



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المرجع :/2016

القسم: علوم التسيير
الميدان : العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية
الشعبة: علوم التسيير
التخصص : مالية و بنوك

مذكرة بعنوان:

تطوير لوحة القيادة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر

دراسة حالة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميله - الجزائر

مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص " مالية و بنوك "

إشراف الأستاذ:

عبد العالي غيشي

إعداد الطالبة:

بشرى ناموس

لجنة المناقشة :

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	شراف عغون
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	جمال لطرش
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	عبد العالي غيشي

السنة الجامعية: 2016/2015

الملخص:

تتركز هذه الدراسة على واحدة من أهم الموضوعات التي تخص التعليم العالي ألا وهي تطوير لوحة القيادة في مؤسسات التعليم العالي، حيث ركزت هذه الورقة على لوحة القيادة باعتبارها من أهم الوسائل الحديثة لنظام المراقبة ومتابعة سير الأنشطة واكتشاف انحرافات وكذا اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب وذلك من خلال محاولة تطوير نموذج مبسط لهذه الأداة على مستوى مؤسسات التعليم العالي لمعرفة مدى تبني هذه الأخيرة في الجزائر للوحة القيادة. ومن أجل تحقيق هذه الغاية قامت الباحثة بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المناسب لهذه الدراسة، دون أن تنسى منهج تحليل المضمون والتحليل الإحصائي لتحليل البيانات التي تحصلت عليها عن طريق إجراء المقابلة وذلك مع بعض مدراء معاهد المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف. في الأخير أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج تم تقديمها لكل من مؤسسات التعليم العالي والجهات الوطنية والباحثين على حد سواء.

الكلمات المفتاحية: لوحة القيادة, التعليم العالي, مؤسسات التعليم العالي.

Abstract :

This study is about one of the most important subjects that concern higher education which is dashboard in higher education establishments. The study focused on dashboard as one important modern way of control system in order to observe activities progress, to discover their deviations and to take correctional measures in good time as well. All this is by trying to evolute a simple example of this tool in higher school establishments to know how far is it used in Algeria. The researcher chose the descriptive analytic method because it is the most appropriate for this kind of researches. She also used the content analysis method and the statistical analysis to analyse the data she got from interviews done with some institutes directors in Abdelhafid Boussouf university center. Finally, the current study revealed some results that were given to higher education establishments, to national directions and to researchers also.

Key words: Dashboard, Higher education, Higher education establishments.



التشكرات

أشكر الله وأحمده حمدا كثيرا مباركا على هذه النعمة الطيبة والنافعة نعمة العلم والبصيرة.

يشرفني أن أتقدم بالشكر الجزيل والتقدير إلى من كان عونى

إلى من وجهني وأعانني في إتمام هذه الدراسة الأستاذ:

عبد العالي غيشي أسأل الله أن يجزيه كل خير

كما أشكر لجنة المناقشة لتفضلهم على

قراءة المذكرة ثم لا أنسى الشكر الخالص

لكل موظفي الإدارة في معهد

العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير

ومعهد العلوم والتكنولوجيا

وموظفي مصلحة النشاطات الثقافية والرياضية

الطالبة: ناموس بشرى



الإهداء

الحمد لله الذي أعاننا بالعلم وزيننا بالحلم وأكرمنا بالتقوى وأجملنا بالعافية.
أهدي جهدي المتواضع إلى الذين رسموا معالم طريقي إلى الخلق والعلم والفضيلة:
إلى والداي العزيزان: أمي وأبي أطال الله في عمرهما.
إلى أخواتي الأعزاء: سمية ولمياء وميمي وأرجوا التوفيق لهن من العالي
رمز الصداقة وحسن العلاقة زميلتي ابتسام
إلى كل من مد يد المساعدة لي وساهم معي
في تدليل ما واجهني من صعوبات
إليهم جميعاً أقدم هذا الجهد العملي



فهرس المحتويات		
أ	المخلص.....	-
ت	التشكرات.....	-
ث	الإهداء.....	-
ج	فهرس المحتويات.....	-
خ	قائمة الجداول.....	-
د	قائمة الأشكال.....	-
فصل تمهيدي		1
02	المقدمة.....	1.1
02	إشكالية الدراسة.....	2.1
03	الإطار المفاهيمي لموضوع الدراسة.....	3.1
04	أسباب اختيار موضوع الدراسة.....	4.1
04	أهمية البحث وأهداف الدراسة.....	5.1
05	خلفية الدراسة.....	6.1
07	حدود الدراسة.....	7.1
07	الخطوط العريضة للدراسة.....	8.1
الخلفية النظرية للموضوع		2
09	التعليم العالي.....	1.2

09 ماهية التعليم العالي	1.1.2
14 مؤسسات التعليم العالي في الجزائر	2.1.2
19 مؤشرات تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي	3.1.2
21 تحديات التعليم العالي	4.1.2
22 لوحة القيادة في مؤسسات التعليم العالي	2.2
22 ماهية لوحة القيادة	1.2.2
25 مؤشرات لوحة القيادة في مؤسسات التعليم العالي	2.2.2
29 مراحل وضع لوحة القيادة في مؤسسات التعليم العالي	3.2.2
33 طريقة عرض لوحة القيادة وشكلها العام	4.2.2
نموذج الدراسة المقترح		3
37 نماذج وأمثلة لتطبيقات لوحة القيادة في مؤسسات التعليم العالي	1.3
37 أثر لوحة القيادة على التعليم	1.1.3
40 نموذج لوحة القيادة في المؤسسة الاقتصادية	2.1.3
40 استخدام نظام المعلومات في الجامعة حسب الأساتذة مشاركا ومشاركا دونوز فسيوس بالإضافة إلى جيديميناس فلينيوس	3.1.3
43 النموذج المقترح للوحة القيادة في مؤسسات التعليم العالي	2.3
المنهجية		4
53 موضوع البحث	1.4
55 مقارنة البحث	2.4

56	إستراتيجية البحث.....	3.4
58	طريقة جمع المعلومات.....	4.4
60	مجتمع الدراسة.....	5.4
60	أداة الدراسة.....	6.4
61	طريقة تحليل البيانات.....	7.4
61	المؤسسة محل الدراسة.....	8.4
62	تقديم المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة -.....	1.8.4
62	الموقع والمساحة.....	2.8.4
62	مرافق المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة -.....	3.8.4
64	الهيكل الإداري للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة -.....	4.8.4
التحليل		5
67	مناقشة مدى استخدام لوحة القيادة من قبل مختلف معاهد المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة.....	1.5
74	تحليل النتائج (المقارنة).....	2.5
نتائج وتوصيات		6
77	أهم النتائج.....	1.6
77	أهم التوصيات.....	2.6
قائمة المراجع		7
79	المراجع باللغة العربية.....	1.7

84المراجع باللغة الأجنبية	2.7
84المواقع الإلكترونية	3.7

قائمة الجداول:

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	الشكل العام للوحة القيادة.	35
02	مؤشرات قياس وتقويم البحث العلمي بجامعة الجوف.	39
03	أهم مؤشرات نموذج لوحة القيادة في مؤسسات التعليم العالي.	45
04	معادلات بعض المؤشرات.	51
05	مقارنة بين التحليل الكيفي والكمي.	56
06	شروط اختيار الإستراتيجيات البحثية.	57
07	أنواع المقابلات.	59

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
4	الإطار المفاهيمي لموضوع الدراسة.	01
12	النظام الهيكلي للتعليم العالي.	02
13	مكونات النظام التعليمي.	03
24	غايات لوحة القيادة في مؤسسات التعليم العالي.	04
25	مفاهيم خاصة بالمؤشر.	05
27	خصائص المؤشر الجيد.	06
28	طريقة اختيار المؤشرات.	07
30	بنية نظام المعلومات.	08
32	مراحل إعداد لوحة القيادة.	09
34	مثال عن لوحة قيادة لمصلحة تجارية.	10
38	نظرة الأساتذة لنظام (StepUp).	11
40	تصور مفاهيمي لنموذج لوحة قيادة.	12
41	هيكل أو بنية عملية الدراسات.	13
42	هيكل عملية النشاط المالي.	14
44	نموذج لوحة القيادة لمؤسسات التعليم العالي.	15
65	الهيكل الإداري للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة -	16

الفصل التمهيدي

الفصل التمهيدي:

1.1. مقدمة:

إن التطورات المتلاحقة والتغيرات المتسارعة والتقدم السريع في مختلف المجالات أصبح يهدد المؤسسات بمختلف أشكالها خاصة مؤسسات التعليم العالي باعتبارها أساس هذه التطورات، مما أجبر هذه الأخيرة على اتخاذ تدابير لمواجهة هذه التحديات وتبني إجراءات للرقابة والتسيير وحسن الإدارة في مؤسسات التعليم العالي باعتباره أهم ما يشغل مجال التعليم العالي في الوقت الراهن، وفي هذه الدراسة سنقوم بتطوير نموذج مبسط للوحة القيادة كأهم أداة للرقابة والتنبؤ في هذه المؤسسات منطلقين بالفصل التمهيدي أين تم التطرق لإشكالية الدراسة ثم تقديم خلفية حول الموضوع وأهم الدراسات التي تناولت لوحة القيادة.

2.1 إشكالية الدراسة:

تعد مؤسسات التعليم العالي قاطرة التنمية المستدامة باعتبارها ركيزة أساسية في تطوير المعرفة واستخدامها و نشرها خدمة للمجتمع مما يفرض عليها العمل على التحسين المستمر في المنتج التعليمي ومواكبة المستجدات (بوفاس، 2015) كما يعتبر التعليم الجامعي أحد أهم مرتكزات التنمية البشرية، ذلك أنه يتعلق بإعداد الكفاءات المتخصصة في مختلف مجالات الحياة، ويقدر جودة التعليم الجامعي بقدر ما نضمن جودة هذه الكفاءات (خميس عاشور السر، 2003) ولهذا أصبحت مؤسسات التعليم العالي ومعظم المؤسسات الاقتصادية تسعى اليوم إلى المحافظة على سير أنشطتها باستمرار والسهر على تحسين أداءها بصفة دورية ومنظمة، فأصبح لزاما عليها امتلاك أفضل الأدوات الرقابية والكفاءات المناسبة لتحقيق الفعالية في أدائها، ومن بين هذه الأدوات نجد لوحة القيادة التي ظهرت فكرتها في بداية الأمر من منطلق تجميع المعلومات وغربلتها وتقديمها بشكل سريع للمسؤول الأول عن المؤسسة لتسمح له بالوقوف على مختلف الأنشطة التي تقوم بها بغرض مراقبتها والتحكم فيها (عزاز، قرين، 2015). فلوحة القيادة من أكثر أدوات التسيير الهامة والمستعملة للمتابعة الدائمة قصيرة الأمد وبعيدة الأمد (مقدم، 2009) كما أنها تزود المدير بالمعلومات الضرورية من خلال مؤشرات تساعد في الوقوف على مدى تحقيق الأهداف المسطرة (هادف احمد، 2014).

تسعى الدراسة الحالية إلى تطوير نموذج مبسط للوحة القيادة في مؤسسات التعليم العالي واستقصاء مدى إمكانية تلاؤمه مع حالة المركز الجامعي لميلة. لأجل ذلك فقد ارتأينا طرح التساؤل الرئيسي التالي:

- كيف يتم تطوير لوحة القيادة في مؤسسات التعليم العالي؟

لأجل الإجابة على السؤال الرئيسي وضعنا أسئلة فرعية تساعدنا في فك الغموض حول هذا الموضوع وهذا عبر الإجابة على عدة تساؤلات أهمها:

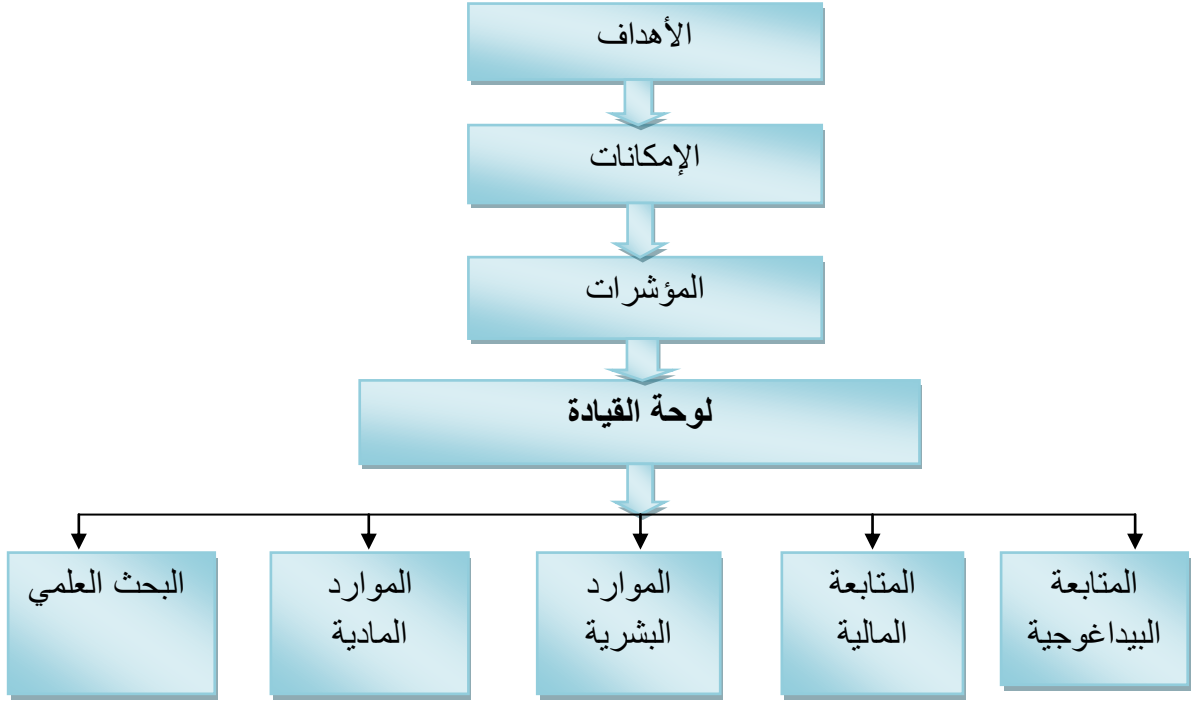
1. ما هي أهم الأبعاد التي يتم اعتمادها لوضع نموذج للوحة القيادة في مؤسسات التعليم العالي؟
2. كيف يتم اختيار المؤشرات عند إعداد لوحة قيادة في مؤسسات التعليم العالي؟
3. هل يعتبر نظام المعلومات عنصر أساسي عند تصميم لوحة قيادة في مؤسسات التعليم العالي؟
4. كيف يتم تقديم لوحة القيادة؟

للإجابة على هذه التساؤلات والسؤال الرئيسي سوف نقوم بدراسة وصفية تحليلية لمجموعة من المفاهيم المرتكزة على لوحة القيادة في التعليم العالي، وذلك من خلال التعرض لمفاهيم لوحة القيادة بصفة عامة وفي مجال مؤسسات التعليم العالي، كما سيتم التطرق لمراحل تصميم لوحة القيادة بصفة عامة وفي مؤسسات التعليم العالي أيضا، حيث سنحدد في هذه الدراسة كيفية تبني نموذج للوحة القيادة في مؤسسات التعليم العالي من خلال مراجعة الأدبيات النظرية للموضوع حيث نختم بحثنا هذا بعمل تطبيقي على مستوى المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف بميلة لاختبار النموذج المقترح في الدراسة.

3.1. الإطار المفاهيمي لموضوع الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى بناء نموذج مبسط للوحة القيادة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية انطلاقا من المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف بميلة وذلك باستخدام عدة أبعاد متمثلة في: المتابعة البيداغوجية والمالية، الموارد البشرية والمادية بالإضافة للبحث العلمي دون أن ننسى أهم ضروريات بناء لوحة القيادة كالأهداف والإمكانات والمؤشرات كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم 01: الإطار المفاهيمي لموضوع الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبة.

4.1. أسباب اختيار موضوع الدراسة:

هناك عدة أسباب لاختيار هذا الموضوع يمكن إجمالها فيما يلي:

- الرغبة في الكشف عن بعض المفاهيم المتعلقة بلوحة القيادة في مؤسسات التعليم العالي.
- معرفة مدى اهتمام مؤسسات التعليم العالي الجزائرية بلوحة القيادة.
- الكشف عن الدور الفعال الذي تلعبه لوحة القيادة في مؤسسات التعليم العالي.
- قلة الدراسات الجامعية التي تناولت لوحة القيادة في مؤسسات التعليم العالي.

5.1. أهمية البحث وأهداف الدراسة:

أ. أهمية البحث:

تتمثل الأهمية النظرية والتطبيقية لهذه الدراسة فيما يلي:

1. زيادة درجة الوعي لدى مسيري مؤسسات التعليم العالي حول أهمية استخدام لوحة القيادة.
2. تقديم بعض التوصيات التي ستساهم في تحفيز تبني لوحات القيادة في مؤسسات التعليم العالي.
3. سد بعض النقص الموجود لدى الجامعات الجزائرية فيما يخص استخدام لوحة القيادة كأداة.
4. يمكن أن يستفيد من هذه الدراسة كل الجهات المعنية بتطوير مؤسسات التعليم العالي.

ب. أهداف الدراسة:

تتمثل الأهداف المرجوة من هذه الدراسة في:

- التعريف بلوحة القيادة في مؤسسات التعليم العالي.
- تبني نموذج للوحة القيادة على مستوى مؤسسات التعليم العالي.
- إظهار مختلف نماذج لوحة القيادة.
- تسليط الضوء على مساهمة لوحة القيادة في سير أنشطة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر.

6.1. خلفية الدراسة:

إن ما نواجهه من تحديات في جميع مناحي حياتنا الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتعليمية وما نشهده من سرعة متنامية في تغيير النمط السلوكي للمجتمع، وما نعايشه من زخم معرفي واتصال سريع وتقنية مطردة، كل ذلك يوجب علينا سرعة تقويم وضعنا الراهن والتخطيط لمواكبة المستجدات بما يتوافق مع قيمنا ومبادئنا وإمكانياتنا (مداح ، 2008) ولهذا تحتاج المجتمعات في عالم اليوم إلى مؤسسات ذات مصداقية عالية وقدرات تؤهلها لإنتاج ونشر وتخزين المعرفة، وتوظيفها في حل المشكلات التي تواجهها، باعتبار أن المعرفة هي مصدر القوة إن لم نقل هي بعينها والوسيلة الرئيسية لخلق الثروة وضمان دوام توليدها (زمران، 2004) ولهذا تحظى مؤسسات التعليم العالي باهتمام متزايد في معظم المجتمعات المتقدمة والنامية، على حد سواء، باعتبارها المنبع الذي يغذي المجتمع بكل احتياجاته، من القدرات البشرية التي تحتاج إليها للنهوض والتقدم في مختلف مجالات الحياة وانطلاقا من تلك الأهمية الخاصة بالتعليم الجامعي حظيت الجامعة بمكانة متميزة ومرموقة من قبل البناء الاجتماعي (بن زايد، 2014) ولقيام هذه المؤسسات بأدوارها على أكمل وجه ظهرت الحاجة إلى استخدام أدوات رقابية من هنا نجد الدور الذي تلعبه مراقبة التسيير داخل كل مؤسسة من ترشيد وتوجيه للأعمال من خلال كشف الخروقات ومعرفة أسبابها واقتراح الحلول الممكنة لها باعتبار مراقبة التسيير هي مجموعة من الإجراءات التي تسمح بإعطاء معلومات دورية للمسؤولين علو مستوى أدائهم ومدى التحكم في التسيير من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة مع التأكيد على الاستعمال العقلاني والرشيد للموارد المتاحة، واستخراج الفروقات ثم استنتاج الإجراءات التصحيحية لمعالجة الوضعيات غير الملائم، فمراقبة التسيير تركز في تقييم الأداء على ثلاثة مفاهيم أساسية هي: الفعالية، الكفاءة والملائمة (بن لخضر، 2015).

وهذا ما دفع الباحثين إلى تطوير أداة تكملية أكثر شمولاً تسمى: **لوحة القيادة** تسمح بتوفير معلومات أنية وملائمة وتشغيلية تساعد المسيرين على اتخاذ قرارات سريعة وتمكنهم من المتابعة والتحكم بشكل جيد في السير اليومي للعمليات (رحيم، بونقيب، 2008).

إن انفتاح السوق الجزائري على الاستثمارات الأجنبية دفع بالمؤسسات الجزائرية إلى إحداث تغييرات عديدة على مستوى وسائلها وطرق تسييرها من أجل تحقيق أداء أفضل وتعتبر لوحة القيادة واحدة من بين الأدوات الحديثة المستخدمة لتحسين أداء المؤسسات، فإنه بات من الضروري على المؤسسات الوطنية التطلع إلى استخدام التقنيات الحديثة في مراقبة التسيير، مقابل الاكتفاء بالاعتماد على أدوات رقابية تقليدية ثبت عجزها، ولوحة القيادة أحد هذه الوسائل الفعالة القادرة على تلبية الضروريات الحديثة لعملية التسيير، وتعد أيضاً من أهم الوسائل المستعملة في مراقبة التسيير بحيث تمكن المسير من أخذ نظرة شاملة عن وضعية المؤسسة ومدى تحسين أدائها من خلال النتائج المحققة التي تظهر في لوحة القيادة عن طريق جملة من المؤشرات المتعلقة بجميع الوظائف، وذلك بهدف مراقبة القرارات المتخذة والعمل على تصحيحها وتغطية النقائص في تدفق المعلومات (هميلة، 2013).

وقد أجريت العديد من الدراسات لمحاولة بناء لوحة القيادة أو لمعرفة الدور الفعال الذي تلعبه في المراقبة والتنبؤ في المؤسسات الاقتصادية لكن في مؤسسات التعليم العالي فهي تكاد تكون منعدمة ولهذا سنتحدث عن الدراسات التي تشبه نوعاً ما موضوعنا ونذكرها متتالية حسب الزمن كما يلي:

الدراسة التي قام بها ليحاح عيسى (2003) بعنوان: "محاولة بناء لوحة القيادة المالية لمؤسسة صغيرة أو متوسطة"، وقد هدفت الدراسة إلى إبراز كيفية بناء لوحة القيادة المالية لمؤسسة صغيرة أو متوسطة من خلال محاولة التعرف على لوحة القيادة المالية وكيفية إنشائها، واستعراض بعض المشاريع الاستثمارية الصغيرة والمتوسطة، وتم التوصل إلى ضرورة استخدام لوحة القيادة المالية لأهميتها كأداة تسييرية. أما الدراسة التي قام بها الباحث قريشي محمد الصغير (2004) تحت عنوان لوحة القيادة كأداة لمراقبة تسيير المؤسسات البنكية: حالة BADR BANK والتي كان من بين أهدافها دراسة لوحة القيادة كأداة من أدوات التسيير واستعمال طريقة GIMSI لإعداد لوحة القيادة التي تساعد المؤسسة على اتخاذ القرار في الوقت المناسب ومحاولة إيجاد نظام لوحة قيادة خاص ببنك الفلاحة والتنمية بولاية ورقلة.

كما تناولت دراسة بونقيب أحمد (2006) بعنوان: "دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير"، والتي هدفت إلى معرفة الدور الذي تلعبه لوحات القيادة ومدى أهميتها في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال الاستعمال الجيد لها فقد تم إبراز أهمية لوحة القيادة في مجال مراقبة التسيير مقارنة بالأدوات الرقابية الأخرى، ولهذا قام الباحث بدراسة واحدة من المؤسسات الاقتصادية التابعة للقطاع الصناعي وهي المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة AMC حيث تم عرض لوحات القيادة الخاصة بوحدة الكهرباء

وتقييمها. وفي الأخير أظهرت الدراسة أن لوحة القيادة أداة ضرورية في المؤسسة الاقتصادية، وللحصول على نتائج مرضية يجب استغلالها بالطرق الصحيحة.

من خلال استعراض الدراسات السابقة، يمكن القول أن مجمل الدراسات تطرقت للوحة القيادة في مؤسسة اقتصادية فبعضها ركز على نوع خاص من لوحة القيادة كلوحة القيادة المالية وكيفية بناءها في مؤسسة اقتصادية ولم يتم التطرق للوحة القيادة في مؤسسات التعليم العالي، والبعض الآخر من الدراسات تطرق للوحة القيادة كأداة فعالة وضرورية لمراقبة التسيير، وما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة أنها تتطرق إلى استعراض لوحة القيادة بصفة عامة والتركيز على تصميم وبناء نموذج للوحة القيادة يخص مؤسسات التعليم العالي بصفة خاصة.

7.1. حدود الدراسة:

الحدود الجغرافية: تركزت الدراسة في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة.
الحدود البشرية (عينة الدراسة): إجراء مقابلات مع بعض مدراء المعاهد في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف.

الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة من 10 أبريل 2016 إلى 03 ماي 2016.

8.1. الخطوط العريضة للدراسة:

تتكون هذه الدراسة على ستة فصول، تناولنا في الفصل الأول المقدمة أما في الفصل الثاني فقمنا بمعالجة جانب المراجعة النظرية حيث تطرقنا فيها لمختلف المفاهيم النظرية القاعدية حول موضوع الدراسة، بعدها ارتأينا في الفصل الثالث إلى اقتراح نموذج الدراسة أما الفصل الرابع فعالجنا المنهجية العلمية المستخدمة حيث قدمنا المنهج المتبع وشرحنا الطريقة التي جمعنا بها البيانات، أما الفصل الخامس فقد تم تخصيصه للتحليل، في الفصل السادس قدمنا مجموعة من النتائج والتوصيات إلى كل من الممارسين والأكاديميين.

الخلفية النظرية للموضوع

2. الخلفية النظرية للموضوع:

1.2. التعليم العالي:

عرف التعليم العالي عدة انتقالات وتطورات عبر العصور أدت إلى إعطائه مكانة هامة في المجتمعات فأصبح مؤسسة هامة فيها ومصدر التطلع إلى التقدم والتطور والرقي. ومن هذا المنطلق عالجنا في هذا الفصل مختلف المفاهيم المتعلقة بالتعليم العالي ومؤسساته.

1.1.2. ماهية التعليم العالي:

تعود عموماً الجامعة كمؤسسة للتعليم العالي إلى القرون الوسطى ويشير الباحثين إلى كون الجامعات ذات جذور مسيحية. فقبل قيامها رسمياً، عملت العديد من الجامعات في العصور الوسطى لمئات السنين كمدارس المسيحية ومدارس رهبانية، وعلم فيها الرهبان والراهبات، كذلك تعتبر منح الشهادة الجامعية بعد إنهاء التعليم نتاج مسيحي. ويرى المؤرخ "جيفري بلايني" أن الجامعة أصبحت سمة مميزة للحضارة المسيحية. وأوائل الجامعات التي ارتبطت بالكنيسة الكاثوليكية بدأت كمدرسة كتدرائية أو مدرسة رهبانية ثم سرعان ما انفصلت مع زيادة عدد الطلاب ومن هذه الجامعات كانت جامعة بولونيا، جامعة باريس، جامعة أوكسفورد، جامعة مودينا، جامعة بلنسية، جامعة كامبردج، جامعة سالامانكا، جامعة مونبلييه، جامعة بادوفا، جامعة تولوز، جامع نيو أورليانز، جامعة سيينا، وبدأت جامعة كويمبرا، وجامعة روما سابينزا شغل نسبة كبيرة من رجال الدين والرهبان المسيحيين مناصب كأساتذة في هذه الجامعات، كان يتم التدريس فيها كافة المواضيع كاللاهوت والفلسفة والقانون والطب والعلوم الطبيعية. وقد وضعت هذه الجامعات تحت رعاية الكنيسة الكاثوليكية عام 1229 على إثر وثيقة بابوية. وكان عدد الجامعات الأوروبية غداة الإصلاح البروتستانتي قد ازداد بشكل كبير إذ التنافس الكاثوليكي-البروتستانتي في بناء الجامعات والمؤسسات التعليمية، أدى إلى انتعاش ورفع المستوى في التعليم والعلوم والفكر (غربي، 2014، ص46).

أما في حضارة اليونان القديمة، فتشير (نمور، 2012، ص21) إلى أشهر المعلمون أمثال سقراط وأرسطو ممن قاموا بتعليم الفلسفة والعلوم، لكن تعليمهم لم يكن ضمن الإطار الجامعي، ففي تلك الأيام، لم يكن الطلبة يحتاجون النجاح في امتحان القبول أو الانتظام في مقررات محددة، ولا يمنحون شهادات أكاديمية. ومثل ذلك حدث في الهند القديمة، حيث قام علماء الدين بتعليم الهنود التراث الهندي والمعارف الدينية، حيث كان التعليم حكراً على الكهنة.

لكن (يوسف، 2008، ص30) فيتكلم عن الحضارة الإسلامية التي عرفت فيها الهجرة المحمدية إلى المدينة المنورة نقلة نوعية كبرى في بناء المسجد النبوي الذي شكل النواة الحقيقية للمدارس العربية الإسلامية الكبرى والتي تطورت عنها الجامعة الحديثة بمفهومها العصري في أوروبا.

وفي الوقت الذي كانت فيه الجامعات الإسلامية تجمع بين التعليم الروحي والمادي وتلقي طلابها المعارف الدينية والدنيوية، فإن الجامعات الأوروبية اضطرت إلى التكيف مع الظروف المغايرة التي كانت سائدة آنذاك للتخلص من هيمنة الكنيسة التي كانت تتعارض مع الاكتشافات العلمية بعد أن ظلت الجامعة و لمدة طويلة تقوم بالتكوين الديني كإحدى المهام الأساسية وأصبح الأساتذة والطلبة يلتقون في تجمعات دائمة. وفي ظل الانحطاط الذي أصاب العالم الإسلامي واصل العالم الأوروبي مسيرته تجاه الاكتشافات العلمية، ففي القرن التاسع عشر كانت الجامعات على شكل مؤسسات للتعليم والتكوين وكان البحث فيها وليد الصدفة حتى أسس whillhem von humbold جامعة البحث ببرلين والتي كانت مثال لعدة بلدان أخرى فيما بعد.

1.1.1.2 مفهوم التعليم العالي:

لقد وجدت العديد من التعاريف لمفهوم التعليم العالي، حيث تعرفه (الجوزي ، 2012 ، ص 97) على أنه " كل نمط للتكوين أو التكوين والبحث يقدم على المستوى ما بعد التعليم الثانوي من طرف مؤسسات متخصصة ومعتمدة من طرف الدولة".

كما يعرف التعليم العالي باعتباره نتاج قوة إنسانية عالية الجودة، وفقا لهذه الرؤية ينظر إلى التعليم العالي على أنه عملية ملء فراغات معينة في سوق العمل بأشخاص يتوقع أن يكونوا منتجين. ومن جهة أخرى يمكن اعتبار التعليم العالي مسألة توسيع فرص الحياة، يعتبر هذا التعليم العالي وسيلة التطور الاجتماعي ونتاجا للطلب الاجتماعي (محمد شكري عبد الحميد، 2012، ص 21).

أما (زرمان، 2004، ص 28) فقد أشار للتعليم العالي على " أنه مرحلة متوجة ومكملة لمراحل التعليم السابقة فهو يحتل بذلك موقعا في قمة نظام التعليم، كما يعتبر القوة التي بفضلها يتطور المجتمع في مختلف مناحيه من جهة، ويمكن أن يشكل عائقا أمام هذا التطور من جهة أخرى نتيجة تراجع أدائه وعدم تحقيق أهدافه لغياب الخطط والإستراتيجيات الواضحة".

كذلك الدكتوران (هويدي، قنوعة، 2013، ص 29) عرفا التعليم العالي على أنه " عبارة عن مرحلة تعليمية مكملة للمراحل التعليمية السابقة، ويقصد به كل أنواع التعليم الذي يلي المرحلة الثانوية أو ما يعادلها، ويهدف على تنمية فكر ومهارات وقدرات الطالب في العديد من الجوانب، ليتمكن بعد تخرجه من الإسهام في المسيرة التنموية للبلاد".

ويوجد تعريف شامل للتعليم العالي (بوعمامة، 2011، ص 109):

" يقصد بالتعليم العالي كل أشكال التعليم التي تمارسها مؤسسات التعليم العالي سواء أكانت جامعات أو كليات أو معاهد أو مدارس عليا أو غير ذلك من المؤسسات العاملة في هذا الحقل، في مستويات تعليمية تعقب التعليم الثانوي، بغرض تنمية المعارف والمهارات لدى الطلبة وتشجيع روح البحث العلمي وأساليبه

المتعارف عليها، وذلك بهدف ردف المجتمع بالكوادر والكفاءات المتخصصة القادرة على المشاركة الفاعلة والحقيقية في بناء مجتمع مؤسساتي متطور في مختلف المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والصحية والثقافية وكذلك التكنولوجيا التي باتت تشكل سمة هذا العصر وشغله الشاغل".

تظهر أهمية التعليم العالي كما قال (مداح، 2008 ، ص147) في إدراك القياديين والمخططون في العالم منذ القدم بأنه أساس النهضة والتطور في كل المجتمعات وأداة مهمة لنقل التكنولوجيا وتطويرها، وتعمق لدى القائمين عليه بأنه تعليم مكثف في متطلباته وتحدد أهدافه من خلال ما يراد من غاية. لقد دخل العالم القرن الواحد والعشرين وستكون من أبرز سماته التطوير في التعليم العالي هذا القطاع الذي يعتبر مركز إشعاع علمي وفكري، عصب الأمة الحيوي، أبهرتنا إنجازاته لدى الدول الغربية، كونه لا يضطلع بمهمة التكوين الأكاديمي فقط، بل أصبح مصدر تموين هام على مستويات مختلف، الاقتصادية والتقنية والبشرية، يتم اللجوء إليه لحل أصعب المشكلات التي تعترض طريق الحكومات والمؤسسات.

مؤسسة التعليم العالي لطالما اعتمدت في المجتمع العربي مبدأ التكوين النوعي الراقى، هذه المؤسسة التي لم تبق متوقفة في حرمها بعيدة عن متطلبات مجتمعتها، هذه المؤسسة التي كان لها الفضل في ابتكار أرقى التكنولوجيات وتخريج أعلى الكفاءات في العالم، تتبنى سياسة رشيدة لاكتساب كل ما هو راق تقنيا واستقطاب كل من كان سام فكريا، تبني كل من كان منتجا إبتكاريا.

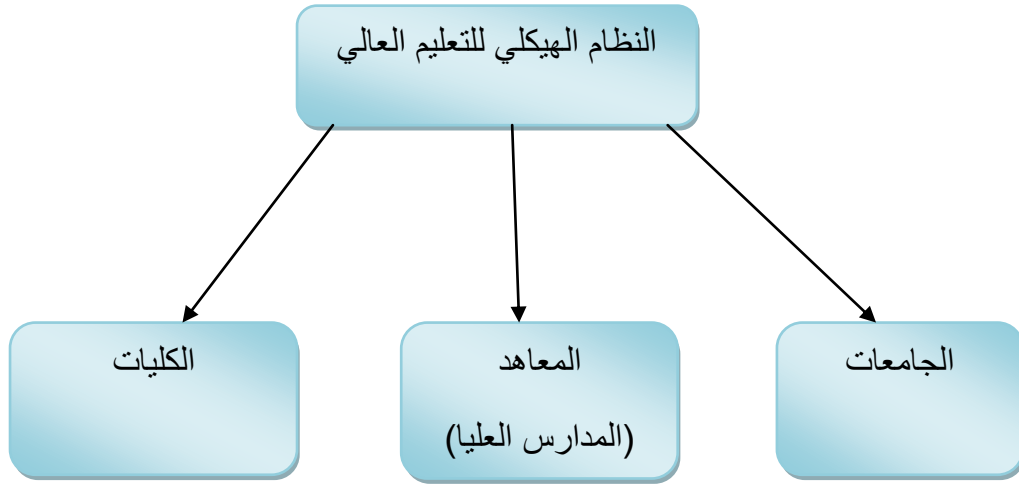
2.1.1.2. النظام الهيكلي للتعليم العالي:

أشارت (الجوزي، 2012، ص98) إلى وجود ثلاثة أنماط رئيسية مكونة لمنظمات التعليم العالي وهي: **الجامعات:** وهي أكثر الأنماط انتشارا، وتضم مجموعة من المعاهد والكليات والتي بدورها تضم مجموعة من الأقسام تمتد مدة الدراسة فيها عموما إلى أربعة سنوات، ماعدا كليات الطب، العلوم الهندسية التي تتجاوز فيها الدراسة هذه المدة.

المعاهد أو المدارس العليا: وهي نمط من مؤسسات التعليم العالي، وتعني بإعداد القوى العاملة لمدة تتراوح بين أربع إلى خمس سنوات بعد المرحلة الثانوية للحصول على شهادة نجاح تعادل شهادة الجامعة. **المعاهد والكليات:** وتدعى المؤسسات قصيرة الدورة، وتستمر الدراسة فيها لأقل من أربع سنوات ما بعد المرحلة الثانوية، ويحصل خريجي هذه المعاهد على دبلوم مهني أو فني، وفقا لطبيعة التخصص، وتختلف هذه المؤسسات باختلاف البرامج التي تقدمها، فبعضها كليات متخصصة، ككليات إعداد المعلمين، وبعضها متعدد التخصص.

ويمكن توضيح النظام الهيكلي للتعليم العالي في الشكل الموالي:

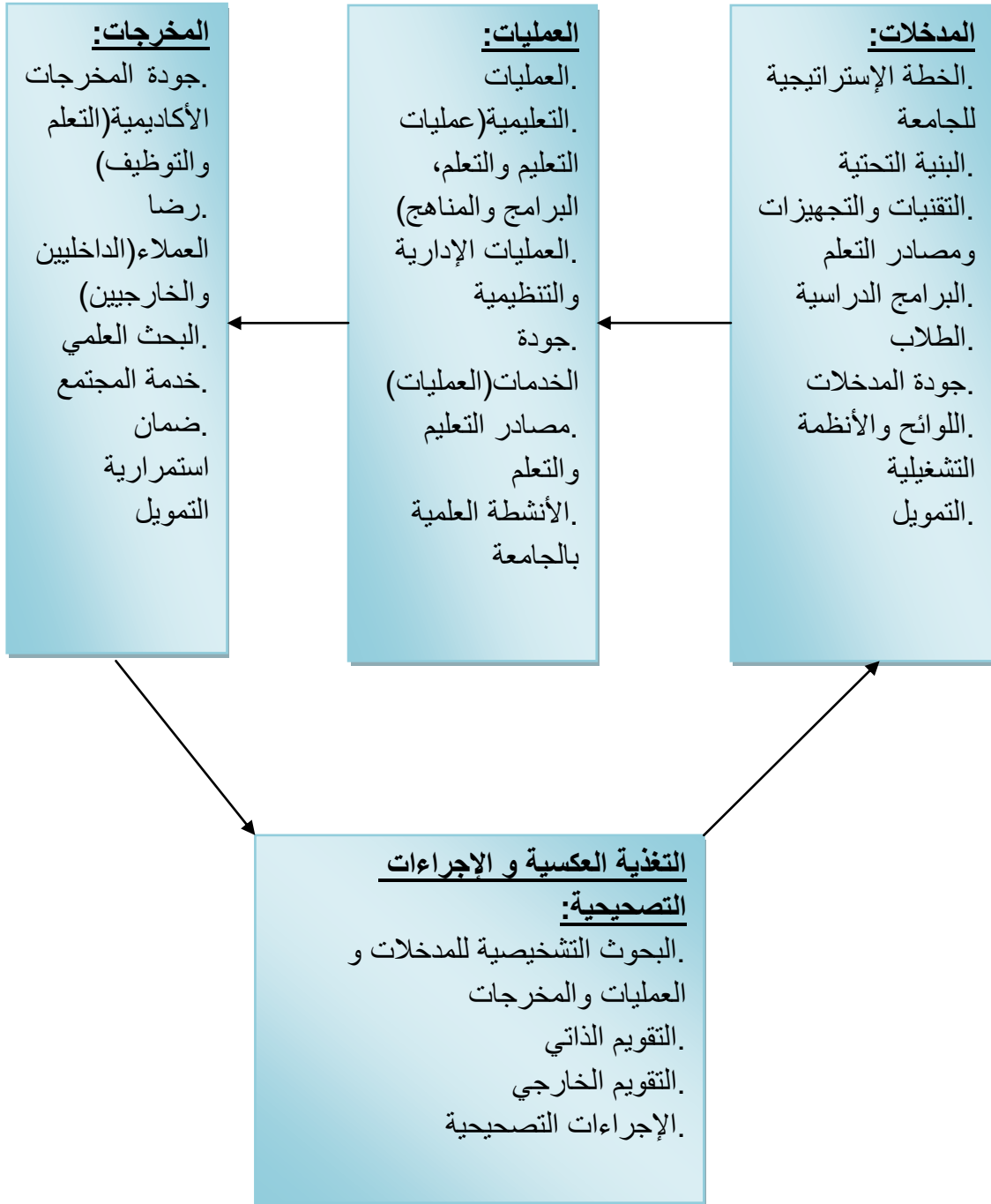
الشكل رقم 02: النظام الهيكلي للتعليم العالي.



المصدر: من إعداد الطالبة على الجوزي، 2012، ص 98.

كما أن خصوصية النظام التعليمي تلعب دورا أساسيا في تحديد المدخلات مما ينعكس حتما على طبيعة المخرجات أيضا، وإن النظام التعليمي يجب أن يتحكم في مدخلاته على ضوء المخرجات التي يهدف إلى تحقيقها لكونها تؤثر تأثيرا مباشرا على مستوى كفاءتها، كما أن عملية المعالجة ومستوى كفاءتها قد تؤدي إلى حدوث تغير سلبي أو إيجابي في جودة تلك المخرجات، وبشكل عام فإن مكونات النظام التعليمي بمفهومه التقليدي يمكن أن يحتوي على عدة عناصر كما في الشكل الموالي:

الشكل رقم 03: مكونات النظام التعليمي.



المصدر: (الظالمي وآخرون، (، ص5).

3.1.1.2. أهداف التعليم العالي:

الأهداف الوطنية للتعليم العالي تتمثل فيما يلي (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، 2011، ص2):

- . إعداد كوادر بشرية مؤهلة ومتخصصة في حقول المعرفة المختلفة التي تلبي حاجات المجتمع.
- . تعميق العقيدة الإسلامية وقيمها الروحية والأخلاقية وتعزيز الانتماء الوطني والقومي.
- . رعاية المنهج الديمقراطي وتعزيزه بما يضمن حرية العمل الأكاديمي، حق التعبير واحترام الرأي الآخر.
- . العمل بروح الفريق، تحمل المسؤولية، واستخدام التفكير العلمي والناقد.
- . توفير البيئة الأكاديمية والنفسية والاجتماعية الداعمة للإبداع والتميز والابتكار وصقل المواهب.
- . تنمية الاهتمام بالتراث الوطني والثقافة القومية والعالمية والاعتناء بالثقافة العامة للدارسين.
- . تعميم استعمال اللغة العربية لغة علمية وتعليمية في مراحل التعليم العالي وتشجيع التأليف العلمي بها والترجمة منها إليها.
- . المساهمة في تنمية المعرفة في مجال الآداب والفنون والعلوم وغيرها.
- . تنمية إلمام الدارسين بلغة أجنبية واحدة على الأقل في ميادين تخصصهم وإكسابهم مهارات مناسبة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في تلك الميادين.
- . تشجيع البحث العلمي ودعمه ورفع مستواه وبخاصة البحث العلمي التطبيقي الموجه لخدمة المجتمع وتنميته.
- . بناء نواة علمية تقنية قادرة على تطوير البحث العلمي وإنتاج التكنولوجيا.
- . إيجاد ارتباط مؤسسي وثيق بين القطاعين العام والخاص من جهة ومؤسسات التعليم العالي من جهة أخرى للاستفادة من الطاقات المؤهلة في هذه المؤسسات في تطوير هذين القطاعين عن طريق الاستثمارات والبحث العلمي التطبيقي.
- . توثيق التعاون العلمي والثقافي والفني والتقني في مجال التعليم العالي والبحث العلمي مع الدول والمؤسسات العربية والعالمية وتوسيع ميادينه في الاتجاهات الحديثة المتطورة.

2.1.2. مؤسسات التعليم العالي في الجزائر:

➤ قبل الاستقلال (سيد علي، 2011، ص52):

أنشئت جامعة الجزائر في العهد الاستعماري، حيث بدأت نشاطها في سنة 1833، وكان يشرف على التدريس أساتذة عسكريين، وذلك في مصطفى باشا بالعاصمة في البداية كانت توجه الدروس إلى الطلبة الأوروبيين فقط، ثم قبول الطلبة الأتراك والجزائريين بغض النظر إلى انتمائهم الديني، وذلك بموجب مذكرة لوزير الحرب التي أصدرها بتاريخ 10 جوان 1835، إلا أنه كانت بداية الجامعة الجزائرية

بموجب قانون 20 ديسمبر 1879 والذي مهد للنشأة الرسمية لها التي كانت عام 1909 بموجب قانون 30 ديسمبر، دعت بإنشاء أربع مدارس كبرى تتمثل في الطب والصيدلية، العلوم، الآداب، الحقوق. وتجدر الإشارة إلى أن التعليم العالي في هذه المرحلة الاستعمارية كان مرتبطاً بالمشروع الاستعماري، الذي حاول إدراجه في الجامعة الفرنسية إلى درجة أن نقول أنه نسخة طبق للأصل للجامعة الفرنسية.

➤ بعد الاستقلال:

مرت الجامعة الجزائرية بعدة أطوار مهمة، تأثرت من قريب ومن بعيد بالتركيبة النظامية والقانونية والإيديولوجية للنظام الذي حكم الجزائر خلال العقود الثلاثة الماضية وهذه الأطوار أو المراحل هي كما يلي:

• المرحلة الأولى: 1962-1970 (لرقت، 2009، ص66):

بعد الاستقلال لم تكن الجزائر تملك سوى جامعة واحدة فقط وقد كانت تضم أربع كليات (الآداب والعلوم الإنسانية، الحقوق والعلوم الاقتصادية، العلوم الفيزيائية، الطب والصيدلة)، كما تم إنشاء جامعة وهران سنة 1966، وجامعة قسنطينة سنة 1967، ثم جامعة العلوم والتكنولوجيا في العاصمة وجامعة العلوم والتكنولوجيا في وهران وجامعة التكنولوجيا في عنابة.

أما النظام البيداغوجي الذي كان متبعاً فهو ما كان موروثاً من الفرنسيين، إذ كانت الجامعة مقسمة إلى كليات هي: كلية الآداب والعلوم الإنسانية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، كلية الطب، كلية العلوم الدقيقة، حيث كانت هذه الكليات مقسمة بدورها على عدد من الدوائر والتي تهتم بتدريس تخصصات مختلفة، كما كانت هذه المرحلة تهدف إلى توسيع التعليم العالي.

لكن بالنسبة لمراحل الدراسة التي ظلت تسيير على النظام الاستعماري فهي كما يلي: مرحلة الليسانس (03 سنوات)، شهادة الدراسات المعمقة (سنة واحدة)، شهادة الدكتوراه درجة ثالثة (على الأقل سنتين)، شهادة دكتوراه دولة (وقد تصل مدة تحضيرها إلى خمس سنوات).

• المرحلة الثانية: 1970 إلى التسعينات (الجوزي، 2013):

شهدت الجامعة الجزائرية أهم إصلاح، حيث أنشأت في 11 جوان 1970، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وتم اقتراح مجموعة من الإجراءات لإصلاح التعليم العالي، حيث تم تقسيم الكليات إلى معاهد، وإجراء تعديلات على مراحل الدراسة الجامعية (مرحلة الليسانس، مرحلة الماجستير، مرحلة الدكتوراه). لذلك تعد هذه الفترة مرحلة ميلاد التعليم العالي في الجزائر المستقلة بعيداً عن المستعمر الفرنسي.

فقبل هذا التاريخ قال عنها "محمد الصديق بن يحي" وزير التعليم العالي آنذاك، أنها فرنسية شكلا وروحا ومحتوى من ناحية التوجه ومن ناحية نوعية الإطارات، لذلك كان الإصلاح في هذه الفترة ضرورة لدمج الجامعة مع المجتمع.

وفي مرحلة الثمانينات: ظهرت الخريطة الجامعية سنة 1983، في صورتها الأولى، ثم ضبطت في سنة 1984، وكانت تهدف إلى تخطيط التعليم العالي حتى سنة 2000، حسب حاجة الاقتصاد الوطني. لقد بقيت الأهداف التي حددت للجامعة في السبعينات على حالها دون تغيير، حيث استمرت الجامعة في القيام بدورها المتمثل في تكوين الإطارات الجامعية، ولكن القطاع الإنتاجي لم يتمكن من إدماج حاملي الشهادات وتوظيفهم، لعدم وجود مناصب عمل شاغرة، وكانت النتيجة ظهور البطالة في صفوف خريجي الجامعات.

أما في التسعينات، فقد شرعت الجامعة في إعادة النظر في سياسة التكوين التي تنتجها حتى تستطيع إنتاج إطارات فعالة لصالح سوق العمل، حيث بدأت المؤسسات الإنتاجية في هذه الفترة في الاستعداد للدخول إلى ساحة الاقتصاد الحر، حيث يجب أن تكون قوية ومتوفرة على أفراد وأعضاء مكونين تكويننا جيدا للتمكن من الصمود في وجه المنافسة.

• المرحلة الثالثة: 1998 - 2003 (بن زايد، 2014، ص 69):

تميزت هذه المرحلة بالتوسع التشريعي والهيكلية والإصلاح الجزئي، وأهم الإجراءات التي عرفتتها هذه المرحلة ما يلي:

- . وضع القانون التوجيهي للتعليم العالي في سبتمبر 1998.
- . قرار بإعادة تنظيم الجامعة في شكل كليات.
- . إنشاء ستة جذوع مشتركة لل حاصلين على شهادة البكالوريا الجدد.
- . إنشاء ستة مراكز جامعية في كل من: ورقلة، الأغواط، أم البواقي، سكيكدة، جيجل وسعيدة.
- . إنشاء جامعة بومرداس وتحويل المراكز الجامعية لكل من بسكرة، بجاية ومستغانم إلى جامعات.
- وبحلول سنة 1999 أصبح قطاع التعليم العالي يحصي 17 جامعة، 13 مركزا جامعيًا، 6 مدارس عليا للأساتذة، 14 معهدا وطنيا للتعليم العالي، و 22 معهدا ومدرسة متخصصة، كما ظهرت بعد ذلك جامعات ومراكز جامعية أخرى وملاحق لجامعات، مما ساهم في تدعيم هياكل التعليم العالي وتجسيد ديمقراطية.

• المرحلة الرابعة: وتبدأ سنة 2004 إلى يومنا هذا

لقد تم في السنوات الأخيرة تنفيذ العديد من المشروعات والبرامج الهادفة إلى تطوير التعليم العالي وأساليبه، حيث لم يعد خافيا توجه أنظمة التعليم العالي في العالم نحو تنظيم نمطي يتخذ شكل هيكلية

تعليمية من ثلاث أطوار هي: الليسانس، الماجستير والدكتوراه الشيء الذي يمنح مقروئية أفضل لهذه الأطوار والشهادات المتوجة لها، على الصعيدين الوطني والدولي، ويتشكل كل طور من وحدات تعليمية موزعة على السداسيات:

-الليسانس: يشتمل على ستة سداسيات كما يتضمن مرحلتين تكوين قاعدي متعدد التخصصات والثاني مرحلة تكوين متخصص.

-الماجستير: ويشتمل على أربعة سداسيات، يحضر هذا التكوين لمهنتين مهنية وبحثية.

-الدكتوراه: يضمن هذا الطور تكويننا تبلغ مدته ست سداسيات ويتوج هذا التكوين بشهادة دكتوراه بعد مناقشة الأطروحة.

عموما يمكن إيجاز المراحل السالفة الذكر التي مرت بها مؤسسات التعليم العالي في الجزائر في ثلاثة فترات وذلك حسب ما ميز كل فترة كما يلي (لكاص، 2002، ص 29) :

. من سنة 1962 إلى سنة 1971: تميزت هذه الفترة بضعف تطور الجامعة.

. من سنة 1971 إلى بداية الثمانينات: تميزت هذه الفترة بإصلاح قطاع التعليم العالي.

. من بداية الثمانينات إلى يومنا هذا: تميزت هذه الفترة بتوسع هائل في عدد الطلبة وتسجيل عدة إصلاحات بالقطاع.

1.2.1.2. مفهوم مؤسسات التعليم العالي (الجامعات):

من بين التعاريف التي قدمت لمؤسسات التعليم العالي أو الجامعات نجد:

عرفت (ناموس، 2015، ص 40) مصطلح "جامعة" (University) بأنه يعود إلى اللغة اللاتينية وهو مشتق من مصطلح (Universitas)، الذي يعني الإتحاد والتجمع، وقد استعمل هذا المصطلح لأول مرة في القرن الثالث عشر سنة 1218م، وكان يعني الإتحاد (Consolidation)، أي كل مجموعة منظمة، فأساس فكرة الجامعة هو الإتحاد الذي يعني التنظيم في جماعة معينة، وفي العربية يعد المصطلح ترجمة حقيقية لمصطلح (University).

كما عرفت (بن عيسى، 2006، ص 85) الجامعة باعتبارها تلك المنظمة التي تحتوي على عدد من المعاهد التعليمية العليا وتقدم برنامجا للدراسات العليا، ولها قدرة منح الدرجات العلمية في مختلف مجالات الدراسة.

ومن التعاريف السابقة يمكن استنتاج تعريف إجرائي لمؤسسات التعليم العالي أو الجامعات:

الجامعة هي بيئة مؤسسية متميزة، تعمل على تهيئ الأفراد بأساليب بيداغوجية وبحثية عالية نظرية وتطبيقية للحصول على رتب علمية متفاوتة (عرعور، 2013، ص 188).

2.2.1.2. خصائص مؤسسات التعليم العالي:

عرضت (الجوزي، 2013، ص21) أهم سمات مؤسسات التعليم العالي فيما يلي:

- . يتسم محور نشاط المؤسسة الجامعية بأنه ذو سمة أكاديمية بالدرجة الأولى، مضمونه التعليم والبحث العلمي واللدان يتطلبان إدارة فعالة.
- . تعد مؤسسات التعليم العالي ولاسيما الجامعة الحلقة المجتمعية الأكثر صلة مع معطيات العلوم والمعارف والتطورات في ميادين اختصاصها واهتمامها، وتمثل المخرجات الأكثر حساسية في رسم معالم مستقبل مواطنيها.
- . يعد الاستثمار في هذا القطاع استثماراً طويل الأجل وفق آليات حساب إيرادات الاستثمارات الأخرى.
- ولا يعد الربح بمفهومه التجاري محور اهتمام المؤسسة الجامعية، خاصة إذا كان تمويلها حكومياً أو من جهات لا تهدف للربح.
- . ترتبط مؤسسات التعليم العالي بنظيرتها من المؤسسات الجامعية بصلات ذات طبيعة خاصة تميل في العادة إلى التعاون ولا تخلو أحياناً من المنافسة سواء كانت تلك المؤسسات وطنية أو أجنبية، ويتمثل إنتاجها في البحوث العلمية والمعارف والمهارات والتجارب العلمية.

3.2.1.2. أهداف مؤسسات التعليم العالي:

يرى المختصون أن للجامعة ثلاثة أهداف تتلخص فيما يلي (وزارة التعليم العالي للمملكة العربية السعودية وكالة الوزارة للتخطيط والمعلومات، 2013):

- . أهداف معرفية: تتمحور حول المعرفة وشيوعها.
- . أهداف اقتصادية: تكمن في تطوير اقتصاد المجتمع وتلبية احتياجاته من الاستثمار في رأس المال البشري والإفادة من خبراته للتغلب على مشكلات الاقتصاد وتنمية ما يحتاج إليه من مهارات وقيم اقتصادية.
- . أهداف اجتماعية: تقود لاستقرار المجتمع وتنميته والتغلب على مشكلاته وقضاياها الاجتماعية، وتكون في مجملها على النحو الآتي:

- تدريب الطلاب على ممارسة الأنشطة الاجتماعية مثل مكافحة الأمية، والإدمان، ونشر الوعي الصحي وغيرها.
- الربط بين نوعية الأبحاث ومشاكل المجتمع المحلي.
- تفسير نتائج الأبحاث ونشرها لإفادة أفراد المجتمع منها.
- تنمية العقلية الواعية لمشاكل المجتمع عامة والمحيط المحلي خاصة.
- تأهيل خريجين مدربين تدريباً يتناسب مع احتياجات المجتمع وطبيعة تغير المهن.

وهكذا فجامعات اليوم لا بد من أن تضع نصب عينها المهام التالية كأهداف لبرامجها لتضمين تخريج أفراد مؤهلين للقيام بهذا الدور الكبير (زهير الرواشدة، 2012، ص28):

. إثراء المعرفة ونشر الثقافة وتنميتها.

. نشر العلم وإعداد الكفاءات المتخصصة.

. تنمية المجتمع اقتصاديا واجتماعيا.

. النهوض بالشباب فكريا ووعيا وخلقا.

3.1.2. مؤشرات تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي:

إن تقييم الجامعات يعتبر من الأمور المعقدة، خاصة إذا أخذنا في الاعتبار أن الجامعة تقدم خدمات بحثية وعلمية واستشارية غير ملموسة، ولهذا هناك مجموعة من المؤشرات التي تستخدم لقياس وتقييم كفاءة وفاعلية الأداء الجامعي وهي كالتالي (محمد جاد الرب، 2010، ص489):

❖ مؤشرات قياس وتقييم النشاط التعليمي:

ويتم ذلك من خلال :

أ. نسبة أعضاء هيئة التدريس إلى الطلاب: حيث تعكس هذه النسبة مدى كفاية أعضاء هيئة التدريس في الجامعات ومعاهد البحث العلمي.

ب. نسبة أعضاء هيئة التدريس/ الباحثين: وهذه النسبة هامة لأنها تعكس كفاءة الجامعة في إعداد كوادر علمية وتطبيقية مستقبلا.

ت. نسبة المنتدبين من أعضاء هيئة التدريس: فكلما زادت هذه النسبة كلما انخفضت كفاءة العملية التعليمية والبحثية.

ث. التوزيع الهيكلي لأعضاء هيئة التدريس حسب الدرجة الجامعية: فكلما زاد عدد الأساتذة كلما كان ذلك أفضل، فيجب معرفة النسب التالية:

نسبة الأساتذة / إجمالي أعضاء هيئة التدريس.

نسبة المدرسين / إجمالي أعضاء هيئة التدريس.

ج. جودة المناهج التعليمية من حيث:

حجم المناهج و جودة ما بها من بيانات ومعلومات.

مواكبة المناهج للظروف البيئية المحلية والدولية.

طريقة عرض المناهج من خلال مختلف الوسائط كالكتب والمذكرات...

ح. كفاءة أساليب التدريس والتعليم والتعلم.

- خ. كفاءة قاعات وفصول ومدرجات الدراسة.
- د. كفاءة عمليات الإشراف والمتابعة لسير الدراسة من خلال وجود فريق عمل متكامل.
- ذ. كفاءة عملية تقييم الطالب الجامعي "الامتحانات".
- ر. كفاءة المكتبة الجامعية.
- ❖ تقييم نشاط الدراسات العليا و البحوث :
- ويتم ذلك من خلال المؤشرات التالية:
- أ. مدى كفاية وكفاءة أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.
- ب. كفاءة الهياكل التنظيمية والبشرية في مجال الدراسات العليا بالجامعة.
- ت. عدد الباحثين الحاصلين على درجات علمية في الخارج.
- ث. طبيعة العلاقة بين الجامعة والجامعات الأجنبية.
- ج. نوعية الدراسات العليا المقدمة من الجامعة "دبلوم - ماجستير - دكتوراه - بحوث ترقية - ندوات ومؤتمرات - مشاركات في مشروعات بحثية...إلخ.
- ح. تقييم الجامعة بين الجامعات المحلية، وعلى مستوى الجامعات الأجنبية من خلال المؤسسات الدولية للتقييم.
- خ. كفاءة الإدارة العليا للجامعة في تنمية وإيجاد موارد مالية بديلة للجامعة خلافا عن الموارد المالية الحكومية.
- ❖ تقييم أداء قطاع خدمة المجتمع وتنمية البيئة:
- ويتم ذلك من خلال قياس المؤشرات التالية:
- أ. فناعة الإدارة العليا في الجامعات بالأهمية الإستراتيجية لهذا القطاع.
- ب. أهمية البحوث والمؤتمرات والندوات العلمية للبيئة المحلية، أي مدى توافق مخرجات هذا القطاع مع احتياجات مؤسسات العمل.
- ت. نظم الاتصال والتنسيق السائدة بين القطاع ومؤسسات العمل في البيئة المحلية.
- ث. حجم الطلب على الخدمات الجامعية من قبل البيئة الخارجية.
- ج. عدد المشروعات أو الدراسات أو الاستشارات التي قدمتها الجامعة للبيئة بناء على طلب المؤسسات العاملة في المجتمع.

4.1.2. تحديات التعليم العالي:

هناك عدة تحديات ومخاطر تعترض الجامعات وتحد من تحقيقها أهدافها المنشودة منها (الأحمد، 2007 ، ص8):

. التمويل: تحرص الجامعات بصورة مستمرة على التوسع في قبول أكبر عدد من الطلاب مع تحقيق مخرجات تعليمية عالية الجودة، غير أن هذه الرغبة الملحة تصطدم بإشكالية التمويل، لأن التوسع ينبغي أن لا يقتصر على جوانب كمية حسب، بل الأصل أن ترافق الجوانب الكمية جوانب نوعية تعود على الجامعة بسمعة أفضل، لذا فإن القائمين على الشأن الجامعي ينبغي أن تكون لديهم رقابة تنبؤية مؤهلة يراقبون من خلالها باستمرار إشكالية التمويل في الجامعة، حتى لا تقع الجامعة في أزمة تمويلية تؤثر في مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها.

. البحث العلمي: يعد البحث العلمي ركيزة هامة في مسيرة تطور الجامعة ونموها، ولعل البحث العلمي هو القناة الحقيقية التي تربط الجامعة بالمجتمع، فكل مجتمع بحاجة إلى بحوث علمية تستند إلى معلومات سليمة لحل المشكلات ولتحسين ظروف الحياة ولاتخاذ القرار السليم، وتتجلى الاستخدامات الخاطئة في البحث العلمي بعدم تحري الدقة والموضوعية، وبالسرقات والسطو على جهود الآخرين دون توشي الأمانة العلمية والتوثيق. عدا ذلك فإن البحث العلمي مرتبط إلى حد كبير بإشكالية التمويل، إذا لا يمكن تصور بحث علمي جاد دون توفير دعائم مالية وموارد ترفده لتجعله ذا جدوى وفائدة.

❖ بالإضافة إلى وجود عدة تحديات تواجه التعليم العالي نوجزها فيما يلي:

. عدم مقدرة نظام التعليم العالي على تلبية احتياجات سوق العمل بشكل ملائم.

. ضعف التخطيط في مؤسسات التعليم العالي.

. الخشية من انخفاض جودة التعليم العالي (عبد الله أبو عيشة، ()).

. هجرة الأدمغة العلمية من الجامعات العربية ومراكز البحوث إلى أماكن أخرى توفر لهم ظروف اقتصادية واجتماعية أفضل.

. صعوبة نشر البحوث العلمية وقلة الدوريات المتخصصة (خالد محمد جرادات، 2002، ص145).

. ضعف الصلة بين البحث العلمي والممارسات التطبيقية في المجتمع.

. ضعف العلاقة بين مخرجات التعليم العالي واحتياجات سوق العمل (جبران العبيدي، 2009، ص6).

2.2. لوحة القيادة في مؤسسات التعليم العالي:

1.2.2. ماهية لوحة القيادة:

تعتبر لوحة القيادة من أهم أدوات الرقابة التي تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية عامة ومؤسسات التعليم العالي خاصة حيث تلجأ إليها في اتخاذ القرارات وتسيير الأنشطة، ونظرا لأهميتها عالجنا في هذا الفصل مختلف المفاهيم المتعلقة بلوحة القيادة.

1.1.2.2. مفهوم لوحة القيادة:

أعطيت للوحة القيادة عدة تعريفات نذكر منها:

عرف كل من (بلقاسم، مقدم، 2012، ص226) لوحة القيادة على أنها " وثيقة تظهر فيها مجموعة محددة ومختصرة من المؤشرات التي تسمح للمسير بتقييم نتائج النشاطات والبرامج، وغالبا ما يتم إصدار لوحة القيادة شهريا، تساعد في الإدارة وفي اتخاذ القرارات".

كما عرف الباحثان (بوديار، جباري، 2009، ص4) للوحة القيادة بأنها " نظام للمعلومات المحصلة من مصادر داخلية أو خارجية والمعروضة بشكل واضح، تحليلي وتركيبى تتعلق بجميع وظائف المؤسسة، ويكون هذا النظام شاملا وسهل الاستعمال كما يسهل ممارسة المسؤوليات وكذلك اتخاذ القرارات".

وكذلك (مصطفى، معراج، 2011، ص78) عرفا لوحة القيادة باعتبارها " وسيلة للاتصال واتخاذ القرار والتي تسمح بمراقبة التسيير بلفت نظر المسؤول إلى النقاط المهمة أو نقاط المفاتيح المتعلقة بالسير وذلك قصد تحسينها".

أما لوحة القيادة في مؤسسات التعليم العالي فهي " أداة توجيه تطبق لحقل معين من النشاط، تدعو لاتخاذ القرارات فهي سلسلة هرمية من المؤشرات المتعلقة بتحقيق الأهداف وتدفق تحليل المعلومات" (Collet, 2010, p5).

مما سبق يمكن وضع تعريف شامل للوحة القيادة كما قال (قويدر الواحد، 2007، ص90) بأنها " أداة تسمح بتشخيص الوضعية الحقيقية للمؤسسة في وقت معين وقياس الانحرافات المتواجدة مع الوضعية التنبؤية، كما تقوم أيضا بتنظيم المعلومات وهي متعلقة بطبيعة المسؤوليات وتتميز بسرعة الوضع مقارنة مع الأدوات الأخرى".

- ✚ تعتبر لوحة القيادة من أهم أدوات الرقابة في أي مؤسسة كانت، حيث تلعب أهمية كبيرة في المراقبة والتنبؤ نلخصها فيما يلي:
 - . تعمل على تحقيق أفضل النتائج.
 - . تركيز كافة الجهود لتحقيق الأهداف المسطرة.
 - . إدارة رئيسية لحماية الإدارة ككل.
 - . تدريب الأفراد للوصول إلى أقصى كفاءة ممكن.
 - . تسمح باكتشاف نقاط الضعف والقوة في المؤسسة (سكوم، شاشوة، 2012 ، ص7).
 - . منح المعلومات المناسبة للأشخاص المناسبين.
 - . تمكين مختلف المسؤولين من المعلومات وليس فقط المديرية العامة.
 - . توفير المعلومات لكل شخص هو في حاجة إليها في المؤسسة لقيادة أداء الوحدة التي يتأسسها، مع ضمان توافق في المعلومات المقدمة لجميع الوحدات (الشيخ، 2010).

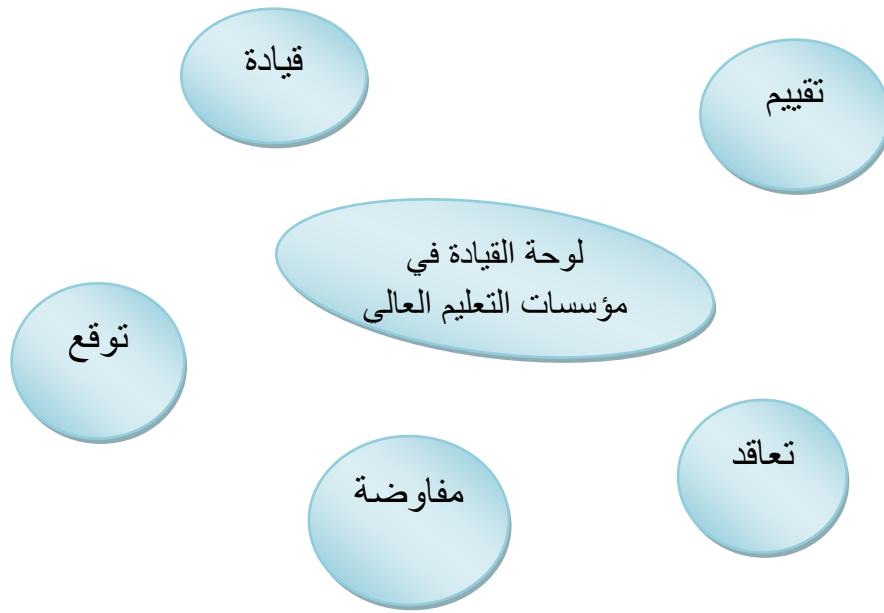
2.1.2.2. دور لوحة القيادة والغرض منها:

- تتميز لوحة القيادة بقدرتها على القيام بعدة وظائف، وتكمن الحاجة لاستخدامها فيما يلي (بوحديد، 2015 ، ص63):
 - . تزويد المسؤولين بعمليات أنية ودقيقة، والمتابعة الدائمة لسير العمليات.
 - . إظهار التغيرات والانحرافات بالدقة والسرعة اللازميتين، مع تحديد الأسباب والآثار الناتجة عن هذه الانحرافات بغرض اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.
 - . وضع تقديرات وفرضيات مستقبلية تتميز بقدر كبير من التأكد).
 - . كذلك تظهر الأدوار التي تلعبها لوحة القيادة في (سويسي، 2004 ، ص165):
 - . تعتبر كوسيلة تجميع حيث يستعملها المسير في اتخاذ القرارات الملائمة وإمكانية القراءة من خلال نظرة واحدة.
 - . تعتبر كوسيلة تسيير حيث تساعد على الوقوف على المشاكل التي تواجه المؤسسات نحو تحقيق أهدافها.
 - . تعتبر كأداة للمراقبة من خلال توجيه وإرشاد المؤسسة نحو تحقيق الأهداف المسطرة بفعالية كبيرة.

. تسمح لوحة القيادة بإعطاء تعريف واضح ومتسق للأهداف والسياسات الحكومية في مجال التعليم العالي وأيضاً أهداف سير مؤسساته.

. تسمح لوحة القيادة بتقييم تقدم أهداف برنامج التعليم وتساعد في توضيح طبيعة النتائج المرجوة (Michaela martin, Cloude sauvegeot, 2009).

ويمكن حصر غايات لوحة القيادة في مؤسسات التعليم العالي في الشكل التالي:
الشكل رقم 04: غايات لوحة القيادة في مؤسسات التعليم العالي.



المصدر: (Collet, 2010, p27).

3.1.2.2. مبادئ لوحة القيادة:

تقوم لوحة القيادة على عدة مبادئ لخصها (حميدو، 2014) فيما يلي:
. تعتمد على المعلومات والمؤشرات الأساسية لقياس الأداء التي تعرض بشكل تحليلي وسهل التفسير وتعكس سير المؤسسة في جميع المجالات.

. تحتوي على مقاييس موضوعية تسمح بالسيطرة على قرار المؤسسة ومحيطها.
. تحتوي لوحة القيادة للإدارة العامة على لوحات القيادة للمصالح الفرعية للمؤسسة.

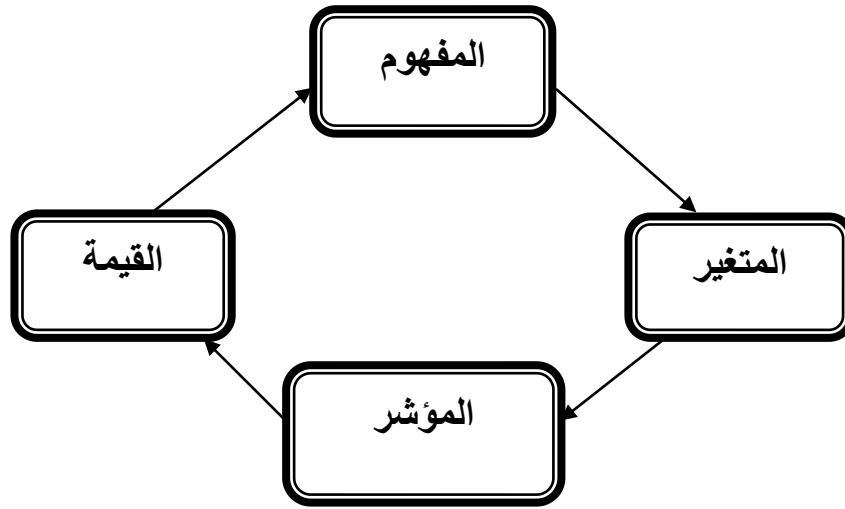
. تكون لوحة القيادة حسب حجم المؤسسة، فإذا كانت هذه الأخيرة صغيرة تكون لها لوحة قيادة واحدة، أما إذا كانت كبيرة يكون لها لوحات قيادة تحليلية تخص كل فرع.

2.2.2. مؤشرات لوحة القيادة في مؤسسات التعليم العالي:

تعتبر المؤشرات هي المكون الأساسي للوحة القيادة، فهذه الأخيرة هي عرض لأهم المؤشرات والمعلومات التي يعتمدها المسؤولون لسير نشاطاتهم، فالاختيار الجيد للمؤشرات يمكن من تشكيل لوحة قيادة فعالة تسمح باتخاذ قرارات مثلى.

1.2.2.2. تعريف المؤشر:

المؤشر هو " سلسلة من المعلومات المركبة والمحللة، كما تعرف على أنها "المختصرات" أو "الاختصارات" أو "البدائل". تحسب المؤشرات على أساس البيانات الخام من خلال الأدوات الإحصائية كالنسب المئوية، المعدلات، التقارير " (Luna Lacopini, (, p3).
والمؤشر يمكن أن يأخذ عدة مفاهيم نوضحها في الشكل التالي:
الشكل رقم 05: مفاهيم خاصة بالمؤشر.



المصدر: (Luna lacopini, (, p4).

كذلك عرفت (يحياوي، 2009، ص256) المؤشر بأنه عبارة عن معلومة دقيقة ضرورية وملائمة للمسير يعبر عنه في شكل وحدات متنوعة وله وظائف متعددة :

- . المتابعة لعمل أو نشاط أو عملية.
- . تقييم العمل.
- . تشخيص الوضعية أو المشكل.

. مراقبة المحيط والتغيرات.

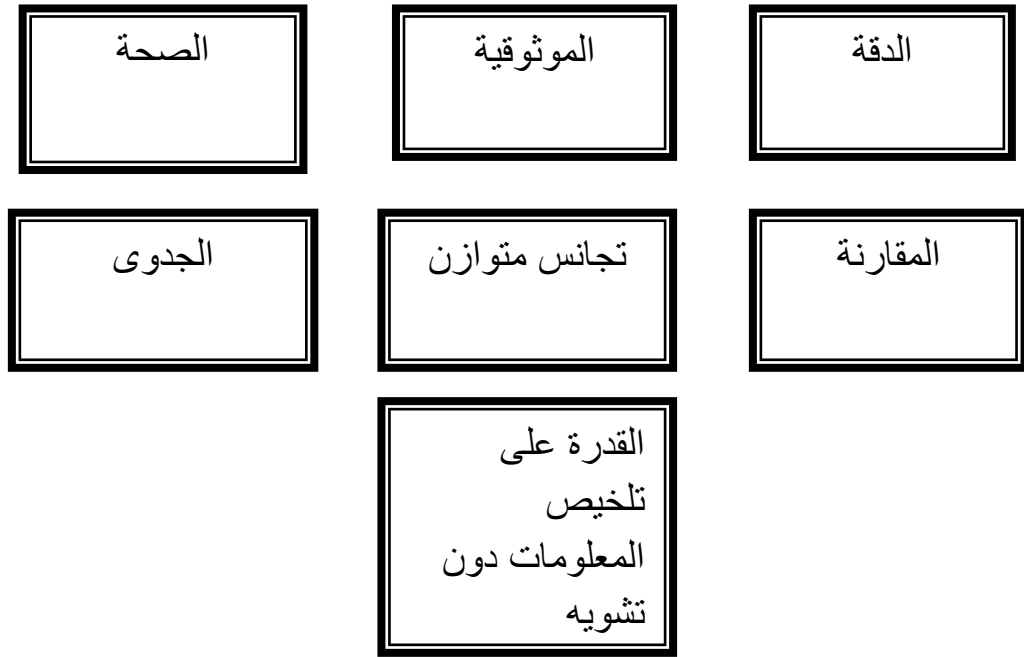
وهناك من عرف المؤشر بشكل عام هو تمثيل يمكن من قياس تحقيق هدف ما وتقييم مدى تحقيق أداء أكثر موضوعية، والمؤشر يمكن أن يكون بيانات كمية أو نتائج نوعية (نعم، جزئياً، لا).
فالمؤشرات يجب أن تكون:

- منظمة وفقاً للأهداف التي يتعين تحقيقها وهذا لتسهيل قياس تحقيق الأهداف والامتثال للمعايير وحساب الفروق.
- أن تكون بسيطة ويسهل قراءتها وتفسيرها.
- أن تكون صغيرة العدد ولكنها ذات الصلة (Guide des indicateurs de performance,) (2009).

2.2.2.2. خصائص المؤشر الجيد:

- يمكن تلخيص صفات المؤشر الجيد فيما يلي:
- . قدرة المؤشر على تلخيص المعلومات دون تشويهاها.
- . صفته التنسيقية المبنية التي تسمح بوضعه على علاقة بمؤشرات أخرى من أجل تحليل كامل للنظام.
- . دقته ومصداقيته ومقارنته.
- . موضوعيته (يجب أن تطابق المعلومات التي كانت في السنوات السابقة).
- كما يجب أن يسمح المؤشر ب:
- . قياس المسافة الموجودة بالنسبة لهدف معطى.
- . تحديد وضعيات المشكلات أو الغير مقبولة.
- . تستجيب لانشغالات السياسيين والتساؤل المؤدي إلى ما يجب اختياره على أساس أنه مؤشر.
- . يقارن قيمته بقيمة مرجعية (Michaela martin, Cloude sauvageot, 2009, p30)
- ويمكن توضيح هذه الخصائص في الشكل الموالي:

الشكل رقم 06: خصائص المؤشر الجيد.



المصدر: (Luna Iacopini, (), p5).

عموما فإن تحديد واختيار المؤشرات يمر عبر عدة مراحل أشارت إليها كل من (سكوم، شاشوة،

2012، ص12) كما يلي:

. التذكير بالأهداف المسطرة، والمهام المحددة في كل مركز مسؤولية.

. توضيح النقاط الأساسية للنجاح، والتي يركز عليها المسؤول للوصول إلى الأهداف.

. البحث عن المؤشرات التي تسمح بالتحكم في مختلف عوامل النجاح، وبالتالي لكل مركز مسؤولية يتبع

طريقة إنشاء لوحة القيادة يكون حسب المخطط الموالي:

الشكل رقم 07: طريقة اختيار المؤشرات.



المصدر: (سكوم، شاشوة، 2012، ص13).

3.2.2.2. شكل المؤشرات:

عند القيام باختيار أي مؤشر وفي الوقت ذاته يجب تحديد التعبير الذي يترجمه، فمؤشرات لوحة القيادة تأخذ عدة أشكال منها (عريس، 2007، ص169):

- قيمة مطلقة (Valeur absolue).
- علاقة بين قيمتين والتي يمكن أن تأخذ شكل:
 - متوسط (une moyenne).
 - نسبة مئوية (un pourcentage);
 - قيمة مؤشر (un indice) والتي تتمثل في قيمة يعبر عنها بالنظر إلى قيمة مرجعية ذات قاعدة ال 100 (base 100).

أما عندما يتعلق الأمر بالمقارنة بين قيمتين فالعلاقة تسمى عادة بالنسبة (ratio).

3.2.2. مراحل وضع لوحة قيادة مؤسسات التعليم العالي:

قبل وضع لوحة القيادة في أي مؤسسة كانت اقتصادية أو تعليمية يجب معرفة بعض الشروط الأولية لإعدادها نذكر منها (Michaela martin, Claude sauvageot, 2009, p25) :

• **السياسة التعليمية أو المخطط التعليمي:** إن تواجد سياسة أو مخطط للتعليم يسهل بصفة كبيرة اختيار المؤشرات التي ستكون لنا لوحة القيادة العامة، وفي نفس السياق، على مستوى مؤسسة تواجد انعكاسات إستراتيجية أو تواجد مشروع مؤسسة يسهل بصفة كبيرة بناء لوحة قيادة لهذه المؤسسة بالإضافة إلى عرض وصف واضح متعلق وبسيط.

المؤشرات يجب أن تقيس لنا التطورات والأحداث التي تهم مختلف أفراد نظام التعليم العالي أو مسؤولي قيادة المؤسسات، فالعمل إذن يشمل إعداد المؤشرات ولوحة القيادة الموافقان لإتباع التعليمات المقررة.

حيث نقترح ثلاث حالات مختلفة:

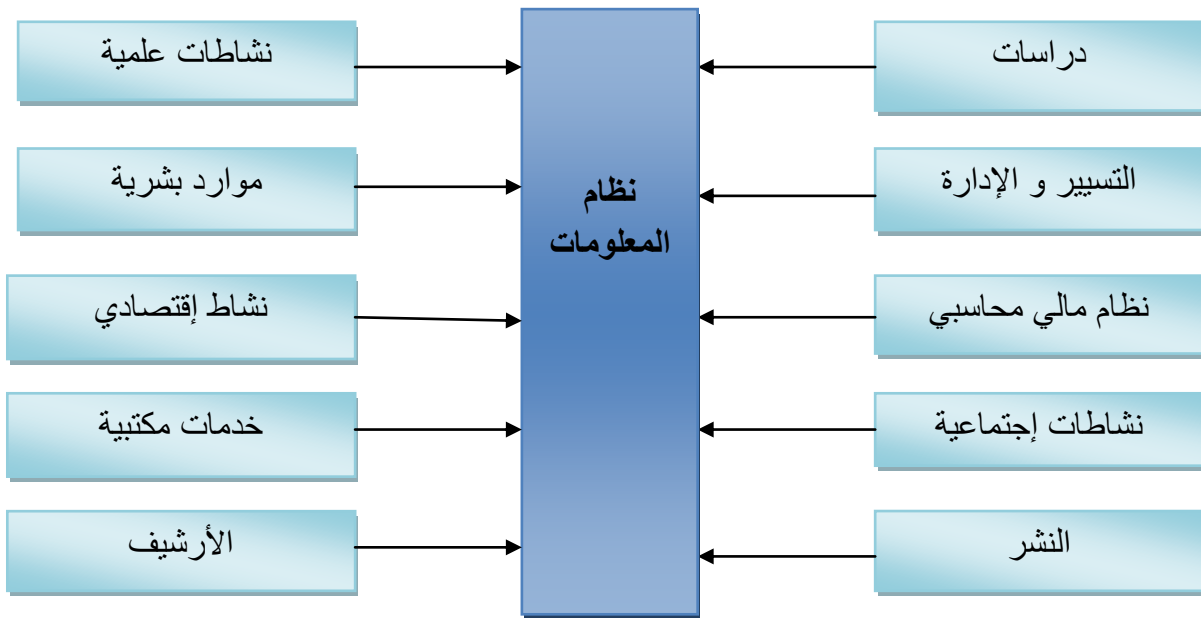
- الأهداف معرفة بطريقة كمية والمؤشرات مستعملة لتعريف هذه الأهداف، ومثال عن هدف ما 50% من الجيل يجب أن يحصلوا على دبلوم التعليم العالي، وهذه هي الحالة الأكثر سهولة.
- توجد تصريحات للسياسة التعليمية مصادق عليها من طرف المصالح الرسمية (عضو تشريعي مثلا) هذه التصريحات للسياسة التعليمية تشير إلى الأهداف لكن هذه الأخيرة ليست كمية ولا ترجع إلى مؤشرات محددة. هنا العمل يتمثل في توضيح وشرح المؤشرات التي تستطيع السماح بتقييم أهداف السياسة المعنية، وهذا يحتاج عمل ميثودولوجي هام يجب أن يكون ثابت ومصادق عليه من طرف مسؤولي السياسة التعليمية، هذه الوضعية أصعب وتحتاج للوقت.
- لا توجد تصريحات للسياسة التعليمية، يجب إذن الرجوع إلى ما هو معمول به في الدول المماثلة، هنا إذن تثبت الاختيارات من طرف مسؤولي السياسة التعليمية، هذه الوضعية الأكثر صعوبة والتي من أجلها يتم تعريف مجموعة مؤشرات أو لوحة القيادة الرسمية تتطلب وقت أطول.

• **نظام المعلومات:** بدون نظام معلومات لا يمكن بناء مجموعة متعلقة بالمؤشرات وبالتالي بلوحة القيادة، فمعظم الدول وضعوا نظام معلومات لجميع مستويات التعليم وخصوصا التعليم العالي فدائما الأهمية كبيرة جدا لمؤسسات التعليم العالي وتركيبتها المعقدة لسير نشاطها.

فنظام المعلومات كما قال الأساتذة (A. Komka, J. Daunoravicius, Vilnius Gediminas, 2011, p46) هو جزء مهم جدا في الجامعة المعاصرة فهو يساعد في تحسين إدارة الجامعة من خلال دمج لعمليات منفصلة أو التأسيس لها هذا يساعد مديري الجامعات في اتخاذ القرارات وزيادة موثوقيتها لأنها تتيح الحصول على تقارير من عدة عمليات موحدة.

كذلك نظام المعلومات يخلق القدرة للوزارات والمؤسسات الأخرى لمراقبة العمليات في الجامعة لأنه يزيد من الشفافية والمبادلة لهذه الإجراءات فنظام المعلومات يحتوي على جميع العمليات الأساسية في الجامعة كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم 08: بنية نظام المعلومات.



المصدر: (Komka et all, 2011, p47).

عموما لا يوجد نموذج نوعي موحد للوحة القيادة قابل للتطبيق ولكن يتم تبني لوحة قيادة تتلاءم مع الاحتياجات، ونلاحظ وجود طريقة تقريبية عامة تمر بها إعداد لوحة القيادة نلخصها في أربعة مراحل كما يلي:

- تحديد مهام مراكز المسؤوليات (تحديد النتائج والأهداف المسطرة) (بحورة، 2015، ص24):
قبل إعداد أي مسؤول للوحة قيادة مركزه أو قسمه، لا بد لأن يكون ذا دراية بمهامه التي تسمح له بالوصول للأهداف المرجوة، فالدور التقييمي للوحة القيادة يستدعي تحديد أدق للمسؤوليات والمهام ويتطلب هذا توفر المعلومات الضرورية، مما يسمح باتخاذ القرارات السليمة.

تحديد العناصر الأساسية لتحقيق الأهداف (قويدر الواحد، 2007، ص91):

وهذا ما يسمح بتحديد المعايير التي تؤثر على الهدف وتسمى بالعوامل الأساسية للتسيير أو نشاط خاصة بكل مركز مسؤولية كما يتم في هذه المرحلة ما يلي:

- تحديد المعلومات الضرورية.
- جمع المعلومات المتوفرة في المؤسسة وتصنيف عناصرها.
- البحث عن المعلومات غير متوفرة ودراسة سبل الحصول عليها.

• اختيار المؤشرات الملائمة:

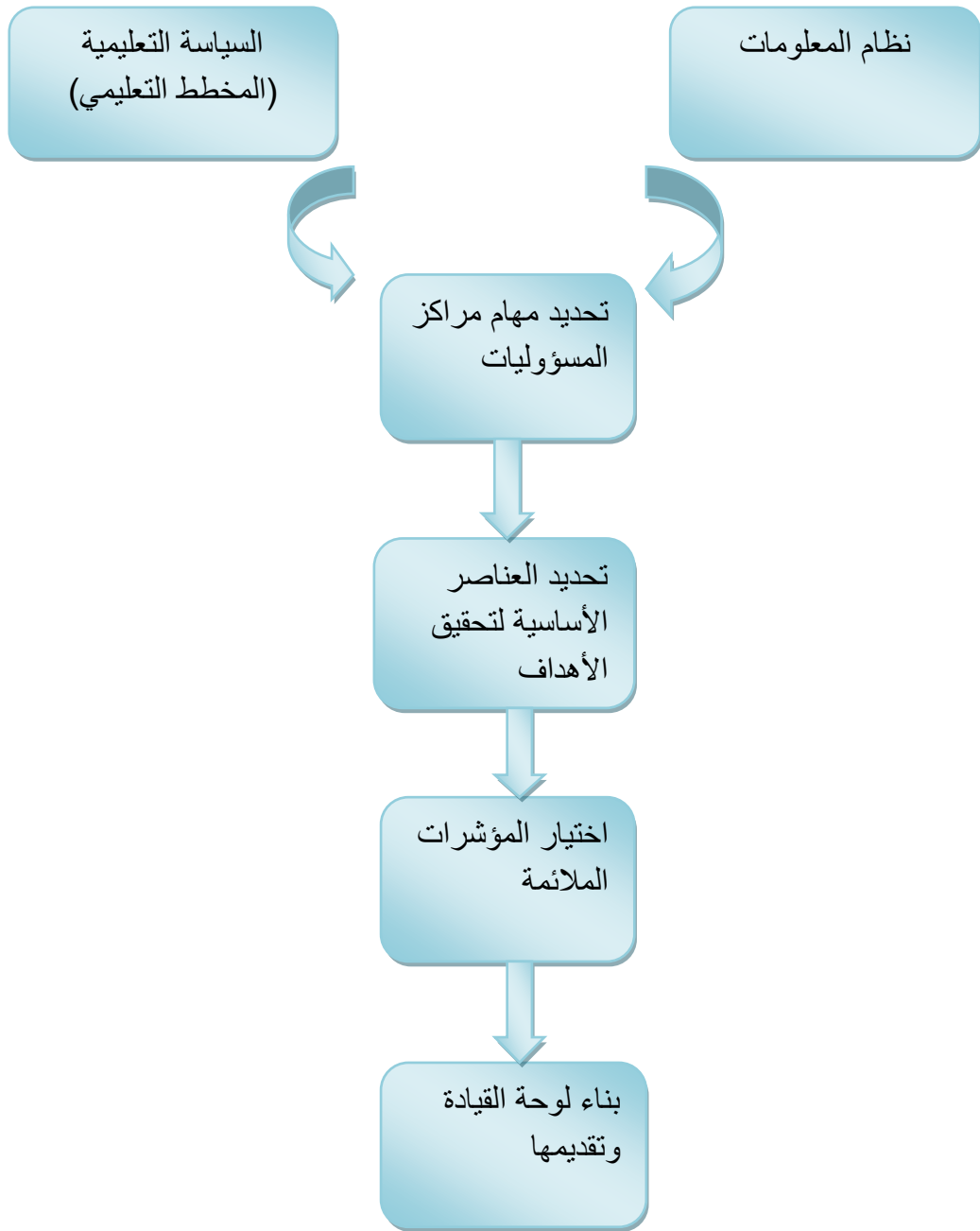
بعدما يتم تحديد العناصر التي سيتم قياسها ينبغي البحث عن المؤشرات التي تسمح بمتابعة هذا القياس، فعلى المسؤول الاختيار من بين المؤشرات المتوفرة ما يراها أكثر ملائمة لتحديد نشاطه ويتم ذلك وفق المبدأين التاليين :

- تقليص عدد المؤشرات لتجنب التعقيد والتداخل.
- إشراك المسؤولين في عملية اختيار المؤشرات.

• بناء لوحة القيادة واختيار التقديم الملائم لها:

بعد اختيار المؤشرات، يتعين بناء لوحة القيادة بتبني أدوات تسمح بالإظهار السهل والقراءة السريعة للمؤشرات العامة لمتابعة النشاط كاللوحات الإحصائية، المقطعات، الرسومات البيانية. ويمكن توضيح مراحل إعداد ووضع لوحة القيادة في الشكل الموالي:

الشكل رقم 09: مراحل إعداد لوحة القيادة.



المصدر: (من إعداد الطالبة اعتمادا على قويدر الواحد، 2007).

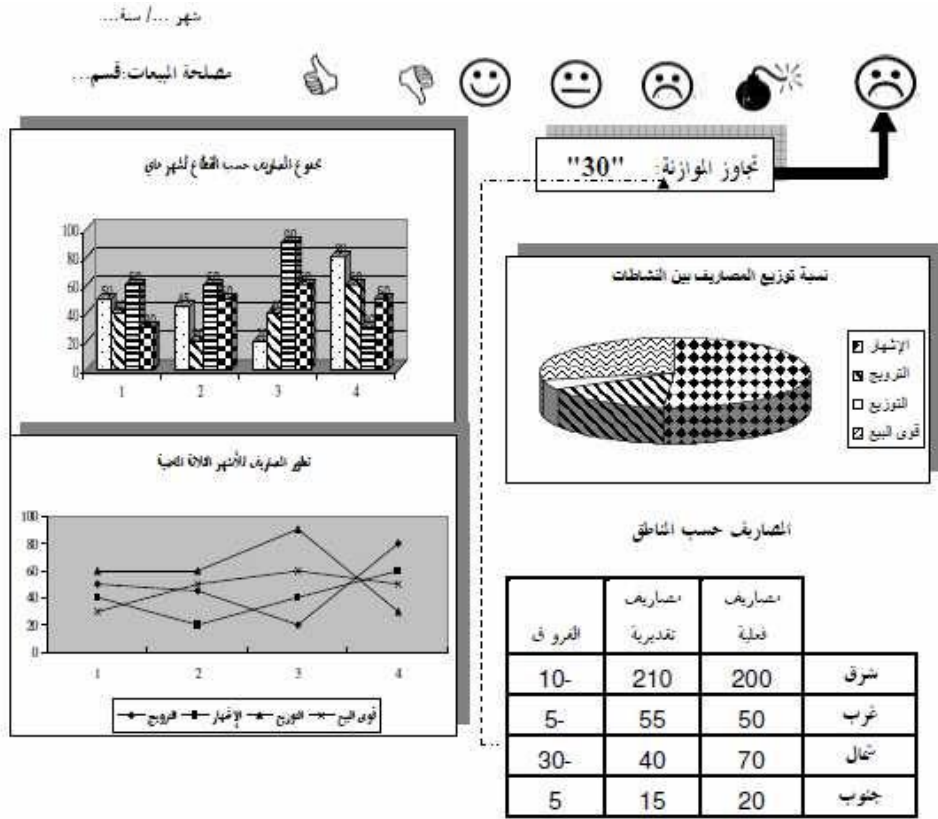
4.2.2. طريقة عرض لوحة القيادة وشكلها العام:

1.4.2.2. طريقة عرض لوحة القيادة:

من أهم مميزات لوحة القيادة لفت انتباه المسؤولين وسهولة قراءة المعلومات المتواجدة بها، لذا يجب احتواء لوحة القيادة على معلومات تلخيصية، مرتبة وشمولية. ويمكن للوحة القيادة أن تتكون من شاشة كمبيوتر، لوحة مفاتيح أو حتى ورقة تعرض فيها البيانات. وهناك عدة طرق لتصميم لوحات القيادة ذكرها الدكتوران (رحيم، بونقيب، 2008، ص9) وهي:

- **الجدول:** تحتوي الجداول على أرقام وبيانات تزود المسؤولين بمعلومات مفصلة وتسمح لمستعملها بالقيام بعمليات حسابية تكميلية. غير أن قدرة الجداول على إعطاء نظرة شمولية وسريعة حول سير العمليات تبقى ضعيفة.
- **الرسومات البيانية:** مقارنة بالجدول المرقمة، للرسومات البيانية عدة مزايا أهمها: تسهيل عملية فهم الظواهر المعقدة، شرح التغيرات الحاصلة والفروق، وإمكانية إلقاء نظرة سريعة حول التطورات الحاصلة والاتجاهات العامة. وهناك عدة أنواع من الرسومات المستعملة في لوحات القيادة منها المنحنيات والأعمدة والأقراص.
- **المنبهات:** ويتعلق الأمر بإشارات مرئية تظهر لتبين حدوث انحرافات خطيرة نتجت عن حدوث شيء غير عادي في سير العمليات، كاقتراب المؤشر من منطقة الخطر. وهناك أشكال عديدة للمنبهات تظهر في الشكل الموالي:

الشكل رقم 10: مثال عن لوحة قيادة لمصلحة تجارية.



المصدر: (رحيم، بونقيب، 2008، ص11).

2.4.2.2. الشكل العام للوحة القيادة:

وضح كل من (مصطفى، معراج، 2011) الشكل العام للوحات القيادة في الجدول التالي:

الجدول رقم 01: الشكل العام للوحة القيادة.

الانحراف	الهدف	النتيجة	العناصر
خانة الانحراف	خانة الأهداف المسطرة المراد بلوغها	خانة النتيجة المتحصل عليها	خانة المؤشرات الفقرة (1) المؤشر أ المؤشر ب المؤشر ... الفقرة (2)

المصدر: (مصطفى، معراج، 2011، ص 82).

نموذج الدراسة المقترح

3. نموذج الدراسة المقترح:

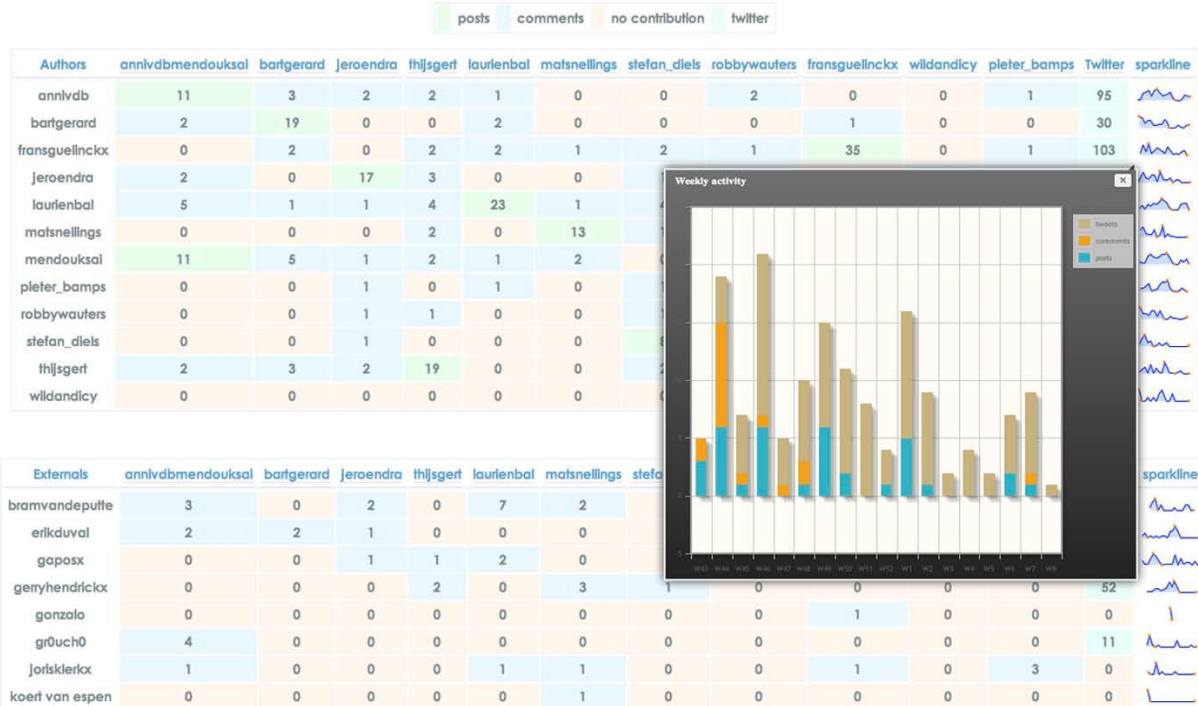
3.1. نماذج وأمثلة لتطبيقات لوحة القيادة في مؤسسات التعليم العالي:

إن نظام لوحة القيادة معقد نوعا ما، فأى مشروع يجب أن يأخذ بالحسبان الأبعاد التنظيمية والتكنولوجية والأفراد لإعطاء نهاية واضحة للإدارة، وهناك نسبة قليلة جدا من المفكرين والباحثين الذين تناولوا لوحة القيادة في مؤسسات التعليم العالي من جوانب معينة وماذا تبين؟ وعلى ماذا تحتوي؟ كيفية استخدامها في مجال التعليم، وأثرها على المدراء ومن تم على الطلبة والأساتذة.

3.1.1. أثر لوحة القيادة على التعليم:

حسب البحث الذي قدمه كل من (Katrien Verbert, Erik Duva, Joris Klerkx, Sten) (Govaerts et José luse santos, 2013) فقد تم تطوير في السنوات الأخيرة تطبيقات لوحات القيادة لدعم التعليم والتعلم والتدريس، هذه التطبيقات مرنة وقابلة للتكيف وزعت لدعم الأساتذة في الحصول على نظرة عامة أفضل على نشاط التدريس. فلوحات القيادة هذه تستخدم في الطريقة التقليدية في التعليم وجه لوجه أو التعلم عن طريق شبكة الكومبيوتر مثلا نظام (CALM) هو مثال عن لوحات القيادة التي تعطي المتعلم معرفة عميقة عن المتعلم المثالي. ولدينا الرسم البياني التالي يقدم لنا شاشة نموذجية لنظام (StepUp) للأساتذة في التعليم المتعاون المدعوم بالحاسوب ورأيهم في هذا النظام:

الشكل رقم 11: نظرة الأساتذة لنظام (StepUp).



المصدر: (Verbert et al, 2013, p4).

كما تم تقييم 10 أنظمة مع الأساتذة أو المتعلمين أو الاثنين معا على سلم واسع لثلاث سنوات أكاديمية بينت التجربة فعالية نظام (CALM) بعد تقييمه على 30 طالب خلال حصة دامت ساعة، فهذا النظام ساعد الطلبة في تحسين وتطوير التقييم الذاتي، بالإضافة لنظام (AD Vison) الذي نال رضا عال. كذلك نظام (Course Vis) وبعد تقييمه مع الأساتذة تبين لهم أنهم يستطيعون التعرف على الكثير من المعلومات المتاحة كأداء الطالب في الدرس والتقدم في جدول التدريس. من هذه النتائج تبين أن لوحات القيادة لها أثر في تحسين التعليم (للأساتذة) والتعلم (للطلبة) من خلال قدرتها على التعامل مع مختلف المعلومات وفي كل الظروف وإعطاء نتائج مضمونة. وهناك عدة جامعات كجامعة الجوف في المملكة العربية السعودية التي وضعت مؤشرات لقياس وتقييم البحث العلمي بها، من بين هذه المؤشرات التي ذكرت في (وزارة التعليم العالي، جامعة الجوف):

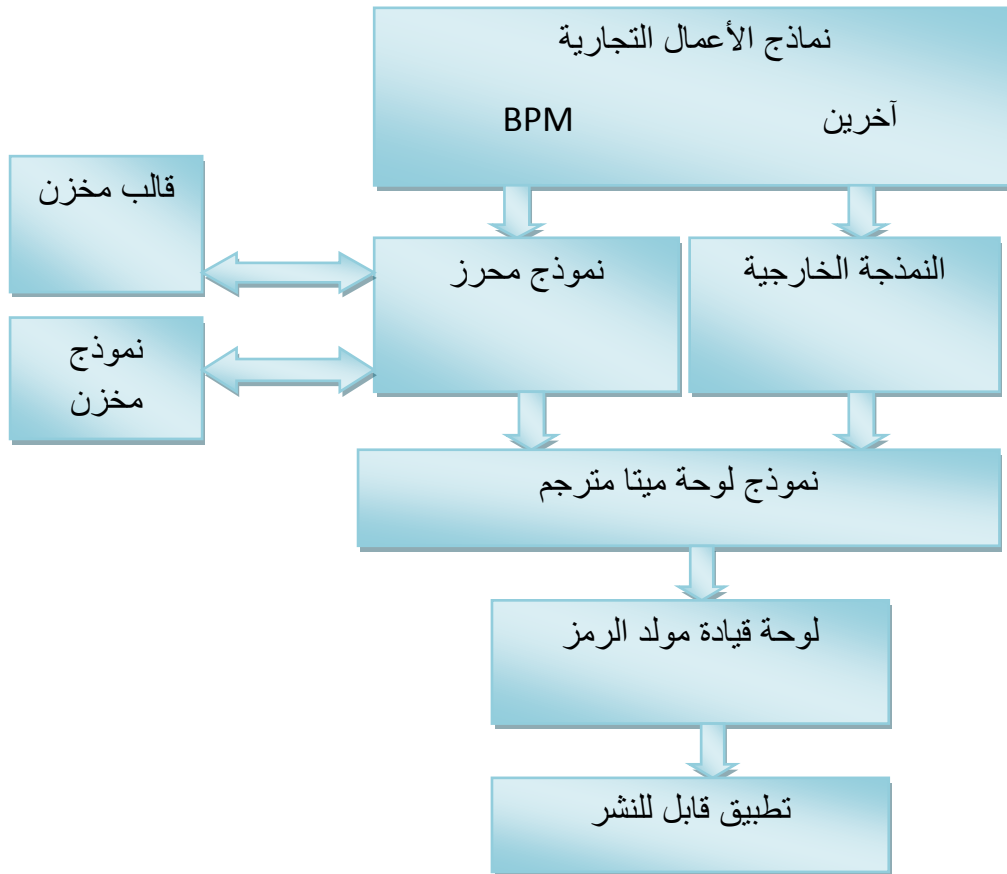
الجدول رقم 02: مؤشرات قياس وتقويم البحث العلمي بجامعة الجوف.

العدد	المؤشر
1	الدعم العالي
	<ul style="list-style-type: none"> • مقدار الميزانية المخصصة للجامعة. • مقدار الميزانية المخصصة للبحث العلمي بالجامعة. • إجمالي دعم البحث العلمي (من داخل المملكة). • إجمالي مبالغ المنح الدولية للبحث العلمي.
2	التأهيل و التدريب
	<ul style="list-style-type: none"> • عدد الدورات التدريبية وورش العمل التي تم عقدها داخل الجامعة للباحثين. • عدد الدورات التدريبية وورش العمل التي تم حضورها خارج الجامعة للباحثين.
3	الدراسات العليا
	<ul style="list-style-type: none"> • عدد المشرفين على الدراسات العليا. • عدد طلاب الدكتوراه. • عدد طلاب الماجستير. • عدد برامج الماجستير. • عدد برامج الدكتوراه. • رسائل الماجستير/الدكتوراه المجازة.
4	البنية التحتية
	<ul style="list-style-type: none"> • المراكز البحثية المتخصصة. • عدد المعامل البحثية. • عدد الكراسي العلمية. • عدد المجالات العلمية المتاحة عن طريق مكتبة الجامعة.

المصدر: وزارة التعليم العالي، مؤشرات قياس وتقويم البحث العلمي بجامعة الجوف، المملكة العربية السعودية.

2.1.3. نموذج لوحة القيادة في المؤسسة الاقتصادية:

كما جاء في البحث المقدم من قبل (Themis Palpanas, Pawan Chowdhary, George) (A. mihaila and Florian Pinel, 2007) أين تم تصوير الهندسة ذات المستوى العالي الخاص بلوحة القيادة المقترحة، حيث قام الباحثون بتمديد مراقبة النموذج BPM الذي يلتقط رصد وتنبيه متطلبات المؤسسة كما يوضحه الشكل التالي:
الشكل رقم 12: تصور مفاهيمي لنموذج لوحة قيادة.



المصدر: (Palpanas et all, 2007, p5).

3.1.3. استخدام نظام المعلومات في الجامعة حسب الأساتذة مشارك كوما ومشارك دونوز فيسيوس

بالإضافة إلى جيدميناس فلينيوس:

إن إمكانات نظام المعلومات تسمح بتبسيط بعض الإجراءات الإدارية وأحيانا رفضها كلياً على سبيل

المثال:

نظام المعلومات يقوم بحساب المنح الدراسية وإرسال النتائج المحوسبة للبنوك من خلال خطوط الاتصال

ويتم تنفيذ الباقي بواسطة نظام المعلومات حيث يقوم بإصدار مسك الدفاتر وتقسيمات فرعية أخرى

لإدخال وثائق لا نهائية في قواعد البيانات التي تخضع لها....الخ وبالإضافة إلى ذلك فإنها تقلل من احتمال الخطأ.

1.3.1.3. عملية الدراسة:

كذلك عملية الدراسات التي تعتبر من النشاطات الرئيسية للجامعة وبنيتها مقدمة في الشكل التالي:

الشكل رقم 13: هيكل أو بنية عملية الدراسات.



المصدر:

(Komka et all, 2011, p48).

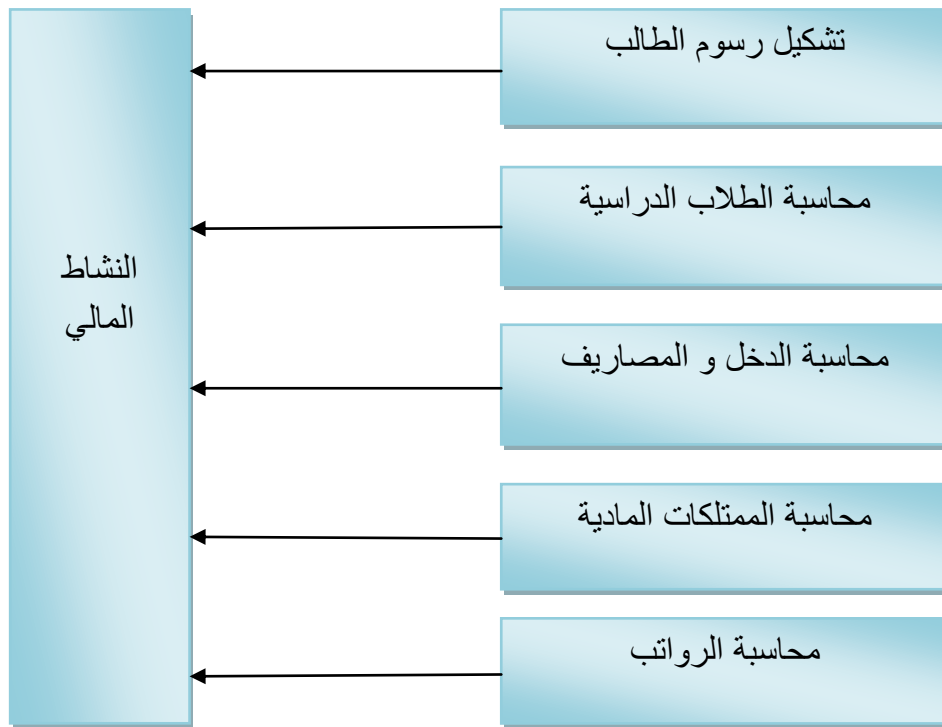
فالتسجيل للطلبة الجدد في المستويات الأولى والثانية يكون محوسب في عمليات الدراسة، حيث يتم تنفيذ الدراسة على المستوى الأول في جميع الجامعات مع بعضها والزاعم يشارك في مسابقة لبعض برامج الدراسة لجامعات مختلفة في نفس الوقت.

ودراسة المعامل ودراسة البرامج في الجامعة تختلف مع الوقت ومهمة نظام المعلومات توفير برنامج الدراسات والحصول على تقييمات موضوع كل طالب. يستخدم أيضا لمحاكاة تدرج الطالب، توفير وتسجيل الشهادات وحساب ساعات عمل الأساتذة. كذلك نظام المعلومات يسمح بعملية إعداد التقارير الإحصائية لوزارة التعليم والعلوم والمالية وقسم الإحصاء. هناك أيضا تخطيط ومحاكاة وظيفة البيداغوجيا للمعلمين فوفقا لبرنامج الدراسات ومعامل الدراسات وكمية الطلبة المخطط لها من معامل ونوع الدراسات يتم حساب عدد الموظفين لكل قسم، يسمح باستعمال أموال الرواتب في الطريق المثلى وتوزيعهم على وجه التحديد بين أقسام الجامعة.

2.3.1.3. عملية النشاط المالي:

عملية الرقابة المالية والمحاسبة لأنشطة الجامعة مقدمة في الشكل التالي:

الشكل رقم 14: هيكل عملية النشاط المالي.



المصدر:

Komka et all, 2011, p50).

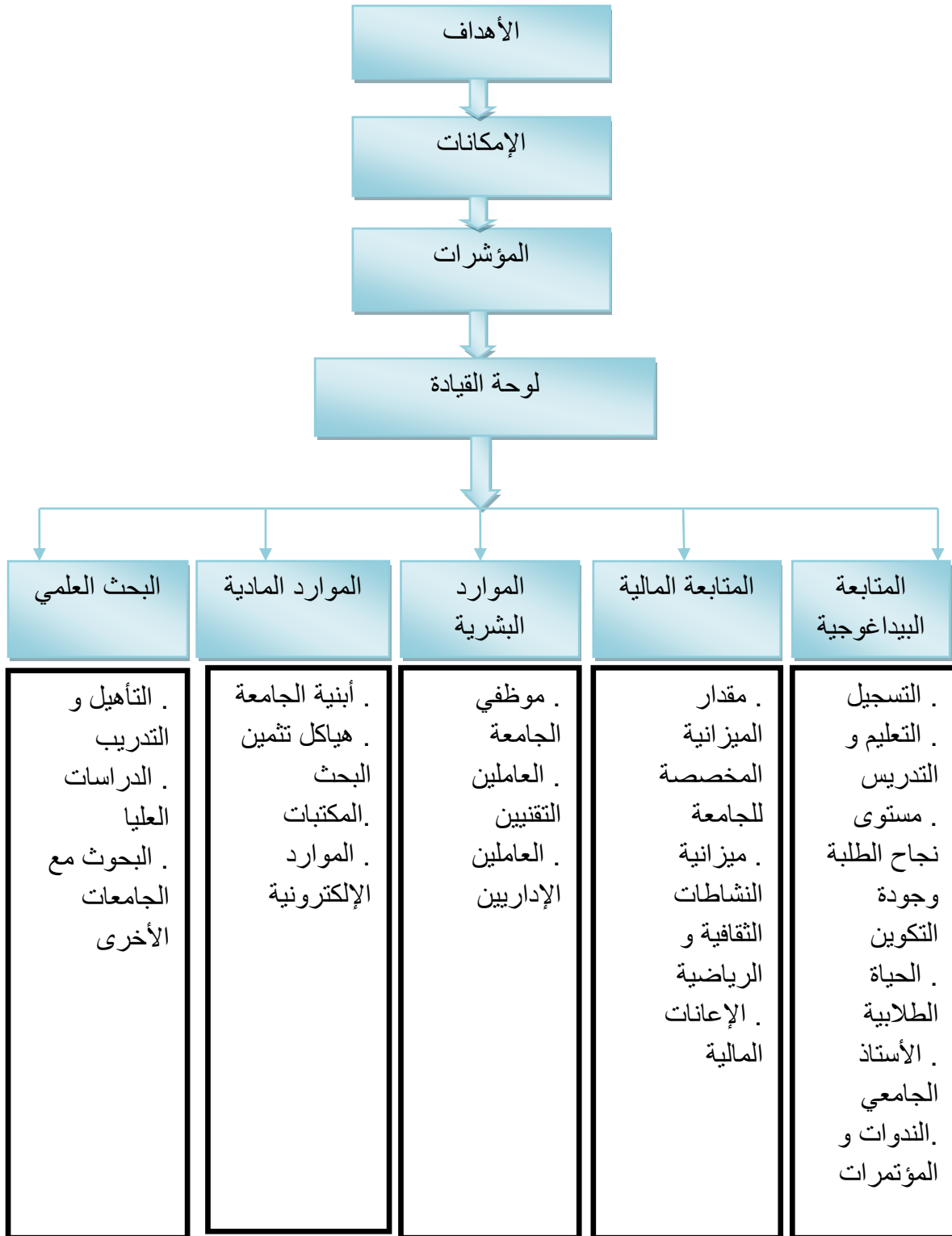
3.3.1.3. الموارد البشرية:

حوسبة الموارد البشرية كما أشار إليها (Komka et all, 2011, p49) تتيح استقبال المعلومات الكاملة المتعلقة بموظفي الجامعة لمراقبة أشغال الموظفين، وتنفيذ السيطرة على شهادات العاملين بالجامعة. تقدم إدارة الجامعة معلومات شاملة عن موظفي الجامعة بالإضافة إلى المشاركات التي اتخذت وراتب كل موظف لأن ذلك ضروري للمالية لمحاسبة الرواتب.

2.3. النموذج المقترح للوحة القيادة في مؤسسات التعليم العالي:

هدفنا من هذه الدراسة هو استحداث نموذج نظري للوحة القيادة في مؤسسات التعليم العالي وهذا انطلاقاً من البحوث في المراجعة النظرية والدراسات السابقة، وحسب التصور المفاهيمي المقرر سابقاً والذي يتشكل من الأبعاد التالية: المتابعة البيداغوجية والمالية، الموارد البشرية والمادية وأيضاً البحث العلمي والتي ذكرت بصفة موجزة، قمنا بوضع نموذج مبسط للوحة القيادة يمكن تبنيه في مؤسسات التعليم العالي مع محاولتنا للإمام بمختلف أنشطة هذه الأخيرة وذلك حسب الشكل الموالي:

الشكل رقم 15: نموذج لوحة القيادة لمؤسسات التعليم العالي.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على ، Guide des indicateurs de performance, 2009 , Komka et all, 2010 , Katrien Verbert, 2013.

ونذكر أهم المؤشرات لأبعاد هذا النموذج في الجدول الموالي:

الجدول رقم 03: أهم مؤشرات نموذج لوحة القيادة في مؤسسات التعليم العالي.

المراجع	المؤشرات	الأبعاد
<p>. A. Komka, J. Daunoravicius, Vilnius Gediminas(2011) :information system of University :goals and problèms.</p> <p>. Guide des indicareurs de performance, (2009)royaume du maroc universite mohammed 5 AGDAL,la présidence, octobre.</p> <p>. Katrien Verbert, Erik Duva, Joris Klerkx, Sten Govaerts et José luse santo, (2013)Learning analytics dashboardapplications, SAGA publication.</p> <p>. Guide des indicateurs de performance.</p>	<p>• التسجيل:</p> <p>-التسجيل الجامعي:</p> <p>. للطلبة الجدد في المستويات الأولى.</p> <p>. للطلبة في المستويات الثانية.</p> <p>. تسجيل النجباء في مسابقة لبعض برامج الدراسة للجامعات.</p> <p>. دراسة البرامج في الجامعة.</p> <p>-عدد المستويات المسجلة (الطلبة الجدد المسجلين).</p> <p>- النسبة المئوية للطلبة المسجلين في كل المستويات.</p> <p>- معدل القبول.</p> <p>• التعليم و التدريس:</p> <p>-استعمال نظم للتعليم وتحسين المستوى.</p> <p>-نظام Stepup لدعم الأساتذة.</p> <p>-نظام CALM من خلاله يتم تحسين وتطوير التقييم الذاتي للطالب.</p> <p>• مستوى نجاح الطلبة و جودة التكوين:</p> <p>-تواجد هياكل الاستقبال ومراقبة الطلبة الجدد.</p>	<p>المتابعة البيداغوجية</p>

. Guide des indicateurs de performance, (2009).

- المدة المتوسطة للدراسات.
- عدد الشهادات.
- عدد حاملي الشهادات.
- عدد حاملي شهادات الليسانس المحصلة في 03 سنوات / مجموع حاملي شهادات الليسانس.
- عدد شهادات الماستر المحصلة في عامين / مجموع شهادات الماستر.
- معدل حاملي الشهادات الذين يتبعون دراسات أخرى.
- نسبة حاملي شهادات الدكتوراه الممنوحة في 03 سنوات.
- الحياة الطلابية:
- مساحة المحلات لحياة الطلاب (مسكن، نادي، قاعة الانترنت....).
- معدل ترضية الطلبة من حيث المسكن والإطعام.
- معدل مشاركة الطلبة في الانتخابات.
- عدد التجمعات الطلابية.
- عدد الطلبة المعاقين / مجموع عدد الطلبة.
- وجود مساعدة للمعاقين (نعم/لا).
- وجود مساعد طبي (إذا كان نعم عدد الوحدات).
- عدد المنتديات / الورشات المنظمة من طرف الطلبة / العام.
- النسبة المئوية للطلبة المشاركين في النشاطات الثقافية والرياضية.

<p>.A. Komka et autres, (2011).</p> <p>. Guide des indicateurs de performance, (2009).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • الأستاذ الجامعي: <ul style="list-style-type: none"> -ساعات عمل الأساتذة. -عدد الأساتذة الباحثين / المؤسسة. -عدد المسؤولين الإداريين / الدرجة. -عدد المسؤولين التقنيين / الدرجة (مستوى الدراسات). • الندوات والمؤتمرات: <ul style="list-style-type: none"> -عدد الاتصالات في لقاءات وطنية أو خارجية / أستاذ باحث. -عدد الاتصالات في لقاءات وطنية أو خارجية /حاملتي الدكتوراه. -عدد اللقاءات العلمية المنظمة الوطنية أو الخارجية. -عدد الاتصالات في المؤتمرات المفهرسة. 	
<p>. Guide des indicateurs de performance, (2009).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • مقدار الميزانية المخصصة للجامعة: <ul style="list-style-type: none"> -إجمالي دعم البحث العلمي. -حساب المنح الدراسية. -محاسبة الدخل والمصاريف. -محاسبة الممتلكات المادية والرواتب. • ميزانية النشاطات الثقافية والرياضية: <ul style="list-style-type: none"> -نسبة الميزانية المكرسة للنشاطات الثقافية والرياضية / الميزانية الكلية. • الإعانات المالية: <ul style="list-style-type: none"> -مبلغ الإعانات المالية العامة المكرسة للبحث. 	<p>المتابعة المالية</p>
<p>وزارة التعليم العالي، مؤشرات قياس وتقويم البحث العلمي بجامعة الجوف،</p>	<ul style="list-style-type: none"> • موظفي الجامعة: <ul style="list-style-type: none"> -نسبة عدد الأساتذة المتعاقدين / عدد الأساتذة 	<p>الموارد</p>

<p>المملكة العربية السعودية.</p> <p>. Guide des indicateurs de performance, (2009).</p>	<p>الباحثين.</p> <p>- عدد وتقسيم بالدرجة وبالتخصص عاملي المكتبة(حراس, مسؤولون...).</p> <p>• العاملين التقنيين:</p> <p>-نسبة عدد العاملين التقنيين المناسبين للوقت الكامل</p> <p>المكرس للبحث / عدد الأساتذة الباحثين.</p> <p>• العاملين الإداريين:</p> <p>-نسبة عدد العاملين الإداريين المناسبين للوقت الكامل المكرس للبحث العلمي / عدد الأساتذة الباحثين.</p>	<p>البشرية</p>
<p>. Komka et all, (2011).</p> <p>. Guide des indicateurs performance, (2009).</p> <p>. Guide des indicateurs de performance, (2009).</p>	<p>• أبنية الجامعة:</p> <p>-عدد مخابر البحث.</p> <p>-عدد مراكز الدراسات والبحث.</p> <p>• هياكل تميم البحث:</p> <p>-القوة العددية للعاملين الداخليين والخارجيين لكل هيكل تميم.</p> <p>-ميزانية هياكل التميم وتقسيمها على كل هيكل.</p> <p>-مساحة المحلات المخصصة لهياكل التميم وتقسيمها على كل هيكل.</p> <p>-قيمة التجهيزات وأثاث هياكل التميم وتقسيمها على كل هيكل.</p> <p>• المكتبات:</p> <p>-المدة القصوى لافتتاح المكتبات.</p> <p>-عدد الأماكن المادية في فضاء القراءة.</p>	<p>الموارد المادية</p>

	<p>-نسبة عدد الطلبة / حاسوب.</p> <p>-النفقات المكرسة لحفظ الأرشيفات / الميزانية الكلية.</p> <p>• الموارد الإلكترونية:</p> <p>-نسبة الموارد الإلكترونية المدفوعة التي يمكن الوصول إليها عن بعد.</p> <p>-عدد الحواسيب المخصصة للتعليم (ل 100 طالب).</p>	
<p>وزارة التعليم العالي، مؤشرات قياس وتقويم البحث العلمي بجامعة الجوف، المملكة العربية السعودية.</p>	<p>• التأهيل والتدريب:</p> <p>-عدد الدورات التدريبية وورش العمل التي تم عقدها داخل الجامعة.</p> <p>• الدراسات العليا:</p> <p>-عدد طلاب الماجستير / الدكتوراه.</p> <p>-عدد برامج الماجستير / الدكتوراه</p> <p>-نسبة أصحاب الدكتوراه القادمين من جامعات مغاربية أخرى.</p> <p>-نسبة أصحاب الدكتوراه المغتربين.</p> <p>-نسبة أصحاب الدكتوراه / الأستاذ.</p> <p>-عدد رسائل الدكتوراه المعروضة.</p> <p>-عدد أطروحات الماجستير.</p> <p>• البحوث مع الجامعات الأخرى:</p> <p>-عدد شبكات البحوث الدولية.</p> <p>-عدد شبكات البحوث بين الجامعات.</p> <p>-العلاقات مع المؤسسات التعليمية.</p> <p>-وجود أحداث لتبادل منافع الخدمات(تعليم اللغات، إعلام ألي...).</p>	<p>البحث العلمي</p>

<p>. Guide des indicateurs de performance, (2009).</p>	<p>-تواجد أحداث لتبادل منافع النشاطات الثقافية والرياضية (نعم أو لا).</p> <p>-عدد المشاريع المعدة مع مؤسسات التعليم العالي في إطار الشراكة الوطنية أو الخارجية.</p> <p>-عدد خريجات خبراء الجامعة من أجل المراقبة البيداغوجية الموجودة في مؤسسات التعليم الخاصة تحت وصايتها.</p>	
--	---	--

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على وزارة التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية، Guide des indicateurs de performance, (2009), Komka et all, (2011), . Katrien Verbert, 2013.

والبعض من هذه المؤشرات لها معادلات نلخصها في الجدول الموالي:

الجدول رقم 04: معادلات بعض المؤشرات.

المعادلة	المؤشر
$\frac{\text{النسبة المئوية للداخليين الجدد} / \text{التخصص}}{\text{النسبة المئوية للداخليين الجدد حسب الدبلوم المحصل} / \text{المؤسسة}}$	عدد الطلبة المسجلين الجدد
$\text{عدد الطلبة الجدد الداخليين لدورة الماستر} / \text{التخصص}$	عدد الطلبة الجدد الداخليين لدورة الماستر
$\frac{\text{النسبة المئوية للطلبة الداخليين (المسجلين) في كل المستويات} / \text{النوع} / \text{المؤسسة} / \text{الوصول المنظم أو الغير منظم للتخصص}}$	النسبة المئوية للطلبة الداخليين (المسجلين) في كل المستويات
$\frac{\text{نسبة: عدد الطلبة المقبولين} / \text{عدد المترشحين للتسجيل (الوصول المنظم للتخصص)} / \text{التخصص} / \text{المؤسسة}}$	معدل القبول
$\text{نسبة: عدد من أعضاء بنية التوجه} / \text{الطلاب الجدد}$	وجود هياكل الاستقبال و الدعم للطلاب الجدد
$\frac{\text{عدد حاملي الشهادات} / \text{مجموع حاملي الشهادات} / \text{المؤسسة}}$	عدد حاملي الشهادات
$\frac{\text{عدد حاملي الشهادات حسب نوع الدبلوم} / \text{المؤسسة}}{\text{المساحة الإجمالية المخصصة للتدريس (قاعات المحاضرات)} / \text{قاعات التطبيقات والمختبرات}}$	مؤشرات الموارد المتاحة للتكوين
$\text{عدد الطلبة المعاقين} / \text{مجموع الطلبة}$	تطبيقات دعم الطلاب
$\frac{\text{عدد الأساتذة الباحثين} / \text{الدرجة}}{\text{توزيع الأساتذة الباحثين} / \text{التخصص}}$	مؤشرات قدرات الإشراف

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على Guide des indicateurs de performance, 2009.

المنهجية

4. المنهجية:

سنحدث في هذا الفصل حول منهجية البحث العلمي حيث نقدم منهجية البحث المستخدمة في هذه الدراسة، مجتمع الدراسة، مجريات إجراء المقابلة وطريقة بناءها باعتبارها وسيلة جمع البيانات الملائمة لهذا الموضوع، حيث سنوضح مختلف مناهج البحث العلمي المعتمدة في هذه الدراسة والوسائل المستخدمة للإجابة على الإشكالية.

1.4. موضوع البحث:

يعتبر البحث وسيلة منهجية لاكتشاف والتفسير العلمي والمنطقي للظواهر، والاتجاهات والمشاكل ينجز وفق أسس ومناهج وأصول وقواعد، ويمر بخطوات ومراحل، يبدأ بمشكلة وينتهي بحلها. فالبحث العلمي كما عرفه (جيدير، 2010، ص15) بأنه "الاستخدام المنظم لعدد من الأساليب والإجراءات للحصول على حل أكثر كفاية لمشكلة ما عما يمكننا الحصول عليه بطريقة أخرى وهو يفترض الوصول إلى نتائج ومعلومات أو علاقات جديدة لزيادة المعرفة للناس أو التحقق منها".

أما (بن عبد الله الواصل، 1999، ص12) فقد عرفه بأنه "محاولة لاكتشاف المعرفة والتقيب عنها وتطويرها وفحصها وتحقيقها بتقص دقيق ونقد عميق ثم عرضها عرضاً مكتملاً بذكاء وإدراك لتسير ركب الحضارة العالمية، وتسهم فيها إسهاماً حياً شاملاً". لكن (بن درويش حلس، 2006، ص13) فقد أشار للبحث العلمي على أنه "إتباع المنهج الموضوعي المخطط للتحقق من الافتراضات والتساؤلات عن العلاقات بين الظواهر الطبيعية أو الاجتماعية أو النفسية بهدف التنمية".

وبالتالي فإن البحث العلمي هو "دراسة تتناول ظاهرة معينة من جميع وجوهها، أو من جانب محدد، وتكون عادة على شيء من الاتساع والشمول بأسلوب علمي منتظم، سعياً للوصول لاكتشاف أو تحديد علاقاتها بظواهر أخرى" (إبراهيم الشاعر، شاکر سعيد، 2011، ص13).

فكل بحث علمي لا يخلو من منهجية علمية تعتبر طريقة تفكير منظمة تتطوي على سلسلة من الإجراءات المعيارية التي تضبط إيقاع عملية البحث عن الحقائق بأسلوب علمي موضوعي بعيد عن التحيز ولهذا فإنها المدخل الذي يعتمد على الدقة والموضوعية ويستند إلى التجرد الذاتي، وترتكز المنهجية العلمية في البحث على مجموعة من الأسس الإجرائية التي إذا ما روعيت في البحث فإنها ستكون المدخل إلى نتائج دقيقة وصادقة في التعبير عن المشكلة محل البحث ويمكن تعميمها. وتلبية

لأهداف الدراسة الحالية قدم (المعلا، 2004) عرض لأهم أسس المعايير التي تقوم عليها المنهجية العلمية في البحث وهي:

- التحديد الواضح لمشكلة البحث.
- وجود فروض منطقية قابلة للاختبار.
- القياس الدقيق للمتغيرات محل البحث.
- الاختيار الدقيق لعينات البحث.
- الاختبار الصحيح لفروض البحث.
- استخلاص و تحليل النتائج.

أما منهج البحث فقد عرفه (مسعود، 2014، ص2) بأنه "عملية فكرية منظمة أو أسلوب أو طريق منظم دقيق وهادف، يسلكه الباحث مستهدفا إيجاد حلول لمشاكل أو ظاهرة بحثية معينة، ويلتزم الباحث بمجموعة من القواعد والضوابط لاتخاذ قرارات وإتباع الإجراءات المفيدة لمسيرته البحثية، مستعينا بالأدوات البحثية الأكثر ملائمة لبحثه"، أما (إبراهيم الشاعر، شاكر سعيد، 2011، ص7) فقد عرفا منهج البحث على أنه "الطريق الذي يتعين على الباحث التزامه في بحثه، حيث يتقيد بإتباع مجموعة من القواعد والأصول التي يتطلبها البحث، ويسترشد بها الباحث في سبيل الوصول إلى الحلول الملائمة لمشكلة بحثه، أو النتائج المرجوة من بحثه، يلزم الباحث منذ اللحظة الأولى لإعداد البحث حتى إنجازه".

ويمكن حصر بعض أهم المناهج العلمية فيما يلي (عياد، 2005، ص55):

. **المنهج التاريخي:** هو الطريقة التاريخية التي تعمل على تحليل وتفسير الحوادث التاريخية الماضية كأساس لفهم المشاكل المعاصرة والتنبؤ بما سيكون عليه المستقبل.

. **المنهج الوصفي:** هو منهج علمي يقوم أساسا على وصف الظاهرة أو الموضوع محل البحث والدراسة على أن تكون عملية الوصف تعني بالضرورة تتبع هذا الموضوع ومحاولة الوقوف على أدق جزئياته وتفاصيله، والتعبير عنها تعبيراً إما كلفياً أو كميّاً: تعبيراً كلفياً وذلك بوصف حال الظاهرة محل الدراسة، وتعبيراً كميّاً وذلك عن طريق الأعداد والتقديرية والدرجات التي تعبر عن وضع الظاهرة وعلاقتها بغيرها من الظواهر.

. **المنهج التجريبي:** هو المنهج النموذج الذي تتطلع إليه جميع العلوم، وذلك على اعتبار أنه المنهج الذي سارت عليه علوم الطبيعة حتى حققت هذا التقدم الذي هي عليه اليوم.

قصد الوصول إلى الإجابة على تساؤلات الإشكالية وفهم أفضل وأدق، سنعتمد المنهج الوصفي التحليلي لأنه المنهج الذي يتناسب مع طبيعة أغراض الدراسة في جمع وتحليل البيانات، بالإضافة إلى استعمالنا المنهج التاريخي في المراجعة النظرية، هذا وقد تم جمع البيانات اللازمة لأغراض الدراسة الثانوية المتمثلة في المراجع العلمية والدراسات السابقة، أما المصادر الأولية جمعت من خلال إجراء مقابلات مع رؤساء المعاهد المختلفة في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة.

2.4. مقارنة البحث:

من المتفق عليه على مستوى الإجراءات هناك بحوث تهدف إلى قياس الظواهر عن تلك التي تسمح بأخذ معطيات كمية لا يمكن قياسها أو عدّها، لهذا تتطلب المناهج الكيفية والكمية مجموعة من الإجراءات المختلفة. فالمناهج الكمية تهدف في الأساس إلى قياس الظاهرة موضوع الدراسة وهي تعتمد على صيغ رياضية للواقع عكس المناهج الكيفية التي تهدف إلى فهم الظاهرة موضوع الدراسة (إلياس شرفة، ())). ففي المجال التربوي والاجتماعي كما قال (محمد الخياط، 2010، ص26) تدرج مسميات البحوث المتعددة والمختلفة تحت نوعين رئيسيين هما:

- البحوث الكمية (Quantitative research's) وهي البحوث التي تعتمد في تحليل نتائجها بشكل أساسي على الأساليب الإحصائية، ولها تصاميم بحث ثابتة.
 - البحوث النوعية (Qualitative research's) وهي البحوث التي تعتمد في تحليل نتائجها بشكل أساسي على الأساليب الاستقرائية والترميز، ولها تصاميم بحث مرنة.
- ومع ذلك فإن المنهجين يكملان بعضهما بعضاً، علماً بأنهما يختلفان في نقاط أساسية خصوصاً ما يتعلق منهما بموضوعية الباحث ودوره، ووضحت (نسرین حسونة، 2014، ص7) مقارنة بين التحليل الكيفي والكمي في الجدول الموالي:

الجدول رقم 05: مقارنة بين التحليل الكيفي والكمي.

الرقم	التحليل الكيفي	التحليل الكمي
1	يركز على ظهور مضمون معين أو اختفائه	يركز على معرفة التكرار النسبي لهذا المفهوم
2	يسعى إلى النظر إلى المضمون باعتباره انعكاسا لظواهر أعمق	يركز على المضمون ذاته دون الربط بالمتغيرات أو الظواهر الخارجية
3	يساعد في مرحلة القراءة التمهيدية للمضمون المراد تحليله بهدف تكوين الفروض واكتشاف العلاقات	يعتبر تحليلا منتظما للمضمون يسعى إلى فروض بحثية موضوعية، أو للإجابة على التساؤلات البحثية المطروحة
4	أسلوبا انطباعيا أو ذاتيا يستهدف التوصل إلى ملاحظات عامة عن خصائص المضمون	أسلوبا علميا موضوعيا يستهدف التوصل إلى مادة موضوعية وثابتة واستبعاد التحيز
5	يعطي نتائج و مؤشرات عامة	يعطي بيانات دقيقة ومحددة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على (نسرين حسونة، 2014، ص7).

بالإضافة إلى هذه المقارنة يمكن القول أيضا أن:

. التحليل الكيفي يعتبر تحليلا كميًا إلى درجة كبيرة، والاختلاف فقط في طريقة عرض المعلومات ووصفها، فالتحليل الكيفي يصف الأرقام بطريقة كيفية، كما أنه يستخدم المصطلحات التي تشير إلى التناقص أو التزايد أو الاهتمام الواضح أو الكبير وغيرها من المصطلحات التي تعبر كفيًا عن بيانات كمية تم استخلاصها من المضمون.

. يتم إعداد فئات التحليل الكمي من حيث نوعيتها وعددها بطريقة أكثر إحكامًا ودقة من التحليل الكيفي.

. يستخدم التحليل الكيفي في الموضوعات المتداخلة والمتشابكة أكثر من التحليل الكمي.

. يساعد التحليل الكمي على تقديم المعلومات في شكل جداول، مما يؤدي إلى سهولة الإطلاع عليها وإدراك النتائج الأساسية بشكل مبسط وواضح.

هذا وقد اعتمدنا في دراستنا هذه على من البحوث الكيفية من أجل استطلاع الأفكار لرؤساء المعاهد في الجانب الكيفي، بينما طبقنا مبادئ البحث الكمي في جانب جمع المعلومات.

3.4 إستراتيجية البحث:

حسب (yin, 1994) هناك إستراتيجيات متعددة للقيام بالبحوث الكيفية، التي يمكن أن نجملها في كل من: التجارب، الاستقصاءات، تحليل الأرشيف، المعلومات التاريخية وأيضًا دراسات الحالات. غالبًا ما يجد الباحث نفسه في ورطة تحديد الإستراتيجية البحثية الملائمة، وعليه ومن أجل تسهيل العملية المنهجية نقدم الجدول التالي الذي يساعد الباحث في الفصل بين مختلف الإستراتيجيات البحثية، واختيار أنسبها:

الجدول رقم 06: شروط اختيار الإستراتيجيات البحثية.

شروط البحث	شكل أسئلة البحث	الحاجة إلى الرقابة من خلال الأحداث السلوكية	التركيز على الأحداث الراهنة	إستراتيجية البحث
التجربة	كيف / ولماذا ؟	نعم	نعم	
الاستبيان (الاستقصاء)	من، ماذا، أين، كم يكلف، وكم العدد	لا	نعم	
تحليل الأرشيف	//	لا	نعم / لا	
التحليل التاريخي	كيف / ولماذا ؟	لا	لا	
دراسة الحالة	//	لا	لا	

Source : (Cosmos corporation in yin, 1994, p 6).

من خلال حاجتنا لطرح أسئلة من نوع كيف ولماذا نجد أنفسنا أمام اختيار الإستراتيجية البحثية التالية: إما التجربة، البحث التاريخي، دراسة حالة، هذا الشرط الأولي يؤدي إلى إقصاء كل من إستراتيجيات الإقصاء وتحليل الأرشيف بالنسبة للشرط الثاني المتعلق بالرقابة على الأحداث السلوكية، ومنه تبقى إستراتيجيتان فقط هما التحليل التاريخي ودراسة حالة، وعندما نصل إلى الشرط الثالث والمتعلق بالتركيز على الأحداث المعاصرة فإستراتيجية البحث التاريخي يتم إقصاؤها لعدم استيفائها لهذا الشرط ومنه نستنتج أن أحسن طريقة للقيام بهذه الدراسة والتي تستوفي كل الشروط هي دراسة حالة.

حيث يقصد بدراسة حالة أنها "دراسة شاملة وعميقة للفرد أو مجموعة من الأفراد، فهي أكثر أنواع البحث شعبية، هدفها يمكن أن يكون فهم الوحدة أو الظاهرة المدروسة أو التفاعل بين عوامل متعددة توضح الواقع الحالي أو التطور الذي يحصل في فترة معينة (الضامن، 2007، ص108).

كذلك عرف (محمد الخياط، 2010، ص317) دراسة الحالة على أنها "عملية استكشافية تجريبية، تتم بناء على استخدام مصادر متعددة من البراهين، والأدلة، لاستكشاف ظاهرة معاصرة من خلال محيطها الطبيعي، وقد تمتزج الظاهرة مع محيطها الطبيعي بحيث لا تتضح الحدود بين الظاهرة ومحيطها".

لهذا ينبغي على الباحث أن يقرر الإجراءات المناسبة لعملية جمع البيانات مع أخذ ظروف البحث بعين الاعتبار، ويجب عليه أن يصف بالتفصيل الأساليب الواجب استخدامها والأدوات وتعاقب الخطوات التي يجب استخدامها للاستفادة من هذه الأدوات، وسوف يتوقف على تصميم إجراءات جمع البيانات (حجاب، 2000).

وتتكون دراسة حالة من وسيلة من وسائل جمع المعلومات وهي المقابلة التي سيتم التطرق إليها في
العنصر الموالي.

4.4. طريقة جمع المعلومات:

تعتبر المقابلة وسيلة من الوسائل الهامة لجمع البيانات وأكثرها استخداما ويمكن إعطاء تعريفا لها كما
يلي:

"المقابلة هي محادثة موجهة بين الباحث وشخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى حقيقة أو
موقف معين يسعى الباحث للتعرف عليه من أجل تحقيق أهداف الدراسة" (مصطفى عليان، محمد غنيم،
2013، ص200). كما عرف (الضامن، 2007، ص96) المقابلة بأنها "عملية تتم بين الباحث وشخص
آخر أو مجموعة أشخاص تطرح من خلالها أسئلة، ويتم تسجيل إجاباتهم على تلك الأسئلة المطروحة".
وقد تم استخدام المقابلة في هذه الدراسة لأنها تتلاءم وطبيعة هذه الأخيرة، حيث تم إجراء مقابلات مع
مختلف رؤساء المعاهد في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف.

أما عن أنواع المقابلات يمكن تقسيمها حسب عدة معايير ونلخصها في الجدول الموالي:

الجدول رقم 07: أنواع المقابلات.

المعيار	نوع المقابلة
حسب الهدف	1.المقابلة المسحية 2.المقابلة التشخيصية 3.المقابلة العلاجية
حسب العدد	1.المقابلة الفردية 2.المقابلة الجماعية
حسب طريقة إجراء المقابلة	1.المقابلة الشخصية 2.المقابلة التليفونية 3.المقابلة التلفزيونية 4.المقابلة بواسطة الحاسوب
حسب طبيعة الأسئلة	1.المقابلة الحرة(غير مقننة) 2.المقابلة المبرمجة(المقننة)
حسب درجة حرية المستجيب	1.المقابلة المفتوحة 2.المقابلة شبه مفتوحة 3.المقابلة المغلقة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على (مصطفى عليان، محمد غنيم، 2013).

ولقد قمنا بعدة مقابلات مع رئيسي معهدين في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف فعند إجراء المقابلة يجب أن يكون الباحث قادرا على استخدام تقنيات خاصة بها وفيما يلي توضيح لبعض هذه التقنيات (بوداود، 2010):

. الإعداد للمقابلة: وذلك بتحديد أهداف المقابلة والمعلومات التي يريد الحصول عليها من المصادر البشرية، كما يتطلب تحديد هذه المصادر القادرة على إعطاء المعلومات المطلوبة، حيث يتم الإعداد للمقابلة كما يلي:

_ تحديد أهداف المقابلة وتهدف أساسا إلى الحصول على معلومات وبيانات وأراء ضرورية للإجابة على أسئلة الدراسة، وبالتالي يجب على الباحث تحديد أهداف المقابلة وطبيعة المعلومات التي يحتاج إليها.

_ تحديد الأفراد الذين سيقابلهم الباحث حيث يحدد المجتمع الأصلي للدراسة ويختار من هذا المجتمع عينة تحقق له أغراض الدراسة.

_ تحديد أسئلة المقابلة حيث تحتاج المقابلة العلمية إلى إعداد مسبق يهيئ فيه الباحث الأسئلة اللازمة للحصول على المعلومات المطلوبة وتكون هذه الأسئلة واضحة وتتميز بالموضوعية والتحديد.

_ تحديد مكان المقابلة وزمانها حيث يحدد الباحث مكان المقابلة وزمانها مراعيًا في ذلك أن يكون المكان مريحًا و مقبول من قبل المفحوص وأيضًا وقت المقابلة مناسبًا له.

5.4. مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في رئيسين لمعهدين في المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف حيث تم إجراء عدة مقابلات معهما وتحصيل المعلومات الضرورية، وهذين المعهدين هما:

- معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- معهد العلوم والتكنولوجيا.

كذلك أجرينا مقابلات رئيس مصلحة الميزانية وتمويل نشاطات البحث بالإضافة إلى نائب مدير الإدارة والمالية لمعهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير.

بالإضافة إلى مصلحة النشاطات الثقافية والرياضية فيما يخص إقامة ندوات أو مؤتمرات علمية.

6.4. أداة الدراسة:

تم إجراء مقابلات مع المديرين المساعدين لرئيسي المعهدين المذكورين سابقًا في المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف حول استخدامهم ومدى اعتمادهم على لوحة القيادة في سير أنشطة المعهد، حيث تمت مقابلة:

- مع مدير مساعد معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وذلك يوم 19 أبريل 2016 من الساعة 09:15 إلى 11:00 في المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف.
- بالإضافة إلى إجراء مقابلات مع:
- نائب مدير معهد العلوم والتكنولوجيا يوم 26 أبريل 2016 من الساعة 10:30 إلى 11:00 في المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف.
- نائب مدير الإدارة والمالية يوم 19 أبريل 2016 من الساعة 11:15 إلى الساعة 11:45.
- رئيس مصلحة الميزانية وتمويل نشاطات البحث يوم 02 ماي 2016 من الساعة 08:30 إلى الساعة 09:15.
- موظفة في مصلحة النشاطات الثقافية والرياضية يوم 21 أبريل 2016 لمدة 30 دقيقة.

7.4. طريقة تحليل البيانات:

تم تحليل بيانات هذه الدراسة بالاعتماد على المنهجين: تحليل المضمون والتحليل الإحصائي.

○ تحليل المضمون كما عرفه (حسين أبو عمشة، 2015، ص5) "يعتبر من المناهج المستعملة بكثرة فهو أسلوب أو أداة للبحث العلمي يمكن أن يستخدمها الباحثون في مجالات بحثية متنوعة، توصف المحتوى الظاهر والمضمون الصريح للمادة المراد تحليلها من حيث الشكل والمحتوى، فتحليل المضمون يشتمل على الحقائق، المفاهيم والتعميمات"، أما (حسونة، 2014، ص3) فقد عرفت تحليل المضمون بأنه "مجموعة من الخطوات المنهجية التي تسعى إلى اكتشاف المعاني الكامنة في المحتوى، والعلاقات الارتباطية لهذه المعاني، من خلال البحث الكمي، الموضوعي والمنظم للسمات الظاهرة في هذا المحتوى".

فهذا المنهج يتميز بعدة خصائص نذكر منها:

- . لا يقتصر تحليل المضمون على الجوانب الموضوعية فقط، وإنما يشمل الجوانب الشكلية أيضا.
- . ترتبط عملية تحليل المضمون من النواحي الفنية والمنهجية الإجرائية بالمشكلة العلمية للبحث وفروضة، وتساؤلاته، وبالأهداف البحثية، والأغراض التحليلية الشاملة.
- . تحليل المضمون أداة أو أسلوب للتحليل إلى جانب أساليب وأدوات أخرى.
- . يجب أن يتميز تحليل المضمون بالموضوعية، ويخضع للمتطلبات المنهجية.
- . ينبغي أن تكون نتائج تحليل المضمون قابلة للتعميم.

○ التحليل الإحصائي ويضم الإحصاء الوصفي والإحصاء الرياضي، فالأول يعتمد على المعطيات العددية والثاني يعتمد على المفاهيم والقوانين الرياضية وخاصة قوانين الاحتمالات وهذا لغياب المعطيات العددية (عبد الرزاق، 2010). وقد عرف (محمد الخياط، 2010، ص332) التحليل الإحصائي على أنه "المنهج الذي يهتم بطرق جمع البيانات، وتبويبها وتلخيصها بشكل يمكن الاستفادة منها في وصف البيانات وتحليلها للوصول إلى قرارات سليمة في ظل ظروف عدم التأكد".

8.4. المؤسسة محل الدراسة:

تعتبر الجامعة في الجزائر من المؤسسات العمومية العلمية الثقافية التي تعتبر أساس تقدم وازدهار البلاد لذلك فإن تطوير التعليم الجامعي وزيادة جودة العملية التعليمية من أهم أهداف الجامعات خاصة وأنها تحت وصايا الدولة في خدمة الأهداف السياسية، الاقتصادية والثقافية. انطلاقا من هذا سنتحدث عن المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة-.

1.8.4. تقديم المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف:

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف بميلة هو مؤسسة عمومية ذات طابع علمي ثقافي، يتمتع بالاستقلال المعنوي والمالي ويهدف إلى توفير تكوين علمي ونوعي للطلبة في ميادين مختلفة، تم إنشاؤه بموجب المرسوم التنفيذي رقم 08-204 المؤرخ في 09 جويلية 2008، فتح أبوابه خلال الموسم الجامعي 2008-2009 لأكثر من 1000 طالب ليكون بذلك أول مؤسسة جامعية ينطلق بها قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في ولاية ميلة.

يوفر المركز الجامعي لطلبته تكويناً نوعياً في الميادين التالية:

○ الليسانس

○ مرحلة الماستر

○ الدكتوراه (في بعض التخصصات).

أما عن مهام المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف فيوفر عدة مهام رئيسية سواء في مجال التكوين العالي أو في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي نذكر منها:

○ تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين عن طريق البحث.

○ المساهمة في إنتاج ونشر معهد للعلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها.

○ المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.

○ تثمين نتائج البحوث ونشر الإعلام العلمي والتقني.

○ المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها.

2.8.4. الموقع والمساحة:

يقع المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة على بعد خمس كيلومترات عن وسط المدينة على الطريق الرابط بين بلديتي ميلة وزغاية، ويتربع على مساحة إجمالية قدرها 87 هكتار.

3.8.4. مرافق المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف بميلة:

وهنا سنتطرق إلى معاهد ومكتبات المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف.

أولاً: المعاهد:

يتوفر المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف لميلة على ثلاثة معاهد مع إنشاء المركز الجامعي بموجب المرسوم التنفيذي 08-09 المؤرخ في جويلية وهي:

1. معهد العلوم والتكنولوجيا ويضم ثلاثة أقسام:

➤ قسم الرياضيات والإعلام الآلي.

➤ قسم علوم الطبيعة والحياة.

➤ قسم علوم وتقنيات.

2. معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ويضم قسمين:

➤ قسم العلوم الاقتصادية والتجارية.

➤ قسم علوم التسيير.

3. معهد الآداب واللغات يضم قسمين:

➤ قسم اللغة والأدب العربي.

➤ قسم اللغات الأجنبية.

ثانياً: المكتبات:

يحتوي المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف على مكتبتين هما:

1. مكتبة الشهيد دميري عبد الرحمان: هي إحدى مكتبات المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف

لميلة، وهي تحفة معمارية فتحت أبوابها مع الافتتاح الرسمي للموسم الجامعي 2009/2008 في 18 أكتوبر 2008، بطاقة استيعاب تقدر ب 500 مقعد وتضم كتباً ومراجع في الميادين التالية: الرياضيات والإعلام الآلين العلوم والتقنيات وعلوم الطبيعة والحياة، وهي في خدمة الأساتذة والطلبة يومياً من الساعة الثامنة إلى الساعة الرابعة والنصف مساءً.

وتتكون المكتبة من الأقسام التالية:

➤ قسم الإعارة الخارجية.

➤ قسم الإعارة الداخلية.

➤ قاعة الانترنت.

➤ قاعة المطالعة للطلبة.

➤ قاعة المطالعة للأساتذة.

➤ قاعة المذكرات.

➤ مصلحة المعالجة التقنية.

➤ مصلحة الشؤون الإدارية.

2. مكتبة المجاهد بن زكير محمد الصالح: هي إحدى مكتبات المركز الجامعي عبد الحفيظ

بوالصوف لميلة، وهي تحفة معمارية ثانية فتحت أبوابها مع مطلع سنة 2011 بطاقة استيعاب تقدر ب 250 مقعد بيداغوجي. تضم المكتبة الجديدة للمركز كتباً ومراجع في الميادين التالية: اللغة الإنجليزية، الأدب العربي والاقتصاد. وهي في خدمة الأساتذة والطلبة يومياً من الساعة الثامنة إلى الساعة الرابعة والنصف مساءً.

وهي كذلك تضم الأقسام التالية:

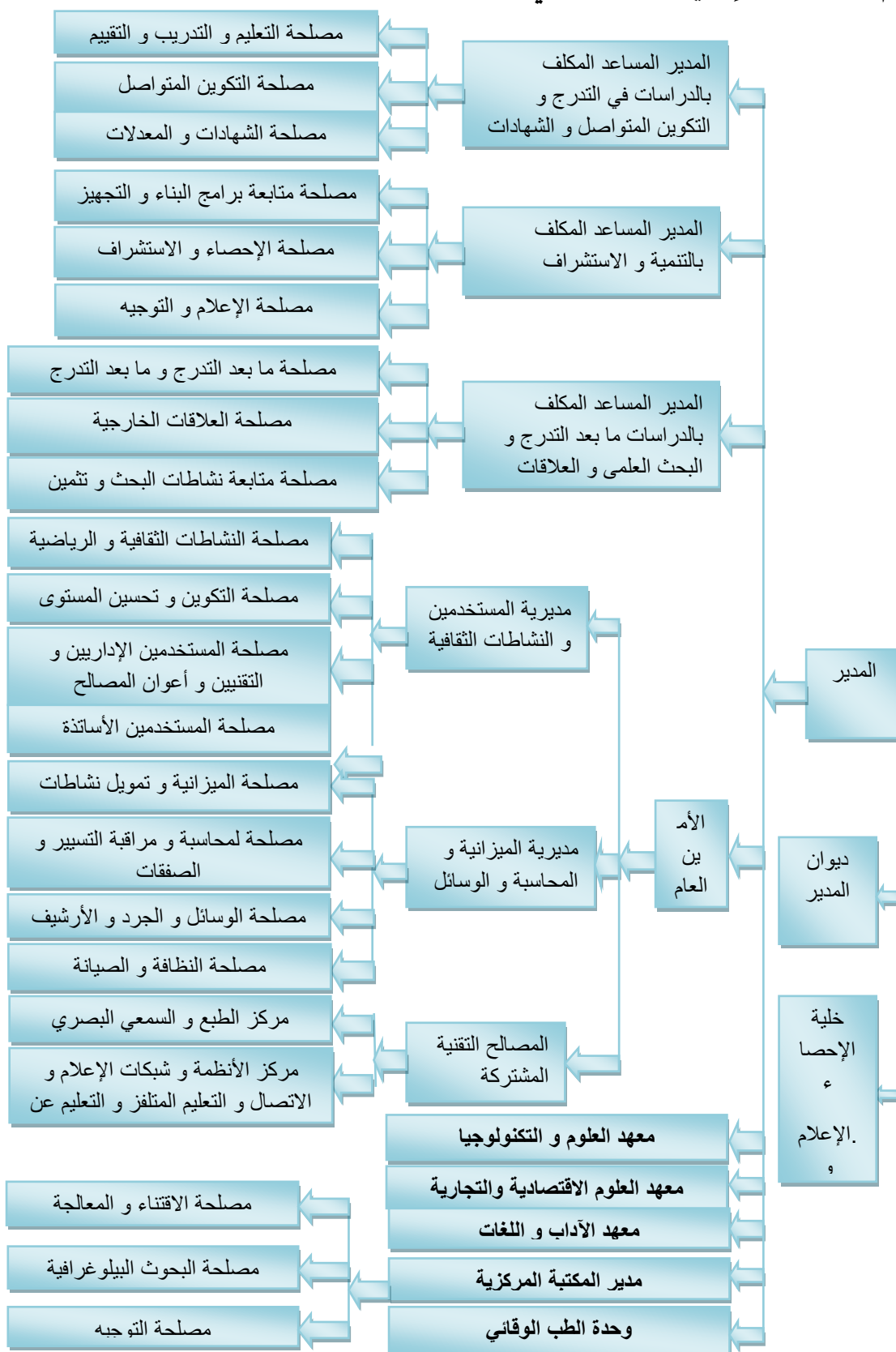
➤ قسم الإعارة الخارجية.

- قسم الإعارة الداخلية.
- قاعة الانترنت.
- قاعة المطالعة طلبية.
- قاعة المطالعة ماستر.
- قاعة الانترنت ماستر.

4.8.4. الهيكل الإداري للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة:

نقدم الهيكل الإداري للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف في الشكل الموالي:

الشكل رقم 16: الهيكل الإداري للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-



المصدر : www.Centre-Univ-Mila.dz, 14/04/2016, 14:00

التحليل

5. التحليل:

1.5. مناقشة مدى استخدام لوحة القيادة من قبل بعض معاهد المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة:

من أجل الإجابة على السؤال الرئيسي والأسئلة الفرعية قمنا بتحليل المضمون، وهذا من خلال إجرائنا لعدة مقابلات مع كل من:

- نائب مدير معهد العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير.
 - نائب مدير معهد العلوم والتكنولوجيا.
 - رئيس مصلحة الميزانية وتمويل نشاطات البحث بالإضافة إلى نائب مدير الإدارة والمالية لمعهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير.
 - موظفة مصلحة النشاطات الثقافية والرياضية.
- حيث تم طرح أسئلة مختلفة على المبحوثين وكانت إجاباتهم كالتالي:

- نائب مدير معهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير:

السؤال: ما هو النظام المتبع للرقابة على الأنشطة اليومية لمعهدكم؟

الجواب: لا يوجد نظام محدد.

السؤال: كيف تتم متابعة كل من الأساتذة والطلبة في المحاضرات والتطبيقات؟

الجواب: توجد عدة طرق للرقابة ومتابعة الأساتذة والطلبة:

✓ بالنسبة لمتابعة الأساتذة:

. عن طريق موظفات متخصصات تراقبن قاعات التطبيقات والمحاضرات (غياب الأستاذ، حضوره، تأخره 30 د).

. متابعة حصص الاستقبال.

في نهاية اليوم يقدم تقرير يبعث إلى رئيس القسم (ورقيا أو إلكترونيا).

وفي الأخير يقدم تقرير شامل لجميع الأقسام ويبعث بشكل إلكتروني إلى أمانة مدير المركز الجامعي (الديوان).

✓ بالنسبة لمتابعة الطلبة: عن طريق اللجان البيداغوجية التي تعتبر قناة رسمية حيث يتم عقد اجتماعين كل سداسي تتم من خلالها مناقشة مشاكل الأطراف المختلفة من أساتذة وطلبة. عموما هناك عدة طرق رسمية أو غير رسمية (عن طريق ممثلي الأفواج أو المنظمات الطلابية أو عن طريق موظفين متخصصين، المجالس التأديبية).

هناك أيضا الإعلانات الورقية الدائمة والمتغيرة.

السؤال: هل تستعملون إعلانات إلكترونية؟

الجواب: الإعلانات الإلكترونية تستعمل بنسبة ضئيلة جدا.

السؤال: هل تعتمدون على نظام المعلومات بشكل أساسي في الإدارة؟

الجواب: لا نعتمد على نظام معلوماتي إلا من خلال إرسال رسائل (مثلا مواعيد الاجتماعات للأساتذة..) أو تقارير أو وثائق عبر الشبكة الداخلية للمركز، بالإضافة إلى برنامج نتائج الطلبة (تسجيل الطالب لأول مرة، رقم تسجيله، أرصده..).

السؤال: هل هناك نظام معين يتم التعامل به بين الأستاذ والطالب في التدريس؟

الجواب: لا يوجد نظام معين لكن هناك ركن للتعليم عن بعد يتصل من خلاله الأستاذ بالطالب أو العكس، ويمكن للطلاب تحميل المحاضرات، تمارين... يوجد في الموقع الإلكتروني للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة الذي أنشأ سنة 2011، 2012.

السؤال: هل هناك تفاعل من قبل الطلبة والأساتذة مع هذا الركن؟

الجواب: لا يوجد تفاعل، حيث تستعمله فئة قليلة جدا منهم.

السؤال: هل يتم استخدام وسائل معينة عند تقديم الدروس والمحاضرات؟

الجواب: نعم يتم تقديم المحاضرات باستعمال Data Show، وحتى في التطبيقات عند عرض الطلبة للمشاريع حيث تكون نسبة المشاركة أكثر.

السؤال: هل هذه الأداة متوفرة بصفة دائمة للأساتذة؟

الجواب: لا فعدد قليل جدا مقارنة بالعدد الهائل لمستعملها سواء على مستوى المحاضرات أو التطبيقات.

السؤال: ما مدى تجاوب الطلاب مع هذه الطريقة في تقديم الدروس؟

الجواب: في البداية كانت هناك تناقضات من طرف الطلبة فيما يخص فهم الدروس وتدوينها بهذا الشكل.

السؤال: هل تقوم الإدارة بقياس مؤشرات متعلقة برضا الطلاب مثلا عن تقديم الدروس؟

الجواب: لا.

السؤال: في حالة رسوب أغلبية الطلبة كيف تحلل حالات الرسوب هذه؟

الجواب: تتبع العمليات باللجان البيداغوجية ويقدم تقرير شامل عن الأساتذة والطلبة بعد اجتماع الأساتذة بعد الدورة العادية وتقديمهم تفسيرات عن نتائج امتحاناتهم.

السؤال: وما هي الطرق المستخدمة في إيجاد الحلول؟

الجواب: من الطرق المتبعة إما تغيير طرق تقديم الدروس والتطبيقات من طرف الأساتذة أو تقديم حصص إضافية...

السؤال: في آخر السداسي كيف يتم التأكد من إنهاء جميع المحتويات بالفعل؟

الجواب: من خلال عمليات المراقبة المتبعة أثناء السداسي من اجتماعات وغيرها.

السؤال: هل تتوفر للطلبة الحصول على شهادة الماستر في اختصاصكم؟

الجواب: نعم، وذلك حسب المعدلات التي تحصل عليها الطالب في السنوات الثلاثة الأولى.

السؤال: هل تعتمدون نفس التقييم بالنسبة للدكتور؟

الجواب: الدكتوراه غير متاحة في تخصصات المركز ما عدا الأدب العربي.

السؤال: فيما يخص إقامة الملتقيات، الندوات والمؤتمرات الخاصة بمعهدكم، هل تقيمونها من حين لآخر؟

الجواب: نعم، فقد تم عقد ملتقيين وطنيين من تنظيم معهدنا:

2013: ملتقى حول حوكمة المياه.

2015: ملتقى حول التنمية المحلية.

بالإضافة إلى وجود نشاط كل أسبوع يخص هذا المعهد يتم دعوة الطلبة إليه للتعريف بأدوات التمويل وأمور أخرى.

السؤال: هل يتم تسجيل الطلبة النجباء في معهدكم في مسابقات بين الجامعات؟

الجواب: نعم تقام منافسات بين الطلبة للحصول على المنح تنظمها الوزارة لطلاب السنة الأولى والثانية ماستر.

السؤال: هل تقوم إدارة معهدكم بتنظيم رحلات استكشافية للطلبة؟

الجواب: ننظم رحلات ميدانية من خلال دار المقاولاتية للمصانع، الورشات...

السؤال: هل هناك هياكل لتثمين البحث في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف؟

الجواب: لا توجد، فقط على مستوى المكتبة المركزية للمركز.

من خلال الإجابة على الأسئلة المطروحة نلاحظ أن:

معهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف لا يتبع أي نظام معين لمراقبة أنشطة المعهد اليومية، فالمتابعة البيداغوجية تكون من خلال متابعة الأساتذة خلال ساعات عملهم عن طريق موظفات متخصصات كذلك من خلال تواجدهم في حصص الاستقبال عند الساعات المحددة، أما بالنسبة للطلبة فتتم متابعتهم عن طريق تسجيل الغيابات من طرف الأساتذة بالإضافة إلى وجود قنوات رسمية كاللجان البيداغوجية حيث يعقد اجتماعين كل سداسي لمناقشة مختلف مشاكل الطلبة والأساتذة كذلك تعتبر هذه اللجان وسيلة مهمة من خلالها يتم تقديم تفسيرات وتحليلات لنتائج الامتحانات، أسباب الرسوب وغيرها من المشاكل، وتعتبر عمليات المتابعة المستمرة لمختلف المؤشرات البيداغوجية نقطة مهمة لمعرفة عدة جوانب كالتأكد من إنهاء جميع المحتويات في نهاية السداسي ومعرفة مستوى الطلاب لهذا السداسي وأسباب دخول أغلبية الطلبة للدورة الاستدراكية... وإيجاد الحلول المناسبة للعديد من المشاكل.

فمعهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير لا يعتمد على نظام المعلومات كعنصر أساسي في الإدارة، فقط من خلال إرسال الرسائل، الوثائق أو التقارير عبر الشبكة الداخلية للمركز، كذلك بالنسبة لأنظمة التدريس المستعملة بين الطلاب والأساتذة فلا يوجد أي نظام متبع ماعدا التعليم عن بعد وهو الآخر مستعمل بنسبة قليلة جدا فلا يوجد تفاعل من قبل الطلبة أو الأساتذة.

أما عن تقديم المحاضرات والدروس فيستعمل Data show الذي لقي الطلاب صعوبة في التعامل به في البداية ثم أصبح كوسيلة مهمة في إلقاء المحاضرات وأيضا على مستوى التطبيقات لكنه متوفر بنسبة ضئيلة وهذا بسبب العدد الهائل لقاعات التدريس.

كذلك في معهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير يتم تسجيل الطلبة النجباء في مسابقات وطنية مشتركة بين مختلف الجامعات وهذا من أجل إكمال الدراسة في جامعات خارج الوطن. كما ينظم هذا المعهد ملتقيات وندوات من حين لآخر، بالإضافة إلى وجود نشاط يتم دعوة طلبة هذا المعهد إليه لتعريفهم بأمر مختلفة حسب تخصصاتهم، كما أن إدارة المعهد تنظم رحلات استكشافية لتقوية الرصيد الفكري للطلبة وفي المقابل لا تقوم بقياس أي مؤشرات تخص رضا الطلاب.

أما عن البحث العلمي والدراسات العليا فمعهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير يوفر لطلابه الحصول على شهادة الماستر فقط ولكن وفق شروط معينة.

• نائب مدير معهد العلوم والتكنولوجيا:

السؤال: هل هناك متابعة بيداغوجية يومية لأنشطة معهدكم؟

الجواب: نعم.

السؤال: كيف تتم؟

الجواب: عن طريق متابعة كل من الأساتذة والطلاب بالإضافة إلى القيام بدراسة إحصائية أي نضع نسبة معينة مثلا للغياب أو للنجاح لهذا السداسي.

السؤال: هل هناك نظام معين تتبعونه؟

الجواب: لا يوجد نظام وهذا لحفظ خصوصية المعهد حتى لا تكون تفاصيله على نطاق واسع، لكن توجد شبكة داخلية: البريد الداخلي أو الإلكتروني Intrenet الذي نعتمده بدرجة كبيرة ونصبح في غنى عن استعمال الأوراق.

السؤال: هل هناك أنظمة أو أدوات يستعملها الأستاذ للتدريس؟

الجواب: بالنسبة للأنظمة لا يوجد نظام فنحن نستعمل طريقة التواصل المباشر بين الطالب والأستاذ، أما عن الأدوات فيعتبر Data show وسيلة جد ضرورية للتدريس.

السؤال: هل تتابعون الحياة الطلابية؟

الجواب: نوعا ما.

السؤال: كيف ذلك؟

السؤال: يتم التطرق للحياة الطلابية إذا كانت لها علاقة بالبيداغوجية وذلك من خلال طرح انشغالات الطلبة أثناء اجتماعات اللجان البيداغوجية بطرح ممثل الفوج لمشاكل الطلبة في الجانب الخارجي كالخدمات، الإطعام، المسكن... بعد ذلك يتم القيام بالإجراءات من أجل إيجاد الحلول لتلك المشاكل من قبل المصالح المختصة كمدير الخدمات الجامعية بعد إيصالها له من طرف المركز.

السؤال: كيف يتم تقييم الطالب عند آخر السداسي؟

الجواب: يقيم الطالب في آخر السداسي من خلال عنصرين هما:

تقييم الطالب في التطبيقات الذي يحتوي عدة مؤشرات وامتحان الدورة العادية، عند إعلان النتائج الطالب له الحق في الطعن في مدة أقصاها 03 أيام.

يقدم الأستاذ العلامات ومن خلال برنامج بيداغوجي لنظام LMD هو: SEES V3 يتم إدخال العلامات وحساب المعدلات.

السؤال: كيف تتأكدون من حضور الطلبة طيلة الفصل؟

الجواب: من خلال المراقبة المستمرة للغياب التي يقوم بها الأستاذ في كل حصة.

السؤال: هل تضعون أهداف خاصة بكل سداسي؟

الجواب: هدفنا ارتفاع نسبة النجاح وانخفاض نسبة الرسوب.

السؤال: هل تقيمون منافسات فكرية بين طلاب معهدكم أو مع الجامعات الأخرى؟

الجواب: نحن لا نقيم المنافسات فهذا من اختصاص مصلحة النشاطات الثقافية والرياضية، وفيما يخص

التواصل مع الجامعات الأخرى فلا توجد مشاركة ولا تواصل لمعهدنا مع أي جامعة.

من خلال الإجابات السابقة نجد أن معهد العلوم والتكنولوجيا أيضا لا يعتمد على أي نظام في متابعة

أنشطته ويرجع السبب وراء ذلك إلى حفظ خصوصية المعهد من أي تجسس خارجي ويقتصرون على

الشبكة الداخلية للمركز في إرسال التقارير والوثائق، ولكن اعتمادهم على الأوراق ضعيف جدا.

فالمتابعة البيداغوجية في هذا المعهد لا تختلف عن المعهد السابق وذلك من خلال متابعة كل من

الأساتذة والطلبة بنفس الطرق سواء رسمية أو غير رسمية بالإضافة إلى قيام هذا المعهد بدراسة إحصائية

للمؤشرات البيداغوجية كتقدير نسبة معينة للنجاح هذا السداسي. أما بالنسبة للأنظمة المستعملة في

التدريس فلا يعتمدون أي نظام ويفضلون التدريس مباشرة أفضل لكن يستعملون Data show كوسيلة جد

مهمة في إلقاء المحاضرات حيث وجدوا أن هناك تجاوب من طرف الطلبة في تقديم الدروس بهذه الطريقة

ولكن يجدون صعوبة كبيرة في توفيره، وفي آخر السداسي يقيم الطالب من خلال الامتحان التطبيقي الذي

يحتوي عدة مؤشرات كالغياب، المشاركة، الواجبات ونقطة الامتحان الكتابي وغيرها بالإضافة إلى امتحان

الدورة العادية، وفي حالة عدم النجاح يدخل الطالب إلى الدورة الاستدراكية، حيث يتم حساب المعدلات

من خلال برنامج بيداغوجي (SEES V3)، أما عن التأكد من حضور الطلبة فيكون من خلال المراقبة

المستمرة التي يقوم بها الأستاذ في التطبيقات.

في المتابعة البيداغوجية نجد أيضا الحياة الطلابية التي تعتبر أهم عنصر يؤثر على البيداغوجية، فمعهد

العلوم والتكنولوجيا لا يتابع هذا المؤشر بنسبة كبيرة وإنما من خلال طرح انشغالات الطلبة (من خدمات،

مسكن، إ طعام...) كأخر عنصر في اجتماعات اللجان البيداغوجية وبعدها يتم إيصال هذه الانشغالات

إلى المعنيين، كذلك وجدنا أن هذا المعهد لا يقيم أي منافسات فكرية بين طلبته أو مع الجامعات الأخرى.

• رئيس مصلحة الميزانية وتمويل نشاطات البحث بالإضافة إلى نائب مدير الإدارة والمالية لمعهد

العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير:

السؤال: كيف يتم تقدير المبلغ المستحق للمركز هذه السنة؟

الجواب: تتخذ عدة إجراءات قبل استلام الميزانية حيث نضع تقديرات لميزانية المركز للعام القادم أي احتياجاته المالية كم ستقدر ويتم بعثها إلى الوزارة، وهذه الأخيرة ترسل لنا المبلغ المقدر في وثيقة رسمية ولكن في بعض الحالات تكون ناقصة.

السؤال: كيف يتم تقسيم ميزانية المركز بين مختلف هياكله ونشاطاته؟

الجواب: الميزانية مقسمة إلى جزئين الأول يخص الموظفين أما الجزء الثاني فيخص الفواتير لشراء مختلف الاحتياجات المادية للمركز، ونحن من يقسم الميزانية المخصصة للمركز حسب احتياجاته.

السؤال: ما هو الوقت المناسب لشراء الممتلكات المادية ومختلف التزامات المركز؟

الجواب: لا يوجد وقت محدد تجرى مناقصة أو استشارة لشراء ما هو مطلوب عن طريق وضع إعلانات في الموقع.

السؤال: بالنسبة للاعتمادات المالية المخصصة للنشاطات الثقافية والرياضية كيف يتم تقديرها؟

الجواب: هناك قانون واضح محتواه أن النشاطات الثقافية والرياضية لها نسبة 2% من الميزانية الإجمالية للمركز.

السؤال: هل لديكم نظام معلومات معين تعتمدونه عند توزيع الميزانية على مختلف فروع المركز؟

الجواب: لا، فكل معهد في المركز لديه فرع الإدارة والمالية وظيفته تقديم تقارير إلى إدارة الجامعة مصلحة الميزانية.

السؤال: بالنسبة للمنح الدراسية هل تدخلونها ضمن ميزانية المركز؟

الجواب: لا، فهي من تخصص الخدمات الجامعية.

السؤال: هل يتلقى المركز إعانات مالية؟

الجواب: نعم، في الميزانية نجد فرع الإيرادات وفرع النفقات، القسم الأول يحتوي على إعانات الدولة ونتاج

حقوق تسجيل الطلبة وتخصصات استثنائية، ولكن التي نعتمد عليه بنسبة كبيرة هي إعانات الدولة.

مما سبق نرى أن المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف هو الذي يقوم بتقدير الميزانية للسنة القادمة

ويرسلها للوزارة إلكترونياً وذلك حسب احتياجات مختلف فروعها، كذلك يستعمل المركز موقعه الإلكتروني

كوسيلة للإعلان عن رغبته في شراء التجهيزات المادية. أما عن استعمال المركز لأنظمة معلومات معينة

في البعد المالي فيقتصر على الاتصال مع مختلف المعاهد عبر الشبكة الداخلية.

• مصلحة النشاطات الثقافية والرياضية:

السؤال: هل تقيمون منافسات فكرية بين الطلبة في المركز؟

الجواب: نعم نقيم منافسات فكرية بين الطلبة وذلك حسب تخصصاتهم كذلك ننظم مسابقات ثقافية، ندوات ومؤتمرات علمية، بالإضافة إلى محاضرات وأيام دراسية في مواضيع علمية مختلفة.

السؤال: هل يتم التنسيق مع مؤسسات خارجية عند إقامة هذه المنافسات أو المعارض؟

الجواب: نعم مثل L'enssage, L'enjem.

السؤال: كيف ذلك هل تعتمدون نظام معين؟

الجواب: لا.

السؤال: هل تشاركون جامعات أخرى هذه المنافسات؟

الجواب: لا.

السؤال: هل يتفاعل الطلبة مع هذه المسابقات؟

الجواب: نعم هناك تفاعل كبير من قبل الطلبة.

نلاحظ أن إقامة الندوات والمنافسات الفكرية والمؤتمرات العلمية الذي يعتبر من مؤشرات المتابعة البيداغوجية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف تنظمه مصلحة النشاطات الثقافية والرياضية بصفة دائمة لا يعتمد على أي نظام حتى في حالة التنسيق مع مؤسسات خارجية.

2.5. تحليل النتائج (المقارنة):

من خلال إجابة المبحوثين على الأسئلة المطروحة والتحليل السابقة نجد أن مدرء المعاهد في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف لا يعتمدون على نظام معلوماتي معين أو نموذج للوحة القيادة للمتابعة والرقابة على الأنشطة اليومية لمعاهدهم، وبالمقارنة بين ما توصلنا إليه والنموذج المقترح الذي استتب من عدة أنظمة وأفكار لباحثين مختلفين نرى بأن المركز لا يأخذ بعين الاعتبار كل الأبعاد الموجودة في النموذج المقترح ولا يملك أنظمة تمكنه من مراقبة جميع الأبعاد بما فيها مؤشرات، فالمتابعة البيداغوجية التي تحتوي عدة مؤشرات نجد أن التسجيل للطالب يكون فقط عند دخوله الجامعة لأول مرة وهذا التسجيل لا يضم جميع المعلومات عن الطالب إذا ما كان مسجل في جامعة أخرى مثلا، كذلك عدم وجود أنظمة للتدريس بين الأستاذ والطالب تجعل هذا الأخير يعتمد عليها من أجل تقييم نفسه وتحسين مستواه، فتقديم المحاضرات والدروس يكون بالطريقة التقليدية إذ يعتبر الرفع في نسبة نجاح الطلبة الهدف الأساسي للمركز دون الأخذ بعين الاعتبار مستوى الطالب الذي يجب أن يقاس من خلال إقامة مسابقات ومنافسات فكرية علمية بين طلاب المركز نفسه أو مع جامعات أخرى، فالطالب في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف يقيم في آخر السداسي من خلال عدة مؤشرات: تفاعله مع الأساتذة أثناء الإلقاء أي مشاركته سواء على مستوى التطبيقات أو المحاضرات، الامتحان التطبيقي وامتحان الدورة العادية...

بالنسبة للحياة الطلابية لا يوجد اهتمام كبير لهذا المؤشر فالمركز لا يقيس عدة مؤشرات متعلقة بهذا البعد كترضية الطلبة من حيث المسكن والإطعام وذلك من خلال توزيع استبيانات، وجود رعاية طبية، مساحة المحلات لحياة الطلاب من مسكن، نادي، قاعة الانترنت... كذلك نجد أن المركز يهمل الكثير من المؤشرات التي يحتويها بعد البيداغوجية والمتعلقة بالطلبة مثلاً.

في المتابعة المالية نجد أن المركز الجامعي لا يخصص نظام أو نموذج معين لمتابعة الميزانية في المقابل كان من الممكن تبني نظام أو نموذج مبسط للتعامل به بين مختلف المعاهد في المركز لتسهيل الإطلاع على الجانب المالي بصفة عامة في المركز من دخل ومصاريف، محاسبة الممتلكات المادية والرواتب و... أما بالنسبة لشراء الاحتياجات المادية للمركز فيكون من خلال إجراء استشارة أو مناقصة قصد الحصول على أقل عرض، يتم الإعلان عنها في الموقع الرسمي للمركز.

بالنسبة للموارد البشرية فإن الموظفين في إدارات المعاهد تتم متابعتهم والرقابة عليهم من خلال مصلحة الموظفين أين يوقعون أربع مرات في اليوم، وفي حالة الغياب الغير مبرر تتخذ ضدهم إجراءات، أما الموارد المادية فإن المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف لا يحتوي على هياكل لتأمين البحث في المقابل في النموذج المقترح وضعنا هذه الهياكل كمؤشر مهم في الجامعات لكون هذه الهياكل تساهم في التعليم والتثقيف بصفة خاصة وحل المشاكل على مستوى المناطق أو على المستوى الوطني في مختلف المجالات بصفة عامة وذلك من خلال الإنتاج الفكري للأساتذة من مقالات، ابتكارات، كتب... حيث تحفظ بطريقة إلكترونية أو ورقية. أما المكتبات فالمركز يحتوي على مكتبتين تتسع كل منهما لعدد هائل من الطلاب وهما في خدمة الأساتذة والطلبة من الثامنة صباحاً إلى غاية الرابعة والنصف مساءً، تحتويان على عدة أقسام للمطالعة والقراءة والانترنت، فالمركز الجامعي يوفر لطلبه عدداً كبيراً من الحواسيب سواء في المكتبة أو المخابر.

بالنسبة للبحث العلمي كما تم اقتراحه في النموذج فإنه يجب عقد دورات تدريبية داخل الجامعة من أجل تأهيل وتدريب الطلبة لكن في المركز لا توجد هذه الدورات، أما عن الدراسات العليا فالمركز يوفر للطلبة الحصول على شهادة الماستر في أغلبية التخصصات، حتى أنه يوجد طلبة قادمين من جامعات أخرى بحثاً عن الحصول على هذه الشهادة، وفي المقابل المركز لا يقوم بأي مشاركة أو تبادل للمنافع (مسابقات، منافسات علمية) مع جامعات أخرى.

✚ نستنتج مما سبق أن المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف لا يعتمد على نموذج معين للوحة القيادة في الرقابة ومتابعة أنشطته اليومية ويفتقر لأنظمة المعلومات التي تعتبر عنصر هام في الإدارة كوننا نعيش في ثورة معلوماتية، أما عن الأبعاد التي يتابعها والمؤشرات التي يقيسها فهي نسبية مقارنة بالأبعاد المذكورة في النموذج المقترح.

ملاحظة:

لم نستطع المقارنة بين البعض من مؤشرات النموذج وما هو موجود في الواقع بالمركز وهذا بسبب عدم تعاون بعض المسؤولين وأيضا كون هذه المؤشرات عبارة عن معادلات كما هو الحال بالنسبة لحساب المؤشرات الموجودة في الجدول (ص51) وتطبيقها على المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف وذلك بسبب السرية المتبعة من قبل المركز في إفشاء المعلومات التي تحتويها تلك المؤشرات، ولهذا جاءت هذه الدراسة نظرية فقط ولم تطبق على أرض الواقع.

النتائج و التوصيات

6. النتائج والتوصيات:

أُلفت النتائج النظرية لهذا البحث الضوء على بناء نموذج مبسط للوحة القيادة في مؤسسات التعليم العالي وأهم النقاط التي تحتويها، حيث تتمثل المساهمة الرئيسية لهذا البحث في إمكانية تطوير هذا النموذج وتبنيه من طرف مؤسسات التعليم العالي في الجزائر لتسهيل عملية الرقابة فيها واتخاذ القرارات والتنبؤ بالانحرافات وتصحيحها.

بعد تحليل ومعالجة البيانات تم التوصل إلى النتائج التالية:

1.6. أهم النتائج:

- . لا يوجد في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف لميلة نموذج للوحة قيادة يتم اعتماده للرقابة والتنبؤ.
- . عدم اعتماد موظفين وأساتذة المركز على أنظمة معلومات معينة لتأدية مهامهم أو للتواصل فيما بينهم.
- . الاعتماد المفرط لكامل الموارد البشرية الموجودة في المركز على الأوراق كوسيلة لإيصال المعلومات بينهم.

2.6. أهم التوصيات:

من خلال النتائج السابقة نقدم التوصيات التالية:

- . عند اعتماد برامج جديدة مستقبلا يجب أن تكون مدعمة بنظم معلومات لتسهيل عملية الرقابة.
- . يجب تبني نموذج للوحة القيادة في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف.
- . يجب الأخذ بعين الاعتبار الأهداف والإمكانات قبل تبني أي نموذج.
- . أوصي بتطوير هذا النموذج من طرف مختصين في التكنولوجيا الرقمية وتطبيقه على أرض الواقع.

في الأخير تعتبر هذه الدراسة استكشافية هدفها اكتساب رؤية جديدة في مجال تبني نموذج لوحة القيادة لمؤسسات التعليم العالي، فهذا البحث يعتبر الأول من نوعه على مستوى المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة، وعليه ندعو الطلبة القادمين للمزيد من العمل في هذا الحقل البحثي الجديد.

قائمة المراجع

7. قائمة المراجع:

1.7. المراجع باللغة العربية:

1. إبراهيم الشاعر.ع، محمود.ش.س، (2011)، دليل الباحثين في المنهجية والترقيم والعدد والتوثيق، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن.
2. بن درويش حلس.د، (2006)، دليل الباحث في تنظيم وتوضيح البحث العلمي في العلوم السلوكية، غزة فلسطين، 27 جويلية.
3. بن عبد الله الواصل.ع، (1999)، البحث العلمي خطواته ومراحلها، أساليبه ومناهجه، أدواته ووسائله، أصول كتابته، وزارة المعارف إدارة التعليم في محافظة عنيزة وإدارة الإشراف التربوي والتدريس، شعبة الاجتماعيات، المملكة العربية السعودية.
4. بوداود.ع، (2010)، مناهج البحث العلمي في علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي، ديوان المطبوعات الجامعية.
5. جيدير.م، (2010)، منهجية البحث، ترجمة: ملكة أبيض.
6. حجاب.م، (2000)، الأسس العلمية لكتابة الرسائل الجامعية، دار الفجر للنشر، عمان، الأردن.
7. حسونة.ن، (2014)، تحليل المضمون مفهومه، محدداته، استخدامه.
8. حسين أبو عمشة.خ، (2015)، تحليل المحتوى مفهومه، أهميته، فوائده، خصائصه، أهدافه، أنواعه، شروطه.
9. عبد الرزاق.ع، (2010)، الكامل في الإحصاء، منشورات ديوان المطبوعات الجامعية.
10. عياد.أ، (2005)، مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر.
11. محمد الخياط.م، (2010)، أساسيات البحوث الكمية والنوعية في العلوم الاجتماعية، دار الريبة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، المملكة الأردنية الهاشمية.
12. مصطفى عليان.ر، غنيم.ع.م، (2013)، أساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الخامسة، عمان.
13. مصطفى.أ، معراج.ه، (2011)، مدخل إلى مراقبة التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر.
14. المعلان.ذ.ص، (2004)، تقييم المنهجية العلمية للبحوث التسويقية الأكاديمية المقدمة للنشر في المجالات الدورية العربية المحكمة دراسة تحليلية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن.
15. منذر.ض، (2007)، أساسيات البحث العلمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.

16. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، وثيقة الخطة الإستراتيجية، للأعوام 2011_2013.
17. وزارة التعليم العالي وكالة الوزارة للتخطيط والمعلومات، (2013)، المملكة العربية السعودية.
18. وزارة التعليم العالي، مؤشرات قياس وتقييم البحث العلمي بجامعة الجوف، المملكة العربية السعودية.
19. بحورة.خ، (2015)، دور لوحة القيادة في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
20. بن زايد.ك، (2014)، واقع تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص مالية وبنوك، ميدان العلوم الاقتصادية، التجارة وعلوم التسيير، المركز الجامعي لميلة.
21. بن عيسى.ل، (2006)، أهمية التسيير العمومي الجديد في قطاع التعليم العالي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.
22. بوعمامة.خ، (2011)، إستراتيجيات تطوير إدارة الموارد البشرية في التعليم العالي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3.
23. حميدو.ع، (2014)، دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في البنوك الجزائرية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
24. زرمان.ع، (2004)، نظام التعليم العالي في الجزائر وعلاقته بأداء الأستاذ الجامعي، مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإسلامية، جامعة العقيد الحاج لخضر باتنة.
25. سكوم.أ، شاشوة.ف، (2012)، محاولة إعداد لوحة القيادة الاستشرافية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي العقيد أكلي محند أولحاج البويرة.
26. سيد علي.ذ، (2011)، تكوين أساتذة التعليم العالي في الخارج وعلاقته بالكفاءة الوظيفية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص التنظيم والديناميات الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر2 بوزريعة.

27. عريس.أ، (2007)، التحكم في قيادة المؤسسات بواسطة لوحات القيادة الإستراتيجية، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.
28. عزاز.إ، قرين.ب، (2015)، الفعالية التنظيمية باستخدام لوحة القيادة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أكلي أمحمد أولحاج البويرة.
29. غربي.ص، (2014)، دور التعليم العالي في تنمية المجتمع المحلي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة في علم الاجتماع، تخصص تنمية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة.
30. قويدر الواحد.ع، (2007)، دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف.
31. لرقط.ع، (2009)، إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التربية، تخصص الإدارة والتسيير التربوي، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة الحاج لخضر باتنة.
32. لكاص.خ، (2002)، مردودية نظام التكوين بالتعليم العالي في الجزائر، مذكرة مقدمة ضمن مقتضيات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.
33. مداح.ل، (2008)، تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، شهادة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال والتسويق معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي الدكتور يحي فارس بالمدينة.
34. ناموس.و، (2015)، إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص مالية وبنوك، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميلة.
35. نمور.ن، (2012)، كفاءة أعضاء هيئة التدريس وأثرها على جودة التعليم العالي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة.

36. هادف أحمد.ع، (2014)، أثر لوحة القيادة في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، الميدان علوم اقتصادية علوم التسيير وعلوم تجارية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
37. هميلة.ع، (2013)، دور لوحة القيادة في تحسين الأداء، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، ميدان علوم اقتصادية علوم التسيير وعلوم تجارية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
38. يوسف.أ، (2008)، تطور التعليم العالي: الإصلاح والأفاق السياسية، رسالة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع السياسي، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة بن يوسف بن خدة الجزائر.
39. بن لخضر.م،أ، (2015)، دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان.
40. بوحديد.ل، (2015)، دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه ل.م.د. في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة.
41. سويسي.ع، (2004)، الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال لوحة القيادة، أطروحة دكتوراه دولة في علوم الاقتصاد، فرع التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.
42. يحيوي.ن، (2009)، أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، شعبة تسيير المؤسسات، جامعة الحاج لخضر باتنة.
43. الأحمد.ع، (2007)، إدارة المخاطر في مؤسسات التعليم العالي-التقانة سيسيولوجية- جامعة الزيتونة.
44. بوديار.ز، جباري.ش، (2009)، لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة، الملتقى الدولي صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة.
45. بوفاس.أ، (2015)، إمكانية تطبيق ستة سيغما لتحسين جودة التعليم العالي، الملتقى الدولي حول إدارة الجودة والأداء المتميز في الجامعات العربية، 15، 16 أفريل.
46. جبران العبيدي.س، (2009)، ضمان جودة مخرجات التعليم العالي في إطار حاجات المجتمع، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الثاني عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في

- الوطن العربي "الموائمة بين مخرجات التعليم العالي وحاجات المجتمع في الوطن العربي" بيروت، 6-10 ديسمبر.
47. الجوزي.ذ، (2012)، إعادة اختراع مؤسسات التعليم العالي مدخل لمواجهة تحديات اقتصاد المعرفة، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد السابع، سبتمبر.
48. خالد محمد جرادات.م، (2002)، واقع البحث العلمي في الجامعات الحكومية في الأردن وتوقعاته المستقبلية، مجلة العلوم التربوية، العدد الثاني.
49. خميس عاشور السر.خ، (2003)، تقويم جودة مهارات التدريس الجامعي لدى أساتذة جامعة الأقصى بغزة.
50. رحيم.ح، بونقيب.أ، (2008)، دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الرابع، ديسمبر.
51. زايري.ب، مقدم.و، (2012)، الحاجة إلى تصميم لوحة قيادة من أجل دمج المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال وقياس الأداء تجاهها، الملتقى الدولي حول سلوك المؤسسات الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والاجتماعية وعلوم تسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، يومي 20-21 نوفمبر.
52. زهير الرواشدة.ع، (2012)، دور التعليم العالي في التنمية الاجتماعية والاقتصادية بالمملكة الأردنية الهاشمية في ظل العولمة، الملتقى الدولي حول مقومات تحقيق التنمية المستدامة في الاقتصاد الإسلامي جامعة قالمة يومي 03-04 ديسمبر.
53. شرفة.إ، ()، تحليل المعطيات وقراءتها كفييا (منهج تحليل المضمون)، جامعة سكيكدة.
54. الشيخ.أ، (2010)، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد السابع.
55. الظالمي.م، الإمارة.أ، الأسدي.أ، ()، قياس جودة مخرجات التعليم العالي من وجهة نظر الجامعات وبعض مؤسسات سوق العمل، دراسة تحليلية في منطقة الفرات الأوسط.
56. عبد الله أبو عيشة.س، ()، التخطيط الإستراتيجي للتعليم العالي في فلسطين، جامعة النجاح الوطنية، نابلس فلسطين.
57. عرعور.م، (2013)، الجودة في التعليم العالي الجزائري دراسة تحليلية مبنية على معالجة وثيقية، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد السادس.
58. محمد جاد الرب.س، (2010)، إدارة الجامعات ومؤسسات التعليم العالي إستراتيجيات التطوير ومناهج التحسين.

59. محمد شكري عبد الحميد.ع، (2012)، التحديات العالمية في مجالات الإدارة وأثرها على فاعلية إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الدولي تكامل مخرجات التعليم مع سوق العمل في القطاع العام والخاص.
60. مسيعدن، (2014)، مناهج البحث، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم الفلسفة، جامعة باجي مختار عنابة.
61. مقدم. و، (2009)، دور لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقويم أداء الموارد البشرية الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير.
62. هويدي.ع، قنوعة.ع، (2013)، تأثيرات العولمة على المنظومة التعليمية الجامعية في ميدان العلوم الاجتماعية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 30 - 31.

2.7. المراجع باللغة الأجنبية:

1. A.Komka, J. Daunoravicius, Vilnius Gediminas, (2011) : Information system of university : goals and problems.
2. Collet.l, (2010), Guide methodologique l'ebaboration du tableau de bord stratégique du président université et de l'équipe présidentielle, Avril.
3. Guide des indicateurs de performance, (2009) royaume du maroc universite mohammed 5 AGDAL, la présidence, octobre.
4. Katrien Verbert, Erik Duva, Joris Klerkx, Sten Govaerts et José luse santos, (2013) Learning Analytics Dashboard Applications, SAGA publications.
5. Luna locopini, () Les indicateurs d'efficacité, efficience et equite dans l'enseignement supérieur.
6. Michaela martin, Cloude sauvageot, (2009) construire un tableau de bord pour l'énsiegnement supérieur, impression et brochage :Atelier d'impression de L'LLLE, paris.
7. Themis Palpanas, Pawan Chowdhary, George A. mihaila and Florian Pinel, (2007) Integrated model-driven dashboard development, article in information systems frontiers june.
8. Yin.R, (1994) Discovering the future of the case study methodin evaluation research.

3.7. المواقع الإلكترونية:

1. www.Centre-Univ-Mila.dz.