلوغ هذا الهدف:

التنمية المستدامة في الواقع ما هي إلا تجسيد للإرادة الرامية إلى تحسين نوعية الحياة لكل فرد ، بما في ذلك حياة الأجيال القادمة من خلال التوفيق بين متطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية من ناحية ؛ و حماية البيئة من ناحية أخرى ، و بذلك فان تحسين نوعية الحياة يقتضي بالضرورة إدخال تغييرات على طرائق التعليم حيث يؤكد " **كويشيروماتسورا KoichiroMatsuura** " المدير العام السابق لليونيسكو أن التعليم بكافة أشكاله و جميع مستوياته لا يمثل في حد ذاته غاية فقط ، بل يمثل أيضا أقوى أداة بين أيدينا لتحقيق التغييرات المطلوبة من أجل تحقيق التنمية المستدامة[15] .

و يعتبر التكوين الجامعي لأجل التنمية المستدامة رؤية تعليمية جديدة تسعى إلى إيجاد توازن بين الرخاء الإنساني و الاقتصادي و التقاليد الثقافية ؛ و استدامة الموارد الطبيعية والبيئية ، و هذا من أجل ضمان حياة أفضل للفرد و المجتمع في الحاضر و المستقبل ، فهو يسهم و بشكل كبير و ايجابي في مواجهة مشكلات الفقر ، و حماية البيئة ، و تحسين الصحة ، فضلا عن كونه عاملا مهما لتعزيز التماسك الاجتماعي[16] . و من أجل ذلك تعترف الأوساط السياسية و الاقتصادية و الأكاديمية على نحو متزايد بالدور الحاسم الذي يضطلع به هذا النوع من التكوين ، بوصفه جزءا من الإطار الميسر للتنمية المستدامة ، و أساسا لمعالجة القضايا الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية و البيئية ، و قوة دافعة فيما يتعلق بتغيير القيم والعقليات ؛ و الذي يمكن أن يؤدي إلى تغيير السلوكات على نحو يتماشى مع متطلبات التنمية في المجتمع و مشاركة الجمهور بشكل فعال في صنع القرار.

فالمنافسة في عالم اليوم كثيف المعرفة تتطلب قوى عاملة عالية التأهيل و متنوعة المعارف و هذا يتطلب نسقا للتكوين على قدر عال من الجودة يرسي دعائم النقد و الإبداع ، و يزود خرجيه بالمهارات و المعارف التي تتلاءم مع متطلبات الأسواق شديدة التنافس . حيث ثمة اليوم طلب متنام و اهتمام لم يسبق له مثيل بالتكوين الجامعي ؛ في ظل الوعي المتزايد بأهميته الحيوية للتنمية المستدامة و بناء المستقبل المنشود ،و في هذا الشأن تتحدد الطريقة المثلى التي تخدم بها الجامعات مجتمعاتها في إعداد أفراد قادرين على المشاركة الفعالة في وضع و تنفيذ برامج و مشروعات التنمية المختلفة[17].

و بناء على ذلك يشهد التكوين الجامعي في الجزائر حاليا مرحلة غير مسبوقة من التغيير في ظل تزايد حدة المنافسة ، و ظهور التصنيفات العالمية للجامعات ، و حقوق الملكية الفكرية وغيرها...، و هو ما يفرض ضرورة زيادة

الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الجامعية باعتباره عملية متكاملة و شاملة من شأنها ضبط و توجيه عملية التغير التي تشهدها الجامعة الجزائرية ؛ و جعلها أكثر مواءمة مع المستجدات و التحولات السريعة داخليا و خارجيا ، من خلال تكييف نفسها و تطوير مناهجها و تعديل أساليبها وفقا للتحديات التي تواجهها من جهة واستجابة لمتطلبات التنمية المستدامة من جهة أخرى ، عبر تبني استراتيجيات طويلة المدى والتدخل في ثلاثة مستويات أساسية هي : المدخلات – العمليات - المخرجات . فقد تزايدت الحاجة للتخطيط الاستراتيجي نتيجة ما تواجهه الجامعة الجزائرية من مشكلات و تحديات ترتبط بعدة اعتبارات أهمها :

- **البحث العلمي:** الذي يشهد تراجعا كبيرا ، و نقص المعرفة اللازمة لإجراء البحوث العلمية ، وغياب التعاون بين الجامعات سواء على المستوى المحلي أو الدولي .
- **عملية التكوين :** و ما تعانيه من نمطية في المقررات الدراسية و استخدام الطرق التقليدية .
- **خدمة المجتمع :** حيث تعاني الجامعة من ضعف الترابط بين البحوث العلمية و خطط التنمية ، و الانفصال الواضح بينها و بين الكثير من مؤسسات المجتمع الأخرى .

الجزائر و على غرار الدول العربية الأخرى و بقية البلدان النامية قد تفطنت إلى أهمية البحوث العلمية في التخطيط للتنمية المستدامة ، و في هذا الإطار تم اتخاذ مجموعة من التدابير و المساعي نحو تبني نظام بحث علمي فعال تستثمر نتائجه في تقدم الدولة و عصرنتها ، و قد سجلت هذه السياسة البحثية أرقاما أثبتت تطورات كمية على عدة مؤشرات ، إلا أن تقدم هذا القطاع لا يتوقف على ما تسجله الأرقام من تقدم و إنما يرتبط أيضا بنوعية المخرجات المقدمة موازاة مع ما تنتقيه من مدخلات و ما يتفاعل بداخلها من عمليات .فالتطور الكمي الذي حققته المؤسسات الجامعية الجزائرية لا يخفي القصور النوعي في مخرجاتها ، والذي يعكس طبيعة كونها مؤسسات استهلاكية للمعرفة التي ينتجها الآخرون ، كما أنه وبالرغم من استقطاب هذه المؤسسات للغالبية العظمى من حملة الماجستير و الدكتوراه ؛ إلا أن مساهمتها في تقدم المجتمع و إحداث التنمية الشاملة و المستدامة - عبر أدائها للدور المنوط بها كمؤسسات تكوين و منابر للبحث العلمي و التطور التكنولوجي - بقي محدودا جدا ، و ذلك راجع لعدم توجه معظم هاته الكفاءات لتبني مشروعات بحثية تطبيقية من شأنها إيجاد حلول للمشكلات الوطنية الإنمائية و البيئية ، في ظل عدم قيام الجهات البحثية بالتخطيط المسبق للبحوث المنتجة بما يلبي متطلبات التنمية المستدامة[18] . و يؤكد هذا الطرح ما أشار إليه الخبير الاقتصادي الجزائري " **بشير** مصطفى"في محاضرة نظمت بجامعة **تيارت** تحت عنوان " **اندماج الطالب الجزائري في التنمية المستدامة** " ، من أن ضعف العلاقة بين الجامعة والتنمية إنما يعزى بالدرجة الأولى إلى فقدان حلقة الوصل بين الجامعة و المحيط الاقتصاديو الاجتماعي من ناحية ، و إلى اعتمادها على برامج التعليم بدلا من برامج المعرفة من ناحية أخرى .

كما أن المتمعن برؤية نقدية لواقع الجامعة الجزائرية و مدى إسهامها في التنمية المستدامة يقف على مجموعة من التحديات الداخلية و الخارجية التي تعرقل أو تؤجل عملية الاستفادة من مخرجات الجامعة و الأبحاث العلمية في المشاريع التنموية بالجزائر ، و التي تتعلق في مجملها بغياب الاستقلالية في تسيير الجامعات و ارتباطها ماديا بالدعم الحكومي ومنهاجيا بسياسة الدولة ، و الإستراتيجيةالمنتهجةفي هذا المجال و نوعية الخيارات المتبعة ، إضافة

إلى ضعف ارتباط الجامعة بالمنظومة المعرفية التقنية الحديثة ، ناهيك عن فلسفة التنمية المستدامة في الجزائر بحد ذاتها و موقع المؤسسة الجامعية من هذه الفلسفة[19] .هذه التحديات مجتمعة إضافة إلى عوامل أخرى تفرض على صانعي القرار بالجزائر ضرورة إيجاد دور محوري للتكوين الجامعي في فلسفة التنمية المستدامة ، سواء كعملية مجتمعية أو على مستوى القرار التنموي ، كما تجعل من التخطيط الاستراتيجي في قطاع التعليم العالي حتمية قائمة ؛ باعتباره أداة للتنمية المستدامة و من خلاله تنفذ برامجها في جميع القطاعات ، علاوة على أنه السبيل الوحيد لتحقيق ما يلي :

- وضع إطار عام لتحديد التوجهات المستقبلية لنظام التكوين بالجامعة.
- تمكين الجهات المشرفة على التكوين الجامعي من العمل معا و المشاركة في صياغة رؤية مشتركة و موحدة.
- توضيح الرؤى و الأهداف و الغايات المستقبلية لجميع المستفيدين و القائمين على هذا القطاع الحيوي.
- فتح المجال لمشاركة قطاع عريض من فئات المجتمع في صياغة الاستراتيجية .
- رفع درجة الوعي بأهمية التغيير و رفع الكفاءة الإدارية لإحداث التغيير المطلوب .
- إعطاء الفرصة لتقويم المرحلة السابقة من خلال المسح البيئي الشامل و الوقوف على نواحي القوة و الضعف في نظام التكوين و التحديات التي تواجهه .
- التوجيه المثمر للجهود و الموارد و استثمارها بشكل أفضل .
- تعزيز دور الحكومة و المؤسسات المعنية في تحديد الأولويات وفق دراسة علمية منهجية .
- المساعدة في ابتكار طرق و آليات عمل جديدة تحسن مستوى الأداء.
- تحديد مجالات التغيير و التحديات التي تواجه نظام التكوين و وضع الحلول المناسبة لعلاجها .

حيث تتحمل الجامعة الجزائرية مسؤولية خاصة فيما يتعلق بالأخذ بهذا النهج التنموي من أجل الاستجابة لمتطلبات التنمية المستدامة من جهة ، و باعتباره السبيل الوحيد لمواجهة التغيرات المجتمعية المتتالية و المتسارعة و المتشابكة ؛ لما يشهده عالمنا اليوم من حركية سريعة و ثورة معلوماتية و تكنولوجية و عولمة و ما شابه ذلك ، و ذلك لكونها تشكل همزة وصل تربط بين توليد المعرفة و نقلها للمجتمع من خلال تكوين و إعداد صانعي القرار المستقبليين من جهة ، و المساهمة في التنمية الاجتماعية و الحضارية من جهة أخرى . فدور الجامعة لا يقتصر على توليد قاعدة المعرفة لإيجاد حلول للمشكلات التي تعاني منها المجتمعات فقط ؛ بل كذلك في تغيير طرق التفكير و بث مهارات جديدة ضرورية للمساهمة بشكل فعال في بناء مستقبل مستدام . و هذا يتطلب زيادة الفهم و الوعي بالقضايا المتعلقة بالتنمية المستدامة من خلال التكوين ، و البحث ، و خدمة المجتمع ، و أخذ مراكز الصدارة في وضع استراتيجيات مستقبلية ناجعة و متوافقة مع المتطلبات المحلية و العالمية ، و زيادة الوعي بالمشكلات و سن الحلول اللازمة من خلال برامجها التعليمية و البحثية .

خاتمة :

إن الاهتمام بالجامعة بمختلف هياكلها و مؤسساتها و تخصصاتها هي عملية استثمار طويلة الأمد من شأنها المساهمة في ارتقاء المجتمع و المضي به قدما لخوض غمار التقدم ، فبقدر ما يتم الاستثمار في الأجيال القادمة ، و بقدر ما يكون الاهتمام منصبا على تكوينها و تأهيلها بقدر ما يرتد هذا العطاء بسخاء في شكل خبرات بشرية مبدعة و خلاقة قادرة على مواجهة مختلف التحديات و التغيرات التي تحدث في مختلف مناحي الحياة ؛ باعتبارها ثروة الأمم في هذا العصر و عدتها في حاضرها و مستقبلها .

و قد حاولت هذه الدراسة أن تسلط الضوء على الدور الذي يمكن أن يلعبه التعليم العالي – من خلال اعتماده لأسلوب التخطيط الاستراتيجي - في المساهمة في تنمية رأس المال البشري وتحقيق التنمية المستدامة ، و من أجل هذا ينبغي دائما تكريس الاهتمام بالجيل المتعلم بصفته مشروعا تنمويا وطنيا ، حيث يتم من خلاله تحديد ملامح الحاضر و المستقبل لكونه الطاقة المبدعة القادرة على قيادة المجتمع و السير به نحو التقدم المنشود .

و بإلقاء الضوء على واقع الجامعة الجزائرية تبين أنه و بالرغم من المجهودات المبذولة في هذا المجال إلا أن المؤسسات الجامعية لا تزال لحد الساعة ترتكز على أداء وظيفة تعليم الطلبة ، دون الاهتمام بنوعية المخرجات و مدى ارتباطها باحتياجات السوق ، و مدى استجابتها لمتطلبات التنمية المستدامة ، بالإضافة إلى القصور في توجيه البحث العلمي لخدمة هذه الأهداف .

و مع التحولات الجذرية التي عرفها العالم في الآونة الأخيرة و التحول من الاقتصاد المبني على المعرفة إلى بناء مجتمع المعرفة ، و قياسا على النجاح الكبير و التقدم الملحوظ الذي حققته مجتمعات كثيرة في مجال التعليم العالي لأجل التنمية المستدامة ؛ على غرار الصين وتركيا و سنغافورة ، أصبح من الضروري أن تتجه الجامعة الجزائرية لأداء دورها التنموي من خلال الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي في عملياتها التعليمية ، و التكوينية ، و البحثية ، وخدمة المجتمع ، و ترجمة الأهداف الاستراتيجية لمبادرات و مشاريع و خطط ، على أن تحظى هذه الخطط بدعم

المجتمع الأكاديمي ، و أن يخضع تنفيذها لقياس الأداء وفق مؤشرات معلنة تصحح مسار مهامها الرئيسية ( التكوين و البحث العلمي و خدمة المجتمع )، فضلا على تعزيز قدرات خريجيها و دعم المنافسة بين منتسبيها إرساءً لأبعاد التنمية المستدامة و استجابة لمتطلباتها .

## قائمة المصادر و المراجع :

1. Dahmani, Mohamed, ( 1984 ), Planification et aménagement du territoire- quelques éléments théoriques et pratiques, office des publications universitaires , Alger, p 04.
2. Larousse, ( 1989 ), Dictionnaire de français, Paris, p 709.
3. نخبة من أساتذة علم الاجتماع : علم اجتماع المجتمعات الجديدة ،دار المعرفةالجامعية ، الإسكندرية ، 2003 ، ص 12 .
4. موسى يوسف خميس : مدخل إلى التخطيط ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، الأردن ، 1999 ، ص 13 .
5. ماجد حسني صبيح : مدخل إلى التخطيط و التنمية الاجتماعية ، الشركة العربيةالمتحدة للتسويق و التوريدات ، مصر ، 2010 ، ص 35 .
6. سعيد بن حمد الربيعي: التعليم العالي في عصر المعرفة التغيرات و التحديات وآفاقالمستقبل ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2008 ، ص 265 .
7. السيد علي السيد جمعة : " التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي : المفهوم والأهداف و العمليات " ، مجلة كلية التربية بالسويس ، المجلد الخامس ، العدد الخامس ، كلية التربية - جامعة قناة السويس - ، مصر ، يوليو 2012 ، ص 267 .
8. - تركي إبراهيم عبيدات : " دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير قطاع التعليم العالي وتحديد اتجاهاته و سياساته المستقبلية " ، ورقة بحثية مقدمة في الندوة الإقليمية حول إنشاء شبكة خبراء التخطيط الاستراتيجي في مجالات التعليم العالي ، اتحاد العالم الإسلامي و الإيسيسكو بالتعاون مع جامعة اليرموك و جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية ، الأردن ، (2012/11/01-10/30) ، ص 04 ، تمت زيارة الموقع بتاريخ : 2018/07/10 على الرابط : http : www.researchgate.net/publication/276232315_dwr_altkhtyt
9. السيد علي السيد جمعة : " التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي : المفهوم والأهداف و العمليات " ، المرجع السابق ، ص 267 .
10. سعيد بن حمد الربيعي: التعليم العالي في عصر المعرفة التغيرات و التحديات وآفاقالمستقبل ، مرجع سابق ، ص 265.
11. تركي إبراهيم عبيدات : " دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير قطاع التعليم العالي وتحديد اتجاهاته و سياساته المستقبلية " ، مرجع سابق ، ص ص 04 – 05 .

12.تيسير محمد الخوالدة : " معوقات استدامة التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية " ، مجلة دراسات ، المجلد 43 ، العدد 1 ، كلية العلوم التربوية – جامعة أل البيت - المفرق ، 2016 ، ص ص 67 – 68 .

13.- ناصر مراد : " دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة التعليم العالي – حالة الجزائر – " ، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي لضمان الجودة في التعليم العالي ، جامعة الزيتونة الأردنية ، عمان / الأردن ، 2013 .

14.- زين الدين بروش ، يوسف بركان : " مشروع تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر – الواقع و الأفاق " ، ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي ، الجامعة الخليجية ، البحرين ، 2012 .

15. أحمد محمود الزنفلي : التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي " دوره في تلبية متطلباتالتنمية المستدامة " ، مكتبة الأنجلو المصرية ، مصر ، 2013 ، ص ص 270 – 271 .

**16.**UNESCO , ( 2014 ), Enseignement supérieur et promotion du développement durable, available at :https://fr.unesco.org/news/enseignement-sup%C3%A9rieur-prom...,access :13/07/2018..

17.أحمد محمود الزنفلي : التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي " دوره في تلبية متطلباتالتنمية المستدامة " ، المرجع السابق ، ص ص 285 – 286 .

18. د / محمد طوالبية ، لامية حروش : " دور مجتمع المعرفة في تحقيق التنمية المستدامة في الجزائر " ، ( PDF ) ، ص ص 9 – 10 ، تمت زيارة الموقع بتاريخ ، 14 / 07/ 2018 ، على الرابط :-http://www.univ ...-chlef.dz›eds›Article-13

19. عربي بومدين : " دور الجامعة الجزائرية في التنمية الاقتصادية : الفرص و القيود " ، المجلة الجزائرية للعولمة و السياسات الاقتصادية ، العدد 07 ، مخبر العولمة و السياسات الاقتصادية – جامعة الجزائر 3 - ، 2016 ، ص ص 256 – 257 .