جامعة زيان عاشور -الجلفة-
Zian Achour University of Djelfa
كلية الحقوق والعلوم السياسية
Faculty of Law and Political Sciences

قسم العلوم السياسية

الإدارة الإستراتجية ودورها في تحقيق الإبداع الإداري
- دراسة ميدانية -

مذكرة ضمن متطلبات
نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية تخصص سياسات عامة

إعداد الطالب :
- حر نجاح
- بن موفق حسين

إشراف الأستاذ:
- د. بعيطيش يوسف

لجنة المناقشة

-د/أ. رمضاني مفتاح	رئيسا
-د/أ. بعيطيش يوسف	مقررا
-د/أ. بن علال علي	ممتحنا

الموسم الجامعي 2021/2020

PG/1607903870/815153904195 0

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمْ

شكر وتقدير

اللهم لك الحمد كله ولك الشكر كله على أن وفّقتني إلى هذه المحطات

التي ما كنت لأصل لها لولا توفيق منك وعزم وصبر على إنجاز هذا العمل

فلك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضى

ومن باب من لا يشكر الناس لا يشكر الله أ نتقدم بجزيل الشكر و التقدير لأستاذي

بعيطيش يوسف

على إشرافه المتميز ودعمه المتواصل و نصائحه القيّمة، تقديرا لجهده المبذول ولما أولاني به من حسن المعاملة و التوجيه والعون، فله جميل الشكر أعجز عن الوفاء به.

كما لا أنسى أن أتقدم بالشكر والعرفان إلى كل من أمدني بيد العون لإنجاز هذا العمل ولو بالكلمة الطيبة والدّعاء.

شكرا جزيلا من الصميم

إ هـ د ا ء

بسم الله الرحمان الرحيم

و الصلاة و السلام على نبينا محمد خاتم الأنبياء أجمعين أما بعد:

إلى من وضع المولى سبحانه وتعالى الجنة تحت قدميها ووقرها في كتابه العزيز (أمي العزيزة)

إلى أخواتي من كان لهم بالغ الأثر في كثير من العقبات والصعاب ،ممن لم يتوانوا في مد يد العون لي

أهدي إليكم بحثي في الإدارة الإستراتجية ودورها في تحقيق الإبداع الإداري (دراسة ميدانية)

قائمة المختصرات:

ق م ج :قانون مدني جزائري.

ق إ م إ :قانون الإجراءات المدنية و الإدارية.

ج ر :الجريدة الرسمية.

ص :صفحة.

ص ص :صفحتين متتاليتين.

مقدمة

تقوم الإدارة بالجامعة بدورٍ مهم في عملية الإبداع و التنمية في المجتمع ؛ ما يستوجب الاهتمام بها والعمل على تحسين أدائها من خلال استخدام أساليب إدارية حديثة ، من بينها الإدارة الاستراتيجية لتتمكن بذلك من تحقيق الأهداف التي وُجدت من أجلها ، ومواجهة التغيرات البيئية المستمرة والسريعة والتكيف معها ، باعتبار أن الإدارة الاستراتيجية هي الأداة التي تقوم بمقتضاها الإدارة العليا بتحديد اتجاه المنظمة وأهدافها طويلة الأجل عن طريق صياغة الاستراتيجيات اللازمة التي تساعد في تحقيق الأهداف وذلك في ضوء العوامل البيئية الداخلية (إمكانات المنظمة) والخارجية (الظروف المحيطة بال مؤسسة) ، ثم تطبيق الاستراتيجية المختارة والرقابة عليها

ونظراً لأهمية وتأثير الجامعة على إدارة عملية التنمية في الجزائر ككل ، باعتبارها رافداً مهماً للنمو الاقتصادي والسياسي و الثقافي و التكنولوجي والاجتماعي ، ومحوراً رئيساً في مجهودات الحكومة لتنفيذ النشاطات والمسئوليات المختلفة للدولة ، فإن هناك حاجة ماسة لصياغة إطار فكري متكامل يُمكنها من إدارة مواردها بكفاءة وفاعلية ، متمثلاً في الإدارة الاستراتيجية ومن هنا تأتي هذه الدراسة للوقوف على واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعة الجزائرية وإمكانية تفعيلها و قد حرصنا على دراسة " **الإدارة الإستراتيجية و دورها في تحقيق الإبداع الإداري** " في طيات مذكرتنا .

الإشكالية المطروحة :

حاولت هذه الدراسة تسليط الضوء على واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعة ومعاينة مدى نجاحه ووصوله للإبداع الاداري، ولهذا كانت الاشكالية الرئيسية لهذه الدراسة كما يلي:

هل تمكنت الجامعة الجزائرية من خلال إدارتها الاستراتيجية من الوصول إلى تحقيق الإبداع الإداري المنشود؟

وعلى أساس ذلك يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية :

1. **هل تمارس الإدارة الاستراتيجية في الجامعة الجزائرية ؟**

2. **ما المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعة ؟ و ما علاقتها بالإبداع الإداري ؟**

فرضيات الدراسة:

ومن خلال ذلك هذه التساؤلات يمكن طرح الفرضيات التالية:

- استقلالية الجامعة الجزائري غير كافية لممارسة إدارة استراتيجية مطلقة تصل بها إلى الابداع الإداري المنشود.
- المورد البشري في إدارة الجامعة غير مؤهل وغير مطلع على أهمية الإدارة الاستراتيجية.
- يوجد إبداع إداري في الجامعة الجزائرية ناتج عن إدارة استراتيجية قائمة على أسس موضوعية نابعة من التحول التكنولوجي الحديث والمنافسة في التسيير.

مبررات اختيار الموضوع :

تكمن أهم مبررات اختيار هذا الموضوع في النقاط التالية:

- الاهتمام بالأبعاد الحقيقية المؤدية لتحقيق إبداع إداري في الجامعة الجزائرية.
- إظهار دور المورد البشري في استعمال ادارة استراتيجية في القطاع العام.
- اعجاب وميول طلبة تخصص السياسات العامة إلى البحث في مبررات نجاح الادارة العامة.

الهدف من الدراسة :

تتمثل أهداف الدراسة في النقاط التالية:

-تزايد الاهتمام بممارسة الإدارة الاستراتيجية سواءً في منظمات القطاع العام أو الخاص ؛ نظراً لقدرتها الفائقة على صبغ تصرفات المنظمة بروح المبادرة والابتكار تجاه صنع مستقبلها ، ما يجعلها تجافي التصرفات الآنية والقائمة على ردة الفعل فنجد أن الإدارة الاستراتيجية تهتم بشكل جوهري بدراسة العوامل والمتغيرات الداخلية (نقاط القوة والضعف) والمتغيرات الخارجية (الفرص والمخاطر) التي تؤثر على عمل المؤسسة في الوقت الحالي أو المستقبلي.

- الإسهامات العلمية والعملية التي يُتوقع إضافتها ، والتي تهم الباحثين والمفكرين وواضعو الاستراتيجية في الجامعة .

-إظهار كل ما من شأنه أن يعيق الجامعة الجزائرية في بلوغ أعلى مستويات التسيير الاداري.

المناهج المستخدمة:

تم اعتماد المنهج **الوصفي** والمنهج **التحليلي** لتحليل النصوص و تعريف مصطلحات الادارة الاستراتيجية و الإبداع الاداري .

بالإضافة إلى ذالك منهج دراسة حالة حيث تم توظيفه من معطيات المتحصل عليها بالجامعة الجزائرية من خلال وزارة تعليم العالي والبحث العلمي ،كما تم اعتماد على الاقتراب القانوني المؤسسي في ذات السياغ

صعوبات الدراسة :

إن غالبية البحوث العلمية الأكاديمية ليست في منأى عن صعوبات تواجهها حيث أنه لا يوجد بحث إلا وتعترضه معوقات، وأهم هذه المعوقات تتمثل في:

- نجد ضيق الزمن المتاح لإنجاز هذه الدراسة فهو قصير جدا بالنسبة لمستوى المذكرة والشهادة المراد المتحصل عليها.

- نقص في المراجع المتخصصة التي تتناول موضوع الدراسة، خاصة في الجانب التطبيقي منها.
- صعوبة التنسيق بين الطلبة والمشرف خاصة مع تعليق الدارسة الحضورية بالجامعة.

ادبيات الدراسة:

ان الدراسات السابقة في موضوعنا هذا تتعدد بتعدد جانبها التطبيقي، حيث تتطابق في شقها النظري تقريباً وتختلف اختلافاً شاسعاً في شقها التطبيقي، وها هي أبرز هذه الدراسات:

- عماري عمار، بوسعدة سعيدة، الابداع التكنولوجي في الجزائر واقع وآفاق، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير، الجزائر.

- منصور محمد علي الأيوبي، رامي مساعد أبو عجوة، دور الادارة الاستراتيجية في تحقيق الابداع الاداري: دراسة تطبيقية في البنوك الاسلامية العاملة في قطاع غزة، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والابحاث، العدد 09، المركز الديمقراطي العربي، ألمانيا، جويلية 2020، ص ص 124-149.

هيكل الدراسة:

للإجابة على هذه الإشكالية ارتأينا تقسيم الدراسة إلى فصلين، فخصصنا الفصل الأول **لتعريف الإدارة الإستراتيجية و الإبداع الإداري قد تطرقنا إلي الإدارة الاستراتجية مفهومها وخصائصها ،وماهية الابداع الاداري وتعريفه وعلاقة الادارة الاستراتجية بالابداع الاداري** ، أما الفصل الثاني فقد تم إدراجه تحت عنوان **الإبداع التكنولوجي و الإدارة الجامعية بالجزائر** . الابداع التكنلوجي تعريفه وانواعه الإدارة الاستراتجية بالجامعة الجزائرية ،واقع الادارة الجامعية والابداع التكنلوجي في الجزائر السياسة الوطنية للبخث العلمي والتطور التكنلوجي العلاقة بين ادارة البحث العلمي والنظام الوطني للإبداع التكنلوجي في الجزائر

الفصل الأول

مفهوم الإدارة الإستراتيجية و الإبداع الإداري

تمهيد

إن الإدارة الإستراتيجية تختلف عن غيرها من الإدارات الأخرى، حيث تمثل قمة الهرم في المؤسسة، و يتم على مستواها تحديد المسار الإستراتيجي للمؤسسة ، و سوف يتم التطرق في هذا الفصل إلى مفهوم الإدارة الإستراتيجية و مستوياتها و أساليبها، و مزاياها كما سيتم التطرق إلى مفهوم المدير الإستراتيجي، و أهم مهاراته و أدواره و أهم خصائص مهامه.

المبحث الأول : الإدارة الاستراتيجية

المبحث الثاني : ماهية الإبداع الإداري

المبحث الأول: الإدارة الإستراتيجية

تختلف الإدارة الإستراتيجية كفكر إداري عن غيرها بكون مبادئها الرئيسية و أساليبها المختلفة و نظرياتها قد جرى تطويرها بمزيج من التجارب العلمية الميدانية، و الفكر الأكاديمي المنهجي المتخصص، فهي وليدة واقع عملي ميداني مدعوم بفكر أكاديمي نابع من الحاجة إلى تطوير أداء المؤسسات على المدى البعيد لضمان إستمرارها، و خلق أجواء حيوية تستفيد من الإمكانيات المتاحة بصورة فعالة تعتمد التخطيط الإستراتيجي كأسلوب علمي بارع لتحقيق أهداف المؤسسة، لذا سنتطرق هنا لمفهوم الإدارة الإستراتيجية كمطلب أول، ثم خصائصها كمطلب ثان .

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية.

يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية بأنها:"فن وعلم تشكيل و تنفيذ و تقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها."[1]

و يتضح من خلال التعريف أن الإدارة الإستراتيجية تركز على تحقيق التكامل بين وظائف المؤسسة، من التسويق و التمويل الإنتاج و البحوث و التطوير، و أنظمة معلومات الحاسب الآلي و ذلك بغرض تحقيق أهداف المؤسسة.

كما يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية بأنها:"تتعلق بعملية وضع أهداف المؤسسة على المدى البعيد، بالإضافة إلى تحديد الوسائل الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف، و بالتالي فالإدارة الإستراتيجية عملية ديناميكية تسعى إلى الوصول إلى تحقيق رسالة المؤسسة عن طريق إدارة

[1]نادية العارف ، الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2005، ص 06.

الموارد المتوفرة بكفاءة".[1]

و تختلف الإدارة الإستراتيجية عن التخطيط الإستراتيجي، فالتخطيط الإستراتيجي جزء أساسي من مكونات الإدارة الإستراتيجية، كم ا أن الإدارة الإستراتيجية هي عملية تتعلق بالإرشاد و التوجيه و اتخاذ القرارات الإستراتيجية، أم ا التخطيط الإستراتيجي فإنه يركز على الإستراتيجيا ت نفسها أكثر من العمليات.

الفرع الأول : مستويات الإدارة الإستراتيجية

كما هو معروف، فإن مؤسسات الأعمال تشتمل على ثلاثة مستويات إدارية تعرف بالهرم الإداري، و هي :

- مستوى الإدارة العليا: الذي يضم مجلس الإدارة و المدير العام و الطاقم العامل في المستويات العليا في المؤسسة، و يسمى هؤلاء بالمدراء الإستراتيجيون.
- مستوى الإدارة الوسطى: الذي يشمل الدوائر الأساسية في المؤسسات، كالملية و التسويق....
- مستوى الإدارة الدنيا: الذي يتكون من الوحدات الإدارية ذات الصلة المباشرة بالتعامل مع وسائل الإنتاج، كالعمال و الفنيين و الأجهزة....

و على كل مستوى من هذه المستويات هنالك مستوى إستراتيجي ينبثق عنه،كما يلي:

-مستوى الإستراتيجية العليا: يتم في هذا المستوى ممارسة الفعل الإستراتيجي التخطيطي للمؤسسة ككل من قبل الإدارة العليا، و يتم التركيز على تطوير مزيج من النشاطات و الإتجاهات الإدارية التي تتعلق بكل ما يجري في المؤسسة من نشاطات و ممارسات إدارية و إنتاجية،كما يتم التركيز

[1] محفوظ أحمد جودة، دارة الجودة الشاملة دار وائل للنشر ، عمان ، 2004،، ص 107.

على اتخاذ القرارت ذات العلاقة بعمل المؤسسة، و منتجاتها و أسواقها القائمة و المستقبلية و مستويات التدفقات المالية من الوحدات الإنتاجية و إليها، و علاقة المؤسسة مع الأطراف الأخرى في البيئة الخارجية.

كما أن هناك إجماع على أن دراسة الإدارة الإستراتيجية تركز على وظيفة الإدارة العليا.

-مستوى الإستراتيجية الوسطى: يقوم هذا المستوى من النشاط الإستراتيجي في الأقسام الإنتاجية المختلفة، أو الفروع أو الخطوط الإنتاجية للمؤسسة، و تسمى هذه الأقسام عادة بوحدة العمل الإستراتيجي، و ينصب الإهتمام الرئيسي لهذا المستوى من الإستراتيجية على تحسين الموقف التنافسي لمنتجات المؤسسة في أسواقها،كما تقوم ببلورة الإستراتيجية الخاصة ضمن الإطار العام للإستراتيجية الخاصة بها ضمن الإطار العام للإستراتيجية الكبرى التي تطور على مستوى الإدارة العليا.

-مستوى الإدارة الدنيا: يتم في هذا المستوى تشكيل بعض الإستراتجيات الهادفة إلى تعظيم إنتاجية التكنولوجيا و الآلات و الموارد الأخرى، في ظل الإستراتيجيات التي تطور على مستوى الإستراتيجيات الوسطى، و تهدف الممارسة الإستراتيجية على هذا المستوى إلى زياد ة فعالية الأداء في المؤسسة بما يخدم أهداف الإستراتيجيات التي تطور على مستوى الإدارة الوسطى و العليا.

إن هذه المستويات الثلاث من الإستراتيجيات يجب أن تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.[1]

الفرع الثاني : أساليب الإدارة الإستراتيجية.

قبل الشروع في توضيح أساليب الإدارة الإستراتيجية ، فإنه يجب الإشارة إلى أن القمة الإستراتيجية في المؤسسة تتكون من :[1]

[1] أحمد القطامين ، التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتجية ، در مجدلاوي للنشر والتوزيع ، عمان 1996، ص 36.

مجلس الإدارة: و هو السلطة الشرعية العليا في المؤسسة،و يمثل فيه جميع مديري الإدارة العليا، ومن يعطي القانون الحق في انضمامهم للمجلس و بعض الأعضاء الخارجيين، و عادة ما يطلق على رئيس المجلس: المدير الإستراتيجي، و لمجلس الإدارة من وجهة نظر الإستراتجية ثلاث مهام رئيسية هي:

- البدء و التحديد، حيث يقوم المجلس بتصميم رسالة المنظمة و تحديد البدائل الإستراتيجية.

- التقويم و التأثير،حيث يقيم المجلس إقتراحات و قرارات و تصرفات الإدارة، و يوافق عليها أو يرفضها، و يقدم النصح و الإرشاد و البدائل.

- الإطلاع على مختلف التطورات الحاصلة داخل المنظمة و خارجها من خلال لجانه، و بالتالي يثير إنتباه الإدارة إلى أي تطور يمكن أن تغفله.

الإدارة العليا: تتألف الإدارة العليا في المنظمة من المديرين التنفيذيين في قمة المنظمة،أي أنهم يتعاملون مع عدة أنشطة في آن واحد.

مما سبق،نجد أن المدراء في الإدارة العليا و مجلس الإدارة يشكلون قيادة الإدارة الإستراتيجية، و ينتج عن عملية التفاعل و التكامل بين مجلس الإدارة العليا في المؤسسة أربعة أساليب من أساليب الإدارة الإستراتيجية،كما يلي :[2]

الإدارة الفوضوية: في هذا الأسلوب يمتنع مجلس الإدارة لسبب أو لآخر عن ممارسة أي دور فعال في إحكام دوره الرقابي، أو لعب دوره المطلوب في الإدارة الإستراتيجية،بينما تنهمك الإدارة العليا في إدارة شؤون المؤسسة بأسلوب تقليدي، و بذلك ينعدم الإهتمام الحقيقي بالإدارة الإستراتيجية.

---

[1] كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية العولمة و المنافسة – دار وائل للنشر، عمان، 2004 ، ص98.

[2] أحمد القطامين ، نفس المرجع السابق، ص 97.

الإدارة التنفيذية: يتصف هذا الأسلوب الإداري بممارسة الإدارة الإستراتيجية من قبل المدير العام منفردا أو بمساعدة بعض مساعديه،بينما يوافق مجلس الإدارة على كل ما يصله من المدير العام دون تعديل،تاركا كافة الصلاحيات و المسؤوليات للمدير العام ليوجهها إستراتيجيا بالطريقة التي تناسبه.

الإدارة التشريعية: في هذا الأسلوب يسيطر مجلس الإدارة على المؤسسة سيطرة تامة دون أن يكون لأعضاء الإدارة العليا سيطرة على مجريات التخطيط و الإدارة الإستراتيجية فيها، و هذا عندما تكون الأغلبية الساحقة من أعضاء مجلس الإدارة تمثل كبار المساهمين.

الإدارة بالمشاركة : و تعد أكثر أساليب الإدارة الإستراتيجية فاعلية، بحيث يساهم مجلس الإدارة و المدير العام كل بدوره المحدد في عملية الإدارة الإستراتيجية ، و في هذه الحالة يعمل المجلس و المدير العام كفريق عمل واحد في صياغة رسالة المنظمة ووضع أهدافها الإستراتيجية و خططها و سياساتها ، و يطبق هذا الأسلوب في الشركات العالمية الناجحة .

المطلب الثاني : خصائص الإدارة الإستراتيجية

تمكن الإدارة الإستراتيجية المؤسسة من أن تكون مبادرة أكثر منها مستجيبة في سير نشاطها ، و بالتالي تسيطر نسبيا على مصيرها ، حيث تكمن الميزة الأساسية للإدارة الإستراتيجية في مساعدة المؤسسات على وضع إستراتيجيات أفضل من خلال اتخاذ مداخل أكثر موضوعية و منطقية و نظاما عند الاختيار الإستراتيجي.[1]

إن الاتصالات و الحوار و المشاركة هي مفتاح الإدارة الإستراتيجية الناجحة، و من خلال المشاركة في عملية وضع الإستراتيجية يصبح المديرون و العاملون ملتزمين بمساندة المؤسسة.

---

[1] نادية العارف ، نفس المرجع السابق ص 23

إن طريقة أداء الإدارة الإستراتيجية ذات أهمية بالغة، لأن الهدف الرئيسي من وراء هذه العملية هو تحقيق و فهم كامل من جانب كل من المديرين و العاملين و التزامهم بالعملية الإدارية، و يمثل الفهم أهم منفعة للإدارة الإستراتيجية، و يليها الالتزام و عادة ما يصبح المديرون و العاملون أكثر ابتكارا و إبداعا عندما يفهمون و يساندون رسالة المنظمة و أهدافها و إستراتيجياتها.

بناءا على ما تقدم يمكن القول أن المنفعة الأساسية التي تتحقق من وراء الإدارة الإستراتيجية هي زيادة إحساس العاملين بالسلطة بحيث يعمل ذلك على تقوية الشعور لديهم بفاعليتهم من خلال تشجيعهم و مكافأتهم على المشاركة في اتخاذ القرار و إبراز قدرتهم على المبادرة و الخيال.

و حاليا نجد أن الكثير من المؤسسات اللامركزية تطبق الإدارة الإستراتيجية لقناعتها بأن التخطيط لا بد أن يشمل أيضا كل من المديرين في المستويات الأقل، والعاملين،بحيث أصبحت فكرة التخطيط اللامركزي على مستوى المديرين التنفيذيين تلقى قبولا أكثر من فكرة التخطيط المركزي. و بالرغم من أن اتخاذ القرارات الإستراتيجية هو المسؤولية الرئيسية لصاحب المؤسسة و رئيسها، إلا أنه لا بد من مشاركة المديرين و العاملين في وضع إستراتيجية و تنفيذها و تقييمها فالمشاركة هي مفتاح الإلتزام بتنفيذ التغييرات المطلوبة.[1]

[1]نادية العارف ، المرجع السابق .

المبحث الثاني : ماهية الابداع الإداري

المطلب الأول : تعريف الإبداع الإداري

تتعدد تعاريف الإبتكار وهي تزيد عن 50 تعريفا، ويعزى ذلك إلى اختلاف مناهج الباحثين واهتماماتهم العلمية ومدارسهم الفكرية، كما قد يعود ذلك إلى تعدد مجالات الظاهرة الإبداعية. وكثير من الكتاب يقرون بوجود تداخل بين مفهومي الإبداع (Innovation) والابتكار (Création) وأصبحا يستخدمان كمترادفين حيث يُورد أحد المؤلفين بأن «الإبتكار أو الابداع فردي المنشأ، اجتماعي النتائج، وأنه لا يقتصر على الإنتاج المادي فقط بل يتضمن كذلك الإدارة بكل ما تشمله من متغيرات »[1] كما يعرف بأنه «عملية معينة يحاول فيها الإنسان عن طريق استخدام تفكيره وقدراته العقلية وما يحيط به من مثيرات مختلفة وأفراد مختلفين أن ينتج إنتاجًا جديدًا بالنسبة له أو بالنسبة لبيئته»[2]

ويعتقد الكثيرون بأن الابداع يعد أحد العناصر الحيوية لتحقيق التميز والتفوق في العديد من المجالات، لذا فهو يرتبط في بعض المؤسسات بالموهبة الفطرية ولكن بمجموعة من التقنيات والأساليب، التي تساعد هذه المؤسسات على الأتيان بأفكار جديدة ومناسبة أي أن الإبداع هو «رؤية ما يراه الاخرون والتفكير فيه بطريقة مختلفة»[3] ذلك أن «الإبتكار هو القدرة على توليد فكرة أو أفكار جديدة لتطوير منتج أو تنظيم نظام إداري أو دمج عنصرين أو أكثر في عنصر أشمل أو

[1] عطية حسين أفندي : اتجاهات جديدة في الإدارة بين النظرية والتطبيق، القاهرة، مركز البحوث السياسية، جامعة القاهرة،1994، ص 215.

[2] سليم بطرس جلدة وزيد منير عبوى: إدارة الإبداع والابتكار،دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان،2006، ص 20

[3] بيتر كوك، ترجمة خالد العامري : إدارة الإبداع، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص 18.

أرشق، وعلى التوصل إلى مبتكر فعّال لمشكلة قائمة وليس حلا تقليديا » [1].

وباختصار يمكن القول أن الابداع او الإبتكار عملية نسبية تقع بين مرحلة المحاكاة (التقليد) والتطوير إلى مرحلة الإبتكار الأصيل، وهي عملية تتضمن النظر إلى الظواهر والأشياء والمشكلات بمنظور وعلاقات جديدة غير مألوفة، يتفاعل فيها الفرد والعمل وبيئة المنظمة والبيئة العامة، ويقوم الفرد أو الجماعة بالبحث والاستقصاء والربط بين الأشياء بما يؤدي إلى إنتاج شيء جديد واصيل ذو قيمة للمجتمع، وقد يتعلق هذا الشيء بسلعة أو خدمة أو أسلوب عمل جديد مثل أفكار جديدة في القيادة والإشراف والاستراتيجيات واتخاذ القرارات، او طرق جديدة في تصميم العمل... الخ.

الفرع الاول : الحاجة للإبداع.

تعمل المؤسسات المعاصرة في ظل ظروف متغيرة ومعقدة تفرض عليها تحديات عديدة وكبيرة لم تشهدها من قبل، ولذلك يتحتم على هذه المؤسسات مواجهة مثل هذه التحديات بسرعة وفي ذات الوقت بكفاءة وفعالية، الأمر الذي يتطلب قدرات إبداعية عالية لدى المؤسسات تتمكن من تطوير حلول وأفكار وآراء جديدة تمكن المؤسسات من الاستمرار والنمو. ويتزايد الاهتمام بموضوع الإبداع في ظل التحديات المتنامية التي تفرضها ظاهرة العولمة، والتغييرات التقنية المتسارعة، والمنافسة الشديدة، وثورة المعلومات، والاتفاقيات الدولية السارية المفعول كاتفاقية التجارة الحرة وغيرها.

ولذا استجابت المؤسسات للحاجة للإبداع بطرق مختلفة، وبدرجات متفاوتة من العناية فبعض المؤسسات أنشأت وحدات تنظيمية خاصة لتطوير الإبداع، وأخرى قامت بإنشاء وحدات تنظيمية لتطوير الإبداع وتنميته. كما قامت أخرى بتدريب الأفراد والجماعات فيها على السلوك والتفكير

[1] تيسير صبحي، الموهبة و الابداع، طرائق التشخيص، و ادواته المحسوبة، دار التنوير للنشر و التوزيع، عمان 1992، ص86.

الإبتكاري أو الابداعي، وتنظر لذلك على اعتباره يؤدي بها إلى اكتساب ميزة تنافسية، حيث أن المنافسة الحادة تؤدي باستمرار إلى ظهور ابتكارات.

وفي المؤسسات الجزائرية هناك حاجة ماسة للإبداع على مستوى الأفراد والجماعات في شتى المجالات والميادين بهدف تحقيق التنمية فيها والصمود في مواجهة التحديات الكبرى الداخلية منها والخارجية.

الفرع الثاني : خصائص الإبداع

أ. خصائص الإبتكار : يعتبر الاداري المبدع شخصا مخالفا في تصرفاته للنحو التقليدي من الناس، الذي يكرهون التغيير ويفضلون الاستمرار على ما هم عليه من أنماط عمل، ولا يحبون التجربة والإبداع لأنه مرتبط بالمخاطر. فالمبتكر في مجال المؤسسة هو شخص يحب المخاطرة، ويسعى إلى دخول مجالات استثمار غير معروفة من قبل، و الامر طبيعي « فاكثر ما يفقد ابداعك هو اعتمادك على المعلومات التاريخية، و لكن الافضل ان تعتمد قدرتك على التفكير بابداع على مهارتك في استخدام هذه المعلومات التاريخية لتوليد افكار جديدة، لا ان تسمح لهذه المعلومات بتقييد مرونتك العقلية [1] اي ان الابداع بشكل ما هو تحد ابتكاري اي « رفض للمنطق القائل الوضع الحالي هو افضل بديل لان رفض الحلول التقليدية او التي نسمعها من الرئيس او الزميل قد تؤدي بك للتوصل الى افكار جديدة و حلول مبتكرة للمشكلة » [2] لذا ينبغي على المديرين المبدعين على اختلاف ادوارهم ان يكونوا على 3 حالات هي: [3] الاولى: ان يكونوا مبدعين و مبتكرين في افكارهم و اساليبهم، و الثانية: ان تكون لديهم سماحة تحفيزية يستطيع العاملين معهم القيام بعملية الابتكار و الابداع، و الثالثة: السعي المتواصل لجذب العناصر المبدعة للمؤسسة.

---

[1] مهدي السامرائي : إدارة الجودة الشاملة، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 75.

[2] احمد ماهر: اتخاذ القرار بين العلم و الابتكار، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007، ص 335.

[3] http://www.arabiancastle.com

ومن هنا يتميز الاشخاص المبتكرين بخصائص هي :

- البصيرة الخلاقة.
- الثقة بالنفس وبالآخرين لدرجة كبيرة.
- القدرة على التعامل مع مقتضيات التغيير.
- القدرة على التكيف والتجريب والتجديد.
- الجرأة في ابداء الآراء والمقترحات.
- الاستقلالية الفردية»[1]

وقد صنف بعض الباحثين خصائص المبتكر إلى :

- خصائص معرفية.
- خصائص انفعالية.

وتتلخص الخصائص المعرفية في :

* القدرة على التعامل مع الألفاظ والرموز المجردة.
* حب الاستطلاع.
* الاستقلالية في العمل.
* الاحتفاظ بالاتجاه.

---

[1] سليم بطرس جلدة وزيد منير عبوى ، نفس المرجع السابق، ص ص 60-61.

* القدرة اللغوية.

أمّا الخصائص الانفعالية فتتمثل في :

- القيم والاتجاهات والميول والرغبات.
- النواحي الوجدانية والشخصية والاجتماعية.
- الشجاعة وعدم الخوف والشعور بالأمان والثقة بالنفس.
- الضبط والتحكم الذاتي.
- الاهتمام بمشكلات الآخرين وتقديم المساعدة.
- حب الاستطلاع والانضباط في العمل والتركيز على المهمات وعدم التشتت.
- توفر الدافعية الذاتية والقدرة على التأثير في الاخرين.
- الانشغال الذهني وعدم الاهتمام بالحياة الاجتماعية والهوايات.
- عدم التمسك بالاعراف والعادات.
- الميل للعزلة عن الاخرين.

وهكذا تستفيد المؤسسات من مؤهلات الأفراد المبتكرين العاملين بها، كما يمكنها تبني استراتيجيات مختلفة لايجاد المناخ الإبتكاري فيها ومنها [1] :

– نموذج الإدارة بالأهداف.

---

[1] **سليم بطرس جلدة وزيد منير عبوى** ، المرجع السابق

– التطوير التنظيمي.

– التخصص الوظيفي.

– الدورية.

• فالإدارة بالاهداف تعني محاولة تحقيق أهداف المؤسسة من خلال زيادة التزام العاملين ومشاركتهم الفعلية في تحقيق أهدافها ونشاطاتها. ومن خلال تركيز المؤسسة على التحفيز الفردي، الذي يؤدي على تحسين مستوى الأداء والإنجاز وبالتالي تتوفر الفرصة للإبداع.

• أمّا التطوير التنظيمي فهو عبارة عن مجموعة من الأساليب والطرق طويلة المدى، والتي تصمم لمزيد من قدرة المؤسسة على تقبل التغيير و زيادة فعالية هذه الاخيرة. وبتركيزه على الأفراد والعلاقات فالتغيير يعتبر استراتيجية ملائمة لترويج الإبتكار التنظيمي.

•ويتمثل التخصص الوظيفي في قيام المؤسسة بتصميم وحدات للقيام بالنشاطات المتخصصة وذلك لترويج الإبداع.

• كما تتمثل الدورية في القدرة على استخدام أشكال تنظيمية متغيرة كنموذج المصفوفة، والذي يتم بنقل مجموعة من المتخصصين والعاملين لتنفيذ مشروع معين وإنشاء بناء تنظيمي معين يتم حله عند الإنتهاء، أو نقل أفراد الادارة العليا للعمل في بيئات تشغيلية مشابهة ولكنها ذات مسؤوليات وظيفية مختلفة ... الخ.

ب. العوامل المشجعة على الإبداع : لقد فرضت التغيرات التي تحدث في بيئة "م.ص.م" ضرورة التوجه نحو أساليب وآليات عمل جديدة لعل أهمها :

* التوجه نحو فلسفة الإدارة الجديدة من خلال ما يأتي [1] :

---

[1]**عبد المعطي محمد عساف : السلوك الإداري التنظيمي في المؤسسات المعاصرة، مطابع الرأي، عمان 1994، ص 213.**

– أهمية وضوح الهدف والتوجه المستقبلي للمؤسسة والرؤية القيادية.

– النظر إلى الهيكل التنظيمي والنظم والإجراءات على أنها وسائل لتحقيق الهدف وليست أهدافا بحد ذاتها، والتحلي بالمرونة التامة، والبعد عن القوالب والانماط التقليدية.

– الإدارة من خلال فرق العمل المتداخلة، التي تعتبر أداة مهمة للمؤسسة في حل المشاكل المعقدة لتوفير القدرة على التكيف السريع مع الاحداث.

– العنصر البشري المتميز هو المصدر الحقيقي للميزة التنافسية.

– التوجه نحو متلقي الخدمة على أنهم الدعامة الحقيقية للمؤسسة.

– الإدارة الذاتية وعمل الفريق اللذان يعتمدان على نظم المعلومات في التشغيل والرقابة.

– الحاسبات الآلية ونظم المعلومات هي الأساس في تشغيل المؤسسة.

* التحول نحو القيادة الريادية، التي تأخذ شكل القدرة العالية على جذب العناصر البشرية المؤهلة بدل الرئاسة والسيطرة، وتتخذ شكل الشبكة من فرق العمل المتعاونة، حيث تسودها روح العمل وتتجلى فيها صفات ومزايا المؤسسة الصغيرة ومظاهر العناية بمستوى جودة الحياة.

* توجيه عمليات الإبداع لخفض تكاليف التشغيل في مواجهة ضغوط خفض الموازنة، حيث تتجه المؤسسات إلى محاولة تطوير واستحداث آليات تساعد على تقليل نفقات التشغيل وإيجاد نوع من المرونة التنظيمية في السيطرة على أزماتها.[1]

إن تبني الأسلوب الإبتكاري العلمي والموضوعي في مختلف وظائف الإدارة العامة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة واتخاذ قرارات معناه عدم التوقع داخل الأطر التنظيمية التقليدية وإهمال

[1]المرجع السابق ، ص219

المعايير الإبداعية الفعالة، التي تؤدي إلى بروز ظواهر خطيرة تساهم في تردي حالة العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومن العوامل المشجعة على الإبتكار [1]:

– المهارات الادارية الخاصة بكيفية ممارسة العمليات المختلفة وفقا لمهام ومتطلبات الادارة الحكومية.

– المهارات السلوكية وتتمثل في فن التعامل مع العملاء، ومعرفة الدوافع المحركة لسلوكياتهم واختيار الحوافز الممكنة والملائمة لاشباع تلك الدوافع.

– المهارات الفنية وتتمثل في كل ما يتعلق بالجوانب الفنية للعمل من حيث مستلزماته، وواجباته، ومسؤولياته، وصلاحياته، وطرق وسبل تطويره، وفقا لما تمليه متطلبات التقنية الحديثة والحكومة الالكترونية.

– المهارات الفكرية والثقافية من حيث الانفتاح على العالم الخارجي، ومعرفة أحدث ما توصل إليه العلم وتطبيقاته، بالإضافة على القدرة التحليلية.

ومما سبق يتضح بأن النهج الإبداعي ضرورة اساسية لتحقيق الفاعلية الإدارية في المؤسسة خاصة في ظل الظروف الاقتصادية المتغيرة، والتنافسية، التي توجب عليها أن تعتمد المزيد من الإبداع وإيجاد دوافعه والعوامل المشجعة عليه.

المطلب الثاني : علاقة الإدارة الإستراتيجية بالإبداع الإداري

من أجل تعزيز الإبداع فإن المؤسسات يمكن أن تشجع الأفراد على تطوير طاقاتهم الإبتكارية وتزودهم بالمواقف، التي تشجع المجموعات على التفكير الإبداعي. و توصف هذه المؤسسات بأنها حيوية ونشيطة، و انها تسمح للعاملين فيها بالدخول في المخاطر. ومن المهم تطوير هذه

[1] محمود سليمان العميان : السلوك التنظيمي في مؤسسات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2002، ص 291

القدرة على التفكير الإبداعي من خلال الممارسة. وهناك بعض التكتيكات التي تستخدم في تطوير التفكير الإبداعي مثل : «الاستماع، التفكير الجزئي والمنطق» [1]، كذلك تستطيع المؤسسات التشجيع على الإبداع من خلال المديح ومكافأة القرارات الإبداعية « فشركة "تويوتا" اليابانية مثلا، تتلقى 1500000 اقتراح سنوي يتم تطبيق 98% منها، و يكرم الموظف ماديا و معنويا» [2].

إن المؤسسات المتميزة، التي تعتمد على النظرة المستقبلية لأعمالها لابد أن تراعي وجود آليات إبداعية ومحركات استراتيجية تتمتع برؤية واضحة للأهداف من خلال ما تتيحه المؤسسة من فرص ومجالات متنوعة للإبداع بواسطة «تشجيع الموظفين المبدعين، والاهتمام بالمتلقي النهائي لخدماتها لتلبية احتياجاته وتطويرها بما يتناسب مع توقعاته، والنتيجة الأساسية للتغير ذات معنى واحد هو أن امكانات الإنتاج والخدمات أصبحت غير محدودة» [3]وهكذا تكون المؤسسات في سباق مستمر، لأن التوقف معناه فقدان ميزة هامة أي تحمل خسائر متعددة مادية ومعنوية لا تستطيع تحملها الكثير من المؤسسات سواء كانت عامة أو خاصة، حيث تتعرض للخروج من السوق ومن دنيا الاعمال، لذا يوفر الإبداع للمؤسسات البيئة المناسبة للتطور والنمو ويعطيها القدرة من خلال وجود مسارين مترابطين أولهما الانتاج وتقديم الخدمات بشكل مستمر، وتطور هذه المنتجات والخدمات، لذلك فإن الإبداع يوفر على مستوى الإدارة:

«أ. القدرة على التخطيط الاستراتيجي.

ب. بناء ثقافة مؤسسية.

جـ. المنهجية العلمية في العمل.

---

[1] http://henanaonline.com

[2] http://www.annabaa.org

[3] رعد حسن الصرن : كيف تخلق بيئة ابتكارية في المنظمات، سلسلة رضا للمعلومات، الجزء الثاني، دمشق، 2003، ص 125.

د. التوجه نحو الفكر الإداري في الأداء [1]

حيث تحدد عناصر الابداع في المؤسسات الرائدة في « التخطيط الاستراتيجي، التفكير الاستراتيجي، بناء ثقافة الافراد و المؤسسة و فق معايير انسانية رفيعة » [2]

الفرع الأول : الإبداع جزء من مقاييس الأداء في المؤسسة

يلعب تقويم الأداء دورا أساسيا في كفاءة التنظيمات الإدارية، فهو يشير إلى عملية قياس الأداء بهدف تحسينه مستقبلا، و تصحيح الإنحرافات، و نتيجة لأهمية التقويم فقد تعددت المحاولات، لوضع تعريف واضح و محدد لهذا المفهوم و لهذه العملية الإدارية، حيث عرفه : **LATHAM** و **WESCLEY** على أنه : "وسيلة مهمة لقياس فعالية الأداء، فمن خلال المعلومات المرتدة للعملية يمكن للمنظمة تحديد سياستها بخصوص التوجيه و التطوير" [3]، كما عرفه **ROBIN** في تعريفه على أنه : " تقويم للأداء السابق و ذلك لتحقيق هدفين رئيسيين" :

أولهما: إداري و ما يرتبط به من قرارات إدارية.

ثانيهما: سلوكي و ما يرتبط به من توجيه للسلوكيات و العلاقات و الطموحات للموظف في العمل.

و تختلف مقاييس الأداء في المؤسسة من هدف إلى أخر و من توجه إستراتيجي لآخر. و يعتمد تقويم الأداء المؤسسي على الجهة صاحبة المصلحة في ذلك الأداء، و يمكن تصنيف الجهات ذات المصلحة المباشرة.بأداء المؤسسة على الوجه التالي :

---

[1] **http://www.mmsec/ar/m3Files/creativeest.htm**

[2] **http://www.reefnet.gov.sy**

[3] **أحمد القطامين ، نفس المرجع السابق ، ص 117.**

المساهمون، الموظفون، المجتمع.

و لكن فئة من هذه الفئات مقاييس محددة لأداء المؤسسة و التي تحقق مصالحهم. ويمكن وضع مجموعة الأهداف للأداء في المؤسسة، و التي يمكن أن تستخدم كمعايير لقياس الأداء في الجوانب التالية:

* الموقف التنافسي في أسواق المؤسسة. * الإبداع في مجال التكنولوجيا. * استخدام موارد المؤسسة المالية و المادية. * الإنتاجية * الربحية. *تطوير القوى البشرية الإدارية.
* تطوير أداء العاملين الآخرين.[1]

* المسؤولية الاجتماعية.

الفرع الثاني : الإبداع له أثر في اتخاذ القرار الإستراتيجي.

تتجسد مهارة المدير الإستراتيجي عند أداء مهامه في القرار الإستراتيجي الصائب و الناجح، و الذي يتخذه في سبيل م معالجة هادفة وفق متطور قادر على استيعاب تطورات المستقبل و ما يتضمنه من متغيرات تؤثر على قدرته، على التنبؤ و اعتماد القرارات الإستراتيجية الرشيدة في هذا الخصوص، و تواجه الإدارة في العصر الحالي حالة من التحدي نتيجة للثورة العلمية و التكنولوجية، التي اكتسحت جميع الميادين، و ما نجم عنها من تعقد و تشابك في وظائف الإدارة و متطلبات أدائها، وعليه فإن الوسائل التقليدية كمجرد الاعتماد على الخبرة الشخصية و استخدام أسلوب التجربة و الخطأ، لم تعد قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة التي تستدعي القرارات الوجيهة للاستغلال الأمثل للموارد، و لابد إذن أن يمثل القرار الإستراتيجي مرتكزا فاعلا في تمكين المدير الإستراتيجي من الوصول إلى أداء المؤسسة إلى التميز، و الوفاء بمتطلبات المحيط و مواكبة متغيراته.

[1]**أحمد القطامين** ، المرجع السابق .

و تكمن الأهمية البالغة التي توليها مختلف المؤسسات لمسؤولية اتخاذ القرار الإستراتيجي في كون النشاطات التي تمارسها المؤسسات في ظل التحولات العالمية الجارية تتطلب اعتماد الرؤية العلمية الثاقبة في اتخاذ القرار الإستراتيجي، سيما و أن الارتجال أو مجرد الرجوع إلى المعارف المتراكمة أو أسلوب التجربة و الخطأ فقط، لم يعد كافيا لاتخاذ القرار الإستراتيجي فقد أصبحت القرارات الإستراتيجية اليوم بمثابة المرآة العاكسة لمدى النجاح أو الفشل، الذي يحققه المدير الإستراتيجي، و غالبا ما يحقق القرار العلمي السديد أعلى مستويات الأداء للمؤسسة بأقل تكلفة و ذلك بالمقارنة مع القرارات الغير علمية.[1]

مما سبق يمكن تعريف القرارات الإستراتيجية بأنها: "القرارات التي تختص في حل المشاكل أو تحديد السياسة العامة أو العريضة للمؤسسة على المدى البعيد من أجل إختيار أفضل السبل فاعلية للوصول إلى الأهداف المنشودة".

و أما عن مراحل اتخاذ القرار الإستراتيجي :

1. مرحلة التشخيص و التحليل : و تعد من أصعب المراحل و أكثرها تعقيدا، إذ لابد على المدير الإستراتيجي أن يمتلك القدرة الكافية لتشخيص الموفق، و التعرف على مختلف المتغيرات حتى يسهل الوصول إلى القرار الصحيح، و في هذا الصدد يقول DRUCKER : " إن المصدر العام الأساسي للخطأ في القرارات الإدارية هو التركيز على إيجاد الإجابات الصحيحة، بدلا من الأسئلة الصحيحة".

2. مرحلة خلق و تطوير البدائل : يتم خلق و تطوير البدائل الإستراتيجية و التي يجب أن تكون متعددة، و إلا فليس هناك قرار يتخذه المدير الإستراتيجي، و من النماذج المعتمدة في هذا الشأن

---

[1] **علي شريف، نفس المرجع السابق ، ص 98.**

نموذج العصف العقلي (عصف الأفكار) .... و بالرغم من أهمية خلق البدائل الإستراتيجية إلا أن المدير مطالب بإدراك مختلف القيود التي قد تعيق تحقيقها...و هي مختلفة...

3. تقييم البدائل : و ذلك من خلال مرحلتين :

- دراسة جدوى لكل بديل " إمكانية التنفيذ "

- الاستمرارية في جميع المعلومات في كل بديل من حيث درجة فاعليته...و أخيرا يقوم بدراسة انعكاسات هذا البديل

4. اختيار أفضل البدائل : بناءا على الخطوة السابقة نقوم بمفاضلة بين البدائل و يتم إختيار البديل .

5. وضع البديل حيز التنفيذ : إن عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي لا تنتهي بمجرد إختيار البديل، بل تستمر إلى تنفيذ الذي يتم من طرف أعوان التنفيذ.

6. المتابعة و التقييم: بعد تنفيذ القرار، تأتي آخر مرحلة في اتخاذ القرار الإستراتيجي، و التي من خلالها يتابع المدير الإستراتيجي نتائج قراره حتى يتأكد من مدى فاعليته و كفاءته. بعد تحقيق للنتائج المرغوبة، و في حالة ما إذا ثبت عدم جدوى قراره فإن المدير الإستراتيجي يمكنه التصرف بعدة طرق كأن يقوم بالرجوع إلى بعض البدائل...[1]

[1] **أحمد القطامين ، مرجع سابق**

خلاصة الفصل

نستخلص مما سبق أن الإبداع الإداري و الإدارة الإستراتيجية وجهان لعملة واحدة، و ذلك لسير حسن للإدارة و تفوقها في مجال الإبداع في التكنولوجيات و اتخاد القرارات الإستراتيجية لمواكبة العصر الراهن .

الفصل الثانـي

الإبداع التكنولوجي و الإدارة الجامعية في الجزائر

دراسة ميدانيـة

تمهيد

إن مصطلح "الإبداع" يعد من بين أكثر المصطلحات شيوعاً في الوقت الراهن في أدبيات الإدارة. وقد اجتهد الكتاب في تقديم تعريف شامل له فمنهم من استند إلى السمات الشخصية للمبدع ومنهم من استند إلى مراحل العملية الإبداعية والناتج الإبداعي لها كأساس لمفهوم "الإبداع".

عادة ما يتم استعمال كلمة الإبداع للدلالة على كل شيء جديد و فريد من نوعه، بالإضافة إلى ذلك فإنه يشمل الأفكار البارعة و النيرة و الفنون الرائعة. و ما يجب الإشارة إليه هو أن الإبداع ليس هبة منحت لمجموعة قليلة مختارة من الأفراد، فكل فرد يولد و بداخله طاقة إبداعية هائلة .

المبحث الأول : الإبداع التكنولوجي

المبحث الثاني : واقع الإدارة الجامعية و الإبداع التكنولوجي في الجزائر

المبحث الأول : الإبداع التكنولوجي

يمكن القول أن الإبداع هو" كل الأعمال التي يقوم بها الأفراد و المؤسسات بطريقة مباشرة أو غير مباشرة للحصول على نتائج إيجابية في كافة الميادين."

المطلب الاول : تعريف الابداع التكنولوجي و انواعه

الفرع الاول : تعريف الابداع التكنولوجي

و قد أستعمل مصطلح الإبداع التكنولوجي بالمعنى الحديث لأول مرة من طرف الاقتصادي Josef Schumpeter[1] سنة 1939، بقوله أن الإبداع التكنولوجي هو التغيير المنشأ أو الضروري، وقد ورد هذا التعريف في القاموس الإنكليزي لاكسفورد (OED : L'Oxford English Dictionary)، وعرف في قاموس Petit Robert طبعة سنة 1992 على أن " الإبداع التكنولوجي هو إدخال شيء معد من شيء جديد، وغير معروف".

غير أنه عادة ما تتداخل مصطلحات الابتكار،الاختراع و الإبداع، فالابتكار هو ترجمة لكلمة innovation و الذي قد يترجمه البعض بالتجديد، مع التأكيد على أن التجديد يعني تجديد المنتج الحالي. و غالبا ما يستخدم الاختراع و الابتكار في أدبيات الابتكار كمترادفين بوصفهما التوصل إلى فكرة جديدة و من ثم إلى منتج جديد عادة ما يرتبط بالتكنولوجيا [2].

كما قدم F.M. Scherer تمييزا اقتصاديا بين الاختراع و الابتكار بنفس الاتجاه مشيرا إلى أن الاختراع يعتمد على التأثيرات الفنية في توليد الفكرة الجديدة. حيث أن الموارد الملموسة و المواد تكون أقل أهمية في ضمان تحقيقه و تكامله. أما الابتكار فإنه يحقق التأثيرات الاقتصادية و تكون هذه الموارد الملموسة أكثر أهمية في نقل الفكرة إلى المنتج الجديد [3].

---

[1] Randall morck et Yeung Bernard,"Les déterminants économiques de l'innovation",Ottawa :Industrie Canada, document hors série n°25, Janvier 2001,P1.

[2] Larid W.Mealiea and Gary P.Latham : Skills for Managerial Success, Irwin, Chicago, P 452.

[3] د.نجم عبود نجم ، إدارة الابتكار المفاهيم، الخصائص و التجارب الحديثة، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص 17.

يمثل إذن الاختراع بفكرة جديدة، أما الإبداع التكنولوجي فهو الاختراع الذي يعود بالنفع [4]، أي هو خطوة أكثر من الاختراع؛ فقد تبتكر ولكن تبقى هذه الفكرة دفينة ولا يستفيد منها أحد، ولكن بعد أن تطوره إلى ما يستفيد منه الآخرون فأنت بذلك أصبحت مبدعاً.

و يمكن تمثيل المرور من الاختراع إلى الإبداع التكنولوجي في الشكل رقم 1 الذي يشرح كيفية المرور من الاختراع (كفكرة أولية) والوسائل التي نستعملها في تطبيقه إلى غاية الوصول إلى الإبداع التكنولوجي.

الفرع الثاني : أنواع الإبداع التكنولوجي

يمكن تقسيم الإبداع التكنولوجي حسب عاملين أساسيين: حسب طبيعة الإبداع التكنولوجي و حسب درجة الإبداع التكنولوجي.

2-1 حسب طبيعة الإبداع التكنولوجي: نميز بين نوعين أساسين:

- الإبداع التكنولوجي للمنتوج و يتعلق بخصائص و مكونات المنتوج.
- الإبداع التكنولوجي لأسوب الفن الإنتاجي و يتعلق بجهاز الإنتاج.

- الإبداع التكنولوجي للمنتوج: و هو عبارة عن إحداث تغيير في مواصفاته و خصائصه لكي تلبي بعض الرغبات أو تشبع بعض الحاجيات بكيفية أحسن [1] . كما يهدف أيضا إلى عرض منتوجات في السوق تتصف بالتجديد مقارنة مع المنتوجات الأخرى المتواجدة. و يمكن أن يكون الإبداع في الوظائف التي يؤديها المنتوج أو في شروط استعماله.

يمكن القول بأن الإبداع التكنولوجي يتعلق بثلاثة جوانب للمنتوج هي [2] :

4 Bouquet ValérieJ. Morin ,"Système de veille stratégique au service de la recherche et de l'innovation de l'entreprise : principes outils – applications", thèse de doctorat non publié, université de droit et d'économie et de sciences d'Aix-marseille III, 1995, p 56.

[1] محمد سعيد أوكيل، اقتصاد و تسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994، ص 34.

[2] Joêl Broustall, Frederic Frery , Le management Stratégique de l'innovation, Edition Dalloz, Paris, 1993, P7.

- ❖ إبداع التركيبة الوظيفية للمنتوج.
- ❖ إبداع التركيبة التكنولوجية للمنتوج .
- ❖ إبداع العناصر أو الخصائص المقدم فيها المنتوج.

- الإبداع التكنولوجي لأساليب الإنتاج: و هو عبارة عن كل تجديد أو تغيير في أساليب الإنتاج يهدف إلى تحسينه و تخفيض تكاليف الإنتاج. كما يهدف أيضا إلى تحسين أداء الأسلوب الفني للإنتاج الذي يؤدي إلى رفع فعالية الجهاز الإنتاجي و تحسين جودة المنتوجات و بالتالي تحقيق الربح و ضمان ميزة تنافسية دائمة للمؤسسة.

2-2 حسب درجة الإبداع التكنولوجي: ينقسم بدوره إلى قسمين:

- الإبداع التكنولوجي الجزئي: و يقصد به إجراء تغييرات أو تحسينات تدريجية للعناصر المكونة للمنتوج. و يتميز باستمراريته لكونه يتم تدريجيا.

و يؤدي إلى تراكم الإبداعات الطفيفية إلى إحداث تغيير جذري في المنتوج أو أساليب الإنتاج.

- الإبداع التكنولوجي النافذ: و يعني إجراء تغيير جذري أو جوهري على العناصر المركبة للمنتوج و يتطلب قدرات و معارف علمية جديدة و معمقة. كما يمكن لهذا النوع من الإبداع أن يحدث انقلابا في الأسواق و يؤدي إلى تغيير جذري في شروط المنافسة [3].

يمكن القول إذن بأنه يعطي للمؤسسة موقعا قويا في السوق و ميزة تنافسية قوية باحتكارها للمنتوج.

1 - العوامل المؤثرة في الإبداع التكنولوجي:

هناك ثلاث أبعاد رئيسية تتحكم في نجاح أو فشل عملية الإبداع التكنولوجي و هي:

[3] – **Joêl Broustall, Frederic Frery, Op. Cit, P 12.**

1- الحاجات الاقتصادية و الاجتماعية: التقويم والتكلفة

تقويم الاحتياجات أمر له الأولوية في تقدير متطلبات كل دولة و ما تحتاج إليه من إبداعات تكنولوجية، فإن معرفة هذه الاحتياجات الضرورية للمجتمع تخلق الفكرة للإبداعات التكنولوجية المختلفة، و مع سرعة تزايد ظهور الاختراعات و الإبداعات التكنولوجية تزايدت حاجة الأفراد إلى إبداعات أخرى، و بالتالي وجب تخطيط احتياجاتهم على المدى القصير، بحيث يجب الاهتمام بالحاجة الاجتماعية كمحرك أساسي و محور رئيسي لعملية الإبداع، فالمجتمع هو الذي يسمح بتطوير الإبداعات التكنولوجية كما يمكنه أن يتخذ موقفا سلبياً منها.

2- الموارد الاجتماعية و الاقتصادية:

نميز بين أربع (04) عناصر مادية و بشرية رئيسية تشكلها في مجملها الموارد الاجتماعية والاقتصادية اللازمة لخلق الإبداع التكنولوجي، و هي:[4]

- الموارد المالية: إن الموارد المالية هام جداً لتحقيق الأبحاث و خلق المنتجات الجديدة أو تحسينه، و يجب حساب تكلفة هذه الإبداعات و معرفة مدى مردوديتها.
- العمالة المدربة: في كثير من الأحيان يتوصل العامل إلى حل مشاكل فنية على مستوى العملية الإنتاجية للمؤسسة، مما يسمح له بخلق أسلوب جديد في الإنتاج أو تحسين هذه العملية الإنتاجية، و بالتالي خلق إبداع تكنولوجي.
- المواد الخام: إن توفر المواد الأولية و بالجودة المطلوبة يمكننا من تطوير ميادين العلوم التكنولوجية و مختلف أشكال الصناعة المرتبطة بها.
- المنشآت و البنى التحتية: تشمل المواصلات و خدمات الإسكان، المدارس، الكليات، مراكز البحوث و العلوم التقنية، و التي تساهم في تخريج الإطارات و الكفاءات الوطنية سواء كانت فنية، متخصصة أو حتى إدارية.

---

[4] – منى بنت راشد الغامدي، " رؤية في قضية نقل التكنولوجيا إلى العالم النامي:، مكتب التربية العربي لدول الخليج ، الرياض، 2001، ص 34.

3- المناخ الاجتماعي و الاقتصادي الملائم:

لكي تنجح الإبداعات التكنولوجية و تأخذ مكاناً في السوق الوطنية و العالمية يجب مراعاة المناخ الاقتصادي و الثقافي و الذي يتضمن:

- توقيت إدخال التكنولوجيا الجديدة: بحيث أنه في ظل حدة المنافسة يجب على المؤسسات أن تواكب تسارع ظهور الإبداعات التكنولوجية، فعند طرح منتج جديد في السوق في زمن متأخر أو غير مناسب، فهذا يؤدي إلى فشل هذا المنتج.

- قنوات الاتصال: و هنا يدخل مفهوم التسويق للإبداع التكنولوجي، بحيث يجب إبراز أهمية هذا الإبداع من خلال قنوات التوزيع و أساليب التسويق المختلفة.

- الفئة المستهدفة: أي تحديد طبيعة الأفراد المراد تلبية حاجاتهم و من خلال الإبداعات التكنولوجية المحققة، مما يسمح لنا بمعرفة متطلباتهم و الخصائص الواجب توافرها في هذه الإبداعات.

- الحكومة والسياسات: و فيما يخص السياسة الحكومية و أدواتها المشجعة على الإبداع التكنولوجي و الصناعي تحديداً نذكر ما يلي [1]:

- التشجيع الضريبي: إن التخفيضات الضريبية هي نوع من أنواع المساعدات الحكومية، و التي بدونها المؤسسات لن تتمتع بقدرات مالية كافية لممارسة جميع نشاطاتها التي تهدف للإبداع التكنولوجي، فالهدف إذن من هذه التخفيضات الضريبية هو تشجيع المؤسسات لتخصيص أفضل لمواردها المتاحة في نشاطات الإبداع، و هو ما يطبق على شكل ضرائب على أرباح الشركات و التي تصنف نسبها وفق طبيعة نشاط الشركة.

- المساعدات المالية المباشرة: تضم هذه المساعدات جميع الإجراءات التي ينتج عنها تحويل رؤوس أموال الحكومة نحو المؤسسات بهدف تسهيل مزاولة نشاطات هذه الأخيرة. و تكون هذه

[1] OCDE, « Présentation de politiques scientifiques et technologiques » ; Paris, 1985 ; P 80.

المساعدات على شكل أموال ممنوحة من قبل الحكومة، تدعيم الاستثمارات الخطرة و القروض. إن المنح الحكومية هي الأفضل بالنسبة للمؤسسات و الأكثر تكليفاً للحكومات بعكس القروض، في حين أن المساعدات في استثمارات المخاطرة في الإبداع تضم مختلف القروض التي يتوقف تسديدها على نجاح المشروع، أو على مشاركة الدولة في الأرباح المستقبلية، كما يمكن للدولة أن تضمن القروض الممنوحة للمؤسسة من قبل المنشآت الخاصة.

- سياسة الإبداع الجهوي: إن السياسة الجهوية المحفزة للإبداع التكنولوجي يمكن أن تأخذ أشكالاً مختلفة، فمثلا يمكن للسلطات الجهوية أن تخصص منظومة مالية للإبداع و لنشاطات البحث و التطوير، و أن تطبق نفس السياسة التي تطبقها الحكومة المركزية للدولة.

- التعاون الدولي و السياسة الحكومية: في حين تقوم بعض الدول بالتركيز على ترقية و تطوير برامجها الوطنية، كثيراً منها قامت بتوسيع نطاقها في التعاون في النشاطات الدولية الخاصة بالتكنولوجيا الدقيقة، ومن أمثلة ذلك مشروع PACE و هي البحث و التطوير في التكنولوجيا الاتصال المتطورة في أوروبا.

ثانيا: قياس الإبداع التكنولوجي:

يستعمل دائما ثلاث أنواع من القياسات الكمية للنشاط الإبداعي، وتتمثل هذه القياسات في:

1 - نفقات البحث والتطوير:

تستعمل بشكل واسع قيمة البحث والتطوير كمقياس للاستثمارات في الإبداع. إن تشجيع البحث العلمي يحتاج إلى سياسة جادة في توطين العلم و تأسيس البنية التحتية اللازمة له ، و هو أمر يحتاج إلى توفير ميزانية مالية ، إذ يقدر ما تخصصه الدول العربية للبحث أقل من 0.2 % من الناتج القومي، في حين تتراوح النسب في الدول المتقدمة ما بين 2.5% و 5 % كما أن 89 % من إنفاق البحث العلمي في الدول العربية مصادره حكومية بينما تزيد هذه النسبة في الدول المتقدمة عن 50%.[1]

[1] **منى بنت راشد الغامدي** ، مرجع سابق ، 39

كما تشير الإحصاءات الدولية المتوافرة عن الدول العربية، إلى ضعف أداء قطاع البحث و التطوير مقارنة ببعض الدول النامية الأخرى، حيث بلغ متوسط الإنفاق على البحث و التطوير بالنسبة للناتج المحلي الإجمالي 0.45% للفترة 1989–2000 في تونس، و هي تعتبر من أحسن الدول العربية أداء في هذا المجال، و يعادل هذا الرقم فقط سدس ما تنفقه كوريا على البحث و التطوير.

ويشير Gu et Whewell [1] سنة 1999 إلى أن القطاع الصناعي بكندا لم يخصص سوى 0.99% من الناتج القومي الصافي للبحث والتطوير، بينما تخصص الولايات المتحدة الأمريكية 1.96% واليابان 2.01%، والانتقاد الوحيد لمنهجية هذا المقياس كونه قياس خارجي للإبداع، وليس تعداد أو قيمة للإبداعات الحقيقية الناتجة.

2 - براءات الاختراع:

تعتبر براءات الاختراع مؤشرات مفيدة و مهمة عن نشاط البحث العلمي، و التطور التقني كما تعتبر مصدر مهم جدا للمعلومات عن الإبداع التكنولوجي. و تؤكد المعطيات المتعلقة بعدد براءات الاختراع ، ضعف نشاط البحث العلمي ، في الدول العربية ،بالمقارنة مع الدول غير العربية ، و هذا ما يؤكده الجدول التالي:

المطلب الثاني : الادارة الاستراتيجية بالجامعة الجزائرية

1 - ارتباط التسيير الاستراتيجي بقضايا التعليم العالي

سنتطرق في هذه الفقرة إلى أبرز القضايا التعليمية التي يمكن أن يسهم التسيير الإستراتيجي في التعامل معها، والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:[9]

---

[1] – Randall Morak et Bernard young, Les déterminants économiques de l'innovation",Ottawa :Industrie Canada, document hors série n°25, Janvier 2001, P3.

[9] بن خديجة منصف وأولاد زاوي عبد الرحمان: التعليم العالي في الجامعة الجزائرية... رؤية إستراتيجية، الملتقى الوطني حول: الموارد البشرية في المؤسسة الجامعية – ترشيد الاستثمار، بالمركز الجامعي سوق أهراس. 25/24 نوفمبر 2009. إعتمادا على مراجع أخرى.

- التعامل مع الحالات والأهداف المتعارضة للتعليم في بعض الحالات، ومن ثم تحديد الأولويات التي يجب أن نتعلمها من جهة؛ والأهداف التي نحققها أولا من جهة أخرى؛

- العمل على تشخيص ممارسات الجامعة في الوقت الراهن من نشاطات تتعلق بفعالية وكفاءة التعليم، ومن ثمة تحديد ما ينبغي عمله في المستقبل؛

- التجاوب والتكيّف مع المفاهيم الحديثة في الإدارة سواء ما يتعلق منها بإعادة هندسة الإدارة، إدارة الجودة الشاملة، التعلم التنظيمي، المرونة واليقظة الإستراتيجية...إلخ؛

- معالجة إشكالية الميزانيات المخصصة للتعليم والتي غالباً ما تكون أقل من الإحتياجات الفعلية للجامعات؛

- المساهمة في تغيير نظرة المسؤولين والأفراد في الجامعة تجاه ما يمكن عمله وتحقيقه من خلال الجامعة بفضل المهارات والأبحاث العلمية، وما يمكن عمله من خلال التعاقد مع جهات خاصة تسمح بتوفير الأموال؛

- التجاوب مع تحديات عدم رضا المستفيدين من الخدمات التي تقدمها الجامعة، ومحاولة البحث عن أفضل الإستراتيجيات للتعامل مع هذه المشكلة؛

- إن توظيف التسيير الإستراتيجي في مجال قضايا التعليم وتحدياته يحتمل نوعاً من التعلم المستمر لكافة العاملين في المنظمة بما يمكنهم من مسايرة التغييرات الداخلية والخارجية.

هذا الإسهام للتسيير الإستراتيجي في مجال التعليم العالي يجب أن ينعكس على كافة البرامج التعليمية والتي من بينها ما يلي:[10]

- البرامج التعريفية والتمهيدية والتي كثيراً ما يحتاجها الفرد أو الموظف الجديد، حيث أن هذه البرامج غائبة إلى حدٍ كبير في خططنا التعليمية؛

[10] المرجع نفسه.

- برامج التطوير الذاتي التي أصبحت سمة من سمات العصر الحديث مع وجود التقنية ووسائل الاتصال المتطورة؛

- التطوير المهني على أساس المسار الوظيفي : لقد ولَّى عصر العشوائية في التعليم وينبغي أن يبنى في جامعاتنا مفهوم المسار الوظيفي لكل طالب، ومن ثم تعليم هذا الطالب على ما يحتاجه من معارف ومهارات لمستقبله الوظيفي؛

– التعليم في مجال التقنية : هذا المفهوم أو النوع من التعليم هو أكثر قبولاً اليوم، حيث نجد أن الأشخاص يسهمون بذواتهم في تطوير معارفهم ومهاراتهم في مجال التقنية؛

- التعليم على أخلاقيات الوظيفة: ذلك أن المعرفة والمهارة الفنية ليست كافية لنجاح الإدارة إذ لا بد أن تهتم بالتعليم على أخلاقيات العمل أو الوظيفة؛

- التعليم على التعامل مع الثقافات والشعوب الأخرى : لم نعد أمة أو دولة منعزلة بذاتها عن العالم، بل لقد أصبح تشكيل كل دولة هو خليط من ثقافات مختلفة لذلك كان من الضروري أن نأخذ التعليم على هذه القضية الإستراتيجية في الاعتبار.[1]

هذه ليست إلا أمثلة على بعض القضايا التعليمية التي يمكن أن يسهم التسيير الإستراتيجي في معالجتها، حيث أن هناك الكثير والكثير من التحديات الأخرى التي سوف تبرز بسبب التغير في هيكلية التعلم، وزيادة عدد السكان وطبيعة العمل وطالبي العمل، ومقتضيات الأمن وإشكالية الاقتصاد والتقنية....إلخ.

ثانيا– تطبيق التسيير الاستراتيجي في التعليم العالي (الجامعة الجزائرية)

من خلال عرضنا لمراحل التسيير الاستراتيجي وعلاقته بتحديات التعليم سوف نتحدث من منظور النموذج الخماسي للتسيير الاستراتيجي، أي المراحل الخمسة وذلك على النحو التالي :

[1] بن خديجة منصف وأولاد زاوي عبد الرحمان،مرجع سابق .

1 - رؤيـة ورسـالة الجامعة

قبل صياغة الإستراتيجية لا بد من تحديد الأطراف أصحاب المصلحة Stakeholders (من الحكومة، وزارة التعليم العالي، إدارة الجامعة، المراكز البحثية، أعضاء هيئات التدريس والعاملون، الطلبة، المنظمات المختلفة بسوق العمل، المنظمات والهيئات العامة والخاصة ..)، حيث أن مقابلة احتياجات وتوقعات تلك الأطراف من أولى الضمانات التي توضح مدى واقعية الإستراتيجية المقترحة المنطوية على الخدمات التي تقدمها الجامعة للمجتمع والبيئة بوجه عام.

على هذا الأساس فإنه وقبل إعداد خطة إستراتيجية للتعليم العالي يجب أن تكون لدينا صورة واضحة عما ينبغي أن نعمله في هذا الجانب (الرسالة/ المهمة)، وماذا يمكننا أن نعمله في المستقبل (الرؤية)، وماذا نريد أن نحقق بالضبط من وراء إعادة النظر في ممارساتنا للتعليم العالي من خلال توظيف التسيير الاستراتيجي.

1.1 الرؤيـــــة:

يعرفها Lunch 2000 بأنها صورة ضمنية ومفهوم ملزم لمستقبل مرغوب فيه. في حين Daft et Neo 2001 فيعرفان الرؤية الإستراتيجية على أنها مستقبل مثالي وجذاب لم يتحقق بعد، ويصفانها بالنجم الدليل لكل فرد في المنظمة بإتجاه الطريق الواحد للمستقبل. [11]

فالرؤية هي وصف لطموحات وآمال المنظمة في المستقبل، فهي حلم- واقعي- لمستقبل المنظمة والإدارة بعد تطبيق الإستراتيجية.

وبالتالي يتّضح من خلال هذا التعريف أنّ الرؤية الإستراتيجية للمنظمة تمثل شعاع للتوجيه وتنسيق الجهود بالنسبة لمختلف المشاريع التي تعمل عليها المنظمة (الجامعة).

يمكن تقديم بعض الأمثلة عن رؤية بعض الجامعات العالمية والعربية.

- رؤية جامعة هارفارد " خلق مجتمع مدني يحدث ثورة في شتى مجالات العلم".

[11] - TARONDEAU J C et HUTTIN C: Dictionnaire de Stratégie d'entreprise. Ed Vuibert، 2001 Paris.

- رؤية جامعة الملك فيصل بالسعودية "أن نكون إحدى الجامعات الرائدة في الشراكة المجتمعية من خلال التميز في التعليم والبحث العلمي والقيادة".

- رؤية جامعة عين شمس بمصر " تسعى جامعتنا إلى تحقيق التميز فى مجال التعليم الجامعي والبحث العلمي على المستويات المحلية والإقليمية والعالمية".

2.1- الرسالة/ المهمة:

هناك من يعرفها بأنها إعداد وصف عام مختصر يوضح للجهات ذات العلاقة مع المؤسسة، لماذا وجدت المؤسسة وأهدافها، والفئات التي تخدمها، وفلسفة وقيم العمل التي تلتزم بها، وما يميزها عن غيرها في تقديم خدماتها، وتعظيم منافع الأطراف المعنية بالحفاظ على مكانتها الاجتماعية، في البيئة التي تعمل فيها.(12)

أما Jonson et autres فيعرفونها بأنها بيان لتعميم غرض المنظمة الرئيس، وهي تعبير عن سبب وجود المنظمة، أي الإعلان الرسمي الذي يتعلق بما تحاول المنظمة تحقيقه في المدى المتوسط والمدى الطويل في الحياة العملية.(13)

ومن خلال كل ما سبق يمكن أن نعرف الرسالة بأنها جوهر المؤسسة، فهي تحدد الغرض من إنشاء المؤسسة، والقيم التي أنشأت المؤسسة على أساسها، وهي وسيلة لصياغة الإستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسة في بيئتها.

بعبارة أخرى هي مجموعة الخصائص الفريدة التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات، حيث تكون وثيقة مكتوبة تمثل دستور ومرشد للمنظمة في كل قراراتها وجهودها.

---

12 – Marie Agnès Morsain. Dictionnaire du management stratégique. Editions Belin 2000. P 164.

13 – JAHNSON Gerry et autres, Stratégique: 8 éme édition, Editions Pearson, France,2008.

ومما تقدم يمكن القول، أن رسالة المؤسسة هي:(14)

– بيان رسمي ووثيقة مكتوبة؛

– تحديد السبب، أو الأسباب الرئيسية لوجود المؤسسة؛

– تعبر عن الخصائص الفريدة والمميّزة للمؤسسة؛

– توضح طبيعة عمل المؤسسة ومنتوجاتها وزبائنها وطبيعة أسواقها.

يمكن تقديم بعض الأمثلة عن رسالة بعض الجامعات العالمية والعربية.

- رسالة جامعة هارفارد "نحن نعد القادة الذين يصنعون الفارق في العالم".

- رسالة جامعة فيلادلفيا بالأردن " تسعى جامعتنا لإعداد خريجين مزودين بالعلم والمعرفة والمهارات والقيم ولديهم الدافعية للتعلم مدى الحياة، والإرتقاء بالبحث العلمي والدراسات العليا وتعزيز برامج الإبداع، وبناء شراكة مثمرة مع المجتمع".

للأسف الشديد تفتقر جامعاتنا الجزائرية لرسالة واقعية ورؤية إستراتيجية واضحة، بل إن مفهوم الرؤية مغيّب وغير مفهوم لدى أغلب المدراء والمسيرين في تلك الجامعات، وربما يعود السبب لنقص الخبرة في التسيير من جهة؛ وإلى إبتعاد تكوينهم الأكاديمي عن تخصصات التسيير والإقتصاد من جهة أخرى.

إن عدم إستقلالية الجامعة الجزائرية وتبعيتها لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي (إداريا؛ ماليا وتنظيميا)، وكذا نقص المنافسة وغياب المراكز والجامعات الخاصة ساعد بشكل واضح على غياب هذه المفاهيم والممارسات الإستراتيجية.

يمكن الإشارة إلى أن الجامعة الجزائرية في إطار إعدادها لمشروع المؤسسة الذي تبنته وزارة التعليم العالي مؤخرا بدأت تلتفت لأهمية إعداد رؤية ورسالة الجامعة.

[14] – بن خديجة منصف: محاضرات في الإدارة الإستراتيجية، لطلبة الماستر التسويق في المؤسسة الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سوق أهراس .2014.

وقد سعت الجزائر من خلال توجهات التعليم العالي فيها إلى تحقيق مجموعة من المؤشرات الكمية كزيادة عدد الطلبة الذي يمثلون إطارات مستقبلية للدولة لسد العجز المسجل في هذا الجانب في معظم التخصصات، توفير التأطير المناسب عبر تكوين وتوظيف عدد معتبر من الأساتذة الجامعيين الجزائريين، بالإضافة إلى توفير البني التحتية اللازمة والمتمثلة في مؤسسات التعليم العالي الموزعة عبر 48 ولاية.

ويمكن تلخيص التطورات الكمية منذ استقلال الجزائر سنة 1962 إلى غاية السنوات الأخيرة في الأرقام التالية:[15]

- بالنسبة لعدد الطلبة: انتقل من حوالي 2000 طالب إلى أكثر 1.6 مليون طالب؛
- بالنسبة لعدد الأساتذة: انتقل من حوالي 250 إلى حوالي 60000 أستاذ موزعين في درجات علمية مختلفة.
- بالنسبة لعدد المؤسسات الجامعية: انتقل من 03 جامعات(قسنطينة، الجزائر، وهران) الى أكثر من 107 مؤسسة جامعية موزعة عبر كل ولايات الوطن.

أما فيما يتعلق بالمؤشرات النوعية فيمكن تلخيصها في النقاط التالية:[16]

- تحسين نوعية التكوين الجامعي بالتركيز على قضايا الجودة؛
- تلاؤم نظام التكوين العالي مع باقي الأنظمة التكوينية في العالم؛
- اقتراح مسارات تكوينية متنوّعة وتكييفها مع الحاجيات الاقتصادية؛
- تسهيل حركية الطّلبة وتوجيههم؛
- تثمين العمل الذاتي للطّلبة؛

---

[15] – معطيات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

[16] – موقع جامعة البليدة2 : https://univ-blida2.dz بتاريخ 2021/05/22.

- تنصيب إجراءات لمرافقة الطّلبة في أعمالهم؛
- تثمين المكتسبات وتسهيل تحويلها؛
- تنمية التكوين عبر مختلف مراحل الحياة، إلى جانب التكوين الأوّلي؛
- فتح الجامعة والتكوين على المحيط الاقتصادي والاجتماعي.

2 – تحليل الموقف(تحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعة SWOT Analysis)

إذا أردنا التعامل مع قضايا التعليم العالي وتحديات المستقبل فإن ذلك يتطلب منا أن تكون لدينا صورة واضحة عن الدافع الراهن لهذا التعليم والمحتوى النظامي والتنظيمي والثقافي الذي يتم في إطاره التعليم .هذا الأمر يتطلب منا تحليل الموقف من حيث تشخيص جوانب القوة والضعف لدينا في ممارسة التعليم والفرص والتهديدات الموجودة أو المحتمل وجودها في هذا الجانب. هذا الأسلوب في تشخيص الوضع الراهن هو ما يعبر عنه بأسلوب (SWOT)حيث يرمز حرف (S) إلى جوانب القوة ، في حين يرمز حرف (W)إلى جوانب الضعف، أما حرف (O)فيرمز إلى الفرص، بينما يرمز حرف (T)إلى التهديدات. إن تشخيص أو تحليل الموقف ليس عملاً عشوائياً إذ لا بد أن نمارسه انطلاقاً من أهداف الجامعات وأهداف التعليم التي تنفذ بصورة مباشرة أو غير مباشرة، وعلاقة كل ذلك برؤية ورسالة جامعاتنا بل ورؤيتنا ورسالتنا عن التعليم.

إن أبرز ما يمكن أن تحققه في هذه المرحلة بالنسبة لتحليل الموقف الخاص بالتعليم العالي هو الرصد الجيد لقضايا التعليم وتحدياته باعتبار أنها تمثل المنطلق الرئيسي لإعداد الخطة الإستراتيجية، هذه القضايا قد تكون لها علاقة بسياسات الجامعة أو بيئتها الداخلية والخارجية أو بالطلبة أنفسهم[1].

1.2 -تحليل البيئة الداخلية:

[1] بن خديجة منصف وأولاد زاوي عبد الرحمان،مرجع سابق

إن الهدف من إجراء التحليل الداخلي هو تحديد مجموعة نقاط القوة التي تتميز بها الجامعات داخلياً، والتي يمكن استثمارها وتفعيلها على النحو الذي يحقق رسالة الجامعة. وكذلك الوقوف على نقاط الضعف التي قد تؤثر على كفاءة وفاعلية الجامعة في تحقيق رسالتها وغايتها.

وفيما يلي سرد لأهم نقاط القوة ونقاط الضعف التي تميز التعليم العالي عموما والجامعة الجزائرية خصوصا:[18]

1.1.2 – نقاط القوة Strengths

- الدعم الحكومي الذي يضمن موارد مالية مستقرة ومتزايدة؛
- السمعة الأكاديمية المتميزة التي تحققها الجامعة الجزائرية محلياً وإقليمياً وعالمياً، واعتراف العديد من الدول والجهات العلمية الإقليمية والعالمية بالشهادات الممنوحة من الجامعة، وهو الأمر الذي دفع بالعديد من الدول إلى إرسال الطلبة للتكوين في الجزائر والحصول على الشهادات الجامعية منها؛
- ارتباط الجامعات الجزائرية بالعديد من اتفاقيات التعاون والشراكة مع جامعات وهيئات إقليمية وعالمية؛
- توافر أغلب الجامعات الجزائرية على بيئة تعليمية وبحثية فاعلة، وإحتوائها على بنية أساسية وتكنولوجية تساعد في تحقيق الجامعة أهدافها بكفاءة وفاعلية (مباني، مرافق، مخابر...)؛
- إقامة أغلب الجامعات على مساحات شاسعة وهو ما يسمح بإمكانية التوسعات المستقبلية.

---

18 إعتمادا على:

– جامعة عين شمس: الخطة الاستراتيجية لجامعة عين شمس في ضوء توكيد الجودة والتحسين المستمر 2007 – 2011 ، 2008.

– بن خديجة منصف وأولاد زاوي عبد الرحمان نفس المرجع السابق.

– تقارير متعددة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي

- وجود عدد مقبول من أعضاء هيئة التدريس المتخصصة في مجالات معرفية وتطبيقية وعلمية متنوعة؛

- تنوع وتعدد تخصصات وفروع الدراسة بمرحلتي التدرج والدراسات العليا؛

- وجود قنوات متزايدة للنشر العلمي تتمثل في المجلات العلمية والمؤتمرات والندوات العلمية التي تعقدها الجامعات، فضلاً عن تدعيم الباحثين وأعضاء هيئة التدريس في حضور المؤتمرات والندوات العلمية الداخلية والخارجية؛[1]

- حصول أعضاء هيئة التدريس على حوافز وجوائز علمية، ومنح للدراسة بالخارج، وكذا تدعيم وتشجيع البعثات الخارجية ونظام الإشراف المشترك والمهمات العلمية؛

- توافر وحدات بحثية ذات طابع خاص بالجامعة معنية بقضايا البحث العلمي وخدمة المجتمع وقضايا التنمية؛

- إنشاء خلايا لضمان الجودة بالجامعات الجزائرية تسعى لتحقيق أهداف التسيير الاستراتيجي للجامعة والارتقاء بقدراتها التنافسية؛

- وجود نظم دراسات عليا قادرة على منح درجات علمية متنوعة ضمن قواعد وآليات تتوافق مع المعايير العالمية؛

- تنفيذ العديد من مشروعات تطوير التعليم العالى بالجامعة مما يسهم فى تحسين الإمكانات المادية ويدعم كذلك تحسين كافة الأنشطة التعليمية والبحثية بها؛

- وجود قاعات محاضرات ومسامع مجهزة بالاحتياجات اللازمة لعقد المؤتمرات والندوات العلمية المتميزة؛

- وجود نظام لرعاية الطلبة الأجانب وتوفير الإقامة والرعاية المناسبة لهم فى مختلف المجالات بالإقامات الجامعية؛

[1] المرجع السابق .

- إمتلاك ترسانة من المرافق البيداغوجية المختلفة التابعة لمؤسسات التعليم العالي الموزعة عبر الوطن؛

- وجود وحدات ومخابر البحث في مختلف التخصصات، إلى جانب الصيغ والمشاريع البحثية المتوفرة، المدعومة بمجالس ولجان استشارية على غرار"الوكالة الوطنية لتثمين نتائج البحث العلمي والتطوير التكنولوجي"؛

- الاتفاقيات المبرمة مع العديد من الجامعات العربية والأجنبية في مجال التبادل العلمي، تكوين الأساتذة والطلبة (PROFAS,ERASMUS)، مشاريع التكوين المشتركة على غرار ما يعرف بـ "« université panafricaine في مجال الطاقة والمياه ، مع شركاء أفارقة وبمساعدة من مؤسسات ألمانية كالوكالة الألمانية للتنمية والديوان الألماني للتبادل الجامعي، والمشاريع القطاعية الداعمة للبحث العلمي(PAPS ESRS) ؛

- الاتفاقيات المبرمة مع الهيئات الدولية على غرار الأمم المتحدة ، ففي سنة 2016 تم افتتاح "معهد الأمم المتحدة للتنمية المستدامة" بالجزائر العاصمة؛

- الاتفاقيات المبرمة مع الشركاء الاقتصاديين والاجتماعيين ، ومن أبرزها تلك المبرمة مع الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب التي تمخض عنها انشاء "دار للمقاولاتية" في معظم الجامعات الجزائرية من مهامها مرافقة الطلبة في عملية الادماج في المحيط الاقتصادي؛[1]

- ارتباط وزارة التعليم العالي والبحث العلمي مع وزارات أخرى في مجال التكوين، عبر انشاء مدارس ومعاهد للتكوين كالمدارس العادية العالية « ENS» لتكوين أساتذة الابتدائي، المتوسط والثانوي، وغيرها مع كل من وزارة الدفاع، وزارة النقل، وزارة العمل والضمان الاجتماعي، وزارة الثقافة، وزارة العدل...إلخ.

2.1.2 – نقاط الضعف Weaknesses

- غياب تام لإعداد رسالة الجامعة، وغياب رؤية واضحة للتعليم العالي في الجزائر؛

[1] نفس المرجع السابق .

- غياب معايير مرجعية أكاديمية محددة وواضحة يمكن عن طريقها وضع نظام لتقييم ومتابعة أداء الجامعات وكلياتها المختلفة؛

- عدم وجود توصيف واضح ودقيق للمناهج يمنع التكرار والازدواجية مع غياب المتابعة والرقابة من جانب الأقسام أو اللجان العلمية، إلا أنه مؤخرا شهدت البرامج الجامعية في الجزائر جملة من التحولات انتهت الى ما يعرف ب "المواءمة" والتي تقوم على فلسفة توحيد البرامج ومحتويات التكوين بين كل الجامعات الجزائرية، ما نجم عنه انخفاض عدد التخصصات في جميع الشعب والعودة بشكل غير مباشر إلى النظام الكلاسكي في التعليم؛

- ضعف كفاية وفاعلية نظم المعلومات والاتصالات لربط الجامعة ووحداتها وكلياتها؛ مع عدم استكمال قواعد بيانات خاصة بأعضاء هيئات التدريس والهيئات المعاونة والعاملين والطلبة والخريجين؛

- ضعف استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة في برامج التدريس بالجامعة نظراً لعدم توافرها لضعف التمويل المالى من ناحية ولنقص إعداد وتدريب أعضاء هيئة التدريس على استخدامها من ناحية أخرى، وهو الأمر الذي دفع بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر انطلاقا من الموسم الجامعي 2017/2016 إلى إجبارية تكوين الأساتذة حديثي التوظيف لمدة تقارب السنة، يشمل التكوين مقاييس متعددة تساعد الأستاذ على صقل معارفهم ودمجهم في عملية التدريس، على غرار علم النفس التربوي، المنهجية، الوسائل الحديثة في التدريس، التعليم عند بعد واستخدام الأرضيات...؛[1]

- غياب سياسة محددة في أغلب الجامعات الجزائرية لربط الخريجين بالكليات والجامعة بسوق العمل؛

- غياب أسلوب التنظيم الموجه بالعمليات عبر الوظائف المختلفة؛

---

[1] بن خديجة منصف وأولاد زاوي عبد الرحمان،مرجع سابق.

- الغياب شبه التام لتسويق الخدمة التعليمية والبحثية في الجامعة الجزائرية، وهو ما أثر على إنعدام الدخل المتوقع وخدمة المجتمع؛

- انخفاض مرتبات أعضاء هيئات التدريس ومعاونيهم مما يؤدى إلى عدم تفرغهم للعمل في الجامعة، فالأساتذة الجزائريون يتقاضون راتب ضعيف نسبيا اذا ما قورن برواتب نظرائهم في دول الجوار كالمغرب وتونس أين يصل الفارق إلى ضعفين او بالتقريب ثلاثة أضعاف؛

- ندرة البحث العلمي الجامعي بين أساتذة الجامعة وغياب شبة كامل لأبحاث الفريق مع الانفصالية الشديدة بين الأقسام المتناظرة والمختلفة داخل الجامعة مما قاد إلى عدم تنشيط حركة التزاوج العلمي بين التخصصات على النحو الذي نلحظه في غالبية بلدان العالم المتقدم؛

- عدم التناسب بين أعداد الطلاب وأعداد أعضاء هيئة التدريس في بعض الكليات والتخصصات (نسبة عدد الطلبة إلى عدد الأساتذة)، الأمر الذي يؤدى إلى زيادة الأعباء على عضو هيئة التدريس ويؤثر سلبا على الإنتاج البيداغوجي والبحثي له؛[1]

- عدم وجود نظام للإرشاد الأكاديمي في غالبية الكليات لمساعدة الطلبة في توفير المعلومات اللازمة للمفاضلة والاختيار والتقدم في المسار العلمي أو الوظيفي، وهو ما تم تداركه نوعا ما من خلال تدعيم الموقع الالكتروني للجامعة والكلية بمعلومات تخص كل الأطراف الفاعلة فيها؛

- غياب نظم تقييم البرامج الدراسية من وجهة نظر كل من الطلبة والأطراف المعنية، وهو الشيء السائد في أغلب الجامعات العالمية والعربية؛

- الاعتماد المبالغ فيه على الكتاب الجامعي والمذكرات المتواضعة، مما يؤدى إلى عدم تنمية مهارات البحث وروح الإبداع والابتكار لدى الطلبة ويضعف قدرة الطالب على التعلم الذاتي؛

- عدم مواكبة المقررات التدريسية للتطورات الحاصلة في مختلف المجالات، وعدم تحديثها في إطار الحركة المتسارعة في مجال العلوم الحديثة والتطور غير المسبوق للتكنولوجيا؛

---

[1] نفس المرجع السابق .

- عدم توجيه البرامج الدراسية بشكل كاف لتلبية الاحتياجات الحقيقية لسوق العمل وتزويد الخريجين بالمهارات والمعارف اللازمة لتحقيق ميزة تنافسية لهم؛

- عدم نجاعة تعميم نظم البحث الالكتروني في جميع الجامعات وتدريب أعضاء هيئة التدريس على إجادة استخدامها، مع حاجة معظم المكتبات إلى تحديث وتطوير من حيث كمية وحداثة المراجع والدوريات العربية والأجنبية؛

- غياب سياسة إتصال فعال بين الجامعة والمحيط الإقتصادي لدعم الحركة البحثية، وضعف الشراكة مع الأعوان والقطاعات الإقتصادية؛

- ضعف مستوى النشر العلمي في المجلات العلمية الدولية المنطوية (المصنفة) في قواعد البيانات العالمية، مع قلة عدد الإبتكارات وبراءات الإختراع؛

- غياب التركيز على التخصصات النادرة لتحقيق ميزة تنافسية للجامعة في مجالات علمية وبحثية غير تقليدية؛

- تدني وضعف المستوى التأهيلي العلمي والتدريب الإداري للموظفين بالجامعات.

عموما هذه مختلف نقاط الضعف التي تعاني منها الجامعات الجزائرية بدرجات متفاوته، حيث تتذيل الترتيب العالمي للجامعات، وتشير أح دث الإحصائيات إلى تصنيف جامعة واحدة فقط هي جامعة تلمسان التي احتلت المرتبة الخامسة عشرة عربيا.[1]

2.2 تحليل البيئة الخارجية:

إن التحليل البيئي الخارجي يكشف أن الجامعات الجزائرية أمامها العديد من الفرص المتاحة والتي يمكن الاستفادة منها في تدعيم تنافسيتها وتحقيق غاياتها وأهدافها الاستراتيجية، كما أن هناك مجموعة من التهديدات الم حتملة التي يتحتم عليها تحييدها وحسن التعامل معها في سبيل تحقيقها لرسالتها وغاياتها.

[1] بن خديجة منصف وأولاد زاوي عبد الرحمان،مرجع سابق

إن عملية تحليل البيئة الخارجية للجامعات الجزائرية أفرز جملة من الفرص والتهديدات يمكن حصرها في: [19]

1.2.2 - الفرص المتاحة Opportunities

- إرتفاع النمو السكاني في الجزائر وما قابله إرتفاع في نسبة الشباب في سن الجامعة؛
- زيادة الاهتمام المحلى والإقليمي والعالمي بأهمية ضمان الجودة والتحسين المستمر في منظومة العملية التعليمية، حيث اتجهت الجامعات الجزائرية الى تنصيب خلايا للجودة على مستوى الكليات والمعاهد وعلى المستوى المركزي لها؛
- طرح مشاريع للتعاون بين وزارة التعليم العالي والجامعات الأجنبية، وهي خطوة خطتها الجامعات الجزائرية في انتظار تدعيمها عبر المزيد من المشاريع، والمهم هو تفعيل الاتفاقيات المبرمة؛
- الزيادة في الطلب الاجتماعي على التعليم المفتوح والتعليم عن بعد، وقد تبنت جامعة التكوين المتواصل بالجزائر هذه المهمة عبر توفير العديد من التكوينات المفتوحة وعن بعد للطلبة والمهنيين، كان أبرزها استخدام أرضية "زعتر"؛
- النمو المتزايد في أعداد الطلاب الوافدين القادمين للجامعة من الدول العربية والأفريقية والآسيوية كنتيجة لتداعيات ظروف عالمية معاصرة؛

---

[19] إعتمادا على:

- جامعة عين شمس، نفس المرجع السابق.
- بن خديجة منصف وأولاد زاوي عبد الرحمان نفس المرجع السابق.
- قانون المالية للدولة الجزائرية 2018.
- عثمان بن عبد الله الصالح: تنافسية مؤسسات التعليم العالي إطار مقترح، مجلة الباحث، عدد 10/ 2012، ص ص 297 310.

- إمكانية التوسع في التعليم الموازى لاغتنام الفرصة لزيادة موارد الجامعة الحالية عن طريق جذب الطلبة القادرين والمهنيين على غرار التكوين فيما بعد التدرج المتخصص كما يعرف في الجزائر (PGS) .

2.2.2 – التهديدات المحتملة Threats

- الزيادة المستمرة والمتتالية في أعداد الطلبة الملتحقين بالجامعة مما يزيد من الضغط على الإمكانيات والموارد المتاحة ويؤثر سلبياً على الخدمات المقدمة لهم؛

- التدهور المستمر في مستويات الطلبة القادمين من مرحلة التعليم الثانوي في اللغة العربية واللغات الأجنبية وكذا الرياضيات؛

- تحول إهتمام أعضاء هيئة التدريس نحو مراكز التعليم والتكوين ومهن حرة بدل التركيز على الجامعة، وما يزيد الطين بلة شروع وزارة التعليم العالي في استقبال ملفات اعتماد فتح جامعات خاصة؛[1]

- هجرة أعضاء هيئة التدريس إلى جامعات خارجية، لاسيما في اتجاه دول الخليج العربي وعلى رأسها الجامعات القطرية والإماراتية والسعودية التي تستقطب الكفاءات الجزائرية بشكل ملفت للانتباه؛

- غياب التخطيط وإعداد إستراتيجيات تعليمية حسب حاجيات البلاد، وهو الأمر الذي أدى إلى عدم التوازن بين أعداد الخريجين من التخصصات المختلفة والاحتياجات الفعلية لسوق العمل؛

- تواضع الإنفاق الحكومي على التعليم الجامعي مقابل زيادات مضطردة في أعداد الملتحقين فيه مما يؤثر على جودة الخدمية التعليمية المقدمة، حيث تخصص الدولة نسبة 6.83 بالمئة للتعليم العالي من ميزانيتها السنوية(لسنة 2018 مثلا)، وهي نسبة ضعيفة خاصة وأنها تشمل كل النفقات التجهيزية والتسييرية للقطاع، وليست مخصصة فقط للبحث العلمي؛

[1]نفس المرجع السابق.

- إحجام أصحاب المال والأعمال عن تدعيم التعليم والبحث العلمي على مستوى البحوث الأساسية والتطبيقية؛

- زيادة معدلات البطالة مما يؤثر سلبياً على دافعية الطالب نحو التفوق والتميز؛

- الاعتمادية والارتباط الوثيق بين التعليم الجامعي وما قبل الجامعي وتأثيره على نوعية واستعداد الطالب ومستواه.

فيما يتعلق بالمراحل الثلاثة الباقية يمكن سردها على النحو التالي:[(20)]

3 - صياغة الإستراتيجية

بناء على تحديد القضايا الإستراتيجية في المرحلة الأولى السابقة والتي تمثل في الغالب تحديات التعليم العالي فإن دور المسير الاستراتيجي هنا هو صياغة الاستراتيجيات، إن المقصود بصياغة الإستراتيجية يتمثل في وضع عدد من البدائل أو الحلول لكل قضية والمقارنة بين هذه البدائل أو الحلول وفق معايير محددة والاختيار من بينها البديل أو الحل الأمثل، وهنا يجب أن نذكر أن الإستراتيجية هي في الواقع رديف لعملية اختيار البديل أو الحل الملائم للتعامل مع قضايا وتحديات التعليم العالي، وأننا إذا لم نحسن التعامل مع هذه المرحلة فإن المراحل التي تليها لن تكون إلى مراحل صورية .

من جانب آخر يجب أن نتذكر أن إعداد الخطة الإستراتيجية يتطلب تحديد الأهداف العامة والأهداف التفصيلية والرسالة والرؤية ولكن ليس بالضرورة أن تحدد هذه المتطلبات في كل خطة، ذلك أن لكل قضية ومنظمة ظروفها الخاصة حيث قد لا تحتاج إلى كتابة رؤية ورسالة للمنظمة إلا إذا كان مدخلنا في الإدارة الإستراتيجية يعتمد على تحديد هذه الرؤية والرسالة. إن التسيير الاستراتيجي هو علم وفن وأن ممارسته أقرب إلى الفن وأن تطبيقه في مجال التعليم العالي يحتاج إلى كثير من الجهد والتفكير والتحليل بدلاً من الاعتماد على الخطوات الروتينية في ممارسة التسيير الاستراتيجي .

---

[20] – بن خديجة منصف وأولاد زاوي عبد الرحمان نفس المرجع السابق

4 - تنفيذ الإستراتيجية

تمثل هذه المرحلة النقلة الفعلية للإستراتيجية من الواقع النظري إلى الواقع الفعلي، إن جوهر تنفيذ الإستراتيجية يتمثل بتحويل أهداف الإستراتيجية إلى برامج ومشاريع.

فالبرامج أو المشاريع بغض النظر عن اختلاف التسميات وأيهما أشمل من الأخر فإنها جميعاً تمثل مجموعة من الأنشطة والعمليات التي يمكن من خلالها تحقيق أهداف الإستراتيجية، هذه البرامج والمشاريع يتم إعدادها بناء على نماذج وخطوات محددة يمكن الاسترشاد بها في هذا الشأن (نموذج إعداد البرامج والمشاريع). في هذه المرحلة ينبغي أن نشير إلى أنه يتوجب على المنظمة أن تسخر جميع طاقاتها البشرية والمالية والإدارية من أجل نجاح عملية تنفيذ الإستراتيجية. من ناحية أخرى فإن عملية التنفيذ تتطلب دعماً قوياً من الإدارة العليا وتغييراً في ثقافة المنظمة يساعد على نجاح عملية التنفيذ. في ختام هذه المرحلة يمكننا القول بأن إعداد الإستراتيجية قد تم وأن تعاملنا مع قضايا وتحديات التعليم العالي يجب أن يكون واضحاً وحاسما.

إننا بنهاية المرحلة الرابعة قد نجد أننا بحاجة إلى الاستمرارية في خطتنا الإستراتيجية للتعامل مع قضايا التعليم العالي، نرى أننا بحاجة إلى بعض التعديلات فيها أو ربما تغييرها بالكامل. وأياً كان الأمر فإن ممارسة التسيير الاستراتيجي هي عملية مستمرة وتستفيد من نتائج بعضها بعضا في التعامل مع القضايا والتحديات التي تواجهنا في مجتمعاتنا أو منظماتنا ومنها قضايا وتحديات التعليم العالي .[1]

5 - متابعة وتقويم أداء الإستراتيجية

ليس بالضرورة أن تكون هذه المرحلة مستقلة في عملية التسيير الاستراتيجي ، ذلك أن الكثير من عمل هذه المرحلة قد يتم أثناء عملية تنفيذ أو تطبيق الإستراتيجية. إن الهدف من هذه المرحلة هو التأكد من الخطة الإستراتيجية التي تم تبنيها وتنفيذها من خلال البرامج والمشاريع المعتمدة وتحقق الأهداف المحددة للإستراتيجية، إضافة إلى ذلك فإن عملية المتابعة والتقويم تعمل على

[1] بن خديجة منصف وأولاد زاوي عبد الرحمان،مرجع سابق.

تحديد التعديلات والتحسينات المطلوبة في الإستراتيجية وربما يتطلب الأمر تعديل الإستراتيجية بشكل كامل بما يساعد على تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

وإجمالاً يمكن القول بأن الهدف الرئيسي من عملية متابعة وتقويم الإستراتيجية هو العمل على تحسين أداء الإستراتيجية وذلك من خلال ضمان تنفيذ البرامج والمشاريع تنفيذاً سليماً وتعزيز أداء الإستراتيجية بالعمل على تقديم معلومات وتغذية مرتدة عن عملية تنفيذ البرامج والمشاريع بالنسبة لجميع الأطراف ذات العلاقة بالإستراتيجية.

ولما كانت عملية المتابعة والتقويم معنية بأداء الإستراتيجية بشكل كامل أو جزئي فإن تطبيقها أكثر ما يكون بروزاً في البرامج والمشاريع التي تنفذ من خلالها الإستراتيجية، حيث تسعى عملية المتابعة والتقويم من خلال هذه المرحلة إلى الإجابة على السؤالين التاليين: متى سيتم إعداد التقارير المتعلقة بخطط العمل والتقدم في التنفيذ؟ ومن سيقوم بتنفيذ التقويم ومتى وكيف؟

وللإجابة على هذين السؤالين فإننا في هذه الخطة سوف نعتمد في عملية المتابعة والتقويم على نوعين رئيسيين من التقارير هما : المتابعة القائمة على أساس مراجعة التقدم في تنفيذ خطة العمل، تقويم البرنامج أو المشروع سواءاً أكان هذا التقويم ذاتياً (أي من خلال الشخص /الفريق المسؤول عن البرنامج أو المشروع) أو من خلال جهة مستقلة يتم تكليفها من داخل المؤسسة أو من خارجها.

وبالطبع فإن إعداد هذه التقارير ومتابعة ما يترتب عليها هي من مسؤولية القائمين على تنفيذ الخطة الإستراتيجية، إلا أنَّه من الضروري أن تتم مناقشة واستشارة جميع الأطراف ذات العلاقة بالبرامج أو المشاريع سواء أكانوا مشرفين أو تنفيذيين.

بلدان عربية	عدد براءات الاختراع	بلدان غير عربية	عدد براءات الاختراع
البحرين	6	كوريا	16328
مصر	77	إسرائيل	7652

الأردن	15	تشيلي	147
الكويت	52		
عمان	5		
السعودية	171		
سوريا	10		
الامارات	32		
اليمن	2		

المصدر: تقرير التنمية الإنسانية العربية للعام 2003

3- تعداد الإبداعات التكنولوجية :

تعداد الإبداعات التكنولوجية عبارة عن قائمة الإبداعات المتأتية من مختلف المؤسسات وتكون مستخلصة من تحقيق شامل، ويجب أن يمثل أحسن مصادر المعلومات لأنها تقيس بوضوح الإنتاج ويستطيع القائمون على التحقيق وضع قواعد إعداد مجمل المعطيات ويستهدفون المؤسسات، الصناعات أو الدول.

وفي الواقع يوجه انتقاد لهذا التعداد لعشوائية الطابع الذي يتميز به، فيجب على القائمون بالتحقيق أن يحددوا ماذا يمثل إبداع تكنولوجي وما لا يمثل، وعادة ما يفصلون بين الإبداعات التكنولوجية المهمة وغير المهمة، ونشير في الأخير أن تعداد الإبداعات التكنولوجية معلومة غير متوفرة في معظم الدول.[1]

[1]نفس المرجع السابق.

ثالثا: تأثير الإبداع التكنولوجي على المنظمة: التكلفة، التميز، التركيز

بالنظر من زوايا عديدة يعتبر الإبداع التكنولوجي أحد أهم الركائز الأساسية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات. فإذا أرادت هاته الأخيرة أن لا تتخلف عن السباق التنافسي فإنه يتعين عليها اتخاذ خطوات وإجراءات لتقديم منتجات أو لتطوير تقنيات جديدة لإنتاج هذه المنتجات بكل ثقة ومقابل تكلفة منخفضة

وبالتالي يمكن القول بأن الإبداع التكنولوجي هو الخيار الإستراتيجي الأكثر ضمانا للمؤسسات في مواجهة مختلف الاضطرابات المحتملة في المحيط.

وفيما يلي سنتطرق بشكل مختصر لتأثير الإبداع التكنولوجي على :التكاليف، التميز ، التركيز

1- **التأثير على التكاليف:**إن الإبداع التكنولوجي الناجح يحدث ثورة في هيكل المنافسة، والعقد الأخير شهد أشهر نتائج تلك العملية ألا وهو خفض التكاليف الثابتة للإنتاج، ومن ثم تخفيض عوائق الدخول وتهيئة الفرصة لمؤسسات جديدة أصغر لدخول مجال المنافسة مع مؤسسات أخرى كبيرة . في هذه الحالة يجب على المؤسسة أن تركز جهودها على مجال البحث والتطوير من أجل تطوير المنتجات وتطوير العمليات بغية تخفيض التكاليف، بدلا من التركيز على إبداع منتوج ذو تكاليف عالية والذي لا يضمن تحقيق النجاح . إذن يمكن القول بأن البعد الحقيقي والفعلي لعملية الإبداع التكنولوجي هو ارتفاع حجم الإنتاج و تدني في تكلفة إنتاج الوحدة .[1]

- ارتفاع حجم الإنتاج: بحيث أن إدخال تقنيات جديدة في عملية الإنتاج، يكون هدفه زيادة عدد الوحدات المنتجة خلال فترة زمنية معينة أي زيادة المردودية و بالتالي تخفيض التكلفة.

- تخفيض التكلفة الوحدوية للمنتوج: إن الهدف من الإبداع التكنولوجي هو تخفيض التكاليف و خاصة تكلفة إنتاج الوحدة، الأمر الذي يمكن من ترشيد العملية الإنتاجية و تحقيق هامش أكبر و بالتالي ضمان الاستمرارية و المنافسة.

[1] –شارلز وجاريث جونز، الإدارة الإستراتيجية .مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد المتعال، ، دار المريخ . للنشر. الرياض، المملكة العربية السعودية، ج 1، 2001، ص، 195.

وأخيرا يمكن القول بأن المزايا التي تحصل عليها في مجال التكاليف من جراء القيام بالإبداع التكنولوجي قد تساهم في إرساء عوائق الدخول.

2- التأثير على التمييز : يؤثر الإبداع على إستراتيجية التميز من خلال عرض المؤسسة لمنتجات جديدة، أو إضافة بعض الخصائص، أو استعمالات جديدة لمنتجات قديمة. و الغرض من ذلك كله هو إشباع رغبات الزبائن بشكل مختلف و متميز عما تقدمه المؤسسة المنافسة. و من ثمة إقناع الزبائن بضرورة دفع ثمنا مرتفعا، مقابل القيمة التي يتلقوها و هم متأكدون بأنهم لم يُخدعوا.

غير أنه يتعين على المؤسسة لكي تتبنى إستراتيجية التمييز تطوير الكفاءة المتميزة خصوصا في مجال البحث والتطوير وذلك من أجل إنتاج تشكيلة واسعة من المنتجات تخدم شرائح أكثر من السوق، أين تمثل الخصائص والتصاميم الإبداعية والأساليب الفنية الجديدة مصدرا لتمييز المنتجات و إنتاج سلع مميزة بجودة عالية وتقديم خدمات مميزة وسريعة تختلف عما يقدمه المنافسين.

3- التأثير على التركيز : يمكن الإبداع التكنولوجي المؤسسات من تركيز جهودها على شريحة معينة من المستهلكين وهذا من خلال التركيز على الإبداع في خطوط الإنتاج، أو الإبداع في المنتجات أو في سوق محددة من أجل تلبية حاجتهم ورغباتهم على أكمل وجه.

فبعدما تنتهي المؤسسة من عملية اختيار شريحة معينة من السوق تتجه للسعي وراء استراتيجية التركيز من خلال أسلوب التمييز أو أسلوب التكلفة المنخفضة، فعندما تستخدم المؤسسة أسلوب التركيز على التكلفة المنخفضة فهي بذلك تدخل في منافسة ومواجهة رائد التكلفة.[1]

وإذا اتجهت المؤسسة إلى استخدام أسلوب التركيز على التمييز، فإنه يصبح في متناولها كل وسائل التمييز المتاحة للمنتج المتميز. وما يجدر الإشارة إليه هنا هو أن المؤسسة التي تتبنى مفهوم التركيز تنافس المنتج المتميز في شريحة واحدة أو في عدد قليل من الشرائح، فلو أخذنا

[1] بن خديجة منصف وأولاد زاوي عبد الرحمان،مرجع سابق.

شركة بورش للسيارات نجدها تتبنى مفهوم التركيز، وهي تنافس شركة جنرال موتورز في صنف السيارات الرياضية في سوق السيارات [2].

فكما سبق وأن ذكرنا بأن الإبداع التكنولوجي له دور كبير في تخفيض التكاليف ومساهمته في تمييز المنتجات إذن يمكن القول بأن الإبداع التكنولوجي له تأثير أيضا على إستراتيجية التركيز ، ففي حالة قيام المؤسسة بالإبداع التكنولوجي من أجل تركيزها على التكاليف لكي تحصل على ميزة تنافسية في السوق المستهدفة فيجب عليها أن تستعمل كافة الأساليب الفنية الجديدة في عملية الإنتاج، نفس الأمر بالنسبة للمؤسسة التي تقوم بالإبداع التكنولوجي بهدف التركيز على تمييز منتجاتها في السوق المستهدفة، فإنها لكي تحقق ذلك يجب عليها استخدام كافة الخصائص والتصاميم الإبداعية وطرق وأساليب العمل المختلفة [2]

المبحث الثاني : واقع الإدارة الجامعية و الإبداع التكنولوجي في الجزائر

يُعد نشاط البحث و التطوير المغذي الرئيس للإبداعات التكنولوجية، بخاصة للمؤسسات الكبيرة التي تتوفر على مخابر و إمكانات مادية و بشرية معتبرة. أما المؤسسات المتوسطة و الصغيرة، فهي تنتج التكنولوجيا من خلال اعتمادها على الأفكار المستقاة لدى الزبائن؛ لأنها تنشط بالقرب منهم من جهة، و لا تملك الإمكانيات من جهة أخرى.

سنتعرض في هذه النقطة بشيء من التفصيل إلى وضعية البحث و التطوير و كذا الإبداع التكنولوجي في الجزائر، و ذلك بالتطرق إلى سياسة البحث العلمي و التطور التكنولوجي الوطنية والهياكل و المؤسسات البحثية في الجزائر و أخيرا تقييم أداء هذه الهياكل بالوقوف على المنجزات المتحققة و العوائق التي تحد من أدائها لمهامها.

[2] أ قريشي محمد، الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية ، مجلة العلوم الانسانية، 2008، العدد 37.

[2]– شارلز وجاريث جونز، نفس المرجع السابق، ص 195.

المطلب الاول : السياسة الوطنية للبحث العلمي و التطور التكنولوجي[2]:

يرجع تاريخ سياسة البحث العلمي و التطور التكنولوجي في الجزائر إلى سنوات السبعينات و ذلك بإنشاء أول وزارة جزائرية للتعليم العلمي و التطور التكنولوجي في الجزائر في الورقة التي قدمتها الحكومة الجزائرية في التنمية، و كانت هذه السياسة ممثلة في المحاور التالية:

- **ديموقراطية التعليم:**

نجحت الجزائر في توسيع قاعدة التدريس في الجامعات، فبالرغم من عدم كفاية عدد الأساتذة وقلة عدد الجامعات و الوسائل و الإمكانيات الأخرى ذات العلاقة مع التعليم العالي و البحث العلمي مع بداية مرحلة الاستقلال، إلا أن وجه التعليم و حقيقته قد تغير بشكل جوهري دون أدنى مزايدة. ذلك أن عدد الأساتذة قد تضاعف عدة مرات و كذلك عدد الجامعات و المراكز الجامعية و المعاهد المتخصصة سواء في مجموعها أو بالنسبة لكل مائة ألف ساكن، و يعد هذا من الناحية الكمية إنجازا ضخما.

من دون أن ننكر المجهودات التي بذلتها الجزائر من أجل رفع معدلات التسجيل الجامعي و التي كانت لها النتائج الإيجابية، و الإحصاءات لخير دليل على ذلك إذ أنه مع بداية الاستقلال لم يكن عدد طلبة التعليم العالي يتعدى في العام الجامعي 1963/1962 حوالي 2700 طالبا ليصبح 575125 طالبا في العام الجامعي 2002/2001، و الجدول رقم 01 يبين معدلات القيد الجامعي في الجزائر خلال سنوات 1990/1989 و 2002/2001.

جدول رقم 01: تطور عدد الطلبة المسجلين بالتدرج خلال الفترة الممتدة من 2002/1990.

السنوات	المسجلين بمستوى التدرج	المتخرجين بمستوى التدرج
1991-1990	197.560	25.357
1992-1991	220.878	27.954

[2]– د. عماري عمار، بوسعدة سعيدة، الإبداع التكنولوجي في الجزائر واقع و آفاق. مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير. سطيف. الجزائر.

1993-1992	234.397	29.336
1994-1993	238.091	29.341
1995-1994	238.427	32.557
1996-1995	252.347	35.671
1997-1996	285.554	37.323
1998-1997	339.518	39.521
1999-1998	372.647	44.531
2000-1999	107.995	52.764
2002-2000	466.084	65.152
2002-2001	575.123	67.814

المصدر: الحولية الإحصائية للتعليم العالي، العدد 29، 2000.

يبدو جليا من خلال هذا الجدول أن المجهودات التي بذلت فيما يخص تطوير التعليم العالي، قد أدت إلى النتائج ملموسة، خاصة من الناحية الكمية، حيث تقدر الزيادة الكلية بحوالي 9 %. لكن الإشكال لا يكمن في تطوير عدد الطلبة بقدر ما يكمن في توفر الإمكانيات المالية و المادية و خاصة البشرية التي تؤمن تكوينا علميا يتماشى و المعايير العالمية، ذلك أن عدد الطلبة بالنسبة لكل مائة ألف ساكن في الجزائر ما يزال ضعيفا، مقارنة ببعض الدول النامية و المتقدمة، وفقا لما يوضحه الجدول الموالي:

جدول رقم 02: عدد الطلبة الجامعيين لكل مائة ألف ساكن لسنة 1992

الجزائر	مصر	الأردن	فرنسا
1160	1560	2225	3409
المغرب	**تونس**	**ألمانيا**	
1044	1044	2319	

Source : Annuaire statistique de l'UNESCO, 1996.

رغم ما تخفيه هذه الأرقام من دلالات فيما يخص الاختلاف في مستوى التكوين و الهياكل، و طبيعة الإشراف و مستواه العلمي و المعرفي و مستوى الشهادات المحصل عليها بشكل عام، إلا أنه يمكننا القول بان الجزائر ما تزال بعيدة عن المستوى المطلوب في التكوين، فمثلا نجد في الولايات المتحدة كل طالب يقابله 20 مواطنا، بينما في الهند كل طالب يقابله 50 مواطنا، و في فرنسا كل طالب يقابله 30 طالب، بينما في الجزائر، كل طالب يقابله 86 مواطنا، و هو رقم مخيف، و يصبح أكثر خطورة إذا أخذنا بعين الاعتبار عملية إعداد الطلبة بالشروط الضرورية سواء المادية منها أو البشرية للتكوين النوعي الصحيح الذي يخدم التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و يضاهي المستويات العالمية.

لقد نجحت الجزائر في توسيع قاعدة التعليم العالي هذا من دون شك، فقد زاد عدد الأساتذة على مستوى التعليم العالي لسنوات السبعينات و الثمانينات و يعد هذا إنجازا ضخما. لكن بعد هذا و ابتداء من سنوات التسعينات التي تزامنت و إجراءات الإصلاحات، حيث ترشيد النفقات العمومية و القضاء على العجز في الميزانية العامة الذي أضحى الأساس في أي سياسة اقتصادية، فإن الطلب على أساتذة جدد يكون قد قل بشكل كبير، لا لأن الحاجة إليهم قلت، بل و على العكس لقد كانت الحاجة إليهم ما تزال قوية، إلا أن المال اللازم لدفع أجورهم لم يكن متاحا، و الجدول رقم 03 يبين لنا تطور عدد الأساتذة حسب الرتب المختلفة.[1]

---

[1] بن خديجة منصف وأولاد زاوي عبد الرحمان،مرجع سابق.

جدول رقم 03: تطور أعداد هيئة التدريس بالجامعات الجزائرية للفترة الممتدة بين 1991-2003.

السنة الجامعية	أستاذ ت ع	أستاذ محاضر	أستاذ م م د	أستاذ مساعد	معيد
92-91	678	867	3055	6072	3822
94-93	711	865	4959	4988	2957
96-95	666	959	5205	5040	2557
98-97	827	1318	5932	5527	2197
00-99	950	1612	6632	6275	1991
01-00	1107	1559	7070	6047	1921
03-02	1096	1808	8266	6337	1701

المصدر: وزارة التعليم العالي و البحث العلمي، الحوليات الإحصائية (بتصرف)، مراجع سابق ذكرها.

من الجدول تتضح الاختلالات التي تعاني منها الجامعة الجزائرية، و لعل أهمها افتقارها للكفاءات المطلوبة، فإذا ما تم قراءة التطور الكمي و النوعي لهيئة التدريس في الجامعات الجزائرية وفقا لرتبهم، يلاحظ استقطاب هذه الجامعات ل 950 أستاذ برتبة أستاذ التعليم العالي، و 1612 برتبة أستاذ محاضر، و 6632 برتبة أستاذ مكلف بالدروس و هذا بالنسبة للسنة الجامعية 2000/1999، و تمثل هذه الفئات 5.44 % و 9.23 % و 37.98 % من مجموع هيئة التدريس.

1 -هياكل البحث العلمي في الجزائر:

أ - هياكل قطاع البحث الأكاديمي:

عند نهاية الثمانينات بلغ عدد مراكز البحث العلمي التابعة للديوان الوطني للبحث العلمي 12 مركز وطنيا، إضافة إلى 27 مركز للبحث و التطوير على المستوى الوطني، و الملاحظ على هذه المراكز أن محاور البحث بها متنوعة و متعددة، فهي تشمل العلوم الطبيعية و الدقيقة و الإنسانية، غير أنه يعاب عليها أنها هياكل للتدريس أكثر منها للبحث، فالبحث فيها يجري دون انتظام، و أحيانا دون توفر أدنى الشروط.

ب - هياكل القطاع الصناعي:

إن الملحق رقم (01) يوضح قائمة المؤسسات التي صرحت بمزاولتها لنشاطات البحث و التطوير، إذ بلغ عددها 11 مؤسسة، كلها كبيرة الحجم و قديمة المنشأ و لم يجر تجديدها و استحداثها، و الملاحظ على نشاطات هذه الهياكل[1]:

– أن أغلبيتها يصب في مراقبة الجودة، و لا تعتبر على الإطلاق إبداعا تكنولوجيا، أما نشاطات تحسين الجودة فلا تباشر عادة بصفة منتظمة.

– أن معظم تلك النشاطات تهدف على التحكم في التكنولوجيا المستوردة، و تعتبر هذه النشاطات نقطة بداية الإبداع، إذ أن التحكم في تكنولوجيا مستوردة يؤدي إلى ابتكار نوع جديد من التكنولوجيا بحكم الخبرة و الممارسة، أي خطوة ضرورية لتصحيح وضع قائم و ذات أولوية للوصول للابتكار و الإبداع، إلا أنه في الواقع لم يتم تجاوز هذه النقطة.

– أغلبية العاملين في هذه المراكز مكونين من مهندسين تصور ingénieur de conception (مختصين في العلوم المجردة)، و مهندسين تطبيقين ingénieur

---

[1] بن خديجة منصف وأولاد زاوي عبد الرحمان،مرجع سابق.

d'application، إضافة إلى الفنيين المساعدين، أما المواهب فلا وجود لها و لا تؤخذ بعين الاعتبار.

المطلب الثاني : العلاقة بين ادارة البحث العلمي و النظام الوطني للإبداع التكنولوجي في الجزائر [1]:

لقد أولت الجزائر اهتماما كبيرا لمؤسسات البحث العلمي و هياكله و جهزت بأحسن التجهيزات من أهم هذه المؤسسات:

– المنظمة الوطنية للبحث العلمي و مهمتها مراقبة الجامعات و مراكز البحث.

–وكالات الطاقات المتجددة .

– وكالة البحث العلمي و التقني، المتعلقة بالصناعات ذات الأولوية كالمناجم، و الصحة..

– المعهد الوطني للملكية الصناعية و المعهد الوطني للتقييس و التوحيد الصناعي .

– الوزارة المنتدبة للبحث العلمي و انبثق عنها ، المجلس الوطني للبحث العلمي و التقني ، و مفوضية ما بين القطاعات لبرمجة و تقييم البحث العلمي .

– الوكالة العليا للبحث ، مهمتها تطوير الطاقات الجديدة ، و إنشاء و متابعة البنك الوطني للمعلومات.

غير أن هذه البنية التحتية الهامة للبحث العلمي و الإبداع التكنولوجي ، لم تعطي النتائج المرجوة و تميزت بضعف فعاليتها ، نتيجة انعزالها عن محيطها الخارجي مما جعل جل بحوثها نظرية .

[1]– متوفر على موقع وزارة التعليم العالي و البحث العالي

www.mesrs.org.dz

إضافة الى وجود نظام للحوافز غير مشجع على الإبداع لا بالنسبة للأفراد و لا المؤسسات إذن الهدف كان هو تقليد الدول المتطورة ، من حيث المنشات البحث دون التفكير في سياسة و استراتيجية لتشجيع الإبداع و كيفية ترجمته و استثماره عمليا في المحيط الاقتصادي .

إن الابتكار في الجزائر كما هو الأمر في الدول النامية لا يكون مكتملا إلا إذا أخذ القطاع الخاص و المبدعون الأحرار دوره في هذه المجالات.

فعلى مستوى المؤسسات الصناعية الخاصة نجد أن معظمها متوسط و صغير الحجم، و بما أنها عانت طويلا من صعوبات تجديد و أجهزتها، ولد لديها حاجة ملحة لحل مشاكلها التقنية من أجل البقاء و الاستمرار، حيث أثبتت الإحصاءات على مستوى المعهد الجزائري لتوحيد الملكية الصناعية أن الحصة الأكبر من طلبات براءات الاختراع المودعة لديه و المقدرة ب 90 % تعود للقطاع الخاص. و يتركز معظمها في الميكانيك و البناء و الكيمياء و النسيج و الورق و الكهرباء. كما أن المبدعون الأحرار عادة ما يعملون في الظاهر و الخفاء و يقدمون ابتكارات و إبداعات من شأنها أن تساعد و لو قليلا في تنمية الاقتصاد الوطني، رغم المشاكل التي تعترض نشاطهم و لعل أهمها قلة الموارد المالية.

رغم كل الإمكانيات الموفرة لتحقيق نهضة علمية، نلمس ضعف النتائج و الفشل في مسايرة التطور العلمي[1]، و السبب على غرار ما هو سائد في معظم الدول العربية:

– غياب الحافز المادي لتشجيع الابتكار

–ضعف أو غياب العلاقة ما بين مراكز البحث و منظمات الأعمال

– اعتماد السياسة التعليمية التي يعتبر ازدهارها و نجاحها نجاحا للبحث العلمي على الإنتاج الكمي بدل النوعي.

– عوائق الإبداع التكنولوجي:

[1] بن خديجة منصف وأولاد زاوي عبد الرحمان،مرجع سابق

لقد أشارت بعض الدراسات إلى أن معوقات الإبداع التكنولوجي ترجع عموما إلى الأسباب التالية:

1 - قلة الوقت المخصص لمشاريع الإبداع التكنولوجي.

2 - قلة الموارد المالية أهم العوائق الاقتصادية التي تواجه عملية الإبداع التكنولوجي.

3 - المردود المنخفض المتوقع من الإبداع.

4 - قلة التنسيق بين الأقسام المختلفة.

5 - قلة الدعم المقدم من الإدارة العليا لمشاريع الإبداع و المبدعين.

6 - نقص المعلومات المتاحة عن التطور التكنولوجي في القطاع الذي تعمل فيه المنشأة.

خلاصة الفصل

نستخلص من هذا المنطلق ولتغيير الوضع يفترض إعادة النظر في محتوى البرامج التعليمية ،و ضرورة دعم المخابر و مراكز البحث بالإمكانات و الطاقات الفكرية و المادية اللازمة التكفل بها إضافة إلى ذلك توطيد العلاقة ما بين هذه المراكز و الجامعات و مؤسسات الاقتصاد الوطني ، كذلك منح هذه المراكز الاستقلالية في تسيير أمورها

خاتمة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعة ، وقد اعتُمِد على المنهج المسحي الوصفي لبناء الإطار الفكري والخلفية العملية لموضوع الدراسة .

وبناءً على ما تم التوصل إليه من نتائج ، توصي الدراسة بضرورة الاهتمام بتبني استراتيجيات فعالة موجهة لكل إدارة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية بالإضافة إلى الاهتمام بجمع وتحديث هذه البيانات بصفة دورية ، والعمل على الحد من المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الاستراتيجية ، وذلك من خلال إيجاد نظام معلومات استراتيجي فعال ومستمر لجمع وتحليل البيانات الخاصة بالبيئة الخارجية المحيطة بالإدارة والتدريب المستمر للموظفين على إعداد الاستراتيجيات الفعالة لإدارة تلك الأجهزة ، كذلك التحول من الرقابة على المدخلات والإجراءات والقواعد إلى الرقابة على المخرجات والنتائج التي تم تحقيقها .

قائمة المراجع

قائمة المراجع

المراجع بالعربية :

– أ قريشي محمد، الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية ، مجلة العلوم الانسانية، 2008، العدد 37.

- أحمد القطامين ، التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتجية ، در مجدلاوي للنشر والتوزيع عمان 1996

- احمد ماهر: اتخاذ القرار بين العلم و الابتكار، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007

- بيتر كوك، ترجمة خالد العامري : إدارة الإبداع، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008

- تيسير صبحي، الموهبة و الابداع، طرائق التشخيص، و ادواته المحسوبة، دار التنوير للنشر و التوزيع، عمان 1992

– د.نجم عبود نجم ، إدارة الابتكار المفاهيم، الخصائص و التجارب الحديثة، دار وائل للنشر، الأردن، 2007

- رعد حسن الصرن : كيف تخلق بيئة ابتكارية في المنظمات، سلسلة رضا للمعلومات، الجزء الثاني، دمشق، 2003

- سليم بطرس جلدة وزيد منير عبوى: إدارة الإبداع والابتكار،دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2006

- عبد المعطي محمد عساف : السلوك الإداري التنظيمي في المؤسسات المعاصرة، مطابع الرأي، عمان 1994

– عماري عمار، بوسعدة سعيدة، الإبداع التكنولوجي في الجزائر واقع و آفاق. مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير. سطيف. الجزائر

-محفوظ أحمد جودة، دارة الجودة الشاملة دار وائل للنشر ، عمان ، 2004

– محمد سعيد أوكيل، اقتصاد و تسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994

- محمود سليمان العميان : السلوك التنظيمي في مؤسسات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2002

– منى بنت راشد الغامدي، " رؤية في قضية نقل التكنولوجيا إلى العالم النامي:، مكتب التربية العربي لدول الخليج ، الرياض، 2001

- مهدي السامرائي : إدارة الجودة الشاملة، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2007

–شارلز وجاريث جونز، الإدارة الإستراتيجية .مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد المتعال، ، دار المريخ . للنشر. الرياض، المملكة العربية السعودية، ج 1، 2001

-عطية حسين أفندي : اتجاهات جديدة في الإدارة بين النظرية والتطبيق، القاهرة، مركز البحوث السياسية، جامعة القاهرة، 1994

–كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية – العولمة و المنافسة – دار وائل للنشر، عمان، 2004

-نادية العارف ، الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2005

الكتب بالفرنسية :

–Larid W.Mealiea and Gary P.Latham : Skills for Managerial Success, Irwin, Chicago

Bouquet Valérie(J. Morin),"Système de veille stratégique au service de la recherche et de l’innovation de l’entreprise : principes – outils

– applications", thèse de doctorat (non publié), université de droit et d'économie et de sciences d'Aix-marseille III, 1995

– Joêl Broustall, Frederic Frery , Le management Stratégique de l'innovation, Edition Dalloz, Paris, 1993

– OCDE, « Présentation de politiques scientifiques et technologiques » ; Paris, 1985

– Randall morck et Yeung Bernard,"Les déterminants économiques de l'innovation",Ottawa :Industrie Canada, document hors série n°25, Janvier 2001

– Randall Morak et Bernard young, Les déterminants économiques de l'innovation",Ottawa :Industrie Canada, document hors série n°25, Janvier 2001

المواقع الالكترونية :

www.mesrs.org.dz

– http://henanaonline.com

– http://www.arabiancastle.com

– http://www.mmsec/ar/m3-Files/creative-est.htm

– http://www.reefnet.gov.sy

– http://www.annabaa.org

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	العنوان
	شكر وعرفان
	الإهداء
	قائمة المختصرات
أ–د	**مقدمة**
5–25	**الفصل الأول : مفهوم الإدارة الإستراتيجية و الإبداع الإداري**
5	**تمهيد**
6	**المبحث الأول:** الإدارة الإستراتيجية
6	**المطلب الأول:** مفهوم الإدارة الإستراتيجية
7	**الفرع الأول :** مستويات الإدارة الإستراتيجية
8	**الفرع الثاني :** أساليب الإدارة الإستراتيجية
10	**المطلب الثاني :** خصائص الإدارة الإستراتيجية
12	**المبحث الثاني :** ماهية الإبداع الإداري
12	**المطلب الأول :** تعريف الإبداع الإداري
13	**الفرع الأول :** الحاجة للإبداع
14	**الفرع الثاني :** خصائص الإبداع
19	**المطلب الثاني :** علاقة الإدارة الإستراتيجية بالإبداع الإداري
21	**الفرع الأول :** الإبداع جزء من مقاييس الأداء في المؤسسة
22	**الفرع الثاني :** الإبداع له أثر في اتخاذ القرار الإستراتيجي
25	**خلاصة الفصل**
27	**الفصل الثاني : الإبداع التكنولوجي و الإدارة الجامعية – دراسة ميدانية–**
27	**تمهيد**
28	**المبحث الأول :** الإبداع التكنولوجي
28	**المطلب الأول :** تعريف الإبداع التكنولوجي و أنواعه

28	**الفرع الأول** : تعريف الإبداع التكنولوجي
29	**الفرع الثاني** : أنواع الإبداع التكنولوجي
34	**المطلب الثاني** : الإدارة الإستراتيجية بالجامعة الجزائرية
56	**المبحث الثاني** : واقع الإدارة الجامعية و الإبداع التكنولوجي في الجزائر
56	**المطلب الأول** : السياسة الوطنية للبحث العلمي و التطور التكنولوجي
61	**المطلب الثاني** : العلاقة بين إدارة البحث العلمي و النظام الوطني للإبداع التكنولوجي في الجزائر
64	**خلاصة الفصل**
66	**الخاتمة**
68	**قائمة المصادر والمراجع**
71-70	**الفهرس**