

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة



ميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم

التجارية

فرع: علوم التسيير.

تخصص: الإدارة الاستراتيجية.

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
التسيير.

قسم: علوم التسيير.

رقم:

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالب(ة): ضيف آمال

تحت عنوان

آليات التوجه الاستراتيجي نحو بناء الجامعة الريادية

- دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة -

لجنة المناقشة:

د. بو عبدالله صالح

د. تاهمي نادية

د. بعيطيش شعبان

رئيسا

مشرفا ومقررا

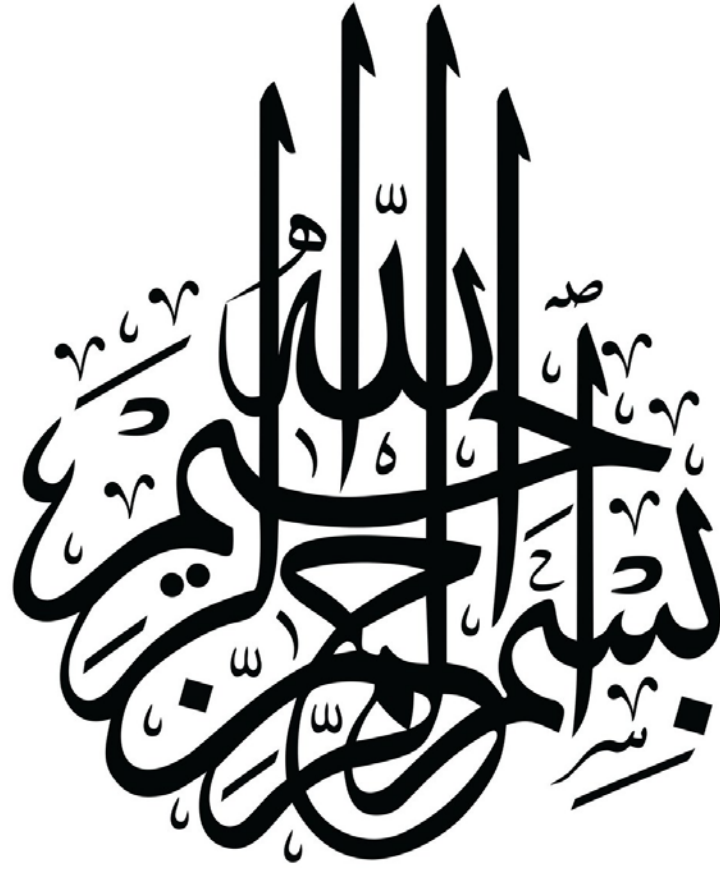
مناقشا

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

السنة الجامعية: 2018/2017



قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

اهداء

إلى وطننا الغالي...

إلى روح والدي الطاهرة...

إلى والدتي الحبيبة أطل الله في عمرها...

إلى كل أفراد عائلتي...

شُكر وعرفان

بداية أشكر الله عز وجل الذي وفقني في إنجاز وإتمام الدراسة، ويطيب لي بعد انتهائي من إعداد هذه المذكرة أن أتقدم بالشكر الجزيل والاحترام الكبير إلى أستاذتي الفاضلة الدكتورة تاهمي نادية ، فبإشرافها على هذه الفكرة ولما قدمته لي من إرشادات وعون مستمر طول فترة الإعداد خطوة خطوة...، فجزاها الله عني خير الجزاء.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير للدكتور بوعبدالله صالح لرأسه اللجنة والشكر موصول للدكتور بعيطيش شعبان الذي كان له الفضل الكبير في إتمام هذا العمل وتفضله بالموافقة على مناقشة هذه المذكرة.

كما أتوجه بالشكر الجزيل والتقدير للدكتور بن حميدة محمد نائب عميد كلية التكنولوجيا المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة على تشجيعه ودعمه قبل مساعدته وتوجيهاته العلمية.

والشكر والتقدير موصول كذلك للمسؤولين والأساتذة الكرام الذين أجريت معهم المقابلة و اخص بالذكر الدكتورة بوطبة هندة نائب مدير الجامعة المكلف بالتنمية والاستشراف والتخطيط، الدكتور بن واضح الهاشمي نائب المدير المكلف بالعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية ، الدكتور جباري عبد الوهاب رئيس لجنة تنشيط وتسيير دار المقاولاتية والاستاذ فكرون السعيد مسؤول لجنة متابعة مشروع المؤسسة لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

ولا أنسى كل من ساهم في هذا العمل من قريب او بعيد ولا يسعني إلا أن أسأل الله بأسمائه الحسنى أن يتولى شكرهم وجزائهم خيرا في الدنيا والاخرة ...

ويا رب لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك

الصفحة	المحتويات	فهرس المحتويات
i		فهرس المحتويات
iii		فهرس الجداول
iv		فهرس الأشكال
أ-خ		مقدمة
	الفصل الأول: المفاهيم النظرية للتوجه الاستراتيجي	
09	المبحث الأول: ماهية التوجه الاستراتيجي.	
09	المطلب الأول: تطور مفهوم التوجه الاستراتيجي وأبعاده وأنواعه.	
15	المطلب الثاني: أهمية التوجه الاستراتيجي وفعاليته.	
18	المطلب الثالث: مراحل التوجه الاستراتيجي.	
19	المبحث الثاني: ماهية الريادية والجامعة الريادية.	
19	المطلب الأول: مفهوم الريادية وأهميتها.	
23	المطلب الثاني: أنواع الريادية ومراحل تطورها.	
24	المطلب الثالث: التوجه الريادي للجامعة وأبعاده.	
30	المطلب الرابع: آليات بناء الجامعة الريادية.	
36	المبحث الثالث: التحليل الرباعي الاستراتيجي (SWOT)	
36	المطلب الأول: ماهية التحليل الاستراتيجي الرباعي	
37	المطلب الثاني: أهمية التحليل الرباعي	
37	المطلب الثالث: دور التحليل الرباعي في تحسين أداء المؤسسات.	
38	خلاصة الفصل الأول	
	الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.	
40	المبحث الأول: التعريف بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.	
40	المطلب الأول: مفاهيم حول الجامعة ووظائفها وعلاقتها بالمحيط.	
44	المطلب الثاني: نشأة وتطور جامعة محمد بوضياف ومكوناتها.	
47	المبحث الثاني: التحليل الاستراتيجي الرباعي (SWOT) لجامعة محمد بوضياف.	
47	المطلب الأول: تشخيص البيئة الداخلية للجامعة.	
49	المطلب الثاني: تشخيص البيئة الخارجية للجامعة.	
52	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية.	

52	المطلب الأول: تحليل مكونات التوجه الاستراتيجي للجامعة.
54	المطلب الثاني تحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات
91	خلاصة الفصل الثاني
92	الخاتمة
97	المراجع
102	الملاحق

مقدمة

يحظى تصنيف الجامعات ومؤسسات التعليم العالي عبر العالم والذي تقوم به مؤسسات غير حكومية سنوياً باهتمام كبير، حيث يعتمد على جودة الجامعة من الناحية العلمية والتعليمية؛ لأن ترتيبها ينعكس إلى حد كبير مستوى التقدم العلمي لبلدانها؛ كما يحظى هذا التصنيف باهتمام المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية، إذ يعكس العلاقة بينها وبين الجامعة، وبدأ يظهر الاهتمام بهذا التصنيف من طرف بعض البلدان النامية خاصة تلك التي تتفق ميزانية كبيرة على قطاع التعليم العالي؛ إذ تنتظر أن ينعكس هذا الإنفاق على مكانة جامعاتها من خلال الاعتراف العالمي بجودة مخرجاتها العلمية.

لذلك أصبحت تولي حكومات هذه الدول اهتماماً كبيراً للريادية نظراً للدور الذي تقوم به في النشاط الاقتصادي؛ وفي ظل سعيها لتحقيق النمو وإيجاد حلول للمشاكل المجتمعية، تبنت الاعتماد على المشاريع الريادية كحل لتوفير مناصب شغل جديدة من جهة، وتعزيز إمكانيات الإبداع والابتكار لتطوير منتجات وخدمات جديدة من جهة أخرى، وهذا ما دفعها لاستحداث مفهوم الجامعة الريادية للتعبير عن نوع جديد من الجامعات التي تتفاعل مع تغيرات البيئة الخارجية والتي تشارك في التنمية الاقتصادية والاجتماعية وسعيها إلى تشجيع ثقافة ريادة الأعمال من أجل تحسين وضعها.

فللوصول إلى جامعة ريادية يتطلب وجود توجه استراتيجي وتوفر مصادر تمويل مختلفة و تحمل درجة عالية من المخاطرة ووفقاً للدراسات السابقة التي اطلعنا عليها، يمكن للجامعة الاعتماد على العديد من المداخل أو كما سُمّيت في تلك الدراسات بالمطلوبات أحياناً، والتي نعتقد بأنه ينبغي أن تكون مدرجة ضمن التوجه الاستراتيجي لأي جامعة، وذلك لأن التوجه الريادي للجامعة هو توجه استراتيجي لا غير وبناءً عليه أثرنا تسميتها بالآليات¹، واقتصرنا في دراستنا هذه على أربع آليات للتوجه الريادي الاستراتيجي الذي يمكن لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة تبنيها كتوجه جديد للوصول إلى الغرض المنشود.

1 إشكالية الدراسة

إن أي مؤسسة مهما كان حجمها تحتاج إلى أن تدرك تماماً وضعها الحالي وكيف تريد أن تكون في المستقبل؟ ومن خلال البحث والمطالعة في المراجع المختلفة الخاصة بالبحث تبين لنا قلة البحوث المتعلقة بالجامعة الريادية وكذا التوجه الاستراتيجي في مجال التعليم العالي، وتأتي هذه الدراسة للتعرف على مدى

¹ الآلية وفق ما جاء في تعريفها الاصطلاحي بقاموس المعجم المحيط هي وسيلة أو أداة لضمان تحقيق أهداف العمل أو من أمثلتها السياسات والإجراءات.

تبني جامعة محمد بوضياف بالمسيلة لآليات التوجه الاستراتيجي (المقاولاتية، الابداع والابتكار، الشراكة المجتمعية، نقل التكنولوجيا) وتتفرع هذه الإشكالية الى عدة أسئلة فرعية:

1 -ما مدى تطبيق الجامعة لآلية المقاولاتية في ميادين (التكوين، البحث العلمي والعلاقة مع المحيط)؟

2 -ما مدى تطبيق الجامعة لآلية الإبداع والابتكار في ميادين (التكوين، البحث العلمي والعلاقة مع المحيط)؟

3 -ما مدى تطبيق الجامعة لآلية الشراكة المجتمعية في ميادين (التكوين، البحث العلمي، الحياة الجامعية والعلاقة مع المحيط)؟

4 -ما مدى تطبيق الجامعة لآلية نقل التكنولوجيا في ميادين (التكوين، البحث العلمي، التعاون الدولي)؟

2 فرضيات الدراسة:

للإجابة على الأسئلة السابقة نقوم بصياغة الفرضيات التالية:

1 -تطبق جامعة محمد بوضياف بالمسيلة آلية المقاولاتية في كل من ميادين (التكوين، البحث العلمي، العلاقة مع المحيط)؛

2 -تطبق جامعة محمد بوضياف بالمسيلة آلية الإبداع والابتكار في كل من ميادين (التكوين، البحث العلمي، العلاقة مع المحيط) ؛

3 -تطبق جامعة محمد بوضياف بالمسيلة آلية الشراكة المجتمعية في كل من ميادين (التكوين، البحث العلمي، العلاقة مع المحيط، الحياة الجامعية) ؛

4 -تطبق جامعة محمد بوضياف بالمسيلة آلية نقل التكنولوجيا في كل من ميادين (التكوين، البحث العلمي، التعاون الدولي) .

3 أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف يمكن توضيحها فيما يلي:

1 -التعرف على طبيعة التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة؛

2 -اقتراح تصور لطبيعة دور الجامعة الريادية على مستوى البيئة الخارجية وكذا الداخلية؛

3 التعرف على وجهة نظر عينة الدراسة حول إمكانية تطور جامعة محمد بوضياف إلى جامعة

ريادية؛

4 بيان كيفية الاستفادة من آليات التوجه الاستراتيجي (المقاولاتية، الشراكة المجتمعية، الابداع

والابتكار، نقل التكنولوجيا) في بناء الجامعة الريادية.

4-أهمية الدراسة:

ت كمن أهمية دراستنا في إلقاء الضوء على التوجه الاستراتيجي في إدارة المؤسسات الجامعية بالإضافة إلى الدور الذي يلعبه في بناء الجامعة الريادية؛ ولأن مؤسسات التعليم العالي تعتبر من المؤسسات التي تؤهل شريحة كبيرة من المجتمع وتمنحهم المهارة، المعرفة والخبرة لتمكينهم من المشاركة في تحقيق التنمية للدولة الجزائرية، تقع على عاتقها مسؤولية كبيرة في السعي إلى بناء مؤسسات جامعية ريادية لمواكبة متطلبات المجتمع.

أما من الناحية العملية، يـم كن أن تستفيد الجهات المسيرة لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة من هذا البحث سواء على مستوى ادارة شؤون الجامعة أو على مستوى علاقاتها مع القطاع الاقتصادي والاجتماعي .وذلك، لتحقيق الهدف المنشود وهو تجاوز مختلف التحديات لتفعيل الشراكة بينهما.

بالإضافة إلى أن أهمية هذه الدراسة تكمن في كونه يناقش موضوعاً حديثاً، أين نقل الدراسات باللغة العربية التي تتناول موضوع الجامعة الريادية وأهميتها في تفعيل دور الجامعة في المجتمع.

5-حدود الدراسة:

اعتماد نتائج هذه الدراسة يستدعي الأخذ بعين الاعتبار الحدود التالية:

الحدود الموضوعية: نظرا لتشعب الموضوع والعوامل المؤثرة فيه والآليات المستعملة لتفعيل دور

الجامعة الريادية، وبالنظر إلى الدراسات المنجزة والتي تطرقت الى بناء الجامعة الريادية، أردنا التركيز في هذه الدراسة على أربع آليات للتوجه الاستراتيجي وهي المقاولاتية، الشراكة المجتمعية، الابداع والابتكار ونقل التكنولوجيا.

الحدود المكانية: أجريت الدراسة المتعلقة بالبحث في حدود جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

الحدود الزمنية: المدة الزمنية التي استغرقت في إنجاز هذه الدراسة هي السداسي الثاني من السنة

الجامعية 2018/2017.

6- أسباب اختيار الموضوع: ترجع أسباب اختيار الموضوع الى ما يلي:

- ✓ تُشكل أهمية متغيرات موضوع الدراسة مبررا للاختيار؛
- ✓ محدودية الدراسات التي تتناول آليات التوجه الاستراتيجي في بناء الجامعة الريادية؛
- ✓ يعتبر موضوع الجامعة الريادية من المواضيع الحديثة نسبيا التي لم تناقش بشكل كبير؛
- ✓ الإسهام في تقديم مرجع يُسترشد به في فهم آليات التوجه الاستراتيجي نحو بناء الجامعة الريادية.

منهج الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي، للوقوف على بعض المفاهيم وتحليلها، خاصة المتعلقة بالتوجه الاستراتيجي، الريادي، والجامعة الريادية؛ أما فيما يخص الدراسة التطبيقية، فقد اعتمدنا منهج دراسة الحالة باختيارنا لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة نموذجا للدراسة التطبيقية، من خلال وصف وتحليل موضوع الدراسة بمختلف أبعاده وجوانبه وتحليل مختلف البيانات المتعلقة به، ومحاولة منا للوصول إلى العوامل التي تتحكم فيه على مستوى الجامعة اعتمدنا على تحليل مخرجات التقييم الذاتي والمخطط الاستراتيجي لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة. واستخدمنا المقابلة مع قادة الإدارة العليا في هذه الدراسة بهدف الاطلاع بعمق أكثر على بعض جوانب الموضوع التي تبدو غامضة بالنسبة إلينا.

8-الدراسات السابقة:

بالنظر إلى متغيرات الدراسة الحالية، تم انتقاء مجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة المباشرة بموضوعنا على أن يتم إدراج أخرى في الموضوع حسب الحاجة إليها؛ ويمكن التطرق لأهمها كما يلي:

أولا: الدراسات المتعلقة بالتوجه الاستراتيجي:

1-دراسة: مروان حمودة الدهار2006، العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في

الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية، دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة، مذكرة ماجستير.

هدفت هذه الدراسة التي أجريت على الجامعات الفلسطينية في غزة إلى تحليل العلاقة بين بعض

متغيرات التوجه الاستراتيجي(التزام الإدارة العليا بالتخطيط الاستراتيجي، معدلات الابتكار والتغير التكنولوجي

في مجال التعليم الإلكتروني، تحسين مستمر، الاهتمام بالعنصر البشري) كمتغيرات مستقلة واكتساب الميزة التنافسية، بالإضافة إلى التعرف على حقيقة التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في المؤسسات الجامعية في قطاع غزة ومحاولة تحسين قدراتهم في استغلال الموارد التي تمتلكها المؤسسة لتحقيق أهدافهم الإستراتيجية ومساعدة الإدارة العليا في تطوير أدائها ومهاراتها بما يحقق الميزة التنافسية لهذه الجامعات من خلال عناصر التوجه الاستراتيجي، وخلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها: أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع متغيرات التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية لمؤسسات قطاع التعليم العالي في قطاع غزة.

دراسة: خالد خلف سالم الزريقات 2012، أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية-

دراسة تطبيقية في المصارف التجارية الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 31.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المصارف التجارية الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام البرنامج الإحصائي **spss** لتحليل البيانات ومن أبرز النتائج المتوصل إليها الباحث في دراسته إلى ضرورة العمل على إيجاد ثقافة تنظيمية تعزز أبعاد التوجه الاستراتيجي في البيئة التنظيمية، والارتقاء بهذه الاستراتيجيات إلى المستويات العليا المرغوب بها، من خلال تطوير مهارات العاملين وتوفير رؤية إستراتيجية واضحة المعالم لقطاع المصارف وأهدافه، لما لها من أثر في تحقيق المسؤولية الاجتماعية.

ثانيا: الدراسة المتعلقة بالتوجه الريادي:

-دراسة: إبراهيم فلاح إبراهيم الشواهين 2017، أثر التوجه الريادي للجامعات في تنشيط سلوكيات

التشارك المعرفي، دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان، مذكرة ماجستير.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التوجه الريادي للجامعات في تنشيط سلوكيات التشارك المعرفي لدى الجامعات الخاصة الاردنية بمدينة عمان، من أبرز نتائج هذه الدراسة أن التوجه الريادي للجامعات يؤثر في السلوك التشاركي المعرفي وتنشيط الاتصالات التنظيمية اضافة الى تأثيره في التفاعلات الشخصية بالإضافة الى تنشيط مجتمع الدراسة.

ثالثا: الدراسة المتعلقة بالريادية:

-دراسة 2010 R. Jaziri & R. Paturel : بعنوان:

reconfiguration « Academic Entrepreneurship » ou «Acadépreneuriat» : vers une
modèle de l' «université entrepreneuriale». 9^{ème} symposium international sur : du
l'innovation et la croissance enjeux pour "Pratiques entrepreneuriales : Quels
économique en Algérie. »,

كان الهدف من هذه الدراسة إلقاء الضوء على ظهور مفهوم حديث في مجال الريادية وهو ريادية الأعمال الأكاديمية حيث تعلقّت المساهمة، المفاهيمية لهذه الدراسة بتوضيح المنطق الريادي في الجامعة فيما يتعلق بالبعد الداخلي والبعد الخارجي، وتحديد مختلف أوجه ريادة الأعمال الأكاديمية.

-دراسة 2010 K. K. Jain & M. Yusof بعنوان:

Categories of University-level Entrepreneurship a Literature Survey, *International
Entrepreneurship and Management Journal*,.

هدفت هذه الدراسة إلى التمييز بين ثلاث فئات في مجال الريادية على مستوى الجامعة، وهي :
الجامعة الريادية، ريادة الأعمال الأكاديمية ونقل تكنولوجيا الجامعة؛ توصلت الدراسة إلى تصور العلاقة بين
هذه الفئات كمايلي:

- الجامعة الريادية هي جامعة تمارس على نطاق واسع ريادة الأعمال الأكاديمية .يمكن مقارنة
- جامعة ريادية مع جامعة أخرى أقل ريادية من خلال قياس مستوى ريادة الأعمال الأكاديمية فيها؛
- ريادة الأعمال الأكاديمية تسهل وتشجع نقل تكنولوجيا الجامعة بين الجامعة الريادية والصناعة؛
- تحقيق درجة عالية من التوجه لريادة الأعمال الأكاديمية ينتج عنها عدد كبير من أنشطة نقل التكنولوجيا بين الجامعة والصناعة.

–دراسة 2011, N. Rajhi بعنوان:

Conceptualisation de l'esprit entrepreneurial et identification Des facteurs de son développement dans l'enseignement supérieur tunisien, Thèse de doctorat, université de Grenoble.

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على مفهوم الريادية من جانب وعلى تحديد العوامل المساعدة على تعزيزه على مستوى الجامعة. واعتبرت هذه الدراسة أن روح الريادية هي عملية تتكون من مجموعة من المواقف والاتجاهات تؤدي إلى التوجه الريادي، وأن تبني هذا التوجه يمكن أن يدفع الجامعة لتصبح جامعة ريادية، وهذا ما يدفعه إلى تبني الممارسات الريادية على مستوى بيئتها الداخلية والخارجية على حد سواء. ما تختلف به دراستنا الحالية عن باقي الدراسات هو أنها تبحث في كيفية استعمال واستغلال اليات التوجه الاستراتيجي في بناء الجامعة الريادية، إضافة إلى الاعتناء بمفهوم الجامعة الريادية وكيفية إنشائها وتطويرها.

9 - هيكلية الدراسة:

قمنا بتقسيم الدراسة إلى فصلين، في الفصل الأول تم التطرق للجزء النظري للدراسة أين قسم إلى ثلاث مباحث، تطرقنا في المبحث الأول لماهية التوجه الاستراتيجي، بينما المبحث الثاني كان حول ماهية الريادية والجامعة الريادية وآلياتها بينما خصصنا المبحث الثالث لعرض التحليل الاستراتيجي الرباعي. أما الفصل الثاني فقد احتوى على الجزء التطبيقي للدراسة أين قسم هو الآخر إلى ثلاث مباحث رئيسية؛ المبحث الأول تم التعريف بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة محل الدراسة التطبيقية، أما المبحث الثاني تم فيه تحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعة، فيما خصص المبحث الأخير لتحليل مكونات التوجه الاستراتيجي المتمثلة في الرؤية، الرسالة، القيم والأهداف، بالإضافة إلى تحليل نتائج مخرجات التقييم الذاتي للجامعة واختبار الفرضيات وتحليل نتائج الدراسة الميدانية .

الفصل الأول:

المفاهيم النظرية للتوجه
الاستراتيجي والريادية

الفصل الأول: المفاهيم النظرية للتوجه الاستراتيجي والريادية

إن التطورات المعاصرة في العلوم الإدارية ، وتأثير التغيرات التكنولوجية والمعرفية في العلوم الأخرى، وظهور المفاهيم الجديدة التي تبرز العديد من التحديات التي تواجه الجامعات في العصر الحالي يتطلب تطوير رؤية إدارية متكاملة تستند على فلسفة واضحة ومحددة ، تساهم في زيادة كفاءة وفعالية الإدارة العليا في الجامعات وتحويلها إلى قيادة إستراتيجية من خلال تزويدها بمجموعة متكاملة من المهارات الفكرية والتحليلية والإنسانية، والسعي إلى إرساء قاعدة معلوماتية تساعد في توجيهها الاستراتيجي من خلال توضيح آليات لصياغة الاستراتيجيات وتنفيذها والرقابة عليها، حتى تتمكن هذه الإدارة من تحقيق تميزها واستيعاب أهم التغيرات والمؤثرات البيئية ضمن إطار حالة التكيف والتوائم بين الجامعة والبيئة . وفي هذا الفصل سنقوم بدراسة كل من التوجه الاستراتيجي ومفهوم التوجه الريادي وكذا الريادية بالإضافة إلى الجامعة الريادية كما سنقوم بعرض ماهية التحليل الاستراتيجي الرباعي.

المبحث الأول: ماهية التوجه الاستراتيجي

تسعى معظم الجامعات إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها وتكافح باستمرار لبناء مركز استراتيجي وتنافسي متميز، يضمن لها البقاء والنمو وتحسين الأداء في ظل البيئة التي تعمل بها. ولغرض انجاز هذه الأهداف فإن الأمر يتطلب من إدارة هذه الجامعات أن تمتلك توجه استراتيجي يصحب رؤية بعيدة المدى وأن تفكر بعمق وشمول بالكيفية التي ستكون عليها هذه الأنشطة والأعمال خاصة إذا أرادت تحقيق التميز.¹

المطلب الأول: تطور مفهوم التوجه الاستراتيجي ومكوناته وأنواعه

على الرغم من أن البدايات الأولى لاستعمال مصطلح التوجه الاستراتيجي تعود إلى إسماعيل Miles & Snow عندما صنفا التصرفات الإستراتيجية للمنظمات (منقبة، محللة، مدافعة، ومستجيبة)، إلا أن أول من استعمل هذا المصطلح هو Venkatraman في بحث له نشر في مجلة علم الإدارة تحت عنوان (التوجه الاستراتيجي لمنظمات الأعمال: التركيب، والأبعاد، والقياس)، كأداة لتقييم وقياس الأبعاد الرئيسية للإستراتيجية على مستوى الأعمال. ولمصطلح التوجه الاستراتيجي معان كثيرة وظفها الباحثون على النحو الذي يتوافق و غاياتهم وتوجهاتهم البحثية. و من وجهات نظر أخرى يمكن القول²: عدم وجود اتفاق بشأن المقصود بالتوجه الاستراتيجي للمنظمة غير أن هناك شبه اتفاق على أن التوجه الاستراتيجي يدور حول تنظيم العلاقة بين المنظمة والبيئة بقصد بلوغ الأداء المتميز.

عادة ما تبدأ مراحل وعمليات الإدارة الإستراتيجية بتحديد توجهها الاستراتيجي، الذي ينطلق من نتائج التفكير الاستراتيجي ليحدد معالم تسترشد بها إدارة المنظمة لتحديد خارطتها وحركتها المستقبلية ولقد حدد التوجه الاستراتيجي في ضوء مؤشرات البيئة الخارجية من فرص وتهديدات وقدرات وطاقات ضمن معطيات البيئة الداخلية.³

وعرف بعض الكتاب التوجه الاستراتيجي كما يلي⁴:

1- هو عملية تحليلية لاختيار الموقع المستقبلي للمنظمة تبعاً للتغيرات الحاصلة في بيئتها الخارجية ومدى تكيف المنظمة معها.

¹ مروان حمودة الدهار، "العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية -دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة"، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة، 2006، ص 50.

² إحسان دهش جلاب، " دور التوجه الاستراتيجي للمنظمات التعليمية في البقعة الريادية، بحث ميداني في جامعة كربلاء"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، المجلد 15، العدد 3، العراق، لسنة 2013، ص 43.

³ علاء أحمد حسن، "مدى توافق المسؤولية الاجتماعية وأبعاد التوجه الاستراتيجي -دراسة تحليلية مقارنة لشركتي الحكماء ونيوى للصناعات الدوائية"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، العدد 24، العراق، 2012، ص 18-19.

⁴ مروان حمودة الدهار، مرجع سابق، ص 50.

2- التوجه الاستراتيجي للمؤسسة هو عبارة عن الكيفية التي سيتم بواسطتها انجاز الأهداف

الإستراتيجية وتسعى إلى تنظيم العناصر الايجابية للكفاءة التشغيلية للمؤسسة في نفس الوقت الذي تؤدي فيه إلى تقليل العناصر ذات الأبعاد السلبية والمحبطة لعملها. إن التوجهات الإستراتيجية يجب أن توجه إلى الأهداف الإستراتيجية ويجب أن تخدم بشكل مباشر عملية انجازها.

كما يمكن تحديد مفهوم للتوجه الاستراتيجي بأنه فكر علمي بعيد المدى ينطلق من نتائج التفكير الاستراتيجي ليحدد مظاهره التي تسترشد بها إدارة المنظمة في تحديد أهدافها الإستراتيجية ضمن إطار تصور استراتيجي بعيد الأمد ناتج عن فهم عميق لطبيعة وإمكانيات المنظمة بإعطاء الأولوية لأهداف البقاء المنظمي والمسؤولية الاجتماعية والنمو وبوصفه مرشداً لمواردها نحو تلبية احتياجاتها لتعريف المنظمة ببيئتها وتسويغ شرعية وجودها.¹

إن عملية التوجه الاستراتيجي هي ثقافة تقودها فكر وقيم الإدارة العليا لذا عليها أن تكون نشطة في بناء هذه الثقافة، فنظام قيم التوجه الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية يتركز حول التحسين المستمر بتطبيق مشاريع أعمال الجامعة، وكذلك حول تلبية احتياجات الطلبة ومشاركة الموظفين واتخاذ القرارات المرتكزة على البيانات وتعزيز العمل الجماعي وإرساء رؤية طويلة الأمد.²

تمثل عملية التوجه الاستراتيجي لمنظمة الأعمال المهمة الأساسية للقيادة العليا، ذلك أن فعالية تحديد الاتجاه بشكل متكامل تعتمد عليه مختلف الأنشطة في منظمة الأعمال، إذ أن كفاءة الأداء يعد انعكاساً منطقياً لفعالية تحديد الاتجاه الاستراتيجي لمنظمة الأعمال. فالتوجه الاستراتيجي ما هو إلا خطة لتحقيق التكامل بين الأهداف الرئيسية للمنظمة وسياساتها³. بالإضافة إلى تشكيل وصياغة إستراتيجية المنظمة.⁴

وعرف التوجه الاستراتيجي بأنه مجموعة من الاستراتيجيات العامة ذات التوجه الجوهري للمنظمة نحو وضع رسالتها (من نحن؟) بحيث تمدها بالرؤية للمستقبل (ماذا سنكون؟) وفهم قيم المنظمة لتحقيق أهدافها. ويعكس التوجه الاستراتيجي إدراك المديرين لظروف البيئة المحيطة بهم.⁵

¹ إيمان عيد محمد أحمد، " دور التوجه الاستراتيجي في بناء القدرات الإستراتيجية - دراسة استطلاعية لأراء المديرين في معمل الألبسة الجاهزة في الموصل"، مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد جامعة البصرة، العدد الرابع عشر، العراق، ص 144 .

² مروان حمودة الدهار، مرجع سابق، ص 55

³ سالم حسين العجمي، " أثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على أداء المنظمة في ضوء القدرات التسويقية المتاحة - دراسة تطبيقية على شركة البترول الوطنية الكويتية"، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011، ص 13-15

⁴ نهى أحمد أبو طه، " أثر الاضطراب البيئي على علاقة التوجه الاستراتيجي بالأداء التسويقي - دراسة تطبيقية على شركات الاسكانات في العاصمة الأردنية عمان"، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص 15 .

⁵ عبد الوهاب أحمد علي جندب، أثر التوجهات الإستراتيجية الإبداعية والإستباقية في تطوير المنتجات الجديدة والأداء التسويقي-دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأغذية اليمن، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص 16 .

ويعرف التوجه الاستراتيجي من وجهة نظر المختصين في الشأن الاستراتيجي على أنه الإجراءات التنافسية أو التوجه العام الذي تنتهجه المنظمات في الأسواق؛ وإذا ما سلطنا الضوء على تعريفات أكثر حداثة سنجد أن التوجه الاستراتيجي هو " الأساس الذي تنطلق منه المنظمات لبناء أو تطوير استراتيجياتها" وهذا أقرب إلى جوهر التوجه من سابقتها.¹

فالتوجه الاستراتيجي يعد أداة لتنسيق جهود المنظمة من خلال وضع الإطار العام لجميع مستويات المنظمة لتكوين وحدة التفكير فيها وربط جميع خططها نحو تلبية احتياجاتها ؛ فغموض هذا التوجه ينعكس سلبا على جوانب الأداء المختلفة.²

الفرع الأول: مكونات التوجه الاستراتيجي

يتكون التوجه الاستراتيجي للمنظمة من (الرؤية، الرسالة، الأهداف والقيم) إذ تعتبر الأرضية التي يعتمد عليها التوجه الاستراتيجي وتشير الرؤية الإستراتيجية إلى قدرة المنظمة على وضع مجموعة من الأسبقيات التي تسعى إلى تحقيقها ضمن معايير خاصة بالقرارات التي ستتخذها لاحقا، والرسالة بدورها تشتق من الغرض الرئيسي للمنظمة، وعلى ضوءها تتحدد مسارات الأهداف التي تسعى إليها المنظمة وكذا الاستراتيجيات التي تتم صياغتها للوصول إلى تلك الأهداف، أما الغايات فهي تحدد على نحو واضح الأولويات الإستراتيجية . أما القيم هي المبادئ الأساسية التي تقوم عليها المنظمة ككل.

أولاً: الرؤية: تعد الرؤية أول مكونات التوجه الاستراتيجي فهي الحلم أو الطموح الذي ترسمه المنظمة وتحاول جهد إمكانها أن تصل إليه، وهي بيان حول ما تريد المنظمة تحقيقه في المستقبل، و المسار المستقبلي الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، ومن صفات الرؤية الفعالة أن تكون سهلة الحفظ والتذكر وان تحتوي على القيم الأساسية، وتحتوي في طياتها التحفيز والايجابية والتحدي، وموجهة نحو المستقبل، والرؤية تصاغ لأجل جعل المنظمة تسير بالاتجاه الصحيح، وتسخر كافة الإمكانيات نحو هذه الرؤية، إذ أن المنظمة من دون رؤية بمثابة السير في طريق مجهول لا نهاية له.³

¹ علي حسون الطائي و فراس محمد إسماعيل، "التناغم بين نظرية الفوضى والتوجه الاستراتيجي - بحث ميداني لعينة من القيادات العليا في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي"، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، العدد 109، 2016، ص 86.

² زينب أبو علي خلف، "إعادة هندسة العمليات الإدارية في ضوء التوجه الاستراتيجي - بحث ميداني لعينة القيادات العليا في وزارة النفط"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العدد 97، 2017، ص 135 .

³ مرجع سابق، ص 135-136

ثانيا: الرسالة:

يرتبط وجود أي مؤسسة برسالة معينة تسعى إلى تحقيقها وتستمد الرسالة مقوماتها الأساسية من القيم التي يحملها أصحاب المؤسسة ومن البيئة التي تعمل بها والمجتمع الذي تنتمي إليه¹.

وتعد الرسالة ثاني مكونات التوجه الاستراتيجي فهي تمثل غرض المنظمة والسبب في وجودها فهي أحد الأركان الأساسية في عمل المنظمة التي تفسر سبب وجودها في البيئة، إذ تحتوي على الفلسفة التي تؤمن بها، المنتجات أو الخدمات التي تقدمها، المستهلك المستهدف، والتكنولوجيا وبسبب التوجهات الحديثة بات من الضروري إجراء تعديلات أو تغيير كامل لها لذلك عند صياغتها يجب أن تكون الرسالة مرنة وليست جامدة².

إن رسالة المنظمة ليست مجرد وثيقة بل هي أساس عميق والتزام واعي بالهدف الذي أنشأت من أجله والذي أدى لظهورها في حيز الوجود³.

ومن أهم الأولويات لعمل الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة يركز على أهمية وضع رسالة واضحة لمؤسسة الأعمال، فوضوح الرسالة وسهولة إيصالها إلى مختلف الجهات التي تتعامل معها المؤسسة سينعكس ايجابيا على الأداء. فهي الغرض الأساسي الذي أنشأت المؤسسة من أجله وتتحدد من خلال نطاق عملها وعملياتها⁴.

ثالثا: الأهداف:

عندما تضع المنظمة رؤية ورسالة فإنها لابد أن تقوم بتحقيق ما وضعته فيها، فتضع الأهداف لأجل ذلك، لذلك تمثل الأهداف وسيلة لتحقيق (الرسالة، الرؤية) والأهداف الإستراتيجية تكون مشتقة من الرسالة حيث تساعد على أن تكون أكثر فهما لباقي الأقسام في المنظمة ووضوح رسالة المنظمة يجعل الأهداف على نحو واضح وتتحرك بالاتجاه الصحيح، فالهدف يوضع لتحقيق الرسالة والرؤية التي تسعى المنظمة لتحقيقها وتعد معيارا لقياس الأداء المنظمي⁵.

بالنسبة للجامعة فهدفها يجب أن يزود كل طالب بفرص للتطور في أربعة مجالات وهي: المعرفة التي تمكنه من الفهم، والمهارة التي تمكنه من العمل، والحكمة التي تمكنه من وضع الأولويات، والمؤهل

¹ مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2005، ص 71.

² زينب أبو علي خلف، مرجع سابق، ص 136.

³ السعيد قاسمي، "التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة بعض مؤسسات صناعة الأدوية"، أطروحة

دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012.

⁴ خالد خلف سالم الرزقيات، أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، دراسة تطبيقية في المصارف التجارية الأردنية، مجلة كلية

بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 31، جامعة الاسراء الخاصة، ص 287، 2012.

⁵ زينب أبو علي خلف، مرجع سابق، ص 136-137.

العلمي الذي يساعده بأن يصبح فردا موثوقا به داخل المجتمع، وعلى ذلك نجد أن رسالة القطاع الجامعي طويلة الأمد، وأنه ليس هناك مؤشر وحيد للربح والذي نستطيع من خلاله الحكم على مدى فاعلية الجامعة في تحقيق الأهداف¹.

رابعاً: القيم:

تعد القيم جزء من الثقافة التنظيمية، فهي مقياس يحدد سلوك العاملين، فهي مصدر حيوي في المؤسسات ويتوقف عليها نجاح المؤسسة إذ أن القيم التنظيمية لها تأثير كبير في عملية تحديد التوجه الاستراتيجي في المؤسسات، و تؤثر في تحديد الأهداف، فالقيم تعد من أكثر الأبعاد أهمية في المؤسسات الحالية إذ أنها جزء أساسي في نجاح السياسات المتبعة فيها وبالتالي تعتبر مرتكزا أساسيا مع باقي أبعاد التوجه الذي تبنته المنظمة الوصول إليه². رغم الاختلاف ما بين الباحثين في ترتيب مكونات الاتجاه الاستراتيجي لمنظمة الأعمال إلا أنهم يتفقون على أن هذه المكونات تتمثل برؤية منظمة الأعمال ورسالتها ولائحة القيم الأساسية فيها وأهدافها الإستراتيجية، فقد أشار بعض الباحثين إلى أن الاتجاه الاستراتيجي يبدأ أولا بتحديد الرؤية المستقبلية لمنظمة الأعمال، ثم في إطار هذه الرؤية تتحدد رسالة المؤسسة، والتي تمثل مبرر ومشروعية وجود منظمة الأعمال، وفي إطار كل من رؤية ورسالة منظمة الأعمال يتم تحديد قيم المنظمة والمعبرة عن تعامل منظمة الأعمال مع كافة الأطراف الداخلية والخارجية وأخيرا تشتق الغايات والأهداف الإستراتيجية³.

مما سبق يمكن ترتيب مكونات الاتجاه الاستراتيجي كما يلي:

الرؤية المستقبلية: الصورة أو الحالة التي ترغب الجامعة أن يمكن عليها في المستقبل.

الرسالة: سبب وجود منظمة الأعمال المتمثلة في الجامعة.

القيم: هي المبادئ الأساسية والميثاق الأخلاقي الذي يحكم عمل الجامعة

الأهداف الإستراتيجية: هي الغايات والخطة الإستراتيجية التي ستؤدي بالسير نحو تحقيق الرسالة والرؤية.

¹ توزان فاطمة و زيري بلقاسم، "الأبعاد الإستراتيجية لتطوير أداء الجامعات لخلق ميزة تنافسية"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 16، ص 271.

² علي حسون الطائي و فراس محمد إسماعيل، مرجع سابق، ص 89، بتصرف.

³ طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد إدريس، الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الأردن، ط 1، 2007، ص 185.

الفرع الثاني: أنواع التوجه الاستراتيجي

لقد تعددت أنماط التوجهات الإستراتيجية وتباينت وجهات النظر حول مفهومها، فقد اختلف الباحثون في تبني التوجهات الإستراتيجية وتفسيرهم وتصنيفهم لها، فمنهم من ذكر ستة توجهات إستراتيجية، ومنهم من ذكر أربعة توجهات إستراتيجية وفيما يلي سنذكر التوجهات الإستراتيجية ل (Miles & Snow) حيث قسمت إلى أربعة توجهات¹:

أولاً: المدافعون: وهي تلك المنظمات التي تختار لنفسها موقعا معينا في السوق وتحاول الدفاع عنه أو الاحتفاظ به من دون تغيير، أنشطة هذه المنظمات ثابتة نسبيا، وتعتمد في منافستها على الجودة العالية مع سعر تنافسي ويتوجهها العام نحو الكفاءة وخفض التكاليف.

ثانياً: المنقبون: تلجأ هذه المنظمات إلى المبادرة والتغيير المستمر، وتتفادى وضع التعامل مع منتج جديد أو سوق واحد، أو أسلوب تكنولوجي واحد، وتتصف بكثرة الإنفاق على البحوث والتنمية لاكتشاف أفكار لمنتجات جديدة، كما تتصف بالاهتمام بنشاط التسويق.

ثالثاً: المحللون: تقع المنظمات التي تنتمي إلى هذه المجموعة في موقف وسط بين المجموعة الأولى والثانية، فمثل هذه المنظمات تعمل على الجمع بين القدرة على تحقيق الكفاءة العالية بثبات وبين عملية التغيير في المنتجات والأسواق. وترتكز المنظمات المحللة على مجموعة أساسية من المنتجات التي توجه إلى مجموعة محددة من المستهلكين ولكن في نفس الوقت إذا أتيحت لها فرصة تقديم منتجات جديدة إلى أسواق جديدة فستحاول وتستثمر هذه الفرصة ولكن تبقى مجموعة المنتجات الأساسية كما هي دون تغيير إلا بصورة محدودة.

رابعا: المستجيبون: وفقا ل (Miles & Snow) فإن المنظمات التي تنتمي إلى هذه المجموعة تتصف بإدارتها السيئة بصفة مستمرة نظرا إلى عدم وجود صياغة واضحة لرسالتها، أو فشلها في تكوين الاستراتيجيات والسياسات اللازمة لوضع رسالة المنظمة، أو نتيجة وجود محاولات غير ناجحة لتعديل أو وضع استراتيجيات تتلاءم مع طبيعة البيئة والصناعة التي تعمل بها المنظمة.

¹ سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2010، ص 74-75.

المطلب الثاني: أهمية التوجه الاستراتيجي وفعاليته

تكمن أهمية تحديد الاتجاه الاستراتيجي في انه يساعد في تعريف المنظمة ببيئتها، وتبرير شرعية وجودها، كما انه اداة لتنسيق الجهود في المنظمة لكونها تعد محورا أساسيا لتحقيق اتصال مؤثر بين جميع مستوياتها، وبدون هذا الاتصال فان المنظمات يمكن أن تسير في أي اتجاه، ولعل أسوأ تصرف هو أن تسير المنظمة بلا رسالة أو هدف محدد؛ ويخدم الاتجاه الاستراتيجي وحدة التفكير في المنظمة، حيث يعد دليلا لربط جميع الخطط فيها، ويساعد في تحديد الأولويات بالنسبة لأنشطتها لذا يعد مرشدا لتخصيص الموارد ¹. إن عملية تحديد الاتجاه الاستراتيجي لمؤسسة الأعمال بشكل واضح ودقيق تمثل المهمة الأساسية والأولى للقيادة العليا في تلك المؤسسة، وذلك أن فعالية تحديد الاتجاه بشكل متكامل تعتمد عليه مختلف الأنشطة الأخرى في المؤسسة ².

تصدى العديد من الباحثين لمعرفة أثر التوجه الاستراتيجي على أداء المنظمة، وقد خلصت إحدى الدراسات إلى أن الإدارة تتوقع أن يمكنها التوجه الاستراتيجي من تحسين موقفها التنافسي وأرباحها في الأجل الطويل، حيث تتبلور أهمية التوجه الاستراتيجي من خلال المنافع التي تعود عليها من جراء تطبيق المفاهيم والأساليب المستخدمة في هذا المجال الإداري الهام، ومن المؤكد إلى ارتقاء مستوى أداء الجامعات صاحبة التوجه الاستراتيجي مقارنة مع الجامعات التي ليس لديها توجه استراتيجي، ويمكن إدراج منافع التوجه الاستراتيجي في النقاط التالية منها ³:

1 - في الأداء المالي وتطوير أو تحسين الأداء الكلي للمؤسسة في الأجل الطويل.

2 - جعل المديرين بصفة دائمة أكثر استجابة ووعياً بظروف البيئة وتغييراتها.

3 - تحديد توجهات المستقبل إلى أين تتوجه المنظمة.

4 - تنمية عادات التفكير في المستقبل.

5 - توضيح الأهداف والتوجيه اللازم لمستقبل المنظمة ككل.

6 - توحيد وتآلف جميع الجهود أو الإدارات نحو أهداف وغايات واحدة .

إن مدخل التوجه الإستراتيجي يساعد على تنمية التفاعل بين المدراء في جميع المستويات عند إعداد أو تنفيذ الخطط. وعليه فإن أي تقييم دقيق لتأثير التوجه الإستراتيجي على الأداء التنظيمي يجب ألا

¹ كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية، العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2004، ص 169.

² طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد إدريس، مرجع سابق، ص 18.

³ مروان حمودة الدهار، مرجع سابق، ص 58-59 .

يستند فقط إلى معيار الآثار أو النتائج المالية، بل يجب أن يمتد ليشمل الآثار و النتائج السلوكية أيضاً وفي الحقيقة، فإن تدعيم الجوانب السلوكية يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها الحالية. وبغض النظر عن تأثير الخطط الإستراتيجية على الربحية، فإنه يمكن أن تتحقق عنها النتائج السلوكية التالية¹:

- 1 **تحسين قدرة المنظمة على التعامل مع المشكلات:** فالمديرون الذين يشجعون مساعديهم على الانخراط في عملية التخطيط، إنما يزدون من قدراتهم التنبؤية ومسئولياتهم الإستراتيجية عن طريق مشاركة أولئك الذين يدركون احتياجات التخطيط ومتطلبات النجاح فيه.
 - 2 **القرارات الجماعية:** تستمد القرارات الجماعية في العادة من أفضل البدائل المتاحة، وهو ما يزيد من جودة وفعالية الخطط المختارة.
 - 3 **إن عملية التوجه الإستراتيجي التي تستند إلى العمل الجماعي سوف يترتب عليها قرارات جيدة بسبب التفاعل الجماعي، والذي يولد العديد من البدائل الإستراتيجية الجيدة ويحسن من فرض الاختيار الاستراتيجي.**
 - 4 **مشاركة العاملين:** وتساهم في تكوين الإستراتيجية في تحسين فهم العلاقة بين الإنتاجية والحافز، وذلك في كل عملية تخطيط استراتيجي وهو ما يثير دافعيتهم للعمل والانجاز.
 - 5 **توضيح الأدوار:** تقليل الفجوات والتعارض بين الأفراد والأنشطة، حيث تساعد المشاركة في إعداد الإستراتيجية على توضيح الأدوار وبيان العلاقة بينها.
 - 6 **الحد من مقاومة التغيير:** فالمشاركة تعني تحقيق الفهم والاقتران، كما تعني توليد الالتزام الأخلاقي والتعهد بالتنفيذ، الأمر الذي يساعد في النهاية على تأييد عمليات التغيير التي قد تنشأ عن استخدام مداخل وأنظمة جديدة للعمل نتيجة تبني استراتيجيات محددة.
- إضافة إلى المزايا السلوكية الناتجة عن تبني الفكر الإستراتيجي، فإن هناك العديد من المزايا الأخرى التي تعود على المنظمات من تطبيقها لهذا الفكر، ويأتي في مقدمتها ما يلي:
- 1- **وضوح الرؤية المستقبلية:** حيث تتطلب صياغة الإستراتيجية قدراً كبيراً من دقة توقع الأحداث المستقبلية والتنبؤ بما ستكون عليه بيئة المنظمة، الأمر الذي يساعد على التعامل الفعال معها ومن ثم توفير ضمانات الاستمرار والنمو.

¹ مروان حمودة الدهار، مرجع سابق، ص 58-60.

2-تحقيق التفاعل البيئي في المدى الطويل: فمن المعروف أن منظمات الأعمال لا تستطيع تحقيق التأثير الملموس في ظروف ومتغيرات بيئتها في الأجل القصير سواء كانت هذه الظروف سياسية أو اقتصادية أو تكنولوجية...، إلا أنها يمكنها تحقيق ذلك في الأجل الطويل من خلال قراراتها الإستراتيجية التي تساعد على استغلال الفرص المتاحة والحد من أثر المخاطر البيئية.

3-تدعيم المركز التنافسي: حيث تتجح المنظمات التي تعتنق الفكر الإستراتيجي في بناء مزايا تنافسية تستند إلى فهمها لبيئتها الخارجية وما تفرزه من فرص، وتتميتها لمواردها الداخلية التي تمكنها من استغلال هذه الفرص بطريقة تفوق منافسيها.

4-التخصيص الفعال للموارد والإمكانيات: يساعد التوجه الإستراتيجي المنظمة على توجيه مواردها في الاتجاه الصحيح على المدى البعيد، كما يسهم في تمكينها من استخدام مواردها وإمكانياتها بطريقة فعالة.

5-القدرة على إحداث التغيير: يعتمد التوجه الإستراتيجي على موارد بشرية ذات فكر ايجابي وقدرة على مواجهة التحديات والرغبة في تطوير واقع المنظمة إلى الأفضل. فالقائمون على صياغة الإستراتيجية يجيدون صناعة التغيير وينظرون إليه باعتباره شيئاً مرغوباً يبعث على التحدي وليس معوقاً لتحقيق الأهداف. يمكن القول أن التوجه الاستراتيجي أهم مرشد للمنظمة ونجاحها مقرون بمدى قدرتها على تحديد هذا التوجه بكفاءة وحتى تستطيع المنظمة التحديد الدقيق والتطبيق الصحيح لتوجهها الاستراتيجي فهي تحتاج إلى تكامل مواردها البشرية في مختلف المستويات الإدارية حتى تضمن نتائج ايجابية وتتفادى المشاكل التي قد تظهر جراء الخطأ من توجيهها الاستراتيجي¹.

¹ حمودة زهية، "أثر التوجه الاستراتيجي في بناء الميزة التنافسية -دراسة حالة عينة من المنظمات"، مذكرة ماستر، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016، ص 39 .

المطلب الثالث: مراحل التوجه الاستراتيجي

يمكن التمييز بين أربعة مراحل لتطور الفكر الاستراتيجي في المؤسسات هي¹:

المرحلة الأولى: الموازنات/الرقابة:

كانت في بداية القرن العشرين وفي ظلها يتم التأكيد على تقليل الانحرافات أو ضبطها وعادة ما يتم وضع موازنة سنوية للأقسام المختلفة مع محاولة تحليل وتصحيح الانحرافات عن تلك الموازنات.

المرحلة الثانية: التوجه بالتخطيط طويل المدى:

كانت في منتصف الخمسينات وكان التركيز على اتخاذ القرارات ذات التأثير الواسع على المؤسسات وبالتالي تمثلت الجهود الاستراتيجية في العمل على تحقيق النمو الداخلي، وتتضمن عملية التخطيط التنبؤ بالمبيعات والتكاليف والتكنولوجيا مستخدمين بيانات سابقة ويتضمن التخطيط طويل الأجل ما يسمى بتحليل الفجوة، وتحدث الفجوة عندما لا تقابل المبيعات والأرباح المتوقعة الأهداف التنظيمية.

المرحلة الثالثة: التوجه الاستراتيجي المحدود - التخطيط الاستراتيجي:

كان في بداية الستينات ويهتم بالتغيرات التي تحدث في القدرات والمهام الاستراتيجية، ويحتاج إلى تعديل في الاتجاهات الاستراتيجية نتيجة للتغير في القدرات أو الظروف المحيطة. ركزت هذه المرحلة على الانطلاق من التخطيط طويل المدى إلى التخطيط الاستراتيجي وظهور ما يسمى بإستراتيجية الإدارة.

المرحلة الرابعة: التوجه الاستراتيجي المتكامل - الإدارة الإستراتيجية :

تعد هذه المرحلة من اعقد المراحل، ولقد اهتم الكتاب والممارسين خلال هذه الفترة بدراسة وتحليل العوامل البيئية للتعرف على مدى تأثيرها على أنشطة ومهام المؤسسات حيث لوحظ أن متغيرات البيئة أصبحت معقدة وغير مستقرة، فتركزت دائرة الضوء على دراسة العوامل البيئية الداخلية والخارجية نتيجة تعدد الشركات وكبر حجمها، ويمكننا أن نطلق على هذه المرحلة (الفترة الزاهية) لدراسات الإدارة الإستراتيجية.

¹ رضا خلاصي، مروج الإدارة الإستراتيجية، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2015، ص 137-140.

المبحث الثاني: ماهية الريادية والجامعة الريادية

ازداد الاهتمام بموضوع ريادية المؤسسات في السنوات الأخيرة، بسبب التقدم التكنولوجي، العولمة والخصخصة التي كان لها الأثر الكبير في بيئة الأعمال، والبيئة التنافسية للمؤسسات المحلية والدولية؛ وازدادت أهمية هذا الموضوع بوصفه أحد الخيارات التي تلجأ إليها المؤسسات للتكيف والتلاؤم مع متطلبات المنافسة والتغيير¹. ووفقاً لمتطلبات الدراسة الحالية، يأتي هذا المبحث لدراسة موضوع الريادية الذي يستدعي التطرق لتطورها التاريخي، ليتم بعد ذلك محاولة التعرف على مفهوم الريادية بعد إلقاء نظرة على الروح والثقافة الريادية كأحد المحاور التي تدخل ضمن مجال الريادية.

المطلب الأول: مفهوم الريادية وأهميتها

الفرع الأول: مفهوم الريادية والريادي والأعمال الريادية

لقد تطور مفهوم الريادية من خلال تطور الدور الريادي في كل فترة زمنية، كما يلي:

إن الريادة* ليست ظاهرة جديدة، وليست نتاج القرن العشرين، بل استخدمت هذه الكلمة لأول مرة من قبل الاقتصادي ريتشارد كانتيلون (R.Cantillon) عام (1680-1734م)، وجان باتيست ساي (**B.Say) في بداية القرن التاسع عشر، وعبر عنه بنوع من الشخصية التي على استعداد لتأسيس مشروع جديد أو مؤسسة، وتقبل المسؤولية الكاملة عن النتائج غير المؤكدة². واستعمل مصطلح الريادة لأكثر من (200) عام، إلا أن الغموض لا يزال يكتنفه بعض الشيء، ولذلك فإن المبادر أو الريادي يأخذ مكاناً بين المجهزين والزبائن أو المنتجين والزبائن، وفي الوقت ذاته يتبنى المخاطرة لتحقيق النجاح؛ ومن هذا المنطلق يمكن القول أنها تعني القيام بأنشطة فريدة لتلبية احتياجات الأعمال والزبائن من خلال اكتشاف الفرص واستغلالها بعقلية استباقية وتبني المخاطرة المحسوبة لتحقيق الأرباح. فالريادة هي الفعل الرئيس الذي يؤكد على الإبداع، والانتاجية، والعمل، والنمو الاقتصادي.

¹ ميسون علي حسين، مرجع سابق، ص 385.

*تغيرت الترجمة العربية لمصطلح Entrepreneurship ثلاث مرات خلال العقود الأخيرة فقد كانت (منظم) لكون العلماء الأوائل ركزوا على مهارة الريادي في التنظيم وفي إقامة عمل أو شركة. وفي السبعينيات، بعد العوائد النفطية التي ساعدت في إقامة مشاريع كبرى، غير علماء العرب الترجمة إلى (المقاول) والسبب في ذلك هو أن فئة المقاولين كانت الفئة التي أظهرت أعلى استعدادات ريادية. منذ التسعينيات، أدرك العلماء أن الاستعدادات الريادية غير محصورة بالمقاولين فقط بل إن الكثير من الشباب الذين أقاموا شركات لتقديم خدمات الحاسوب أو تجارة الهواتف النقالة وخدمات الإنترنت أو متاجر الملابس والأغذية وغيرها أقاموا شركات صغيرة حولها خلال مدة قصيرة إلى شركات كبيرة وأحياناً عملاقة. لذلك، تم تغيير الترجمة العربية مرة أخرى إلى الريادة أو الريادية.

** Jean-Baptiste Say ولد في ليون سنة 1767 وتوفي سنة 1832، وهو مؤسس المدرسة الكلاسيكية الفرنسية في الاقتصاد، ويعود له الفضل بعد Cantillon في إدخال مفهوم الريادي إلى النظرية الاقتصادية، حيث يعتبر من أبرز الباحثين الذي كان لهم اهتمام كبير بنشاط الريادي؛ انظر https://fr.wikipedia.org/wiki/Jean-Baptiste_Say

² خالد عبد الوهاب الباجوري، ريادة الأعمال مفتاح التنمية الاقتصادية في العالم العربي، إتحاد الغرف العربية دائرة البحوث الاقتصادية، جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا، 2017، ص 2.

أما الريادي: هو الشخص الذي يستطيع تنظيم وإدارة الأعمال، مع تبني المخاطرة لتحقيق الربحية، وعرف أيضا على انه الشخص الذي تكون لديه مقدرة عالية على الانجاز، مثلما أشار إليه (McClelland) بأن الريادي هو إنسان غير تقليدي، والذي يقوم بالأعمال بطريقة مميزة ومبتكرة فالريادي الناجح يظهر قدرة عالية على فهم محيطه ويتعامل مع الآخرين بإيجابية، واستثمار أفضل ما لديهم من قدرات لتحقيق مفهوم ريادية الشركة¹، و تعرف الريادة على انها عملية اكتشاف الفرص وتطويرها بهدف خلق قيمة لمنظمة قائمة أو لمنظمة جديدة كما تعرف الريادة، حسب التقرير العالمي لريادة الأعمال للعام 2004 بأنها أي مبادرة لإقامة مشروع جديد، أو توسعة مشروع قائم من قبل فرد أو مجموعة من الأفراد. أما مفهوم الريادي فيعود إلى العصور الوسطى ليصف الاقتصادي الفرنسي Say عام (1816) الريادي بأنه الما قول الذي يحول الموارد الاقتصادية ذات المردود المنخفض إلى موارد ذات مردود أعلى وعرف Schumpeter (1950) الريادي بأنه هو ذلك الشخص الذي لديه الإرادة والقدرة لتحويل فكرة جديدة إلى ابتكار ناجح، ويدير مشاريع الإنتاج الكبيرة ويخلق شيئا جديدا في المجتمع، لم يسبقه إليه أحد والرياديون ليسوا فقط هم الأفراد، بل إن المجموعات الصغيرة، ومؤسسات التعليم العالي متوسطة الحجم، والمنظمات التجارية الكبرى، والدولة، كل هؤلاء يمكن أن يكونوا رياديين²، و بالتالي يمكن القول أن الريادي هو الذي يستطيع تنظيم وإدارة المخاطر في الأعمال³؛ وذلك من خلال توفر مجموعة من الصفات تساعد على تحقيق ذلك منها⁴:

- 1 - الرغبة في إدارة الأعمال والاستمرارية والمثابرة على العمل.
 - 2 - القدرة على إدارة المخاطر والتأقلم مع الفرص والبيئة الخارجية.
 - 3 - القدرة على الانجاز والتأقلم مع الغموض.
 - 4 - القدرة على الابتكار وإدارة الوقت.
- بالإضافة إلى مجموعة من المهارات من بينها⁵:
- 1 - مهارات إدارية (القيادة، العمل مع الآخرين، الاتصال، التفاوض...).
 - 2 - مهارات تكنولوجية وتقنية (الكتابة، الإصغاء، التدريب، تقنية المعرفة...).
 - 3 - مهارات شخصية (الرؤية، الانضباط، الثقة بالنفس...).

¹ ميسون علي حسين، مرجع سابق، ص 389

² شوقي ناجي جواد وهيثم علي حجازي ومحمد إقبال العجلوني، " أثر بيئة تفعيل المعرفة في المنظمات الريادية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر - الريادة في مجتمع المعرفة"، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، يوم 26-29/04/2010، ص 3-2.

³ يوسف رشيد، براهيم بن حراث حياة، ودان بوعبدالله، مرجع نفسه، ص 76.

⁴ بلال خلف السكارنة، مرجع نفسه، ص 20-21.

⁵ المرجع نفسه، ص 21.

فالريادة هي عملية إنشاء شيء جديد ذو قيمة، وتخصيص الوقت، الجهد والمال اللازم وتحمل المخاطر الهصاحبة، واستقبال المكافئة الناتجة¹، ومما سبق نستنتج أن ريادة الأعمال ظاهرة اجتماعية واقتصادية تحدث على المستوى الفردي وعلى مستوى المؤسسات؛ والشخص الريادي هو قلب هذه الظاهرة².

-الأعمال الريادية :

هي الأعمال التي تشمل بدء عمل تجاري وتنظيم الموارد الضرورية له مع افتراض المخاطر والمنافع المرتبطة به.³ ولقد ازدهرت الأعمال الريادية في أماكن عديدة من العالم، ففي الولايات المتحدة الأمريكية، مثلاً يحاول سنوياً 4% من الأشخاص أن يبدأ عملاً جديداً، بالرغم من أن معظمهم لديهم عملاً كاملاً أو جزئياً ولكن تمتلكهم روح الريادة والمبادرة؛ وقد كان تأسيس الأعمال الريادية من أهم الأسباب المسؤولة عن النمو الاقتصادي في الدول المتقدمة خلال السنوات الأخيرة⁴.

إن المفهوم الواضح للأعمال الريادية يجب أن ينشأ قبل تطبيق أي إستراتيجية والتي تتطلب جهداً كبيراً وعمليات متواصلة تشارك فيها جميع المؤسسات المهنية والعلمية بما فيها الجامعات.⁵

أولاً: عوامل نجاح منظومة ريادة الأعمال داخل الجامعة:

في سنة 2010 ظهرت دراسة تحليلية معمقة لـ Fetters وزملائه على ستة جامعات رائدة، اين ابرزت الدراسة عن سبعة عوامل أساسية لنجاح الجامعة:⁶

- 1 - دعم القيادة العليا بالجامعة.
- 2 - أعضاء هيئة تعليمية ريادية وقيادية.
- 3 - تخصيص موارد مالية كبيرة.
- 4 - الالتزام بمواصلة الابتكار في المناهج والبرامج.
- 5 - البنية التحتية التنظيمية المناسبة.

¹ ريم رمضان، "عناصر البيئة الخارجية وعلاقتها بالبنية الريادية لطلاب الجامعات باستخدام المرصد العالمي لريادة الأعمال"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد الأول، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2013، ص 270.

² عصام سيد أحمد السعيد إبراهيم، "التعليم الريادي: مدخل لدعم توجه طلاب الجامعة نحو الريادة والعمل الحر"، مجلة كلية التربية، جامعة بور سعيد، العدد 18، 2015، ص 142.

³ محمد جودت ناصر، غسان العمري، "قياس خصائص الريادة لدى طلبة الدراسات العليا في إدارة الأعمال وأثرها في الأعمال الريادية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد الرابع، 2011، ص 147.

⁴ ليث عبد الله القهيوي وبلال محمود الوادي، المشاريع الريادية الصغيرة والمتوسطة ودورها في عملية التنمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2012، ص 89.

⁵ زايد مراد، الملتقى الدولي حول: "المقاولاتية التكوينية وفرص الأعمال، مداخلة بعنوان: الريادة والإبداع في المشروعات الصغيرة والمتوسطة"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، أيام 07-08/04/2010، ص 9-12.

⁶ وفاء ناصر المبيريك وصفية مختار الشيباني، "منظومة ريادة الأعمال في الجامعات السعودية - جامعة الأميرة نورة نموذجاً"- المؤتمر السعودي الدولي لريادة الأعمال، 2016، ص 39-41.

ثانياً: أنواع الأعمال الريادية: يمكن أن نصنف الأعمال الريادية والمبادرات الفردية في ثلاثة أنواع وهي¹:

1- أعمال ابتكاريه بحتة:

يقوم المبادر والريادي بنقل الفكرة الجديدة لبناء نشاطاً جديداً؛ ومن بين الأمثلة في هذا المجال ما قام به "ستيفن جاب" مؤسس شركة "أبل كومبيوتر" وكذلك "بل غيتس" مؤسس شركة "ميكروسوفت"

2- أعمال إبتكارية مطورة من أفكار ومعلومات وتكنولوجيا متوفرة:

يقوم المبادر والريادي بتأسيس أعمال ريادية بناء على أفكار ومعلومات وتكنولوجيا متوفرة. حيث يقوم المبادر بتوظيفها في أعمال ومجالات أخرى مختلفة. فمثلاً برنامج أبحاث الفضاء الأمريكي شهد تطبيقاً للعديد من التكنولوجيات الفضائية في المجالات الخدمية كاستخدام تقنيات الاستشعار عن بعد في المجالات المدنية.

3- الملكية لأعمال ابتكاريه: يعتبر هذا الوضع أقل أنواع الإبداع أو الريادة حيث إن الشخص المبادر يشتري مؤسسة أو يمتلك عملاً، فالحاجة للإبداع والابتكار أقل في هذا الوضع لكنه سوف يتحمل المخاطر المالية ويقتنص الفرص.

الفرع الثاني: أهمية الريادية:

إن السلوك الريادي هو الذي يشكل مجال عمليات المؤسسة؛ من خلال استغلال الفرص الريادية الموجهة نحو الإبداع، وتطمح أي مؤسسة في الوصول إلى الريادية في مجال أعمالها. لريادة منظمات الأعمال أهمية كبيرة ليس على مستوى المؤسسة فقط، وإنما ينعكس على مستوى الاقتصاد الكلي². وتكمن أهمية ريادة الأعمال إلى أنها وسيلة لتصحيح مسار المشروعات الصغيرة والمتوسطة فغالبيتها لا تقوى على الصمود والمنافسة إن لم تكن هناك إدارة خبيرة تستغل الفرص وتتفادى التهديدات للتوسع والانتشار بطرق مبتكرة وجديدة ومنتجات غير تقليدية لتحقيق ربح يُمكن هذه المشروعات من التوسع والقدرة على المنافسة.³

فالعامل الرئيسي لتنمية أي بلد حسب ماكلييلاند (McClelland) ليس المال أو التكنولوجيا، وإنما ذوي الأفكار الريادية والمبتكرة. أما ماسلو (Maslow) يؤكد على أن أهم محرك للنمو الاقتصادي هو

¹ زايد مراد، مرجع سابق، ص 9-10.

² ميسون علي حسين، مرجع سابق، ص 392.

³ سعيد محمد رشدي أبو قرن، مرجع سابق، ص 11-13.

توفر الرياديين وأصحاب الأفكار الابتكارية المتميزة، ويشير بورتر (Porter)، إلى أن الابتكار والريادة هما صلب وجوهر ثروة الأمم. وفي العصر الحديث، فإن العديد من منظمات الأعمال في الصناعات المختلفة، على حد تعبير مايكل وايرلاند (Michael and Ireland) يجب أن تأخذ بالاعتبار الأعمال والأنشطة الريادية كضرورة ملحة وحاجة أساسية للبقاء والنمو ومواجهة التغيرات المحتملة في البيئة الخارجية، من خلال الكشف عن الفرص المختلفة والدخول لأسواق جديدة؛ ويمكن تلخيص دور الريادة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية بشكل عام بما يلي¹:

- 1 رفع مستوى الإنتاجية في جميع الأعمال والأنشطة؛ وذلك من خلال الكفاءة في استخدام الموارد
- 2 خلق فرص عمل جديدة.
- 3 +الإسهام في تنويع الإنتاج نظرا لتباين مجالات إبداع الرياديين.
- 4 زيادة القدرة على المنافسة.
- 5 نقل التكنولوجيا.
- 6 +التجديد وإعادة الهيكلة في المشاريع الاقتصادية وتنميتها وتطويرها.
- 7 إيجاد أسواق جديدة.

إن الذي يعطي أهمية خاصة للريادية في الدول النامية هو أن الريادية في جوهرها سيرورة ديناميكية متحركة لخلق الثروة والمعرفة والفرص. ولأهمية الريادة وفوائدها الجمة، يشير لوه وماكميلان (Low and Macmillan)، إلى أن الريادة تقع في خمس مستويات من البحث والتحليل وهي على مستوى الفرد، والجماعة، والمنظمة والصناعة، وعلى مستوى المجتمع. وتعود أسباب دراسة الريادة على هذه المستويات لعظم الفوائد والمنافع التي تحققها هذه الظاهرة للمجتمع .

المطلب الثاني: أنواع الريادية ومراحل تطورها

الفرع الأول: أنواع الريادية

يمكن أن ينطوي مفهوم الريادة على منظور داخلي وآخر خارجي يمثلان أهم أنواعها وكما يأتي²:

- 1- الريادة الداخلية (Intrapreneurship): وتمثل الريادة داخل المنظمة القائمة وتتعامل مع الموارد الداخلية التي تمتلكها و قد تنشأ نتيجة ظهور الروح الريادية داخل المنظمة.³

¹ مجدي عوض مبارك، مرجع سابق، ص 40-43.

² مصطفى يوسف كافي، إدارة حاضنات الأعمال للمشاريع الصغيرة، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2017، ص 204.

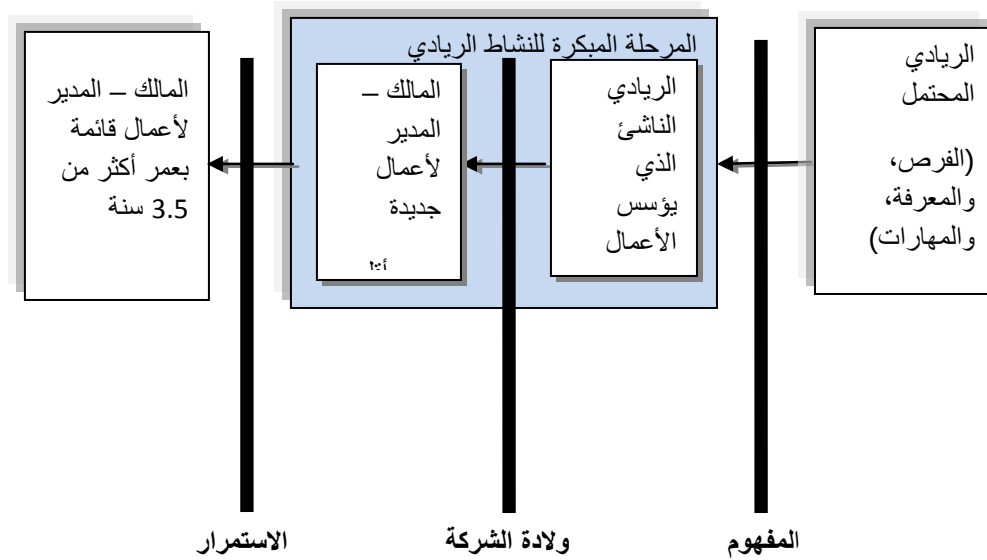
³ لميس يوسف أحمد القرنة، "أثر أبعاد المنظمة الريادية في تحقيق التنافسية المستدامة، دراسة ميدانية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم في مدينة عمان"، ماجستير كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2014، ص

2- الريادة الخارجية (Exopreneurship) وتمثل الابتكار خارج حدود المنظمة ضمن شبكات خارجية كالمخاطرة المشتركة، والتحالفات الإستراتيجية .

الفرع الثاني: مراحل تطور الريادية

يعرض الشكل (2) المراحل المختلفة للريادية، بدء بالمفهوم ثم ولادة المشروع حتى الاستمرار، ومن الريادي المحتمل إلى المدير المالك لأعمال جديدة قائمة وناجحة مروراً " بالريادي الناشئ الذي يؤسس الأعمال" ¹

الشكل (2) المراحل المختلفة للريادية



المصدر: مصطفى يوسف كافي، إدارة حاضنات الأعمال للمشاريع الصغيرة، دار ومنشأة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2017، ص 198.

المطلب الثالث: التوجه الريادي للجامعة وأبعاده

الفرع الأول: مفهوم التوجه الريادي للجامعة:

أولاً: التوجه الريادي:

حظي التوجه الريادي باهتمام خاص لدى الباحثين في ميدان الريادة كونه يشكل قلب صياغة الإستراتيجية الريادية. وأحد الموضوعات البحثية الرائجة في ميداني الريادة والإدارة الإستراتيجية على حد سواء أثناء العقدين الأخيرين. وتعود جذور التوجه الريادي إلى سنة 1983 عندما أوضح Miller أن

¹ مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص 198.

المنظمة الريادية هي تلك المنظمة التي تتخبط في تسويق المنتج والإبداع وتحمل المخاطرة. وما لبث أن تطور المقصود من وراء التوجه الريادي مع مرور الوقت¹.

ومن خلال تعاريف التوجه الريادي يتضح أنه يمثل المدى الذي يميل فيه مديري الإدارة العليا في المنظمات إلى تبني السلوكيات الإبداعية والريادية والمخاطرة المحسوبة في منظماتهم في محاولة لاستثمار الفرص الريادية. فالتوجه الريادي هو سيرورة بنائية على مستوى المؤسسة، ويرتبط ارتباطاً وثيقاً بإدارتها الإستراتيجية، وسيرورة اتخاذ القرارات الإستراتيجية فيها أيضاً².

ويرى أغلب الباحثين المهتمين بموضوع الريادة أنها عملية يتوخى الأفراد من ورائها الوصول إلى الفرص بهدف خلق القيمة، ولكي يتمكن الريادي من استثمار هذه الفرص يتوجب عليه القيام بسلسلة من الأفعال أو السلوكيات لضمان عملية خلق المشروع الريادي الجديد³. كما اعتبر التوجه الريادي مركزاً لنجاح الريادة المؤسسية، فهدفه تحقيق مخرجات مرغوب فيها على مستوى المؤسسة، والتوجه الريادي يشير إلى الجهود المبذولة لإيجاد الفرص الجديدة أو الحلول الاستثنائية⁴.

ومما سبق يمكن التفريق بين الريادية والتوجه الريادي، حيث أن المدخلات الجديدة (إنتاج منتجات أو خدمات جديدة، غزو أسواق جديدة، إنشاء مؤسسات جديدة) تمثل الدور الأساسي للريادية وأن التوجه الريادي هو الأسلوب الذي يتم من خلاله انجاز هذه المدخلات. وعليه، تفسر المدخلات الجديدة ما هي الريادية في حين يصف التوجه الريادي كيف تُتجز هذه المدخلات الجديدة⁵.

ثانياً: التوجه الريادي للجامعة:

إن تبني الجامعة للتوجه الريادي يعني أن هذه الجامعة يجب أن تبتكر، أن تكون مبادرة وأن تسمح ببعض المخاطرة، وهذا بدوره يُمكن الجامعة من التقدم بالوتيرة اللازمة لكي تبقى فاعلة باستمرار في الميدان، ومنه فإن اختلاف طبيعة الجامعة كمنظمة تسعى لتصبح ريادية لا يعفيها من أن تتبنى توجهها

¹ إحصان دهش غلاب، مرجع سابق، ص 37.

² مجدي عوض مبارك، الريادة في الأعمال المفاهيم والنماذج والمداخل العلمية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2010، ص 204.

³ صالح عبد الرضا رشيد و صباح حسين شناوة الزيايدي، "دور التوجه الريادي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز، دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعات الفرات الأوسط"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 2، لسنة 2013، ص 205-206.

⁴ إبراهيم فلاح إبراهيم الشواهين، "أثر التوجه الريادي للجامعات في تنشيط سلوكيات التشارك المعرفي -دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان"، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2017، ص 17-18.

⁵ أسية شنه، "التسويق كآلية لإنشاء جامعة ريادية بالجزائر -دراسة ميدانية بجامعة باتنة 1"، أطروحة دكتوراه، تخصص استراتيجية، تسويق واتصال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، 2017/2018، ص 36.

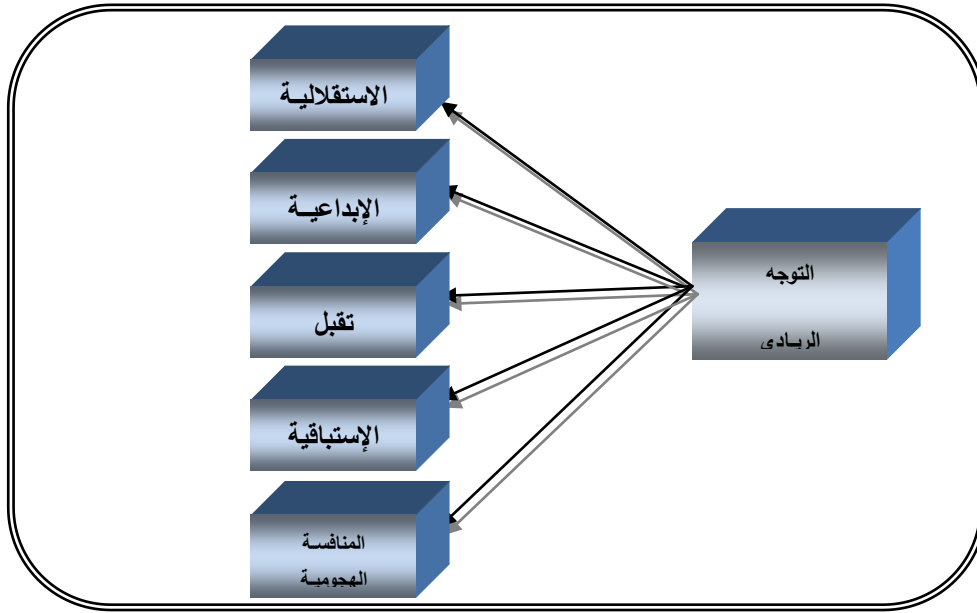
رياديا من خلاله تكون قادرة على الابتكار والمبادرة كما يمكن أن تخاطر بما يسمح لها بالمساهمة الحقيقية في خدمة المجتمع، ولا يتم ذلك إلا بما يتناسب مع طبيعة عملها وتنظيمها.¹

الفرع الثاني: أبعاد التوجه الريادي والتوجه الريادي للجامعة

أولا: أبعاد التوجه الريادي:

يتفق جميع الباحثين المختصين بدراسة الظاهرة الريادية على أن التوجه الريادي هو ظاهرة متعددة الأبعاد، إلا أنهم يختلفون في عدد تلك الأبعاد . فمنهم من يرى وهو الأغلبية أنه ظاهرة ثلاثية الأبعاد تتمثل في الإبداعية (Innovativeness)، الإستباقية (Proactiveness) تقبل المخاطرة (Risk-taking)، في حين يرى آخرون أنه ظاهرة خماسية الأبعاد بإضافة بعدين آخرين وهما الهجومية التنافسية (Competitive aggressiveness)، والاستقلال الذاتي (Autonomy).²

شكل (1) الأبعاد الرئيسية للتوجه الريادي



المصدر: ميسون علي حسين، الريادة في منظمات الأعمال مع الإشارة لتجربة بعض الدول، بحث نظري، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، مجلة جامعة بابل، العلوم الإنسانية، المجلد 21، العدد 2، 2013، ص 395 .

1. الإبداعية: أصبح الإبداع محل اهتمام الباحثين، كونه يمثل عامل منافسة ومفتاح النجاح للمؤسسات على الأمد الطويل، فاكشاف وتطوير طرق جديدة للعمل يجعل المؤسسات أكثر قدرة على النمو.

¹ أسية شنه، مرجع سابق، ص 65 .

² صالح عبد الرضا رشيد و صباح حسين شناوة الزيايدي، مرجع سابق، ص 206.

والإبداع هو البحث عن الحلول الابتكارية والاستثنائية للمشكلات التي تؤدي في النهاية إلى تقديم عمليات، وتكنولوجيا جديدة، وتقديم منتجات وخدمات جديدة. وميز (Stockes) بين الإبداع والابتكار، فالابتكار يتضمن اكتشاف أشياء جديدة ذات قيمة، في حين يتجسد الإبداع بعد تنفيذ الابتكار. كما أوضح (Struwing) طبيعة العلاقة بين الابتكار والإبداع والريادة، فالابتكار بالنسبة له هو توليد الأفكار الجديدة، في حين الإبداع القدرة على وضع تلك الأفكار موضع التنفيذ، في حين تمثل الريادة القوة الدافعة التي تساعد في الحصول على نتائج الإبداع.¹ فتبني المؤسسة لأنشطة إبداعية يؤدي إلى خلق قيمة لها، كما يساعدها في السعي لإيجاد حلول غير تقليدية للمشاكل وخلق تغيرات هادفة في إمكانيات وطاقات المنظمة.²

2. تحمل المخاطرة: غالبا ما اقترن تعريف الريادية بالمخاطرة، فلقد افترض John Stuart Mill ، أن أبرز صفة للريادي تكمن في قدرته على تحمل المخاطر.³ فالخطر صفة ملازمة للأعمال، وينظر إليه على أنه حالة من عدم التأكد من إمكانية تفادي وقوع خسارة، ويشمل ذلك عدم التأكد من نتائج القرارات التي يتخذها الأفراد وفيما يتعلق بالريادة، فإن الخطر الريادي يمثل اتخاذ القرارات ذات الصلة بالمشروعات والعمليات الجديدة في ظل ظروف المخاطرة وحالة عدم التأكد. أما تقبل المخاطرة فإنه يشير إلى إدراك حالة عدم التأكد، واحتمالية النتائج السلبية، وينشأ سلوك تقبل المخاطرة نتيجة ميل المنظمة نحو استثمار مواردها في مشروعات قد تكون نتائجها غير مؤكدة. فالمؤسسة الريادية ينبغي أن تختار البدائل ذات المخاطرة، وإن تطلب ذلك تخليها عن أنشطتها الحالية، ذلك أن الحصول على أداء عال يتطلب تحمل المؤسسة لدرجة عالية من المخاطرة، والالتزام بموارد كثيرة . ويرتبط الميل نحو تقبل المخاطرة بطبيعة المؤسسة والأشخاص و مقدار العوائد المتوقعة من تلك المخاطرة، وهذا ما نجده واضحا لدى الرياديين الذين يعملون في مؤسسات الأعمال من أجل انطلاقة الأنشطة الريادية.⁴

¹ صالح عبد الرضا رشيد و صباح حسين شناوة الزيايدي، مرجع سابق، ص 206.
² حامد كريم الحدادي وأمير نعمة مخيف الكلاي، دور التوجه الريادي في إدراك الزبون لجودة الخدمة" دراسة تطبيقية لأراء عينة من المنظمات السياحية (الفنادق) في محافظة النجف"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15 ، العدد 1 2013، ص 227 .
³ اسية شنة، مرجع سابق، ص 38 .
⁴ صالح عبد الرضا رشيد و صباح حسين شناوة الزيايدي، مرجع سابق، ص 207-209.

3. الإستباقية: السلوك الاستباقي يتمثل بالمبادرة في الأفعال ثم انتظار استجابة المنافسين¹. وتشير

الإستباقية إلى جهود المؤسسة في اكتشاف الفرص الجديدة، فالمؤسسات الريادية تراقب الاتجاهات وتحدد الحاجات المستقبلية²، والإستباقية هي ميل المؤسسة إلى استباق الاحتياجات المستقبلية و التغيرات البيئية من خلال استخدام أساليب جديدة وتقنيات حديثة، إذ تعتبر صفة المبادرة من أهم صفات المؤسسات الريادية والتي تتطوي على رغبة الإدارة العليا في أن تكون المؤسسة هي أول من يستجيب لاحتياجات المحيط وتحقيق احتياجاته ورغباته وفق ما هو أفضل³.

4. الاستقلالية: درجة توفر الحرية للمديرين في العمل، والاستقلالية للأفراد في جدولة عملهم وتحديد الإجراءات وطرق تنفيذ العمل⁴، وتشير الاستقلالية إلى العمل بشكل مستقل من حيث طرح الأفكار والرؤى والعمل على تنفيذها، وتمثل الاستقلالية بعدا مهما في الريادية، فهي تسمح للأفراد والفرق بتطوير الأفكار الجديدة وتنمية روح المبادرة؛ ولا تتعلق الاستقلالية فقط بالفرد أو الفريق لأنها تشكل مفهوم يستند في نهاية الأمر على حجم المؤسسة، أسلوب الإدارة، مستوى المركزية ودرجة التفويض⁵

5. المنافسة الهجومية: وهو التوجه الذي تتبناه المؤسسات والمرتبطة بتباطؤها في التكيف مع البيئة المحيطة به⁶، وتشير المنافسة العدائية الى كيفية تفاعل المؤسسة مع مختلف توجهات المنافسة، باعتبار أن مواجهة المنافسة تكون من أجل تحسين الموقع التنافسي للمؤسسة؛ وهي تعتبر ميل المؤسسة للتحدي المباشر والحازم لمنافسيها من أجل دخول سوق جديد أو تحسين موقعها، مما يمكنها من تحقيق أداء أفضل من منافسيها، وتعكس المنافسة هنا رغبة المؤسسة في أن تكون متطورة بدلا من الاعتماد على طرق تقليدية في تنافسها، ويرى بعض الباحثين أن بعدي المبادرة والمنافسة العدائية لهما نفس المعنى، غير أن البعض الآخر يثبت وجود اختلاف بين البعدين، ذلك أن المبادرة⁷ تكون استجابة للفرص المتاحة من أجل استغلالها في حين تكون المنافسة استجابة . لمختلف المخاطر والتهديدات المرتبطة بالمدخلات الجديدة من أجل تفاديها.

¹ ميسون علي حسين، مرجع سابق، ص 395 .

² عبد الرضا رشيد و صباح حسين شناوة الزيايدي، مرجع سابق، ص 209.

³ حامد كريم الحدراوي وأمير نعمة مخيف الكلابي، مرجع سابق، ص 228.

⁴ هنادة ماجد ومحمد عبد العال ورضوان الشغري، "أثر العلاقة بين التوجه الريادي التدريجي والجزري على الفعالية التنظيمية للجامعات الخاصة الأردنية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، عمان، العدد الثامن والأربعون، ص 41.

⁵ أسيه شنة، مرجع سابق، ص 39 .

⁶ سعيد محمد رشدي أبو قرن، "واقع ريادة الأعمال في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة - دراسة مقارنة بين قسمي التعليم المستمر في جامعتي الأزهر والإسلامية"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015، ص 28.

⁷ أسيه شنة، مرجع سابق، ص 40.

ثانياً: أبعاد التوجه الريادي للجامعة

لقد استند Boehm إلى نظرية التوجه الريادي لتحليل مدى تأثير مختلف أبعاد التوجه الريادي على أداء نقل التكنولوجيا من الجامعات، وهي مقارنة تسمح في تفسير السبب في أن بعض الجامعات الأمريكية تقوم بنقل التكنولوجيا أكثر من الأخرى، وكشفت نتيجة دراسته أن هناك علاقة ايجابية بين أبعاد التوجه الريادي (الابداع، تحمل المخاطرة، الإستباقية، الاستقلالية، المنافسة الهجومية) كما أضاف بعداً آخر "تعدد التخصصات" على أداء نقل التكنولوجيا يُعتقد أن Boehm هو أول من درس موضوع التوجه الريادي في مجال البحث العلمي. أن تبني الجامعة للتوجه الريادي يعني أن تكون مبدعة، تتحمل المخاطرة، مبادرة، مستقلة ومنافسة، و نذكر فيما يلي أبعاد التوجه الريادي للجامعة¹:

1-الجامعة المبتكرة:

هي الجامعة التي تنتهج أسلوب الابتكار سواء على مستوى مهامها (برامج أو تخصصات جديدة، طرق تدريس حديثة، خلق أفكار ومشاريع جديدة، أو على مستوى تنظيمها الداخلي (طرق عمل جديدة، هياكل جديدة، أساليب إدارية جديدة).

2-الجامعة المخاطرة:

أي الجامعة التي لديها القدرة على تحمل المخاطر، وهي الجامعة التي لها مواقف ايجابية في مواجهة المخاطر.

3-الجامعة المبادرة:

هي الجامعة التي تتخذ إجراءات إستباقية؛ أي لا تتكيف فقط مع التغيرات وإنما لها القدرة على التنبؤ بها؛ فحسب Clark « يجب على الجامعات أن تصبح مبادرة أكثر بل ريادية .إن لم تفعل ذلك، ستواجه خطر كبير خلال العقود الأولى من القرن الحادي والعشرين...» .

4-الجامعة المستقلة:

هي الجامعة التي لديها القدرة على الاعتماد على نفسها وعلى الاستمرار في اتخاذ خيارات صعبة تحدد مستقبلها؛ كذلك يرى Clark أنها تلك الجامعة الواثقة بنفسها والقادرة على التمويل الذاتي أو إيجاد مصادر جديدة لتوفير التمويل اللازم.

¹ أسية شنه، مرجع سابق ، ص 66 .

5-الجامعة المنافسة: هي الجامعة التي تعمل بجد لتتحدى منافسيها من أجل جذب المزيد من الزبائن وتحسين صورة علامتها. فتنافسية الجامعة تشير إلى بروز مفهوم السوق وآلياته ودخوله في عمق عمليات وأنشطة الجامعة، وكذا قياس أدائها ومخرجاتها.¹

المطلب الرابع: آليات بناء الجامعة الريادية

اقتصرت النظرة التقليدية للجامعة على أنها مكان للتدريس وإجراء البحوث فقط ومن خلال هذا المفهوم الضيق لم يتم تدارك اتساع الدور الذي يمكن أن تلعبه الجامعة في ظل التحديات والتغيرات التي تشهدها المجتمعات على مستوى العالم، فهي اليوم أمام تحدي كبير سواء على مستوى البيئة الداخلية أو الخارجية، ومن ثم، فإن تفعيل دوره فرض عليها إعادة صياغة وتشكيل صورة الجامعة الحديثة؛ وهو ما جعلها تتجه لتبني أدوارا جديدة لا تتفصل عن دورها التقليدي، من خلاله تتمكن من المساهمة في التنمية المجتمعية، ونتيجة لذلك، ظهرت العديد من المفاهيم الحديثة للجامعة، لعل أبرزها مفهوم "الجامعة الريادية". ولقد تعددت تعاريف الجامعة الريادية بسبب اختلاف وجهات نظر الباحثين، حيث أن كل باحث ينظر إلى الجامعة الريادية من زاوية معينة ويعطي تعريفا لها انطلاقا من تلك الزاوية.

الفرع الأول: مفهوم الجامعة الريادية

لقد استحدث Etzkowitz* مفهوم الجامعة الريادية لوصف الجامعات التي أصبحت تلعب دورا هاما في التنمية الاقتصادية، واستُخدم هذا المصطلح على نطاق واسع للتعبير عن تثمين البحث العلمي عن طريق مساهمة الجامعات في نقل التكنولوجيا لصالح القطاع الاجتماعي والاقتصادي². ويطلق هذا التعريف على الجامعات التي تفكر في إيجاد مصادر جديدة للتمويل مثل براءات الاختراع، والدخول في شراكة مع مؤسسة خاصة. كما تعتبر الجامعة الريادية احد أهم المصادر لبناء اقتصادي قوي من خلال تبني الممارسات الريادية في بيئتها الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى أنها تلعب دور تنمية الروح الريادية، وتؤلد التقدم التكنولوجي وتسهل عملية نشره عن طريق وسطاء مثل مكاتب نقل التكنولوجيا وإنشاء حاضنات الأعمال التي ينتج عنها شركات جديدة.³

¹ عثمان بن عبد الله الصالح، تنافسية مؤسسات التعليم العالي : إطار مقترح، مجلة الباحث، العدد 10، 2012، ص 298
* الاستاذ Henry Etzkowitz باحث ذو سمعة دولية في دراسات الابتكار باعتباره مؤسس مفهوم الجامعة الريادية، أنظر: <http://gender.stanford.edu/people/henry-etzkowitz>

² آسيا شنه، مرجع سابق، ص 59.

³ إعداد جامعة دار العلوم، مقومات أساسية في بناء الجامعة الريادية في التعليم الأهلي، المؤتمر السعودي الدولي لريادة الأعمال، ص 74.

الفرع الثاني: مقياس نجاح الجامعة الريادية.

من أجل أن تكون الجامعة ناجحة ورائدة. يجب توفيق بعض الشروط من بينها¹:

1. الحرم الجامعي ملائم للدراسة، بحيث يتسع لمختلف الأنشطة التي تحتاج إليها الجامعة.
2. أساتذة أكفاء لديهم مهارة أكاديمية ومهارة فنية، وكذلك قوة الإبداع.
3. عروض تكوين ملائمة تلبي حاجات الطلاب فكرياً وعلمياً.
4. القيام بخدمات علمية بين الطلاب لتنمية مواهب الطلاب وقدراتهم.
5. أن تبني علاقات جيدة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي ومع الجامعات الأخرى.
6. وجود نظام للجودة، والتقييم المستمر.
7. وجود مخابر للأعمال التطبيقية والبحثية.
8. وجود المكتبات التي تتضمن جميع المراجع المطلوبة.
9. وجود مراكز الطباعة والنسخ.
10. توفر خدمة الانترنت.
11. توفر الإشراف للطلبة.

الفروع الثالث: آليات التوجه الاستراتيجي لتحقيق الريادية في الجامعة

منذ بداية الألفية الجديدة بدأ يتشكل بالجامعات الأمريكية مفهوم جديد لدور الجامعات المتمثل في "الجامعة الريادية" والذي انتشر بعد ذلك في أوروبا وآسيا. ويركز هذا المفهوم على أن أحد أهم الأدوار الرئيسة للجامعة المساهمة في التنمية الاجتماعية والاقتصادية من خلال إطلاق المشاريع الابتكارية المنتجة².

وفق الدراسات السابقة التي اطلعنا عليها، توجد هناك عدة آليات يمكن للجامعة من خلالها الوصول إلى تحقيق الريادية، ومن أهمها: المقاولاتية، الإبداع والابتكار، الشراكة المجتمعية، نقل التكنولوجيا، التسويق....، إلا أننا في دراستنا سنركز فقط على أربع آليات وهي: المقاولاتية، الإبداع والابتكار، الشراكة المجتمعية، نقل التكنولوجيا هو ما سنتطرق إليه فيما يلي:

¹ إعداد جامعة دار العلوم، مرجع سابق، ص 73-74

² أحمد بن عبد الرحمان الشميري، "متطلبات بناء الجامعة الريادية"، مقال منشور في الجريدة الاقتصادية السعودية على الموقع الإلكتروني: www.alqt.com. تاريخ التصفح 2018/03/30.

³ أشواق بن قدور ومحمد بلخير، أهمية نشر ثقافة المقاولات وإنعاش الحس المقاولاتي في الجامعة، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، العدد 11، المركز الجامعي تامنراست، الجزائر، ص 348، 385.

أولاً: المقاولاتية

تعرف المقاولاتية على أنها حالة خاصة يتم من خلالها خلق ثروات اقتصادية واجتماعية، لها خصائص تتصف بعدم التأكد أي تواجد الخطر، والتي تدمج فيها أفراد ينبغي أن تكون لهم سلوكيات ذات قاعدة تتخصص بتقبل التغيير وأخطار مشتركة والأخذ بالمبادرة والتدخل الفردي³. ويعود تاريخ تدريس المقاولاتية في العالم وعلى مستوى الجامعات إلى سنة 1947 عندما قام (MYLE MACES) بتقديم أول مقرر دراسي في المقاولاتية بجامعة هارفارد الأمريكية في كلية إدارة الأعمال، حيث جذب هذا المقرر انتباه وإعجاب 188 طالبا من طلاب الفرقة الثانية لدرجة ماجستير إدارة الأعمال والبالغ عددهم 600 طالب.¹

تقوم أسس المقاولاتية في الجامعة على تحويل دورها من التركيز على التوظيف إلى التركيز على مبدأ خلق فرص العمل؛ فالجامعات التقليدية تسعى إلى البحث عن توافق مخرجاتها مع متطلبات التوظيف في سوق العمل، في حين أن الجامعة الريادية تبني وتصمم مناهجها وتخصصاتها لتخريج طلاب قادرين على خلق فرص العمل في السوق. وهو التوجه الذي أدركته أوروبا حين اعتبرت عقدي السبعينيات والثمانينيات عقدي التوظيف في حين أن التسعينيات وما تلاها من سنين هي حقبة تغير سياسة التعليم العالي لتركز على مبادئ خلق فرص العمل وثقافة العمل الحر في بناء الأجيال القادمة. وهذا الدور الجديد يعني أن تتمحور مناهج وطرق التدريس حول استثمار الأبحاث والأفكار والمخترعات لتمكن الجامعة من أن تسهم في التنافسية العالمية للدولة. وتُعد خريجها إلى حياة عملية أكثر تعقيداً و أقل استقراراً تتوافق مع طبيعة الوظيفة المؤقتة، وعقد العمل المبني على الجدارة، والتنقل الدولي، والتواصل الثقافي، والانتماء للشركات متعددة الجنسيات، والاعتماد الأعظم على توظيف الذات².

ثانياً: الإبداع والابتكار في المناهج التعليمية

فالأساليب التقليدية للتعليم القائم على التلقين والحفظ لم تعد تتناسب التعليم الجامعي الحديث فضلاً على أنها عائق كبير أمام بناء الجامعة الريادية . فريادة الأعمال تتطلب تعليماً قائماً على توليد الأفكار والتأمل والابتكار، وإطلاق العنان للإبداع المتحرر من النمطية، والتفكير المؤطر، والتدرج المنطقي الرتيب. كما يتطلب التفكير الريادي أن يتمحور الطالب على مفهوم "المنشأة" أثناء الدراسة الجامعية. هذا المفهوم الذي يوجه التفكير والإبداع إلى مكونات وأنشطة ومهارات بناء ويصبح التعليم التطبيقي المجال الشائع لأساليب التعليم الجامعي وقد سبقت أوروبا كثيراً من الدول في هذا المجال، حيث

¹ الجودي محمد علي، نحو تطوير المقاولاتية من خلال التعليم المقاولاتي، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015، ص 134.

² أحمد بن عبد الرحمن الشميري، مرجع سابق

استحدثت منذ عام 1988 م عدداً كبيراً من البرامج التشجيعية لمفهوم "المنشأة" في التعليم العالي بشراكة ودعم من شركات القطاع الخاص على المستوى المحلي والإقليمي؛ وكانت ثمرته أن أعدت جيلاً من الشباب يمتلك روح الريادية كما أن التعليم الابتكاري القائم على الإبداع والابتكار يتطلب تبني النظام التعليمي متعدد التخصص الذي يتيح للطالب فرصة تعدد التأهيل والاختيار من بين التخصصات المتنوعة مما ينمي سعة الأفق، ورحابة التفكير، وربط الأفكار، ويوجد مناخاً تعليمياً متعدد الأبعاد التخصصية يسهم في الوصول إلى فكرة يمكن تحويلها إلى مشروع منتج¹.

لذلك يجب على مؤسسات التعليم العالي الاهتمام بالحاجة إلى²:

- تعزيز الثقافة المؤسسية للابتكار الذي يعزز الإبداع ويوفر الوعي بالفوائد الناتجة عن تنفيذ الإبداع، ويحفز الانفتاح عليه، ويقلل من مقاومة التغيير.
- النظر في الحوافز والمكافآت لأعضاء هيئة التدريس، بما في ذلك . على سبيل المثال لا الحصر الأكاديميون الذين ينخرطون في الممارسات الإبداعية.
- إشراك أعضاء هيئة التدريس في استغلال إمكانيات التقنية التعليمية الجديدة.
- النظر في استغلال التعاون المشترك بين المؤسسات لتحسين اختيار الطالب ونوعية التكاليف وإمكانية خفضها.
- اتخاذ تدابير كافية لتطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس؛ وذلك للمزيد من التعاون في أداء مهامهم التعليمية.
- استعراض الحدود التنظيمية القائمة والروابط.
- كما يجب على مؤسسات التعليم العالي النظر في الحاجة إلى³:
- تحديد احتياجات المتعلمين المتنوعة وظروفهم.
- التأكد من وصول المتعلم إلى التقنية ذات الصلة، وحياسة المهارات اللازمة للحصول على أقصى قدر من المنافع المأمولة.
- الاعتراف بأن التطبيق الناجح لتحليلات التعلم لن يعتمد فقط على اختيار التقنية، ولكن على إجراء التغييرات المؤسسية، ومن الضروري جداً أن يعمل معلمو وموظفو تقنية المعلومات والمسؤولون معاً بشكل فعال لدعم الطلاب.
- توفير العمليات المناسبة والأدوات وأنشطة الدعم، بحيث تكون الكلية قادرة على الاستفادة الكاملة من البيانات الغنية التي نتجت من خلال التحليلات؛ لتمكينهم من الاستجابة لاحتياجات الطلاب الفردية ومواصلة تطوير تدريسهم.

¹ إعداد جامعة دار العلوم، مرجع سابق، ص 77 .

² مسارات للرصد والدراسات الاستشرافية، دراسة حول الإبداع في التعليم العالي، التقرير النهائي بتاريخ: 2015-01-21، من الموقع الإلكتروني: <http://www.massarate.ma>

³ مسارات للرصد ودراسات الاستشرافية، المرجع نفسه.

- توضيح أدوار مختلف الجهات الفاعلة . داخل المؤسسة وخارجها . التي تشارك في تلبية هذه الاحتياجات.
- التأكد من فهم الأدوار المختلفة والمسؤوليات والعلاقات بينهما.
- ضمان خطوط واضحة لمسؤولية الإدارة ومتطلبات المعلومات لتقييم الأداء.
- بناء علاقات داعمة وزيادة الثقة بين الجهات الفاعلة ذات الصلة والمتمثلة في: (الطلاب والموظفين والأكاديميين وموظفي الدعم وموظفي تقنية المعلومات والمديرين وأرباب العمل).

ثالثا: الشراكة المجتمعية

تعرف الشراكة المجتمعية بأنها: مختلف الجهود التي تبذلها الجامعة والقائمون على إدارتها في التعاون والتلاحم مع قوى المجتمع والبيئة المحيطة بالجامعة، والعملية التعليمية وذلك لبناء جسور من العلاقات والثقافات والمفاهيم المشتركة والتبادلية التي تهتم بالارتقاء والنهوض بالتعليم كمؤسسة وعمليات مترابطة وإجراءات بغرض تفعيل الدور الذي تقوم به المؤسسة التعليمية في المجتمع¹. أي أن الشراكة المجتمعية تهدف إلى المناداة بالشراكة مع أصحاب المصالح المحيطين بالجامعة وهي مطلب قديم تسعى كثير من الجامعات إلى الحرص على تطبيق بعض ملامحه. لكن المطلوب هو الشراكة المتوازنة التي تتيح للجامعة الاستفادة والتفاعل مع الشرائح المختلفة في المجتمع المحلي والتي يأتي على رأسها الخريجون الذين يعتبرون أصولاً استثمارية ضخمة حين تحسن الجامعة التواصل معهم بمفهوم التمحوّر حول العميل. هذا إضافة إلى أهمية التركيز على شراكة المنشآت الصغيرة، ورواد الأعمال، والجمعيات غير الهادفة للربح، والتوسع في إنشاء المشاريع المشتركة، والمنشآت الصغيرة المعززة لبناء ثقافة ريادة الأعمال في المجتمع المحلي؛ إن التركيز فقط على التواصل مع الشركات الكبرى ربما تحقق معه المشاريع الكبيرة لكن نشر الثقافة المستديرة لريادة الأعمال يحتاج إلى عدم إغفال المنشآت الصغرى. كما أن الحصول على التمويل للمشاريع من خلال الشركات الكبرى هو إنجاز بلا شك سيسهم في دعم المشاريع الريادية، لكن بناء ثقافة المنظمة والسلوك التنظيمي للجامعة يتطلب التركيز على المجتمع المحيط والرواد المحليين².

رابعا: نقل التكنولوجيا

ويتم ذلك بالتواصل الوثيق مع مختلف الجامعات المتقدمة في مجالات ريادة الأعمال. ومن وسائل نقل التقنية إقامة الواحات العلمية، ومراكز الابتكار وبرامج الملكية الفكرية والحاضنات الافتراضية والحقيقية

¹ زينب سمير محمد، تفعيل الشراكة المجتمعية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير، تخصص قيادة وإدارة تربوية، جامعة الشرق الأوسط، 2017، ص10.

² أحمد بن عبد الرحمن الشميري، مرجع سابق

متنوعة الأغراض والأحجام. تلك الحاضنات التي يمتد دورها من تشجيع الأعمال الحرة الصغيرة داخل الجامعة مروراً بتقديم الخدمات الاستشارية والتجهيزات المكتبية وحتى استضافة المشاريع ورعايتها حتى تتخرج من الجامعة. ومن خلالها يتم تجسيد ما يسمى بنظرية الحلزون الثلاثي المرتكز على الجامعات وقطاعات الأعمال والحكومة والمعزز بالتوأمة المدروسة مع الجامعات المتقدمة في المجالات المنشودة¹.

وختاماً: فإن ما يبعث على الأمل ويزيد من التفاؤل أن مفهوم الجامعة الريادية لا يزال في عقوده الأولى في أمريكا وأوروبا فيمكن للجامعات الجادة في وطننا الغالي أن تلحق بالركب وتختصر الزمن وتضع لنفسها موقعا تنافسيا بالتميز عن طريق ريادة الأعمال.

¹ العمل-، ص 137 سوق في الحاصلة والمستجدات سلالي بوبكر، دور الجامعة في تنمية الموارد البشرية - الواقع العمل ص

المبحث الثالث: التحليل الرباعي الاستراتيجي (SWOT)

يعتبر التحليل الرباعي من أهم أدوات التشخيص الاستراتيجي، التي تساعد منظمات الأعمال بتحليل وتقييم كافة العوامل الداخلية والخارجية، من أجل تحديد الاتجاهات الضرورية لصياغة الاستراتيجيات المناسبة في ظل التغيرات البيئية والعمل على تقليل المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها.

المطلب الأول: ماهية التحليل الاستراتيجي الرباعي

تعتبر عملية مسح البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة عملية مهمة جداً؛ وتسمى العوامل الداخلية التي تؤثر على الأداء بنقاط القوة والضعف، في حين تسمى العوامل الخارجية بالفرص والتهديدات.

الفرع الأول: نبذة تاريخية عن تحليل الرباعي

واجهت العديد من مؤسسات الأعمال الكبرى في القرن العشرون الفشل، فبدأ المسؤولون بالبحث ووجدوا أن السبب هو نقص التخطيط أو بالأحرى كيفية التطبيق، بالرغم من امتلاكها لخبراء في التخطيط وهذا ما دفعهم لإلقاء نظرة داخل وخارج المؤسسات الأمر الذي أدى إلى ظهور تحليل SWOT.¹

أولاً: تعريف التحليل الرباعي SWOT

التحليل الرباعي هو أداة تخطيطية للنجاح في التعامل مع البيئة المتغيرة، و هو تقييم يتفحص البيئة الداخلية و الخارجية، سواء كانت مناسبة أو غير مناسبة، و ذلك من خلال نقاط القوة (Strengths) و الضعف (Weaknesses)، و الفرص (Opportunities) و التهديدات (Threats) الخارجية المستقبلية، فالهدف منه هو تحديد مدى العلاقة بين الإستراتيجية الحالية للمنظمة، ونقاط قوتها وضعفها بالمتغيرات التي تجري في بيئة أعمالها.²

جدول رقم (01): نموذج تحليل SWOT

	نقاط القوة	نقاط الضعف
الفرص	استعمال نقاط القوة واستثمار الفرص المتاحة	معالجة نقاط الضعف واستثمار الفرص المتاحة
التهديدات	استعمال نقاط القوة وتقليل التهديدات	تقليل نقاط الضعف وتقليل التهديدات

المصدر: أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 134.

المطلب الثاني: أهمية التحليل الرباعي

¹ جغوبي فادية، "دور التحليل الاستراتيجي SWOT في تحسين أداء المنظمة - دراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة"، مذكرة ماستر، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016، ص 57.

² وائل محمد إدريس وطاهر الغالي، مرجع سابق، ص 59.

يعتبر التحليل الرباعي ركيزة مهمة من ركائز التحليل الإستراتيجي ونقطة البداية لوضع أي خطة على مستوى المؤسسات؛ وتتمثل أهميتها فيما يلي¹:

1. يساهم في تحديد نقاط القوة المتاحة التي يمكن تفعيلها لمواجهة التهديدات، واستغلال الفرص وتقليل أو السيطرة على جوانب الضعف ومواجهة التهديدات المحتملة.
 2. معالجة الأوضاع الإستراتيجية المعقدة لتحسين عملية صنع القرار.
 3. يساعد المؤسسة على بلوغ أفضل المستويات وتحقيق أهدافها المسطرة.
- كما يمكن استخدامه أيضا في المؤسسات غير الهادفة للربح.

المطلب الثالث: دور تحليل SWOT في تحسين أداء المؤسسات

يستخدم التحليل الرباعي في تحديد وتصنيف العوامل الداخلية والخارجية، ويطلق على نقاط القوة والضعف بالعوامل الداخلية، في حين وصفت الفرص والتهديدات بالعوامل الخارجية.

أولاً: دور تحليل الفرص والتهديدات في تحسين الأداء

حيث يساعد تحليل الفرص والتهديدات بدرجة أولى على جمع المعلومات المختلفة الخاصة بعوامل هذه البيئة، وبالتالي يتم الحد من التهديدات المختلفة واستغلال الفرص المتاحة؛ بعد جمع المعلومات وتحليلها يتم وضع تصورات تخطيطية تساعد في زيادة فعالية المؤسسة.

ثانياً: دور تحليل نقاط القوة والضعف في تحسين الأداء

تشكل المتغيرات (القوة والضعف) المحيط الذي يتم في إطاره إنجاز العمل وتتضمن هذه المتغيرات هيكل المؤسسة، ثقافتها ومواردها². لا تستطيع أي مؤسسة مواجهة التهديدات واقتناص الفرص ما لم تتوفر لديها الإمكانيات الداخلية، وعادة ما يكون هذا التحليل أكثر جدوى وفائدة، في تقييم الأداء وصياغة الاستراتيجيات و تقييم القدرات والإمكانيات المادية والبشرية وبالتالي تصحيحها وتقويمها بسهولة، والاستفادة من نقاط القوة يؤدي الى الرفع من فعالية المؤسسة، واغتنام الفرص، يسمح للمؤسسة بالعمل بالكفاءة المطلوبة للوصول الى أعلى مدى من تحقيق الأهداف المنشودة ولا يقتصر تنفيذ التحليل الرباعي فقط على المساهمة في إعداد وصياغة الإستراتيجية، وإنما يمكن تنفيذه في تحديد ما إذا كان المشروع يستحق الاستثمار فيه ام لا من أجل تحقيق الأهداف والنتيجة المرجوة³.

¹ جغوبي فادية، مرجع سابق، ص 61-68.

² توماس وهيلن ودافيد هنجر، الإدارة الإستراتيجية، معهد الإدارة العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية، 1990، ص 39.

³ جغوبي فادية، مرجع سابق، ص 69.

خلاصة الفصل الأول

جاء هذا الفصل كمحاولة لتوضيح مفهوم التوجه الاستراتيجي، مكوناته ومراحلته في المبحث الأول أما المبحث الثاني فقد تطرقنا الى ماهية التوجه الريادي، حيث تناول توضيح مفهومه وتمييزه عن الريادية وتم اعتبار أن تبني الجامعة للتوجه الريادي يعني أن تكون الجامعة مبتكرة، قادرة على تحمل المخاطرة مبادرة، مستقلة ومنافسة؛ كما تم التطرق إلى تعريف الريادية وتجاوز بعض الغموض حول هذه الظاهرة بالإضافة إلى تطرقنا إلى بعض الآليات المستخدمة في بناء الجامعة الريادية؛ أما المبحث الثالث فقد احتوى على مفاهيم عامة حول التشخيص الاستراتيجي، و قدمنا عرض للتحليل الاستراتيجي والذي تعرفنا من خلاله على التعريف به وأهميته وكذا الدور الذي يلعبه في تحسين أداء المؤسسة. أما الفصل الثاني فقد خصص للدراسة الميدانية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

الفصل الثاني:

الدراسة التطبيقية لجامعة
محمد بوضياف بالمسيلة

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة

يعتبر جزء الدراسة الميدانية من أهم المراحل، لأنه يكمل المعلومات الواردة في الجزء النظري ويعمل على تأكيدها أو نفيها؛ فهو بذلك ينقل مشكلة البحث من الميدان النظري الى الميدان التطبيقي. فبعد أن تطرقنا الى مفهوم التوجه الاستراتيجي والريادي وأبعادهما وكذا مفهوم الريادية والجامعة الريادية سنحاول التطرق في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية وقد تم اتخاذ جامعة محمد بوضياف بالمسيلة كنموذج للدراسة وقد تناول هذا الفصل ثلاث مباحث رئيسية: الأول يحتوي مفاهيم متعلقة بالجامعة ووظائفها؛ ثم علاقة الجامعة بالمحيط، من خلال علاقتها مع المحيط والشراكة مع المؤسسات؛ وسنتطرق لنشأة وتطور جامعة محمد بوضياف ومكوناتها؛ أما المبحث الثاني سنقوم بتحليل أهم نقاط القوة والضعف وتحليل الفرص والتهديدات باستعمال نموذج التحليل الرباعي كأداة للدراسة وذلك بالاعتماد على مخرجات مشروع المؤسسة الذي تبنته الجامعة للسنوات الخمس القادمة 2022/2017؛ بالإضافة إلى تحليل مكونات التوجه الاستراتيجي للجامعة؛ وأخيرا سيتم تحليل نتائج الاستبيان وذلك بالاعتماد على مخرجات التقييم الذاتي الذي صدر في فيفري 2018 واختبار الفرضيات وعرض النتائج ومناقشتها .

المبحث الأول: التعريف بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة

تعتبر الجامعة رأس الهرم في النظام التعليمي في كافة أنحاء العالم، إذ تعد الجامعة إحدى المؤسسات الاجتماعية التعليمية التي أصبحت مركز اهتمام العديد من المتخصصين، وذلك نظراً لما تؤديه من مهام متعددة، ومما لا شك فيه أن الجامعة كانت وما تزال تحتل داخل أي نظام تعليمي أهمية كبيرة؛ وكذا بوصفها أداة أساسية في تشكيل خطط التنمية المستدامة، والتي يمكن للجامعة تحقيقها، وذلك خلال القيام بوظائف رئيسية ثلاثة اتفق خبراء التعليم العالي على إسنادها للجامعات الحديثة وهي: التكوين الجامعي، البحث العلمي وخدمة المجتمع وتنميته.

المطلب الأول: مفاهيم حول الجامعة ووظائفها وعلاقتها بالمحيط

تأتي الجامعة في رأس منظومة التعليم في المجتمع، وفي ظل احتياجات السوق المتطورة والمتسارعة تساهم الجامعة بصورة مؤثرة في مسيرة التنمية المستدامة، ونشر المعرفة والقيام بالبحوث العلمية، التي تحقق التقدم وتحمل المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع الذي أنشئت فيه لتلبية احتياجاته وتطلعاته¹.

الفرع الأول: مفهوم الجامعة ووظائفها

أولاً: مفهوم الجامعة

لا يوجد تعريف قائم بذاته لمفهوم الجامعة وذلك لتعدد الزوايا التي يمكن النظر من خلالها إلى هذه المؤسسة، فعند علماء التربية هي مؤسسة تعليمية؛ وفي نظر علماء الاجتماع هي مؤسسة اجتماعية نشاطها موجه لتلبية الطلب الاجتماعي على التكوين العالي، والمساهمة في التنمية الاجتماعية للمجتمع أما عند الباحثين في مجال الاقتصاد فهي منشأة، هدفها إعداد الرأسمال البشري الضروري لقيادة التنمية الاقتصادية في بلد ما، بأقل التكاليف الممكنة. فالجامعة إذا مؤسسة وطنية قبل أن تكون مؤسسة أكاديمية أساساً، وبغض النظر عن النظام الذي تنتمي إليه، فإن الجامعة تظل مؤسسة ذات طابع خاص تتشد الاستقلالية لتحقيق أهدافها في إنتاج المعرفة ونشرها تلك الاستقلالية التي لا تقطعها عن المجتمع بل توثق انتماءها إليه وتجعلها جزءاً لا يتجزأ منه، فهي مرآة عاكسة لما يحدث في المجتمع، تتأثر بكل ما يحدث فيه من توترات وصراعات كما تتأثر بكل التطورات الإيجابية منها والسلبية على حد سواء².

¹نادية براهيم، " دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري لتحقيق التنمية المستدامة دراسة حالة جامعة المسيلة"، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة الإستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 2013 ص 44.

² المرجع نفسه ص 46

ثانيا: وظائف الجامعة

تشارك الجامعات على اختلاف مواقعها في وظائفها تبعا للزمان والمكان، وهي بمجملها تتركز حول التكوين والبحث العلمي وخدمة المجتمع وتنميته، ومن أجل تحقيق هذه الوظائف، لابد على الجامعة أن تسير وفق إستراتيجية مبنية على الوضوح والواقعية، فعلى الجامعات أن تستشرف المستقبل وتتنبأ بما سوف يكون، حتى تبقى مسيرة لكل التطورات الاقتصادية والاجتماعية¹.

1-التكوين الجامعي: يعتبر التكوين العالي مطلبا استراتيجيا لتكوين خريجين مؤهلين، لفتح بوابة العبور للتقدم والارتقاء في جميع مجالات العلوم والتكنولوجيا وتطبيقاتهما في الحياة العملية، من هنا كانت أهمية التكوين العالي في اكتساب المعارف والمهارات في مجالات نقل المعرفة. ذلك أن الجامعات، تمثل المجال الطبيعي لتكوين المعارف والقدرات لخدمة المجتمع، ويمكن فهم تزايد الاهتمام بالجامعات وكذا زيادة أعدادها، استجابة للزيادة في عدد السكان وحاجاتهم المتنامية للحصول على التعليم العالي المناسب وإعداد قوى بشرية مؤهلة علميا وفنيا لمواجهة متطلبات التنمية المستدامة. وتهدف وظيفة الجامعة التعليمية إلى تنمية شخصية الطالب من جميع جوانبها وإعداده للعمل المستقبلي، وتعد عملية التكوين إحدى الوظائف التي تقوم بها الجامعة ويقصد بالتكوين الجامعي " تأهيل القوى البشرية العليا أو رفيعة المستوى لكي تقوم بالترشيد والبحث العلمي وإنتاج المعرفة وتطبيقاتها العلمية المباشرة وتنظيم إدارة المجتمع والدولة سياسيا واقتصاديا واجتماعيا"². نجد في هذا التعريف أنه يركز على تأهيل الخريج من أجل أن يقوم بالوظيفتين الأساسيتين المتمثلتين في البحث العلمي وتنمية وخدمة المجتمع.

2-البحث العلمي: للبحث العلمي أهمية كبرى في مجالات التنمية المختلفة مما دفع الكثير من الدول للاهتمام بالبحث العلمي سواء كانت جامعات أم مراكز أبحاث؛ وقد عرف البحث العلمي بأنه عملية فكرية منظمة يقوم بها شخص يسمى "الباحث" من أجل تقصي الحقائق بشأن مسألة معينة تسمى "مشكلة البحث" بإتباع طريقة علمية منظمة تسمى "منهج البحث" بغية الوصول إلى حلول ملائمة أو إلى نتائج صالحة للتعميم على المشكلات المماثلة تسمى "نتائج البحث"³، ويمكن تعريفه ايضا بأنه عبارة عن نشاط هادف ومنظم يسعى إلى دراسة الظواهر دراسة علمية من أجل إزالة الغموض عنها وتفسيرها والتحكم فيها وتوجيهها وتسخيرها بما يخدم ويساهم في تنمية المجتمع وتطويره وإشباع حاجاته ورغباته. فالجامعات هي

¹ مريم حلجوي، "واقع التعليم العالي والجامعي في الجزائر في إطار برنامج الإصلاح - دراسة حالة تصنيف نظام LMD في الملحق الجامعية بمغنية"، مذكرة ماستر في إدارة الأعمال الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أوبكر بلقايد، تلمسان، 2016، ص 17.

²نادية براهيم، مرجع سابق، ص 45.

³العربي بومدين، دور الجامعة الجزائرية الفرص والقيود، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، العدد 07، 2016، ص 249-250.

المكان الأمثل للقيام بالأبحاث، فهي مؤسسات علمية وثقافية، تقوم بتوفير التعليم الجامعي والنهوض بالبحث العلمي وخدمة المجتمع بصورة تكاملية لتحقيق متطلبات التنمية¹. فللبحث العلمي هو الذي يعطي للجامعة معناها الحقيقي، ويميزها عن المدرسة، وقد أولت العديد من جامعات العالم الغربي عناية خاصة للبحث العلمي، ورصدت له الميزانيات واستقطبت من أجله الكفاءات العلمية، واعتبرته من أهم وظائفها، على اعتبار أن الأبحاث العلمية هي التي تقود إلى التكنولوجيا المتطورة، ويعتبر البحث العلمي سبيلاً رئيساً ومهما لرفع مستوى الجامعات، ومستوى أعضاء الهيئة التدريسية فيها، إذ يساعد على تنشيط عقل الأستاذ الجامعي ونموه، خاصة إذا كانت أبحاثه في مجال تخصصه، فإنه يعمق فهمه لموضوعه، كما أنه أحد المعايير الأساسية التي يؤخذ بها عند تعيين أو ترقية الأستاذ الجامعي².

3- خدمة المجتمع وتنميته : تعد خدمة المجتمع من أبرز وظائف الجامعة في الوقت الحالي، بما توفره من مناخ يتيح ممارسة الديمقراطية، والمشاركة الفعالة في الرأي والعمل، كما تنمى لدى المتعلمين القدرة على المشاركة والإسهام في بناء المجتمع وحل مشكلاته، والبحث عن المعرفة، في إطار منهج علمي دقيق يراعي الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية للمجتمع؛ وتعرف وظيفة خدمة الجامعة للمجتمع بأنها نشاط تقوم به الجامعة، لحل مشكلات المجتمع أو لتحقيق التنمية الشاملة في المجالات المتعددة ويمكن للجامعة أن تقدم للمجتمع مجموعة من الخدمات مثل:³

1. إمداد المجتمع بالكوادر المدربة القادرة على إحداث التنمية المستدامة وإدارة عمليات التغيير.
2. المساهمة في ترقية المجتمع عن طريق البحوث واللقاءات العلمية والملتقيات.
3. القيام بالبحوث التطبيقية التي تستهدف الإسهام في حل مشكلات المجتمع، وتحقيق الكفاية الاقتصادية والاجتماعية.
4. إعادة تكوين وتدريب المهنيين والعمال للرفع من كفاءتهم.
5. نشر العلم والمعرفة والتوعية بين أبناء المجتمع.
6. إتاحة الفرصة أمام المؤسسات الإنتاجية، من أجل الاستفادة من خبرة الأساتذة والخبراء الجامعيين في إطار الشراكة.

¹نادية براهيم، مرجع سابق، ص 49.

² عماد أحمد البرغوثي، مشكلات البحث العلمي في العالم العربي، مجلة الجامعة العربية، المجلد 15، العدد الثاني، 2007، من الموقع الإلكتروني: www.iugaza.edu.ps/ara/research، ص 1134-1135.

³نادية براهيم، مرجع سابق، ص 51.

الفرع الثاني: علاقة الجامعة بالمحيط

تعد الجامعة مركزا للتعليم والإبداع والاختراع، فقد ساهمت في الدول المتقدمة على بلورة حقائق العلم وتشجيع الإبداعات والابتكارات، واستثمارها لخدمة التنمية المستدامة، لأن التنمية لا تنتهي بقيام المصنع، وإنما ترتبط بوجود مراكز للتعليم والبحث والاختراع ملائمة لثقافة المجتمعات وحاجاتها الاقتصادية والاجتماعية، ولا يمكن للدول التي تفتقر إلى القدرات الإبداعية أن تواجه تحديات العلم وثوراته. ونظرا للترابط بين المؤسسات التعليمية والاقتصادية، ينبغي إيجاد شراكة بين الجامعات والقطاع الخاص لمعرفة الاحتياجات الفعلية للقطاع الاقتصادي من الكفاءات البشرية وكذلك مجالات البحث والتطوير. وتبني العلاقة على أساس تكوين نقطة انطلاق نحو شراكة إستراتيجية والعمل على دفعها لخدمة التنمية المستدامة، وتوجيه البحث والتطوير وكفاءات الجامعة نحو أولويات التنمية لتحسين الأداء الاقتصادي ورفع مساهمة البحث العلمي في التطوير والإنتاج دون إغفال الدور المجتمعي للجامعة الذي من شأنه أن يسهم في حل العديد من المشاكل، وهذا بغية تحقيق المصلحة المشتركة¹.

1- الجامعة وسوق العمل: الجامعة اليوم تواجه تحديات حقيقية لمواكبة عصر العولمة، وتعاظم دورها في تحقيق تنمية المجتمع، ومعالجة قضايا ومشاكله، التي من بينها مشكلة البطالة، مما كان لزاما عليها إعداد الكفاءات المتمكنة من التعامل مع المعطيات الجديدة، والمتطلبات المتغيرة لمفاهيم العمل وبيئاته، التي تتميز بسرعة التغير وتنوع المهارات التي يجب أن تتوفر عند الخريجين الباحثين عن فرص العمل؛ لذا لابد من تضافر الجهود والتعاون بين الجهات التعليمية والصناعية في وضع المعايير المناسبة لنوعية المخرجات التي يتطلع لها سوق العمل، والكفاءات المهنية والوظيفية والقيم الأخلاقية التي ينبغي أن يكتسبها الطالب في الجامعة حتى يكون مستعدا واجهزا للمساهمة بفعالية في العمل والإنتاج سواء أكان ذلك بانخراطه المباشر في مؤسسات الإنتاج أو من خلال خلق فرص وظيفية ذاتية. ويعتبر التعليم والعمل عنصرين متلازمين، ولابد من التوفيق بينهما قدر الإمكان لتحقيق المواءمة بين البرامج والتخصصات التي تقدمها الجامعة واحتياجات سوق العمل المستقبلية؛ ويؤدي الخلل في هذه المعادلة إلى هدر الإمكانيات المالية في تمويل تخصصات وبرامج لا ترتبط بخطط التنمية واحتياجات سوق العمل، وهدر الطاقات الشبابية، وعدم توجيهها إلى المهن والوظائف المطلوبة لقطاعات العمل، وإيجاد بطالة مقنعة من خلال أعداد كبيرة من الخريجين الباحثين عن عمل في تخصصات غير مرغوب فيها وبهذا تكون عالة على المجتمع².

¹ براهمي نادية، مرجع سابق، ص 54-57.

² المرجع نفسه، ص 58

2-شراكة الجامعة ومؤسسات المجتمع: يثير مفهوم الشراكة بين الجامعات ومؤسسات المجتمع إلى الوصول إلى صيغة ملائمة تمكن الأطراف التي تجمع بينها أهداف مشتركة، من تحقيق تلك الأهداف، من خلال توحيد الرؤى وتنسيق الجهود، وتذليل الصعوبات التي قد تعترض العمل والجهود على المدى القصير والمتوسط، بما يكفل بيئة صالحة للعمل المشترك، من أجل تحقيق تلك الأهداف. ولخلق إحساس مشترك وشامل بانتصار الجميع، واقتناعهم بالوصول إلى غاياتهم العليا وأهدافهم المشتركة، دون أن يكون بينهم أي خاسر وهناك بعض المزايا للشراكة مع الجامعات في البحوث العلمية التطبيقية التي تخدم مؤسسات المجتمع.¹

المطلب الثاني: نشأة وتطور جامعة محمد بوضياف ومكوناتها

الفرع الأول: نشأة وتطور جامعة محمد بوضياف²

بدأ التكوين في ولاية المسيلة بمعهد وطني للتعليم العالي في الميكانيك بموجب مرسوم رقم 85/169 المؤرخ في 18 يونيو عام 1985 وتعزيزت التكوين في سنة 1986 بتحويل مدرسة التكوين في التسيير والتقنيات الحضرية من المدينة الى المسيلة بموجب مرسوم التحويل رقم 268/86 وبإنشاء المعهد الوطني للتعليم العالي في الهندسة المدنية بموجب مرسوم تنفيذي رقم 89/49 مؤرخ في 11 افريل 1989. لتصبح هذه المعاهد الثلاث سنة 1992 مركزا جامعيًا، وفي 2001 كانت النشأة الرسمية لجامعة المسيلة بموجب مرسوم تنفيذي رقم 01/274 مؤرخ في 18 سبتمبر سنة 2001 وأربع كليات وهي:

• كلية العلوم والهندسة

• كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية

• كلية الحقوق

• كلية الآداب والعلوم الاجتماعية

في 2004 أعيد هيكلة الجامعة لتصبح تتشكل من أربع كليات ومعهد التسيير والتقنيات الحضرية الذي اقسام كلية العلوم والهندسة. وفي 2012 عدلت نشأة الجامعة مرة أخرى بمرسوم تنفيذي رقم 12/361 مؤرخ في 22 أكتوبر سنة 2012 وأصبحت تتكون من سبعة الكليات ومعهدين موزعين على موقعين: المجمع الشمالي (القطب الجامعي) ويضم ثلاث كليات ومعهدين:

¹ براهمي نادية، مرجع سابق، ص 54-58.

² الجريدة الرسمية رقم 53 المؤرخ في تاريخ 18 سبتمبر 2001 .

- ✓ كلية العلوم
- ✓ كلية الرياضيات والإعلام الآلي
- ✓ كلية التكنولوجيا
- ✓ معهد تسيير التقنيات الحضرية
- ✓ معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
- المجمع الجنوبي (وسط المدينة) ويضم أربع كليات:
- ✓ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
- ✓ كلية الآداب واللغات
- ✓ كلية الحقوق والعلوم السياسية
- ✓ كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

الفرع الثاني: مكونات جامعة المسيلة

هيئة التدريس: يعد الأستاذ الحجر الأساس في العملية التكوينية في الجامعة، كونه المشرف المباشر على إيصال المعرفة للطلبة، وبالتالي هو العنصر المزود للمعلومات والمعارف والأفكار، فالجامعة تحتاج لنوعية متميزة من هيئة التدريس، ذلك لأن الجامعة بأساتذتها لا بمبانيها. ولهذا الغرض سعت جامعة المسيلة الى توظيف الأساتذة في كل التخصصات ليصل عدد هيئة التدريس بالجامعة خلال السنة الجامعية 2016/2017 الى 1410 أستاذ بمختلف الرتب.

الجامعة الطلابية: عرفت جامعة المسيلة ارتفاعا متواصلا لعدد الطلبة على مستوى التدرج، حيث قدر عدد الطلبة خلال السنة الجامعية 2016/2017 بـ **31 918 طالبا**، ويمكن إرجاع هذه الزيادة إلى التوسع الذي شهدته جامعة المسيلة والتي أصبحت تنتزع في موقعين على مستوى الولاية، حيث يضم الموقع الأول "المجمع الجنوبي" الكائن بوسط المدينة أربع كليات، وهي كلية الآداب واللغات وكلية الحقوق والعلوم السياسية وكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. في حين أن القطب الجامعي "المجمع الشمالي" والذي يقع شمال المدينة يضم باقي الكليات والمعاهد؛ كما أن تنوع التخصصات أدت إلى زيادة التحاق الطلبة من باقي الولايات بجامعة محمد بوضياف مع اكتفاء أغلب أبناء الولاية بالدراسة في جامعتهم.¹

¹المخطط الاستراتيجي للجامعة (2017-2022).

الجدول رقم (02) عدد الطلبة المسجلين (الليسانس، الماستر والدكتوراه خلال العشر سنوات الماضية)

السنة الجامعية	الليسانس		الماستر ذكور و إناث	الدكتوراه		الإجمالي
	ذكور	إناث		ذكور	إناث	
2006-2007	27 765					27 765
2007-2008	30 912					30 912
2008-2009	31 688					31 688
2009-2010	30 063		81	0	0	30 144
2010-2011	28 903		593	13	6	29 515
2011-2012	25 832		2 692	14	15	28 553
2012-2013	24 122		2 062	21	20	26 225
2013-2014	23 399		3 027	19	29	26 474
2014-2015	25 803		4 782	21	14	30 620
2015-2016	24 592		7 603	56	63	32 314
2016-2017	25 498		6 420			31 918

المصدر: المخطط الاستراتيجي للجامعة (2017-2022).

الهيكل الإداري للجامعة: الهيكل الإداري للجامعة هو الخريطة التي تصف تنظيمها في لحظة

استقرار تتكون من هيكلية رسمية، مرتبطة بتوزيع الوظائف والأدوار وتحديد المسؤوليات وخطوط السلطة والعلاقات الإدارية، وهيكلية غير رسمية مبنية على مجموع العلاقات الشخصية بين الأفراد داخل المؤسسة الجامعية.

يعد الإطار الإداري العام، الذي تتم فيه العملية التكوينية في الجامعة عاملا أساسيا ومحددا

لفعاليتها فمجموع المكونات البشرية والمادية، ومجموع الممارسات الإدارية التي تتم على مستوى الجامعة تؤثر بصفة مباشرة على نوعية رأس المال البشري المنتج¹.

¹ نادية براهيم، مرجع سابق، ص 93 .

المبحث الثاني: التحليل الرباعي لجامعة محمد بوضياف

أدت التغيرات السريعة في قطاع التعليم العالي بالمؤسسة الجامعية إلى تطوير إمكانياتها وتقوية نقاط قوتها، مع مراعاة القيود التي من المحتمل أن تبطئ أو تزيد من نموها. فإذا كان لدى جامعة محمد بوضياف مجموعة من نقاط القوة التي يمكن أن تضعها في منافسة مع أفضل الجامعات الوطنية أو العالمية، فإنها تملك نقاط ضعف تحاول التغلب عليها. ولهذا السبب، ومن أجل التقدم بالجامعة والوصول إلى مصاف أفضل الجامعات الوطنية أو العالمية قامت الجامعة بتطوير خطتها الإستراتيجية للتنمية لفترة الخمس سنوات القادمة (2017-2022) من خلال مشروع المؤسسة الذي أطلقته الجامعة مؤخرًا، من أجل تنفيذ الإجراءات الواردة فيها، تم تقييم الوضع الحالي الذي يكشف عن نقاط القوة والضعف للجامعة بالإضافة إلى الفرص والتهديدات التي تواجهها في بيئة تنتشر فيها الكثير من القيود التي تعرقل تقدمها وعلى هذا الأساس تم إعداد تحليل (تشخيص) استراتيجي يهدف إلى رسم محاور التنمية باستخدام التحليل الرباعي "SWOT" كأداة للدراسة على الرغم من أن هذه الأداة قد صممت في الأصل للقطاع الاقتصادي والصناعي، إلا أنه قد تبين أنها اختبار واقعي قابل للتطبيق في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي وقد ركز التشخيص على الميادين الأربعة التي تشكل المهمات الأساسية للجامعة وهي: ميدان التكوين، البحث العلمي، الحياة الجامعية، والحكمة كل من هذه الميادين أدت إلى بناء مصفوفة التحليل الرباعي.

المطلب الأول: تشخيص البيئة الخارجية لجامعة محمد بوضياف

تواجه جامعة محمد بوضياف بالمسيلة مجموعة من الفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية بناء على ما جاء في المخطط الاستراتيجي للجامعة¹:

1 ميدان التكوين:

الفرص:	التهديدات:
إمكانية المشاركة في انشاء عروض التكوين.	البيئة المحاية غير ملائمة لبناء علاقات.
إمكانية الشراكة الوطنية والدولية.	صعوبة الادماج المهني لخريجي الجامعة.
إمكانية المشاركة في استعمال وسائل وموارد الجامعة.	الصعوبة في تغيير او تحيين برامج التكوين.
	معايير ترتيب وانتقاء في مسابقة الدكتوراه.
	عدم استقلالية الميزانية بالنسبة للكلية.

¹ المخطط الاستراتيجي 2017-2022 بالإضافة الى مقابلة مع السيد مسؤول لجنة المتابعة لمشروع المؤسسة لتوضيح وشرح بعض النقاط

2 ميدان البحث العلمي:

الفرص:	التحديات:
• البيئة المحلية مواتية وخصبة لزراعة مشاريع بحث. • الدولة توفر الدعم المالي للبحوث. • إمكانية توفير خدمات للقطاع الاقتصادي والاجتماعي. • إمكانية توفير مواصلة التعليم لإطارات الشركات • نصوص الملكية الفكرية تسمح بحماية نتائج البحث. • الجوائز الدولية تحفز على الإنتاج في قطاع البحث • برامج التبادل الدولي (Erasmus) تدعم البحث • إمكانية التعاون الدولي في تكوين الدكتوراه	• الصرامة في بعض النصوص والقوانين • يمكنها ان تعيق البحث العلمي. • عدم كفاية المخصصات المالية لبحث. • عدم وجود مراقبة للتكنولوجيا (خاصة في مجال الاعلام). • تطور تكنولوجيا المعلومات الاتصالات. • عدم وجود علاقة متينة مع الشركات.

3 ميدان الحكامة :

الفرص:	التحديات:
• إمكانية التمويل الخارجي الاتفاقية، برامج البحث، التبرعات، تقديم الخدمات. • القدرة على إنشاء قنوات التواصل (الإذاعة المحلية، النشريات الإعلامية). • إمكانية إعداد تحقيقات لاستطلاع الراي. • إمكانية تحديث عمل الجامعة (الاستجواب عن بعد من الوسائط المتعددة، والهواتف الذكية، ...)	• عدم تطابق بعض النصوص مع الواقع. • النقص في تحديث المعلومات وتأمينها. • عدم وجود استقلالية في إدارة الإيرادات. • عدم كفاية الاعتمادات المالية. • صرامة بعض النصوص وأخرى غير محينه. • تفسيرات متعددة وغير متناسقة للقوانين في الرقابة المالية.

4 ميدان الحياة في الجامعة:

الفرص:	التحديات:
• فرصة الفوز بالعقود مع قطاع الاقتصادي والاجتماعي • في المنطقة لوجود عدة شركات كبرى بالمنطقة. • توفر الإرادة لدى السلطات المحلية. • إمكانية التنقل الوطني والدولي للطلاب والموظفين.	• عدم توفر الاعتمادات المالية كافية. • الشبكات الاجتماعية غير مؤمنة. • صرامة في النصوص القانونية. • الفشل في إدارة النقل الجامعي.

المطلب الثاني: تشخيص البيئة الداخلية لجامعة محمد بوضياف¹

يهدف تقييم البيئة الداخلية إلى معرفة نقاط القوة والضعف، بهدف تعزيز نقاط القوة واستثمارها في الاستفادة من الفرص، وسد الفجوات في البيئة الداخلية من خلال مجموعة من المبادرات التطويرية التي تعالج نقاط الضعف وتحولها إلى نقاط قوة؛ وبالرغم من الإمكانيات المتوفرة في جامعة المسيلة والتي تمثل نقاط قوتها، إلا أنها تبقى تعاني بعض النقص والضعف في بيئتها الداخلية، ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:

1 ميدان التكوين:

نقاط القوة :	نقاط الضعف :
• عروض التكوين متنوعة ومتعددة التخصصات. • نسبة النجاح إيجابية. • تتوفر الجامعة على تأطير كاف من الأساتذة الأكفاء. • توافق معايير التقييم مع أهداف التكوين. • تتوفر الجامعة على هيئات الاستقبال والتوجيه والاعلام • وجود هيئات مراقبة وتقييم الطلاب مثل: المجالس البيداغوجية، اللجان العلمية للأقسام والمجالس العلمية للكليات. • توفر البنى التحتية والمعدات والتجهيزات العلمية والتعليمية.	• عدم وجود جاذبية لبعض عروض التكوين. • لا يوجد ترحيب لطلبة الهاستر في مخابر البحث. • عدم وجود مرجعية للمهارات. • عدم التوازن في عدد عروض التكوين الأكاديمي والمهني. • عدم توافق بين عروض التكوين ومخاور البحث. • الشراكة مع القطاع الاجتماعي والاقتصادي غير مفعلة. • عدم وجود تحفيزات للأساتذة. • لا يوجد تكوين مستمر للأساتذة . • التكوين يعتمد على طريقة التلقين. • قلة المرافقة في التربصات في الوسط المهني. • الاشراف غير مفعّل. • انعدام ثقافة الجودة. • نقص التنسيق بين الجامعة والمؤسسات. • نسبة ادماج خريجي الجامعة في الوسط المهني ضعيفة. • نقص الاحترافية في الوسط الاجتماعي والاقتصادي.

¹ المخطط الاستراتيجي 2017-2022 .

2 ميدان البحث العلمي:

نقاط القوة:	نقاط الضعف:
• الأداء الجيد لبعض المخابر. • مواضيع البحث المتنوعة.	• المخصصات المالية لميزانية البحث غير كافية. • عدم وجود موظفي الدعم في المخابر. • الهياكل والمباني المخصصة للمخابر غير كافية. • نقص في خدمة الصيانة • الاستخدام غير الصحيح لمعدات البحث. • عدم وجود تجمع وتنسيق بين المخابر. • مواضيع البحث غير ملائمة لسياق الرصد والتقييم. • نقص في المعدات في بعض المخابر. • عدد المنشورات العلمية قليل. • غياب الدوريات المبوبة في قواعد البيانات دولي و وطني. • اهتمامات طلبة الدكتوراه لا تصب في صالح المخابر. • لا يوجد مشاركة للوسط المحلي في البحث

3 ميدان الحياة الجامعية:

نقاط القوة:	نقاط الضعف:
• نسبة نجاح مرتفعة. • تتوفر الجامعة على عدد لا بأس به من الأساتذة الأكفاء. • لدى الجامعة العدد الكافي للهياكل البيداغوجية. • تتوفر الجامعة على هياكل كافية لإيواء واطعام الطلبة. • توفر الجامعة النقل والمنح الدراسية لكافة الطلبة. • الخدمات الصحية متوفرة. • وسط الجامعي محترم. • مجلس الأخلاقيات مفعّل. • تشجع الجامعة متفوقي الدفعات.	• فشل في استقبال الطلاب. • عدم وجود هياكل كافية لذوي الاحتياجات الخاصة. • غياب موظفي الإدارة والاعوان التقنيين. • سلوك الموظفين غير ملائم اتجاه الطلاب. • نقص الدعم النوادي العلمية. • نقص في نشاط النوادي العلمية. • نقص في المرافق الرياضية. • عدم توفر الجامعة على سيارات اسعاف. • نقص في احتياطات السلامة والامن. • نقص في أماكن الترفيه. • عدم وجود أنشطة ثقافية ورياضية. • بعض حالات المحسوبية.

4 ميدان الحكامة:

نقاط القوة:	نقاط الضعف:
• توظف الجامعة موظفين أكفاء. • وضوح في مهام الجامعة. • للجامعة قابلية لتطبيق الحكامة في تسير الجامعة. • تطبيق الجامعة برامج التسيير المالي والاداري. • توفر المجلات العلمية. • منصة Moodle مفعلة. • ممارسة التقييم الذاتي. • الهيئات الاستشارية تؤدي مهامها بكل اريحية. • وجود قانون داخلي للجامعة.	• المعلومة لا تتداول على نطاق واسع • الأرشيف غير مرقم. • التوزيع غير العادل للموارد بين هياكل الجامعة. • جزء من الموظفين غير أكفاء. • لا توجد خلية اتصال. • الموقع الالكتروني للجامعة غير خاضع للتقييم. • البرمجيات والأجهزة غير مؤمنة. • الموارد المادية غير محدثة. • عدم مشاركة جميع الفاعلين في اتخاذ القرارات. • الكليات غير مستقلة في قراراتها. • عدم العمل بالحوافز. • الغيابات المتكررة. • لا توجد آلية للمساءلة. • لا توجد تحقيقات في عمل الإدارة. • طريقة التمثيل غير سليمة. • عراقيل إدارية للأساتذة. • عدم وجود أليات لإدارة الميزانية. • مجالس الإدارة غير مفعلة.

من خلال التحليل الرباعي للبيئة الداخلية والخارجية نلاحظ أن البيئة الداخلية للجامعة محفزة ومشجعة على التطور نحو تحقيق مفهوم الجامعة الريادية؛ فنقاط القوة المذكورة أعلاه كفيلة بأن تتخلص من جزء كبير من نقاط الضعف المسجلة . ومعظم التهديدات المسجلة أعلاه ليست هيكلية ولا تشكل أي تحديات خطيرة على الجامعة فالمؤسسة تملك فرص عديدة لعل من أهمها " توفر بيئة اقتصادية واجتماعية مواتية للغاية "في جميع الميادين كما أنها تعتبر في نفس الوقت نقطة ضعف للجامعة وذلك لعدم وجود علاقة بين الجامعة ومحيطها ويمكن للجامعة اقتناص هذه الفرصة بأن تبني جسور علاقات بينها وبين محيطها الاقتصادي والاجتماعي من أجل التقليل من نقاط الضعف ومواجهة التهديدات الخارجية.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية

المطلب الأول: تحليل مكونات التوجه الاستراتيجي للجامعة¹

1 - رؤية الجامعة: تضع جامعة محمد بوضياف تحدياً لأن تصبح جامعة تنافسية تخدم التنمية الثقافية والاجتماعية والتكنولوجية على المستويات المحلية، الإقليمية والوطنية، مما يجعلها أرضاً خصبة للبحث والابتكار يتماشى وقيم الأمة الجزائرية، ورؤية الجامعة قد لا تحيد عما هو مسطر من طرف الوزارة الوصية وتتمثل في ثلاثة أهداف رئيسية:

1. تحديث التعليم العالي والبحث العلمي من اجل مواكبة القطاع الاجتماعي -الاقتصادي بشكل أفضل في وجه عملية التنمية السريعة في البلاد.
 2. تحسين أداء وفعالية التعليم العالي والبحث العلمي مع ضمان انفتاح دولي أكبر.
 3. التكيف مع التغيرات الواقعة في المجتمع الجزائري وبالأخص عدد من الطلاب المتزايد.
- وتم تكييف بنود "المشروع المؤسسة" للوصول الى الغاية المنشودة، مع العلم أن "المشروع المؤسسة" هو "مختبر" حقيقي للبحث والتطوير يمكن من خلاله تحديد الأساليب والأدوات والمهارات واختبارها قبل ان تصبح في شكل مسلمات للمؤسسة.

1 -رسالة الجامعة: تعمل الجامعة على تأهيل خريجين قادرين على المنافسة، وذلك من خلال توفير التعليم الذي يتفق مع المعايير العالمية، في بيئة أكاديمية بحثية ذات موارد بشرية متميزة، وشراكة مجتمعية فاعلة، ونظام إداري داعم، والعمل على إيجاد بيئة أكاديمية ترتقي ببرامج الدراسات العليا والبحوث العلمية والإبداعية وفقاً لمعايير الجودة، بما يتوافق مع خطط التنمية واحتياجات المجتمع.

3-قيم جوهرية لتحقيق الغايات الأساسية للجامعة²: تُعد قيم المؤسسة بمثابة الميثاق الأخلاقي الذي يجب ترسيخه لدى منسوبي الجامعة وتفعيله في كافة الممارسات الأكاديمية والإدارية، وهي بمثابة الدعامة للوصول إلى الغايات الإستراتيجية، وهي:

- الأمانة: نلتزم بالقيم والمبادئ الأخلاقية ونسعى لإنجاز أعمالنا على أكمل وجه.
- الالتزام: نلتزم بقواعد العمل والمسؤولية تجاه الجامعة والوطن.
- الاحترام والتقدير: نلتزم بالاحترام المتبادل ونتقبل الرأي الآخر ونرحب بالنقد البناء ونقدر الجهود.
- التميز والجودة: نلتزم بمعايير التميز والجودة المحلية والعالمية في ممارساتنا الأكاديمية والإدارية.
- الابتكار: نُدعم الأفكار والأنشطة المُبتكرة التي تعالج التحديات والقضايا المجتمعية.

¹ المخطط الاستراتيجي 2017-2022

² مقابلة مع السيد مسؤول لجنة المتابعة.

- **الشفافية:** تلتزم الجامعة بالوضوح في التعامل مع كافة المسؤولين والمستفيدين، بما يحقق العدالة ويعزز الثقة والمصادقية.
 - **المسؤولية المجتمعية:** تعزيز المشاركة المجتمعية الإيجابية والمبادرة بالمساهمة الفاعلة في تطوير المجتمع باستشعار احتياجاته وتطلعاته.
- أهداف الجامعة:** هناك مجموعة من الأهداف التي تسعى الجامعة الى تحقيقها في كل من الميادين التالية¹:

أولاً: ميدان التكوين: أهم هدف في ميدان التكوين هو ضمان تكوين أكاديمي ومهني متطور وذو نوعية جيدة كي يستجيب لمتطلبات الواقع الاجتماعي والاقتصادي، ويواجه التحديات العالمية من أجل الوصول الى جامعة ريادية:

- 1 ضمان جودة التكوين الجامعي، كتحسين العلاقة مع الثانويات وتكوين بيداغوجي للأساتذة، إشراك المهنيين في التكوين، تقوية التربصات والأعمال الميدانية للطلبة وتفعيل مدارس الدكتوراه.
- 2 إدخال طرق حديثة للتدريس كاستعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال.
- 3 تكثيف عروض التكوين لواقع العالم الاجتماعي والاقتصادي وإنشاء تكوين ذا طبيعة مهنية يتوافق مع خصوصيات المنطقة؛ بالإضافة الى تعزيز دور هيئات التواصل مثل حاضنات الأعمال.
- 4 تعزيز التكوين المهني على حساب التكوين الأكاديمي والتحسيس بأهمية الشهادات المهنية لدى الطلاب وقطاع التوظيف وكذا تعزيز التكوين المشترك والدورات التدريبية مع المؤسسات الوطنية والدولية.

ثانياً: ميدان البحث العلمي

من أهم الأهداف المندرجة تحت هذا الميدان ما يلي:

- 1 إدارة البحث العلمي مثل انتهاج سياسة رشيدة في صيانة واستغلال تجهيزات البحث العلمي ومتابعة وتنمين المعرفة والسعي الى تطوير سياسة لتكوين موظفي المختبر.
- 2 تطوير وموائمة محاور البحث حسب احتياجات البيئة الاجتماعية والاقتصادية كتعميم الشراكة بين الجامعة والشركات وتعزيز وجود الجامعة في المحيط الاقتصادي والاجتماعي والثقافي.
- 3 تثمين ونشر نتائج البحوث.

¹ المخطط الاستراتيجي 2017-2022

ثالثا: ميدان الحياة الجامعية.

- 1 متابعة المتخرجين القدامى والتواصل معهم.
- 2 الحفاظ على علاقة دائمة مع الخريجين السابقين.
- 3 تنظيم ندوات للقاء المتخرجين القدامى.

رابعا: ميدان الحكامة.

- تحسين بيئة العمل والأداء البيداغوجي والإدارة المالية
- مساهمة الجامعة في تحقيق التنمية المستدامة.
- تعزيز سياسة الجودة
- تحسين الحياة الجامعية (ظروف العمل والدراسة، الاستقبال والتوجيه، تعزيز البنى التحتية)

المطلب الثاني: تحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات

أولا: تحليل نتائج استبيان التقرير الذاتي

من أجل اختبار الفرضيات قمنا بوضع الاستبيان بناء على نتائج التقرير الذاتي الذي قامت به الجامعة مطلع السداسي الثاني للسنة الجامعية 2016/2017؛ وقد تم استخدام الاستبيان كأداة قياس في هذه الدراسة الذي تمت صياغته بالاعتماد على وثيقتين¹ أساسيتين هما: " دليل منهجية التقييم الذاتي" و"دليل تطبيق المرجعية الوطنية لضمان الجودة في التعليم العالي". بالإضافة إلى المرجعية الوطنية لضمان الجودة في التعليم العالي، هذه الوثائق الثلاث صادرة عن اللجنة الوطنية لتنشيط نظام ضمان الجودة (CIAQES)، وفي دراستنا قمنا باختيار الحقول والمراجع التي تخدم فرضيات الدراسة. تم صياغة الاستبيان المستخدم في عملية التقييم من طرف لجنة التقييم الذاتي بمعية مسؤول خلية الجودة للجامعة وتم تعيين الفاعلين في الجامعة المعنيين بالإجابة على أسئلة الاستبيان والوثائق المطلوبة كإثبات لكل إثبات؛ كما استخدم سلم للتقييم من خمس درجات وهو مقسم الآتي:

- علامة 0: الإثبات غير محقق
- علامة 1: ضعيف جدا أو حرج
- علامة 2: ضعيف
- علامة 3: جيد
- علامة 4: محقق تماما.

¹ يمكن تحميل هاتين الوثيقتين من موقع خلية ضمان الجودة للجامعة .

وتستخدم هذه العلامات لتقدير درجة تطبيق الإثبات ، بينما تحسب علامة المعيار من متوسط علامة إثباتاته؛ وعلى نفس المنوال تحسب علامات المرجع من متوسط علامات معاييرها، وبنفس الطريقة تحسب علامة الحقول والميادين. بهذه الطريقة تكون الأوزان المعطاة للإثبات الموجودة في المعيار الواحد متساوية، وكذلك الأهمية النسبية لمعايير المرجع الواحد والأهمية النسبية لمراجع الحقل الواحد والأهمية النسبية لحقول الميدان الواحد؛ في المقابل فإن هذه الطريقة في الحساب تجعل الأهمية النسبية للإثبات في التأثير على علامة المرجع (لا المعيار) تزيد كل ما قل عدد الإثباتات الأخرى في نفس المعيار. الأمر نفسه ينطبق على الأهمية النسبية للمعايير في التأثير على علامة الحقل (وليس المرجع) والأهمية النسبية للمراجع في التأثير على علامة الميدان. هذه الطريقة في تحديد الأوزان ليست هي الأمثل، لأن إثباتات المعيار الواحد ليس لها بالضرورة ذات الأهمية، غير أن قياس هذه الأهمية أو تحديدها هو أمر شديد الصعوبة، وهذا ما انتهى إليه رأي اللجنة¹.

الفاعلون: تمثل الفاعلون الذين تم التعاون معهم في عملية التقييم في: العمداء ونوابهم، ومدراء المعاهد، ومدراء المخابر والأمناء العاميين، ورؤساء المصالح التابعة لهم، ورؤساء الميادين والمجالس العلمية، ورؤساء اللجان العلمية ورؤساء الشعب والتخصصات، ورؤساء الأقسام، ومسؤول موقع الكلية ومحافظ المكتبة لكل كلية. إضافة لهؤلاء تم العمل مع رئيس مجلس أخلاقيات المهنة ومسؤول ضمان الجودة على مستوى الجامعة، كما تمت زيارة نيابات رئاسة الجامعة لتجميع بيانات حول نشاطها. لم تقم اللجنة بزيارة مديرية الخدمات الجامعية ومصلحة الخدمات الاجتماعية، والمكتبة المركزية، ومركز الشبكات.²

نظرة عامة على نتائج عملية التقييم

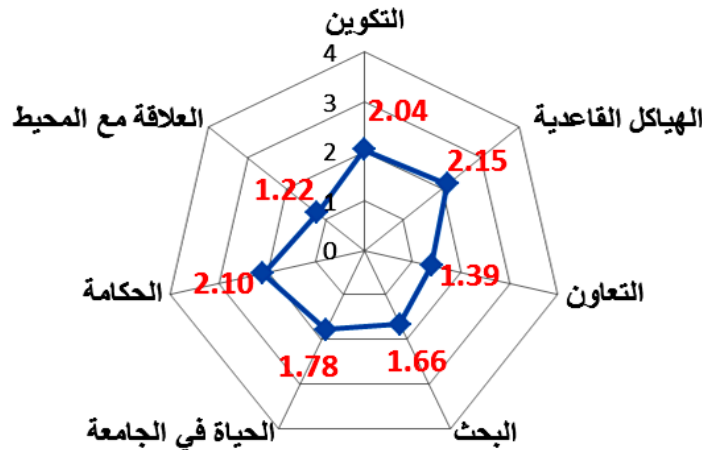
علامات تقييم الجامعة في الميادين السبعة³ جاءت بين الواحد والثلاثة (1من4 إلى 3من4)، المستوى 3 فما فوق يعتبر جيدا، ومن 2 إلى 3 يعتبر بحاجة إلى تحسين، ومن 1 إلى 2 ضعيف ومن 0 إلى 1 ضعيف جدا أو حرج، لم يسجل أي ميدان في فئة الحرج (ضعيف جدا) أو الجيد، فكل الميادين جاءت بين 1 و3 .

¹ تقرير التقييم الذاتي حسب المرجعية الوطنية لضمان الجودة للتعليم العالي للفترة من 2015 إلى 2017، مرجع سابق، ص 13 .

² المرجع نفسه، ص 14 .

³ في دراستنا هذه اعتمدنا على خمسة ميادين فقط والتي لها علاقة مع الآليات محل الدراسة (التكوين، البحث العلمي، الحياة بالجامعة، العلاقة مع المحيط وميدان التعاون)

شكل (03): نتائج تقييم وضعية ميادين المرجعية الوطنية في مجمل كليات ومعاهد الجامعة.



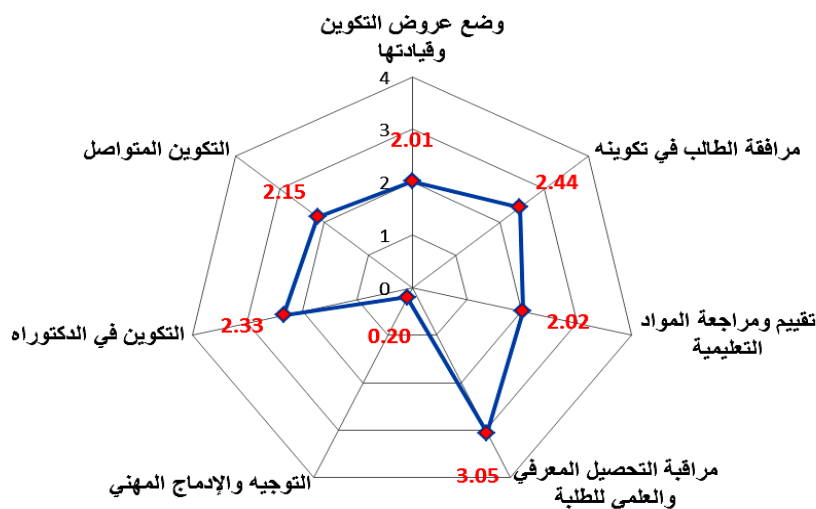
المصدر: تقرير التقييم الذاتي، فيفري 2018، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، ص 15.

تحليل النتائج:¹

أولاً: ميدان التكوين

يتضمن ميدان التكوين مجموعة من المراجع تتوزع على سبعة حقول كما هو مبين في الرسم أدناه والذي يوضح نتائج عملية التقييم لميدان التكوين والتي جاءت جيدة لمراقبة التحصيل العلمي والمعرفي، ضعيفة لحقل التوجيه والإدماج المهني وفوق المتوسط لباقي الحقول.

شكل (04): نتائج تقييم ميدان التكوين في مجمل كليات ومعاهد الجامعة.

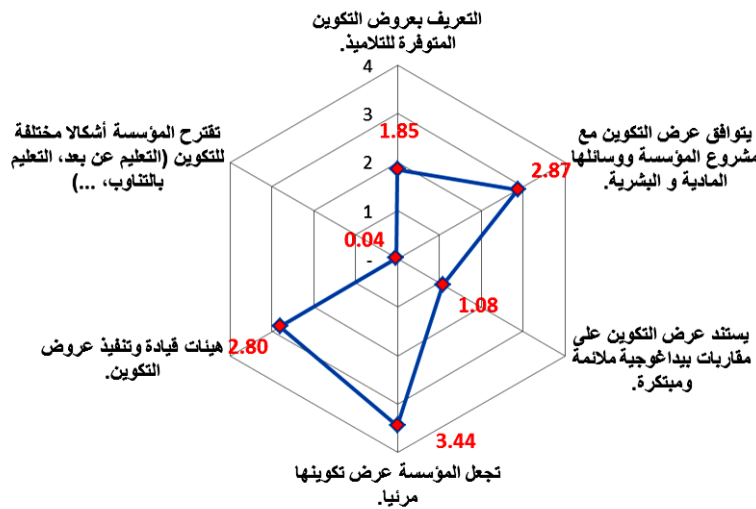


المصدر: تقرير التقييم الذاتي، فيفري 2018، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، ص 18.

¹ تقرير التقييم الذاتي حسب المرجعية الوطنية لضمان الجودة للتعليم العالي للفترة من 2015 إلى 2017، مرجع سابق، ص 15.

0 حقل وضع عروض التكوين وقيادتها: التقييم العام لهذا الحقل أظهر مستوى متوسطا (2.01)، مع تفاوت كبير في المستوى بين مرجع وآخر أكبر ضعف جاء في المرجع الذي يتعلق بتنوع أشكال التكوين (0.04)، بسبب الاختصار على الشكل الحضور الكلاسيكي للتكوين ومرجع المقاربات البيداغوجية المستخدمة (1.08) أيضا جاء ضعيفا، بسبب عدم تطبيق المقاربة بالكفاءات، وعدم وجود ربط واضح لأهداف التقييم المستمر والامتحانات بأهداف التكوين.²

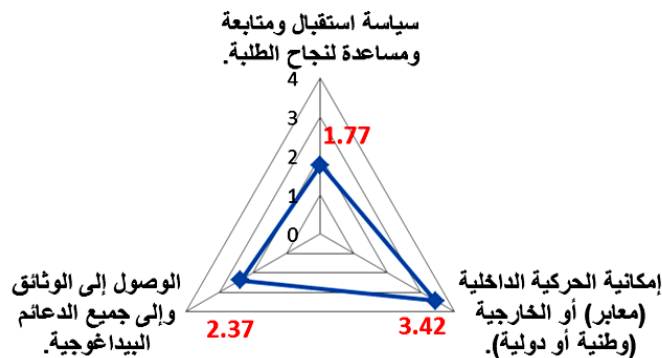
شكل (05): نتائج تقييم حقل وضع عروض التكوين وقيادتها.



المصدر: تقرير التقييم الذاتي، فيفري 2018، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، ص 20

حقل مرافقة الطالب في تكوينه: تقييم هذا الحقل جاء فوق المتوسط 2.44 من 4 ويظهر المخطط أدناه أن الضعف في مرجع سياسة استقبال ومتابعة ومساعدة الطالب.

شكل (06) وضعية مراجع حقل مرافقة الطالب في تكوينه.



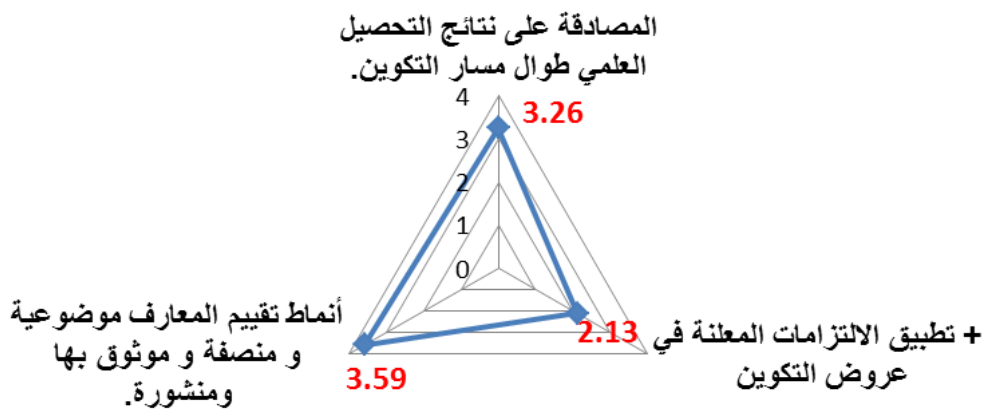
المصدر: تقرير التقييم الذاتي، فيفري 2018، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، ص 23.

² لمزيد من الاطلاع انظر للملاحق.

0 **حقل تقييم ومراجعة المواد التعليمية:** يتضمن هذا الحقل مرجعين متعلقان بتقييم العملية التعليمية وتحسين الأداء البيداغوجي. قيم المرجع الأول بالضعيف لان مراجعة العملية التعليمية تتم على مستوى مركزي اما المرجع الثان ف جاء تقييمه مرض بالنسبة للجامعة.

0 **حقل مراقبة التحصيل المعرفي والعلمي للطلبة:** في هذا الحقل قيم مرجعين بعلامة جيدة، اما مرجع تطبيق الالتزامات المعلنة في عروض التكوين فجاءت علامته ضعيفة 2.13 مقارنة مع المرجعين الأولين.

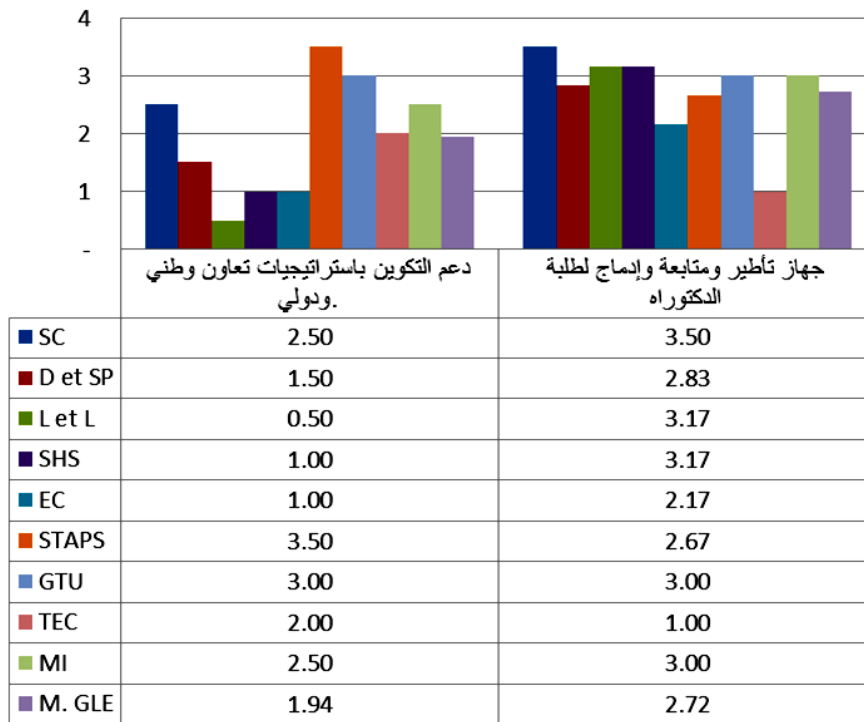
شكل (07) حقل مراقبة التحصيل العلمي والمعرفي.



0 **حقل التوجيه والإدماج المهني:** علامة هذا الحقل شبه معدومة 0.2 فهو مجال غائب عن اهتمامات الكليات. يتضمن هذا الحقل مرجعين، يتعلق الأول بتخصيص جهاز لتوجيه الطالب إلى فرص التوظيف وإنشاء الأعمال، ويتعلق الثاني بإنشاء شراكات مع المحيط تدعم الإدماج المهني للمتخرجين.

0 **حقل التكوين في الدكتوراه:** يتضمن هذا الحقل كسابقه على مرجعين يتعلق الأول بدعم التكوين في الدكتوراه بالاتفاقيات الدولية ويتعلق الثاني بمتابعة وتأطير وإدماج الطلبة. الوضع العام لمرجعي هذا الحقل في الجامعة يبينها الشكل التالي ويظهر فيه أن كلا المرجعين بحاجة إلى تحسين. يظهر الشكل أيضا التفاوت الموجود بين الكليات والمعاهد خاصة في مرجع التعاون الدولي. هذه الفروقات تعني أن الكليات المتأخرة يمكنها تحسين أدائها للحاق بمثيلاتها، ويمكن للكليات الاستفادة من تجارب بعضها البعض في تجربة عقد اتفاقيات مع جامعات دولية، كما يمكن تعميم التجارب الناجحة من خلال رئاسة الجامعة.

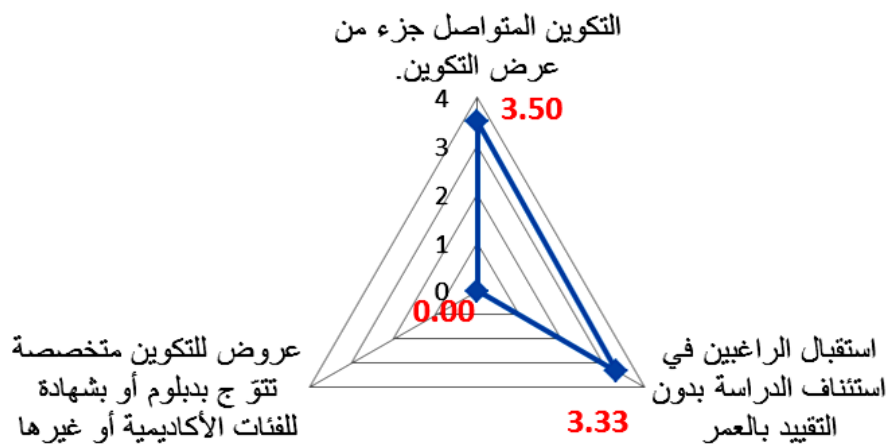
شكل (08) حقل التكوين في الدكتوراه.



المصدر: تقرير التقييم الذاتي، فيفري 2018، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، ص 30.

0 حقل التكوين المتواصل: رغم وجود جامعة خاصة للتكوين المتواصل، إلا أن المرجعية الوطنية لضمان الجودة لا تعفي باقي مؤسسات القطاع من جامعات ومدارس ومعاهد من إدراج التكوين المتواصل في مهامها. أدرجت المرجعية الوطنية لضمان الجودة ثلاثة مراجع في حقل التكوين المتواصل.

شكل (09): حقل التكوين المتواصل

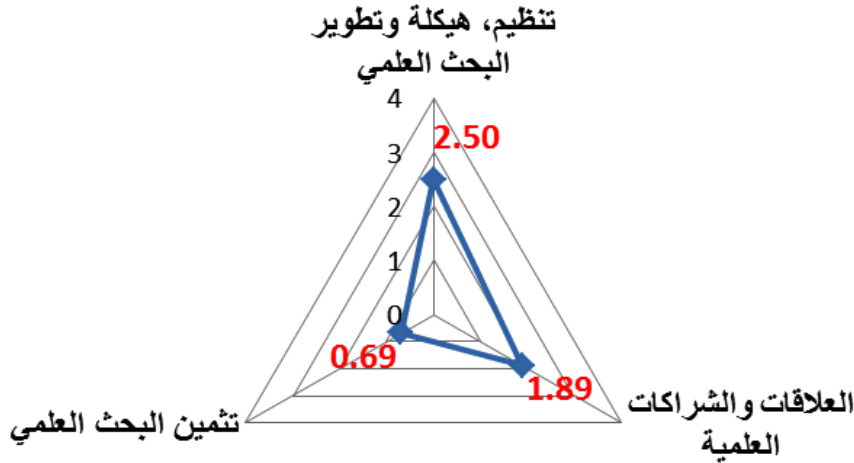


المصدر: تقرير التقييم الذاتي، فيفري 2018، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، ص 32.

ثانيا: ميدان البحث العلمي.

يتضمن ميدان البحث العلمي ثلاثة حقول: تنظيم وتطوير البحث العلمي، العلاقات والشراكات العلمية، وتتمين البحث. نتيجة التقييم الذاتي يبينها شكل (10):

شكل (10) وضعية حقول ميدان البحث العلمي



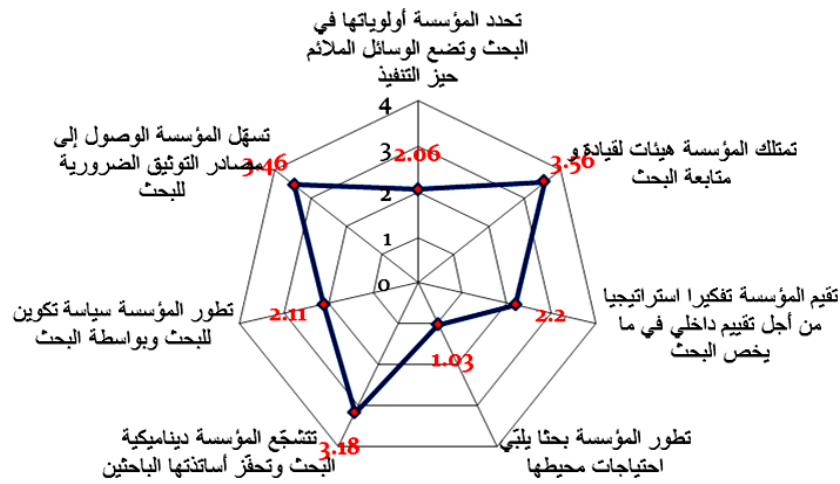
المصدر: تقرير التقييم الذاتي، فيفري 2018، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، ص 32.

جاء في تقرير لجنة التقييم الذاتي أن المستوى المحقق لا يزال بعيدا عن المطلوب¹، فالحقول الثلاثة كانت أقل من 3 ومن الواضح الضعف الشديد في حقل تتمين البحث العلمي. وان حقل العلاقات والشراكات العلمية يعاني من النقص فهو أقل من 2، فهذان الحقلان يجب على الجامعة ان تضعهما في اولوياتها . وكما جاء أيضا في التقرير على إجماع معظم الكليات على أن مناخ البحث مناسب لحاجياتها إلا أن البحوث لا تلبي احتياجات المحيط بشكل مؤطر باتفاقيات مع الشريك الاجتماعي والاقتصادي لأن هذه الأخيرة خارج صلاحياتها وتعد بشكل مركزي.

0 حقل هيكلية وتطوير البحث العلمي: تقييم مراجع هذا الحقل أظهر وجود مستويات متباينة، ما بين الجيد والمتوسط؛ الشكل التالي يعطي نظرة شاملة لعلامات مراجع هذا الحقل.

¹ المستوى الذي يمكن اعتباره مرضيا أو جيدا أو إيجابيا هو 3 فما فوق من 4، كل علامة دون ذلك تعني وجود نقص يجب استدراكه للوفاء بالتزام الجامعة بالمرجعية الوطنية.

شكل (11) تقييم حقل هيكلية البحث العلمي

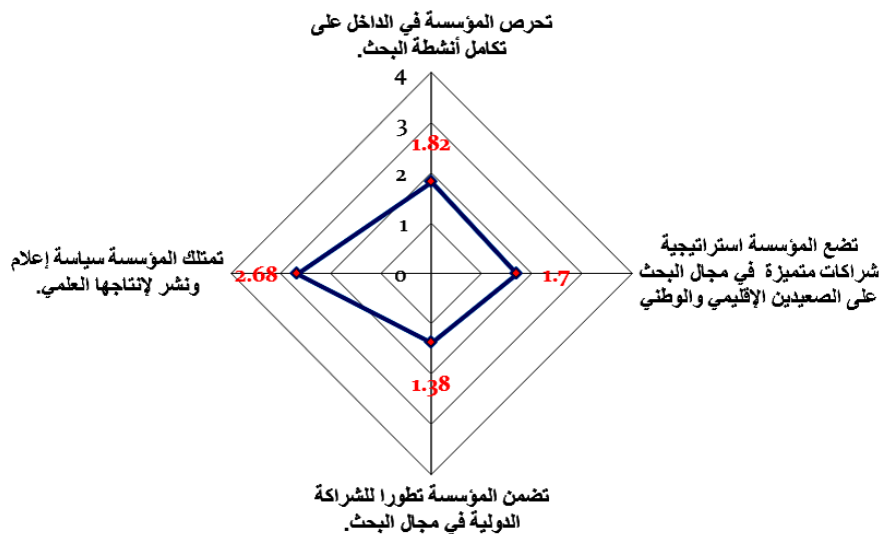


المصدر: تقرير التقييم الذاتي، فيفري 2018، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، ص 36.

الملاحظ في الرسم البياني ان كان التقييم متوسط لثلاث مراجع اخرين وذلك راجع لعدة أسباب منها:

- ✓ توجد بعض الكليات لا تعتمد على أولويات محددة مسبقا في البحث
- ✓ بعض أولويات البحث تفرضها طبيعة الاختصاص.
- ✓ تقييم أنشطة البحث خاضع للتقييم على مستوى مركزي
- ✓ إشكالية العدد الكبير لطلبة الماستر الذي يطرح صعوبة ادماجهم في المخبر، لقلة هياكل البحث.
- o **حقل العلاقات والشراكات العلمية:** التقييم بالنسبة لهذا الحقل حسب تقرير التقييم الذاتي جاء متوسطة بشكل عام، فالشراكات الوطنية والدولية مازالت محتشمة وتتطلب الكثير من التفعيل.

شكل (12) تقييم حقل العلاقات والشراكات العلمية



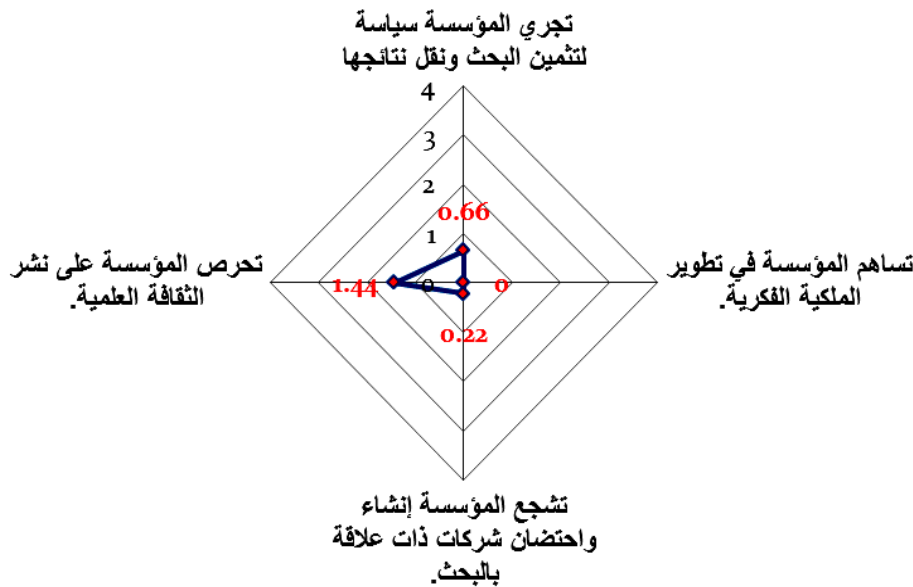
المصدر: تقرير التقييم الذاتي، فيفري 2018، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، ص 39.

وكان حظ ثلاث لحقول لهذا الميدان بالتقييم الضعيف وذلك راجع لعدة أسباب اخصاها تقرير لجنة التقييم الذاتي ونذكر منها:

- ✓ نقص فرق البحث متعددة الاختصاص.
- ✓ قلة اجتماعات فرق البحث مرتبطة بالمخبر.
- ✓ عدد التظاهرات للتعريف بأعمال باحثي المؤسسة يبقى ضئيل.
- ✓ الكليات لا تهتم بجانب رصد للإشكاليات المحلية.
- ✓ نقص الاتفاقيات ومشاريع البحث مع مؤسسات دولية.
- ✓ العدد القليل للباحثين الأجانب الذين يزورون الجامعة وذلك راجع لقلة المبالغ المالية المرصود للتكفل بهم.

0 **حقل تثمين البحث العلمي:** يتعلق هذا الحقل بنقل نتائج البحث العلمي من طور الاستكشاف إلى طور المعرفة المتناقلة والتطبيق العملي في القطاعات المعنية. يمكن أن يكون هذا من خلال دورات تكوينية لأهل الاختصاص من المهنيين أو عن طريق احتضان مؤسسات ناشئة تستغل نتائج البحث. يتعلق تثمين البحث العلمي أيضا بتشجيع البحوث التطبيقية التي تنتج براءات إختراع لأصحابها، كما يتعلق بنشر الثقافة العلمية عموما وتبسيط العلوم والمعارف للعامة كجزء من مساهمة الجامعة في تنوير المجتمع. يبين ذلك الشكل التالي قيمة مراجع هذا الحقل.

شكل (13) حقل تثمين البحث العلمي



المصدر: تقرير التقييم الذاتي، فيفري 2018، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، ص 41.

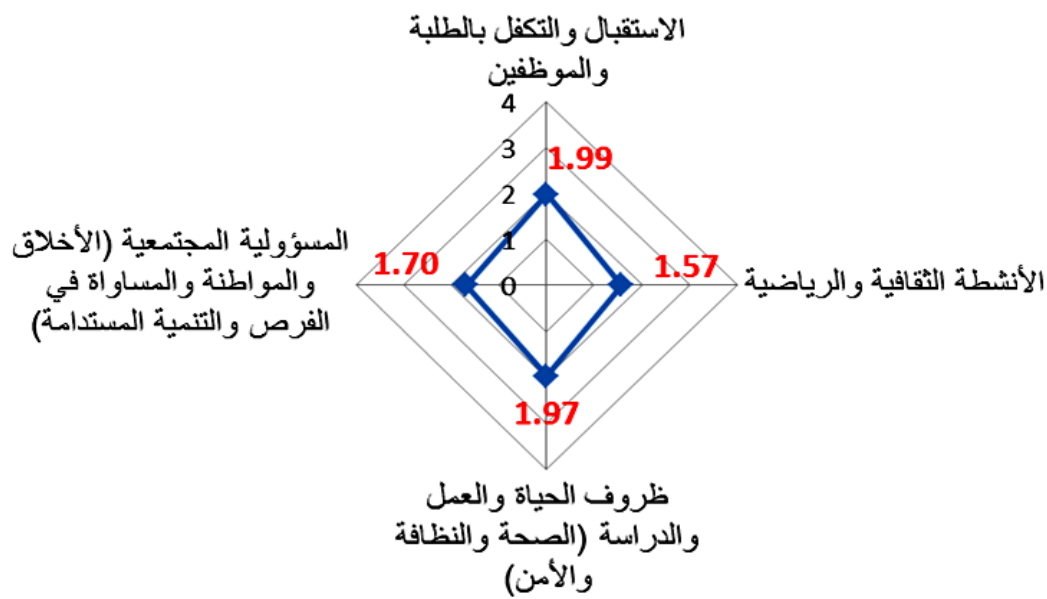
وحسب لجنة التقييم الذاتي توجد عدة أسباب جعلت من تقييم ثلاث مراجع بضيف جدا وهي التي ساهمت في ضعف حقل تثمين البحث العلمي في الجامعة ونذكر منها:

- ✓ عدم وجود دورات تكوينية متخصصة لفائدة القطاعات الاجتماعية والاقتصادية المعنية على الرغم من أن هذا الحقل له ارتباط وطيد بهذه القطاعات.
- ✓ عدم وجود جهاز يثجع على الإنتاج العلمي الذي يمكن أن ينتج عنه براءات اختراع.
- ✓ عدم وجود خلية تساعد في إنشاء ونشجج المؤسسات التي تنشأ بالوسائل المتاحة.
- ✓ قلة التظاهرات التي تسعى لنشر وتبسيط الثقافة العلمية لدى الجمهور.
- ✓ عدم وجود جهاز يساهم في تطوير الملكية الفكرية.

ثالثاً: ميدان الحياة في الجامعة

ميدان الحياة في الجامعة يتعلق بظروف الحياة والعمل والدراسة في الجامعة للطلبة والأساتذة والموظفين .
مراجع هذا الميدان موزعة على اربع حقول و المخطط التالي يوضح تقييم هذه الحقول¹ :

شكل(14) تقييم حقول ميدان الحياة في الجامعة



المصدر: تقرير التقييم الذاتي، فيفري 2018، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، ص 65.

كما يبدو من هذا التقييم ان مختلف حقول هذا الميدان إذن بحاجة إلى أن تدرج ضمن برنامج التحسين. يبقى بعد ذلك معرفة إن كان هذا التشخيص يشمل جميع الكليات والمعاهد أم أن هذه الأخيرة متباينة في هذا المجال وهو ما يجيب عنه الشكل (14). بصفة عامة يظهر الشكل أن الاختلافات الموجودة بين المؤسسات الجامعية ليست كبيرة، فالضعف يشمل مختلف الكليات والمعاهد .هذه الوضعية تعني أن

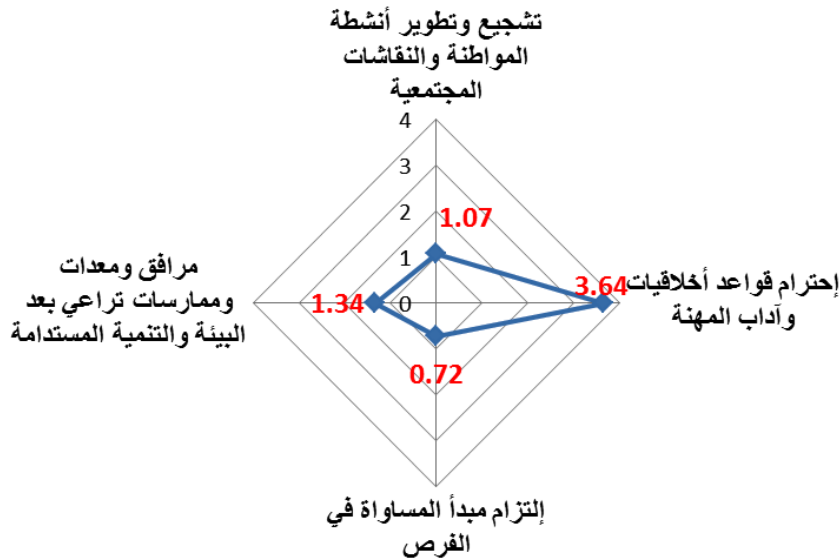
¹ تم استبعاد كل حقول ميدان الحياة الجامعية ما عدى حقل المسؤولية المجتمعية فقط. للاطلاع أكثر انظر الى الملاحق.

المعالجة تحتاج إلى سياسة للجامعة في هذا المجال وليس مجرد إجراءات تستهدف تحسين الوضع في كليات بعينها. عناصر هذه السياسة تخص أحيانا تنشيط أو إنشاء هيئات ومصالح وأحيانا تتعلق بصياغة وتفعيل نصوص ومواثيق، وأحيانا أخرى تتعلق ببساطة بتقرير إجراءات أو متابعة وعناية أكثر بتنفيذ التعليمات واللوائح سارية المفعول.

0 حقل المسؤولية المجتمعية:

يتعلق هذا الحقل بمدى التزام المؤسسة بمبادئ الأخلاق وآداب المهنة؛ تطوير أنشطة المواطنة؛ التزام المساواة في الفرص؛ ومراعاة وتنمية مبادئ التنمية المستدامة. عدا أخلاقيات وآداب المهنة التي خصصت لها الجامعة هيئة خاصة وميثاقا مكتوبا فإن المراجع الثلاثة الأخرى جاءت ضعيفة إلى ضعيفة جدا، فهي شبه غائبة كليا عن أذهان الفاعلين في الكليات والمعاهد. قد يميل البعض إلى إدراج المساواة في الفرص مع أخلاقيات المهنة، لكن الواقع أن المرجعية الوطنية لضمان الجودة أفردت لها مرجعا خاصا بها، وبالتالي فالمطلوب هو إعطاء هذا المرجع أهمية خاصة إلى غاية تحقيق ما هو مطلوب من إثباتاته. المستوى المحقق في مراجع هذا الحقل يبينه الشكل التوضيحي التالي:

الشكل (15) تقييم حقل المسؤولية المجتمعية

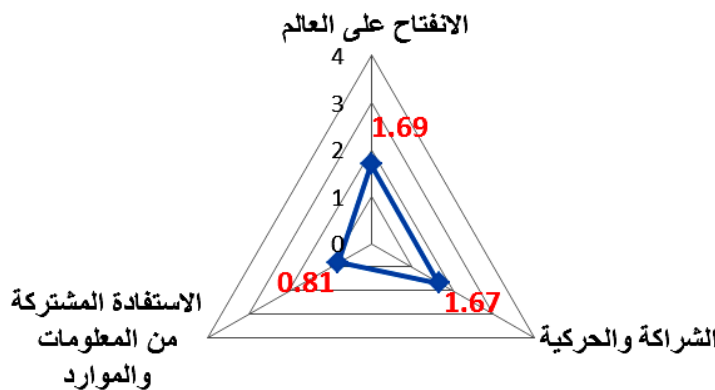


المصدر: تقرير التقييم الذاتي، فيفري 2018، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، ص 73.

رابعاً: ميدان التعاون

يتعلق ميدان التعاون بالانفتاح على العالم والاتفاقيات والشراكات الدولية .يتضمن هذا الحقل تسع مراجع موزعة على ثلاثة حقول، أظهر التقييم مستوى متدنٍ في هذا الميدان (1.39) ، وهو ضعف شمل مختلف الحقول المكونة لهذا الميدان، وأضعفها حقل الاستفادة المشتركة من المعلومات و الموارد (أنظر الشكل الموالي.)،

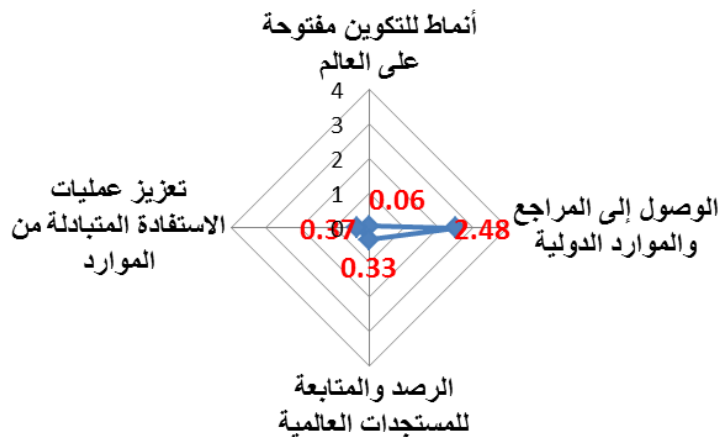
الشكل (16) تقييم حقول ميدان التعاون



المصدر: تقرير التقييم الذاتي، فيفري 2018، جامعة محمد بوضياف – المسيلة، ص 75.

0 **حقل الاستفادة المشتركة من المعلومات والموارد:** ويرجع ضعف حقل الاستفادة المشتركة من المعلومات والموارد للضعف الكبير في المراجع الثلاث وهي: الرصد والمتابعة للمستجدات العالمية، وجود أنماط للتكوين مفتوحة على العالم وتعزيز عملية الاستفادة المتبادلة من الموارد، ومن خلال الشكل يتبين أن هناك مرجع واحد فقط جاء أكبر من 2 ، وهو مرجع الوصول إلى المراجع والموارد الدولية .تقييم وضعية مراجع حقل الاستفادة المشتركة من المعلومات والموارد.

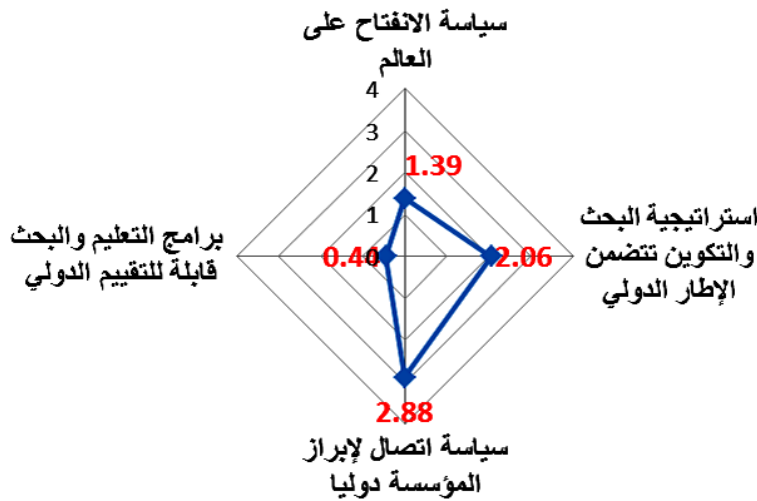
الشكل (17) تقييم مراجع حقل الاستفادة المشتركة من المعلومات والموارد.



المصدر: تقرير التقييم الذاتي، فيفري 2018، جامعة محمد بوضياف – المسيلة، ص 80.

0 **حقل الانفتاح على العالم:** أظهرت عملية التقييم مستوى ضعيفا لحقل الانفتاح على العالم (1.69). يتضمن هذا الحقل أربعة مراجع اثنين منها جاءا دون 2 من 4 ، وهما سياسة الانفتاح على العالم وقابلية التعليم والبحث للتقييم الدولي. ارجع الفاعلون ضعف مراجع هذا الحقل الى ان الامر يتعلق بالوزارة الوصية هي التي تشرف على الانفتاح على العالم وابرام الاتفاقيات الدولية.

الشكل (18) تقييم حقل الانفتاح على العالم



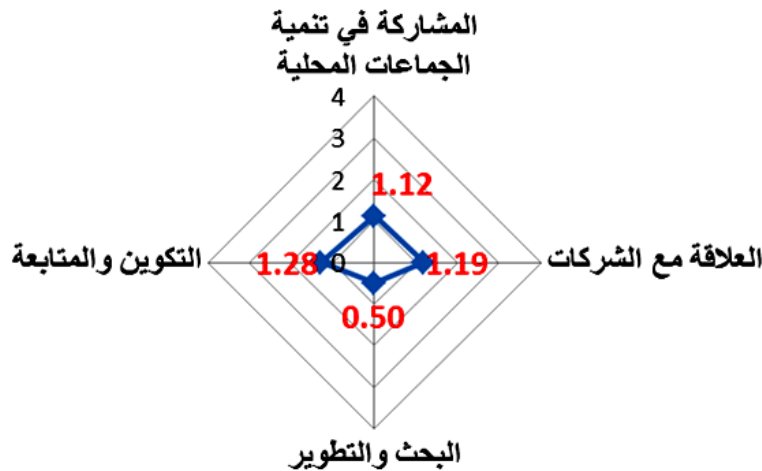
المصدر: تقرير التقييم الذاتي، فيفري 2018، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، ص 77.

0 **حقل الشراكة والحركية:** يتكون هذا الحقل من مرجعين: الأول الشراكات الدولية في مجال التكوين والبحث وهو بحاجة إلى تحسين اذ قيم بضعيف ب (1.37 من 4) والثاني مرجع وسائل وهياكل استقبال الأساتذة والباحثين الأجانب وقيم ب (2 من 4)، و بخصوص هذا المرجع تم التأكيد على ان الجامعات الجزائرية توفر جميع هياكلها للطلبة الأجانب الذين يتم استقبالهم بصفة قانونية سواء عبر الاتفاقات الدولية بين الجزائر والدول الشقيقة، أو أولئك الذين يتم استقبالهم عبر المخابر مع قلتهم، بينما تسجل ضعف في هياكل الاستقبال لصالح الأساتذة الأجانب.

خامسا: ميدان علاقة الجامعة مع المحيط

يعتبر ميدان العلاقة مع المحيط محكا لاختبار مدى انسجام المؤسسة مع محيطها ومساهمتها في تنميته. العلاقة مع المحيط نجدها في الواقع في مختلف ميادين المرجعية الوطنية، فهي مطلوبة في جميع الميادين تقريبا، ولا يكاد يخلو حقل من حقول النشاط في الجامعة من مراجع ومعايير تستدعي بناء علاقة مع المحيط بمختلف مكوناته؛ لذلك فإن ضعف هذا الميدان أو قوته ينعكسان على مختلف الميادين. الشكل التالي يبين أن المستوى المحقق في مجال علاقة الجامعة مع المحيط لا يزال ضعيفا.

الشكل (19) تقييم حقول ميدان العلاقة مع المحيط

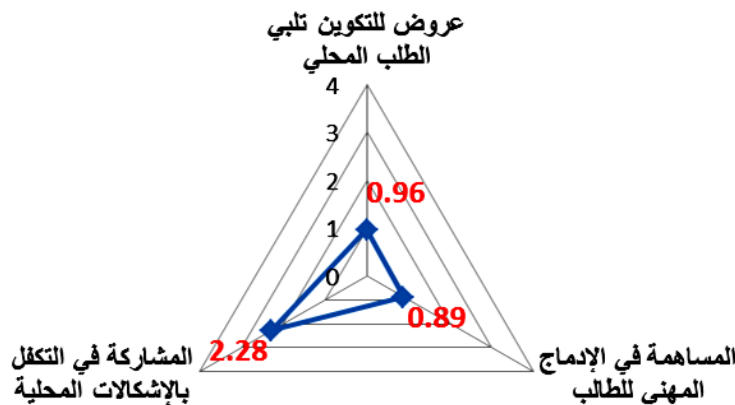


المصدر: تقرير التقييم الذاتي، فيفري 2018، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، ص 83.

العوائق التي تحد من تطور هذا الميدان متنوعة، فهناك عدم اهتمام من قبل المؤسسات، ومن جهة أخرى هناك التعقيدات البيروقراطية التي تعاني منها الكليات، مما يجعل الفاعلين يترددون في صياغة واقتراح اتفاقيات مع جهات داخلية أو خارجية، وفي النهاية تكون شعور لدى بعض الفاعلين أن مسألة العلاقة مع المحيط برمتها تخص رئاسة الجامعة والوزارة مع ذلك فهناك كليات أكثر نشاطا من غيرها، ولديها رصيد من العلاقات يمكن استثماره

0 حقل المشاركة في تنمية الجماعات المحلية: يضم هذا الحقل ثلاثة عروض للتكوين تلبي الطلب المحلي والمساهمة في الإدماج المهني للطلاب والمشاركة في التكفل بالإشكالات المحلية. الشكل (20) التالي يبين العلامات الممنوحة لهذه المراجع ضمن حقل المشاركة في تنمية الجماعات المحلية.

الشكل (20) تقييم حقل المشاركة في تنمية الجماعات المحلية

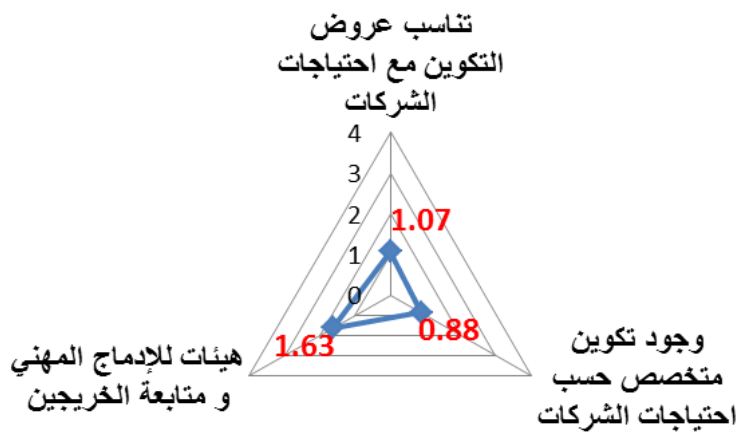


المصدر: تقرير التقييم الذاتي، فيفري 2018، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، ص 85.

0 **حقل العلاقة مع الشركات:** يوضح الشكل الموالي تقييم علاقة الجامعة مع الشركات والذي يتكون من ثلاثة مراجع هي تناسب عرض التكوين مع احتياجات الشركات ووجود هيئات لإدماج المهني ومتابعة الخريجين وأخيرا وجود تكوين متخصص حسب احتياجات الشركات. العلامات الممنوحة للمراجع الثلاثة كلها أقل من 2 ، وذلك راجع لعدة أسباب منها:

- ✓ عروض التكوين المهنية لفائدة الشركات قليلة جدا
- ✓ لا اهتمام كاف من قبل المخابر ولجان التكوين في الدكتوراه بالبحث عن شريك اقتصادي أو اجتماعي على رغم من أن مواضيع الدكتوراه كثيرا ما تعالج مواضيع تهتم المؤسسات الاقتصادية.
- ✓ الطلبة يجدون صعوبة في إيجاد المؤسسات التي تستقبلهم لإجراء تریصات ميدانية.
- ✓ عزوف الأساتذة عن التنقل لتأطير الطلبة داخل المؤسسات الاقتصادية.
- ✓ عدم إشراك المهنيين في تأطير المتریص.

الشكل (37) تقييم مراجع حقل العلاقة مع الشركات.

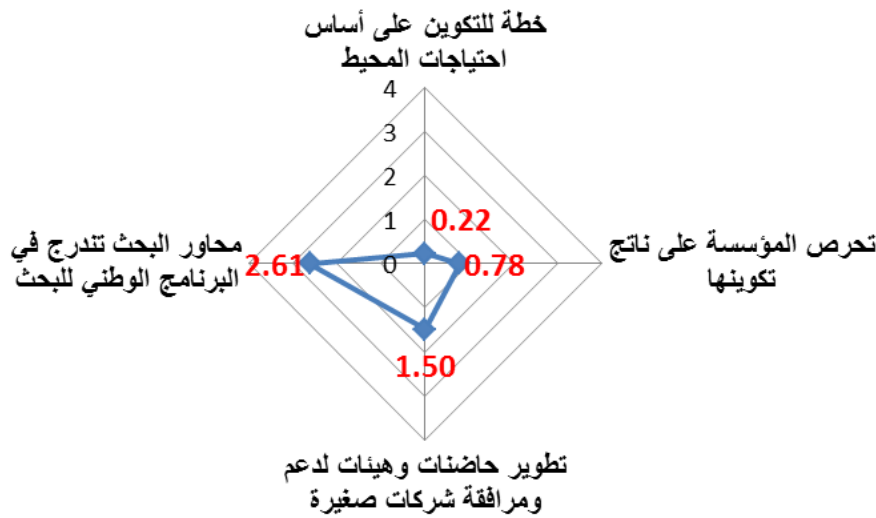


المصدر: تقرير التقييم الذاتي، فيفري 2018، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، ص 87.

0 **حقل البحث والتطوير:** يتضمن هذا الحقل مرجعين هما المساهمة في إطار برنامج مشترك للبحث والتطوير مع المؤسسات والمرجع الثاني هو علاقات الشراكة مع المؤسسات. في كلا المرجعين كان التقييم سلبيا جدا، لا يصل إلى 1 من 4.

0 **حقل التكوين والمتابعة:** يندرج في هذا الحقل أربعة مراجع ثلاثة منها ضعيفة أو ضعيفة جدا، ومرجع واحد قريب من الجيد 2.61 من 4. لاحظ الشكل (21) التوضيحي الموالي

الشكل (21) تقييم حقل التكوين والمتابعة



المصدر: تقرير التقييم الذاتي، فيفري 2018، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، ص 89.

ثانيا: اختبار الفرضيات

من أجل اختبار الفرضيات سنختار العبارات أو المحاور من استبيان التقييم الذاتي والتي لها علاقة بالفرضيات محل الدراسة، ثم نقوم بحساب المتوسط الحسابي العام والذي يُمكننا من معرفة مدى تطبيق هاته الآليات وذلك بالاعتماد على سلم الدرجات المقسم الى خمسة بعلامات كانت من 0 الى 4 فاذا اعتبرنا أن سلم الدرجات المقسم الى خمسة يعبر عن الحالات الممكنة وعلامات التقييم بالحالات الملائمة نتحصل على مجالات يمكن من خلالها حصر المراجع كمايلي:

$$0.80 = \frac{4}{5} = \frac{\text{عدد الملاحظات الملائمة}}{\text{عدد الحالات}}$$

نقوم بتحديد المجالات الخمسة التالية:

- المجال الأول: [0-0.80] ضعيف جدا أو غير محقق.
- المجال الثاني: [0.80-1.60] ضعيف أو غير كاف
- المجال الثالث: [1.60-2.40] بحاجة الى تحسين
- المجال الرابع: [2.40-3.20] جيد
- المجال الخامس: [3.20-4] جيد جدا أو محقق تماما.

فالنتيجة الإجمالية لتقييم كل ميدان على حدى تعطي لنا صورة توضيحية للمستوى العام لمدى تطبيق هاته الآليات من قبل المؤسسة محل الدراسة.

1 - اختبار الفرضية الأولى: مدى توجه الجامعة نحو تطبيق آلية المقاولاتية:

1-1 ميدان التكوين: الجدول التالي يضم الإثباتات والمعايير المتعلقة بتقييم مدى تطبيق آلية المقاولاتية في هذا الميدان وبالرجوع الى مخرجات التقييم الذاتي لا نجد أي قيمة لإثباتات مراجع هذا الحقل وذلك راجع لعدم تحققها.

الجدول رقم (03): تقييم مدى تطبيق آلية المقاولاتية في ميدان التكوين.

الرمز	ميدان التكوين	م. ح. إ.	المجال	التقييم*
الميدان	علامة الميدان			لا يوجد تقييم
الحقل 5	التوجيه والإدماج المهني			لم يقيم هذا الحقل من قبل اللجنة
المرجع 4	تقوم المؤسسة بتطوير جهاز لمتابعة قابلية المتخرجين للتوظيف.			
معياري 1	تقوم المؤسسة بتحريات حول عمليات التوظيف.			
الإثباتات	1. وجود دليل (أرقام الهاتف، البريد الالكتروني) للمتخرجين.			
	2. عدد التحريات المنجزة حول الشركات التي تقوم بالتوظيف.			
معياري 2	تقوم المؤسسة بمراجعة الشهادات على ضوء دراسة نتائج التكوين.			
الإثباتات	وجود مصلحة مكلفة بتحليل واستغلال المعطيات المتحصل عليها.			

م. ح. إ.: المتوسط الحسابي الإجمالي

* مدى التطبيق

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات تقرير التقييم الذاتي، ص 116.

2-1 ميدان البحث العلمي: تثمين البحث العلمي يتعلق بنقل نتائج البحث العلمي من طور الاستكشاف إلى طور التطبيق العملي في القطاعات المعنية ويمكن أن يتحقق هذا من خلال دورات تكوينية للمهنيين أو عن طريق احتضان مؤسسات ناشئة تستغل نتائج البحث. ويتعلق كذلك بتشجيع البحوث التطبيقية التي تنتج عنها براءات اختراع. جاء تقييم الجامعة في هذا الحقل ضعيف جدا 0.29 من 4 وانحصر في المجال [0.80-0] ويظهر هذا الضعف في مختلف مراجع هذا الحقل.

الجدول رقم (04): تقييم مدى تطبيق آلية المقاولاتية في ميدان البحث العلمي.

CH	ميدان البحث العلمي	م. ح. إ.	المجال	التقييم
الميدان	علامة الميدان	0.29	0.80-0	ضعيف جدا
الحقل 3	تثمين البحث العلمي	0.29	0.80-0	ضعيف جدا
مرجع 1	تجري المؤسسة سياسة لتثمين البحث ونقل نتائجها	0.75	0.80-0	ضعيف جدا
معيار 1	تقوم المؤسسة بدمج نتائج البحث في التكوين الأولي	0.75		
الإثبات	تحديث البرامج.	0,75		
معيار 2	تنظم المؤسسة دورات تكوين متخصصة تضم نتائج البحث لفائدة قطاع المستخدمين.	0,75		
الإثباتات	1-نسبة أبحاث الأساتذة التي تتم بعلم أو بالتنسيق مع المؤسسات	1,19		
	2-نسبة أبحاث الطلبة التي تتم بعلم أو بالتنسيق مع المؤسسات	1,06		
	3-عدد دورات التكوين المنظمة التي تخص نتائج البحث	0.00		
	4-عدد المشاركين وعدد المؤسسات المشاركة.			
مرجع 2	تساهم المؤسسة في تطوير الملكية الفكرية.	0.00	0.80-0	ضعيف جدا
معيار 1	تمتلك المؤسسة جهازا بحث على إنتاج ذو قابلية للحصول على براءة اختراع	0.00		
إثباتات	1. الجهاز موجود وقائم.	0.00		
	2. عدد براءات الاختراع	0.00		
مرجع 3	تشجع المؤسسة إنشاء واحتضان شركات ذات علاقة بالبحث.	0.14	0.80-0	ضعيف جدا
معيار 1	تضع المؤسسة تحت تصرف طلبتها وباحثيها جهازا للحث على الأعمال الحرة.	0.14		
إثباتات	1. وجود تكوين مناسب.			
	2. الوسائل الموضوعة تحت تصرف أصحاب المشاريع.	0,14		

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات تقرير التقييم الذاتي، ص 117.

1-3 ميدان العلاقة مع المحيط: علامة هذا الميدان انحصرت في المجال [1.60-2.40] وهو معتدل

الى حدما لكن يحتاج الى التحسين؛ يندرج في هذا الميدان حقل متكون من مرجعين أحدهما ضعيف جاءت علامته 1.56 من 4 (غير كاف)، والآخر علامته 2.62 من 4.

الجدول رقم (05): تقييم مدى تطبيق آلية المقاولاتية في ميدان العلاقة مع المحيط.

الميدان	ميدان علاقة الجامعة مع المحيط	م. ح. إ.	المجال	التقييم
الميدان	علامة الميدان	2,09	2,40-1,60	بحاجة الى تحسين
الحقل 4	التكوين والمتابعة	2,09	2,40-1,60	بحاجة الى تحسين
مرجع 3	تساهم المؤسسة في خلق وتطور حاضنات و هيئات الدعم والمرافقة للشركات الصغيرة.	1,56	1.60-0.80	ضعيف و غير كاف
مرجع 4	تندرج محاور البحث في إطار البرنامج الوطني للبحث.	2,62	3.20-2.40	جيد

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات تقرير التقييم الذاتي، ص 118.

مما سبق نلاحظ أن آلية تطبيق المقاولاتية كانت غائبة تماما في ميدان التكوين، رغم وجود نشاطات مع مؤسسات دعم تشغيل الشباب في إطار دار المقاولاتية* للجامعة. فحسب¹ مسؤول دار المقاولاتية فإنها تقوم بدور تحسيبي لنشر الثقافة الريادية ووضع برنامج عمل سنوي مسطر يتضمن أيام تحسيسية موجهة للطلبة بمشاركة العديد من الفاعلين في الميدان، كما قامت دار المقاولاتية ببرمجة العديد من الدورات التدريبية الموجهة للطلبة وفق منهجية المكتب الدولي للعمل (BIT)، حيث كان أول تدريب "اختر فكرة مؤسستك" موجه لاختيار فكرة ريادية ويتم فيه تعلم تقنيات لاختيار وانتقاء المشاريع الريادية؛ أما ثاني تدريب "أنشئ مؤسستك" كان كمرحلة ثانية وفيه يتعرف الطالب على مراحل إنشاء المؤسسة وفق التشريع الجزائري أما التدريب الثالث "كيف تسير مؤسستك؟" إذ يتعلم الطالب فيها مختلف تقنيات تسيير المؤسسات؛ وقد تم إطلاق مسابقة عبر موقع الجامعة لأحسن فكرة مشروع موجهة لطلبة الجامعة في كل التخصصات، بالإضافة إلى عرض نماذج لطلبة نجحوا في إنشاء مؤسساتهم.

بالنسبة لميدان البحث العلمي فقد كان تطبيق هذه الآلية في المجال [0.80-0] ضعيف جدا وغير محقق وذلك لان جهاز الحث على الأعمال الحرة في طور الانجاز؛ أما ميدان علاقة الجامعة مع المحيط جاءت علامته 2.09 معتدل الى حد ما ضمن المجال [2.40-1.60] وذلك راجع لإنشاء قاعدة بيانات لقدامى الخريجين، وجمعية تنظم التواصل معهم وتستدعيهم لتظاهرات ومساهمات في الحياة الجامعية

*اعتمدت ANSEJ دار المقاولاتية كأداة أساسية من أجل تحسيس الطلبة بالفعل الريادي بالشراكة مع الجامعات والمدارس الوطنية العليا، وقد اختارت الوكالة كلمة "دار" كونها توحى إلى المكان الملائم لتبادل الأفكار وتنمية روح المبادرة بدلاً من كلمة مركز أو معهد التي تشير أكثر إلى الهياكل الأكاديمية والتعليمية التقليدية للاطلاع أكثر انظر: <http://www.ansej.org.dz>
¹ مقابلة مع السيد مسؤول دار المقاولاتية.

(استقبال الطلبة الجدد، توجيه الطلبة حول فرص التوظيف ومتطلبات عالم الشغل)، بالإضافة إلى تعميم مقياس المقاولاتية في مختلف التخصصات.

2 - اختبار الفرضية الثانية: مدى توجه الجامعة نحو تطبيق آلية الإبداع والابتكار

1-2 ميدان التكوين¹: النتائج كما يظهرها الجدول تتفاوت من حقل لآخر، ففي حقل مراقبة التحصيل العلمي والمعرفي للطلّاب ومرافقة الطالب في تكوينه كان تقييم مدى تطبيق آلية الإبداع والابتكار ايجابيا محصور في المجال [2.40-3.20] وهو مستوى جيد، بينما في حقل الإدماج المهني جاء التقييم في أدنى مستوى له [0-0.80] ضعيف جدا، فهو حقل يكاد يكون غائبا تماما عن ممارسة الكليات والمعاهد . بقية الحقول كانت معتدلة الى حد ما وانحصرت في المجال [1.60-2.40] ، فهي مرتبطة بالمحيط وتبنى على عمل للكليات مع المؤسسات التي تستقبل طلبتها ومع الطلبة الذين تخرجوا؛ بالإضافة الى أنها تتطلب الخروج إلى المحيط ونسج علاقات مع المحيط، وبالتالي هي بحاجة إلى تحسين . عموما هناك جهد كبير يجب أن يبذل في أغلب جوانب العملية التكوينية.

الجدول رقم (06): تقييم مدى تطبيق آلية الإبداع والابتكار في ميدان التكوين.

الرمز	ميدان التكوين	م. ح. إ.	المجال	التقييم
	علامة الميدان	2,04	2,40-1,60	بحاجة الى تحسين
حقل 1	وضع عروض التكوين وقيادتها	2.40	2,40-1,60	بحاجة الى تحسين
مرجع 1	تقدم المؤسسة عروضاً للتكوين تتماشى مع محيطاتها السياسية والعلمية والاجتماعية المهنية وتأخذ بعين الاعتبار السياق الوطني والدولي	1,85		
مرجع 2	يتوافق عرض التكوين مع مشروع المؤسسة ووسائلها المادية والبشرية والبيداغوجية.	2,87		
مرجع 3	يستند عرض التكوين على مقاربات بيداغوجية ملائمة ومبتكرة.	1,08		
مرجع 4	تجعل المؤسسة عرض تكوينها مرئيا.	3,44		
مرجع 5	هيئات لقيادة وتنفيذ عروض التكوين.	2,80		
حقل 2	مرافقة الطالب في تكوينه	2.60	3,20-2,40	جيد
مرجع 1	سياسة استقبال ومتابعة ومساعدة لنجاح الطلبة.	1,77		
مرجع 2	توفر المؤسسة إمكانيات الحركية الداخلية (معايير) أو الخارجية	3,42		

¹ للاطلاع أكثر انظر الى قائمة الملاحق، جزء ميدان التكوين وميدان البحث العلمي وميدان العلاقة مع المحيط .

حقول 3	تقييم ومراجعة المواد التعليمية	2,02	2,40-1,60	بحاجة الى تحسين
مرجع 1	تخضع العملية التعليمية بانتظام لعمليات تقييم ومراجعة	1,72		
مرجع 2	تقوم المؤسسة بتطوير عمليات للتحسين البيداغوجي.	2,31		
حقول 4	مراقبة التحصيل المعرفي والعلمي للطلبة	2,70	3,20-2,40	جيد
مرجع 1	تصادق المؤسسة على نتائج التحصيل العلمي طوال مسار التكوين.	3,26		
مرجع 2	تضمن المؤسسة تطبيق التزاماتها المعلنة في عروض التكوين	2,13		
حقول 5	التوجيه والإدماج المهني	0,21	0,80-0	ضعيف جدا
مرجع 1	تطور المؤسسة جهازا للتوجيه.	0,21		
حقول 6	التكوين في الدكتوراه	2,33	2,40-1,60	بحاجة الى تحسين
مرجع 1	تضمن المؤسسة جودة التكوين في الدكتوراه بتدعيمها علميا وبإستراتيجيات تعاون وطني ودولي.	1,94		
مرجع 2	تطور المؤسسة جهازا لتأطير ومتابعة وإدماج طلبة الدكتوراه.	2,72		

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات تقرير التقييم الذاتي للجامعة، ص119.

2-2 ميدان البحث العلمي

جدول رقم (07): تقييم مدى تطبيق آلية الإبداع والابتكار في ميدان البحث العلمي.

الرمز	ميدان البحث العلمي	م. ح. إ.	المجال	التقييم
	علامة الميدان	1.68	2,40-1,60	بحاجة الى تحسين
حقول 1	تنظيم، هيكلية وتطوير البحث العلمي	2.51	3,20-2,40	جيد
مرجع 1	تحدد المؤسسة أولوياتها في البحث وتضع الوسائل الملائم حيز التنفيذ	2,06		
مرجع 2	تمتلك المؤسسة هيئات لقيادة ومتابعة البحث	3,56		
مرجع 3	تقيم المؤسسة تفكيرا استراتيجيا من أجل تقييم داخلي فيما يخص البحث	2,20		
مرجع 4	تنظم المؤسسة البحث العلمي بحسب أولوياتها.			
مرجع 5	تطور المؤسسة بحثا يلبي احتياجات محطها	1,03		
مرجع 6	تتشجع المؤسسة ديناميكية البحث وتحفز أساتذتها الباحثين	3,18		
مرجع 7	تطور المؤسسة سياسة تكوين للبحث وبواسطة البحث	2,11		
مرجع 8	تسهيل المؤسسة الوصول إلى مصادر التوثيق الضرورية للبحث	3,46		

مرجع 9	تضمن المؤسسة وظيفة رصد التطورات العلمية والتكنولوجية		
حقل 2	العلاقات والشراكات العلمية	1,89	2.40-1.60
مرجع 1	تحرص المؤسسة في الداخل على تكامل أنشطة البحث.	1,82	
مرجع 2	تضع المؤسسة إستراتيجية شراكات متميزة في مجال البحث على الصعيدين الإقليمي والوطني	1,70	
مرجع 3	تضمن المؤسسة تطورا للشراكة الدولية في مجال البحث.	1,38	
مرجع 4	تمتلك المؤسسة سياسة إعلام ونشر لإنتاجها العلمي.	2,67	
حقل 3	تثمين البحث العلمي	0.64	0.80-0
مرجع 1	تجري المؤسسة سياسة لتثمين البحث ونقل نتائجها	0,66	
مرجع 2	تساهم المؤسسة في تطوير الملكية الفكرية.	-	
مرجع 3	تشجع المؤسسة إنشاء واحتضان شركات ذات علاقة بالبحث.	0,28	
مرجع 4	تحرص المؤسسة على نشر الثقافة العلمية.	1,61	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات تقرير التقييم الذاتي للجامعة، ص 120

تظهر نتائج الدراسة في هذا الميدان أن المستوى المحقق بحاجة الى تحسين و لا يزال بعيدا عن المطلوب 1.68 وانحصرت ضمن المجال [2.40-1.60] ، جاءت علامات الحقول متباينة، نلاحظ أن حقل تنظيم هيكلية وتطوير البحث العلمي كان تقييمه جيد الرضا انحصرت علامته في المجال [2.40-3.20]، أما حقل العلاقات والشراكات العلمية وحقل تثمين البحث العلمي جاءت علامتهما أقل من 3 من وانحصرا في المجالين [2.40-1.60]، [0.80-0] على التوالي فهذان الحقلان يجب أن يحضيا بالأولوية في السنوات المقبلة بالإضافة إلى أن تنمية العلاقة بالمحيط كفيلة بأن ترفع المستوى في هذا الميدان.

2-3 ميدان العلاقة مع المحيط: من خلال الجدول نلاحظ أن علامة هذا الميدان انحصرت في المجال [1.60-0.80] وهذا المستوى غير كاف مما يدل على ضعف هذه الآلية في هذا الميدان في المقابل نجد أن حقل العلاقة مع الشركات بحاجة الى تحسين [2.40-1.60].

جدول رقم (08): تقييم مدى تطبيق آلية الإبداع والابتكار في ميدان العلاقة مع المحيط.

الرمز	ميدان العلاقة مع المحيط	م. ح. إ.	المجال	القيمة
	علامة الميدان في الكليات والمعاهد	1,57	1,60 - 0,80	غير كاف
2	حقن	1,63	2,40 - 1,60	بحاجة الى تحسين
3	مرجع	1,63		هيئات للإدماج المهني ومتابعة الخريجين
4	حقن	1,50	1,60 - 0,80	التكوين والمتابعة
3	مرجع	1,50		تساهم المؤسسة في خلق وتطور حاضنات و هيئات الدعم والمرافقة للشركات الصغيرة.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات تقرير التقييم الذاتي للجامعة.

3 - اختبار الفرضية الثالثة: مدى توجه الجامعة نحو تطبيق آلية الشراكة المجتمعية.

3-1 ميدان التكوين : تظهر نتائج الدراسة في هذا الميدان أن المستوى المحقق بحاجة الى تحسين ضمن

المجال [2.40-1.60] إلا أنه لا يزال بعيدا عن المطلوب 1.75، جاءت علامات الحقول متباينة

ونلاحظ أيضا أن تنمية العلاقة بالمحيط كفيلة بأن ترفع المستوى في هذا الميدان . خاصة في حقن

التوجيه والإدماج المهني، وحقن وضع عروض التكوين وقيادتها.

جدول رقم (09): تقييم مدى تطبيق آلية الشراكة المجتمعية في ميدان التكوين.

الرمز	ميدان التكوين	م. ح. إ.	المجال	القيمة
	علامة الميدان في الكليات والمعاهد	1,75	2,40 - 1,60	بحاجة الى تحسين
1	حقن	1,56	1,60 - 0,80	غير كاف
2	مرجع	1,85		تقدم المؤسسة عروضاً للتكوين تتماشى مع محيطاتها السياسية والعلمية والاجتماعية المهنية وتأخذ بعين الاعتبار السياق الوطني والدولي.
5	مرجع	2,80		هيئات لقيادة وتنفيذ عروض التكوين.
6	مرجع	0,04		تقترح المؤسسة أشكالاً للتكوين (التعليم عن بعد، التعليم بالتناوب).
2	حقن	2,37	2,40 - 1,60	مرافقة الطالب في تكوينه
3	مرجع	2,37		تتبع المؤسسة سياسة للوصول إلى الوثائق و الداعم البيداغوجية.

حقل 5	التوجيه والإدماج المهني	0.24	0.80-0	ضعيف جدا
مرجع 2	تطور المؤسسة جهاز او سياسة للمساعدة على الإدماج المهني.			
مرجع 3	تطور المؤسسة شراكات مع الوسط الاجتماعي المهني.	0.24		
حقل 6	التكوين في الدكتوراه	2.33	2.40 - 1.60	بحاجة الى تحسين
مرجع 1	تضمن المؤسسة جودة التكوين في الدكتوراه بتدعيمها علميا وباستراتيجيات تعاون وطني ودولي.	1.94		
مرجع 2	تطور المؤسسة جهاز لتأطير ومتابعة وإدماج طلبة الدكتوراه.	2.72		
حقل 7	التكوين المتواصل	2.28	2.40 - 1.60	بحاجة الى تحسين
مرجع 1	التكوين المتواصل جزء لا يتجزأ من عرض التكوين.	3.50		
مرجع 2	تقوم المؤسسة بتسهيل عملية استقبال الراغبين في استئناف دراساتهم في مختلف الأعمار	3.33		
مرجع 3	تضمن المؤسسة عروضاً للتكوين متخصصة تتوّج بدبلوم و/ أو بشهادة لأفراد الوسط الأكاديمي والأوساط الاجتماعية والمهنية	0.00		

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات تقرير التقييم الذاتي للجامعة.

2-3 ميدان البحث العلمي: من خلال الجدول (10) نلاحظ أن المستوى المحقق في هذا الميدان غير كاف [1.60-0.80] فهو لا يزال بعيدا عن المطلوب، انحصر تقييم مدى تطبيق الية الشراكة المجتمعية ضمن هذا الميدان ما بين [1.60-0.80] فمن الواضح الضعف الشديد في تطبيق هذه الآلية ضمن هذا الميدان.

جدول رقم (10): تقييم مدى تطبيق آلية الشراكة المجتمعية في ميدان البحث العلمي.

الرمز	ميدان البحث العلمي	م. ح. ا. م.	المجال	مدى التطبيق
	علامة الميدان	1.20	1.60 - 0.80	غير كاف
حقل 1	تنظيم، هيكلية وتطوير البحث العلمي	1.03	1.60 - 0.80	غير كاف
مرجع 5	تطور المؤسسة بحثا يلبي احتياجات محيطها	1.03		
حقل 2	العلاقات والشراكات العلمية	1.70	2.40 - 1.60	بحاجة الى تحسين
مرجع 1	تضع المؤسسة استراتيجية شراكات متميزة في مجال البحث على الصعيدين الإقليمي والوطني	1.70		
حقل 3	تثمين البحث العلمي	0.85	1.60 - 0.80	غير كاف

مرجع 1	تجري المؤسسة سياسة لتثمين البحث ونقل نتائجها	0,66	
مرجع 3	تشجع المؤسسة إنشاء واحتضان شركات ذات علاقة بالبحث.	0,28	
مرجع 4	تحرص المؤسسة على نشر الثقافة العلمية.	1,61	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات تقرير التقييم الذاتي للجامعة.

3-3 ميدان الحياة الجامعية: أظهر الجدول (11) أن المستوى المحقق، هو مستوى بحاجة الى تحسين [1.60-2.40]، ويتعلق هذا الحقل بمدى التزام المؤسسة بمبادئ الأخلاق وآداب المهنة، والالتزام بمبدأ المساواة في الفرص؛ ومراعاة وتنمية مبادئ التنمية المستدامة ومن خلال الجدول نلاحظ أن المراجع جاءت ضعيفة إلى ضعيفة جدا، فهي شبه غائبة كليا عن أذهان الفاعلين في الكليات والمعاهد فيما عدا أخلاقيات وآداب المهنة التي خصصت لها الجامعة هيئة خاصة وميثاقا مكتوبا ومنشورا، فقد جاءت علامته 3.64 من 4 ضمن المجال [3.20-4] أي أن مستوى تطبيق هذه الآلية ضمن هذا المرجع جيد جدا.

جدول رقم (11): تقييم مدى تطبيق آلية الشراكة المجتمعية في ميدان الحياة الجامعية.

ميدان الحياة الجامعية	م. ح. إ.	المجال	مدى التطبيق
الميدان	علامات الميدان في الكليات والمعاهد	1.70	2,40 - 1,60
حقل 4	المسؤولية المجتمعية (الأخلاق والمواطنة والمساواة في الفرص والتنمية المستدامة)	1,70	2,40 - 1,60
مرجع 1	تشجيع وتطوير أنشطة المواطنة والتبادل والنقاشات المجتمعية	1,07	
مرجع 2	احترام مبادئ وقواعد أخلاقيات وآداب المهنة	3,64	
مرجع 3	سياسة في التزام مبدأ المساواة في الفرص	0,72	
مرجع 4	مرافق ومعدات وممارسات المؤسسة تراعي البعد البيئي والتنمية المستدامة.	1,34	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تقرير التقييم الذاتي

3-4 ميدان العلاقة مع المحيط : تقييم مدى تطبيق آلية الشراكة المجتمعية في هذا الميدان انحصر ضمن المجال [1.60-0.80] وهو مستوى غير كاف، فميدان العلاقة مع المحيط يعتبر محكا لاختبار مدى انسجام المؤسسة مع محيطها الاقتصادي والاجتماعي ومساهمتها في تنميته، فالعلاقة مع المحيط نجدها في الواقع في مختلف الميادين، فهي مطلوبة في التكوين والبحث والحياة الجامعية، ولا يكاد يخلو

حقل من حقول النشاط في الجامعة من مراجع ومعايير من علاقة مع المحيط بمكوناته. لذلك فإن ضعف هذا الميدان أو قوته ينعكسان على مختلف الميادين.

جدول رقم (12): تقييم مدى تطبيق آلية الشراكة المجتمعية في ميدان العلاقة مع المحيط.

الرمز	ميدان الحياة الجامعية	م. ح. إ.	المجال	مدى التطبيق
	علامات الميدان في الكليات والمعاهد	1,02	1,60 - 0,80	غير كاف
حقل 1	المشاركة في تنمية الجماعات المحلية	1,12	1,60 - 0,80	غير كاف
مرجع 1	عروض للتكوين تلبي الطلب المحلي	0,96		
مرجع 2	المساهمة في الإدماج المهني للطلاب	0,89		
مرجع 3	تنظم المؤسسة تكوينًا متواصلًا لتلبية الاحتياجات المحلية.	0,38		
مرجع 4	المشاركة في التكفل بالإشكالات المحلية	2,28		
حقل 2	العلاقة مع الشركات	1,19	1,60 - 0,80	غير كاف
مرجع 1	تناسب عروض التكوين مع احتياجات الشركات	1,07		
مرجع 2	وجود تكوين متخصص حسب احتياجات الشركات	0,88		
مرجع 3	هيئات للإدماج المهني ومتابعة الخرجين	1,63		
حقل 3	البحث والتطوير	0,50	0,80 - 0	ضعيف جدا
مرجع 1	علاقات شراكة مع المؤسسات	0,70		
مرجع 2	المساهمة في إطار برامج مشتركة للبحث والتطوير مع المؤسسات.	0,24		
مرجع 3	تحضير ونشر وتثمين المعلومة العلمية والتقنية			
حقل 4	التكوين والمتابعة	1,28	1,60 - 0,80	غير كاف
مرجع 1	خطة للتكوين على أساس احتياجات الجماعات المحلية والشركات والشركاء الاجتماعيين	0,22		
مرجع 2	تحرص المؤسسة على ناتج تكوينها.	0,78		
مرجع 3	تساهم المؤسسة في خلق وتطوير حاضنات و هيئات الدعم والمرافقة للشركات الصغيرة	1,50		
مرجع 4	تندرج محاور البحث في إطار البرنامج الوطني للبحث.	2,61		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تقرير التقييم الذاتي

4 - اختبار الفرضية الرابعة: مدى توجه الجامعة نحو تطبيق آلية نقل التكنولوجيا¹.

4-1 ميدان التكوين: وضعية هذا الميدان في الجامعة يبينها الجدول (13)، ويظهر فيه أن مدى تطبيق هذه الآلية معتدل إلى حد ما [1.60-2.40] وهو بحاجة إلى تحسين.

جدول رقم (13): تقييم مدى تطبيق آلية نقل التكنولوجيا في ميدان التكوين.

الرمز	ميدان التكوين	م. ح. إ.	المجال	مدى التطبيق
	علامة الميدان	1,94	2,40 - 1,60	بحاجة الى تحسين
حقل 6	التكوين في الدكتوراه	1,94	2,40 - 1,60	بحاجة الى تحسين
مرجع 1	تضمن المؤسسة جودة التكوين في الدكتوراه بتدعيمها علميا وبإستراتيجيات تعاون وطني ودولي.	1,94		
معيار 1	تستند عروض التكوين في الدكتوراه على تبادل الإمكانيات البشرية والمادية على المستوى الوطني والدولي.	1,94		
إثبات 1	1. عدد اتفاقيات التأطير المشترك لرسائل التخرج.	1,22		
إثبات 2	2. عدد التريصات المنجزة (قصيرة أو طويلة المدة).	2,67		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تقرير التقييم الذاتي.

4-2 ميدان البحث العلمي: تظهر علامة الميدان، وجود مستويات متباينة ما بين الجيد والذي يحتاج

الى تحسين مراجع هذا الحقل إلا أن المستوى المحقق لايزال بعيدا عن المطلوب.

جدول رقم (14): تقييم مدى تطبيق آلية نقل التكنولوجيا في ميدان البحث العلمي.

الرمز	ميدان البحث العلمي	م. ح. إ.	المجال	مدى التطبيق
	علامة الميدان	2,22	2,40 - 1,60	بحاجة الى تحسين
حقل 1	تنظيم، هيكلية وتطوير البحث العلمي	2,41	2,40 - 1,60	جيد
مرجع 1	تحدد المؤسسة أولوياتها في البحث وتضع الوسائل الملائمة حيز التنفيذ	2,41		
حقل 2	العلاقات والشراكات العلمية	2,03	2,40 - 1,60	بحاجة الى تحسين

¹ للاطلاع أكثر أنظر إلى قائمة الملاحق

مرجع 3	تضمن المؤسسة تطورا للشراكة الدولية في مجال البحث.	1,38	
مرجع 4	تمتلك المؤسسة سياسة إعلام ونشر لإنتاجها العلمي.	2,67	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تقرير التقييم الذاتي.

4-3 ميدان التعاون الدولي: يتعلق ميدان التعاون بالانفتاح على العالم والاتفاقيات والشراكات الدولية وأظهر الجدول مستوى متدني وغير كاف في هذا الميدان [0.80-1.60]، وشمل الضعف مختلف الحقول المكونة لهذا الميدان، وأضعفها الحقل الأخي وهذه الملاحظة تنطبق على جميع مراجع هذا الحقل فقد جاءت جد متدنية حيث لم تتعدى معظمها الواحد الصحيح باستثناء مرجع الوصول إلى المراجع والموارد المالية الذي كانت علامته مرتفعة مقارنة بمثيلاتها من المراجع.

جدول رقم (15): تقييم مدى تطبيق آلية نقل التكنولوجيا في ميدان التعاون الدولي.

الرمز	ميدان: التعاون	م. ح. إ.	المجال	مدى التطبيق
	ميدان التعاون في الكليات والمعاهد	1,39	1,60 - 0,80	غير كاف
حقل 1	حقل: الانفتاح على العالم	1,69	2,40 - 1,60	بحاجة الى تحسين
مرجع 1	سياسة الانفتاح على العالم	1,39		
مرجع 2	إستراتيجية البحث والتكوين تتضمن الإطار الدولي	2,06		
مرجع 3	سياسة اتصال لإبراز المؤسسة على المستوى الدولي	2,88		
مرجع 4	برامج التعليم والبحث قابلة للتقييم الدولي	0,44		
حقل 2	حقل: الشراكة والحركية	1,67	2,40 - 1,60	بحاجة الى تحسين
مرجع 1	الشراكات الدولية في مجال التكوين والبحث	1,37		
مرجع 2	مرجع 2: تشجع المؤسسة على الحركية العالمية			
مرجع 3	وسائل وهياكل الاستقبال للأساتذة والباحثين الأجانب	2,00		
حقل 3	حقل: الاستفادة المشتركة من المعلومات والموارد	0,81	0,80-0	ضعيف جدا
مرجع 1	للمؤسسة أنماط للتكوين مفتوحة على العالم	0,06		
مرجع 2	الوصول إلى المراجع والموارد الدولية	2,48		
مرجع 3	الرصد والمتابعة لما يجري على المستوى العالمي	0,33		
مرجع 4	تعزيز عمليات الاستفادة المتبادلة من الموارد	0,37		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تقرير التقييم الذاتي.

ثالثا: تحليل نتائج الدراسة الميدانية

مما سبق يمكن تلخيص هاته النتائج على شكل نسب مئوية، أي نسبة تطبيق مراجع الميادين الخاصة بكل آلية ووفقاً لنظام التقييم المعتمد، توجد أربع فئات (علامات المراجع المحسوبة) كما هو موضح في الجدول أدناه¹:

- درجة 1 أو أقل ($Nc \leq 1$): ضعيف جداً أو غير محقق.
- درجة محصورة بين 1 و 2 ($1 < Nc \leq 2$): ضعيف أو غير كاف.
- درجة محصورة بين 2 و 3 ($2 < Nc \leq 3$): بحاجة إلى تحسين.
- درجة محصورة بين 3 و 4 ($3 < Nc \leq 4$): جيد أو محقق تماماً.

ويشير الجدول إلى نسبة المراجع والمعايير والإثباتات المطبقة وغير المطبقة. على سبيل المثال إذا أخذنا في الاعتبار الحقل (ت1) من الجدول² (16)، فإننا نقرأ أن هناك مرجعاً تكون قيمته أقل من أو تساوي 1 ومرجعين أقل من أو تساوي 2 محصورين بين ($1 < Nc \leq 2$) ومرجعين أقل من أو تساوي 3 ($2 < Nc \leq 3$) ومرجع واحد محصور بين 3 و 4 وتمثل الأرقام 1، 2، 1، 2 على التوالي، إجمالي عدد المراجع المطبقة في الحقل (ت1) الخاص بميدان التكوين أما النسب فتمثل نسبة تطبيق مراجع كل حقل من حقول الميادين الخمسة فمثلاً في الحقل (ت1) نسبة المراجع المطبقة التي جاءت درجتها أقل من أو تساوي 1 صحيح هي 16.67 % وأخيراً يشير الجدول 16 إلى عدد المعايير والإثباتات غير المطبقة.

جدول (16): عدد ونسب المراجع المطبقة الخاصة بالآليات للميادين الخمسة للمؤسسة محل الدراسة.

الميدان ³	الحقل	درجات المراجع المطبقة				عدد المعايير غير المطبقة	عدد الإثباتات غير المطبقة
		$Nc \leq 1$	$1 < Nc \leq 2$	$2 < Nc \leq 3$	$3 < Nc \leq 4$		
التكوين (ت)	ت1	1	2	2	1	3	8
		16,67%	33,33%	33,33%	16,67%	25,00%	28,57%
	ت2	0,00%	33,33%	33,33%	1	1	5
		0,00%	33,33%	33,33%	33,33%	10,00%	16,67%
	ت3	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%	1	2
		0,00%	0,00%	100,00%	0,00%	20,00%	13,33%
	ت4	0,00%	0,00%	33,33%	2	3	5
		0,00%	0,00%	33,33%	66,67%	42,86%	27,78%
	ت5	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	6	11
		100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	75,00%	68,75%
	ت6	0,00%	50,00%	50,00%	1	0	0
		0,00%	50,00%	50,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	ت7	1			2	1	1

¹ دليل تطبيق المرجعية الوطنية للجودة في التعليم العالي ص 11

² تم انجاز هذا الجدول بالاعتماد على الجدول (17): تصنيف مراجع الميادين

³ قامت اللجنة الوطنية لتطبيق ضمان الجودة في التعليم العالي بترميز الميادين الخمسة.

14,29%	25,00%	66,67%	0,00%	0,00%	33,33%		
32	15	6	6	4	4	7	المجموع 1
26,67%	30,61%	30,00%	30,00%	20,00%	20,00%		
13	6	3	3	1		1ب	البحث العلمي
40,63%	37,50%	42,86%	42,86%	14,29%	0,00%		
4	1		1	3		2ب	
19,05%	9,09%	0,00%	25,00%	75,00%	0,00%		
3	0			1	3	3ب	
27,27%	0,00%	0,00%	0,00%	25,00%	75,00%		
20	7	3	4	5	3	3	المجموع 2
31,75%	21,88%	20,00%	26,67%	33,33%	20,00%		
2	0	1		2	1	4ح	الحياة الجامعية
10,00%	0,00%	25,00%	0,00%	50,00%	25,00%		
3	0	1	0	2	1	1	المجموع 3
3,90%	18,09%	25,00%	0,00%	50,00%	25,00%		
0	0		2	1	1	1ت	التعاون الدولي
0,00%	0,00%	0,00%	50,00%	25,00%	25,00%		
5	4		1	1		2ت	
50,00%	66,67%	0,00%	50,00%	50,00%	0,00%		
0	0			1	3	3ت	
0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	25,00%	75,00%		
5	4	0	3	3	4	3	المجموع 4
12,82%	19,05%	0,00%	30,00%	30,00%	40,00%		
7	3		1		3	1ع	العلاقة مع المحيط
41,18%	42,86%	0,00%	25,00%	0,00%	75,00%		
2	0			2	1	2ع	
8,70%	0,00%	0,00%	0,00%	66,67%	33,33%		
10	3				2	3ع	
47,62%	60,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%		
4	1		1	1	2	4ع	
36,36%	25,00%	0,00%	25,00%	25,00%	50,00%		
23	7	0	2	3	8	4	المجموع 5
31,94%	30,43%	0,00%	15,38%	23,08%	61,54%		
83	33	10	15	17	20	18	المجموع الإجمالي
14,59%	5,59%	16,13%	24,19%	27,42%	32,26%		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المرجعية الوطنية لضمان الجودة في التعليم العالي، ص 9.

التعليق على الجدول: بعد تحديد نسب تطبيق مراجع الميادين الخاصة بالفرضيات محل الدراسة سنقوم

بمحاولة تحليل المراجع التي جاءت ضمن المجالات التالية فقط أي:

- درجة 1 أو أقل ($Nc \leq 1$): ضعيف جدا أو غير محقق.
 - درجة محصورة بين 1 و 2 ($1 < Nc \leq 2$): ضعيف أو غير كاف.
 - درجة محصورة بين 2 و 3 ($2 < Nc \leq 3$): بحاجة إلى تحسين.
- وقد جاء تصنيف المراجع وفق المجالات اعلاه كما هو موضح في الجدول رقم (17):

جدول رقم (17): تصنيف مراجع الميادين

المجموع	علامات المراجع المحسوبة (Nc)				الحقل	الميدان
	$3 < Nc \leq 4$	$2 < Nc \leq 3$	$1 < Nc \leq 2$	$Nc \leq 1$		
6	ت14	ت12 - ت15	ت11-ت13	ت16	ت1	التكوين
3	ت22	ت23	ت21		ت2	
1		ت32			ت3	
3	ت41 - ت44	ت42			ت4	
2				ت51-ت53	ت5	
2		ت62	ت61		ت6	
2	ت71 - ت72			ت73	ت7	
20	6	6	4	4	7	المجموع 1
7	ب12-ب16-ب18	ب11-ب13- ب17	ب15		ب1	البحث العلمي
4		ب24	ب21-ب22- ب23		ب2	
3			ب34	ب31-ب33	ب3	
14	3	4	5	2	3	المجموع 2
4	ج42		ج41 - ج44	ج43	ج1	الحياة الجامعية
4	1		2	1	1	المجموع 3
4		ن12-ن13	ن11	ن14	ن1	التعاون الدولي
2		ن23	ن21		ن2	
4			ن32	ن31-ن33-ن34	ن3	
10	0	3	3	4	3	المجموع 4
4		ع14		ع11-ع12-ع13	ع1	العلاقة مع المحيط
3			ع21-ع23	ع22	ع2	
3				ع31-ع32-ع33	ع3	
4		ع44	ع43	ع41-ع42	ع4	
14	0	2	3	9	4	المجموع 4
62	10	15	17	20	18	المجموع الكلي

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على دليل المرجعية الوطنية لضمان الجودة، ص 11

1 - درجة 1 أو أقل ($Nc \leq 1$): ضعيف جدا أو غير محقق.

1-1: ميدان التكوين¹:

من أجل تحسين هذه المراجع التي جاءت ضمن هذا المجال فإنه:

بالنسبة للمرجع (ت 16) تقترح المؤسسة أشكالا مختلفة للتكوين: جاءت درجة هذا المرجع ضعيفة جدا

وذلك لضعف علاقات المؤسسة مع المحيط ومن أجل ذلك تسعى المؤسسة مع الشركاء الاجتماعيين

والاقتصاديين لفتح عروض بصيغ جديدة تتناسب طلبات المحيط الاقتصادي والاجتماعي، وهذا بناء على

توصيات مشروع المؤسسة؛ فتنوع أشكال التكوين يفترض به أن يشكل فارقا كبيرا في هذا المرجع.

بالنسبة للمرجع (ت 51) تطوير جهاز التوجيه و المرجع (53) الخاص بتطوير شراكات مع المحيط

الاقتصادي والاجتماعي: فالمؤسسة لا تمتلك أي جهاز خاص بالتوجيه والإدماج المهني ولم تقم بدورات

لتوجيه الطلبة حول فرص التوظيف، هنا ينصح بإنشاء خلية إعلام وتوجيه لفائدة الطلبة والموظفين؛ أما

فيما يخص المرجع (53) توجد بعض الشراكات الا أن البعض منها غير مفعّل، لذلك سعت الجامعة في

اطار مشروع المؤسسة إلى إبرام عدة اتفاقيات وتفعيل أخرى، فقامت بعقد عدة اجتماعات مع المؤسسات

من أجل تفعيل الشراكة² مثل: Condor, Hodhna Lait, SPE, MEI، بالإضافة إلى تنصيب مكتب

ربط الجامعة مع المؤسسات (BLEU)، وفي اطار دار المقاولاتية للجامعة فان الدار تقوم بدور المرافقة

لتشجيع والدعم في انشاء المشاريع حيث استفاد عدد معتبر من الطلبة من المرافقة قبل التوجه لمختلف

أجهزة الدعم³.

بالنسبة للمرجع (73) تضمن المؤسسة عروضاً للتكوين متخصصة تتوج بدبلوم و/ أو بشهادة لأفراد

الوسط الأكاديمي والأوساط الاجتماعية: الشهادات الوحيدة الممنوحة هي الشهادات المعروفة " ليسانس

ماستر ودكتوراه" والشركاء الاقتصاديين لم يتقدموا بطلب للجامعة بعروض تكوين من هذا النوع.

2 1 ميدان البحث العلمي:

جميع المراجع التي جاءت ضمن هذا المجال مرتبطة بعلاقة الجامعة مع المحيط الاقتصادي والاجتماعي

وقابليته لتطبيق النتائج المتحصل عليها بالبحث العلمي.

¹ مقابلة مع السيد نائب العميد المكلف بالبيداغوجيا لكلية التكنولوجيا

² انظر الى قائمة الملاحق .

³ مقابلة مع السيد مسؤول دار المقاولاتية

3 1 ميدان الحياة في الجامعة:

المرجع (ت 43): التزام مبدأ المساواة في الفرص : يرجع ذلك الى أن هذا الجانب لا يزال جديدا على الجامعة.

4 1 ميدان التعاون الدولي:

المرجع (ن 14) برامج التعليم والبحث قابلة للتقييم الدولي : الجامعة تحضر نفسها للتقييم الخارجي فقد زار الجامعة خبير دولي (كندا) وخبير وطني (سطين) لمرافقة الجامعة للتقييم الخارجي من طرف هيئة دولية.

المرجع (31) للمؤسسة أنماط للتكوين مفتوحة على العالم : لعل من بين أهم الصعوبات في هذا المرجع هو عزوف الأساتذة في وضع دروسهم على الشكل الالكتروني على شبكة الانترنت، ومن أجل ذلك تسعى الجامعة من خلال خلية الإعلام والاتصال إلى فتح الجامعة عبر البوابة الالكترونية والدروس المفتوحة على شبكة الانترنت (TIC)، فقد زار الجامعة خبيرين دوليين أحدهما خبير لدى اليونسكو خلال شهر ماي 2018، من أجل مرافقة الجامعة في التعليم الالكتروني والتعليم العابر للحدود.

5-1 ميدان العلاقة مع المحيط:

بالنسبة للمراجع (11، 12، 13، 12¹) يمكن القول أن: مشاركة المهنيين في إعداد عروض التكوين وتأطير مشاريع التخرج ضئيلة، لأنها من اختصاص CPND أيضا نشاطات الإدماج المهني للطلاب شبه منعدمة، فيما عدا² التظاهرات بالتنسيق مع دار المقاولاتية والمؤسسات المعنية بدعم تشغيل الشباب وتمويل المشاريع المصغر؛ بالنسبة لعدد الطلبة الأوائل الذين يتم تشغيلهم بطلب من الشريك الاجتماعي فحسب كلية التكنولوجيا فقد تم توظيف 09 طلبة متفوقين خلال (2016/2015) في مؤسسة "لافارج". 12 طالبا متفوقا خلال (2017/2016) في مؤسسة "فاخورة الجزائر" و 12 طالبا متفوقا في مؤسسة "حليب حضنه" خلال (2018/2017). هذا قد يكون كفيلا بتحسين درجة هذا الحقل؛ فيما يخص مرجع (22) فالشركات هي من تقوم بتقديم عروض التكوين من أجل تكوين موظفيها وليست الجامعة فبعض الشركاء أبدوا رغبتهم في تكوين موظفيهم أغلبهم في اللغات. أما بالنسبة للمراجعين (31، 32) فان معظم البحوث التي تجرى على مستوى الجامعة هي بحوث أكاديمية وليست بحوث بشراكة مع القطاع

¹ انظر لعناوين المراجع في قائمة الملاحق بالنسبة لميدان العلاقة مع المحيط.

² مقابلة مع السيد مسؤول دار المقاولاتية

الاقتصادي والاجتماعي وإن كانت هناك أبحاث ذات صلة بالقطاع الاقتصادي والاجتماعي فهي أبحاث تدرج في المجهود الفردي للأستاذ الباحث وتبقى ضئيلة أمام الأهداف المرجوة.

2 -درجة محصورة بين 1 و 2 ($1 < Nc \leq 2$): ضعيف أو غير كاف:

2-1 ميدان التكوين : جاءت درجة هذه المراجع غير كافية وذلك راجع لنقص تكوين الأساتذة فيما يخص التدريس بالمقاربة بالكفاءات واستعمال التكنولوجيا للإعلام والاتصال وأيضا عدم توفر مهمة الإشراف بالنسبة للطلبة وذلك لتجربة سابقة قامت بها الجامعة وفشلت ومن أجل تحسين درجات مراجع هذا المجال تقوم الجامعة حاليا بتكوين الأساتذة الجدد في التقنيات الجديدة للتدريس وتشرف على ذلك خلية المرافقة البيداغوجية و خلية اليقظة البيداغوجية، كذلك أنشأت الجامعة خلية تكنولوجيا الاتصال والإعلام من أجل مرافقة وتكوين الأساتذة والإداريين باستعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال وهذا بناء على توصيات مشروع المؤسسة الذي أطلقته الجامعة مؤخرا، أيضا من أجل تحسين المرجع الخاص بالإشراف قامت الجامعة بتنفيذ دور مركز الحسابات للجامعة بتوفير 2 استيديو من أجل توفير الدروس. بالإضافة الى فتح دورات تكوينية للأساتذة بشكل عام باستعمال قاعدة بيانات مثل MOODEL.

2-2 ميدان البحث العلمي: الضعف المسجل هنا بسبب ضعف العلاقة مع المحيط، ف تنمية العلاقة بالمحيط كفيلة بأن ترفع المستوى أكثر، أيضا الشراكات الوطنية والدولية مازالت محتشمة وتتطلب الكثير من التفعيل، فيما يخص المرجع (21) ضعفه راجع الى نقص عدد فرق البحث بالنسبة لعدد الأساتذة ومن أجل تحسين هذا المرجع ينصح بأن يكون هناك تنوع في تخصصات فرق البحث.

3-3 ميدان الحياة في الجامعة: مراجع هذا المجال ضعيفة وهذا راجع إلى أن هذا المجال لا يزال جديدا على الجامعة. وتبقى ثقافة البيئة والتنمية المستدامة والمسؤولية المجتمعية بصفة عامة بحاجة إلى عمل كبير يشمل كل الكليات والمعاهد.

3-4 ميدان التعاون: من بين العراقيل تطبيق سياسة الانفتاح على العالم، إلا أن مشروع المؤسسة قام بتطبيق هذه السياسة وبالتالي يجب أن ينخرط الأساتذة والفاعلون في اتجاه هذه السياسة، أما مرجع (21) فلمؤسسة سياسة واضحة وهادفة في مجال الشراكة مع الجامعات الأجنبية ، أما المرجع (32) الوصول الى المراجع والموارد الدولية يكون فقط عن طريق SNDL الذي تم إعداد خطته من طرف الوزارة.

3-5 ميدان العلاقة مع المحيط: ضعف مراجع هذا المجال راجع الى عدم تعاون الشركات مع الجامعة وأيضا عروض التكوين المهنية لفائدة الشركات قليلة جدا، ومن أجل ذلك كوَّنت خلية "العلاقة مع الشركات" يترأسها رئيس الجامعة وتضم كل من عميد كلية التكنولوجيا والعلوم والرياضيات والاقتصاد

ونواب رئيس الجامعة ومسؤول مركز تعليم اللغات المكثف؛ فيما يخص الترقيات مثلا في كلية التكنولوجيا التبرص للطلبة سنة ثانية ماستر يكون إجباريا ويكون متوج بتقرير مكتوب إجباريا.

3 - درجة محصورة بين 2 و 3 ($2 < Nc \leq 3$): بحاجة إلى تحسين.

3-1 ميدان التكوين: ما يحتاج الى تحسين في مرجع (12) مثلا، الوسائل البشرية والمادية (هياكل ومعدات)، أما فيما يخص مرجع الوصول إلى الوثائق والدعائم البيداغوجية عدم وجود ساعات عمل خارج أوقات العمل الرسمية ، ومن أجل القيام بالتحسين ورفع مستوى هذا المرجع يحبذ فتح المكتبة بعد أوقات العمل الرسمية؛ فيما يخص مرجع تطبيق التزامات عروض التكوين من النقائص المسجلة والتي تحتاج إلى تحسين عدم نشر مخطط المقياس¹ (Syllabus) ومتابعة تنفيذه، رغم أن خلية الجودة عرضت نموذجا لمخطط الدرس في بداية السنة الجامعية (2017/2016) ، وتسعى الجامعة الى تطبيقه انطلاقا من السنة الجامعية (2018/2019) تحت قيادة نائب مدير الجامعة المكلف بالبيداغوجيا، هذا من شأنه أن يقوم بتحسين المستوى.

3-2 ميدان البحث العلمي: من اجل القيام بعملية التحسين فانه على جميع الكليات أن تعتمد على أولويات محددة مسبقا، كأن تقوم بوضع أولوية سياسة البحث العلمي التي هي سياسة الوزارة الوصية مع الاحتفاظ بخصوصية كل منطقة، بالنسبة لإقامة سياسة تكوين للبحث، فان العدد الكبير لطلبة الماستر لا تستوعبه هياكل مخابر البحث، كل كليات ومعاهد الجامعة مطالبة بالعمل على تحسين مختلف المراجع الموجودة ضمن هذا المجال، وخاصة في الشراكة الدولية.

3-3 ميدان التعاون الدولي: هناك ضعف في إبرام العقود مع الجامعات الخارجية فعدد الأساتذة الباحثين الذين تم إرسالهم كبير أما عدد الأساتذة الباحثين الذين تم استقبالهم كان قليل لذلك وجب تسهيل إجراءات عقد الاتفاقيات الدولية حتى تتمكن من عملية التحسين ومنح الفرصة للمخابر والكليات لإجراء اتفاقيات خاصة بهم قصد تنويع وتطوير البحث العلمي في إطاره الدولي.

3-4 ميدان العلاقة مع المحيط: من أسباب ضعف المشاركة في التنمية المحلية أيضا محدودية النشاط الاقتصادي في الولاية، مما استدعى بعض الكليات للبحث عن متعاملين من الولايات المجاورة، لكن الولاية تشهد في السنوات الأخيرة حركية اقتصادية يتعين رصدها والاستفادة منها؛ أما فيما يخص انشاء المخابر يجب أن يكون متوافق مع البرنامج الوطني للبحث وهو برنامج وزاري.

¹ نموذج مخطط المقياس موجود بقائمة الملاحق

رابعاً: نتائج اختبار فرضيات البحث:

1 إختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H_0 : لا تطبق جامعة محمد بوضياف آلية المقاولاتية المؤسسية في الميادين (التكوين، البحث العلمي، علاقة الجامعة مع المحيط).

H_1 : تطبق جامعة محمد بوضياف آلية المقاولاتية المؤسسية في الميادين (التكوين، البحث العلمي، وعلاقة الجامعة مع المحيط)

من خلال النتائج السابقة يمكننا القول إن الفرضية الفرعية الأولى مثبتة جزئياً والتي تنص على أن جامعة محمد بوضياف تطبق آلية المقاولاتية في ميادين (التكوين، البحث العلمي، علاقة الجامعة مع المحيط) توصلنا إلى أن إمكانية تطبيق الجامعة لآلية المقاولاتية في ميدان التكوين غير محققة وذلك لأن الجامعة لا تملك خلية أو مصلحة لتوجيه الطالب إلى فرص التوظيف وإنشاء الأعمال؛ أما في ميدان البحث العلمي فتطبيق هاته الآلية غير كاف (0.29 من 4) فالمستوى لا يزال بعيداً عن المطلوب على الرغم من أن مناخ البحث مناسب لحاجيات الجامعة، بالنسبة لميدان علاقة الجامعة بالمحيط فتوصلنا إلى أن تطبيق هذه الآلية موجود بقيمة (2.09 من 4) إلا أنه بحاجة إلى تحسين؛

2 إختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H_0 : لا تطبق جامعة محمد بوضياف آلية الإبداع والابتكار في التدريس للميادين (التكوين، البحث العلمي وعلاقة الجامعة مع المحيط).

H_1 : تطبق جامعة محمد بوضياف آلية الإبداع والابتكار في التدريس للميادين (التكوين، البحث العلمي وعلاقة الجامعة مع المحيط).

من خلال النتائج السابقة يمكننا القول إن الفرضية الفرعية الثانية مثبتة جزئياً وتحتاج إلى تحسين فهي تنص على أن جامعة محمد بوضياف تطبق آلية الإبداع والابتكار في ميادين (التكوين، البحث العلمي، علاقة الجامعة مع المحيط)

حيث توصلنا إلى أن مستوى تطبيق الجامعة لآلية الإبداع والابتكار في ميدان التكوين (2.04 من 4) فهو بحاجة إلى تحسين خاصة في ما يخص تنويع عروض التكوين الذي يتطلب جهداً إضافياً من قبل المسؤولين البيداغوجيين وأيضاً تطبيق المقاربة بالكفاءات حيث لا يوجد أي استخدام فعلي لها، أما في ميدان البحث العلمي توصلنا إلى أن مستوى تطبيق هذه الآلية ضمن هذا الميدان بحاجة إلى تحسين (1.68 من 4) إلا أن تطبيق هذه الآلية ضمن هذا المجال لا يزال بعيداً إلى حد ما عن المستوى

المطلوب، أما ميدان العلاقة مع المحيط فتطبيق آلية الإبداع والابتكار جاء ضعيف وغير كاف (1.57 من 4) فالضعف المسجل يتطلب بناء علاقة مع المحيط.

3 إختبار الفرضية الثالثة:

H_0 : لا تطبق جامعة محمد بوضياف آلية الشراكة المجتمعية في التدريس في الميادين (التكوين، البحث العلمي، الحياة الجامعية، وعلاقة الجامعة مع المحيط).

H_1 : تطبق جامعة محمد بوضياف آلية الشراكة المجتمعية في التدريس في الميادين (التكوين، البحث العلمي، الحياة في الجامعة، وعلاقة الجامعة مع المحيط).

من خلال النتائج السابقة يمكننا القول إن الفرضية الفرعية الثالثة مثبتة جزئيا وغير كافية أي تحتاج إلى تحسين وهي تنص على أن جامعة محمد بوضياف تطبق آلية الشراكة المجتمعية في ميادين (التكوين، البحث العلمي، الحياة في الجامعة، وعلاقة الجامعة مع المحيط).

وقد توصلنا إلى أن الجامعة تطبق الية الشراكة المجتمعية بمستوى يحتاج الى التحسين (1.75 من 4) في ميدان التكوين أما ميدان البحث العلمي فقد كان المستوى غير كاف (1.20 من 4) فمستوى تطبيق هذه الآلية في ميدان الحياة في الجامعة أيضا يحتاج الى تحسين (1.70 من 4) بينما ميدان العلاقة مع المحيط فقد كان المستوى غير كاف (1.02 من 4).

4 إختبار الفرضية الرابعة:

H_0 : لا تطبق جامعة محمد بوضياف آلية نقل التكنولوجيا في الميادين (التكوين، البحث العلمي وميدان التعاون الدولي).

H_1 : تطبق جامعة محمد بوضياف آلية نقل التكنولوجيا في الميادين (التكوين، البحث العلمي ميدان التعاون الدولي).

من خلال النتائج السابقة يمكننا القول إن الفرضية الفرعية الثالثة مثبتة جزئيا وغير كافية فهي تحتاج إلى تحسين إذ تنص على أن جامعة محمد بوضياف تطبق آلية نقل التكنولوجيا في ميادين (التكوين، البحث العلمي، التعاون الدولي).

توصلنا إلى أن جامعة محمد بوضياف تطبق آلية نقل التكنولوجيا بمستوى معتدل إلى حد ما (1.94) في ميدان التكوين إلا أنه يحتاج إلى تحسين، بينما مستوى تطبيقها في ميدان البحث العلمي معتدل إلى حد ما (2.22 من 4) وأيضاً يحتاج إلى تحسين، أما ميدان التعاون الدولي فقد كان مستوى تطبيق آلية نقل التكنولوجيا (1.39 من 4) فهو مستوى غير كاف وبحاجة إلى تحسين ومعالجة.

خلاصة الفصل الثاني

في هذا الفصل، تم إعطاء لمحة عن نشأة الجامعة ومفهومها بالإضافة الى اعطاء لمحة تاريخية موجزة عن جامعة محمد بوضياف بالمسيلة في المبحث الأول؛ أما المبحث الثاني فقد خصص لتحليل البيئة الداخلية والخارجية لجامعة محمد بوضياف واتضح أن هناك ضعفاً بسيطاً في إمكانيات البيئة الداخلية للجامعة؛ مما يستدعي العمل على تطوير مختلف عناصر البيئة الداخلية وبالأخص المؤثرة منها أما فيما يخص البيئة الخارجية فان تحسينها مرتبط بتحسين علاقة الجامعة بالمحيط الاقتصادي والاجتماعي؛ بالإضافة إلى أن قدرة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة على توظيف إمكانياتها في الاستفادة من الفرص ومواجهة التحديات تعدّ جيدة؛ أما المبحث الثالث فقد خصص لتحليل نتائج الدراسة الميدانية من خلال تحليل الرؤية، الرسالة، القيم والأهداف الإستراتيجية لمختلف ميادين الجامعة بالإضافة إلى تحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات وتحليل النتائج المتوصل إليها.

إن الوصول إلى جامعة ريادية يتطلب توجه استراتيجي وتوفر عدة عوامل مختلفة لعل من أهمها وجود رؤية إستراتيجية واضحة ومصادر تمويل مختلفة وقيادة رشيدة مع دعم حكومي مادي ومعنوي، بالإضافة إلى توفر مجموعة من الآليات وقد تطرقنا في دراستنا هذه لبعض منها؛ فمن الخطأ محاولة استيراد تجارب عالمية سابقة أو استنساخ خطط أجنبية نجحت في هذا المجال، ذلك أن نجاح أي مؤسسة مرتبط بالدرجة الأولى بالبيئة الداخلية والمحيط الخارجي لها، إذ أن أي مؤسسة تسعى إلى الريادية والتميز والانضمام إلى مصاف الجامعات العالمية تحتاج إلى الإبداع في أساليبها؛ وهذا ما حاولنا دراسته من خلال هذه الدراسة وذلك في فصلين النظري والتطبيقي حيث توصلنا إلى النتائج والملاحظات التالية:

أولاً: النتائج

بناء على التحليل الذي قمنا به لنتائج التقييم الذاتي لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة حول مدى تطبيق آليات التوجه الاستراتيجي نحو الريادية في جميع الميادين فقد توصلنا إلى الإثبات الجزئي للفرضيات الأربعة المتعلقة بالبحث، أي أن مدى التطبيق لكل من آلية المقاولاتية والشراكة المجتمعية ونقل التكنولوجيا والإبداع والابتكار كان جزئياً في بعض الميادين وغير مطبق نهائياً في بعض الميادين الأخرى، وعلى هذا الأساس سنقوم بعرض أبرز النتائج في مجمل الميادين:

ميدان التكوين:

- 0 هناك بعض الجهود التي بذلت من أجل ضبط عروض التكوين وتكوين الأساتذة ودعم الطالب بالدروس والمطبوعات على الخط.
- 0 دعم ومرافقة الطالب بالوثائق لا تزال بعيدة على المستوى المطلوب وهي بحاجة لجهود أكبر.
- 0 التحكم في رزنامة النشاطات البيداغوجية يتحسن من سنة لأخرى، حيث تقلص عدد الأسابيع الضائعة في بداية السنة الجامعية.
- 0 تفعيل دور اللجان البيداغوجية من أجل تقييم حقيقي لسير الأنشطة البيداغوجية.
- 0 دعم العملية التكوينية بالوسائل والتنظيم المحكم، لاستخدام أجهزة العرض والمواد الكيماوية الخاصة بللمحصر التطبيقية؛ من أجل تحسين متابعة سير الأنشطة البيداغوجية.

ميدان البحث العلمي:

- 0 سخرت جامعة محمد بوضياف إمكانيات لا بأس بها للمخابر.
- 0 تنشيط البحث وتدعيم الأساتذة الباحثين وطلبة الدكتوراه.
- 0 العلاقة بين فرق التكوين في الدكتوراه وفرق البحث في المخابر بحاجة إلى إعادة نظر.

- 0 العمل على تأسيس شراكات مع مؤسسات ومخابر أخرى وطنية ودولية، فهذا المجال لايزال يعاني من نقص كبير .
- 0 بينت عملية التقييم وجود عجز في الهياكل البيداغوجية.
- 0 ربط العلاقة مع المحيط وتجديد مقارباتها البيداغوجية، أو متابعة الإدماج المهني لخريجها وتثمين نتائج أبحاثها، و تأدية مسؤوليتها المجتمعية في ترقية المواطنة والثقافة العلمية والبيئية في محيطها.
- عموما يمكن القول أن أبرز ميدان يحتاج إلى التحسين وينعكس أثره على مختلف الميادين هو ميدان العلاقة مع المحيط .فقد أظهرت نتائج اختبار الفرضيات نقصا كبيرا في مختلف حقول ومراجع هذا الميدان، والواقع أن هذا الضعف ينعكس على الميادين الأخرى، التي يتطلب فيها الأمر الخروج إلى الميدان وجمع بيانات وبناء علاقات مع المؤسسات والهيئات المختلفة .
- 0 هذا الضعف في انفتاح الجامعة على محيطها أدى إلى صعوبات في التكوين من حيث تنوع عروض التكوين وتنفيذها، خاصة في الجانب التطبيقي والضعف في مجال البحث، وهذا يحرم الباحث من الوصول إلى البيانات كما يحرم الجامعة من أن يكون لها أثر في محيطها؛
- 0 ميدان الحياة الجامعية هو الآخر يتأثر بانعدام العلاقة مع المحيط، فتتشتت الحياة الثقافية والرياضية ينبنى على العلاقة مع المؤسسات التي يفترض أن تشارك وتدعم بالمال والهياكل.وعلى العموم يمكن القول إن الجامعة تواجه ثلاث تحديات أساسية:هي تحدي تلبية الطلب المتزايد على الهياكل البيداغوجية بسبب تزايد عدد الطلاب ، تحدي الانفتاح على المحيط، وتحدي المرونة وكسر الجمود لجميع الاساليب القديمة والتنوع في الميادين وكذا العمل اليومي للإدارات والمصالح.

ثانيا: الاقتراحات:

بعد تقييم كل ميدان، وعلى ضوء النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة التي اعتمدت على مخرجات التقييم الذاتي والمخطط الاستراتيجي الذي تبنته الجامعة للخماسي 2017-2022 نعرض فيما يلي مجموعة من الاقتراحات والتي نعتقد أنها كفيلة برفع أداء الآليات التي كانت قيد الدراسة من أجل الوصول بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة إلى مصاف الجامعات الريادية:

اقتراحات الفرضية الاولى "آلية المقاولاتية":

1 -ميدان التكوين:

- ✓ إجراء عمل استطلاعي حول فرص العمل المتاحة أمام الطلبة.
- ✓ العمل على بناء علاقات متينة مع المؤسسات والهيئات المعنية بالتوظيف من اجل مساعدة خريجي الجامعة على إنشاء أعمالهم الخاصة.
- ✓ دراسة قابلية التوظيف للخريجين والكفاءات المطلوبة في القطاع الاقتصادي والاجتماعي.

- ✓ تعزيز تدريس مقياس المقاولاتية في مختلف التخصصات من أجل تسهيل الإدماج المهني.
- ✓ تفعيل دور دار المقاولاتية وتكثيف اللقاءات مع الجهات المعنية للتوظيف.
- ✓ متابعة خريجي الجامعة وربط علاقات.

2 - ميدان البحث العلمي:

- ✓ وضع جهاز للبحث على الأعمال الحرة تحت تصرف الطلبة والباحثين.
- ✓ العمل على تحديد أولويات مسبقة للبحث العلمي.
- ✓ إنشاء خلية لرصد الشركاء المحليين والوطنيين المحتملين.
- ✓ العمل على كسب ثقة الشريك الاقتصادي في القدرة على نوعية الانجاز.

3 - ميدان العلاقة مع المحيط:

- ✓ دعم دار المقاولاتية وتنويع أشكال التعاون مع الهيئات المعنية بتشغيل ودمج الشباب مهنيًا.
- ✓ تكليف مصلحة أو خلية خاص بمهمة الإدماج المهني.

اقتراحات الفرضية الثانية "آلية الإبداع والابتكار":

1 ميدان التكوين:

- ✓ الاعتماد على أنواع أخرى أكثر مرونة من التكوين الكلاسيكي مثل ال تكوين عن بعد والتكوين بالتناوب والذي يتكيف مع حاجة بعض فئات الطلبة، خاصة العاملين منهم، وتدعيم قدرة الجامعة على استيعاب الطلب المتزايد على المقاعد البيداغوجية.
- ✓ العمل على تحديث وترقية الطرق البيداغوجية المستخدمة في التكوين بما يتناسب وأهداف نظام LMD.
- ✓ التعريف بعروض التكوين المفتوحة بالجامعة للتلاميذ من خلال العمل مع مديرية التربية لتنظيم لقاءات دورية مع المرشدين التربويين لإعطائهم المعلومات اللازمة.
- ✓ مراجعة عملية تسيير التبرصات والخرجات الميدانية، وتخصيص مكتب خاص يقوم بتحضيرها من بداية السنة إلى غاية تجميع نتائجها إن أمكن أو على الأقل عرضها على المؤسسات المستقبلية.
- ✓ متابعة تجهيز الكليات التي تعاني من نقص في الهياكل أو الوسائل.
- ✓ المرافقة البيداغوجية للطالب وتوفير المراجع والمطبوعات على الخط.
- ✓ إشراك الطلبة في عملية تقييم العملية التعليمية.
- ✓ تعميم استخدام خطة المقياس (Syllabus) لمتابعة تقدم النشاطات البيداغوجية و الالتزام بال رزنامة النشاطات البيداغوجية.
- ✓ الحرص على احترام عدد أسابيع الدراسة المقترح في عرض التكوين.
- ✓ الإشراك الفعلي للمخابر في التكوين في الدكتوراه.

2 ميدان البحث العلمي:

- ✓ تعزيز الدعم للأبحاث المتعلقة باحتياجات المحيط المحلي (الولاية، المنطقة).
- ✓ تقوية الاتفاقيات المحلية مع الشريك الاقتصادي.
- ✓ إدماج طلبة الطور الثاني في أنشطة البحث.
- ✓ حث الأساتذة على إعلام الكليات بأي نشاط أو منشور علمي.
- ✓ حث المخابر على فتح فرق بحث ذات اختصاصات متنوعة.
- ✓ العمل على تحديد أولويات مسبقة في البحث العلمي.
- ✓ توسيع عملية إدماج طلبة الطور الثاني في أنشطة البحث.
- ✓ مضاعفة الجهود لعقد اتفاقيات مع الشريك الاقتصادي في مجال البحث العلمي وتفعيلها.

3 ميدان العلاقة مع المحيط:

- ✓ من أجل تنشيط العلاقة مع المحيط يجب التعرف على مكوناته من خلال إنشاء قاعدة بيانات خاصة بالمعلومات عن والشركاء الاقتصاديين والاجتماعيين على المستوى المحلي والوطني.
 - ✓ مضاعفة عدد عروض التكوين المهني، وتشجيع مشاركة المهنيين في عروض التكوين.
 - ✓ تنويع عروض التكوين والشهادات المتخصصة وإدخال عروض تكوين عن بعد أو بالتناوب من أجل التأقلم مع حاجات الفئات المتنوعة من الطلبة، خاصة الطلبة العاملون.
- اقتراحات الفرضية الثالثة آلية الشراكة المجتمعية

1- ميدان التكوين:

- ✓ العمل على بناء علاقات متنوعة مع المؤسسات والهيئات المعنية بتوظيف الخريجين أو مساعدتهم على إنشاء شركاتهم الخاصة.
- ✓ متابعة خريجي الجامعة للحصول منهم على معلومات حول الكفاءات المطلوبة في الميدان وبناء علاقات مع المؤسسات التي يعملون بها.

2 ميدان البحث العلمي:

- ✓ تدعيم الأبحاث المتعلقة باحتياجات المحيط المحلي (الولاية، المنطقة)
- ✓ زيادة عدد اتفاقيات ومشاريع بحث بالتعاون مع مؤسسات عالمية.
- ✓ مضاعفة الجهود لعقد اتفاقيات مع الشريك الاقتصادي في مجال البحث العلمي وتفعيلها.

3 ميدان الحياة الجامعية:

- ✓ تبني ميثاق المساواة في الفرص.
- ✓ تنشيط الحوار في قضايا المواطنة والمجتمع.
- ✓ تبني بُعد البيئة والتنمية المستدامة.

4 ميدان العلاقة مع المحيط :

- ✓ إنشاء قاعدة بيانات خاصة بالمعلومات عن سوق العمل والشركاء الاقتصاديين والاجتماعيين على المستوى المحلي والوطني.
- ✓ مضاعفة الاتفاقيات مع المؤسسات الاقتصادية والهيئات المختلفة المستفيدة من منتج المؤسسة بما يخدم الجانب الميداني في التكوين ونشاطات البحث للأساتذة وطلبة الدكتوراه .

اقتراحات الفرضية الرابعة آلية نقل التكنولوجيا:

1 ميدان التكوين:

- ✓ تنشيط الكليات في مجال دعم طلبة الدكتوراه بالاتفاقيات والتعاون الدولي.

2 ميدان البحث العلمي:

- ✓ العمل على إنشاء مشاريع بحث بالتعاون مع مؤسسات عالمية.
- ✓ الزيادة في استقبال الباحثين الأجانب .
- ✓ العمل على تخطي عوائق الاستفادة من منح المداخلات الدولية.

3 ميدان التعاون الدولي:

- ✓ تشجيع الانفتاح على العالم.
- ✓ تسهيل إجراء عقود الاتفاقيات دولية مع جامعات.
- ✓ تشجيع النشر العلمي لهيئة التدريس في مجلات عالمية.
- ✓ تكوين شبكة شركاء دوليين وتثمينها والمحافظة عليها.
- ✓ الاستمرار في تشجيع حركية الباحثين من وإلى الخارج لتبادل المعارف وتحسين المستوى.
- ✓ فتح المجال أمام الزوار من الخارج، لاسيما طلبة الدكتوراه.
- ✓ استمرارية الاشتراك في قواعد البيانات العالمية.

ثالثا: آفاق الدراسة

بناءً على حدود الدراسة السابق ذكرها، وباعتبار أن هذه الدراسة هي من المحاولات الأولى التي تناقش موضوع آليات التوجه الاستراتيجي وموضوع الجامعة الريادية وإجراء هذه الدراسة الميدانية في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، تبقى دراسة استطلاعية بحاجة إلى الكثير من الدعم ببحوث مكملّة تعمل على مناقشة وإثراء جوانب مختلفة غير مدروسة، كالخوض في دراسة كل آلية على حدى أو دراسة بعض الآليات الأخرى التي لم نتناولها نحن في دراستنا هذه ومنها آلية تدويل التعليم العالي، آلية التسويق وغيرها.

أولا : الكتب :

1. العارف نادية، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، ط2، 2002
2. وهيلن توماسوهنجر دافيد، الإدارة الاستراتيجية، معهد الإدارة العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية، ط1، 1990.
3. يوسف كافي مصطفى ، إدارة حاضنات الأعمال للمشاريع الصغيرة، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2017
4. ماهر أحمد ، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
5. محسن منصور الغالبي طاهر و محمد إدريسوائل، الإدارة الاستراتيجية، منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر،الأردن، ط1، 2007.
6. نزار الركابي كاظم ، الإدارة الاستراتيجية، العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2004.
7. سعيد سالم مؤيد، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2005.
8. عبد الله القهويوي ليث و محمود الواديبلال، المشاريع الريادية الصغيرة والمتوسطة ودورها في عملية التنمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2012
9. عوض مبارك مجدي ، الريادة في الأعمال المفاهيم والنماذج والمداخل العلمية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010
10. غالب ياسين سعد ، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2010.
11. خلاصي رضا ، مروج الإدارة الإستراتيجية، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2015

ثانيا : الأطروحات والرسائل الجامعية :

1. أحمد أبو طه نهى ، " أثر الاضطراب البيئي على علاقة التوجه الاستراتيجي بالأداء التسويقي - دراسة تطبيقية على شركات الإسكانات في العاصمة الأردنية عمان "، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012.
2. أحمد علي جندب عبد الوهاب ، أثر التوجهات الإستراتيجية الإبداعية و الإستباقية في تطوير المنتجات الجديدة والأداء التسويقي-دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأغذية اليمن،مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال،كلية الأعمال،جامعة الشرق الأوسط،2013
3. براهمي نادية ،" دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري لتحقيق التنمية المستدامة دراسة حالة جامعة المسيلة"، مذكرة تخرج مقدمة لنيل - شهادة الماجستير، تخصص الإدارة الاستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف . 2013

4. جغوبي فادية، "دور التحليل الاستراتيجي SWOT في تحسين أداء المنظمة - دراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيبان -القنطرة"، مذكرة ماستر، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016.
5. حلجاوي مريم ، "واقع التعليم العالي والجامعي في الجزائر في إطار برنامج الإصلاح - دراسة حالة تصنيف نظام LMD في الملحق الجامعية بمغنية"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أوبكر بلقايد، تلمسان، 2015/2016.
6. -موددة الدهار مروان ،"العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية -دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة"، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة، 2006.
7. حسين العجمي سالم ، " أثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على أداء المنظمة في ضوء القدرات التسويقية المتاحة - دراسة تطبيقية على شركة البترول الوطنية الكويتية "، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011.
8. حمودة زهية، "أثر التوجه الاستراتيجي في بناء الميزة التنافسية -دراسة حالة عينة من المنظمات"، مذكرة ماستر، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016
9. يوسف أحمد القرنة لميس ،" أثر أبعاد المنظمة الريادية في تحقيق التنافسية المستدامة، دراسة ميدانية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم في مدينة عمان"، ماجستير كلية الأعمال، قسم ادارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2014
10. -حمد علي الجودي ، نحو تطوير المقاولاتية من خلال التعليم المقاولاتي، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015.
11. محمد رشدي أبو قرن سعيد ، "واقع ريادة الأعمال في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة - دراسة مقارنة بين قسمي التعليم المستمر في جامعتي الأزهر والإسلامية"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015.
12. سمير محمد زينب ، تفعيل الشراكة المجتمعية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مذكرة ماجستير ، تخصص قيادة وإدارة تربية، جامعة الشرق الأوسط، 2017.
13. فلاح إبراهيم الشواهين إبراهيم ، "أثر التوجه الريادي للجامعات في تنشيط سلوكيات التشارك المعرفي دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان"، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2017.

14. قاسمي السعيد ، "التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة بعض مؤسسات صناعة الأدوية"، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012 .
 15. شنه آسية ، "التسويق كآلية لإنشاء جامعة ريادية بالجزائر -دراسة ميدانية بجامعة باتنة 1"، أطروحة دكتوراه، تخصص إستراتيجية، تسويق واتصال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، 2017/2018.
- ثالثا: المجالات والدوريات:**
1. أبو علي خلف زينب ،"إعادة هندسة العمليات الإدارية في ضوء التوجه الاستراتيجي - بحث ميداني لعينة القيادات العليا في وزارة النفط"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العدد 97، 2017.
 2. أحمد حسن علاء ، "مدى توافق المسؤولية الاجتماعية وأبعاد التوجه الاستراتيجي -دراسة تحليلية مقارنة لشركتي الحكماء ونيوى للصناعات الدوائية"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، العدد 201 توزان فاطمة و - أحمد البرغوثي عماد ، مشكلات البحث العلمي في العالم العربي، مجلة الجامعة العربية، المجلد 15، العدد الثاني، 2007، من الموقع الالكتروني: www.iugaza.edu.ps/ara/research.
 3. بن عبد الله الصالح عثمان ، تنافسية مؤسسات التعليم العالي : إطار مقترح، مجلة الباحث، العدد 10، 2012.
 4. -بن قدور أشواق و بلخير محمد، أهمية نشر ثقافة المقالة وإنعاش الحس النقلاؤا في الجامعة، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، العدد 11، المركز الجامعي تامنراست، الجزائر.
 5. -جودت ناصر محمد ، العمري غسان ، "قياس خصائص الريادة لدى طلبة الدراسات العليا في إدارة الأعمال وأثرها في الأعمال الريادية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد الرابع، 2011.
 6. -دهش جلاب إحسان ، " دور التوجه الاستراتيجي للمنظمات التعليمية في اليقظة الريادية، بحث ميداني في جامعة كربلاء"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، المجلد 15، العدد 3، لسنة 2013. بومدين العربي ، دور الجامعة الجزائرية الفرص والقيود، المجلة الجزائرية للعلومة والسياسات الاقتصادية، العدد 07، 2016.
 7. -زايري بلقاسم، "الأبعاد الاستراتيجية لتطوير أداء الجامعات لخلق ميزة تنافسية"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 16

8. - حسون الطائي علي و محمد إسماعيل فراس ، "التناغم بين نظرية الفوضى والتوجه الاستراتيجي - بحث ميداني لعينة من القيادات العليا في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي"، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، العدد 109، 2016.
9. -
10. عبد محمد أحمد إيمان ، " دور التوجه الاستراتيجي في بناء القدرات الاستراتيجية - دراسة استطلاعية لأراء المديرين في معمل الألبسة الجاهزة في الموصل"، مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد جامعة البصرة، العدد الرابع عشر، العراق
11. - كريمالحدواويحامد ونعمة مخيف الكلابيأميز ، دور التوجه الريادي في إدراك الزبون لجودة الخدمة" دراسة تطبيقية لأراء عينة من المنظمات السياحية (الفنادق) في محافظة النجف"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15 ، العدد 1 2013.
12. - ماجد هنادة و عبد العالمحمد و الشغري رضوان ، "أثر العلاقة بين التوجه الريادي التدريجي والجزري على الفعالية التنظيمية للجامعات الخاصة الأردنية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، عمان، العدد الثامن والأربعون.
13. - سيد أحمد السعيد إبراهيم عصام ، "التعليم الريادي: مدخل لدعم توجه طلاب الجامعة نحو الريادة والعمل الحر"، مجلة كلية التربية، جامعة بور سعيد، العدد 18، 2015.
14. - رمضان ريم ، "عناصر البيئة الخارجية وعلاقتها بالنية الريادية لطلاب الجامعات باستخدام المرصد العالمي لريادة الأعمال"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد الأول، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2013.
15. - ريم عبد الرضا رشيد صالح و حسين شناوة الزيايدي صباح ، " دور التوجه الريادي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز، دراسة تحليلية لأراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعات الفرات الأوسط"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 2، لسنة 2013.
16. خلف سالم الرزيقات خالد ، أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، دراسة تطبيقية في المصارف التجارية الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 31، جامعة الإسراء الخاصة ، 2012 ،

رابعاً: الندوات والمؤتمرات والملتقيات:

1. ناجي شوقي وهيثم جواد حجازي علي و العجلوني محمد إقبال ، " أثر بيئة تفعيل المعرفة في المنظمات الريادية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر - الريادة في مجتمع المعرفة"، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، يوم 26-29 / 2010/04 .

2. زايد مراد، الملتقى الدولي حول: "المقاولاتية التكوين وفرص الأعمال، مداخلة بعنوان : الريادة والإبداع في المشروعات الصغيرة والمتوسطة"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، أيام 07-08/04/2010.
3. ناصر المبيريك وفاء و مختار الشيبانيصفية، "منظومة ريادة الأعمال في الجامعات السعودية - جامعة الأميرة نورة نموذجاً"- المؤتمر السعودي الدولي لريادة الأعمال، 2016.
4. إعداد جامعة دار العلوم، مقومات أساسية في بناء الجامعة الريادية في التعليم الأهلي، المؤتمر السعودي الدولي لريادة الأعمال، ص 74.

خامسا : التقارير :

1. المخطط الإستراتيجي لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة 2017-2022.
 2. تقرير التقييم الذاتي، فيفري 2018، جامعة محمد بوضياف - المسيلة.
 3. المرجع الوطني لضمان جودة التعليم العالي.
 4. دليل تطبيق المرجعية الوطنية لضمان جودة التعليم العالي.
 5. مسارات للرصد والدراسات الاستشرافية، دراسة حول الإبداع في التعليم العالي، التقرير النهائي بتاريخ: 2015-01-21، من الموقع الالكتروني: <http://www.massarate.ma>
 6. سلالي بويكر، دور الجامعة في تنمية الموارد البشرية، ص 137
- سادسا: الجرائد الرسمية والنصوص التشريعية:
1. الجريدة الرسمية رقم 53 المؤرخ في تاريخ 18 سبتمبر 2001
- سابعا : المواقع الالكترونية:

https://fr.wikipedia.org/wiki/Jean-Baptiste_Say

<http://gender.stanford.edu/people/henry-etzkowitz>

<http://www.ansej.org.dz/>