

التخطيط الاستراتيجي لجودة التعليم العالي بمعاهد التربية البدنية والرياضية  
-معهد ام البواقي أنموذجا-

## Strategic planning for the quality of higher education in physical education and sports institutes

نوار أحمد<sup>1</sup>، بوسكرة أحمد<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جامعة محمد بوضياف مسيلة / الجزائر / [ahmed.nouar@univ-msila.dz](mailto:ahmed.nouar@univ-msila.dz)

<sup>2</sup> جامعة محمد بوضياف مسيلة / الجزائر / [ahmed.bousekra@univ-msila.dz](mailto:ahmed.bousekra@univ-msila.dz)

مخبر برامج الأنشطة البدنية و الرياضية المكيفة

تاريخ النشر: 2024/08/05

تاريخ القبول: 2024/04/17

تاريخ الاستلام: 2024/03/20

### ملخص:

لم يحظ الربط بين التخطيط الاستراتيجي وجودة التعليم باهتمام كاف من قبل الدارسين لجودة التعليم العالي في المجال الرياضي وبالخصوص على مستوى معاهد التربية البدنية والرياضية بالجزائر ومن هنا لاحظ الباحث ضرورة القيام بدراسة يتطرق من خلالها إلى دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق جودة التعليم في معاهد التربية البدنية والرياضية لذا فان هذا البحث يعد خطوة في طريق بناء منظومة إدارية تقدم دمجا لكافة مفردات الجودة في التعليم الجامعي وتضمن معايير الجودة في رسالة وغايات وأهداف المؤسسة ومراعاة متطلباتها في عملية التنفيذ والرقابة والمراجعة من خلال تطوير مؤشرات محددة لجودة التعليم العالي.

الكلمات الدالة: التخطيط- التخطيط الاستراتيجي-جودة التعليم العالي- الخطة الاستراتيجية

### Abstract:

The link between strategic planning and the quality of education has not received sufficient attention by researchers of the quality of higher education in the field of sports, especially at the level of physical education and sports institutes in Algeria. Therefore, this research is a step in the way of building an administrative system that provides an integration of all quality dimensions in university education and includes quality standards in the mission, goals and objectives of the institution and taking into account its requirements in the process of implementation, control and reviewing through developing a specific indicators for the quality of higher education.

**Keywords:** Planning-Strategic Planning -Quality of higher education- strategic plan

## قدمة:

في ظل التغيرات المتسارعة التي يعيشها العالم تواجه مختلف المنظمات و المؤسسات بما فيها الجامعات العديد من المشكلات والصعوبات في التنبؤ بالمستقبل، نظرا لوجود بيئة عمل سريعة التقلب تتحكم فيها عوامل كثيرة سواء من الناحية الاجتماعية، الاقتصادية، السياسية وكذا تغير التشريعات القانونية ما جعل هذه المؤسسات التعليمية تعيش ضغطا كبيرا للتكيف مع هذه المعطيات من جهة ومواكبة التحولات الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات والرقمنة من جهة أخرى، وهذا للحفاظ على مكانتها وزيادة قدرتها التنافسية للوصول لتقديم خدمات تعليمية وبحثية عالية الجودة، وهذا ما جعل جعل الجامعات تتجه نحو التخطيط الاستراتيجي باعتباره مطلباً ملحا وأحد النماذج الحديثة للتغيير والتطوير الجامعي. (خالد أحمد الصرايرة، 2019 ص 27)

كما ان من اهم مبررات استخدام التخطيط الاستراتيجي كمنهج تفكير في المنظمات والجامعات انه يساعد على تحديد الرؤية المستقبلية والتفكير بإيجابية (وسيلة زروالي، 2022 ص 394)، كما يعتبر التخطيط الاستراتيجي الجامعي جزءاً من التخطيط للتعليم العالي والبحث العلمي من ناحية، ومكماً لتخطيط القوى العاملة وأسواق العمل من ناحية أخرى. فهو يركز على إعداد تقديرات للاحتياجات المتعلقة بقانون العرض و الطلب على مختلف التخصصات ضمن السياسة العامة للبلاد وبما يخدم التنمية المحلية والقطاعية ويحتاج ذلك إلى مسوحات ميدانية للخطط الخماسية والعشارية للبلاد، وحشد الطاقات والإمكانات المتاحة و الاعتماد على خطط دقيقة مبنية على منهجية علمية صحيحة، ضف الى ذلك فان التخطيط الاستراتيجي لا يعتبر بديلاً عن خطط التشغيل المختلفة على مستوى الكليات والمعاهد والجامعات ولكنه المظلة الأساسية لخطط تدوير عجلة التعليم الجامعي والبحث العلمي، إذ انه يحتاج لفلسفة واضحة ورسالة محددة ورؤية دقيقة. كما يجب أن يركز على تعظيم القيمة المضافة للتعليم وإعطاء حلول لمختلف المشكلات التي تعيشها الجامعة.

ويفترض أن يتكامل التخطيط الاستراتيجي مع مفاهيم الجودة الشاملة. كما لا يمكن الحديث عن نجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي كمفاهيم منعزلة عن مفاهيم الجودة فهما يتقاسمان العديد من العناصر المشتركة، مما يعزز من استخدام أساليب مبتكرة وتقنيات متنوعة في العمل الإداري. ومن هذه العناصر المشتركة تعزيز التركيز على متطلبات العملاء من خلال المنتجات والخدمات المقدمة مع التأكيد على دور العاملين ومشاركهم من خلال فرق عمل متكاملة ونجاح تطبيقهما يتطلب رؤية واضحة، وإشراك فعال من قبل الإدارة العليا، إضافة إلى دعم عملي مستمر بجهود تدريبية وتطويرية وتخصيص موارد مالية وبشرية فعالة بينما يعتبر عدم اندماج الإدارة العليا في عمليات ومبادئ إدارة الجودة الشاملة والتخطيط الاستراتيجي من أهم الأسباب المؤدية لعدم نجاح هذين المدخلين، وعليه، يلاحظ مدى الارتباط الكبير والمهم بين المدخلين بما يعزز استخدامهما بشكل مشترك لتطوير العمل في منظمات في الوقت الحاضر.

## 1. الاطار العام للدراسة:

## 1.1 إشكالية الدراسة:

بعد الاطلاع على العديد من الكتابات والمقالات العلمية فيما يتعلق بالتخطيط للجودة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر وخاصة ما تعلق بمعاهد التربية البدنية والرياضية، وجدنا أن جل المعاهد لا تعتمد على برامج معلنة وصريحة للتحقق من جودة التعليم العالي، على الرغم من أن التعليم يعد البوابة الرئيسة لتقدم المجتمعات، حيث لم نجد خططا جدية قابلة للتنفيذ من أجل تطوير المعاهد، رغم ان السبيل الوحيد لذلك هو الاعتماد على خطة استراتيجية تتماشى مع رسالة ورؤية المعهد، وتتماشى مع قيمه وأهدافه الاستراتيجية وفقا لمعايير الجودة المعلن عنها من طرف وزارة التعليم العالي على غرار باقي الجامعات العالمية.

لكن المشكل يكمن في تبني جامعاتنا لأساليب تقليدية تعتمد على المبادرة الذاتية في تقييم مخرجات التعليم العالي ، في حين نجد الكثير من الجامعات في البلدان العربية على سبيل المثال تنقل مناهج الجودة وبرامجها من الجامعات العالمية بنماذجها ومعاييرها وتحاول تطبيقها وتكييفها حسب خصوصيات جامعاتها وتخصصاتها، مستعينة بمستشارين وخبراء من تلك الدول، في حين هناك دول أخرى تستعين بالخبرات الأجنبية في نسخ برامج وخطط ونماذج ومعايير ومحاولة توظيفها في برامجها الوطنية لإدارة برامج الجودة في جامعاتها.

ما يمكن استخلاصه واستنتاجه من تلك الدراسات هو أن أهم ما تحتاجه معاهد التربية البدنية والرياضية في هذا المجال يتمثل في : وجود خطط استراتيجية تعتمد على أبحاث متقدمة، تمددها بمعلومات وبيانات علمية دقيقة، لإعداد برامج لإدارة الجودة في مؤسسات التعليم ، ولهذا قام الباحث باقتراح خطة استراتيجية مبنية على تحليل واقعي للبيئة الداخلية والخارجية للمعهد من ناحية نقاط القوة ونقاط الضعف التي يتوفر عليها بالإضافة للتحديات والفرص المستقبلية للمعهد كمنظمة تعليمية.

**2.1 أهمية الدراسة :** باعتبار ان التعليم أساس تقدم المجتمعات وتطورها وجب لزاما على الجامعات بمعاهدها وكلياتها السعي قدما لتحقيق متطلبات خاصة بالجودة والاعتماد الاكاديمي تقوم على معايير وأسس علمية تتماشى مع المعايير الوطنية والعالمية و التي تسمح لها بالتنافس ومواكبة مختلف التطورات الحاصلة على الصعيد المحلي والدولي وهذا يكون من خلال وضع اليات وخطط استراتيجية مستقبلية متوسطة وطويلة المدى ، تنبثق من الواقع بمراعاة مختلف الظروف والخصائص التي تميز محيط الجامعة انطلاقا من معطيات وإحصائيات عالية الدقة والموضوعية.

ومن هذا المنطلق سعى الباحث لتسليط الضوء على اهم نقاط القوة والضعف وتحديد الفرص والتحديات في معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية لام البواقي للوصول في الأخير لنموذج مقترح لخطة استراتيجية ذات اهداف واضحة المعالم تتماشى مع رسالة ورؤية المعهد من اجل تحقيق معايير الجودة في التعليم العالي.

### 3.1 اهداف الدراسة:

تهدف الدراسة التوصل إلى الآتي:

- 1- وضع معايير وأسس علمية لبناء استراتيجيات مستقبلية لإدارة الجودة في مجال علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.
- 2- تسليط الضوء على متطلبات الخطط الاستراتيجية في المؤسسات الجامعية وطبيعة المعلومات والبيانات المتعلقة بجودة التعليم .
- 3- وضع آليات لتنفيذ الخطط الاستراتيجية المتعلقة بإدارة برامج الجودة وقياسها وتقويمها في معاهد التربية البدنية والرياضية.
- 4- اقتراح نموذج وفق نموذج التحليل الرباعي swot للانتقال من مرحلة التنظير للجودة الى مرحلة تجسيدها واقعيًا انطلاقا من تحديد نقاط القوة و الضعف ومعرفة اهم التحديات المستقبلية واهم الفرص المتاحة وهذا لاجل رسم خطة استراتيجية تتماشى مع واقع المعهد كمؤسسة جامعية تعليمية.

### 2. الخلفية النظرية:

**1.2 التخطيط:** يعرفه المعهد الدولي للتخطيط بأنه: تصور لمستقبل مرغوب، وحشد الطاقات والوسائل الممكنة من أجل تحقيقه، ومن ثمة فهو توقع معياري، قد يحالفه الصواب أحيانا وقد يجانبه أحيانا أخرى خاصة في الدول النامية بسبب نقص المعلومات، وضعف الهياكل الإدارية، والتبعية مما يجعل عملية التخطيط غير قادرة على التحكم في المستقبل". (طيباوي سعدية، 2020، ص57)

**2.2 التخطيط الاستراتيجي:** كما يمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي على أنه تنمية الخطط طويلة الأجل وتكوينها ؛ للتعامل بفعالية مع الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة، في ضوء مصادر القوة

الضعف للموارد التي تملكها المؤسسة في بيئتها الداخلية ، ويتضمن كذلك تعريف مهمة المؤسسة ورسالتها، وصياغة الأهداف الممكن تحقيقها، وتطوير الاستراتيجيات وتشكيلها ووضع توجهات السياسة العامة للمؤسسة. (حمد مبارك زايد لمطوع، 2019، ص 10).

3.2 الاستراتيجية: تعرف على أنها مجموعة قرارات مهمة ومؤثرة تتخذها الجامعة لتعزيز الفرص و لوضع أفضل الوسائل لحمايتها مما تفرضه البيئة عليها من تهديدات، وتتخذ على مستوى الجامعة ومستوى وكلياتها وأقسامها ووحداتها، وكذلك على مستوى الوظائف.(سحر حسني أحمد نايل، 2023، ص 64)

4.2 الخطة الإستراتيجية للمؤسسة: تشير إلى تلك الخطة الشاملة التي يتم وضعها من أجل تحديد كيفية إنجاز رسالة واهداف المؤسسة، وهي تقوم بهذه المهمة لأنها تعمل على تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة في مجال الذي تعمل به، وتعتبر عملية صياغة الخطة الإستراتيجية أول خطوة في اختيار الإستراتيجيات الملائمة، والتي تأتي بعد أن تكون المؤسسة على معرفة بأوضاعها الداخلية والخارجية ويسبق ذلك بتحديد الرؤية، الرسالة والاهداف، أي أنها تمكنت من تحديد اتجاهاتها الإستراتيجية وأصبح بإمكان قادة المؤسسة وصناع القرار أن يتخذوا قرارات أكثر إيجابية باتجاه اختيار إستراتيجيات مناسبة وملائمة. (شامية بن عباس ، محمد رشاد مرداسي، 2020، ص 332)

5.2 الإدارة الاستراتيجية:تعرف الإدارة الاستراتيجية على أنها : منظومة من العمليات المتكاملة، تهتم بصياغة استراتيجيات المؤسسة، وتطبيقها وتحليلها وتقييم نتائجها في ضوء المتغيرات والأهداف المتعلقة بتطوير أداءها، وبذلك تعد الإدارة الاستراتيجية ثمرة من ثمرات التخطيط الاستراتيجي، الذي يعد أحد أهم أبعاد الإدارة الاستراتيجية الطائي التخطيط الاستراتيجي للجودة والاعتماد الاكاديمي. (الطائي 2014،صفحة 207)

6.2 التعليم العالي : التعليم العالي هو صيغة متقدمة في التعامل مع العلم وفق معايير محددة ومعروفة، ومن خلال تحويل الجهد العلمي والمهارات الإنسانية في النظم والبحوث العلمية إلى نواتج مادية لكي تسهم في تحقيق الرفاهية المادية 2 وتوظيف التكنولوجيا وتطويرها وتحديثها، أو هو الذي يقوم على التوجيه والإرشاد وصقل مواهب الطالب وملكته المعرفية وبناء شخصيته، وتنمية قدراته، ومساعدته على إبراز واستخدام كل ما لديه من إمكانيات في الترشيد والتطوير والابتكار .(بليبية محمد، 2016، ص 55)

7.2 جودة التعليم العالي: يعرفها "عبد الجليل التميمي" بأنها: «مفهوم متعدد الأبعاد ينبغي أن يشمل جميع وظائف التعليم وأنشطته مثل: المناهج الدراسية البرامج التعليمية البحوث العلمية، الطلاب ، المباني، والمرافق والأدوات، توفير الخدمات للمجتمع المحلي، تحديد معايير مقارنة للجودة معترف بها دولياً» (مسعودة عجال، 2018، ص 823) ويعرفها "عبد الجليل التميمي" بأنها: «مفهوم متعدد الأبعاد ينبغي أن يشمل جميع وظائف التعليم وأنشطته مثل: المناهج الدراسية البرامج التعليمية البحوث العلمية، الطلاب ، المباني، والمرافق والأدوات، توفير الخدمات للمجتمع المحلي، تحديد معايير مقارنة للجودة معترف بها دولياً» (منال هاني قطيشات، 2021، ص 35)

8.2 المعهد: المعاهد الجامعية هي وحدات متخصصة في التكوين و البحث في الجامعة المادتين 57 و 58 من المرسوم التنفيذي رقم 03-279 ، تسهر على :

- التكوين في التدرج، و في ما بعد التدرج عند الاقتضاء.
- مختلف نشاطات البحث العلمي واعمال التكوين المتواصل و تحسين المستوى و تحسين المعارف.
- يتشكل المعهد من اقسام يضمن تنسيق نشاطاتها، و يحتوي على مكتبة منظمة فيشكل مصالح و فروع .
- يشمل القسم شعبة في الطور او تخصص المعهد و يضم مخابر، عند الاقتضاء.
- يكلف القسم بضمان برمجة و مراقبة نشاطات التعليم و انجازها و تقييمها و البحث في ميدانه، عند الاقتضاء.
- يزود المعهد بمجلس ادارة للمعهد، و مجلس علمي . (بوطبية عومار، 2022، ص 113)

### 3. الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي:

1.3 أهمية الإدارة الاستراتيجية: تتطلب أنشطة إدارة الجودة في التعليم العالي، وجود إدارة للتخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة، وذلك هو السبيل الوحيد لإدارة التعليم وتطويره، حيث لا يمكن الحديث عن إدارة مؤسسة تعليمية وتطويرها من دون تخطيط استراتيجي تعد له وتشرف على تنفيذه إدارة استراتيجية، من هنا تنبع أهمية الإدارة الإستراتيجية من خلال استطاعتها التكيف مع التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي في الوقت الحاضر باتخاذها قرارات إستراتيجية مستقبلية تعكس أفضل البدائل والخيارات المتاحة للمؤسسة، كما تتجلى أهمية الإدارة الاستراتيجية من خلال (سلامة، عبد الفتاح عادل، 2011، ص 7):

- المبادرة لمساعدة الجامعة في صياغة استراتيجيات أفضل من خلال منهج منظم ومنطقي.
- توفير فهم متكامل للعاملين وزيادة درجة التعاون بين الإدارات داخل الجامعة .
- تحسين عمليات الرقابة والتنسيق لضمان جودة الجامعات.
- وضوح الرؤية المستقبلية، والتمكن من اتخاذ القرارات الاستراتيجية المساعدة في إحداث التغيير.
- استثمار الموارد والإمكانات بطريقة فعالة.
- تنمية القدرة على التفكير الاستراتيجي الخلاق لدى المدراء.

وعليه يمكن القول أن للإدارة الاستراتيجية اسهام كبير في تحسين و تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي والتميز فيه، وبهذا نضمن لهذه المؤسسات تحقيق ميزة تنافسية مع باقي المؤسسات الجامعية المنافسة، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الإقبال عليها، والاستفادة المجتمعية منها، فضلاً عن التركيز على فعالية الممارسات التعليمية وتحقيقها لأفضل النتائج وذلك من خلال التشخيص المستمر للبيئة الداخلية والخارجية، ومحاولة تضيق الفجوة بين التوقعات والادراكات، وهذا ما سيساعدها في تحقيق رسالتها، وأهدافها الاستراتيجية.(بوسهمين احمد، عياط سعاد 2017، ص 97)

### 2.3 تحديات الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي:

- تبرز أهمية الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي من خلال التعامل مع التحديات والمتغيرات المحلية والعالمية التي تواجه هذه المؤسسات. ومن أبرز التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي نذكر:
- الطلب المتزايد على القبول بمؤسسات التعليم العالي.
- استيعاب التطورات العلمية والاستخدام الجاد لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العملية التعليمية والإدارية بمؤسسات التعليم العالي .

- مواكبة البرامج الدراسية بمؤسسات التعليم العالي للتطورات العلمية العالمية.

- تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس والأداء الإداري بمؤسسات التعليم العالي.

- تحسين جودة مخرجات مؤسسات التعليم المنافسة فيما بينها . (بوسهمين احمد، عياط سعاد 2017، ص 97)

### 3.3 حاجة المؤسسات التعليمية للتخطيط الاستراتيجي:

اغلب المؤسسات التعليمية في بداية تاسيسها تميل للعمل بصورة مستقلة عن البيئة الخارجية المحيطة بها ، لكن ومع التوجهات الحديثة للتعليم واتجاهه نحو الخصوصية وارتباطه الوثيق بمختلف القطاعات الصناعية الاقتصادية والصحية وغيرها من متطلبات المجتمع المتزايدة ،ناهيك عن الثورة التكنولوجية التي نعيشها صار لزاما على الاكاديميين وضع الجامعة على السكة الصحيحة لمواكبة الركب والتخلي عن التسيير التقليدي النمطي البعيد

ل البعد عن الواقع المعاش جعل الجامعة كمؤسسة تعليمية بحاجة ملحة للتخطيط الاستراتيجي لتلبية احتياجاتها المتمثلة في:

1-عدم قدرة المؤسسات التعليمية على تلبية متطلباتها الخاصة من ميزانية و موارد مالية لتنفيذ أهدافها المستقبلية.

2-الحاجة للتكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية لزيادة قدرتها على التنافس تغيير النظرة من مؤسسات مخزنة للمعرفة الى مؤسسات تسعى ابتكار المعرفة ونقلها للطلبة .

3-الحاجة الملحة للتكيف مع عصر التكنولوجيا والرقمنة وتقليص الفجوة المتزايدة بين ما يريده مختلف الشركاء والعملاء وما توفره الجامعة.

4-عدم قدرة مؤسسات التعليم الحكومي على الاستجابة للتغيرات الخارجية ويتجلى ذلك في ضعف الخريجين في فرض انفسهم في سوق العمل دون الحاجة لتدريب مسبق خارج نطاق الشهادات التعليمية.

وفي ظل تزايد الإقبال على التعليم العالي و مواجهة مؤسساته صعوبة في التمويل أصبحت هذه الأخيرة مطالبة بالاستجابة لهذا التزايد دون إغفالها لمقتضيات المردودية والفعالية، الأمر الذي دفع بالعديد من الحكومات إلى إدراج المنطق الاقتصادي في مؤسسات هذا القطاع من خلال توجيهها نحو الخصوصية إضافة لظاهرة العولمة التي يعيشها العالم حيث عرف قطاع التعليم العالي تزايدا في حركية الطلبة والباحثين، وبروز أشكال جديدة من التعليم ما يفرض على الوزارة للتوجه نحو تفعيل الشراكة والتعاون بين المؤسسات الجامعية. (علي صالح جوهر، ميادة محمد فوزي، 2023، ص 34)

#### 4.3 أهمية التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة في التعليم العالي:

يعد التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي أكثر أهمية بالنسبة للبلدان التي تسعى لتقليص الفجوة العلمية بينها وبين الدول المتقدمة، خاصة ان العديد من الدول النامية بما فيها الدول العربية على وجه الخصوص يحدوها الأمل في التغلب على عوامل الضعف ومسببات الإخفاق من أجل النهوض والرقى بواقع التعليم الجامعي. (الطائي، 2013، ص 208)

تجدد الإشارة إلى أنه لا يوجد خلاف بين الباحثين بخصوص أهمية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات، ولكن الخلاف يكمن في طبيعة البرامج التعليمية ومستويات التخطيط وأساليب تنفيذه ومدى جديتها، فالتخطيط الاستراتيجي يختلف من مجتمع لآخر ومن مرحلة زمنية لأخرى ، لأن عمليات التخطيط والبرمجة تخضع للظروف الاقتصادية والتطورات السياسية في تلك المرحلة بالذات، سيما وأن أساليب التخطيط وأدواته ارتبطت بالتطورات البشرية من جانب، وبعملات التكوين الاجتماعي والسياسي والحضاري لمختلف المجتمعا من جانب آخر.

#### 5.3 خصائص التخطيط الاستراتيجي في التعليم:

يسعى التخطيط الاستراتيجي لوضع تصورات للمؤسسات التعليمية ، حيث تضع الإدارة العليا الخطط بمشاركة العاملين فيه ، والعمل على تطوير مختلف الوسائل والإجراءات الضرورية من أجل تحقيق الأهداف التي تتماشى مع رؤيتها ورسالتها وغاياتها الاستراتيجية اخذا بعين الاعتبار كل ما يتطلب من عمليات التحليل الاستراتيجي لكل من المتغيرات الداخلية والخارجية لبيئة المنظمة التعليمية. (خولة عبد العزيز، 2013، ص 20)

ويمكن النظر للتخطيط الاستراتيجي كنظام له مجموعة من الخصائص التي تميزه عن غيره من الأنظمة ، حيث ينعكس إدراك الممارسين العملية التخطيط لذلك الخصائص وعدم إغفالها على فعالية التخطيط ، ومن ثم على أداء المؤسسة التعليمية ككل.

وباعتبار ان الجامعات كؤسسة تعليمية تعتبر أيضا كمنظمات فقد أشار كل من (الكركي ، 2009) و (السكراته ، 2010) إلى خصائص التخطيط الاستراتيجي ومنها : الآثار الطويلة الأجل فالتخطيط الاستراتيجي يعمل على إحداث

تغيرات جوهرية وهامة تتمثل في المشاركة الواسعة لكل من الإدارة العليا ، والعاملين ، والمستفيدين ، والجمهور وغيرهم ،ومن خصائص التخطيط الاستراتيجي المرنة وحشد الطاقات الكامنة ومختلف الموارد المتاحة حيث يسعى لحشد طاقات المنظمة الكامنة ومواردها الذاتية أو التي يمكن توفيرها من خارج المنظمة وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة المستقبلية اعتمادا على مؤشرات الماضي ومعطيات الحاضر لمعرفة واقع المنظمة وهذا يحتاج إلى فترة طويلة الأمد وتكاليف باهظة وجهود كبيرة، إلا أنه ينطلق من هنا لرسم أهداف المستقبل وترتيب الخيارات والأولويات حيث يضع مختلف الخيارات التي تسلكها المنظمة او المؤسسة التعليمية في خططها التنفيذية ويرتب برامجها التنفيذية حسب الاولويات. (خولة عبد العزيز، 2013، ص 20)

#### 4. أنموذج الخطة الاستراتيجية المقترح:

1.4 نقاط القوة ونقاط الضعف فيما يخص البنية التحتية للمعهد:

#### جدول رقم 01 يمثل: نقاط القوة ونقاط الضعف فيما يخص البنية التحتية للمعهد

البنية التحتية للمعهد	
نقاط الضعف	نقاط القوة
<p>-تهالك في بعض أجزاء المنشآت المهمة كبساط القاعة الرياضية 01 الذي هو بحاجة الى تجديد.</p> <p>-ضعف قنوات الاتصال والتواصل بين المعهد و رئاسة الجامعة من أجل تأمين الدعم المادي للمعهد من قبل ادارة الجامعة في مجال الصيانة الخاصة بالمسبح.</p> <p>-مساحات المبنى البيداغوجي محدودة خاصة في ما تعلق بعدد المدرجات.</p> <p>-تأخر في توفير العتاد الخاص بالمخبر مما يعطل أداء الفرق البحثية.</p> <p>-محدودية مساحة مكتبة المعهد ووجود نقص في بعض المراجع العلمية التخصصية.</p> <p>-نقص في وسائل الاتصال الحديثة وعدم وجود الانترنت في كافة أجزاء المباني الإدارية او البيداغوجية.</p> <p>- عدم وجود مكاتب لأعضاء هيئة التدريس .</p> <p>- عدم وجود خطة لصيانة مرافق المعهد.</p>	<p>-الموقع الجغرافي للمعهد ممتاز</p> <p>-المساحة الاجمالية للمعهد تسمح بالأعمال التوسيعية التي يحتاجها المعهد مستقبلا من مرافق و مباني وقاعات ومخابر.</p> <p>-حاجة المجتمع الملحة لوجود معهد الرياضة في المنطقة يلبي حاجيات الاولياء والطلبة وارباب العمل.</p> <p>- توفر المعهد على برامج أكاديمية متميزة ومتنوعة في مختلف المستويات ليسانس ، ماستر و دكتوراه.</p>

#### 2.4 نقاط القوة ونقاط الضعف فيما يخص القيادة والحوكمة والتنظيم الإداري:

جدول رقم 02 يمثل: نقاط القوة ونقاط الضعف فيما يخص القيادة والحوكمة والتنظيم الإداري.

القيادة والحوكمة والتنظيم الإداري.	
نقاط الضعف	نقاط القوة

## التخطيط الاستراتيجي لجودة التعليم العالي بمعاهد التربية البدنية والرياضية

-معهد ام البواقي أنموذجا-

- وجود إدارة داعمة للطاقت الإداري والهيئة التدريسية.	- الاعتماد على العمل الورقي في جل التعاملات في المعهد وعدم الاستغلال الأمثل للوسائل التقنية المتاحة.
- وجود هيكل تنظيمي بالمعهد.	- ضعف آلية تقويم الاداء الاكاديمي والاداري.
- سلاسة الشؤون الادارية والمالية بالمعهد تتبع الإجراءات المتبعة في الجامعة عبر تسلسل وظيفي وهيكل له سمعة جيدة.	- ضعف في استعمال نظم الإعلام والتواصل والمعلومات.
- وجود لوائح وقوانين وانظمة وآليات واجراءات تنظم العمل الإداري والاكاديمي للمعهد.	- عدم وجود إجراءات واضحة للترشح للمناصب الإدارية...

ن

ق

نقاط القوة ونقاط الضعف فيما يخص التعليم والتعلم:

جدول رقم 03 يمثل: نقاط القوة ونقاط الضعف فيما يخص التعليم والتعلم

التعليم والتعلم	
نقاط الضعف	نقاط القوة
- عدم وجود ارادة فعلية لاستقطاب أعضاء هيئة تدريس متميزين من جامعات اخرى لدعم التغييرات المستمرة فيما تعلق بالبرامج الاكاديمية والبحث العلمي في المعهد.	- يضم المعهد أعضاء هيئة تدريس مؤهلين ومتميزين.
- قلة وجود ورشات العمل والدورات التدريبية الخارجية لتطوير أعضاء هيئة التدريس.	- توفر المعهد على برامج اكاديمية متميزة تمثل جميع المستويات واهم التخصصات في الليسانس والماستر.
- الحاجة الى مراجعة دورية لمختلف البرامج لكي تتماشى مع التطورات الحاصلة.	- وجود نظام تقييم في الامتحانات والاعمال الموجهة والتطبيقية معد من طرف فريق ميدان تكوين مختص بالتنسيق مع رئاسة القسم.
- ضعف التنسيق مع جهات تدريب الطلبة في تربصاتهم التطبيقية وعدم وجود قنوات التواصل مع الخريجين وجهات التوظيف.	
- قلة امكانيات المعهد التي تساعد الاساتذة استخدام طرق التدريس الحديثة التي تساعد الطلاب على تنمية التفكير العلمي وحل المشكلات.	
- لا يوجد مقارنات مرجعية لبرامج المعهد.	
- عدم الاهتمام بالتقييم و المراجعة الدورية للبرامج التعليمية بالمعهد والمقررات الدراسية	
- ضعف المستوى العلمي للراغبين في تخصصات المعهد، وعدم مراجعة معايير القبول.	
- قلة فرص التفرغ العلمي بالنسبة للأساتذة.	

#### 4.4 نقاط القوة ونقاط الضعف فيما يخص البحث العلمي والدراسات العليا:

#### جدول رقم 04 يمثل: نقاط القوة ونقاط الضعف فيما يخص البحث العلمي والدراسات العليا

البحث العلمي والدراسات العليا	
نقاط القوة	نقاط الضعف
<p>-وجود مجلة محكمة لها تاريخ عريق ويديرها أساتذة ذوي خبرة في مجال النشر و البحوث العلمية.</p> <p>-المجال مفتوح لفتح برامج الدراسات العليا بسبب توفر كل المتطلبات اللازمة في المعهد .</p> <p>- ربط إجراء البحوث بالترقية ساعد على وجود حركة علمية وبحثية ولكنها محدودة إلى حد ما بالمعهد تحتاج الى تطوير.</p>	<p>-ضعف منظومة التخطيط البحثي.</p> <p>-ضعف النشر الدولي لأعضاء هيئة التدريس وتركيز أعضاء هيئة التدريس على البحث العلمي بهدف الترقية مما أدى إلى بذلهم جهدا محدودا للتدريس خصوصا في ضوء السياسات الحالية للترقية التي لا تعطي للتدريس المتميز وزنا في تلك السياسات.</p> <p>-وجود مشكلات تتعلق بتشكيل المجموعات البحثية.</p> <p>-ضعف التعاون وإجراء البحوث المشتركة بين التخصصات المختلفة بالمعهد.</p> <p>-ضعف التواصل بين معهد و الكليات الأخرى في الجامعة لتكوين مجموعات بحثية وأبحاث مشتركة.</p> <p>-عدم وجود آليات لتحفيز وتشجيع أعضاء هيئة التدريس على زيادة الاهتمام بالإنتاج المعرفي.</p> <p>-عزوف أعضاء هيئة التدريس عن ربط أبحاثهم بمشكلات المجتمع المحلي.</p> <p>-عدم وجود خطة شاملة ومتكاملة مبنية على حقائق ومعلومات دقيقة ودراسات لإمكانيات المعهد ومدى استعدادها لفتح مجال الدراسات العليا.</p>

#### 5.4 نقاط القوة ونقاط الضعف فيما يخص خدمة المجتمع والبيئة:

#### جدول رقم 05 يمثل: نقاط القوة ونقاط الضعف فيما يخص خدمة المجتمع والبيئة

خدمة المجتمع والبيئة	
نقاط القوة	نقاط الضعف

<p>-لا وجود لآليات للتعرف على مشاكل المجتمع المحلي والبيئة المحيطة من ال المساهمة في حلها.</p> <p>- عدم وجود آلية لاستطلاع ومعرفة رأي المجتمع في ما يقدمه المعهد من خدمات مجتمعية للاستفادة منها في تطوير عملياتها..</p> <p>-عدم قدرة المعهد على ايجاد آلية تسهم من خلالها مع مؤسسات المجتمع الأخرى في تنفيذ المشاريع الاقتصادية والاجتماعية لعدم استقلاليتها المادية.</p> <p>-ضعف آليات التواصل مع المنظمات و المؤسسات والاتحادات والروابط العلمية المختلفة بالداخل والخارج.</p> <p>-عدم وجود مكتب خاص يتولى تنسيق برامج الخدمات التي يقدمها المعهد للمجتمع.</p> <p>-ضعف تسويق المعهد لخبرات أعضاء التدريس و المنتجات العلمية والتربوية التي يستطيع تقديمها للمجتمع.</p> <p>-غياب إسهامات هيئة التدريس في تناول مشكلات المجتمع التربوي المحلي ومعالجتها.</p>	<p>-يقوم المعهد باعداد تقرير سنوي يتضمن تفاصيل الخدمات المجتمعية التي شارك فيها.</p> <p>- وجود نشاط ملحوظ في المعهد للتواصل مع الجمعيات العلمية والتربوية المحلية.</p> <p>-طبيعة تخصصات بعض أعضاء هيئة التدريس بالمعهد يجعلهم مطلوبين للمشاركة الفعالة مع مختلف فواعل المجتمع وتقديم الاستشارات التربوية للمؤسسات التعليمية رغم أن هذه الانشطة تقام بشكل فردي والمعهد بحاجة لتوثيقها وتنظيمها.</p>
---	--

#### 6.4 نقاط القوة ونقاط الضعف فيما يخص ضمان الجودة وتقييم الأداء:

#### جدول رقم 06 يمثل: نقاط القوة ونقاط الضعف فيما يخص ضمان الجودة وتقييم الأداء

ضمان الجودة وتقييم الأداء	
نقاط القوة	نقاط الضعف
<p>-وجود آليات واضحة لقياس مستوى رضا الطلبة و العاملين بها، رغم أنها حديثة التطبيق.</p> <p>-وجود خطط للتطوير والتحسين المستمر في ضوء نتائج التقييم الذاتي من طرف إدارة المعهد.</p> <p>-يوجد آلية ونماذج معتمدة لعملية تقييم أداء منتسبي المعهد .</p>	<p>-عدم تفعيل نشاط خلية للجودة وضمانها بالمعهد لضمان جودة التعليم العالي.</p> <p>-عدم وجود آليات تضمن إحالة التقارير والاحصائيات الخاصة بالعملية التعليمية سنويا من المعهد إلى ادارة الجودة.</p> <p>-عدم وجود آلية تدعو من خلالها الشركاء الاجتماعيين لإبداء آرائهم ومقترحاتهم لغرض التطوير و التحسين المستمر.</p> <p>-عدم وجود آلية لتحديد احتياجات التطوير المهني للعاملين.</p> <p>-ضعف آليات التوثيق وضمان سلامة البيانات، التي يتم جمعها من أجل إدخال أي تحسينات ضرورية وقياس أثرها.</p> <p>-الحاجة إلى تعزيز ممارسات الجودة في المعهد.</p> <p>-لا توجد لدى المعهد آلية تمكن مشاركة مكتب الجودة في صناعة القرار.</p>

7.4 الفرص والتحديات لمعهد التربية البدنية ام البواقي:

جدول رقم 07 يمثل: الفرص والتحديات لمعهد التربية البدنية ام البواقي

معهد علوم وتقنيات التربية البدنية ام البواقي	
التحديات	الفرص

- عدم استقرار سياسات التعليم العام والعالي ومتطلبات سوق العمل نحو البرامج المطلوبة لميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية والكفايات اللازمة لكل برنامج.  
- قلة الموارد المالية للكلية واعتماد المعهد على مصدر تمويل وحيد وهو الجامعة.  
- المتغيرات التربوية المتسارعة التي تتطلب قبول أعضاء هيئة التدريس الأدوار مجتمعية جديدة وأساليب تدريس مغايرة.  
- خلق اليات تماشى والقوانين المعمول بها لدعم حركية أعضاء هيئة التدريس في ظل تبادل الخبرات مع المعاهد المماثلة في الجامعات الجزائرية في بعض التخصصات وبالمؤهلات العلمية العالية.  
- ضعف التواصل والتسويق والدعاية لإمكانيات المعهد للحصول على شراكة وخدمة مجتمعية متطورة.  
- عدم الاستقلالية المالية والادارية للمعهد تجعل من الصعب استغلال الإمكانيات الموجودة في عقد شراكات مجتمعية.

- السمعة الأكاديمية الطيبة التي يتمتع بها معهد التربية البدنية ام البواقي.  
- يغطي معهد التربية البدنية والرياضية ام البواقي احتياجات المجتمع المحلي تغطية جيدة مع إمكانية ضم ولايتي قالمة وخنشلة في ظل عدم توفر الولايتين على تخصص علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية وهي فرصة لزيادة عدد الطلاب واستمرارية المعهد  
- حاجة السوق المحلي لخريجي المعهد بسبب طبيعة مخرجاته ونوعية البرامج التي يقدمها المعهد من معلمي مراحل التعليم الاساسي والثانوي والابتدائي.  
- إمكانية توظيف خريجي المعهد في القطاع العام والخاص إمكانية عمل أعضاء هيئة التدريس مستشارين في مؤسسات مختلفة في المجتمع.  
- عدم وجود معاهد مماثلة في التعليم الخاص.  
- وجود عدد من خريجي معاهد التربية البدنية يتقلدون مناصب مهمة مايسهل التواصل معهم لامضاء شراكات.  
- اسهام منتسبي المعهد في تطوير مناهج التعليم عن طريق التقارير المرفوعة من فرق ميدان التكوين للجنة الوطنية لميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.  
- فتح برامج أكاديمية للدراسات العليا جديدة تلي متطلبات سوق العمل المحلي والوطني.  
- طبيعة البرامج التي يقدمها المعهد تساعد على القيام بالكثير من الأنشطة في مجال خدمة المجتمع المحلي من مدارس ومراكز تأهيل ورياض الاطفال.  
- وجود كوادر أكاديمية تساعد في تطوير وتنمية المجتمع وتقديم استشارات للمجتمع المحلي في مجال التربية والتعليم وكذا مجال التدريب الرياضي والتحصير البدني.  
- وجود اهتمام بضمن الجودة والاعتماد من قبل الجامعة، وجود تصنيف لكليات ومعاهد الجامعة مما يساعد على التنافسية والرغبة في التطوير وتحسين الأداء.

#### 8.4 الأهداف الفرعية للخطة الاستراتيجية للمعهد:

1.8.4 رسالة المعهد: إعداد وتأهيل الكفاءات المتميزة التي تقود التغيير والتطوير مهنيا وبحثيا وقادرة على نشر وإنتاج المعرفة العلمية والتربوية لخدمة المجتمع وتحقيق طموحاته.

#### 2.8.4 أهداف المعهد:

- 1- ضمان تكوين نوعي للخريين لزيادة فرصهم بالعمل في مختلف القطاعات العامة والخاصة حسب متطلبات سوق العمل.
  - 2- السعي لاستغلال الأبحاث والدراسات العلمية بهدف تطوير المناهج التعليمية يحقق أهداف السياسة التعليمية في الجزائر.
  - 3 - التعاون مع المؤسسات التربوية لتطوير التعليم بعقد المؤتمرات والندوات العلمية من اجل تبادل المعرفة والخبرات في مختلف المجالات التربوية.
  - 4 السعي لفتح عروض تكوين تخصصية للطور الأول والدراسات العليا في اطار التعاون الدولي لزيادة تنافسية المعهد محليا ودوليا.
  - 5- المساهمة رسم السياسات التربوية من خلال المشاركة في كافة اللجان والمؤسسات المسؤولة عن التخطيط ووضع الاستراتيجيات التربوية الخاصة بالمناهج الدراسية في مادة التربية البدنية والرياضية بالجزائر.
  - 6 إعداد كوادر علمية مؤهلة وباحثين في المجالات التربوية والعلمية ومجال التدريب الرياضي والتحضير البدني من خلال برامج الدراسات العليا المرحلي الماجستير والدكتوراه.
  7. تقوية الروابط مع الكليات والمعاهد العليا والمؤسسات التربوية والعلمية الأخرى بما يساهم في خلق مرونة مع الشركاء الاجتماعيين بهدف رفع كفاءة الطلبة وزيادة فرص عملهم في سوق الشغل.
  - 8 المشاركة في إعداد وتطوير وتنفيذ الدورات التدريبية لمعلمي المراحل التعليمية المختلفة لرفع مستوى تأهيلهم التربوي والعلمي وتحديث معارفهم وخبراتهم.
  - 9- المشاركة في اعداد وتكوين ورسكلة المدربين بالتعاون مع وزارة الشباب والرياضة ومختلف الاتحاديات الرياضية.
- 3.8.4 قيم المعهد:

**جدول رقم 08: يبرز أهم قيم معهد التربية البدنية والرياضية ام البواقي**

قيم المعهد		
7-الجودة والتميز.	4 العدالة وتكافؤ	1 المهنية العالية.
8-الالتزام الاجتماعي والأخلاقي	الفرص.	2 العمل بروح الفريق.
9-المسؤولية والمساءلة.	5-الحرية	3 الشفافية.
	الأكاديمية.	
	6. تقدير التنوع.	

**5 القضايا الأساسية للخطة الاستراتيجية للمعهد:**

- 1 تطوير البنية التحتية للكلية.

تطوير اساليب القيادة والحوكمة والتنظيم الاداري.

3 تطوير التعليم والتعلم للبرامج في المعهد.

4 البحث العلمي والدراسات العليا.

5 تطوير وتنمية خدمة المجتمع والبيئة والشراكة المجتمعية.

6 ضمان الجودة والاعتماد المؤسسي و البرامجي.

1.5 الأهداف الاستراتيجية :

1.1.5 الهدف الاستراتيجي الاول :

العمل علي تنمية وتطوير بنية تحتية حديثة وملائمة للبيئة التعليمية، تدعم قيم المعهد وتحقق رؤيته ورسالته وأهدافه.

الأهداف الفرعية للهدف الاستراتيجي الأول:

1. توفير الامكانيات المادية من أثاث وأجهزة ومعدات ومكاتب لأعضاء هيئة التدريس و المكاتب الإدارية والقاعات التدريسية والمخابر وإعداد خطة متكاملة لصيانة مرافق المعهد.

2- اعداد خطة تنفيذية لاحتياجات المعهد من عتاد علمي وبيداغوجي جديد يخدم برامجهم ويمكنه من تحقيق رؤيته ورسالته وأهدافه.

3- وضع خطة متكاملة لتطوير وتنمية مكتبة المعهد ومكتبات الاقسام العلمية ، وإنشاء مكتبة الكترونية وربطها بالإنترنت

و بالمكتبة المركزية بالجامعة.

4- دعم وتزويد المعهد بشبكة الإنترنت وتوفير التجهيزات اللازمة لها من حواسيب ومنظومات وأماكن وقاعات تستوعب عدد الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والاداريين والموظفين.

5-دراسة احتياجات المعهد من قاعات تدريسية و مكاتب أعضاء هيئة التدريس ومكاتب إدارية وخدمية.

2.1.5 الهدف الاستراتيجي الثاني:

تنمية وتطوير أساليب القيادة والحوكمة و خلق بيئة عمل إدارية ومالية مستقرة تدعم قيم المعهد وتحقق رؤيته وأهدافه.

الأهداف الفرعية للهدف الاستراتيجي الثاني:

1 إعداد ومراجعة دليل المعهد ، دليل المكتبة، دليل أعضاء هيئة التدريس، دليل الطالب، دليل الموظفين .

2-مراجعة وإعداد الهيكل التنظيمي للمعهد.

3- تنمية وتطوير التواصل وأدوات الاتصال بين مكاتب وأقسام المعهد.

- 4- تطوير العمل الاداري بإقامة ورشات لتدريب الموظفين والاداريين بالمعهد وتحسين مستواهم.
  - 5 تنمية وتطوير عمل الأرشيف والمحفوظات و ترميز مختلف الوثائق والمراسلات الصادرة والواردة.
  - 6- مراجعة وتطوير وإعداد اللوائح والقوانين والنظم الإدارية والأكاديمية والمالية والعمل على اعتمادها ونشرها.
  - 7- توظيف الميزانية العامة للمعهد لدعم إنجاز الأهداف الاستراتيجية للخطة.
  - 8- تطوير واستخدام نظام للخدمات الإلكترونية يتسم بالفاعلية والسهولة يقدم للمستفيد جميع الخدمات الإدارية والمالية و تطوير الشؤون الادارية بحيث تخدم وتلبي احتياجات الموظفين والإداريين و أعضاء هيئة التدريس والطلاب.
  - 9- الاهتمام بتوظيف واستقطاب ذوي الكفاءة والخبرة في مكاتب واقسام المعهد.
  - 10- تطوير وسائل وأدوات تقييم أداء القيادة الادارية والهيئة التدريسية والموظفين والإداريين المعهد.
  - 11- إعداد ميثاق أخلاقي واعتماده ونشره والالتزام به و نشر مبادئ أخلاقيات المهنة وأخلاقيات البحث العلمي و الملكية الفكرية واحترام الحرية الاكاديمية.
- 3.1.5 الهدف الاستراتيجي الثالث:

تقديم تعليم وتعلم تربيوي وتخصصي نوعي ومتميز قادر على المنافسة يتلاءم مع متطلبات سوق العمل .

#### الأهداف الفرعية للهدف الاستراتيجي الثالث:

- 1- دعم تطوير الخدمات المكتبية الالكترونية وخدمات الطباعة وتوفير الدوريات و المجلات و المراجع و الاصدارات العلمية الاكاديمية وتحديثها.
  - 2-مقارنة أداء البرامج الأكاديمية بالمعهد مع المعاهد المتميزة والذي يسعى معهد التربية البدنية للوصول إلى مستواها.
  - 3- الاستمرار في تحسين جودة التعليم وطرق التدريس والتقويم وخصوصا في مرحلة الليسانس والماستر.
  - 4-مراجعة وتطوير المقررات الدراسية لمرحلة الليسانس والماستر بما يتوافق مع المعايير المحلية والعالمية.
  - 5- توفير قاعدة بيانات مركزية في المعهد تضم جميع السجلات والوثائق والبيانات والمعلومات عن برامج المعهد.
  - 6- تحسين عمليات التعليم والتعلم في المعهد لتمكين الخريج من المنافسة في سوق العمل .
  - 7- تنمية الموارد البشرية في المعهد وتطوير مهاراتها.
- 4.1.5 الهدف الاستراتيجي الرابع: فتح المجال للدراسات العليا وتطوير البحوث العلمية في المجالات التي يحتاجها المجتمع وتحديد أولوياته.

#### الأهداف الفرعية للهدف الاستراتيجي الرابع:

- 1- تطوير قدرات المعهد لفتح برامج للدراسات العليا ذات الجودة العالية.
- 2- العمل على تثمين الأبحاث والدراسات ومشاريع التخرج الجامعية الليسانس والماستر.
- 3- التعاون بين المعهد والمجتمع المحلي والمؤسسات التعليمية المحلية في مجال الابحاث التربوية والتخصصية.
- 4- توفير الظروف الملائمة من الناحية التنظيمية والادارية والمالية للبحث العلمي لتسهيل القيام بالأبحاث العلمية بالمعهد.
- 5- تحديد المجالات البحثية المشتركة ذات الأولوية في المجتمع المحلي.
- 6- دعم مشاريع البحوث العلمية المتميزة ذات التنافسية العالمية وتشجيع الطلبة على انشاء مؤسسات ناشئة.
- 7- تشجيع أعضاء هيئة التدريس والطلاب المشاركة في أوراق عمل وأبحاث في الندوات والمؤتمرات في داخل الوطن وخارجه.

### 1.5. الهدف الاستراتيجي الخامس:

تنمية وتطوير الشراكة المثمرة والإيجابية بين المعهد ومختلف مؤسسات المجتمع المحلي والمؤسسات التعليمية المشابهة خدمة للمجتمع ومحليا وإقليميا.

#### الأهداف الفرعية للهدف الاستراتيجي الخامس :

- 1- وضع الانظمة والآليات المناسبة لتسهيل وتشجيع خدمة المجتمع .
- 2- وضع خطة سنوية لتحديد أولويات ونوعية الشراكة مع المؤسسات التعليمية المشابهة محليا ودوليا.
- 3- تقديم الخدمات الاستشارية في المجالات التربوية والتدريبية و التخصصية للمجتمع المحلي ووزارة التعليم العالي.
- 4- تعزيز الشراكات مع الهيئات والجمعيات والهيئات الحكومية و الغير حكومية محليا ودوليا.
- 5- بناء شراكات بحثية مع كليات ومعاهد محليا ووطنيا.

### 6.1.5 الهدف الاستراتيجي السادس:

تطوير آليات تقييم الأداء بالمعهد وتنمية الممارسات الجيدة وفق معايير ضمان الجودة وتقييم الأداء للحصول على الاعتماد المؤسسي والبرامجي الوطني والدولي.

#### الأهداف الفرعية للهدف الاستراتيجي السادس :

- 1-مراجعة وتطوير ودعم خطة مكتب الجودة لنشر ثقافة الجودة بالمعهد.
- 2- تطوير آليات تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس و الكوادر المساندة والاداريين والموظفين والقيادات الادارية والأكاديمية.
- 3-مراجعة وتنفيذ خطة مكتب الجودة لتوفير متطلبات معايير الجودة بهدف السعي للحصول على الاعتماد المؤسسي والبرامجي المحلي والدولي.
- 4- دعم خطة مكتب الجودة بالمعهد لتوفير المتطلبات المطابقة لمعايير الجودة والاعتماد الادارية والأكاديمية بجامعة ام البواقي.
- 5- تهيئة المعهد للتقدم للاعتماد المؤسسي و البرامجي المحلي والدولي.
- 6- اقامة المؤتمرات والندوات واللقاءات في مجال ضمان الجودة داخل المعهد وخارجه.
- 7- إعداد ميثاق أخلاقي واعتماده ونشره والتزام به ونشر مبادئ اخلاقيات المهنة واخلاقيات البحث العلمي والملكية الفكرية واحترام الحرية الاكاديمية.

#### خاتمة:

الوصول الى جودة التعليم العالي بالجامعات لا يمكن باي حال من الأحوال ان يكون وليد الصدفة ولن يكون كذلك ،فهو في النهاية ثمرة سنوات من التخطيط والاستشراف لوضع خطط استراتيجية مستقبلية تتميز بالمرونة والواقعية وقابلية التحقيق من اجل الوصول لتحقيق معايير الجودة والاعتماد الاكاديمي بكلياتها ومعاهدها ،مايضمن مستقبل المنظمة التعليمية ويفرض مكانتها على المستوى المحلي والدولي في ظل التنافسية التي تعرفها مؤسسات التعليم العالي،وهذا لا يكون الا عن طريق وجود حوكمة رشيدة وبذل جهود مضمينة وعمل حثيث ومستمر يرتبط بالتخطيط والتقييم والرقابة والمساءلة،سعيًا لتحقيق الأهداف المسطرة والتي تتماشى مع رسالة واهداف وقيم المنظمة سواء كانت جامعة او كلية او معهد.

## المراجع:

- 1- خالد أحمد الصرايرة، مدى توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي فب الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية، المجلة الدولية لضمان الجودة، مجلد 02، العدد 01، جامعة الزرقاء 2019.
- 2- وسيلة زروالي، مدى توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي بجامعة أم البواقي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والطلبة. مجلة دراسات نفسية وتربوية، مجلد 15، عدد 01، جامعة ورقلة 2022.
- 3- طيباوي سعديّة، التخطيط الاستراتيجي لإدارة الودة الشاملة وعلاقته بكفاءة الأداء المؤسسي لمؤسسات التعليم العالي الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2020.
- 4- حمد مبارك زايد لمطوع، التخطيط الاستراتيجي و اثره على تحقيق الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية ، جامعة الزرقاء ،الأردن، 2020.
- 5- سحر حسني، احمد نايل، الإدارة الاستراتيجية للجامعات-نماذج عالمية، ط1، المكتبة العصرية، مصر، 2023.
- 6- شامية بن عباس محمد رشاد مرداسي، التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحسين جودة التعليم في مؤسسات التعليم العالي بالدول العربية، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 10 العدد 02 ، 2020.
- 7- مصطفى حميد الطائي، التخطيط الاستراتيجي للجودة والاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي العربية، المجلة العربية لضمان الجودة في التعليم العالي، مجلد 7، عدد 18، 2014.
- 8- مسعودة عجال، مبادئ ومعايير جودة التعليم العالي، مجلة علوم الانسان والمجتمع، المجلد 07، العدد 27، 2018.
- 9- منال هاني قطيشات، الجودة الشاملة في التعليم وفق معايير انكت، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن. 2022.
- 10- بلبية محمد، تحديد معايير ضمان الجودة وتأثيرها على الاعتماد الأكاديمي بمؤسسات التعليم العالي، أطروحة دكتوراه، جامعة ابوبكر بلقايد، تلمسان 2016.
- 11- بوطبية عومار، اثر استخدام نظم المعلومات على اتخاذ القرار بمعاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2022.
- 12- علي جوهر ، ميادة فوزي ، التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات التعليمية في الوطن العربي، ط1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2023.
- 13- خولة عبد العزيز حماد الصانع، درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمستوى ضمان الجودة من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط، 2013.
- 14- سلامة، عبد الفتاح عادل، واقع إدارة مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي، مؤتمر تطوير إدارة التعليم العالي في الوطن العربي، ابوظبي، الامارات، 2011.
- 15- بوسهمين احمد، عياط سعاد، و اقع الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية-جامعة طاهري بشار كنموذج-مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية، المجلد 01، العدد 03 ، 2017.