

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة باتنة 1
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



التسويق كآلية لإنشاء جامعة ريادية بالجزائر

دراسة ميدانية بجامعة باتنة 1

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه LMD في علوم التسيير
شعبة : استراتيجية، تسويق واتصال

إشراف
أ. د. زكية مقري

إعداد
أسية شنه

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
أ. د. صالح فلاحي	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة 1	رئيسا
أ. د. زكية مقري	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة 1	مقرا
أ. د. م. سعيد أوكيل	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجزائر 3	عضوا
أ. د. نعيمة يحيياوي	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة 1	عضوا
د. مسعود طحطوح	أستاذ محاضر أ	جامعة باتنة 1	عضوا
د. صندرة سايبى	أستاذة محاضرة أ	جامعة قسنطينة 2	عضوا

السنة الجامعية : 2018/2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{وَلَوْلَا فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ وَرَحْمَتُهُ لَهَمَّتْ طَائِفَةٌ مِّنْهُمْ أَنْ يُضِلُّوكَ وَمَا يُضِلُّونَ إِلَّا أَنْفُسَهُمْ وَمَا يَضُرُّونَكَ
مِنْ شَيْءٍ وَأَنْزَلَ اللَّهُ عَلَيْكَ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَعَلَّمَكَ مَا لَمْ تَكُنْ تَعْلَمُ وَكَانَ فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ عَظِيمًا}
سورة النساء (113)

شكر وتقدير

أتقدم بالشكر الجزيل والامتنان والتقدير البالغين لأستاذتي الفاضلة الأستاذة الدكتورة زكية مقري المشرفة على هذا البحث الذي لم تتحدد معاملة واتجاهاته ولم تكتمل صورته إلا بإرشاداتها وتوجيهاتها القيمة وصبرها علي طوال فترة إعدادة، فجزاها الله عني خير الجزاء.

وأقدم خالص شكري وعظيم احترامي وتقديري للمسؤولين والأساتذة الأفاضل الذين جرت معهم المقابلة على تفهمهم ورحابة صدورهم، فقد كان لهم الفضل الكبير في استكمال متطلبات البحث، وأيضا كل من قدم لي المساعدة والتسهيلات في الجامعة.

كما أتوجه بالشكر الجزيل والتقدير لأستاذي الكريم الدكتور شعبان بعيطيش على تشجيعه ودعمه قبل مساعدته وتوجيهاته العلمية.

وأدين بالشكر والعرفان أيضا إلى الأستاذ القدوة الدكتور القدير لعلى يجياوي على الخدمة التي قدمها لي في هذا البحث وأسأل الله أن يبارك في عمره وأن ينفع بعلمه.

ولا يفوتني أن أتوجه بالشكر الجزيل للأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم قراءة وتقييم هذا البحث. وأخيرا هذا العمل المتواضع هو ثمرة تعب وصبر واهتمام وتشجيع وعطاء ودعاء و... أغلى الناس... صنعت نفوسهم وأرواحهم صناعة ربانية فكانت نفوسا وأرواحا راقية... الله يعلمهم ويعلم أنني أستحي أن أشكرهم ولكن لا يسعني إلا أن أسأله بأسمائه الحسنی وصفاته العلیا أن يتولى شكرهم وجزاءهم في الدار الدنيا والدار الآخرة...

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
أ	فهرس المحتويات
د	فهرس الجداول
ز	فهرس الأشكال
ح	فهرس الملاحق
1	المقدمة
الفصل الأول : الريادية : إطار مفاهيمي	
13	المبحث الأول : الريادية : المفهوم والتطور
13	أولاً : التطور التاريخي لمفهوم الريادية والريادي
16	ثانياً : اتجاهات البحث في مجال الريادية : المساهمات والحدود
26	المبحث الثاني : تعريف الريادية
26	أولاً : مفهوم الريادية (أهم النماذج)
31	ثانياً : مفهوم الريادية في اتجاه البحث الحالي
32	المبحث الثالث : الريادية والتوجه الريادي
32	أولاً : روح الريادية والثقافة الريادية
36	ثانياً : التوجه الريادي
37	ثالثاً : أبعاد التوجه الريادي
41	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني : الجامعة الريادية : تصور لعلاقة الجامعة بالبيئة الخارجية	
44	المبحث الأول : تطور دور الجامعة
44	أولاً : الجامعة : خلفية عامة
49	ثانياً : الدور الجديد للجامعة
58	المبحث الثاني : الجامعة الريادية
58	أولاً : مفهوم الجامعة الريادية
64	ثانياً : التوجه الريادي للجامعة
66	ثالثاً : إنشاء الجامعة الريادية
72	المبحث الثالث : علاقة الجامعة بالبيئة الخارجية في إطار نموذج الجامعة الريادية
73	أولاً : نموذج الحلزون الثلاثي كركيزة أساسية لقيام الجامعة الريادية
82	ثانياً : تجسيد دور الجامعة الريادية على مستوى البيئة الخارجية
90	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث : التسويق كآلية لإنشاء جامعة ريادية	
94	المبحث الأول : التسويق في الجامعة

94	أولا : هل يمكن الحديث عن التسويق في الجامعة ؟
100	ثانيا : تسويق مخرجات الجامعة : الحلقة المفقودة بين الجامعة والبيئة الخارجية
103	المبحث الثاني : رؤية نظرية للإطار المقترح لتسويق مخرجات الجامعة
103	أولا : المحاور الإستراتيجية الكبرى لتسويق مخرجات الجامعة
113	ثانيا : خطة التسويق الاستراتيجي للجامعة
139	خلاصة الفصل الثالث
الفصل الرابع : واقع الجامعة الجزائرية : نحو جامعة ريادية بالجزائر	
142	المبحث الأول : واقع التعليم والبحث العلمي في الجامعة الجزائرية
142	أولا : تقييم التعليم في الجامعة الجزائرية
155	ثانيا : تقييم البحث العلمي في الجامعة الجزائرية
173	ثالثا : الجامعة الجزائرية في ضوء التصنيف الدولي
176	المبحث الثاني : توجه الجامعة الجزائرية نحو تبني الوظيفة الثالثة : بوادر التطور لجامعة ريادية
177	أولا : انفتاح الجامعة الجزائرية على البيئة الخارجية
182	ثانيا : تثمين البحث وتشجيع الابتكار
188	ثالثا : روح الريادية والثقافة الريادية في الجامعة الجزائرية
193	خلاصة الفصل الرابع
الفصل الخامس : واقع وآفاق تطور جامعة باتنة 1 إلى جامعة ريادية	
197	المبحث الأول : واقع الوظيفة التعليمية والبحثية بجامعة باتنة 1
197	أولا : تقديم جامعة باتنة 1
206	ثانيا : الوظيفة التعليمية بجامعة باتنة 1
210	ثالثا : الوظيفة البحثية بجامعة باتنة 1
217	المبحث الثاني: الوظيفة الثالثة بجامعة باتنة 1 وإمكانية التطور لجامعة ريادية
217	أولا : بوادر توجه جامعة باتنة 1 نحو تبني الوظيفة الثالثة
222	ثانيا : إمكانية تطور جامعة باتنة 1 إلى جامعة ريادية
259	خلاصة الفصل الخامس
الفصل السادس : تقرير مشروع التسويق في جامعة باتنة 1	
262	المبحث الأول : إمكانية تقرير مشروع تسويق مخرجات الجامعة في جامعة باتنة 1
262	أولا : عرض وتحليل محتوى المقابلات
273	ثانيا : تحليل النتائج
274	المبحث الثاني: التوجه الريادي لجامعة باتنة 1 لتقرير مشروع التسويق
274	أولا : عرض وتحليل محتوى المقابلات
299	ثانيا : تحليل النتائج
302	خلاصة الفصل السادس
304	مناقشة عامة

308	الخاتمة
314	المراجع
331	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	التطور التاريخي لمفهوم الريادية والريادي	16
2	الخصائص المميزة للرياديين الناجحين لـ Bygrave	22
3	الأوجه الثلاثة للريادية	25
4	تعريف مختارة للوظيفة الثالثة للجامعة	55
5	توسع وظائف الجامعة	59
6	تعريف الجامعة الريادية	60
7	مجالات عمل الجامعة الريادية الناتجة عن التجزئة الإستراتيجية	109
8	أسس التوقع لمخرجات الجامعة	118
9	مقترحات المزيج التسويقي لمخرجات الجامعة	136
10	حصة ميزانية قطاع التعليم العالي والبحث العلمي من ميزانية الدولة	146
11	عدد الطلبة المسجلين في مرحلة التدرج	147
12	حصة الطلبة المسجلين في مرحلة التدرج حسب المجموعات الكبرى للاختصاصات	147
13	عدد الطلبة المسجلين في مرحلة ما بعد التدرج	148
14	عدد أساتذة التعليم العالي	149
15	نسبة التأطير في مرحلة التدرج	150
16	عدد الخريجين من مرحلة التدرج	151
17	التطور المؤسسي للبحث في الجزائر	158
18	عدد مخابر البحث المعتمدة في الجزائر في كل سنة	166
19	ترتيب الجامعات الجزائرية حسب عدد براءات الاختراع	170
20	ترتيب الجزائر دولياً من حيث عدد المنشورات العلمية	171
21	ترتيب أفضل 20 جامعة مغربية مدرجة ضمن أفضل 100 جامعة على مستوى إفريقيا	174
22	ترتيب أفضل 15 جامعة جزائرية مدرجة ضمن أفضل 100 جامعة على مستوى إفريقيا	175
23	ترتيب الجزائر في مجال التعاون بين الجامعة والصناعة في البحث والتطوير	179
24	الهياكل البيداغوجية لجامعة باتنة 1	200
25	الهيكلة البيداغوجية لجامعة باتنة 1	204
26	عدد الطلبة المسجلين بجامعة باتنة 1	206
27	حصة الطلبة المسجلين في مرحلة التدرج حسب ميادين التكوين بجامعة باتنة 1 (2016/2015)	207
28	عدد الأساتذة الدائمين بجامعة باتنة 1	208
29	نسبة التأطير في مرحلة التدرج بجامعة باتنة 1	209
30	عدد الخريجين من مرحلة التدرج بجامعة باتنة 1	209

211	عدد مخابر البحث وعدد الباحثين المنتمين لها بجامعة باتنة 1	31
213	عدد أطروحات الدكتوراه ومذكرات الماجستير المناقشة على مستوى كل كلية ومعهد بجامعة باتنة 1	32
215	عدد مشاريع البحث الوطنية (PNR) لجامعة باتنة 1	33
216	عدد مشاريع البحث (CNEPRU) وعدد الأساتذة الباحثين الناشطين بها على مستوى كل كلية ومعهد بجامعة باتنة 1	34
217	عدد التظاهرات العلمية والتقنية المنظمة بجامعة باتنة 1	35
218	عدد اتفاقيات الشراكة والتعاون المبرمة من طرف جامعة باتنة 1	36
225	قائمة المقابلات	37
227	آراء المبحوثين حول أهمية تشكيل لجنة تأهيل من الجامعة ومكونات البيئة الخارجية للمصادقة على البرامج التكوينية	38
230	آراء المبحوثين حول إمكانية تكريس الجامعة لمفاهيم البحث العلمي الواردة في القانون الثالث للبحث العلمي	39
231	آراء المبحوثين حول قدرة الجامعة على توفير فضاءات لتقريب مخابر البحث من القطاع الاقتصادي والاجتماعي	40
233	آراء المبحوثين حول استفادة مخابر البحث بالجامعة من الخدمات التي تقدمها ANVREDET	41
234	آراء المبحوثين حول استغلال الجامعة لعملية إحصاء وتطهير المخابر	42
235	آراء المبحوثين حول إمكانية تبني الجامعة لمشروع إطلاق مختبرات التصنيع	43
236	آراء المبحوثين حول إمكانية خلق مؤسسات اقتصادية تابعة للجامعة	44
238	آراء المبحوثين حول أهمية فتح مسارات تكوينية في الريادية وإدراج مقياس الريادية في مختلف المسارات التكوينية في الجامعة	45
239	آراء المبحوثين حول أهمية مشاركة الجامعة في المبادرات الهادفة لتنمية الفكر الريادي في المجتمع	46
240	آراء المبحوثين حول مدى إعاقة نظام الجامعة الأكاديمي لتوجهها الريادي	47
242	آراء المبحوثين حول مدى توجيه سياسة التوزيع الجغرافي لخدمة احتياجات الابتكار المحلية والإقليمية	48
244	آراء المبحوثين حول مدى وجود مناخ ملائم لخلق نموذج الحلزون الثلاثي	49
245	آراء المبحوثين حول مدى وجود قاعدة قانونية لتبني نموذج الابتكار المفتوح	50
246	آراء المبحوثين حول الثقافة الريادية لدى الأكاديمي الجزائري	51
248	آراء المبحوثين حول مدى عزوف طلبة وأساتذة الجامعة عن المشاركة في التظاهرات والأيام الإعلامية المشجعة للثقافة الريادية المنظمة من طرف الجامعة	52
249	آراء المبحوثين حول أهمية إدراج تخصصات مهنية بالجامعة بوجود شركاء اجتماعيين	53
250	آراء المبحوثين حول شراكات الجامعة	54

251	آراء المبحوثين حول استفادة طلبة الجامعة من الخبرات في إطار التبرصات الميدانية واستفادة الشركاء من معارف وتكنولوجيا الجامعة	55
253	آراء المبحوثين حول دور خلية ضمان الجودة في تحسين جودة مخرجات الجامعة	56
254	آراء المبحوثين حول دور الإذاعة ومركز السمعى البصري في التعريف بأنشطة الجامعة وتعزيز صورتها في البيئة الخارجية	57
255	مصنوفة SWOT لجامعة باتنة 1	58
262	آراء المبحوثين حول أثر إدارة الجامعة كمنظمة اقتصادية على صفتها الأكاديمية	59
266	آراء المبحوثين حول أثر تبني الجامعة للممارسات التسويقية على وظيفتها التعليمية والبحثية	60
268	آراء المبحوثين حول أهمية تسويق مخرجات الجامعة	61
270	آراء المبحوثين حول معوقات تبني فكرة تسويق مخرجات الجامعة من طرف جامعة باتنة 1	62
274	آراء المبحوثين حول ضرورة إحداث تغييرات جذرية في الجامعة لتلبية الاحتياجات المجتمعية	63
277	آراء المبحوثين حول مستوى الابتكار في الجامعة ومدى وجود مسعى لدمج الابتكار على جميع المستويات في الجامعة	64
280	آراء المبحوثين حول حاجة الجامعة إلى ابتكار علامة تجارية وأكاديمية معروفة في مجال خدمة المجتمع، وبناء علامات تجارية فرعية للكليات، أقسام ومخابر البحث	65
282	آراء المبحوثين حول مدى استعداد الجامعة لتحمل مخاطر تبني مشروع تسويق مخرجات الجامعة	66
284	آراء المبحوثين حول مدى توفر إمكانيات بالجامعة لتخصيص الموارد من أجل تبني مشروع تسويق مخرجات الجامعة	67
286	آراء المبحوثين حول المسؤول عن المبادرة لتفعيل العلاقة بين الجامعة والبيئة الخارجية	68
288	آراء المبحوثين حول حاجة الجامعة إلى إنشاء مركز خاص بالتسويق وتشكيل فريق من القوى البشرية المتخصصة في مجال التسويق	69
290	آراء المبحوثين حول ضرورة التوجه لتحقيق الاستقلالية في اتخاذ القرارات	70
293	آراء المبحوثين حول إمكانية توجه الجامعة للتمويل الذاتي	71
296	آراء المبحوثين حول أهمية إنشاء خلية مكلّفة بدراسة مستوى وجودة الوظيفة التعليمية والبحثية وتوجهات الوظيفة الثالثة لمختلف الجامعات ومراكز البحوث والدراسات الوطنية والأجنبية	72
297	آراء المبحوثين حول أهمية التركيز على العوامل الأساسية للسوق في عمليات وأنشطة الجامعة	73

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
37	الفرق بين الريادية والتوجه الريادي	1
70	نموذج الجامعة الريادية لـ Guerrero-Cano & Urbano	2
71	نموذج تطوير الريادية وروح الريادية بالجامعة لـ Rajhi	3
77	تطور نموذج الحلزون الثلاثي	4
79	الفرق بين نموذج الابتكار المغلق ونموذج الابتكار المفتوح حسب Chesbrough	5
81	تغير نموذج الابتكار حسب Rogers	6
89	إطار تصوري لطبيعة دور الجامعة الريادية على مستوى البيئة الخارجية	7
96	التسويق الجامعي	8
100	مشكلة العلاقة بين الجامعة والمجتمع	9
104	مثلث التسويق الاستراتيجي	10
108	أبعاد مجال عمل الجامعات حسب نموذج Abell	11
114	مراحل عملية التسويق الاستراتيجي ضمن التخطيط الاستراتيجي	12
116	التجزئة السوقية لقطاع العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	13
117	إستراتيجية التسويق المتنوع لأسواق الجامعة	14
153	الهيكل الشاملة لنظام المحاضرات المرئية	15
153	الهيكل الشاملة لمنصة التعليم الإلكتروني	16
166	توزيع مخابر البحث الجامعية حسب التخصص وحسب الجامعة	17
168	توزيع الأساتذة حسب الانتماء لمخابر البحث	18
172	ترتيب الجزائر إفريقياً من حيث عدد المنشورات في بعض التخصصات العلمية	19
173	توزيع مشاريع البحث الوطنية حسب المجالات العلمية	20
183	عملية تئمين نتائج البحث لـ ANVREDET	21
184	عملية نقل التكنولوجيا لـ ANVREDET	22
187	موقع الجامعة الجزائرية في نظام الابتكار- نموذج الحلزون الثلاثي- وتوجهات لزيادة التأثير	23
205	الهيكل التنظيمي لجامعة باتنة 1	24
306	الإطار التصوري للبحث	25

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
331	إعلان DGRSDT عن مشروع إطلاق مختبرات التصنيع (FabLabs)	1
332	مشاريع مؤسسة من طرف طلبة الجامعات في إطار برنامج INJAZ EL Djazair لسنة 2013	2
333	دعوة DGRSDT للطلبة حاملي المشاريع في طور الماستر والسنة الأخيرة في الهندسة لدعم مشاريعهم الابتكارية	3
334	أسئلة في حوار مع المدير المساعد لدار المقاولاتية بجامعة باتنة 1	4
336	نموذج المقابلة المصممة للدراسة	5
340	قائمة أسماء المبحوثين (المقابلين)	6
341	قائمة منتجات مخبر علوم الأغذية بمعهد العلوم البيطرية والعلوم الفلاحية بجامعة باتنة 1 المشاركة في الصالون الوطني لمنتجات البحث العلمي (ماي 2017)	7

« مثلما كانت القلاع مصدر القوة لمدن العصور الوسطى، وقدمت المصانع الازدهار في العصر الصناعي، الجامعات هي مصدر القوة في الاقتصاد القائم على المعرفة في القرن الحادي والعشرين... » Lord Dearing, 2002

المقدمة

أضحت حكومات الدول الصناعية تولي أهمية بالغة للريادية (Entrepreneurship) نظراً لأهمية الدور الذي تلعبه بوصفها العامل الأساسي للنشاط الاقتصادي وهي محرك النمو الاقتصادي، فهي حاملة للابتكار والمبادرة. وفي ظل سعي هذه الاقتصاديات إلى تحقيق النمو وإيجاد حلول للمشاكل المجتمعية، جاء الاعتماد على المشاريع الريادية كحل لتوفير مناصب شغل جديدة من جهة، وتعزيز إمكانيات الإبداع والابتكار لتطوير منتجات وخدمات جديدة. وبالتالي، اقتحام أسواق جديدة من جهة أخرى. إن بلوغ هذه الأهداف الرامية لتحقيق التنمية الشاملة قاد إلى وجوب تكوين شبكات من الفاعلين الأساسيين في التنمية يتشاركون في نفس الأهداف ويحققون القيم التي تخدم مصالحهم.

إن المتتبعين لتطور الجامعة وتطور أدوارها وتوسع وظائفها يدركون وجود تقاطع مع نفس الأهداف. لذلك، أصبحت أنظمة التعليم عموماً ومؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي والتطوير على وجه الخصوص معنية هي الأخرى وبشكل كبير بتطوير الفكر الريادي في المجتمعات، وهو الرهان المراد كسبه اليوم، سيما أن الجامعة اليوم تعمل في ظل معطيات وتحديات جديدة فرضت عليها إعادة صياغة وتشكيل ملامح جديدة لصورتها، أين أصبحت مسؤولة بشكل مباشر وغير مباشر عن المساهمة الفعالة في التنمية المجتمعية. وفي ضوء تحمل الجامعة لهذه المسؤولية، اتجهت لتبني وظيفة ثالثة لتنمية الإبداع والابتكار والريادية، حيث أصبحت هذه الوظيفة أكبر من أن ينظر إليها على أنها تتساوى أو تتكافأ مع الوظيفتين التقليديتين (التعليمية والبحثية).

إن اهتمام الجامعات بالوظيفة الثالثة لم يأت من فراغ، بل تشعب بأفكار ونظريات اقتصادية كلاسيكية وأخرى حديثة، ولم يكن منعزلاً عن التطورات التي عرفها الفكر الإداري والاقتصادي بشكل عام. وفي نهاية المطاف، قاد ذلك إلى نشأة إدارة المعرفة واقتصاد المعرفة، حيث تعتبر الجامعة أحد أقطاب هذا الاقتصاد. ومحتوى هذا الاهتمام المتزايد أنه لا يجب الاكتفاء بالتعليم والبحث العلمي، سيما أنهما غير مثنين. والجامعة كطرف في شبكة كبيرة، تحتاج إلى أدوار جديدة وآليات مناسبة تخدم كل أطراف الشبكة من خلال تثمين مخرجاتها. وبذلك، تحولت هذه الوظيفة إلى فلسفة اجتماعية توجه الجامعة في قيامها بجميع مهامها. ولا شك أن فاتورة المساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية تتجاوز كل الإمكانيات المتاحة للجامعة في ظل أدوارها ومهامها التقليدية، وهذا ما دفعها للبحث عن مصادر جديدة للتمويل تتجاوز الأساليب التقليدية في التمويل المعتمدة أساساً على الإنفاق العمومي على التعليم بوصفه خدمة عامة. وكان هذا التحول منطقياً بتغيير أساليب وأنماط الإدارة التقليدية للجامعة

واستحداث صيغ حديثة لإدارتها. وأكثر المفاهيم جاذبية في ظل هذه المعطيات هو مفهوم الجامعة الريادية (Entrepreneurial University).

لقد استحدث مفهوم الجامعة الريادية للتعبير عن نوع جديد من الجامعات التي تتفاعل مع تغيرات البيئة الخارجية والتي تقم نفسها للمشاركة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتسعى إلى تشجيع ثقافة ريادة الأعمال من أجل تحسين وضعها المالي. وهذا ما أدى إلى التوجه بالجامعات إلى النموذج التجاري؛ أي إضفاء الصفة التجارية أو الاقتصادية للجامعة. معنى ذلك، أن الجامعة سنتبنى ممارسات جديدة إلى جانب ممارساتها الأكاديمية والإدارية وهي الممارسات التسويقية.

في هذا السياق، يمثل التسويق نشاطاً مهماً بالنسبة للجامعات التي تهدف إلى تحقيق مستويات عالية من الريادية، حيث تعمل على تطوير عمليات التسويق وإتباع منهجية تسويقية شاملة تسمح باستخدام الإستراتيجية التسويقية المناسبة التي من خلالها تفهم عملائها وتدرك احتياجاتهم ورغباتهم. ويرتكز تبني الجامعات للأنشطة التسويقية على توجيه خدماتها ومخرجاتها وفقاً لمتطلبات واحتياجات الأسواق المستهدفة، سواء تعلق الأمر بالجهات المستفيدة داخل الجامعات أو خارجها. وإذا كانت هذه الجهات المستفيدة خارجية، فإن الممارسات التسويقية سترتكز على المخرجات الناتجة عن الوظائف الأساسية للجامعة، ويتعلق الأمر إذن بتسويق مخرجات الجامعة.

وبالعودة إلى الجامعة الجزائرية والتطورات التي عرفتتها، فإنها سجلت كماً كبيراً من الإصلاحات الهيكلية والتنظيمية والبيداغوجية، غير أنها ما زالت تعاني من العديد من الاختلالات التي حالت دون وصولها إلى تحقيق مكانة جيدة ضمن أفضل الجامعات على المستوى الدولي. وبالنظر إلى الهيئات والبرامج المستحدثة على مستوى الوزارة الوصية الهادفة لتنمية مخرجات البحث العلمي يمكن التفاوض بوجود مبادرات حميدة للتوجه نحو الجامعة الريادية. لذلك، سيعنى هذا البحث بالجامعات الجزائرية كونها جامعات ذات نظام أكاديمي محض ولم ترتق بعد إلى التوجه نحو الريادية. وذلك، من خلال محاولة فهم الممارسات التسويقية التي يمكن أن تتبناها هذه الجامعات للمساهمة في تطويرها إلى جامعات ريادية كتوجه جديد.

1. إشكالية البحث

تُطرح مشكلة البحث في مستويين. الأول، على مستوى الجامعة، إذ يلاحظ تزايد القناعة بأهمية التعليم العالي والبحث ووجوب السعي لامتلاك مقومات تعليمية وبحثية واستغلال

نتائجها، غير أن افتقاد الجامعة الجزائرية لإستراتيجية واضحة تمكنها من ربط مخرجاتها بمختلف الاحتياجات والمتطلبات المجتمعية والاستفادة من التغذية الرجعية لتنمية هذا التوجه، واصطدام هذه الإرادة بواقع مجتمعي ومؤسسي فاقد الثقة والعلاقة بما تنتجه الجامعات الوطنية يجعل من عدم تثمين الجهود أكبر حائل يحبط عزيمة الكفاءات الجامعية من طلبة وأساتذة وباحثين ويقزم طاقاتهم الابتكارية.

في المقابل، تتجلى بوضوح مشاكل مجتمعية بالجملة (بطالة، تعثر اقتصادي، ضعف تنافسية المنظمات، ...)، وهي المستوى الثاني لمشكلة البحث، حيث تعتمد المنظمات فيها على حلول تقليدية بعيدة عن الإبداع والابتكار، وأحيانا أخرى تلجأ إلى خبرات أجنبية كان الأحرى أن تستنفذ في المخابر الجامعية المتوفرة.

يأتي هذا البحث لاقتراح تسويق مخرجات الجامعة كآلية من شأنها أن تربط الجامعة بمحيطها الاقتصادي والاجتماعي وهو ما يساهم بدون شك في تطورها لجامعة ريادية. وعليه، يمكن طرح الإشكالية العامة لهذا البحث في السؤال الرئيسي التالي :

كيف يمكن تطبيق آلية التسويق للمساهمة في إنشاء جامعة ريادية بالجزائر وتحديدًا بجامعة باتنة 1 ؟

يقود السؤال الرئيسي إلى طرح الأسئلة الفرعية التالية :

- كيف يمكن تكييف الممارسات التسويقية للمنظمات الاقتصادية على مخرجات الجامعة ؟
- إلى أي مدى يمكن أن تعكس الإصلاحات التي عرفتها منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر إدراك الوزارة الوصية لوجوب التحول نحو جامعات ريادية ؟
- هل تملك جامعة باتنة 1 إمكانية للتطور إلى جامعة ريادية من وجهة نظر عينة البحث ؟
- هل تملك جامعة باتنة 1 إمكانية لتقرير مشروع تسويق مخرجات الجامعة من وجهة نظر عينة البحث ؟
- إلى أي مدى يدعم التوجه الريادي لجامعة باتنة 1 تقريرها لمشروع التسويق من وجهة نظر عينة البحث ؟

2. أهداف البحث

يسعى هذا البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف يمكن توضيحها فيما يلي :

- بناء إطار نظري لموضوع الجامعة الريادية بشكل عام، ولعلاقة الجامعة بالبيئة الخارجية في إطار نموذج الجامعة الريادية على وجه الخصوص؛
- اقتراح تصور لطبيعة دور الجامعة الريادية على مستوى البيئة الخارجية؛
- بناء إطار مقترح لتسويق مخرجات الجامعة؛

- دراسة وتقييم وضعية التعليم والبحث العلمي في الجامعة الجزائرية، والوقوف على بوادر تطورها إلى جامعة ريادية؛
- التعرف على وجهة نظر عينة البحث حول إمكانية تطور جامعة باتنة 1 إلى جامعة ريادية؛
- التعرف على وجهة نظر عينة البحث حول إمكانية تقرير جامعة باتنة 1 لمشروع تسويق مخرجات الجامعة؛
- التعرف على وجهة نظر عينة البحث حول مدى دعم التوجه الريادي لجامعة باتنة 1 تقريرها لمشروع التسويق.

3. أهمية البحث

يستمد هذا البحث أهميته من كونه يتناول موضوعاً حديثاً على اعتبار أن الريادية فقط كمجال بحث يعتبر من المواضيع الحديثة ويتسم بتعددية وتداخل التخصصات التي تناقشه، فرغم أن ظاهرة الريادية حظيت باهتمام وبحث العديد من الباحثين والأكاديميين إلا أنها ما زالت تتصف بالغموض. كما يعتبر موضوع الجامعة الريادية وأهميته في تفعيل دور الجامعة في المجتمع من المواضيع التي تعاني من قصور في مناقشتها باللغة العربية. وبالتالي، يمكن الاستفادة من جزء من القاعدة النظرية التي ناقشتها باللغة الأجنبية.

تتجلى أيضاً أهمية هذا البحث في سعيه لبناء إطار مقترح لتسويق مخرجات الجامعة على اعتبار أن موضوع التسويق في الجامعة يُعد من المواضيع التي لا يزال البحث فيها محدوداً، كما أن فكرة تسويق مخرجات الجامعة لا تزال مبهمة، بل غير مقبولة في البيئة الجامعية ولا سيما في الجزائر.

أما من الناحية العملية، تكمن أهمية البحث في تقييم وضعية الجامعة الجزائرية عموماً ودراسة وتقييم وضعية جامعة باتنة 1 على وجه الخصوص، حيث أن استقراء آراء الفاعلين في الجامعة حول وضعية البيئة الداخلية لجامعة باتنة 1 والبيئة الخارجية المحيطة بها، وحول مشروع التسويق وتوجهها الريادي، من شأنه أن يساهم في استخلاص نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات التي تسهل أو تعيق تطور الجامعة إلى جامعة ريادية وأيضاً استخلاص مدى وجود إمكانية لتقرير مشروع التسويق في الجامعة ومدى مساهمة توجهها الريادي في ذلك.

إضافةً إلى ما سبق، يمكن أن تستفيد الجهات المسيرة من هذا البحث سواء على مستوى الجامعة أو على مستوى القطاع الاقتصادي والاجتماعي. وذلك، لتحقيق الهدف المنشود وهو تجاوز مختلف التحديات لتفعيل الشراكة بينهما.

4. حدود البحث

اعتماد نتائج هذا البحث يستدعي الأخذ بعين الاعتبار الحدود التالية :

- **الحدود الموضوعية** : نظرا لتشعب موضوع الجامعة الريادية والعوامل المؤثرة فيها والآليات المستعملة لتفعيل أدوارها، وبعد الاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة، تم تقرير التركيز في هذا البحث على تسويق مخرجات الجامعة كأحد العوامل المساهمة في إنشاء جامعة ريادية من بين عدة عوامل أخرى غير مدروسة، والذي يعنى بشكل أكبر بعلاقة الجامعة بالبيئة الخارجية.
- **الحدود البشرية** : استهدف البحث مجموعة محدودة من الأشخاص ذوو العلاقة بإنشاء أو تطوير أو حتى التحسيس بموضوع تسويق مخرجات الجامعة والجامعة الريادية من داخل الجامعة. ويرتبط هذا الاستهداف أيضا بالأداة المستعملة في البحث وهي المقابلة ويتوجه البحث الذي يعتبر دراسة استكشافية. وعليه، تم الاعتماد على مقابلة أشخاص يشغلون مناصب عليا في الجامعة وهي مناصب اتخاذ القرار وآخرين لديهم خبرة مهنية وبحثية في الجامعة.
- **الحدود المكانية** : أجريت الدراسة الميدانية المتعلقة بالبحث في حدود جامعة باتنة 1.
- **الحدود الزمانية** : دامت فترة البحث ما يقارب ثلاث سنوات، من نوفمبر 2014 إلى غاية نوفمبر 2017.

5. منهج البحث

طبيعة موضوع البحث استوجبت الاعتماد على بعض المناهج العلمية التي تسمح في مجملها بمعالجة إشكالية البحث، بحيث تم الاعتماد على المنهج الاستنباطي والمنهج الاستقرائي باعتبارهما منهجين أساسيين، ذلك أن الأول يُعتمد في الانطلاق من الكل إلى الجزء في حين يُعتمد الثاني في الانطلاق من الجزء إلى الكل. إضافةً إلى الاعتماد على المنهج الوصفي لمحاولة دراسة ووصف موضوع البحث ومختلف أبعاده وجوانبه وتحليل مختلف البيانات المتعلقة به ومحاولة الوصول إلى العوامل التي تتحكم فيه على مستوى الجامعة الجزائرية.

6. الدراسات السابقة

بالنظر إلى متغيرات البحث الحالي، وفي هذا الموقع من البحث تم انتقاء مجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة المباشرة بموضوع البحث على أن يتم إدراج أخرى في المتن حسب الحاجة إليها. ويمكن إدراج أهمها كما يلي :

– دراسة (R. Jaziri & R. Paturel, 2010) بعنوان :

«Academic Entrepreneurship» ou «Acadépreneuriat» : vers une reconfiguration du modèle de l' «université entrepreneuriale».

9^{ème} symposium international sur : "Pratiques entrepreneuriales : Quels enjeux pour l'innovation et la croissance économique en Algérie."

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

يركز البحث الحالي على تحديد موقع ريادة الأعمال الأكاديمية من الجامعة الريادية في إطار العلاقة مع البيئة الخارجية.

– دراسة (K. K. Jain & M. Yusof, 2010)، بعنوان :

Categories of University-level Entrepreneurship a Literature Survey.

International Entrepreneurship and Management Journal.

هدفت هذه الدراسة إلى التمييز بين ثلاث فئات في مجال الريادية على مستوى الجامعة، وهي : الجامعة الريادية، ريادة الأعمال الأكاديمية ونقل تكنولوجيا الجامعة (university technology transfer). توصلت الدراسة إلى تصور العلاقة بين هذه الفئات كما يلي :

– الجامعة الريادية هي جامعة تمارس على نطاق واسع ريادة الأعمال الأكاديمية. يمكن مقارنة جامعة ريادية مع جامعة أخرى أقل ريادية من خلال قياس مستوى ريادة الأعمال الأكاديمية فيها؛

– ريادة الأعمال الأكاديمية تسهل وتشجع نقل تكنولوجيا الجامعة بين الجامعة الريادية والصناعة؛

– تحقيق درجة عالية من التوجه لريادة الأعمال الأكاديمية ينتج عنها عدد كبير من أنشطة نقل التكنولوجيا بين الجامعة والصناعة.

يضيف البحث الحالي لهذا الدراسة تصور لموقع وحدود ريادة الأعمال الأكاديمية ونقل تكنولوجيا الجامعة ضمن علاقة الجامعة الريادية بالبيئة الخارجية.

– دراسة (N. Rajhi, 2011)، بعنوان :

Conceptualisation de l'esprit entrepreneurial et identification Des facteurs de son développement dans l'enseignement supérieur tunisien.

Thèse de doctorat, université de Grenoble.

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على مفهوم الريادية من جانب وعلى تحديد العوامل المساعدة على تعزيزه على مستوى الجامعة. واعتبرت هذه الدراسة أن روح الريادية هي عملية تتكون من مجموعة من المواقف والاتجاهات تؤدي إلى التوجه الريادي، وأن تبني هذا التوجه يمكن أن يدفع الجامعة لتصبح جامعة ريادية، وهذا ما يدفعها إلى تبني الممارسات الريادية على مستوى بيئتها الداخلية والخارجية على حد سواء.

اقترحت الدراسة نموذجاً يُجسد المكونات التي من خلالها يمكن تطوير الريادية وروح الريادية في الجامعة، حيث يحتوي النموذج على عوامل تتعلق بالبيئة الداخلية للجامعة والمتمثلة في : خصائص الجامعة (المهام، الثقافة، الهيكل، التنظيم، الإدارة) ؛ العوامل الأكاديمية (تعليم الريادية وتثمين مخرجات البحث العلمي) ؛ عوامل شبه أكاديمية (الخبرات السابقة وتنظيم حياة الطالب)، وعلى عوامل تتعلق ببيئتها الخارجية، والمتمثلة في : شراكة الجامعة مع الصناعة والعلاقة مع هياكل دعم ومرافقة إنشاء المؤسسات، إضافة إلى دعم تبني الجامعة للتوجه الريادي. وتم اختبار النموذج بإجراء مقابلة مع 24 مدير جامعة في تونس بغية فهم وتحديد العوامل المساعدة على تنمية الريادية في الجامعة التونسية، وقد خلصت بإضافة متغيرات جديدة للنموذج وهي : نوع الجامعة، أهمية دور مسؤول الجامعة، الاعتماد على طرق تعليم الريادية باستخدام تكنولوجيا المعومات والاتصال وتدريب المدربين على الريادية وفتح قنوات الاتصال مع الطلبة، بالإضافة إلى أهمية الشراكة بين الجامعات وبين الجامعة ومؤسسات المجتمع.

نسبة إلى هذه الدراسة، يركز البحث الحالي على أحد عوامل البيئة الداخلية للجامعة والمؤثرة في علاقة الجامعة بالبيئة الخارجية في آن واحد والذي يتعلق بشكل أو بآخر بتثمين مخرجات البحث العلمي وهو تسويق مخرجات الجامعة.

– دراسة (عبد العزيز أبو نبعة، 2013)، بعنوان :

مفهوم تسويق التعليم العالي في خدمة المجتمع.

مجلة المدير الناجح.

هدفت الدراسة إلى التعريف بمفهوم تسويق التعليم العالي وحاجة الجامعات الأردنية إلى تطبيق الارتقاء بجودة الخدمة التعليمية وتلبية حاجات المجتمع، ومن ثم، كيفية تطبيق المزيج

التسويقي (الخدمة، السعر، التوزيع، الترويج) في مجال التعليم العالي للارتقاء بحاجة المجتمع للتقليل من مستوى البطالة وتوجيه التعليم لسد حاجات المجتمع الحقيقية.

وخلصت الدراسة إلى أن إستراتيجية التسويق التي تستخدمها مؤسسات الأعمال يمكن أيضاً أن تستخدمها الكليات لخدمة أسواقها بكفاءة وفعالية أكثر، وأن التسويق الفعال للتعليم العالي يتطلب تنسيق الجهود على جميع المستويات في الجامعة لتلبية احتياجات كل من المجتمع واحتياجات الطلاب الفردية، وأن التسويق هو أكثر الطرق كفاءة لخدمة الطلبة والمجتمع معاً.

تجاوز البحث الحالي تسويق الخدمة التعليمية ليتناول نوع آخر من أنواع التسويق الجامعي وهو تسويق مخرجات الجامعة.

– دراسة (زكية مقري وسامية لحول، 2013)، بعنوان :

تسويق مخرجات البحث العلمي كآلية لدفع المشاريع الريادية في الجزائر.

مؤتمر دولي حول أنظمة الابتكار والدور الجديد للجامعات، المدرسة الوطنية متعددة التقنيات بوهان وجامعة بريستول (المملكة المتحدة).

هدفت هذه الدراسة إلى البحث عن سبل دفع ودعم المشاريع الريادية في الجزائر من خلال إيجاد الحلقة المفقودة بين الجامعات والمؤسسات الاقتصادية، باقتراح تسويق مخرجات البحث العلمي لبناء خطة تسويقية للجامعات ومراكز البحث العلمي. وخلصت إلى تحديد أهم نقاط القوة والضعف مع أهم الفرص والتحديات التي تميز الجامعة الجزائرية، كما أكدت على وجود عدة مؤشرات تدل على توفر إرادة ومناخ ملائم وقاعدة جيدة لانطلاق الشراكة المجتمعية.

أضاف البحث الحالي لهذه الدراسة تسويق مخرجات الجامعة التعليمية ومخرجات الوظيفة الثالثة، كما أضاف إعداد خطة التسويق الاستراتيجي للجامعات.

– دراسة (B. S. Lafta, 2015)، بعنوان :

Marketing Research Outputs Strategy Requirements : An Analytical Study in the University of Baghdad.

British Journal of Marketing Studies.

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على متطلبات إستراتيجية تسويق مخرجات البحث العلمي من خلال استطلاع آراء عينة من الخبراء والمتخصصين في مجالات العلوم الإدارية والاقتصادية بجامعة بغداد، وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات، كما تم تحليل الإجابات بالاعتماد على الأساليب الإحصائية.

أظهرت نتائج الدراسة أن هناك إدراك كبير لدى عينة البحث بأهمية تلك المتطلبات في عملية تسويق مخرجات البحث العلمي، وتختلف درجة أهمية متطلبات إستراتيجية تسويق مخرجات البحث العلمي ومساهمتها في تفسير التباين، وتترتب هذه المتطلبات حسب الأهمية (البيئة المادية لخدمة البحث، الترويج، تخطيط خدمة البحث، التسعير، الجهات المستفيدة)، ووجود اختلاف في إجابات عينة البحث حول متطلبات تسويق مخرجات البحث العلمي على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد، كما أظهرت ضعف اهتمام المؤسسات التعليمية وعدم الأخذ بعين الاعتبار المفاهيم التسويقية والترويجية الحديثة فيما يتعلق بنتائج التسويق والبحث.

أضاف البحث الحالي لهذه الدراسة تسويق المخرجات التعليمية ومخرجات الوظيفة الثالثة، إضافة إلى مجالات التسويق الاستراتيجي المعنية بمخرجات الجامعة.

7. هيكل البحث

تم تقسيم البحث إلى ستة فصول جاءت على النحو التالي :

يعتبر **الفصل الأول** كمدخل للبحث، حيث تناول موضوع الريادية من خلال تطور هذا المفهوم وتعريفه، ثم تطرق لموضوع التوجه الريادي. وذلك، بغية أخذ نظرة عامة عن مجال الريادية قبل التطرق لموضوع الجامعة الريادية.

ويتناول **الفصل الثاني** موضوع الجامعة الريادية لتصور علاقة الجامعة بالبيئة الخارجية، حيث تطرق إلى تطور دور الجامعة وإلى مفهوم الجامعة الريادية والتوجه الريادي للجامعة، وإلى دراسات ومساهمات الباحثين حول العوامل المساهمة في إنشاء الجامعة الريادية، ثم تطرق الفصل إلى علاقة الجامعة بالبيئة الخارجية في إطار نموذج الجامعة الريادية.

ويتطرق **الفصل الثالث** إلى آلية التسويق التي ستساهم في إنشاء الجامعة الريادية. وذلك، من خلال طرح فكرة التسويق في الجامعة، ثم من خلال عرض الرؤية النظرية للإطار المقترح لتسويق مخرجات الجامعة.

ويتناول **الفصل الرابع** تقييم وضعية الجامعة الجزائرية من خلال تقييم التعليم والبحث العلمي بها ومكانتها في التصنيف الدولي، ثم عرض وتحليل بوادر تطورها إلى جامعة ريادية.

وخصص **الفصل الخامس** لدراسة وضعية جامعة باتنة 1 من خلال تقييم وظيفتها التعليمية والبحثية والتطرق إلى بوادر توجهها لتبني الوظيفة الثالثة، ثم دراسة إمكانية تطورها إلى جامعة ريادية.

أما الفصل السادس، فقد خصص لدراسة إمكانية تقرير مشروع التسويق في جامعة
بانتة 1 ومدى دعم توجهها الريادي لذلك.

الفصل الأول

الريادية : إطار مفاهيمي

المبحث الأول : الريادية : المفهوم والتطور

المبحث الثاني : تعريف الريادية

المبحث الثالث : الريادية والتوجه الريادي

الفصل الأول

الريادية : إطار مفاهيمي

يعد موضوع الريادية أحد أهم المواضيع التي حظيت باهتمام العديد من العلماء والباحثين. ولعل أبرز ما يميز الريادية هو وفرة الإسهامات العلمية المتعددة والمختلفة التي مرت بها على مر الزمن، ولم تكن هذه الإسهامات تنتمي لحقل أو تخصص علمي واحد، بل نتجت عن العديد من التخصصات العلمية كعلم الاقتصاد، علم الاجتماع، علم النفس، ... ونتج عن ذلك صعوبة الاتفاق في وصف أو تعريف أو إعطاء نظرة موحدة للريادية، مما جعل الريادية ظاهرة معقدة، غير متجانسة ومتعددة الأبعاد.

من هذا المنطلق ووفقاً لمتطلبات البحث الحالي، يأتي هذا الفصل لدراسة موضوع الريادية الذي يستدعي التطرق للتطور التاريخي للريادية من خلال تطور وتشكل مفهوم الريادي عبر مختلف المراحل، ومن ثم، محاولة إعطاء نظرة لمختلف الإسهامات التي تناولت الموضوع، ليتم بعد ذلك محاولة التعرف على مفهوم الريادية انطلاقاً من أهم النماذج التي تطرقت لذلك، لتكون بمثابة أساس يمكن الاعتماد عليه في التعرف على موقع البحث من مجال الريادية، ثم التطرق لموضوع التوجه الريادي بعد إلقاء نظرة على الروح والثقافة الريادية كأحد المحاور التي تدخل ضمن مجال الريادية، وأيضاً كأهم ما يقتضيه البحث الحالي من هذا المجال.

المبحث الأول : الريادية : المفهوم والتطور

قد يكون من المهم في دراسة أي محور في مجال الريادية محاولة البدء بفهم كيف تطور هذا المفهوم وما هي الدلالة التي كان يشير إليها في كل حقبة زمنية، إضافة إلى التعرف على مختلف الإسهامات العلمية التي عالجته، والتي تشكلت في معظمها في ثلاثة اتجاهات فكرية تناول كل منها جانباً مهماً في موضوع الريادية.

أولاً : التطور التاريخي لمفهوم الريادية والريادي

لقد تطور مفهوم الريادية من خلال تطور الدور الذي كان يُرى على أنه يمثل دور الريادي في كل فترة زمنية. فيما يلي عرض لتطور الصورة التي كان يأخذها مصطلح الريادي* عبر الزمن :

في العصور الوسطى استخدم مصطلح الريادي للتعبير عن الشخص الذي يدير مشاريع إنتاجية كبيرة، وفي هذه المرحلة لم يكن الريادي يتحمل المخاطر وإنما كان يعمل فقط على إدارة المشاريع من خلال استخدام مختلف الموارد المتوفرة¹.

في القرن السادس عشر استُعملت كلمة الريادي لأول مرة في اللغة الفرنسية، وكانت تطلق آنذاك على الشخص الذي يقوم بتزويد الجيوش²، أين تضمّنت معنى المخاطرة وتحمل الصعاب التي رافقت حملات الاستكشافات العسكرية³. وبقي مفهوم الريادي مستعملاً في نفس السياق إلى أن تسرّب خارج الحملات العسكرية كالأعمال الهندسية⁴، فأُطلق على كل من يبرم عقوداً مع الحكومة الملكية من أجل انجاز الطرق وبناء الجسور والحصون⁵. ومع مرور الوقت

* تغيرت الترجمة العربية لمصطلح Entrepreneur ثلاث مرات خلال العقود الأخيرة ؛ فقد كانت (منظم) لكون علماء الاقتصاد الأوائل ركزوا على مهارة الريادي في التنظيم وفي إقامة عمل أو شركة. وفي السبعينيات، بعد العوائد النفطية التي ساعدت في إقامة مشاريع كبرى، غيّر علماء العرب الترجمة إلى (المقاول)، والسبب في ذلك هو أن فئة المقاولين كانت الفئة التي أظهرت أعلى استعدادات ريادية. منذ التسعينيات، أدرك العلماء أن الاستعدادات الريادية غير محصورة بالمقاولين فقط، بل إن الكثير من الشباب والشابات الذين أقاموا شركات لتقديم خدمات الحاسوب أو تجارة الهواتف النقالة وخدمات الانترنت أو متاجر الملابس والأغذية وغيرها أقاموا شركات صغيرة حولها خلال مدة قصيرة إلى شركات كبيرة وأحياناً عملاقة. لذلك، تم تغيير الترجمة العربية مرة أخرى إلى الريادة أو الريادية. أنظر : سعاد نايف برنوطي، إدارة الأعمال الصغيرة : أبعاد الريادة (عمان : دار وائل، 2008). نقلاً عن عمر مصطفى محمد، دور الإدارة بالاستثناء في بناء القيادات الريادية - دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في بعض المعامل الإنتاجية في محافظة السلیمانية -، مذكرة ماجستير (جامعة السلیمانية : 2012)، ص. 51.

¹ S. Boutillier & D. Uzunidis, *La légende de l'entrepreneur* (Paris : Edition Syros, 1999). Cité par N. Rajhi, Conceptualisation de l'esprit Entrepreneurial et identification des facteurs de son développement dans l'enseignement supérieur tunisien, *Thèse de doctorat* (université de Grenoble : 2011), p. 18.

² A. Tounés, *l'entrepreneur : l'odyssée d'un concept* (Agence universitaire de la Francophonie : 2003), p. 4.

³ إبراهيم بدران ومصطفى الشيخ، الريادية : الإبداع في إنشاء المشاريع (الأردن : دار الشروق، 2013)، ص. 262.

⁴ نفس المرجع والصفحة سابقاً.

⁵ A. Tounés, *l'entrepreneur : l'odyssée d'un concept*, Loc. Cit.

أصبحت كلمة الريادية تعني المقاوله والتوسط، والريادي هو الشخص المقاول* أو الشخص الذي يعمل وسيطاً بين طرفين¹.

وفي القرن السابع عشر اعتُبر الريادي على أنه الشخص الذي يتحمل مخاطرة الربح أو الخسارة في العقود الحكومية رغم كونها ثابتة الأسعار²، نظراً لأن الأسعار كانت محددة في هذه العقود، وقد كان من المتوقع أن يحقق الريادي ربحاً أو خسارة طبقاً لمساهمته في تنفيذ هذه العقود³.

ولقد أعطى القاموس العالمي للتجارة الذي نشر في باريس سنة 1723 لكل من كلمة Entrepreneur و Entreprenre التعريف التالي⁴ :

- Entreprenre : تتكفل بنجاح الأعمال، أو المفاوضة، أو المعمل، أو البناء، ...
- Entrepreneur : هو الذي يلتزم بشيء ما.

وفرق Bernard Forest de Bélidor في سنة 1729 بين الريادي والمهندس ؛ ففي تلك الفترة كان الريادي يكلف بتأمين كل الموارد اللازمة لتنفيذ المشروعات، أما المهندس فهو مكلف بالجوانب التقنية ؛ أي أن الريادي يتكفل بالجوانب التجارية في حين يتكفل المهندس بالجوانب التقنية⁵.

وفي القرن الثامن عشر عرف موضوع الريادة** نقلة نوعية بدخول مفهوم الريادي إلى النظرية الاقتصادية، حيث يدين هذا المصطلح بالفضل لكل من Cantillon، Turgot، Say و Schumpeter الذين وضعوا الأسس التي يركز عليها مفهوم الريادي في الوقت الراهن⁶. في هذه المرحلة و بانتقال المصطلح إلى اللغة الإنجليزية، عبرت كلمة الريادي في انجلترا عن رجل

* يمكن القول أن مصطلح المقاول ارتبط في سنوات الثمانينات في لهجة العامة الفرنسية بالمتعهد بالبناء أو بالأشغال العمومية. أنظر : صندرة سايبى، المقاولية وإستراتيجية تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر - دراسة مقارنة بين ولايات قسنطينة وميلة وجيجل -، أطروحة دكتوراه (جامعة قسنطينة 2 : 2014)، ص. 53.

¹ عيد الملك طاهر المخلافي، واقع التعليم لريادة الأعمال في الجامعات الحكومية السعودية - دراسة تحليلية -، المؤتمر الأول لكليات إدارة الأعمال بجامعات دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية (جامعة الملك سعود : 16-17 فيفري 2014)، ص. 5.

² إبراهيم بدران ومصطفى الشيخ، مرجع سابق، ص. 264.

³ عمرو علاء الدين زيدان، ريادة الأعمال : القوة الدافعة للاقتصاديات الوطنية (القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007)، ص. 98.

⁴ S. Boutillier & D. Uzunidis, L'entrepreneur, une analyse socio-économique (Paris : ECONOMICA, 1995).

صندرة سايبى، مرجع سابق، ص. 54. Cité par .

⁵ Ibid., p. 9. Cité par . 55. صندرة سايبى، مرجع سابق، ص. 55.

** الريادة أو الريادية في اللغة العربية كما ورد في لسان العرب : رود : الرُودُ مصدر فعل الرُائدُ، والرَّائدُ : الذي يرسل في التماس الثَّجَعِ وطلب الكَلأ، والجمع رُودٌ، مثل زائر وزوار. وأصل الرائد الذي يتقدم القوم يبصر لهم الكَلأ ومساقط الغيث، وراود الكَلأ يرُودُهُ ورُوداً ورياداً وارتادَهُ ارتياداً، أي طَلَبَهُ. أنظر : ابن المنصور، معجم لسان العرب (القاهرة : دار المعارف، دون سنة نشر)، ص. 1771-1772.

⁶ عمرو علاء الدين زيدان، مرجع سابق، نفس الصفحة.

الأعمال مهما كانت طبيعة نشاطه، ثم استبدل تدريجياً بالرأسمالي، وهذا ما قاد أغلبية الاقتصاديين إلى الخلط بين الريادي والرأسمالي إلى غاية القرن التاسع عشر¹.

وفي القرن التاسع عشر تم الفصل بين الريادي ومالك رأس المال، إذ أن المخترعين لم يكونوا مالكين للمال لتمويل اختراعاتهم وحصلوا عليه من مصادر مختلفة، ولكنهم قاموا بابتكار سلع جديدة ؛ فهم إذن ليسوا أصحاب أموال وإنما هم ربايون، غير أن الفصل بين الريادي والإداري لم يكن من السهل، ذلك أن من مهام الريادي إدارة المشروع أيضاً².

فلم يكن التمييز بين الريادي والإداري واضحاً حتى أواخر القرن التاسع عشر، وخلال القرن العشرين اكتسبت الريادية صفة الإبداعية، واقتُرن مصطلح الريادية من بدايات القرن العشرين بمفهوم الاستحداث والسبق في مشروع ما أو مجال ما يلاقي طلباً ورواجاً، ويحتاج إلى أفكار جديدة وأساليب مبتكرة ورؤية ثاقبة تكشف لصاحبها مستقبل المشروع³. ليتم تكريس مصطلح الريادي في منتصف القرن العشرين ليعني الإنسان المبتكر والمبدع في إطار العمل أو المنتجات أو الفرص وبطريقته الخاصة⁴.

¹ صندرة سايبى، مرجع سابق، نفس الصفحة.

² هاشم فوزي العبادي وآخرون، الريادة الإستراتيجية ودورها في صياغة إستراتيجية التسويق الريادي في منظمات الأعمال - دراسة تطبيقية في معمل بيبسي الكوفة -، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 4 (2010)، ص. 17.

³ إبراهيم بدران ومصطفى الشيخ، مرجع سابق، ص. 260.

⁴ نفس المرجع، ص. 261.

جدول 1 : التطور التاريخي لمفهوم الريادية والريادي

الحقبة	المفهوم
العصور الوسطى ←	الريادي : هو الشخص المسؤول عن مشاريع إنتاجية كبيرة.
القرن السابع عشر ←	الريادي : شخص يتحمل مخاطرة الريح أو الخسارة في العقود الحكومية رغم أنها ثابتة الأسعار.
عام 1725 ←	الريادي : الشخص الذي يتحمل مخاطرة أو خسارة غير صاحب رأس المال - Richard Cantillon.
عام 1803 ←	الريادي : يمثل حالة التفريق والفصل بين أرباح صاحب رأس المال والريادي - Jean Baptiste Say.
عام 1876 ←	الريادي : هو من يحقق ربحاً بسبب قدرته على إدارة المشاريع مقابل من يحقق ربحاً بسبب تقديمه المال - Francis Walker.
عام 1934 ←	الريادي : شخص مبتكر يطور تكنولوجيا لم يسبق تجربتها - Joseph Schumpeter.
عام 1950 ←	الريادي : شخص لديه القدرة لتحويل فكرة جديدة إلى ابتكار ناجح.
عام 1961 ←	الريادي : هو شخص ذو عزيمة ويخاطر باعتدال - David Mc Cilleland.
عام 1964 ←	الريادي : شخص يعظم الفرص المتاحة ويوصلها إلى الحد الأقصى - Peter Druker.
عام 1967 ←	الريادية : هي في الأساس قدرة الريادي على تطبيق فكرته ووضعها محل التنفيذ.
عام 1975 ←	الريادي : شخص مبادر ينظم بعض الآليات الاقتصادية أو الاجتماعية لإنجاح مشروعه ويقبل المخاطرة والفشل - Shapero Albert.
عام 1980 ←	الريادي : شخص ينظر إليه بطريقة مختلفة من قبل الاقتصاديين والسيكولوجيين والسياسيين ورجال الأعمال - Karl Vesper.
عام 1985 ←	الريادية : هي سيرورة خلق شيء مختلف له قيمة. وذلك، من خلال تكريس الوقت والجهد اللازمين، مع الاستعداد لتحمل المخاطر المالية والنفسية والاجتماعية المتأتية عن الفشل المالي والنفسي عند النجاح - Robert Hisrich.
عام 1994 ←	الريادية : هي بناء عمل متميز من لا شيء.
عام 2000 ←	الريادية : هي الاستحداث والسبق في إنشاء مؤسسة ناجحة.

المصدر : إبراهيم بدران ومصطفى الشيخ، الريادية: الإبداع في إنشاء المشاريع (الأردن : دار الشروق، 2013)، ص ص. 264-265.

ثانيا : اتجاهات البحث في مجال الريادية : المساهمات والحدود

لقد تعددت واختلفت جهات النظر في دراسة ظاهرة الريادية، حيث حظيت بالاهتمام من طرف عدد كبير من الباحثين في مختلف التخصصات. لذلك، لا يمكن دراسة ظاهرة الريادية استناداً إلى جانب أو بعد واحد وإنما يتوجب الإمام بمختلف جهات النظر لتجاوز الغموض حول مفهوم الريادية.

حسب Danjou، فإن مجال بحث الريادية يرتكز على ثلاثة مستويات للدراسة : السياق (Context)، الفاعل (Actor)، العملية أو النشاط (Activity or Process)¹. تتبلور هذه المستويات في ثلاثة اتجاهات فكرية أساسية : الاتجاه الوظيفي الذي يدرس الريادية من الجانب الاقتصادي والاجتماعي ؛ الاتجاه الذي يرتكز على دراسة خصائص الأفراد ؛ الاتجاه الذي يهتم بدراسة سير العملية أو النشاط الريادي، ويتشكل ذلك في ثلاث مقاربات :

- المقاربة الوظيفية؛
- المقاربة المبنية على الأفراد؛
- المقاربة العملية.

أبرز مساهمات الباحثين في مختلف الاتجاهات الفكرية تتضح فيما يلي :

1. المقاربة الوظيفية

ترتكز هذه المقاربة على العلوم الاقتصادية والاجتماعية في دراسة وتحليل ظاهرة الريادية، وتهتم أساساً بالبحث عن تأثير الأنشطة الريادية على الاقتصاد، وعن مدى تحفيز الظروف الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للريادية.

1.1 المقاربة الاقتصادية

تأتي مساهمات المقاربة الاقتصادية في كونها تركز على دور ووظائف الريادي في التطور الاقتصادي.

يعتبر* R. Cantillon أول من أدخل مصطلح الريادية إلى النظرية الاقتصادية، ويرى أن الريادية هي القدرة على تحمل المخاطر²، ويعتبر أن عدم اليقين هو أساس تعريف الريادي، فهو يعرفه بغض النظر عن نشاطه سواء كان في المجال الزراعي، الحرفي، التجاري بأنه الشخص الذي يشتري (أو يستأجر) بسعر أكيد ليبيع (أو ينتج) بسعر غير أكيد³ ؛ أي أن الريادي حسب Cantillon شخص يفترض وجود المخاطرة وعدم التأكد وله القدرة والمهارة على إدارة نشاطه والتنبؤ بالمداخيل التي يمكن أن يتحصل عليها.

¹ I. Danjou, L'entrepreneuriat : un champ fertile à la recherche de son unité, **Revue française de gestion : hommes et techniques**, Vol. 28, N°138 (2002). Cité par N. Rajhi, Op. Cit., p. 20.

* Richard Cantillon ولد في أيرلندا سنة 1680 وتوفي سنة 1734، وهو خبير مالي اقتصادي، ويعتبر أول من أدخل مفهوم الريادي في الفكر الاقتصادي من خلال كتابه « Essai sur la nature du commerce en général »، والذي لم ينشر إلا بعد وفاته سنة 1755. أنظر :

https://fr.wikipedia.org/wiki/Richard_Cantillon

² مجدي عوض مبارك، الريادة في الأعمال : المفاهيم والنماذج والمداخل العلمية (أريد : عالم الكتب الحديث، 2009)، ص. 19.

³ نادية دباح، دراسة واقع المقاولاتية في الجزائر وأفاقها (2000-2009)، مذكرة ماجستير (جامعة الجزائر 3 : 2012)، ص. 16.

ويعتبر J.B. Say* من أبرز الاقتصاديين المهتمين بالريادية، فهو يرى بأن الريادي شخص له القدرة على تحمل المخاطرة ويقوم باستثمار أمواله الخاصة وينسق مختلف الموارد بهدف إنتاج السلع¹. ويميز بين ثلاثة أدوار في عملية الصناعة، العالم الذي يدرس قوانين الطبيعة، الريادي والعامل الذي يعمل تحت تصرفهما². فالريادي يقوم باستغلال المعارف التي يمتلكها العالم من أجل إنتاج سلع ذات منفعة، ويمكن أن يكون الريادي حسب فلاحاً، حرفياً، أو تاجراً³. فهو ينظر إليه على أنه وسيط يقوم بالحصول على وسائل الإنتاج من أجل إنتاج السلع وبيعها، وأنه الفرد الذي يقوم بهذه الأنشطة لحسابه الخاص، من أجل ذلك، ركز على مفهوم المخاطرة في نظريته للريادي⁴. وميز Say الأرباح التي يحصل عليها الريادي عن تلك التي يحققها رأس المال، وهو بذلك يؤكد قدرة الريادي على استغلال رأس المال وتوظيفه في العملية الإنتاجية بكفاءة للحصول على الأرباح⁵.

ومنه، نجد أن Cantillon & Say يتفقان في أنه لا يُشترط أن يكون الريادي شخصاً ثرياً، حيث يمكنه الاقتراض من الآخرين. وبالتالي، يفرق الباحثان بين الرأسمالي الذي تتمثل مهمته في إقراض الأموال مقابل الحصول على مبلغ معين وبين الريادي الذي يتحمل المخاطر التي يمكن أن تعرقل في نشاطه الذي أسسه سواء بأمواله الخاصة أو باللجوء إلى الاقتراض من ملاك رؤوس الأموال⁶.

أما A. Marshal فقد اعتبر القدرة الريادية كأحد عناصر الإنتاج، مثل رأس المال، العمل والأرض. ومنه، تمثل الريادية أحد تكاليف الإنتاج للمؤسسة، ويشير أيضاً إلى أن الريادي له القدرة على القيام بالوظائف التالية : المخاطرة، الابتكار والإدارة⁷.

وقد ساهم أبرز رواد المدرسة النمساوية Schumpeter بنقله نوعية في مجال الريادية ؛ فهو أول من اعتبر الريادي كعنصر رئيسي وفعال في التطور الاقتصادي، حيث يعتبره على أنه الشخص الذي لديه القدرة على التغيير بتحملة للمخاطر بهدف الابتكار لتطوير توليفات

* Jean-Baptiste Say ولد في ليون سنة 1767 وتوفي سنة 1832، وهو مؤسس المدرسة الكلاسيكية الفرنسية في الاقتصاد، ويعود له الفضل بعد Cantillon في إدخال مفهوم الريادي إلى النظرية الاقتصادية، حيث يعتبر من أبرز الباحثين الذي كان لهم اهتمام كبير بنشاط الريادي، من أشهر مؤلفاته « Le Traité d'économie politique »، نشرت الطبعة الأولى له سنة 1803. أنظر :

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

¹ A. M. Mouloungui, Processus de transformation des intentions en actions entrepreneuriales, **Thèse de doctorat** (Université de Lille 3 et Université de Verone Italie : 2012), p. 11.

² A. Tounés, L'intention Entrepreneurial, **Thèse de doctorat** (Université de Rouen : 2003), p. 70.

³ Idem.

⁴ عمرو علاء الدين زيدان، مرجع سابق، ص ص. 49-50.

⁵ مجدي عوض مبارك، مرجع سابق، ص. 20.

⁶ نادية دباح، مرجع سابق، ص. 17.

⁷ مجدي عوض مبارك، مرجع سابق، ص. 21.

إنتاجية جديدة¹. ويعتقد Schumpeter أن الريادي هو المبدع الذي يقدم ابتكاراً تكنولوجياً غير مسبق². وتبنى المدخل القائم على أن النظام الاقتصادي المتكون من جانب العرض والطلب يكون في حالة توازن، ويميل الريادي إلى كسر حالة التوازن المسيطرة على النظام الاقتصادي من خلال ما يقدمه من ابتكارات في النظام في صورة توليفات جديدة، وعبر عن ذلك بعملية "التدمير الخلاق" * (Creative Destruction)³؛ فالريادية حسب Schumpeter هي التفكير الخلاق المحرك والدافع الذي يحفظ رأس المال، ويساعد الريادي على التقدم من خلال الأفكار الخلاقة والمبدعة⁴.

لقد مثل Schumpeter التوليفات الجديدة الناجمة عن عمل الريادي باعتباره شخصاً مبدعاً في⁵ :

- إنتاج منتج جديد؛
- إيجاد مصادر جديدة للمواد الخام أو المواد الصناعية؛
- استعمال طريقة إنتاج أو تحويل جديدة؛
- دخول سوق جديدة؛
- إنشاء منظمات جديدة.

عموماً، Schumpeter في نظريته حدد أربعة أنواع للريادي : المنتج المسوق، قبطان الصناعة، المدير الموظف والمؤسس المشارك، واستند في هذا التصنيف إلى معيارين : الوظائف الاقتصادية التي يقوم بها الريادي ووضعه الاجتماعي⁶.

وبالنسبة لـ Kirzner، فإن الصفة الأساسية للريادي هي أنه شخص حساس للفرص ؛ فبينما يعتبر Schumpeter وظيفة الريادي في كسر حالة التوازن والروتين بهدف إحداث التغيير يرى Kirzner أن وظيفة الريادي هي استغلال الفرص الناجمة عن اختلال التوازن لإعادة حالة التوازن. وعليه، تتمثل الخاصية الأساسية للريادي بالنسبة له في إدراكه لوجود فرص مربحة

¹ A. M. Mouloungui, Op. Cit., p. 12.

² مجدي عوض مبارك، مرجع سابق، ص. 22.

* ارتبط مصطلح التدمير الخلاق بالخبير الاقتصادي Joseph Schumpeter في كتابه « Capitalisme, Socialisme et Démocratie » والذي صدر لأول مرة باللغة الانجليزية في الولايات المتحدة سنة 1942 وترجم للغة الفرنسية في سنة 1951. يشير المصطلح إلى عملية ديناميكية مستمرة ينتج عنها اختفاء أنشطة اقتصادية مع إنشاء وخلق أنشطة اقتصادية جديدة أخرى في نفس الوقت. في الاقتصاديات الرأسمالية، كل إبداع تكنولوجي مهم ينتج عنه عملية التدمير الخلاق. أنظر : https://fr.wikipedia.org/wiki/Destruction_cr%C3%A9atrice

³ عمرو علاء الدين زيدان، مرجع سابق، ص. 50.

⁴ مجدي عوض مبارك، مرجع سابق، ص. 22-23.

⁵ T. Verstraete & A. Fayolle, paradigmes et entrepreneuriat, *Revue de L'Entrepreneuriat*, Vol. 4, N°1 (2005), p. 42.

⁶ A. Fayolle, *Entrepreneuriat-apprendre à entreprendre* (Paris : Dunod, 2004), pp. 62-63.

ناتجة عن الفرق بين أسعار المدخلات والمخرجات¹. كما يعتبر أن الريادي له القدرة على الاتصال والتحكم في السوق. وبالتالي، له دور حاسم في تعديل الأسعار من خلال امتلاكه اليقظة في إدراكه الخلل أو حالة عدم التوازن، وهذا ما يجعله مميزاً عن الآخرين².

إن Kirzner لا يرى الريادي بأنه مسير كما يفترض Schumpeter ؛ فهو يركز على ضرورة التفرقة بين الريادية والتسيير، حيث إذا كانت الريادية ناتجة عن استغلال الشخص لفرص غير مستغلة، يسعى المسير للرفع من فعالية طرق الإنتاج إلى أقصى حد ممكن بتعظيم كمية المخرجات انطلاقاً من مستوى معين من المدخلات³.

2.1. النظريات الثقافية

إلى جانب النظريات الاقتصادية التي اهتمت بدراسة أثر الريادية على النشاط الاقتصادي، برزت النظريات الثقافية التي تهتم بدراسة العوامل التي تشجع الريادية، وترتكز على افتراض أن الثقافة السائدة التي تشجع على الريادية في أي مجتمع تؤدي إلى إفرار العديد من الأنشطة الريادية و بروز السلوك الريادي لدى العديد من الأفراد الذين يعيشون في ذلك المجتمع⁴.

ولعل أبرز من ساهم في هذه النظرية M. Weber، حيث يرى أن الريادية هي خصوصية غربية ؛ أي أنها ترتبط بأخلاقيات معينة وهي الأخلاقيات البروتستانتية*، واعتبر أن تبني هذه الأخلاقيات تقود إلى تأسيس نظام اقتصادي خاص، وهو الرأسمالية الصناعية التي هي أصل التطور الاقتصادي⁵. ولا يقتصر Weber على أهمية البعد الديني في الريادية وإنما يعطي أهمية كبيرة للبعد الثقافي من خلال المحددات الثقافية في المجتمع التي تشجع الريادية.

لقد ساهمت المقاربة الوظيفية في توضيح العديد من الجوانب في ظاهرة الريادية، حيث ركزت أكثر على المفاهيم الاقتصادية، ويبقى مجال الريادية يدين لمساهمات روادها والتي

¹ K. Bouabdallah & A. Zouache, *Entrepreneuriat et développement économique, Les cahiers du CREAD, N°73* (Alger : 2005), p. 6.

² A. Tounès, *L'intention Entrepreneurial*, Op. Cit., p.79.

³ K. Bouabdallah & A. Zouache, Op. Cit., p. 7.

⁴ مجدي عوض مبارك، مرجع سابق، ص. 76.

* في كتابه «الأخلاق البروتستانتية وروح الرأسمالية» الذي صدر عام 1922، عالج M. Weber دوافع السلوك الديني في عدد من الأديان الكبرى كالمندوسية والبوذية والكونفوشيوشية والتاوية إلى جانب الديانات السماوية الأخرى كالإسلام والمسيحية واليهودية، وطرح فيه نظريته التي مؤداها : أن النظام الرأسمالي الحديث الذي تطور خلال القرنين السادس عشر والسابع عشر في أوروبا يعود في روحه إلى الذهنية البروتستانتية التي أنتجت قيم ومعايير عقلانية جديدة شجعت على العمل الحر والتتسك والادخار وخلقت مناخاً فكرياً ساعد بدوره على تطور النظام الاقتصادي الحر.

وبالتالي، على تطور ونمو الرأسمالية في أوروبا. لمزيد من المعلومات أنظر : إبراهيم الحيدري، الأخلاق البروتستانتية وروح الرأسمالية، إيلاف (27

ماي 2010)، شوهد في 2015/05/17، في : <http://elaph.com/Web/opinion/2010/5/562699.html>

⁵ K. Bouabdallah & A. Zouache, Op. Cit., p. 2.

اتسمت بـ : المنطق الجاد، المصطلحات المحددة واقتراح اتجاهات بحث تبلور عنها نماذج خاصة بهم¹. لكن رغم ذلك، تركيز المقاربة الوظيفية على الجانب الاقتصادي وعلى دور الريادي في النمو الاقتصادي قد أهمل العديد من الجوانب المتعلقة سواء بعلاقة الريادي بالظروف المحيطة به وبسماته الشخصية في حد ذاته أو بآليات سير العملية الريادية.

2. المقاربة المبنية على الأفراد

لقد برزت العديد من الدراسات التي حاولت تجاوز الجوانب المهمشة من قبل الاقتصاديين في نظرهم لظاهرة الريادية من خلال التركيز على دراسة الريادي وخصائصه، وقد تبلور ذلك في إطار المقاربة النفسية والديمغرافية.

1.2. المقاربة النفسية

تركز المقاربة النفسية أو ما يطلق عليها بمقاربة السمات على دراسة الخصائص النفسية للريادي ؛ فهي تسعى للبحث عن صفات الريادي وعن الصفات التي تميزه والتي تجعله شخصاً ريادياً.

يعتبر Mc Clelland أبرز من اعتبر أن الريادي يتمتع بصفات تميزه عن غيره، حيث يرى أن سلوك الريادي يتحدد ببعدين أساسيين : الحاجة إلى الانجاز والحاجة إلى السلطة ؛ فالحاجة إلى الانجاز تدفع الفرد ليكون مسؤولاً في سعيه لإيجاد حلول للمشاكل التي تواجهه. وبالتالي، يضع لنفسه هدفاً يسعى لتحقيقه، أما الحاجة للسلطة فتتمثل في رغبته لبلوغ مناصب مهمة في النظام²، ويرى Mc Clelland بأن الريادي شخص غير تقليدي يقوم بأعمال بطريقة مميزة ومبتكرة، والأهم من ذلك قدرته على اتخاذ القرار في ظروف غامضة ترتفع فيها نسبة المخاطرة³. ويواجه الريادي أربعة أنواع من المخاطر: المخاطر المالية، المخاطر الوظيفية، المخاطر العائلية والمخاطر النفسية⁴.

لقد سعت العديد من الدراسات إلى إيجاد "بروفيل ريادي متكامل" يمكن أن يُستند إليه في وصف الشخصية الريادية. لكن، تباين خلفيات وخبرات الباحثين أدى إلى وجود اختلاف في تحديد الخصائص المرتبطة بشخصية الريادي، حيث أكد Bygrave على عدم وجود خصائص وصفات سلوكية معينة يمكن أن تفصل بين شخصية الريادي وغير الريادي وإنما اعتبر أن

¹ A. M. Mouloungui, Op. Cit., p. 15.

² M. coster, Entrepreneur et entrepreneuriat, **Les cahiers du gdr CADRES**, N°3, (2003), p. 7.

³ عثمان فريد رشدي، الريادة والعمل التطوعي (الأردن : دار الراية، 2013)، ص. 29.

⁴ M. coster, Op. Cit., p. 8.

الريادي له القدرة على التحكم والرغبة في تحديد مستقبله أكثر من شخص غير ريادي¹. وحدد عشر خصائص مميزة للريادي أطلق عليها (10D's)، واعتبرها كأهم الخصائص التي تميز شخصية الريادي الناجح². الجدول أدناه يبين الخصائص العشر.

جدول 2 : الخصائص المميزة للرياديين الناجحين لـ Bygrave

الخصائص	التوصيف
1. الحلم	الرياديون يتمتعون برؤية لما يمكن أن يكون عليه المستقبل، والأهم من ذلك لهم القدرة على تحويل أحلامهم إلى حقيقة.
2. الحسم	الرياديون لا يماطلون، ولكنهم يسارعون بصناعة القرارات، حيث تعتبر السرعة عاملاً حاسماً في نجاحهم.
3. القدرة على الإنجاز	يقوم الريادي بإنجاز مهامه على أكمل وجه وبالسرية اللازمة.
4. التصميم/العزيمة	يتميز الرياديون بالالتزام التام، حيث من النادر أن يتوقفوا عن العمل عندما تقف في طريقهم العقبات التي يراها البعض مستحيلة المواجهة.
5. الإخلاص والتفاني	الإخلاص والتفاني في العمل، وقد يأتي ذلك أحياناً على حساب العلاقات الخاصة.
6. الحب	الرياديون يحبون ما يعملون، فالحب هو الذي يعينهم على مواجهة الصعوبات.
7. الاهتمام بالتفاصيل	يكون الريادي ملماً بكافة التفاصيل المهمة.
8. الإيمان بالقضاء والقدر	الرياديون لهم الرغبة في حماية أقدارهم بدلاً من الاعتماد على أصحاب الأعمال في كسب أرزاقهم.
9. معيار المال	المال بالنسبة للرياديين أكثر من مجرد معيار للنجاح، فهم يؤمنون بأنهم إذا نجحوا فيما يقومون به من أعمال فسيحصلون على مكافأة.
10. توزيع الملكية	يقوم الرياديون أحياناً بتوزيع ملكية منظماتهم على العاملين الرئيسيين فيها، وهذا ما يعتبر من العوامل الرئيسية في نجاحها.

المصدر : عمرو علاء الدين زيدان، ريادة الأعمال : القوة الدافعة للاقتصاديات الوطنية (القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007)، ص.

.108

¹ V.M.J. Nassif et al., Understanding the entrepreneurial process : a dynamic approach, **Brazilian Administration Review**, Vol. 7, N°2 (Curitiba : April/June 2010), p. 217.

² عمرو علاء الدين زيدان، مرجع سابق، ص. 107.

2.2. المقارنة الديمغرافية

تهتم المقارنة الديمغرافية بدراسة الخصائص الشخصية للفرد الريادي كالوسط العائلي، المستوى التعليمي، السن، الخبرة المهنية، ... وحسب هذه المقارنة، فإن الخصائص الشخصية يمكن أن تلعب دوراً هاماً في دفع الفرد لتبني السلوك الريادي.

ويعتبر السن أحد أهم الخصائص التي تساهم في توجه الفرد للعمل الريادي، وأن سن الفرد له علاقة قوية بنجاح المنظمة¹. وبالنسبة للجنس، معظم الدراسات تؤكد على أن المرأة عادةً ما تكون أكثر اهتماماً بالأسرة أو بوظيفتها، ما يجعلها أقل رغبة في تحقيق طموحات وأهداف متعلقة بإنشاء منظمة خاصة². أما بالنسبة لتأثير المحيط العائلي، يرى العديد من الباحثين أن الرياديين غالباً ما ينتمون إلى عائلات يكون فيها الوالدين أو أحد الأقارب يمارس عملاً خاصاً ما يجعلهم قدوة لهؤلاء الأفراد³. وتؤكد العديد من الدراسات على وجود علاقة بين التعليم والقدرة على اكتساب المعارف والمهارات والثقة بالنفس والقدرة على حل المشاكل، وأن بلوغ الفرد لمستويات عليا في دراسته تمكنه من التعامل بشكل أفضل مع المشاكل التي تواجهه واغتنام الفرص التي تساعده في إنشاء وإدارة منظمته الخاصة⁴.

بالرغم من أن المقارنة التي ركزت على الأفراد برزت لتجاوز الانتقادات التي وجهت للاقتصاديين في تحليلهم لظاهرة الريادية، إلا أنها تعرضت كذلك للعديد من الانتقادات كونها ركزت فقط على شخص الريادي، واقتصرت تحليلها على الصفات النفسية والديمغرافية التي تفسر توجه الفرد إلى ريادة الأعمال. إن أهم انتقاد وجه لهذه المقارنة هو تركيزها على شخصية الريادي لكنها لم تبحث في العمل والنشاط الريادي ؛ أي المهام التي يقوم بها الريادي والتي تمكنه من نجاح منظمته الخاصة.

3. المقارنة العملية

ظهرت المقارنة العملية كنتيجة لتغيير مستوى الدراسة والتحليل لظاهرة الريادية، حيث تجاوزت نقاط الضعف التي ميزت سواء المقارنة الاقتصادية أو المقارنة التي ركزت على خصائص الأفراد، واتجهت هذه المقارنة في البحث عن العمليات التي تتم في الريادية.

¹ Y. Hamidi et al., Modélisation économétrique des caractéristiques des jeunes promoteurs qui ont réussi dans le cadre du dispositif ANSEJ, : (جامعة ورقلة) الجزائر (الملتقى الدولي حول استراتيجيات تنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر) 18-19 أبريل 2012)، ص. 4.

² Y. Hamidi & H. Djaidar, L'impact des caractéristiques individuelles sur la réussite d'un jeune entrepreneur, مجلة الباحث، العدد 13 (جامعة ورقلة : 2013)، ص. 13.

³ N. Nasroun & M. Belattaf, Les déterminants de la création des PME : cas de lawilaya de Béjaïa, الملتقى الدولي حول استراتيجيات تنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر (جامعة ورقلة : 18-19 أبريل 2012)، ص. 6.

⁴ Y. Hamidi et al., Op. Cit., p. 6.

في هذا الإطار، يقر Gartner بمحدودية مقارنة السمات ويقترح دراسة ما الذي يفعله الريادي، كما يركز على دراسة عملية إنشاء المنظمة الجديدة ؛ أي الاهتمام بما يفعله الريادي وليس بما هو عليه¹. ومنه، يركز على دراسة عملية ظهور المنظمات الجديدة ؛ أي دراسة الأنشطة التي تسمح للفرد بإنشاء أي كيان أو وحدة جديدة². وتتمثل هذه الأنشطة فيما يلي³ :

- البحث عن الفرصة المناسبة؛
- جمع الموارد؛
- تصميم المنتج؛
- إنتاج المنتج؛
- تحمل المسؤولية أمام الدولة والمجتمع.

ويعرف الريادي انطلاقةً من بعدين، الأول، يمثل الحدث الريادي والمتمثل في ظهور المنظمة الجديدة ؛ والثاني، هو العملية الريادية التي تشتمل على كل الوظائف والأنشطة لاكتشاف الفرص وإنشاء المنظمة، ومن ثم، فإن الريادي هو الفرد الذي يكتشف الفرص ويقوم بإنشاء منظمة جديدة⁴.

لقد سعت المقاربة العملياتية إلى تحليل، فهم وتفسير مختلف المراحل المعقدة والديناميكية بدءاً من ولادة الفكرة إلى غاية إنشاء المنظمة وتطورها عبر الزمن⁵، وهو ما يميزها باعتبارها أخذت بعين الاعتبار بعد الزمن على عكس المقاربات السابقة، كما ساهمت في توسيع فهم ظاهرة الريادية بتركيزها على دراسة العملية الريادية باعتبارها الجانب الأكثر تعقيداً.

¹ M. coster, Op. Cit., p.9.

² M. Bourguiba, De L'intention à L'action Entrepreneuriale : Approche Comparative Aupres de TPE Françaises et Tunisiennes, **Thèse de doctorat** (Université de Nancy 2 : 2007), p. 43.

³ A. Fayolle, **Introduction à L'Entrepreneuriat** (Paris : Dunod, 2005), p. 14. Cité par نادية دباح، مرجع سابق، ص. 20.

⁴ M. coster, Loc. Cit.

⁵ A. M. Mouloungui, Op. Cit., p. 33.

جدول 3 : الأوجه الثلاثة للريادية

الحدود	المساهمة	المقاربات والنظريات	الأسئلة المطروحة	السياق
<ul style="list-style-type: none"> - إهمال الجانب الشخصي للريادي. - الإخفاق في تفسير السلوك الريادي. - اعتبار أن الريادي له هامش حرية محدود. 	<ul style="list-style-type: none"> - إيجاد علاقة بين الريادي والنمو الاقتصادي. - الريادية ناجمة عن عوامل اجتماعية وثقافية. 	<ul style="list-style-type: none"> - المقاربة الاقتصادية، الثقافية، السوسولوجية والأنثروبولوجية*. 	<ul style="list-style-type: none"> - ماهو دور الريادي في التنمية الاقتصادية ؟ - ما هي العوامل الأساسية لتحفيز وتعزيز الريادية ؟ 	السياق
<ul style="list-style-type: none"> - صعوبة تحديد بروفييل حقيقي يحدد ويقيس الشخصية الريادية. 	<ul style="list-style-type: none"> - السلوك الريادي يتحرك ويتحفز من خلال الدوافع والسمات الشخصية. - إعطاء أهمية لصفات وخصائص الفرد. 	<ul style="list-style-type: none"> - المقاربة النفسية والديمغرافية. 	<ul style="list-style-type: none"> - من هو الريادي ؟ - بماذا يتميز الريادي عن الأشخاص الآخرين ؟ - ما هو البروفايل النفسي للريادي ؟ 	الفرد (الريادي)
<ul style="list-style-type: none"> - عدم إعطاء أهمية لقدرات وإمكانات الفرد الريادي. 	<ul style="list-style-type: none"> - اعتبار أن الريادية سلوك يتمثل في شكل مجموعة من الأعمال والأنشطة. 	<ul style="list-style-type: none"> - نظريات المنظمات ونظريات الإدارة 	<ul style="list-style-type: none"> - ما الذي يقوم به الريادي ؟ - ما الذي يميز مشروع الريادي ؟ - ما هي الوظائف والمهام الأساسية لإنشاء منظمة ناجحة ؟ 	العملية والنشاط الريادي

Source : I. Danjou, L'entrepreneuriat : un champ fertile à la recherche de son unité, **Revue française de gestion : hommes et techniques**, Vol. 28, N°138 (2002). Cité par, adapté de N. Rajhi, Conceptualisation de l'esprit entrepreneurial et identification Des facteurs de son développement dans l'enseignement supérieur tunisien, **Thèse de doctorat** (université de Grenoble : 2011), pp. 27-28.

استناداً إلى ما تم التطرق إليه، فإن الاتجاهات العلمية التي تبلورت في إطار ثلاث مقاربات قد تبدو أنها متعارضة غير أنها في حقيقة الأمر متكاملة وإدماجها في وجهة نظر متعددة الأبعاد يسمح بفهم أفضل للريادية¹. إن الدراسة الناجحة للريادية لا يمكن أن تعتمد على اتجاه أو بعد واحد لكونها ظاهرة متعددة الأوجه والأبعاد والعلاقات المختلفة، بل تستوجب الاعتماد على مختلف المقاربات لصياغة صورة متعددة الأوجه لظاهرة الريادية.

* الأنثروبولوجيا : هو ذلك العلم الذي يدرس البشر في ماضيهم وحاضرهم لكي يفهم هذه الكيانات الهائلة والمعقدة من الثقافات عبر التاريخ. يُجمع الباحثون في علم "الأنثروبولوجيا" على أنه علم حديث العهد إذا ما قيس ببعض العلوم الأخرى كالفلسفة والطب والفلك وغيرها، إلا أن البحث في شؤون الإنسان والمجتمعات الإنسانية قديم قَدَم الإنسان منذ وعى ذاته وبدأ يسعى للتفاعل الإيجابي مع بيئته الطبيعية والاجتماعية. وتُعرف الأنثروبولوجيا بصورة مختصرة وشاملة بأنها علم دراسة الإنسان طبيعياً واجتماعياً وحضارياً ؛ أي أنها لا تدرس الإنسان ككائن وحيد بذاته أو منعزل عن أبناء جنسه، إنما تدرسه بوصفه كائناً اجتماعياً بطبعه، يحيا في مجتمع معين له ميزاته الخاصة في مكان وزمان معينين. أنظر : أحمد إبراهيم خضر، علم الأنثروبولوجيا Anthropology ماهيته والانتقادات الموجهة إليه، **الألوكة** (6 مارس 2013)، شوهد في 2015/05/25، في : <http://www.alukah.net/web/khedr/0/51448>

¹ N. Rajhi, Op. Cit., p. 28.

المبحث الثاني : تعريف الريادية

إن اختلاف وجهات النظر حول الريادية يؤكد الاتفاق على أنه لا يمكن تعريف الريادية من منطلق واحد. ومنه، يستدعي الأمر الإلمام بأهم التصورات المختلفة للوصول إلى تعريف متعدد الأبعاد للريادية.

أولاً : مفهوم الريادية (أهم النماذج)

تتعلق الدراسة من اتجاهين*. وذلك، من خلال تحديد مفهوم الريادية حسب النماذج (paradigms) المقترحة من طرف Fayolle & Verstraete ومفهومها حسب Fayolle.

1. مفهوم الريادية حسب نماذج Fayolle & Verstraete

للإلمام بمختلف اتجاهات الباحثين في تحديد مفهوم شامل للريادية، اقترح Fayolle & Verstraete أربعة نماذج أساسية تتمثل في :

- نموذج إنشاء (ظهور) المنظمات الجديدة؛
- نموذج التعرف على الفرص واستغلالها؛
- نموذج خلق القيمة؛
- نموذج الابتكار.

1.1. نموذج إنشاء (ظهور) المنظمات الجديدة The paradigm of organizational emergence

حسب Gartner الذي يعتبر رائد هذا الاتجاه، الريادية هي عملية إنشاء المنظمات الجديدة ودراسة الريادية تستوجب دراسة عملية ولادة وظهور المنظمات الجديدة ؛ أي دراسة الأنشطة التي تسمح للفرد بإنشاء منظمة جديدة مستقلة قانونياً¹.

فالريادية حسب هذا التوجه تشمل جميع الأنشطة والوظائف التي يقوم من خلالها الفرد المغتنم للفرص بحشد وجمع الموارد (المعلوماتية، المادية، البشرية، ...) لتجسيد تلك الفرص

* انطلاقاً من محاولة الإلمام بمختلف الدراسات التي تناولت موضوع الريادية، يتجه البحث الحالي في تعريفه للريادية إلى ما تم تبيينه في دراسة Rajhi. وذلك، لمعالجتها إشكالية العوامل المحفزة على تطور الريادية على مستوى الجامعة، حيث تبنت الاتجاه الأول الذي يُبلور تعريفات مختلف الباحثين في إطار أربعة نماذج. إضافةً إلى ذلك، فإن سعي الدراسة إلى تطوير الريادية وروح الريادية، الهدف منه هو تحقيق الاتجاهات الأربعة أي بهدف إنشاء المنظمات، استغلال الفرص، خلق القيمة، الإبداع. أما الاتجاه الثاني، فيعتبر بمثابة مفهوم عام من طرف Fayolle، والذي يقترح من خلاله ثلاث ركائز مهمة تساعد في تحديد مفهوم للريادية في دراسة أي موضوع في هذا المجال.

¹ R. jaziri, Une vision renouvelée des paradigmes de l'entrepreneuriat : Vers une reconfiguration de la recherche en entrepreneuriat, **Colloque International : Entrepreneuriat et Entreprise : nouveaux enjeux et nouveaux défis** (Gafsa : 3-5 Avril 2009), pp. 7-8.

في إطار مشروع منظم¹. وتجدر الإشارة هنا أنه وفقاً للمفاهيم الحديثة، فإن إنشاء المنظمة (The creation of organization) يفترض الإنشاء من العدم (The creation ex-nihilo)؛ أي إنشاء منظمة لم تكن موجودة في السابق. لذلك، غالباً ما يطلق عليها مصطلح ظهور المنظمات (Organizational emergence)².

ويشير مفهوم ظهور المنظمات إلى ظاهرة تنتج عن التفاعل المتبادل بين مختلف العوامل مثل : الخبرة، الخيال أو الأفكار، والتي تصبح ذات معنى في إطار توليفة جديدة. وبذلك، يركز Gartner على مسألة ظهور المنظمة وتحولها إلى كيان موجود فعلاً، ويستند في ذلك إلى افتراض Moore & Collins بأن الريادي له قدرة كبيرة على تحويل الأحلام إلى حقيقة من خلال إنشاء مشروع جديد³.

2.1. نموذج التعرف على الفرص واستغلالها The paradigm of detection and exploitation of opportunity

يرتكز هذا الاتجاه على فكرة الفرصة الريادية، ويرجع ذلك إلى أعمال Shane & Vankatarman، حيث يعرف كل منهما مجال الريادية على أنه الدراسة العلمية لكيف، من طرف من وما هي نتائج اكتشاف وتقييم واستغلال الفرص التي تسمح بخلق منتجات وخدمات مستقبلية⁴؛ أي أن هذا المدخل يعتبر أن الريادية هي عملية اكتشاف وتقييم واستغلال الفرص، وأن الشخص الريادي هو من يملك القدرة على إدراك تلك الفرص واستغلالها. ويمكن بلورة مصادر الفرص في ثلاثة أنواع تتمثل في⁵ :

- الفرص المتواجدة في الأسواق كنتيجة لعدم الكفاءة إما بسبب عدم تناسق وانسجام المعلومات أو بسبب العوائق التكنولوجية التي لا تسمح بتلبية الحاجات غير المشبعة؛
- الفرص الناتجة عن التغيرات الخارجية في مختلف المجالات الاجتماعية، السياسية، الديمغرافية والاقتصادية؛
- الفرص الناجمة عن الابتكارات والاختراعات والتي تولد معارف جديدة.

¹ E.M. Laviolette & C. Loue, Les compétences Entrepreneuriales : définition et construction d'un référentiel, **Le congrès internationale francophone en entrepreneuriat et PME : L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales** (Haute école de gestion (HEG) Fribourg, Suisse : 25-27 octobre 2006), p. 4.

² A. M. Mouloungui, Loc. Cit.

³ T. Verstraete & A. Fayolle, Op. Cit., p. 37.

⁴ O. Chortani, Les caractéristiques de la dynamique entrepreneuriale dans les pépinières d'entreprises en Tunisie, **Le congrès 6^{ème} congrès De L'Institut franco-brésilienne en administration des affaires- IFBAE : Innovation, coopération internationale et le développement régional** (Uni-FACEF : 23-24 mai 2011, p. 818.

⁵ K. Messeghem, L'entrepreneuriat en quête de paradigme : apport de l'école autrichienne, **Le congrès internationale francophone en entrepreneuriat et PME : L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales** (Haute école de gestion (HEG) Fribourg, Suisse : 25-27 octobre 2006), p. 5.

يرتكز هذا الاتجاه على فكرة "الظهور أو البروز" كالاتجاه السابق. ولكن، يربط ذلك بدراسة ظهور أي نشاط اقتصادي جديد وليس بالضرورة ظهور منظمة جديدة، كما يفترض أيضاً أن الفرص توجد في الطبيعة كما هي ويكفي امتلاك القدرة على اكتشافها ومعرفتها من أجل امتلاكها وتحويلها إلى حقيقة اقتصادية¹.

3.1. نموذج خلق القيمة The paradigm of value creation

إن خلق القيمة أحد المواضيع التي تمثل جوهر الريادية². وأن الموضوع العلمي المدروس في مجال الريادية يتمثل في الثنائية الفرد وخلق القيمة ؛ أي أن النتيجة (القيمة) لا يمكن فصلها عن الموضوع (الريادي) وأن جميع الأنشطة المولدة للقيمة والتي تتم من طرف فرد أو مجموعة من الأفراد تقع ضمن مجال الريادية³.

لقد اقترح مبدأ الثنائية من طرف Morin وارتكز فيه على تصورين في إطار ديناميكية للتغيير، ينطلق الأول من الفرد باعتباره الشرط الأساسي في خلق القيمة والذي يحدد طرق الإنتاج، حجمه، ... باعتباره الفاعل الرئيسي. وذلك، من أجل خلق قيمة معينة ؛ أما التصور الثاني فهو ينطلق من القيمة على اعتبار أن خلق القيمة لا يكون إلا من خلال العمل الذي قام به الفرد، حيث تحتل هذه القيمة مكانة كبيرة في حياته (نشاطاته، أهدافه، حالته الاجتماعية...) وتكون قادرة على إحداث تغيير في صفاته (المهارات، القيم، ...) ⁴.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن مفهوم القيمة تجاوز حدود المبادئ الكلاسيكية لعلم الاقتصاد والتي تمثل سعر التبادل في السوق ليأخذ بعين الاعتبار البعد الاجتماعي على اعتبار أن الريادية تُعنى أيضاً بالمنظمات غير الهادفة للربح⁵.

4.1. نموذج الابتكار The innovation paradigm

حسب Drucker الذي يعتبر من أبرز رواد هذا الاتجاه، فإن وظيفة الريادية هي الابتكار⁶. كما أن الابتكار هو أساس الريادية، والذي قد يكون ذو طبيعة تكنولوجية أو تنظيمية، ويكون بشكل جذري، منتظم، متقطع أو شامل⁷.

¹ A. Fayolle, **Entrepreneuriat...**, Op. Cit., p. 29.

² K.D. Justin, Problématique de l'Entrepreneuriat Immigré en République Démocratique Du CONGO : Essai de Validation d'un Modèle, **Thèse de doctorat** (Université de Reims Champagne Ardenne : 2009), p. 58.

³ S. Emin & N. Schieb-Bienfait, Ce Que L'économie Sociale et Solidaire Fait A L'entrepreneuriat ou Les Défis Que L'économie Sociale et Solidaire pose aux Paradigmes Dominants de L'entrepreneuriat, **6^{ème} congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat : Entreprendre et innover dans une économie de la connaissance** (Sophia Antipolis : 19-21 novembre 2009), p. 8.

⁴ T. Verstraete & A. Fayolle, Op. Cit., pp. 39-40.

⁵ Ibid., P. 40.

⁶ A. M. Mouloungui, Op. Cit., p. 13.

⁷ T. Verstraete & A. Fayolle, Op. Cit., p. 42.

وتعتبر مساهمات Schumpeter الأصل في هذا التوجه، فبالنسبة إليه الريادية والابتكار مرتبطان من خلال فعالية ما سماه بعملية التدمير الخلاق، والتي اعتبرها بالعملية التي تركز من خلالها المنظمات الجديدة على الابتكار كبديل للمنظمات الروتينية¹.

في هذا الإطار، يعتبر الابتكار مصدر النمو الاقتصادي ويتجاوز إنتاج وبيع المنتجات والخدمات المبتكرة لمنظمة قائمة وإنما يتطلب الأمر قيادة الأعمال. وبذلك، يمكن أن تكون الريادية خطوة ضمن عدة خطوات لعملية أكثر اتساعاً (حلقة في سلسلة الابتكار)².

إن كل نموذج من النماذج الأربعة يمكن أن يعتبر جانباً من جوانب الريادية. وبالتالي، هي غير متناقضة بقدر ما هي متكاملة تُمكن من الوصول إلى تعريف شامل للريادية.

2. مفهوم الريادية حسب Fayolle

يقر Fayolle بأنه لا يمكن تحديد تعريف فاصل ونهائي للريادية. وذلك، انطلاقاً من أن ظاهرة الريادية في حد ذاتها ظاهرة معقدة وغير متجانسة ومتعددة الأوجه³.

وعليه، فإن مفهوم الريادية وفقاً لـ Fayolle يكون من خلال تحديد ثلاثة جوانب مهمة وأساسية تتمثل في : الإشكالية، المحاور والأبعاد الممكن تحديدها في إطار دراسة مجال الريادية.

1.2. الإشكاليات المطروحة في مجال الريادية

يرى Fayolle أنه لتعريف الريادية لابد أن يرتبط ذلك بإشكالية خاصة محددة، واقترح في هذا الإطار ثلاث إشكاليات بصفة عامة يمكن أن تطرح في هذا المجال، وهي⁴ :

- الريادية كظاهرة اقتصادية واجتماعية؛
- الريادية كموضوع بحث؛
- الريادية كمجال للتعليم.

يتلخص شرح هذه الإشكاليات فيما يلي⁵ :

- الريادية كظاهرة اقتصادية واجتماعية، وتهتم بدراسة آثار ونتائج النشاط الريادي كالابتكار، إنشاء المنظمات، خلق فرص العمل...

¹ K.D. Justin, Op. Cit., p. 55.

² T. Verstraete & A. Fayolle, Loc. Cit.

³ A. Fayolle, *Le Métier de Créateur D'entreprise* (Éditions d'Organisation, 2003), p. 19.

⁴ A. Fayolle, *Entrepreneuriat...*, Op. Cit., p. 2.

⁵ Ibid., pp. 2-3.

- الريادية كموضوع للبحث، وتهتم بالسلوك (سواء الفردي أو التنظيمي) ؛ أي بالسلوكيات المعتمدة في عملية اكتشاف واستغلال الفرص كدراسة سلوك الفرد الذي يلعب دوراً مهماً ويساهم في ظهور المنظمات الجديدة.
- الريادية كمجال للتعليم، وتركز على مختلف المعارف والكفاءات التي تؤدي وتفيد في تفعيل الريادية وتستند في ذلك على سلوكيات محددة.

2.2. محاور وأبعاد الريادية

يرى Fayolle أن تعريف الريادية يرتبط بثلاثة محاور مختلفة (الحالة الذهنية، السلوك، المواقف) ويتعلق ببعدين أساسيين (البعد الفردي والبعد الجماعي) ؛ أي أن الريادية تكون من طرف فرد أو فريق أو منظمة¹.

• الحالة الذهنية State of mind

بالنسبة للفرد يتعلق الأمر بروح الريادية أما بالنسبة للفريق أو المنظمة فالأمر يتعلق بالثقافة الريادية، ويمكن وصف الحالة الذهنية للفرد أو صاحب المنظمة أو الفريق من خلال دراسة مختلف القيم كالمخاطرة والمبادرة أو كل ما يرتبط بانجاز الأهداف ومختلف المواقف كتحمل المسؤولية والرغبة في التغيير. لكن، من أين تكتسب هذه القيم والمواقف ؟ ومن أين تمنح الروح أو الثقافة الريادية ؟ بالنسبة للفرد، يكتسب ذلك من العائلة، المدرسة (نظام التعليم)، المجتمع والوسط الاجتماعي، أما بالنسبة للمنظمة، فتكتسب مختلف القيم من المالك، المدير، البيئة أو قد تكون نتيجة لبرامج التدريب التي تهدف إلى تغيير ثقافة المنظمة².

• السلوك Behaviour

يتمثل السلوك سواء الفردي أو الجماعي في القدرة على تحمل المخاطرة، اكتشاف واستغلال الفرص، المبادرة، المسؤولية، القدرة على حل المشكلات الإدارية والعمل الجماعي، ويعتبر السلوك بمثابة الجانب الظاهر والملموس للحالة الذهنية³.

• المواقف Situation

تتمثل المواقف الريادية الممكنة فيما يلي⁴ :

- إنشاء منظمة من العدم؛
- إنشاء منظمة عن طريق التفريع؛

¹ A. Fayolle, *Le Métier...* , Op. Cit., pp. 19-20.

² Ibid., P. 20.

³ Ibid., P. 21.

⁴ A. Fayolle & L.J. Filion, *Devenir Entrepreneur* (Paris : Pearson, 2006), p. 14.

- إنشاء منظمة عن طريق الامتياز؛
- شراء منظمة قائمة (سواء في حالة جيدة أو تواجه صعوبات)؛
- خلق أنشطة، تطوير منتجات جديدة في مؤسسة قائمة؛
- العمل الحر المستقل.

ثانيا : مفهوم الريادية في اتجاه البحث الحالي

انطلاقاً من الأطر التي حددها Fayolle & Verstraete، والتي تمكن من التوصل إلى تعريف محدد حسب اتجاه وهدف كل دراسة، فإنه يتم تحديد موقع البحث الحالي من مجال الريادية وفقاً لما يلي :

1. من حيث المقاربة

يركز البحث الحالي على عامل رئيسي يتمثل في تسويق مخرجات الجامعة باعتباره أحد العوامل المهمة والفعالة التي يمكن أن يدعمها التوجه الريادي للجامعة لتحقيق جامعة ريادية بالجزائر (السياق)، كما يعنى البحث بدراسة روح الريادية لدى أعضاء الجامعة وأيضاً الثقافة الريادية لدى الجامعة (الفاعل)، إضافةً إلى أن دراسة التوجه الريادي تدخل ضمن مرحلة قبلية من مراحل المسار الريادي (العملية).

2. من حيث النموذج

إن النماذج التي حددها كل من Fayolle & Verstraete تعكس أهم الاتجاهات الفكرية التي تُعرف الريادية، فقد اختلفت هذه الاتجاهات في نظرتها للريادية، حيث ركزت في تعريفها على زاوية معينة تعتبرها أساس الريادية، غير أن هذه النماذج الأربعة يمكن أن تتبلور لتحدد اتجاهاً متكاملماً لأهم الجوانب التي يركز عليها موضوع الريادية. من هذا المنطلق، فإن البحث يتبنى مفهوماً ينطوي على نظرة متعددة الأوجه. وبالتالي، هو يعتبر الريادية على أنها مجموع الأعمال والنشاطات التي تسمح بخلق القيمة سواء كانت هذه القيمة للفرد أو المجتمع، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال عملية الابتكار التي تسمح باستغلال فرص ثم اكتشافها وتقييمها، فينتج عن ذلك إنشاء وظهور منظمات جديدة.

3. من حيث الإشكالية

باعتبار أن أساس البحث الحالي هو الوصول إلى تجسيد فكرة الجامعة الريادية، فإن ذلك يستدعي دراسة الريادية كموضوع للبحث من خلال الاهتمام باتجاهات (سلوكيات) الجامعة كمنظمة لاستغلال والتكيف مع مختلف التحديات من أجل إقحام نفسها في المشاركة في التنمية

الاقتصادية والاجتماعية، حيث أن الجامعة يمكن أن تلعب دوراً محورياً في تطوير الريادية في المجتمع.

4. من حيث المحاور والأبعاد

البحث يعتبر أن تجسيد الجامعة الريادية في الواقع سيؤدي بالضرورة إلى : من ناحية الحالة الذهنية، تحفيز الروح الريادية لدى أعضاء الجامعة والثقافة الريادية لدى الجامعة ؛ من ناحية السلوك، تبني سلوكيات ريادية كتحمل المخاطرة، المبادرة، ... للجامعة أفراداً وتنظيماً ؛ أما من ناحية المواقف، فسينتج عن كل ما سبق مختلف المواقف الريادية الممكنة.

من خلال ما سبق يلاحظ أن دراسة أي موضوع في مجال الريادية يحتاج إلى فهم مختلف وجهات النظر حول مفهوم الريادية في حد ذاتها، حيث أن دراسة المفهوم من جميع زواياه مهما اختلفت واتسعت يساعد في تأسيس قاعدة جيدة يُنطلق منها لتحديد وجهة النظر التي تتلاءم مع الموضوع المراد دراسته والبحث فيه في هذا المجال.

المبحث الثالث : الريادية والتوجه الريادي

يرتكز هذا الجزء على دراسة محاور مهمة في مجال الريادية، والتي توضح وتفيد في معالجة إشكالية البحث، حيث يتم تناول عنصرين مهمين أحدهما يكون على مستوى الفرد (طلبة، أساتذة وباحثين) ويتمثل في روح الريادية، والآخر يكون على مستوى المنظمة (الجامعة) ويتمثل في الثقافة الريادية، ليتم بعد ذلك التطرق لموضوع التوجه الريادي وأبعاده المختلفة.

أولاً : روح الريادية والثقافة الريادية

دراسة موضوع الجامعة الريادية وتوجهها الريادي، يكون على مستويين أساسيين، واللذين يمثلان بعدي الريادية، يمثل الأول أعضاء الجامعة والثاني الجامعة كمنظمة. لذلك، سيتم تناول محور الحالة الذهنية بالنسبة للفرد (الطالب أو الأستاذ أو الباحث) والتي تمثل روح الريادية، والحالة الذهنية بالنسبة للمنظمة (الجامعة) والتي تمثل الثقافة الريادية.

1. روح الريادية Entrepreneurial spirit

قبل التطرق لمفهوم روح الريادية (l'esprit d'entreprendre)، لابد من توضيح أوجه الاختلاف بينه وبين مفهوم آخر غالباً ما يتم الخلط بينهما، وهو مفهوم روح المؤسسة (l'esprit d'entreprise).

تعتبر C.L.Jarniou روح المؤسسة على أنها مجموعة من المواقف العامة والايجابية تجاه مفهوم المؤسسة والريادي، أما مفهوم روح الريادية، فهو أوسع من ذلك نظراً لارتباطها أكثر بالمبادرة والنشاط، كما أن الأفراد الذين يملكون روح الريادية لديهم إرادة تجريب أشياء جديدة أو القيام بأشياء مختلفة لمجرد أن هناك إمكانية للتغيير¹. وليس بالضرورة أن يكون لهؤلاء الأفراد اتجاه أو رغبة في إنشاء مؤسسة أو حتى تكوين مسار مهني ريادي ؛ لأن هدفهم يسعى لتطوير قدرات خاصة للتنامشي والتكيف مع التغيير من خلال عرض أفكارهم والتصرف بكثير من الانفتاح والمرونة، والبعض الآخر يتعمق ويعتبر أن روح الريادية تتطلب تحديد الفرص وجمع الموارد اللازمة والمختلفة من أجل تحويلها لمنظمة².

كما يعرف فريق من الخبراء في الاتحاد الأوروبي مكلف بتعليم وتدريب الريادية روح الريادية كونها لا تقتصر على عملية إنشاء مؤسسة. ولكن، يجب أن ينظر إليها على أنها موقف عام يمكن الاعتماد عليه بشكل مفيد من طرف كل فرد في الحياة اليومية وفي جميع الأنشطة المهنية³، وعرفت روح الريادية أيضاً بأنها حالة ذهنية أو طريقة تفكير تقود فرد (أو مجموعة من الأفراد) لتحديد الفرص وجمع الموارد اللازمة لاستغلالها من أجل خلق قيمة معينة. وبالتالي، فإن روح الريادية هي الذهنية أو التفكير الذي يدفع الفرد لأخذ المبادرات ومواجهة التحديات ليصبح فرداً فعالاً في حياته الخاصة والمهنية، مع ارتباط ذلك بمجموعة من القدرات والمهارات⁴.

2. الثقافة، الثقافة التنظيمية، الثقافة الريادية

على مستوى المؤسسات الجامعية، فإن الثقافة الريادية هي جزء من ثقافة موجودة أصلاً وهي الثقافة التنظيمية. لكن، قبل تناول المفهومين من الضروري تحديد مفهوم الثقافة على اعتبار أنه يشترك في كل من مفهوم الثقافة التنظيمية والثقافة الريادية⁵.

¹ C.L. Jarniou, A Propos de Promotion auprès des Jeunes Esprit D'entreprise ou Esprit D'entreprendre ?, p. 2. disponible en : www.granderegion.net/.../Intervention_de_Mme_Leger-Jarniou_fra.doc

² منيرة سلامي، التوجه المقاولاتي للشباب - بين متطلبات الثقافة وضرورة المرافقة -، الملتقى الدولي حول : استراتيجيات التنظيم ومرافقة

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر (جامعة ورقلة : 18-19 أبريل 2012)، ص. 3.

³ Y. Wang, L'évolution de l'intention et le développement de l'esprit d'entreprendre des élèves ingénieurs d'une école française : une étude longitudinale, **Thèse de doctorat** (Ecole Centrale de Lille : 2010), p. 38.

⁴ Ibid., P. 39.

⁵ Y. Oussaidane, Apprendre à entreprendre : un nouveau challenge pour l'université algérienne, **Les 4èmes Journées Scientifiques Internationales sur l'Entrepreneuriat « L'Entrepreneuriat des jeunes : Variété des contextes, des acteurs et des circonstances »** (l'Université Mohamed Khider Biskra : 23-25Avril 2013), p. 10.

1.2. الثقافة

عرفت الثقافة من طرف منظمة اليونسكو (UNESCO) سنة 1982 على أنها "مجموعة من السمات الروحية والمادية، الفكرية والعاطفية التي تميز فئة اجتماعية معينة". وينظر للثقافة على المستوى الفردي والجماعي، فالفرد يعتبر عضو في منظومة ثقافية أوسع. على المستوى الفردي، هي عبارة عن مجموع المعارف والمهارات والممارسات المكتسبة من خلال التجربة والخبرة، أما على المستوى الجماعي، فهي تمثل جميع الهياكل الاجتماعية والسلوكيات الجماعية التي تميز المنظمات في المجتمع¹.

إن مفهوم الثقافة في معناه يتضمن منظور وظيفي مزدوج، يصف الأول الكيفية التي تتم من خلالها الأشياء. ومنه، الأساس الذي يفسر مختلف الأحداث، السلوكيات، الإجراءات، ويشير الثاني إلى كيف يجب أن تكون الأشياء من خلال مختلف المعتقدات، القيم والمعايير. جذب هذا المنظور علماء الإدارة والتسيير، وحاول العديد من الباحثين أبرزهم Smuker دراسة ظاهرة نقل مفهوم الثقافة من السوسيو- أنثروبولوجيا إلى علوم الإدارة والتسيير. وبالتالي، فإن الثقافة تعتبر كنظام تسيير يمكن أن تلعب دوراً مهماً في ديناميكية المنظمات وتساهم في فهم أفضل لما يحدث من سلوكيات وعلاقات².

2.2. الثقافة التنظيمية

ثقافة المنظمة هي شخصيتها ومناخها التي تحدد السلوك والروابط المناسبة وتحفز الأفراد من خلال جوانبها من قيم واعتقادات ومدركات وافترضات وقواعد ومعايير وأنماط سلوكية مشتركة³. وتعرف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من القيم والمعتقدات التي تشكل منهج تفكير أعضاء المنظمة وإدراكاتهم، ومن ثم، تؤثر في أسلوب ملاحظاتهم وتفسيرهم للأشياء داخل المنظمة وخارجها مما ينعكس على سلوك الأفراد وممارسات الإدارة وأسلوبها المتبع لأجل تحقيق رسالة المنظمة⁴. ورغم الاختلافات في تعريف الثقافة التنظيمية إلا أن هناك اتفاقاً يجمع على أنها أحد عناصر البيئة الداخلية للتنظيم، وهي محصلة العلاقات الاجتماعية المتكررة بين العاملين المتمثلة في القيم والمعتقدات والأعراف والمعايير والتوقعات⁵.

¹ C. L. Jarniou, Développer la culture entrepreneuriale chez les jeunes, *Revue française de gestion*, N°185 (Paris : 2008), pp. 162-163.

² Y. Oussaidane, Op. Cit., p. 11.

³ رائد اسماعيل عباينة وماجد أحمد حتاملة، دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الأردن، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلد 9، العدد 4 (2013)، ص. 655.

⁴ عبد اللطيف عبد اللطيف ومحفوظ أحمد جودة، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية - دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة-، *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والإدارية*، المجلد 26، العدد 2 (2010)، ص. 123.

⁵ رائد اسماعيل عباينة وماجد أحمد حتاملة، مرجع سابق، ص. 656.

3.2. الثقافة الريادية Entrepreneurial culture

حظي مفهوم الثقافة الريادية بالاهتمام من طرف الباحثين نظراً لإدراك أهمية ودور الثقافة على مستوى ريادة الأعمال، وكانت أول مبادرة لتعريف الثقافة الريادية من طرف Toulouse، حيث اعتبرها على أنها ثقافة تشجع المثابرة والتصميم، النشاط التجاري، المبادرة الفردية والجماعية وتقبل إحداث التوازن المناسب بين تحقيق الأمن والمخاطرة كما تسمح بتقديم حلول في ظل الصراع بين الاستقرار أو التغيير¹. يؤكد Toulouse في تعريفه على أن الثقافة الريادية هي مصدر المثابرة والمبادرة والمخاطرة ليس للفرد فقط وإنما أيضاً للفريق، بالرغم أن تعريفه قد يشير إلى حصر مفهوم الريادية في عملية إنشاء المنظمات.

من جانب آخر اعتبرت الثقافة الريادية على أنها آلية ضد الفقر، وأن هناك خمس حالات تعنى بالثقافة الريادية تتمثل في : إنشاء وإدارة منظمة ؛ الأسلوب الديناميكي والمبتكر للموظف في العمل لتطوير المنظمة ؛ البحث الجاد والمستمر عن عمل من طرف فرد عاطل عن العمل ؛ مناهج التعليم التي تحفز على التدريب ؛ الأنشطة والتفاعلات المجتمعية الايجابية والمبتكرة². ومنه، الثقافة الريادية هي ثقافة تحفز على التغيير للأفضل انطلاقاً من عدم وجود حدود للابتكار والمبادرة من طرف الأفراد.

كما عرفت الثقافة الريادية على أنها الخصائص والاتجاهات التي تعكس الرغبة في القيام والمشاركة في الأعمال الريادية، حيث يشير هذا التعريف إلى دور العملية التعليمية الفردية والجماعية في تطوير الريادية، وهو بذلك يضيف العملية التعليمية كأحد العوامل التي يجب أخذها بعين الاعتبار في تعريف الثقافة الريادية³.

وعليه، يمكن تعريف الثقافة الريادية على أنها مجموعة القيم والمعتقدات التي تتشكل لدى أعضاء المجموعة (طلبة، أساتذة، باحثين، موظفين)، والتي تؤثر في تفكيرهم وتدفعهم للتغيير والاتجاه إلى ريادة الأعمال من خلال الابتكار، المبادرة والقدرة على تحمل المخاطر.

¹ T. Razafindrazaka, Influence de la culture entrepreneuriale régionale sur l'innovation des PME : Analyse de deux régions contrastées du Québec, 12^{ème} Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME (Agadir : 29-31 Octobre 2014), p. 5.

² B. M. Yvette, Culture entrepreneuriale et création d'entreprise chez les artisans congolais, 5^{ème} Rencontre Artisanat – Recherche « Entreprendre dans l'Artisanat : quel (s) défi (s) ? » (Montpellier : 15 juin 2010), pp. 3-4.

³ Y. Oussaidane, Op. Cit., p. 12.

ثانيا : التوجه الريادي Entrepreneurial Orientation

تعود جذور مفهوم التوجه الريادي إلى الأدبيات المتعلقة بإستراتيجية اتخاذ القرار¹، ويعتبر هذا المفهوم السبب في إيجاد حلقة الوصل بين مجالي بحث الإستراتيجية والريادية²، حيث يتحدد التوجه الريادي مع الإستراتيجية المتبناة على مستوى المنظمة والتي تلجأ إليها المنظمات لاكتساب المزايا التنافسية³.

ويعتبر موضوع التوجه الريادي أحد أهم المواضيع التي حظيت بالاهتمام من طرف العديد من الباحثين في مجال الريادية في السنوات الأخيرة⁴، حيث طُور هذا المفهوم لأول مرة من طرف Danny Miller سنة 1983. وذلك، في مقاله «The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms» ، ويقترح فيه Miller قياس السلوك الريادي للمنظمة من خلال الابتكار، المبادرة وتحمل المخاطرة ؛ فهو يرى أن الصفة الريادية للمنظمة هي بالضرورة نتيجة ايجابية للأبعاد الثلاثة⁵. وعرف التوجه الريادي على أنه عملية، ممارسات وأنشطة اتخاذ القرار التي ينتج عنها مدخلات جديدة⁶. وهنا، تم التفريق بين الريادية والتوجه الريادي، حيث أن المدخلات الجديدة (إنتاج منتجات أو خدمات جديدة، غزو أسواق جديدة، إنشاء مؤسسات جديدة) تمثل الدور الأساسي للريادية وأن التوجه الريادي هو الأسلوب الذي يتم من خلاله انجاز هذه المدخلات⁷. وعليه، تفسر المدخلات الجديدة ما هي الريادية في حين يصف التوجه الريادي كيف تُنجز هذه المدخلات الجديدة.

¹ A. Rauch et al., Entrepreneurial Orientation And Business Performance : An Assessment of Past Research and Suggestions for The Future, **Entrepreneurship, theory and practice : ET & P**, Vol. 33 (2009), p. 6.

² H.M. Campos et al., Entrepreneurial Orientation in Mexican Microenterprises, **Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation**, Vol. 9, N°3 (2013), p. 5.

³ R.M. Zulkifli & M.M. Rosli, Entrepreneurial Orientation and Business Success of Malay Entrepreneurs : Religiosity as Moderator, **International Journal of Humanities and Social Science**, Vol. 3, N°10 (May 2013), p. 265.

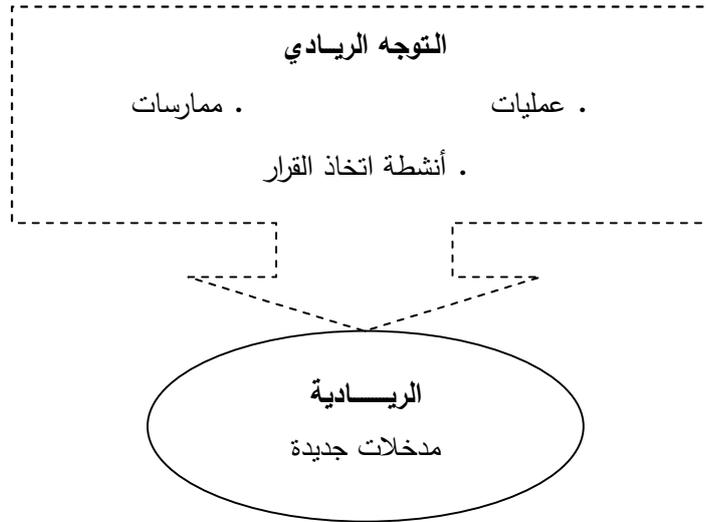
⁴ M. Mrabet et al., Effets Modérateurs Des Caractéristiques Du Manager Sur La Relation Orientation Entrepreneuriale – Performance De L'innovation, **Innovation forum VI : Crisis, innovation and transition** (university of Paris west, Nanterre, la défense : 1-3 October 2014), p. 2.

⁵ K. Randerson et al., Orientation Entrepreneuriale : Une Approche par Les Configurations, **7ème Congrès de l'Académie de L'Entrepreneuriat et de l'Innovation** (Paris : 12-15 octobre 2011), p. 4.

⁶ R.M. Zulkifli & M.M Rosli, Loc. Cit.

⁷ N. Cherchem & A. Fayolle, Evolution du concept d'orientation entrepreneuriale : Enjeux et Perspectives, **journee de recherche « Entrepreneuriat et Stratégie »** (Bordeaux : 1er juillet 2008), p. 9.

شكل 1 : الفرق بين الريادية والتوجه الريادي



Source : N. Cherchem & A. Fayolle, Evolution du concept d'orientation entrepreneuriale : Enjeux et Perspectives, **journee de recherche « Entrepreneuriat et Strategie »** (Bordeaux : 1er juillet 2008), p. 10.

ويمثل التوجه الريادي شرطاً أساسياً لنجاح المنظمات، حيث يشير مختلف الباحثين إلى أن المنظمة ذات المستوى العالي في توجهها الريادي تميل إلى أن تكون مبدعة كما تشجع المبادرات المبتكرة والمطورة لمنتجات وخدمات جديدة، خاصةً فيما يتعلق بتطوير الأفكار والتقنيات الجديدة¹. فالتوجه الريادي يعتبر ذهنية خاصة تحفز الإبداع، الابتكار والتغيير².

ثالثاً : أبعاد التوجه الريادي

عرفت المنظمة الريادية على أنها تلك المنظمة التي تتعهد بابتكار منتجات جديدة وتبادر إلى القيام بأنشطة فيها روح المخاطرة، كما تأتي دائماً بالمبتكر والمفيد وتمتلك القدرة على إطاحة منافسيها³. إن هذا التعريف يشير إلى أن الابتكار، تحمل المخاطرة والمبادرة هي صفات المنظمة الريادية. ومنه، يرى أن هذه الصفات تمثل أبعاد التوجه الريادي للمنظمات، وتم إضافة بعدين آخرين إلى جانب الأبعاد الثلاثة (الابتكار، تحمل المخاطرة، المبادرة)، حيث يمكن أن يلعب كل منهما دوراً مهماً في التوجه الريادي للمنظمة، وهما : الاستقلالية والمنافسة⁴. ويمكن توضيح الأبعاد الخمسة للتوجه الريادي فيما يأتي :

¹ D.N. de Haaff & B. Urban, Internationalisation and entrepreneurial orientation of multi-national organisations in emerging markets, **International Journal of Business and Emerging Markets**, Vol. 5, N°2 (January 2013), p. 3.

² N. Cherchem & A. Fayolle, Op. Cit., p. 7.

³ مجدي عوض مبارك، مرجع سابق، ص. 193.

⁴ P. Taylor, The effect of entrepreneurial orientation on the internationalization of SMEs in developing countries, **African Journal of Business Management**, Vol. 7, N°19 (May 2013), p. 1928.

1. الابتكار Innovation

منذ أعمال Schumpeter عُرف الابتكار على أنه عملية خلق وتطوير منتجات وخدمات جديدة وأصبح يعتبر كنشاط أساسي للمنظمة الريادية، وجعل هذا المنطلق أغلب الباحثين يعتبرون أن الابتكار يمثل قلب الريادية¹. إن الابتكار هو ميل المنظمة لدعم الأفكار الجديدة، التجريب والعمليات الابتكارية التي ينتج عنها منتجات، خدمات وأساليب إبداعية جديدة، فضلاً عن السعي للبحث عن حلول مبدعة وغير تقليدية لمختلف المشاكل والاحتياجات². فتبني المنظمة لأنشطة إبداعية يؤدي إلى خلق قيمة لها، كما يساعدها في السعي لإيجاد حلول غير تقليدية للمشاكل والاحتياجات وخلق تغييرات هادفة في إمكانيات وطاقات المنظمة³. وقد يأخذ الابتكار أشكالاً عديدة، بدءاً من الدخول في إنتاج خط إنتاجي جديد أو تجربة وسيلة إعلانية جديدة إلى تركيز الجهود بهدف التحكم في المنتجات أو التكنولوجيات الحديثة⁴.

2. تحمل المخاطرة Risk taking

غالباً ما اقترن تعريف الريادية بالمخاطرة، فلقد افترض John Stuart Mill منذ سنة 1800 أن أبرز صفة للريادي تكمن في قدرته على تحمل المخاطر⁵. وتشير المخاطرة إلى مدى استعداد المديرين لتخصيص موارد كبيرة في العمل في ظل درجة عالية من عدم التأكد⁶. فالمخاطرة ترتبط ارتباطاً وثيقاً مع مبادرة المدراء في السعي للحصول على فرص جديدة، والتي ينتج عليها المخاطرة والميل للإبداع الريادي⁷. كما يقصد بالمخاطرة القدرة على حساب المخاطر الممكن حدوثها مع المواجهة النفسية والاقتصادية، ومن ثم، اتخاذ القرار الملائم للتغلب عليها⁸. وتمثل المخاطرة الميل لاتخاذ إجراءات جريئة كالمغامرة بالدخول إلى أسواق جديدة غير معروفة وتخصيص جزء كبير من الموارد في مشاريع غير مؤكدة النتائج والاقتراض

¹ N. Cherchem & A. Fayolle, Op. Cit., p. 12.

² J. Alegre & R. Chiva, Entrepreneurial Orientation, Innovation and Firm Performance : The Importance of Organizational Learning Capability, **Unpublished MBA research** (University of Valencia : 2009), p. 3.

³ حامد كريم الحدراوي وأمير نعمة مخيف الكلابي، دور التوجه الريادي في إدراك الزبون لجودة الخدمة "دراسة تطبيقية لآراء عينة من المنظمات السياحية (الفنادق) في محافظة النجف"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 1 (2013)، ص. 227.

⁴ P. Taylor, Op. Cit., p. 1929.

⁵ N. Cherchem & A. Fayolle, Loc. Cit.

⁶ G. Preda, The Influence of Entrepreneurial Orientation and Market-based Organizational Learning on The Firm's Strategic Innovation Capability, **The journal Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society**, Vol. 8, N°4 (2013), p. 609.

⁷ حامد كريم الحدراوي وأمير نعمة مخيف الكلابي، مرجع سابق، ص. 228.

⁸ مجدي عوض مبارك، مرجع سابق، ص. 210.

بشكل كبير¹. و يرتبط الميل لأخذ المخاطرة بطبيعة المنظمات والأفراد ومدى الفائدة المتوقعة من مقدار هذا الخطر. وعليه، يستدعي الأمر ضرورة إدراك مثل هذا الخطر، خاصةً في ظل ظروف المجتمع والبيئة الخارجية المحيطة بالمنظمات والأفراد².

3. المبادرة Proactivity

تعتبر المبادرة عنصر أساسي في ريادة الأعمال، وتعرف على أنها اغتنام الفرص التي قد تكون أو لا تكون متعلقة بالنشاط الفعلي للمنظمة³، حيث تعبر المبادرة عن مدى ارتباط المنظمة بالفرص المتاحة في السوق من خلال القدرة على استباق تلك الفرص⁴. وتكون المبادرة من خلال العمل المسبق من أجل القدرة على مواجهة ما يمكن أن يكون سبباً للمشاكل في المستقبل⁵، فهي تعني ميل المنظمة إلى استباق الاحتياجات المستقبلية والتغيرات البيئية من خلال استخدام أساليب وتقنيات حديثة⁶. وتعتبر المنظمة المبادرة على أنها المنظمة التي تقدم منتجات، تكنولوجيا وتقنيات إدارية حديثة، ليس كرد فعل للتغيرات التي تحدث في البيئة وإنما لتساهم في تشكيل تلك البيئة⁷. فسلوك المبادرة يكون من خلال المشاركة في التغييرات والانتباه إلى البيئة، وهي تختلف عن السلوك التفاعلي الذي يكون بمثابة رد فعل للتغيرات التي تحدث في البيئة⁸.

4. الاستقلالية Autonomy

تشير الاستقلالية إلى العمل بشكل مستقل من حيث طرح الأفكار والرؤى والعمل على تنفيذها⁹، وتمثل الاستقلالية بعداً مهماً في الريادية، فهي تسمح للأفراد والفرق بتطوير الأفكار الجديدة وتنمية روح المبادرة¹⁰. ولا تتعلق الاستقلالية فقط بالفرد أو الفريق لأنها تشكل مفهوم يستند في نهاية الأمر على حجم المنظمة، أسلوب الإدارة، مستوى المركزية ودرجة التفويض

¹ N. Cherchem & A. Fayolle, Culture d'entreprise, profil du dirigeant et orientation entrepreneuriale des PME : Un modèle théorique, 3^{èmes} Journée Georges Doriot « L'Intrapreneuriat : Au-delà des discours, quelles pratiques ? » (Caen : 4-5 Mars 2010), p. 4.

² بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال (عمان : دار المسيرة، 2008)، ص. 68.

³ G. Preda, Loc. Cit.

⁴ M. Arief, The Effect of Entrepreneurial Orientation on the Firm Performance through Strategic Flexibility : A Study on the SMEs Cluster in Malang, **Journal of Management Research**, Vol. 5, N°3 (2013), p. 48.

⁵ S. Murad, Influence of entrepreneurial orientation on leadership styles, 3rd IBA Bachelor Thesis Conference (University of Twente : 3 July 2014), p. 5. available at : <http://essay.utwente.nl/65856/>

⁶ حامد كريم الحدراوي وأمير نعمة مخيف الكلابي، مرجع سابق، ص. 228.

⁷ P.C. Patel & R.R. D'Souza, Leveraging Entrepreneurial Orientation to Enhance SME Export Performance, **Small Business Research Summary**, N°337 (January 2009), p. 7.

⁸ بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص. 69.

⁹ C. Callaghan & R. Venter, An investigation of the entrepreneurial orientation, context and entrepreneurial performance of inner-city Johannesburg street traders, **Southern African Business Review**, Vol. 11, N°1 (2011), p. 31.

¹⁰ N. Cherchem & A. Fayolle, Evolution... , Op. Cit., p. 13.

وأنماط وقواعد الحوكمة ؛ أي أن درجة الاستقلالية تعتمد على مستوى المركزية ومدى التفويض والتي هي غالباً ما ترتبط بحجم المنظمة¹، حيث أن المنظمات الصغيرة الأكثر ريادة يتجه مدراؤها ليكونوا أكثر استقلالية².

5. المنافسة العدائية Competitive aggressiveness

تشير المنافسة العدائية إلى كيفية تفاعل المنظمة مع مختلف توجهات المنافس إلى جانب تلبية متطلبات السوق³، باعتبار أن مواجهة المنافس تكون من أجل دخول أسواق جديدة أو بهدف تحسين الموقع التنافسي للمنظمة⁴. وهي تعتبر ميل المنظمة للتحدي المباشر والحازم لمنافسيها من أجل دخول سوق جديد أو تحسين موقعها، مما يمكنها من تحقيق أداء أفضل من منافسيها في السوق⁵. وتعكس المنافسة هنا رغبة المنظمة في أن تكون متطورة بدلاً من الاعتماد على طرق تقليدية في تنافسها⁶. ويرى بعض الباحثين أن بُعد المبادرة والمنافسة العدائية لهما نفس المعنى، غير أن البعض الآخر يثبت وجود اختلاف بين البعدين، ذلك أن المبادرة تكون استجابةً للفرص المتاحة من أجل استغلالها في حين تكون المنافسة استجابةً لمختلف المخاطر والتهديدات المرتبطة بالمدخلات الجديدة من أجل تقاؤها⁷.

¹ D. Nobile et al., L'orientation entrepreneuriale comme vecteur d'accompagnement d'un élu local, 12^{ème} Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME (Agadir : 29-31 Octobre 2014), p. 6.

² Idem.

³ M. Arief, Loc. Cit.

⁴ H.M. Campos et al., Op. Cit., p. 7.

⁵ K. Randerson & A. Fayolle, Management Entrepreneurial et Orientation Entrepreneuriale : Deux concepts aussi différents ? , Cahiers de recherche n° 2010-04 E4 (2010), p. 6.

⁶ D. Okhomina, Entrepreneurial orientation and psychological traits : the moderating influence of supportive environment, Journal of Behavioral Studies in Business (2010), p. 6.

⁷ N. Cherchem & A. Fayolle, Evolution... , Loc. Cit.

خلاصة الفصل الأول

تم التطرق في هذا الفصل إلى التطور التاريخي لمفهوم الريادية والريادي، حيث اتضح أن مفهوم الريادي عرف العديد من المعاني التي كانت تُنسب إليه، ويعود ذلك إلى طبيعة الدور الذي كان يقوم به في كل مرحلة زمنية، ولعل أبرز وأهم مرحلة في تطور هذا المفهوم هو دخوله إلى النظرية الاقتصادية في القرن الثامن عشر والفصل بينه وبين عدة مصطلحات أخرى كالرأسمالي والإداري. وتم تناول مجال الريادية من حيث مختلف مساهمات الباحثين نظراً لتمييز ظاهرة الريادية بتعدد الأوجه، حيث تبلورت في إطار ثلاثة اتجاهات فكرية خصص كل اتجاه لدراسة جانب مهم من جوانب الريادية، والتي لم تكن متعارضة بقدر ما كانت متكاملة، وتبين أن البحث في مجال الريادية لا يمكن أن يعتمد على جانب واحد لها فقط، وإنما يستوجب الإلمام بمختلف الجوانب والأبعاد المتعلقة بها.

كما تم التطرق إلى تعريف الريادية من خلال مسارين : الأول، حُدد فيه مفهوم الريادية حسب أهم النماذج التي تناولته، أما الثاني اتضح فيه أن مفهوم الريادية لا يمكن أن يكون مطلقاً وإنما يتحدد بثلاثة جوانب أساسية تُمكن من صياغة مفهوم يتلاءم مع دراسة أي موضوع أو محور في مجال الريادية. وانطلاقاً من ذلك، تم تحديد مفهوم للريادية حسب اتجاه البحث على ضوء الإشكالية المدروسة والهدف المراد الوصول إليه.

وفي هذا الفصل أيضاً، تم إلقاء الضوء على التوجه الريادي بعد أخذ نظرة على محورين مهمين، روح الريادية باعتباره حالة ذهنية تخص الفرد والثقافة الريادية كحالة ذهنية تُعنى بالمنظمة. وذلك، لمساهمة كل منهما في دفع التوجه الريادي للأفراد والمنظمات. ليتم بعد ذلك تناول التوجه الريادي من حيث توضيح مفهومه وتمييزه عن الريادية، ثم التطرق لأبعاده الخمسة.

إن ما تم التطرق إليه في هذا الفصل يعتبر بمثابة خلفية مهمة وأساسية لفهم وتجاوز بعض الغموض حول ظاهرة الريادية، مع الأخذ بعين الاعتبار أنه تم التركيز فقط على ما يعتبر مهماً لتناول موضوع البحث الحالي المتمثل في الجامعة الريادية وتوجهها الريادي. وعليه، يتطرق الفصل الموالي إلى موضوع الجامعة الريادية.

الفصل الثاني

الجامعة الريادية : تصور لعلاقة الجامعة بالبيئة الخارجية

المبحث الأول : تطور دور الجامعة

المبحث الثاني : الجامعة الريادية

المبحث الثالث : علاقة الجامعة بالبيئة الخارجية في إطار نموذج الجامعة الريادية

الفصل الثاني

الجامعة الريادية : تصور لعلاقة الجامعة بالبيئة الخارجية

« يجب على الجامعات أن تصبح مبادرة أكثر، بل ريادية. إن لم تفعل ذلك، ستواجه خطراً كبيراً خلال العقود الأولى من القرن الحادي والعشرين... » (Burton Clark (2000)

اقتصرت النظرة التقليدية للجامعة على أنها مكان للتدريس وإجراء البحوث في مختلف العلوم والمعارف. وفي ظل هذا المفهوم الضيق لم تتدارك هذه النظرة اتساع الدور الذي يمكن أن تلعبه الجامعة في ظل التحديات التي تشهدها المجتمعات على مستوى العالم نتيجة للتغيرات والمستجدات في مختلف مناحي الحياة. حتى وإن تم تجاوز هذا القصور، فإن الجامعة بهذا المفهوم تعتبر أحد أهم المصادر المنتجة للمعرفة، ما يجعلها ركيزة أساسية ليس في بناء اقتصاد المعرفة فحسب، بل في بناء مجتمع قائم على المعرفة.

إن الجامعة اليوم تجد نفسها في ظل معطيات جديدة شكلت بالنسبة لها تحدياً كبيراً سواء على مستوى بيئتها الداخلية أو علاقتها بالبيئة الخارجية، ومن ثم، فإن تفعيل دورها في ظل تلك المعطيات فرض عليها إعادة صياغة وتشكيل ملامح جديدة لصورة الجامعة الحديثة. وذلك، مواكبةً لمتطلبات المجتمع المعاصرة واستعداداً للتغيرات المستقبلية. وبالتالي، أصبح تحول الجامعة أمراً حتمياً، وهو ما جعلها تتجه لتبني أدواراً جديدة لا تتفصل عن دورها التقليدي، من خلاله تتمكن من المساهمة الفعّالة في التنمية المجتمعية بصفة عامة. ونتيجةً لذلك، ظهرت العديد من المفاهيم الحديثة للجامعة، لعل أبرزها مفهوم "الجامعة الريادية".

في هذا الفصل، سيتم بدايةً إعطاء لمحة عن نشأة الجامعة ومفهومها وأدوارها التقليدية، والتعرض لأهم التحديات المعاصرة التي تواجهها الجامعة وعن تبنيها للدور الجديد كاستجابة لتلك التحديات. بعد ذلك، يتم معالجة مفهوم الجامعة الريادية من ناحية التطرق لمختلف التعاريف التي قدمها الباحثون كمحاولات لتوضيح هذا المفهوم باعتباره مفهوم حديث النشأة، والتطرق إلى تبني الجامعة للتوجه الريادي كمسار حتمي لتصبح جامعةً رياديةً. ويتم أيضاً تناول مختلف دراسات ونماذج الباحثين كمساهمات لتحديد العوامل التي يمكن من خلالها إنشاء وتطوير الجامعة الريادية. وانطلاقاً من أن البحث يهتم بعلاقة الجامعة بالبيئة الخارجية، سيتم التطرق لعلاقة الجامعة بالبيئة الخارجية في إطار مفهوم الجامعة الريادية، بالتركيز على علاقة الجامعة بأهم مكونات المجتمع وما نتج عن ذلك من مفاهيم أخرى حديثة، وعلى آليات تجسيد دور الجامعة على مستوى البيئة الخارجية ليتم صياغة إطار تصوري لطبيعة ذلك الدور وفقاً للمفاهيم المتبناة من طرف البحث.

المبحث الأول : تطور دور الجامعة

يعتبر هذا المبحث مدخل للفصل، حيث سيتم إعطاء لمحة تاريخية عن نشأة الجامعة، وبشكل مختصر سيتم تناول مفهوم الجامعة والوظائف التقليدية لها. بعد ذلك، سيتم التطرق للتحديات الجديدة التي تواجهها الجامعة، وأخيراً، محاولة التعرف على الوظيفة الثالثة للجامعة.

أولاً : الجامعة : خلفية عامة

لقد تطورت الجامعة عبر عدة مراحل عبر التاريخ ؛ ففي البداية لم تكن تظهر بالشكل الذي تُعرف عليه اليوم، كما أن مفهومها ارتبط بالعديد من المفاهيم بسبب الاختلاف في تحديد المعاني التي تحملها من بلد لآخر. فيما يلي لمحة عن نشأة الجامعة ومفهومها وشرح لوظائفها التقليدية.

1. لمحة تاريخية عن نشأة الجامعة

يعتبر تاريخ ومكان نشأة أول جامعة مثار جدل ؛ ففي حضارة اليونان القديمة اشتهر معلمون أمثال سقراط وأرسطو ممن قاموا بتعليم الفلسفة والعلوم. ولكن، تعليمهم لم يكن ضمن الإطار الجامعي، حيث لم يكن الطلبة في تلك الأيام بحاجة إلى النجاح في امتحان القبول أو الانتظام في مقررات محددة ولا يُمنحون شهادات أكاديمية¹. لكن رغم ذلك، هناك من يرى أن التعليم العالي الذي تطور في بلاد اليونان هو أقرب من ممارسات التعليم الجامعي في عصرنا الحاضر، ويرى البعض أنه يعتبر أساساً لهذا النوع من التعليم وتُحدد بدايته زمنياً بالقرن الرابع للميلاد².

تطور بعد ذلك التعليم العالي عند بداية الحضارة العربية والإسلامية في شكل مساجد وجوامع تُدرّس القرآن الكريم وعلومه والمذاهب الفقهية في الحديث وعلم الكلام، حيث كان هذا النوع من التعليم العالي مهتماً بالعلوم الإسلامية، فبدايات مؤسسات التعليم العالي كانت في الحرمين الشريفين - مكة والمدينة - وانتشرت منها إلى قسم من الجوامع في الحواضر العربية كالمستنصرية والمدارس النظامية في بغداد والقرويين في فاس (859 م) والأزهر في مصر (972 م)³ والزيتونة في شمال إفريقيا وتعتبر الثلاث الأخيرة من أقدم جامعات العالم، حيث بدأت بتدريس العلوم الإسلامية ثم بعد ذلك أصبحت معظم العلوم المعاصرة تُدرّس فيها⁴.

¹ الموسوعة العربية العالمية، الطبعة 2، المجلد 8 (الرياض : مؤسسة أعمال الموسوعة للنشر والتوزيع، 1999)، ص. 150.

² عبد العزيز الغريب صقر، الجامعة والسلطة : دراسة تحليلية للعلاقة بين الجامعة والسلطة (القاهرة : الدار العالمية، 2005)، ص. 147.

³ محمد عوض الترتودي وأغادير عرفات جويحان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات العليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات (عمان : دار المسيرة، 2006)، ص ص. 135، 137.

⁴ الموسوعة العربية العالمية، نفس الصفحة.

ويعتبر قيام الجامعات في العصور الوسطى أقصى قمة تعليمية، فهي تمثل النموذج التاريخي للجامعات بمفهومها الحديث، فرغم ما عُرف سابقاً من مدارس ومعاهد إلا أن العصور الوسطى هي التي أخرجت الجامعة كما نعرفها اليوم. ويميل مؤرخو التربية إلى اعتبار جامعة بولونيا الإيطالية التي أنشأت في أواخر القرن الثاني عشر وكانت مركزاً هاماً للدراسات القانونية، بأنها تستحق أن تُلقب بأول جامعة في الغرب مع أن بعض المعاهد كان يحمل اسم الجامعة بالفعل¹. وتبع ذلك نشوء جامعات أخرى في مدن بادوا في إيطاليا ومونبليه في فرنسا ومدن متوسطة أخرى بمبادرات من الطلبة الذين كانوا يُموّلون تلك الجامعات، كما ظهرت مجموعة من الجامعات شمال أوروبا كجامعة باريس وجامعة أكسفورد وجامعة كامبردج، والتي قام الأساتذة أنفسهم بتأسيسها².

إن نمو الجامعات الأولى في العصور الوسطى لم يكن تلقائياً، ولم يكن يُخطط لإنشائها عن قصد، ولم يكن يصدر قانوناً لإنشائها وتنظيمها كما هو الحال اليوم. وإنما جاء نمو هذه الجامعات نتيجة النمو في رسالتها العلمية، ورغبة في العلم والتعليم، وأيضاً كان ظهورها نتيجةً لانتساع الميدان العلمي والمعرفي بفضل الاحتكاك بالعرب والعلماء والمفكرين اليونانيين، إضافةً إلى ظهور المدن وما صاحب ذلك من ظهور تجمعات كبيرة من السكان³. وتوالى بعد ذلك إنشاء الجامعات في العديد من الدول. وتجدر الإشارة إلى أن أولى المحاولات لإنشاء جامعة عربية بالمعنى الحديث، كانت ثمرة جهود الحركة الوطنية بإنشاء الجامعة المصرية الأهلية سنة 1908 م، نواة كلية الآداب في الجامعة المصرية الحكومية سنة 1925، والتي أصبحت تعرف بجامعة القاهرة سنة 1953 م⁴.

ومنه، يمكن إيجاز المراحل العديدة لمسار نشأة الجامعات بمعناها الحديث بما أجمله Basil Fletcher في أربعة مراحل، تتمثل في⁵ :

- المرحلة الأولى : وهي مرحلة نشأة الجامعات الأوروبية في القرن الثاني عشر؛
- المرحلة الثانية : مرحلة عصر النهضة في القرن الخامس عشر، نجم عنه تجديد في جامعات أوروبا وبعدها بقليل في أمريكا؛

¹ محمد منير مرسي، الاتجاهات الحديثة في التعليم الجامعي المعاصر وأساليب تدريسه (القاهرة : عالم الكتب، 2002)، ص. 7.

² رياض عزيز هادي، نشأة الجامعات وتطورها، الجامعات (النشأة والتطور - الحرية الأكاديمية - الاستقلالية)، سلسلة ثقافية جامعية، المجلد 2، العدد 2 (جامعة بغداد : 2010)، ص. 6.

³ محمد منير مرسي، مرجع سابق، ص. 7-8.

⁴ محمد عوض الترتودي وأغادير عرفات جويحان، مرجع سابق، ص. 137.

⁵ باسيل فلنشر، الجامعات في العلم المعاصر، المؤتمر الأول للتعليم العالي في العراق، ترجمة موفق الحمداني (جامعة بغداد)، ص. 10-10.

25. نقلاً عن رياض عزيز هادي، مرجع سابق، ص. 10.

- المرحلة الثالثة : تشمل النصف الثاني من القرن التاسع عشر، حيث حدث توسع عالمي في إنشاء الجامعات، إضافة إلى ظهور مؤسسات التعليم العالي خارج الجامعات وعلى نطاق واسع؛
- المرحلة الرابعة : والتي تمتد من الحرب العالمية الثانية إلى غاية اليوم، حيث ظهرت الجامعات في كل دول العالم، وعرفت هذه المرحلة ظهور الجامعات التخصصية كالجامعات التكنولوجية، الطبية والإنسانية.

2. مفهوم الجامعة

يقصد بالتعليم الجامعي التعليم الذي يتم داخل كليات أو معاهد جامعية بعد الحصول على الشهادة الثانوية والتعليم العالي يمثل التعليم الذي يتم داخل مؤسسات تتبع عادة وزارات التعليم العالي بعد الحصول على الشهادة الثانوية¹. ولقد عرّف فضل التعليم العالي على أنه التعليم الذي يتم في مؤسسات تعليمية عالية، ويتيح للكبار والراغبين والباحثين عن المعرفة نوعاً عالياً من التعليم ومستوى رفيعاً من المعرفة عن طريق الحلقات التي يلتقي فيها الأستاذ مع طلابه محاوراً ومناقشاً وموضحاً².

إن الجامعة كمنظمة تعليمية تمثل أعلى مؤسسة معروفة في التعليم العالي، وتطلق أسماء أخرى على الجامعة والمؤسسات التابعة لها مثل : الكلية، المعهد، الأكاديمية، مجمع الكليات التقنية، المدرسة العليا. وتسبب هذه الأسماء اختلاطاً في الفهم لأنها تحمل معاني مختلفة من بلد لآخر³. غير أن الجامعات تتميز عن الأنواع الأخرى من مؤسسات التعليم العالي بالمدى الواسع من المقررات الجامعية التي تقدمها، وتوفير فرص كثيرة للطلبة للتخصص في مختلف حقول العلوم، العلوم الاجتماعية، العلوم الإنسانية والفنون الإبداعية، كما تُعد الطلبة لكل المهن الخاصة، وهذا عكس ما نجده في الكليات والأكاديميات التي تركز على واحد أو اثنين من حقول المعرفة⁴.

إن مفهوم الجامعة لا يوجد له تعريف قائم بحد ذاته أو تحديد شخصي وعالمي نتيجة تعدد الزوايا التي يمكن النظر من خلالها لهذه المؤسسة، فبالنسبة لعلماء التربية هي مؤسسة تعليمية تعرض التعليم العالي، وفي نظر علماء الاجتماع هي مؤسسة اجتماعية نشاطها موجه لتلبية الطلب الاجتماعي على التكوين العالي والمساهمة في التنمية المجتمعية، أما عند

¹ الموسوعة العربية العالمية، الطبعة 2، المجلد 7 (الرياض : مؤسسة أعمال الموسوعة للنشر والتوزيع، 1999)، ص. 25.

² محمد عوض الترتودي وأغادير عرفات جويحان، مرجع سابق، ص. 135.

³ الموسوعة العربية العالمية، المجلد 8، ص. 146.

⁴ نفس المرجع والصفحة سابقاً.

الباحثين في مجال الاقتصاد، فهي تمثل منشأة تهدف إلى إعداد القوى البشرية الضرورية لقيادة التنمية الاقتصادية للبلاد. وعليه، تعتبر الجامعة مؤسسة وطنية قبل أن تكون مؤسسة أكاديمية¹.

لقد عُرفت الجامعة* على أنها مؤسسة علمية مستقلة ذات هيكل تنظيمي معين وأنظمة وأعراف وتقاليد أكاديمية معينة، تتمثل وظائفها الرئيسية في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وتتكون من مجموعة من الكليات والأقسام ذات الطبيعة التخصصية وتقدم برامج دراسية متنوعة في تخصصات مختلفة تمنح بموجبها درجات علمية للطلاب². وهنا، يُنظر للجانب التنظيمي للجامعة كمؤسسة لها هيكل تنظيمي ووظائف محددة³. وعُرفت الجامعة أيضاً على أنها المؤسسة الاجتماعية التي طورها المجتمع لغرض أساسي هو خدمته⁴. ورغم التعدد والاختلاف في تعريف الجامعة إلى أنه يمكن الاستناد في هذا البحث إلى تعريف أبو ملحم الذي يشير فيه بأن الجامعة تمثل مجتمعاً علمياً متكاملًا تتجه كل اهتماماتها في هدف واحد، وهو البحث عن الحقيقة من خلال وظائفها الأساسية التي تتمثل في التعليم، البحث العلمي وخدمة المجتمع⁵.

3. الوظائف التقليدية للجامعة

وإن تعددت واختلقت مهام الجامعة يمكن حصرها في وظيفتين أساسيتين لا يمكن لأي جامعة أن تقوم بدونهما، تتمثل في :

¹ أبو القاسم سعد الله، *بحوث في التاريخ العربي الإسلامي* (بيروت : دار الغرب الإسلامي، 2003)، ص. 163.

* اصطلاح جامعة University مأخوذ من كلمة Universitas وتعني الاتحاد أو التجمع الذي يضم ويجمع أقوى الأسر نفوذاً في مجال السياسة في المدينة من أجل ممارسة السلطة، وهكذا استخدمت كلمة "الجامعة" لتدل على تجمع الأساتذة والطلاب من مختلف البلاد والشعوب. وتعتبر الكلمة العربية "جامعة" ترجمة دقيقة للكلمة الانجليزية المرادفة لها ؛ لأنها في مدلولها العربي أيضا تعني "التجميع" و"التجمع". أنظر : محمد منير مرسي، مرجع سابق، ص ص. 9-10.

² مليجان معيض الثبيتي، الجامعات نشأتها مفهومها ووظائفها - دراسة وصفية تحليلية -، *المجلة التربوية*، العدد 54 (جامعة الكويت : 2000)، ص. 214. نقلاً عن بلقاسم سلاطينية وأسماء بن تركي، العلاقة التكاملية بين الجامعة والمجتمع ومسألة التنمية الاجتماعية، *مجلة العلوم الإنسانية*، العدد 35/34 (جامعة بسكرة : 2014)، ص. 13.

³ بلقاسم سلاطينية وأسماء بن تركي، مرجع سابق، نفس الصفحة.

⁴ محمود أحمد شوق ومحمد مالك محمد سعيد، تقويم جهود الجامعات الإسلامية نحو خدمة المجتمع والتعليم المستمر - دراسة مقارنة-، *المؤتمر القومي السنوي الثاني لمركز تطوير التعليم الجامعي - الأداء الجامعي والكفاءة والفعالية والمستقبل -*، (جامعة عين شمس : 31 أكتوبر - 2 نوفمبر 1995)، ص. 149. نقلاً عن بلقاسم سلاطينية وأسماء بن تركي، مرجع سابق، نفس الصفحة.

⁵ أحمد أبو ملحم، أزمة التعليم العالي : وجهة نظر تتجاوز حدود الأقطار، العدد 98 (بيروت : دار الفكر العربي، 1999)، ص. 21.

1.3. التعليم

وهي الوظيفة الأولى للجامعة والتي تتلخص في المشاركة في تقديم المعرفة ونشرها من خلال عملية التعليم والتدريس وتزويد الطلاب بمختلف العلوم والمعارف، إضافةً إلى إعداد القوى البشرية ذات المهارات الفنية والإدارية من المستوى العالي في مختلف التخصصات¹. فهذه الوظيفة تهدف إلى تنمية شخصية الطالب من جميع الجوانب من خلال الحصول على تلك المعارف والحفاظ عليها وتكوين اتجاهات جيدة عن طريق الحوار والتفاعل وتوليد المعارف والعمل على تقدمها². وهنا، يمكن النظر إلى الجامعة من زاوية إنتاجها لقوى بشرية مدربة ومؤهلة على أنها مؤسسة إنتاجية تأخذ على عاتقها مسؤولية تدريب تلك القوى البشرية بعد إعدادها³. وهو المستوى الذي تصل إليه الجامعة في أداء وظيفتها لسد متطلبات المجتمع منها والإفادة مما يتعلمه الطلبة لخدمة المجتمع⁴.

2.3. البحث العلمي

ويمثل الوظيفة الثانية للجامعة، حيث أن البحوث العلمية تعتبر من وظائف الجامعة الأساسية، إذ أن للجامعات دوراً في تنمية المعرفة وتطويرها من خلال ما تقوم به من أنشطة تتعلق بالبحث العلمي، فهي تعد ركناً مهماً من أركان الجامعة، ولا يمكن القول بوجود جامعة بالمعنى الحقيقي إذا ما أهملت البحث العلمي⁵.

ويعتقد أن وظيفة البحث العلمي هي أكثر الوظائف التصاقاً بالجامعة لسببين : يتمثل السبب الأول في أن الجامعة تتوافر لديها الموارد الفكرية والبشرية القادرة على القيام بنشاطات الأبحاث المرتبطة بحاجات التنمية للدول، أما السبب الثاني، فيعود إلى اعتبار أن الجامعة هي المؤسسة الوحيدة التي يمكن عن طريقها القيام بنشاطات الأبحاث بصورة انضباطية، والتي تتمكن من خلالها تقديم الخدمات الاستشارية التي تحتاجها قطاعات المجتمع المختلفة⁶.

¹ محمود محمد عبد الله كسناوي، توجيه البحث العلمي في الدراسات العليا في الجامعات السعودية لتلبية متطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية (الواقع- توجهات مستقبلية)، ندوة الدراسات العليا بالجامعات السعودية... توجهات مستقبلية (جامعة الملك عبد العزيز : أبريل 2001)، ص. 3.

² أحمد محمود الخطيب وعادل سالم معاينة، الإدارة الإبداعية للجامعات : نماذج حديثة (عمان : جدارا للكتاب العربي ؛ اريد : عالم الكتب الحديث، 2006)، ص. 45.

³ أميرة محمد علي أحمد حسن، نحو توثيق العلاقة بين الجامعة والمجتمع، المؤتمر السادس "التعليم العالي ومتطلبات التنمية" (جامعة البحرين : 22- 24 نوفمبر 2007)، ص. 7.

⁴ أحمد محمود الخطيب وعادل سالم معاينة، مرجع سابق، نفس الصفحة.

⁵ محمد عمر باطويح، البحث العلمي الجامعي ودوره في تنمية الموارد الاقتصادية (دراسة نظرية تحليلية)، المؤتمر العربي الثاني للبحوث الإدارية والنشر (الشارقة : 2- 3 أبريل 2002)، ص. 325.

⁶ أحمد محمود الخطيب وعادل سالم معاينة، مرجع سابق، ص. 47.

ثانيا : الدور الجديد للجامعة

تشهد الجامعة اليوم معطيات جديدة شكلت بالنسبة لها تحدياً كبيراً ما جعلها تسعى لتبني دوراً جديداً إلى جانب أدوارها التقليدية لمواجهة تلك التحديات. يتم التطرق في هذا الجزء لأهم المستجدات المؤثرة في الجامعة، ولدورها الجديد الذي تبلور فيما يسمى بالوظيفة الثالثة للجامعة.

1. الجامعة في ظل المستجدات والتحديات المعاصرة

يشهد العالم اليوم تغيرات وتحديات عديدة ومستجدة في مختلف المجالات أثرت على كافة مناحي الحياة في المجتمع. والجامعة باعتبارها تحتل موقعاً مهماً في المنظومة المجتمعية، تجد نفسها اليوم ليست في منأى عن تلك التغيرات، بل تعتبر الأكثر تأثراً من ناحية انعكاسات مختلف المستجدات العالمية عليها.

إن الشروط الجديدة التي فرضتها ظاهرة العولمة على كل الدول، والتي تحدد أولويات العمل الاقتصادي التي تشمل الخصخصة ؛ مشاركة القطاع الخاص في تقديم خدمات البنية الأساسية ؛ جودة إعداد الموارد البشرية ؛ زيادة الإنفاق على الاستثمار وتوسيع الأسواق لمواكبة المنافسة الدولية ؛ الانفتاح الملزم على الأسواق العالمية ؛ التعاون في خفض معدلات البطالة ؛ وأهمية إبراز منتج يستطيع المنافسة في السوق العالمية، كلها ساهمت في تغيير مسار حركة الجامعات¹، ما جعل العولمة تمثل أهم وأبرز التغيرات التي أفرزت العديد من القوى المؤثرة على الجامعة.

في هذا الإطار، هناك العديد من الاتجاهات والآراء لمحاولة حصر مختلف القوى التي كان لها أثر وانعكاس على مضمون، وظائف، استراتيجيات وأهداف الجامعة. يمكن إجمال أبرز هذه القوى فيما يلي :

1.1. التطور المتسارع وعدم استقرار البيئة

تعمل الجامعة في ظل بيئة غير مستقرة وتشهد تطورات جد متسارعة، فهي تخضع لتغيرات كبرى كالتحول من المجتمع الصناعي إلى مجتمع ما بعد الصناعة (المعلومات) ؛ التحول من التكنولوجيا المحدودة والبسيطة إلى التكنولوجيا العالية (High-tech) ؛ من الاقتصاد الوطني المنغلق على نفسه إلى الاقتصاد العالمي ؛ من اهتمامات المدى القصير إلى

¹ نوال أحمد نصر، التوافق بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات التنمية المستدامة من منظور شراكة المجتمع المدني في إفريقيا، المؤتمر السنوي التاسع عشر للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية : التعليم والتنمية البشرية في دول قارة أفريقيا (جامعة عين شمس : 9 جويلية 2011)، ص. 214.

اهتمامات المدى البعيد ؛ من التحول من النظم المركزية إلى النظم اللامركزية ومن التنظيمات الهرمية إلى التنظيمات الشبكية ومن الاعتماد الكلي على الإعانات الحكومية إلى الاعتماد على الإنتاج الذاتي¹. إضافة إلى ذلك، تزايد وتنوع الطلب الاجتماعي من أجل البحث عن مجالات جديدة للتعلم والتوجه لتخصصات متعددة لها علاقة أكثر بتكنولوجيا المعلومات والاتصال². فالطبيعة المتغيرة باستمرار تفرض على الاقتصاد والجامعات التوجه أكثر إلى الابتكار والإبداع للتكيف مع مجتمع المعرفة، وهذا يستوجب على الجامعات أن تكون قادرة على التحكم في بعض العمليات كجودة التعليم والبحث ؛ توفير الخدمات التعليمية والبحثية (Just-intime) ؛ تبادل البيانات من خلال الجامعة الإلكترونية (E-university) وهيكل العلوم الإلكترونية (E-science)³. ولتحقيق ذلك، تحتاج الجامعة إلى خلق منهجي للمعرفة على المدى القصير والبعيد من أجل خلق وتوزيع المعرفة في ظل اقتصاد تحكمه المعرفة، وعلى الإشراف على خلق المعرفة على ثلاثة مستويات (الفرد، المجموعة، المنظمة)، كما يجب عليها أن تدير بشكل فعال الكفاءات من الموظفين العاملين في مجال التعليم والبحث وعلى تطوير أدوات عالية للأداء تتكيف مع الابتكار والتعليم والبحوث وأن تحدد بوضوح أهدافها في مجال التعليم والبحث ونقل التكنولوجيا⁴.

2.1. زيادة الطلب على التعليم العالي

إن التوسع الكمي في معدلات التحاق الطلبة بالتعليم العالي على مستوى العالم، وإن كانت تختلف معدلاته من دولة لأخرى يرجع إلى عوامل كثيرة منها : النمو السكاني ؛ التطور الملموس في توفير التعليم الابتدائي والثانوي ؛ النمو الاقتصادي والوعي بأن هذا التطور يفيد ويستفيد جداً من الاستثمار في التعليم العالي ؛ إدراك الدول المستقلة والديمقراطية بأن التعليم العالي لا يعتبر أداة للتنمية الاقتصادية فحسب، بل أيضاً للتغيير الاجتماعي والثقافي والسياسي⁵. إضافة إلى ذلك، أصبح الطلب الاجتماعي على التعليم العالي يتزايد تنوعاً بدرجة كبيرة في الوقت الراهن، بسبب تزايد الطلب من جانب النساء والبنات وتزايد التحاق الطلاب

¹ عادل سالم موسى معاينة، التحديات والمستجدات العالمية المؤثرة في الجامعات، الحوار المتمدن، العدد 1957 (25 ماي 2007)، شوهد في

<http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=100799>، في : 2015/12/19

² S. E. Zaharia & E. Gibert, The Entrepreneurial University in the Knowledge Society, **Higher Education in Europe**, Vol. 30, N°1 (April 2005), p. 32.

³ Idem.

⁴ Idem.

⁵ عبد الله بويطانة، اتجاهات وتجارب جديدة في التعليم العالي : سياسات التغيير والنمو في مجال التعليم العالي، **المجلة العربية للتعليم العالي** (1995)، ص. 153.

بنظام الوقت الجزئي (Part Time) حيث يتأوبون الوقت ما بين الدراسة والعمل وزيادة الرغبة للالتحاق بنظام الدراسة عن بعد إما لإعادة التأهيل أو للتجديد المعرفي¹.

وتوضح البيانات الإحصائية لليونسكو جلياً عملية النمو المستمرة في أعداد الطلبة، حيث ارتفع عدد الطلبة الملتحقين بالتعليم العالي بشكل مفاجئ بالزيادة خمس مرات من 28.6 مليون سنة 1980 إلى 152.5 مليون سنة 2007. وتشير نظرة أكثر قريباً إلى أن التوسع كان حاداً بشكل خاص منذ سنة 2000 مع التحاق 51.7 مليون طالب بالتعليم العالي حول العالم خلال سبع سنوات فقط².

في ظل تزايد الطلب الذي سينتج عنه تشبعاً في قدرات العديد من الجامعات، تُطرح عدة تساؤلات حول كيف يمكن استيعاب هذا الطلب المتزايد مع الأخذ بعين الاعتبار محدودية الموارد البشرية والمالية؟ وكيف يمكن ضمان التمويل المستمر للجامعات؟³

3.1. تدويل التعليم والبحث

هو التوجه الذي يسعى إلى إضفاء بعد دولي أو بعد متعدد الثقافات على أنشطة التعليم العالي والبحث والتطوير بهدف الارتقاء بكفاءة البرامج الأكاديمية والبحثية وتعزيز قدرات العلم والتكنولوجيا⁴. لقد تبنت اليونسكو إستراتيجية تدويل التعليم العالي والبحث العلمي منذ سنة 1998، حينما أقرت في نهاية التسعينيات مبدأ التدويل كوسيلة للارتقاء بالعملية التعليمية والبحثية من خلال إضفاء بعد دولي متعدد الثقافات على جميع جوانبها وأنشطتها، وحثت الجامعات على إعادة هيكلة أنشطتها لمواكبة التوجه نحو التدويل، كما أقرت مبدأ التدويل كأحد المعايير لتقييم أداء مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي⁵.

يبدو أن هذا التوجه قد تسارع بشكل كبير بسبب التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث نتج عن التدويل ازدياد المنافسة بين مختلف الجامعات، والمنافسة بين الدول، وأيضاً المنافسة بين الجامعات والمؤسسات الأخرى، كالمؤسسات والمراكز البحثية العامة والخاصة⁶. وبذلك، ارتفعت حصص التمويل المخصصة للجامعات على أساس تنافسي، بهدف

¹ يوسف سيد محمود وحامد عامر، رؤى جديدة لتطوير التعليم الجامعي (القاهرة : الدار المصرية اللبنانية، 2009)، ص ص. 31-32.

² UNESCO Institute for Statistics, **GLOBAL EDUCATION DIGEST 2009 – Comparing Education Statistics Across the World** (Canada : 2009), p. 10.

³ S. E. Zaharia & E. Gibert, Op. Cit., p. 33.

⁴ إسماعيل سراج الدين، حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر (الإسكندرية : مكتبة الإسكندرية، 2009)، ص. 16.

⁵ نفس المرجع والصفحة سابقاً.

⁶ S. O. Peterka, Entrepreneurial university as the most important leverage in achieving knowledge-based society, **The Ninth International Conference : “Challenges of Europe : Growth and Competitiveness – Reversing the Trends”** (University of Split : 26-28 May 2011), p. 550.

جذب والاحتفاظ على المهارات والكفاءات، لذا يتطلب التمويل التنافسي التركيز على إدارة الموارد البشرية من أجل الاستفادة من الكفاءات والابداع¹. وفي ظل التوجه للتدويل كهدف مشترك لكل المجتمع الأكاديمي الدولي، يبقى التحدي والتساؤل حول مدى إمكانية الحفاظ وضمان الجودة في الجامعات؟ ومدى قدرة الجامعات على توفير التمويل اللازم لذلك؟

4.1. ارتفاع عدد المؤسسات المنتجة للمعرفة

يُعتقد أنه بسبب العولمة والتطور التكنولوجي، فإن الجامعات لم تعد مَعْنِيَة بالدرجة الأولى بإنتاج ونشر المعرفة والابتكارات²؛ فهي لم تعد المصدر الوحيد للمعرفة وإنما قامت بجانبها مؤسسات أخرى لها اهتمام بإنتاج المعرفة والمساهمة في تطويرها ونشرها كمراكز البحوث أو المؤسسات الإنتاجية والخدمية³، وأدى تزايد عدد المصادر التي يمكن من خلالها إنتاج المعرفة إلى خلق ضغط كبير لدى الجامعات خاصة تلك التي تبحث عن الحفاظ على مكانتها الرائدة⁴. في غضون ذلك، يتساءل البعض عن مدى جدوى الجامعة في ظل الارتفاع المتزايد لمصادر المعرفة كأحد أهم نتائج ما يسمى "مجتمع المعرفة".

5.1. الحاجة إلى تحقيق التعاون بين الجامعات والصناعة

نتيجة لعولمة الاقتصاد والتطورات الثقافية في جميع أنحاء العالم، ومع تغير أنماط الاستهلاك في المجتمعات وتغير متطلبات مختلف طبقات المجتمع، أصبح دور الجامعة في الاستجابة للاحتياجات المتزايدة للمجتمعات المختلفة أكثر أهمية من أي وقت مضى. لذلك، ينبغي تحقيق نوع من الاتفاق المتعدد الوظائف بين الجامعة والمجتمع، وبخلاف ذلك، تصبح تنمية المجتمع أمراً مستبعداً⁵.

إن التعاون بين الجامعة والصناعة يعني الابتكار من خلال التعاون بين المؤسسات والجامعات أو المؤسسات ومعاهد البحوث العلمية، إضافةً إلى التعاون عن طريق تحويل النتائج التقنية الملموسة أو المعرفة التقنية غير الملموسة من الجامعة إلى الصناعة. وبالتالي، في هذه العملية عادةً ما تكون الجامعات أو معاهد البحوث العلمية المصدر الرئيسي للابتكار المعرفي، أما المؤسسات فعادةً ما تكون المصدر الرئيسي للابتكار التكنولوجي⁶. في إطار

¹ S. E. Zaharia & E. Gibert, Loc. Cit.

² S. O. Peterka, Loc. Cit.

³ فتحي عيسى فرج، التعليم الجامعي وتحديات مجتمع المعرفة، صوت الطليعة (2 سبتمبر 2011)، شوهد في 2016/02/21، في : <http://www.sawt-alea.com/article.php?artid=9586>

⁴ S. O. Peterka, Loc. Cit.

⁵ M. Aiamey & N. Keshtiaray, A perspective of the cooperation between university and industry at Islamic Azad University, Sanandaj Branch, and its comparison with Kingston University London, **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, Vol. 30 (2012), p. 2510.

⁶ H. Xu, A Regional University-Industry Cooperation Research Based on Patent Data Analysis, **Asian Social Science**, Vol. 6, N°11 (November 2010), p. 88.

ذلك، يستوجب أن يشتمل تقييم أداء الجامعات على عامل التعاون مع الصناعة كميّار للتقييم، على اعتبار أن بعض التحولات الناجمة عن العالم الاقتصادي يكون لها أثر على العالم الأكاديمي، في حين أن بعضاً من إصلاحات التعليم العالي يكون لها نتائج بعيدة المدى على الاقتصاد، غير أن هناك بعض التحولات والإصلاحات التي تتم في آن واحد¹.

انطلاقاً مما سبق، لا يمكن أن يكون ما تم التطرق إليه حصراً لمختلف المستجدات التي تشكل تحديات تواجهها الجامعات، وإنما يشير إلى أبرز التحديات التي تُعنى بعلاقة الجامعة مع بيئتها الخارجية، والتي أصبحت تعتبر دافعاً لإعادة تشكيل الملامح الجديدة لصورة الجامعة في المستقبل.

إن بقاء وتطور الجامعة يعتمد على مدى إرادة ومعرفة الجامعات لكيفية إدماج مبادئ الكفاءة (Efficiency) "الأداء الداخلي" والفعالية (Effectiveness) "الأداء الخارجي" في عملياتها²؛ ما يعني أن الجامعة انتقلت من مرحلة تركيز الجهود على بيئتها الداخلية فقط لتحقيق الكفاءة إلى مرحلة توجيه الجهود للعمل في ظل بيئة خارجية إلى جانب البيئة الداخلية، يمكن أن تحقق من خلالها الكفاءة والفعالية معاً.

إن جمود النظام الجامعي الذي يقتصر على استخدام الكفاءة كمقياس لجودة أنشطتها (عدد الطلبة، الرتب، ...) ولا يأخذ الفعالية بعين الاعتبار (المساهمة في عملية تغيير المجتمع نحو الأفضل، خفض معدلات البطالة، ...)، يؤدي إلى خلق فجوة بين المتطلبات التنموية للمجتمع وقدرة الجامعة على الاستجابة لتلك المتطلبات، وقد يكون السبب في هذه الفجوة بالدرجة الأولى إلى عدم استعداد الجامعات لتحديات المجتمع المعاصر والتجاهل وعدم الاستعداد للتغيرات المستقبلية³. وبالتالي، يستوجب على الجامعات أن تتصرف تماماً كما تفعل المؤسسات الاقتصادية التي تحاول التنبؤ بالمستقبل وتقوم بتحديد مختلف استراتيجياتها للتعامل مع التغيرات بناءً على تلك التنبؤات⁴.

وعليه، ضرورة تحول الجامعة فرضت عليها تبني دوراً جديداً لتبحث من خلاله عن كيفية التعامل مع مختلف التغيرات التي تميز المجتمع المعاصر، حيث أدى ذلك إلى قيامها بوظيفة ثالثة إلى جانب وظيفتيها التقليدية، التعليم والبحث.

¹ S. E. Zaharia & E. Gibert, Op. Cit., p. 33.

² S. O. Peterka, Op. Cit., p. 551.

³ Idem.

⁴ Idem.

2. الوظيفة الثالثة للجامعة

لم تعد مهمة الجامعة تقتصر على التعليم والبحث فحسب، بل أصبحت الجامعة اليوم هي المحرك لاقتصاد المعرفة، كما صور Mote رئيس جامعة ميرلاند الأمريكية، أن البحث الجامعي يُشغّل اقتصاد المعرفة كما تُشغّل الكهرباء اقتصاد الصناعة¹. لقد حدد التحول إلى مجتمع المعرفة مسؤولية ثالثة للجامعة، تنطوي على المساهمة في التنمية الاجتماعية والاقتصادية من خلال زيادة التفاعل مع بيئة الأعمال². وبالتالي، مشاركة الجامعات في التنمية البيئية، الاقتصادية والاجتماعية وفي صنع القرار في المجتمع على نطاق أوسع شكل ما يسمى "الوظيفة الثالثة للجامعات"³.

1.2. تعريف الوظيفة الثالثة

الوظيفة الثالثة للجامعة (The Third Mission of University)، مصطلح محل نقاش منذ سنة 1990، وهو موضوع العديد من الوثائق الرسمية التي تبحث في وضع وتحديد القواعد، طرق التفكير والاستراتيجيات لتعزيز هذه الوظيفة⁴. وبصورة عامة، يمكن أن يُنظر إليها على أنها مصطلح شامل لجميع الأنشطة الموجهة نحو المجتمع والأنشطة التي تهتم بالاتجاهات، الاحتياجات والمتطلبات المدنية⁵. من هذا المنطلق، لا يوجد تعريف واحد للوظيفة الثالثة للجامعة، بل حظيت بعدة تعاريف من طرف العديد من الباحثين. في الجدول الآتي عرض لبعض التعاريف.

¹ الوظيفة الثالثة للجامعات، وثيقة صادرة عن وكالة وزارة التعليم العالي للتخطيط والمعلومات للمملكة العربية السعودية (الرياض : 2014)، ص.

.11

² M. Diaconu & A. Dutu, Transfer of Technology – Mechanism of Modern University with Community Connection, **Scientific Bulletin – Economic Sciences**, Vol. 13, N°2 (2014), p. 24.

³ H. Mugabi, Institutionalisation of the 'Third Mission' of the University – The case of Makerere University, **Academic Dissertation** (University of Tampere : 2014), pp. 13-14.

⁴ M. C. Dan, The Third Mission of Universities in the Development Strategy of Vienna City, **Informatica Economică journal**, Vol. 16, N°4 (2012), p. 50.

⁵ I. Roessler et al., Teaching, Research and more ?! Achievements of Universities of Applied Sciences with regard to Society, **CHE Working Paper**, N°183 (April 2015), p. 4.

جدول 4 : تعاريف مختارة للوظيفة الثالثة للجامعة

التعريف	الباحث	السنة
التزام رسمي بالتفاعل مع المجتمع، المحيط والحياة الاقتصادية.	Asplund & Nordman	1999
وظيفة للمساهمة في الاقتصاد والمجتمع.	Martin & Etzkowitz	2000
مساهمة الجامعات في التنمية الإقليمية.	Gunasekara	2006
علاقة الجامعة مع العالم الخارجي غير الأكاديمي - الصناعة، السلطات العامة والمجتمع.	Schoen et al.	2006
المساهمة في التنمية الاقتصادية ورفاهية المجتمع.	Thorn & Soo	2006
تقديم خدمات للمجتمع.	Montesinos et al.	2008
أنشطة الجامعة (إلى جانب التعليم والبحث) التي تحاول الوصول إلى المجتمع ككل عن طريق تقديمها للبحوث، خدمات نقل التكنولوجيا وأنواع أخرى من العلاقات.	Ca	2009
العلاقة بين التعليم العالي والمجتمع خارج نطاق الوظيفة الأولى والثانية.	Göransson et al.	2009
وظيفة لمشاركة جميع الأطراف خارج الحرم الجامعي.	Gleeson	2010
الاستخدام الاقتصادي للبحث، المعرفة، حقوق الملكية الفكرية، براءات الاختراع، الشركات المنبثقة* (spin-offs)، نقل التكنولوجيا. وبمعنى أشمل، كل شيء موجه للمجتمع.	Dan	2012
وظيفة لتعزيز الحوار بين العلم والمجتمع.	Predazzi	2012
أنشطة موجهة لنقل المعرفة، إقامة علاقات مع الصناعة وتسويق البحث والتعليم الجامعي.	Shore & McLauchlan	2012
الخدمة والمشاركة المجتمعية.	Raditloaneng	2013

Source : H. Mugabi, Institutionalisation of the 'Third Mission' of the University-The case of Makerere University, **Academic Dissertation** (University of Tampere : 2014), p. 15.

التعاريف الواردة في الجدول 4 قد تبدو مختلفة في ظاهرها، غير أنها تعبر عن مضمون واحد، وهو أن الوظيفة الثالثة هي الوظيفة التي تتجسد من خلالها علاقة الجامعة بالمجتمع. وبذلك، تعد الوظيفة الثالثة للجامعات مكوناً أساسياً ومهماً لأي دور من أدوار

* يُذكر أن مصطلح spin-offs لم يحظ بترجمة عربية معتمدة - في حدود علم الباحثة - اعتمدت الباحثة ترجمة المصطلح بالشركة المنبثقة أو الشركة المنفصلة. وذلك، استناداً إلى موقع المعاني www.almaany.com، وهو ما يوافق المعنى المستخلص من خلال الاطلاع على مختلف الأدبيات التي تناولته. وخلصت الباحثة إلى أبسط ما يمكن أن يُوضح هذا المصطلح، وهو أنه يُعبر على إنشاء شركة مستقلة من جزء من شركة قائمة، كما يمكن اعتباره أيضاً على أنه الشركة التي تقوم أعمالها على منتجات أو تكنولوجيا طُوّرت أساساً على مستوى الشركة الأم، جامعة أو مؤسسة بحثية. أنظر : http://lexicon.ft.com/Term?term=spin_off

الجامعة، سواء كانت بصورتها الكاملة أو في حالة كونها جزءاً لا يتجزأ من الوظيفة الأولى أو الوظيفة الثانية¹.

2.2. أبعاد الوظيفة الثالثة

ما تزال الوظيفة الثالثة يشوبها نوع من الغموض، حيث تُعد بأنها خدمة المجتمع في كثير من الدول، غير أنها في الحقيقة تتوسع في هذا المفهوم²، فهي تتضمن العديد من الأبعاد. وشيئاً فشيئاً، أصبحت الوظيفة الثالثة مقاربة متعددة الأبعاد، تحتوي على أبعاد ثقافية واجتماعية فضلاً عن الأبعاد السياسية والاقتصادية، إذ يرى بعض الباحثين أنه من الإنصاف أن نقول بأن الوظيفة الثالثة أصبحت "وظيفة إضافية ناضجة للجامعات"³.

لقد تصور Schoen et al. أنشطة الوظيفة الثالثة في إطار ثمانية أبعاد، أربعة منها ذات طبيعة اقتصادية والأربعة الأخرى ذات صفة اجتماعية، بالنسبة للفئة الأولى تتضمن : تنمية الموارد البشرية، من خلال تثمين رأس المال البشري من خلال المشاركة في البحوث بالتعاون مع الصناعة ؛ إنتاج الملكية الفكرية، من خلال تسجيل المعرفة المنتجة عن طريق براءة الاختراع وحقوق الطبع والنشر ؛ إنشاء شركات منبثقة وهياكل مخصصة لنقل المعرفة ؛ عقود مباشرة مع الصناعة، أما الفئة الثانية فتتضمن : العقود مع الهيئات العامة لخدمة المجتمع ؛ المشاركة في صنع السياسات ؛ المشاركة في الحياة الاجتماعية والثقافية ؛ المساهمة في زيادة الفهم العام للعلوم من خلال التفاعل مع المجتمع ونشر نتائج البحوث⁴.

وحسب Montesinos et al. تشتمل الوظيفة الثالثة على ثلاثة أبعاد : الوظيفة الثالثة المجتمعية (The social third mission)، من خلال تقديم خدمات دون فائدة مالية، حيث تساهم هذه الخدمات في تحسين صورة الجامعة وخدمة المجتمع وتحقيق مساهمة في المجتمع كتقديم خدمات للموظفين المتقاعدين والعروض الفنية ؛ الوظيفة الثالثة المشروعية (The enterprising third mission)، من خلال تقديم خدمات لزيادة التمويل كتقديم استشارات للصناعة وتسجيل براءات الاختراع ؛ الوظيفة الثالثة الابتكارية (The innovative third mission)، من خلال تقديم استشارات للحكومة والتطوير والابتكار في صناعات معينة⁵.

¹ الوظيفة الثالثة للجامعات، مرجع سابق، ص. 12.

² نفس المرجع، ص. 18.

³ I. Roessler et al., Loc. Cit.

⁴ K. Szadkowski, University's Third Mission as a Challenge to Marxist Theory, **Adam Mickiewicz University Press**, Vol. 35, N°1 (2013), p. 207.

⁵ P. Montesinos et al., Third Mission Ranking for World Class Universities : Beyond Teaching and Research, **Higher Education in Europe**, Vol. 33, N°(2-3) (2008). Cited by M. C. Dan, Loc. Cit.

أما Kwiek فقد قدم كتالوج من خمسة أبعاد للوظيفة الثالثة، أربعة منها مرتبطة مباشرة بالمساهمة في النمو الاقتصادي : الوظيفة الإقليمية، وهذا يعني انفتاح الجامعة على التطلعات الثقافية، المجتمعية والاقتصادية لبيئتها المحلية ؛ ريادة الأعمال الأكاديمية (Academic Entrepreneurialism) ، والتي يمكن اعتبارها أساس الوظيفة الثالثة واعتبرها Kwiek على أنها العمليات التي من خلالها تسعى الجامعات الحكومية إلى الاعتماد على التمويل الذاتي عن طريق إيرادات غير حكومية ؛ خدمة المجتمع، من خلال الاستجابة لاحتياجات البيئة الاجتماعية والاقتصادية، سواء كانت مطالب القوى العاملة، الاستشارات السياسية أو حلول لمشكلات موجهة للصناعة ؛ الوظيفة المدنية، والموجهة للمنفعة العامة التي تركز عادة على توعية المواطنين والمشاركة المجتمعية ؛ الابتكار، وهو وظيفة أساسية خاصة بالنسبة لجامعات البحوث المكثفة¹.

وفي دراسة حديثة لـ Roessler et al. تم الاستناد فيها على مراجعة مختلف الأدبيات في الموضوع، حيث استنتجت أن الوظيفة الثالثة هي ظاهرة عالمية ذات خصائص محلية، وحددت أربعة أبعاد للوظيفة الثالثة : التفاعل بين الجامعة والاقتصاد، علاقة الجامعة مع مختلف أصحاب المصلحة في المجال الاقتصادي وتتجسد في نقل التكنولوجيا والابتكار ؛ المشاركة المجتمعية، التفاعل بين الجامعة والمجتمع كالمشاركة المدنية بهدف تحقيق الفائدة للمجتمع، كما تشتمل على الابتكار الاجتماعي لعصرنة الحياة المدنية ؛ المشاركة الثقافية والسياسية، الأنشطة التي تساهم في تطوير الثقافة والحياة السياسية ؛ نقل المعرفة بمعناه الواسع، وتشمل أنشطة الجامعة التي تهدف إلى توفير المعرفة القابلة للتطبيق لمختلف فئات المجتمع من ضمنها التعليم المستمر².

يرى البعض أن الغموض الذي يعترى الوظيفة الثالثة يتمثل في كون مفاهيمها وأبعادها قد تقع في إطار وظيفتي التعليم والبحث، غير أن ذلك الغموض قد يتلاشى إذا ما تم الانطلاق من فكرة أن الوظائف الثلاث للجامعة هي وظائف متكاملة، وأن الجامعة لا يمكنها أن تقوم بوظيفتها الثالثة إلا من خلال القيام بوظيفتي التعليم والبحث. إضافةً إلى ذلك، وبغض النظر

* من خلال الاطلاع على الأدبيات التي تناولت مفهوم Academic Entrepreneurship، خلصت الباحثة إلى ترجمة المصطلح بزيادة الأعمال الأكاديمية، على اعتبار أن هناك العديد من الدراسات العربية التي عالجت بطريقة أو بأخرى مضمون هذا المفهوم. ولكن، كدراسة عربية اهتمت بهذا المصطلح من حيث ترجمته والبحث في دلالاته وما يشتمل عليه من أنشطة لم تتوصل الباحثة لذلك. مع الإشارة إلا أنه مصطلح أنجلوساكسوني حديث النشأة، حظي بالعديد من الدراسات والبحوث في السنوات الأخيرة، تميزت هذه الدراسات بالاختلاف والتعدد في وجهات النظر من حيث تعريفه وتحديد الأنشطة التي يشتمل عليها. خُصص جزء من المبحث الثالث من هذا الفصل لمعالجة مختصرة لهذا المفهوم بما تقتضيه متطلبات البحث.

¹ K. Szadkowski, Op. Cit., pp. 206-207.

² I. Roessler et al., Op. Cit., pp. 4-5.

عن محاولة حصر أنشطة وأبعاد الوظيفة الثالثة، يمكن القول أن الوظيفة الثالثة تشمل كل ما يمكن أن يكون ضمن علاقة الجامعة مع المجتمع غير الأكاديمي من خلال مساهمتها المباشرة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية بصفة عامة، بما يحقق فائدة لها وللمجتمع معاً. وبالتالي، لا يمكن أن تكون تلك المساهمة بعيدة أو مستقلة عن وظيفتي التعليم والبحث.

إن أبرز ما نتج عن الدور الجديد للجامعة والذي يتجسد في أدائها لوظيفة ثالثة تساهم من خلالها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية مفهوم "الجامعة الريادية". في المبحث الموالي يتم محاولة الإجابة على السؤال : ما الذي يعنيه مفهوم الجامعة الريادية ؟

المبحث الثاني : الجامعة الريادية

في هذا المبحث، سيتم تناول موضوع الجامعة الريادية من خلال ظهورها وتعريفها، ثم يتم التطرق لموضوع التوجه الريادي للجامعة، وفي الأخير يتم دراسة مختلف مساهمات الباحثين التي تحدد مختلف عوامل إنشاء وتطوير الجامعة الريادية.

أولاً : مفهوم الجامعة الريادية

لقد ظهرت العديد من المصطلحات التي كانت نتيجةً للتحويلات التي بدأت تطرأ على محتوى أنشطة الجامعة، كان أبرزها مصطلح الجامعة الريادية. فيما يلي سيتم التعرف على تحول الجامعة من جامعة تقليدية إلى جامعة ريادية وعلى مختلف التعاريف التي ساهم بها الباحثون لشرح هذا المفهوم.

1. من الجامعة التقليدية إلى الجامعة الريادية

بمجرد الاطلاع وبنظرة عامة على الأدبيات التي تناولت موضوع الجامعة الريادية، يلاحظ أن اتجاهات البحث تنظر إلى النشاط الريادي للجامعة على أنه خطوة من خطوات التطور الطبيعي لنظام الجامعة¹. ومنه، فإن ظهور الجامعة الريادية هو رد فعل أو استجابة حتمية للمتطلبات الاقتصادية والاجتماعية الجديدة². فحسب ما أطلق عليه * Etzkowitz

¹ T. Frank et al., University entrepreneurship : a taxonomy of the literature, **Industrial and Corporate Change** : Oxford Journals, Vol. 16, N°4 (July 2007), p. 708.

² F. Z. Dehbi, Réflexions sur la nature entrepreneuriale de l'université, **Colloque international sur l'Employabilité et l'Innovation dans les Universités du Maghreb** (Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales de Kénitra : 20-22 Novembre 2014), p. 2

* الأستاذ Henry Etzkowitz، باحث نو سمعة دولية في دراسات الابتكار باعتباره مؤسس مفهوم الجامعة الريادية "Entrepreneurial University" ومفهوم الحلزون الثلاثي "Triple Helix"، وهو رئيس جمعية الحلزون الثلاثي، حيث يعتبر في مركز شبكة دولية فريدة من نوعها تضم مئات العلماء، المحللين السياسيين والممارسين في مجال العلاقة بين الجامعة، الصناعة والحكومة، وهو أيضاً أحد مؤسسي سلسلة المؤتمرات الدولية للحلزون الثلاثي، والتي نتج عنها سلسلة من الكتب وأعداد خاصة من المجلات منذ بداية انعقادها في أمستردام سنة 1996.

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

بالثورات الأكاديمية، فإن الجامعة مرت بثورة أكاديمية أولى* عملت على دمج وظيفة البحث الجامعي إلى جانب التدريس كوظيفة تقليدية للجامعة¹. واليوم تعرف الجامعة ثورة أكاديمية ثانية تُعنى بتحويل الجامعة إلى مؤسسة للتعليم، البحث والتنمية الاقتصادية².

جدول 5 : توسع وظائف الجامعة

التعليم	البحث	الريادية
حفظ ونشر المعرفة	الثورة الأكاديمية الأولى	الثورة الأكاديمية الثانية
وظائف جديدة تولد صراع	وظيفتان : التعليم والبحث.	الوظيفة الثالثة : التنمية الاقتصادية والاجتماعية، إلى جانب الوظائف التقليدية.
تعارض المصالح.		

Source : H. Etzkowitz, Research groups as 'quasi-firms' : the invention of the entrepreneurial university, **Research Policy**, Vol. 32, N°1 (2003), p. 110.

لقد استحدثت Etzkowitz مفهوم "الجامعة الريادية"^{**} (Entrepreneurial University) لوصف الجامعات التي أصبحت حاسمة وضرورية للتنمية الاقتصادية والإقليمية³. واستخدم هذا المصطلح على نطاق واسع للتعبير عن إدماج آليات السوق في إدارة الجامعات، إضافة إلى تثمين البحث عن طريق مساهمة الجامعات في نقل التكنولوجيا لصالح الصناعة⁴. ويلعب التحول من الجامعة التقليدية إلى الجامعة الريادية دوراً مهماً في دفع عجلة الاقتصاد العالمي المبني على المعرفة⁵. كما أن التحول إلى جامعة ريادية لا يعني أن الجامعة ستصبح أقل توجهاً واهتماماً بالبحوث، لكن ذلك سيجعل الجامعة تنظر إلى الأنشطة التعليمية والبحثية على أنها رأسمال، يسمح لها بتحقيق أرباح من خلال إقامة مشاريع مشتركة مع مجتمع الأعمال⁶، فدور الجامعة الريادية في ظل بيئة ديناميكية يحكمها اقتصاد المعرفة هو دعم

* حسب (Jencks & Reisman ؛ Veysey ؛ Metzger ؛ Storr)، الثورة الأكاديمية الأولى كانت في أواخر القرن التاسع عشر. أنظر : H. Etzkowitz, Research groups as 'quasi-firms' : the invention of the entrepreneurial university, **Research Policy**, Vol. 32, N°1 (2003), p. 110.

¹ H. Etzkowitz, Loc. Cit.

² Idem.

^{**} اعتمد هذا المصطلح في وقت لاحق من بين مصطلحات أخرى مثل "الرأسمالية الأكاديمية"، "الريادية الفكرية"، "الجامعة التكيفية"، "الجامعة الجديدة" من قبل الأكاديميين وصناع السياسة لوصف الجامعات التي تؤدي وظيفتها الثالثة بفعالية (الوظيفة الريادية) Clark، وتساهم بشكل كبير في الاقتصاد القائم على المعرفة Miclea. أنظر : N. Rajhi, Op. Cit., p. 157.

³ N. Rajhi, Op. Cit., p. 156.

⁴ R. Jaziri & R. Paturel, «Academic entrepreneurship» ou «acadépreneuriat» : vers une reconfiguration du modèle de l' «université entrepreneuriale», **9 ème symposium international sur : "Pratiques entrepreneuriales : Quels enjeux pour l'innovation et la croissance économique en Algérie"** (Alger : 30-31 mai 2010), p. 5.

⁵ D. Arnaut, Towards an Entrepreneurial University, **International journal of Euro-Mediterranean studies**, Vol. 3, N°1 (2010), p. 137.

⁶ S. O. Peterka & V. Salihovic, What is entrepreneurial university and why we need it ?, **Economy of eastern Croatia yesterday, today, tomorrow**, Vol. 1 (Faculty of Economics in Osijek : 2012), p. 4.

التنمية الاقتصادية عن طريق زيادة كمية وجودة البحوث (الأساسية والتطبيقية) ونقل تلك المعرفة الجديدة إلى المجتمع بسرعة من خلال التعليم وريادة الأعمال¹.

في هذا الصدد، يتساءل Williams & Kitaev عن ما الذي تعنيه الجامعة الريادية ؟ « هل هي الجامعة القادرة على تحسين مواردها المالية وإيجاد مصادر جديدة للتمويل ؟ أم أنها تلك الجامعة التي تتميز بالمرونة، ولديها القدرة على التكيف وروح التجديد في الفكر الضروري لتلبية متطلبات العصر واستغلال التطورات المستقبلية بطرق مختلفة من خلال اقتراح مواضيع جديدة للتعليم والتدريب والخوض في مجالات بحث جديدة، والذي يكون غالباً بالتعاون مع المجتمع الذي تنتمي إليه وتتطور فيه ؟ »².

2. تعريف الجامعة الريادية

لقد تعددت تعريف الجامعة الريادية بسبب اختلاف وجهات نظر الباحثين، حيث أن كل باحث في هذا المجال ينظر إلى الجامعة الريادية من زاوية معينة. ومنه، يحدد تعريفاً لها انطلاقاً من تلك الزاوية. الجدول الموالي يوضح تطور تعريف مصطلح الجامعة الريادية لأهم الباحثين.

جدول 6 : تعريف الجامعة الريادية*

التعريف	الباحث	السنة
"هي الجامعات التي تفكر في إيجاد مصادر جديدة للتمويل مثل براءات الاختراع، البحوث بالعقود والدخول في شراكة مع مؤسسة خاصة".	Etzkowitz	1983
الجامعة الريادية تعني "خلق مشاريع عمل جديدة من طرف أساتذة الجامعة، التقنيين، أو الطلبة".	Chrisman, Hynes & Fraser	1995
"الجامعة الريادية، في حد ذاتها، تسعى إلى الابتكار في كيفية دخولها لعالم الأعمال، وتسعى لإحداث تغييرات جوهرية في طبيعة التنظيم من أجل الوصول إلى مكانة واعدة في المستقبل. الجامعات الريادية هي التي تسعى لتصبح جامعات "قائمة" والتي تمثل أحد الأطراف الفاعلة في حد ذاتها".	Clark	1998
"يمكن للجامعة الريادية أن تعني ثلاثة أشياء : الجامعة بحد ذاتها، كمنظمة تصبح ريادية ؛ أعضاء الجامعة - الأساتذة، الطلبة، الموظفين- يتجهون بطريقة أو بأخرى ليكونوا رواديين ؛ وتفاعل الجامعة مع البيئة، "الاقتران الهيكلي" بين الجامعة والإقليم، والذي يتبع أسلوب ريادي".	Röpke	1998
" تتسم الجامعة الريادية بتوثيق الشراكة بين الجامعة وقطاع الأعمال، بتحميل قدر أكبر من المسؤولية للأساتذة للحصول على مصادر خارجية للتمويل،	Subotzky	1999

¹ D. Arnaut, Loc. Cit.

² N. Rajhi, Op. Cit., p. 157.

* أضيف للجدول تعريف Rajhi.

وأيضاً بأخلاقيات الإدارة في الحوكمة المؤسسية، القيادة والتخطيط".		
"كما في محتوى أي ثقافة ريادية، الجامعة الريادية لديها القدرة على الابتكار، التعرف على الفرص وخلقها، العمل الجماعي، تحمل المخاطر والاستجابة للتحديات".	Kirby	2002
"كما تقوم الجامعة بالتدريب الفردي للطلبة وإرسالهم إلى العالم، الجامعة الريادية تعتبر حاضنة طبيعية، توفر هياكل الدعم للأساتذة والطلبة للبدء في مشاريع جديدة : فكرية، تجارية ومشاركة".	Etzkowitz	2003
"الجامعة الريادية تقوم على كل من التسويق (رسوم الدورات التعليمية، الخدمات الاستشارية، والأنشطة التوجيهية) والتسليح* (commoditization) (براءات الاختراع، الترخيص أو امتلاك الطلبة للشركات الناشئة** -start-ups)".	Jacob, Lundqvist & Hellsmark	2003
"... الجامعة الريادية تأخذ « موقف المبادرة في وضع المعارف للاستعمال وزيادة المدخلات في خلق المعرفة الأكاديمية ». ما يعني أن الجامعة تمتلك رؤية إستراتيجية في تطورها وعلاقتها مع الشركاء المحتملين. ولكن أكثر من ذلك، فمن ناحية علاقة الجامعة بالمجتمع تتغير، ومن ناحية أخرى، يتجدد الهيكل الداخلي للجامعة".	Etzkowitz	2004
"لكي تؤدي الجامعة دورها، يجب عليها أن تتبنى موقفاً ريادياً على مستوى إدارة الأفراد، المعارف والكفاءات. بهذا الأسلوب، فإن مهمتها التعليمية وإدارتها الريادية تُعرّف الجامعة الريادية".	Zaharia & Gibert	2005
"الجامعة الريادية تُستخدم للدلالة على أنشطة الأساتذة فريدة كانت أو ضمن فرق، والذين يتجهون إلى التمويل الذاتي عن طريق بيع معارفهم (بحث وتدريب) لعملاء محددين في القطاع العام والخاص".	Fuller (OCDE)	2005
"لكي يُنظر للجامعة على أنها مرموقة، عليها أن تكون مبتكرة، مبادرة وملبية لاحتياجات مختلف الأطراف المعنية. هذا يعني أنه، إضافة إلى التعليم والبحث، الجامعة الريادية يجب أن تشارك بقدر كبير في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للإقليم والدولة، وأن تكون عنصراً فعالاً في تعزيز الاقتصاد المبنى على المعرفة. أن تصبح ريادية، يبدو أنه المعيار الذهبي لأي جامعة ديناميكية اليوم".	Miclea	2006
"تُعرّف الجامعة الريادية على أنها الجامعة التي لديها القدرة على الابتكار، التعرف على الفرص وخلقها، العمل الجماعي، تحمل المخاطر والاستجابة	Guerrero -Cano, Kirby & Urbano	2006

* commoditization : إضفاء طابع السلع. يُعرف على أنه العملية التي من خلالها تصبح السلع ذات قيمة اقتصادية، كما يُعطى لها مجموعة من الصفات كالتميز والعلامة التجارية، لتصبح في نهاية الأمر سلع بسيطة في نظر السوق والمستهلكين، بمعنى أنها تتعلق بعملية تحويل أشياء غير قابلة للبيع لتصبح قابلة للبيع. أنظر : <https://en.wikipedia.org/wiki/Commoditization>

** عرف معجم أوكسفورد مصطلح Start-up بأنه "عمل تجاري أنشئ حديثاً"، وهو أيضاً نفس التعريف القانوني المعتمد في بعض الدول مثل الولايات المتحدة وبريطانيا. ومن بين محاولات تعريف المصطلح المنتشرة يصنّف تعريف الكاتب Steve Blank بأنه الأفضل والأكثر دلالة، والأكثر اعتمادية عند المستثمرين ورواد الأعمال، حيث يعرّف الشركة الناشئة بأنها مؤسسة شكلت بغرض البحث عن نموذج ربحي قابل للتكرار والتوسع. أنظر : محمد الساحلي، ما معنى شركة ناشئة؟، أكاديمية حساب (19 ديسمبر 2011)، شوهد في 2016/02/26، في :

<https://academy.hsoub.com/entrepreneurship/planning/29-ما-معنى-شركة-ناشئة-؟>

التحديات. كما تسعى لإحداث تغييرات جوهرية في طبيعة التنظيم حتى تبلغ مكانة واعدة في المستقبل. بعبارة أخرى، هي الحاضنة الطبيعية التي توفر هياكل الدعم للأساتذة والطلبة للبدء في مشاريع جديدة : فكرية، تجارية ومشاركة".		
"... هي التي تولد التقدم التكنولوجي وتسهل عملية نشر التكنولوجيا عن طريق وسطاء مثل مكاتب نقل التكنولوجيا وإنشاء حاضنات الأعمال أو الحدائق العلمية*، والتي ينتج عنها شركات جديدة".	Rothaermel, Agung & Jiang	2007
"السمة الأساسية للجامعة الريادية تكمن في اعتماد أسلوب منظمات الأعمال كالأشكال التنظيمية وتكنولوجيات الإدارة، وإدماج أساليب المنظمات المرتبطة بالتميز، الجودة والمنافسة، في إطار افتراض أن الجامعة لا تختلف في جوهرها عن أي منظمة أخرى. وبالتالي، يمكن التعامل معها بنفس الطريقة".	Ibarra-Colado	2007
"الجامعة الريادية هي التي تسعى بفاعلية للابتكار في طرق تسيير مشاريعها".	Kekale	2007
"الجامعة الريادية هي مؤسسة متعددة الأوجه من خلال الآليات المباشرة التي تدعم نقل التكنولوجيا من البيئة الأكاديمية إلى الصناعة، إضافة إلى الآليات غير المباشرة التي تدعم أنشطة الأعمال التجارية الجديدة عن طريق تعليم الريادية".	Guenther & Wagner	2008
"مفهوم الجامعة الريادية يشتمل على كل أنواع الجامعات التي لديها تراث كبير في البحث إضافة إلى حداثة تنظيمها".	Gibb, Haskins & Robertson	2009
"الجامعة الريادية هي الجامعة التي تتبنى الممارسات الريادية في بيئتها الداخلية والخارجية".	Rajhi	2011

Source : N. Rajhi, Conceptualisation de l'esprit entrepreneurial et identification Des facteurs de son développement dans l'enseignement supérieur tunisien, **Thèse de doctorat** (université de Grenoble : 2011), pp. 175-158.

من خلال الجدول 6 يتضح أن هناك تعدد وجهات النظر في تعريف الجامعة الريادية، ورغم الاختلاف الذي يبدو في هذه التعاريف، إلا أن كل تعريف يمكن أن يُستمد منه صفة أو أكثر يمكن للجامعة الريادية أن تتصف بها. فمثلاً : المسؤولية الجديدة لأعضاء الجامعة ؛ المساهمة في التنمية الاقتصادية من خلال إنشاء مشاريع جديدة ؛ التكيف التنظيمي مع تغييرات

* الحدائق العلمية (Science Park) لها تسميات كثيرة منها : مناطق التقنية، مناطق العلوم والتقنية، الحديقة التقنية (Technology Park)، حديقة البحوث (Research park)، مدينة التقنية (Technopolis)، دائرة التقنية (Technology Precinct)، المراكز العلمية، مراكز ابتكار الأعمال، مراكز التقدم التقني، قطب التقنية (Technopole). والاسم الشائع في الولايات المتحدة الأمريكية هو "حديقة البحوث" بينما الاسم المفضل في أوروبا وآسيا وكندا ودول أمريكا اللاتينية هو "الحديقة العلمية" أو "الحديقة التقنية". عرفت الجمعية العالمية لحدائق العلوم (IASP) الحديقة العلمية على أنها منظمة يديرها مهنيون متخصصون هدفهم الرئيس زيادة ثروة المجتمع عن طريق الترويج لثقافة الابتكار وللمنافسة بين الأعمال المرتبطة بها والمؤسسات القائمة على تقدم المعرفة. لمزيد من المعلومات أنظر : الحدائق العلمية ومناطق التقنية، نحو مجتمع المعرفة، سلسلة دراسات تصدرها إدارة البحث العلمي بجامعة الملك عبد العزيز (جدة : 2004).

البيئة ؛ التميز الإداري والحوكمة ؛ الأنشطة الجديدة الموجهة لتنمية الثقافة الريادية على جميع المستويات ؛ إيجاد مصادر جديدة للتمويل¹.

إضافةً إلى ذلك، تعبر بعض التعاريف بصورة ضمنية أو صريحة عن ظاهرة الريادة الداخلية* (Intrapreneurship) أو العمليات التي تحدث داخل المنظمة. وفي مثل هذا النوع من المنظمات، فإنها لا تؤدي إلى إنشاء مشاريع جديدة فحسب، ولكن أيضاً تؤدي إلى أنشطة ابتكارية أخرى كتطوير منتجات، خدمات، تكنولوجيا، تقنيات إدارية، استراتيجيات ومواقف تنافسية جديدة².

وجاءت دراسة Rajhi لتحديد تعريفاً يشتمل ويُلخص ما تم تناوله من الباحثين سابقاً، حيث أنها تتفق مع Etzkowitz في أن الجامعة الريادية هي مرحلة في تطور الجامعة، وهذا لا يعني أنها ستتخلى عن وظائفها التقليدية (التعليم والبحث)، ولكنها ستضيف لهما وظيفة جديدة (الريادية)، وأيضاً تتفق مع Clark في أن الجامعة الريادية هي الجامعة التي تضمن الاستمرارية بين الماضي والحاضر، واقترحت Rajhi تعريفاً مختصراً يتمثل في أن الجامعة الريادية هي الجامعة التي تتبنى الممارسات الريادية في كل من بيئتها الداخلية والخارجية³.

إن الغرض من البحث الحالي يقود إلى الاتفاق مع Rajhi من حيث مضمون التعريف، والذي يعتبر أن تحقيق معنى الجامعة الريادية لا يكون إلا على مستوى البيئة الداخلية والخارجية. وفي إطار ذلك، يتفق البحث معها في تبني تعريف Röpke والذي يرى أن الجامعة الريادية يمكن أن تعني ثلاثة أشياء⁴ :

- الجامعة بحد ذاتها : كمنظمة، تتبنى الريادة الداخلية : الابتكار في هيكلها، تنظيمها، إستراتيجيتها وتسييرها؛
- أعضاء الجامعة : طلبة، موظفون، باحثون، أساتذة. إضافةً إلى أنهم أكاديميين يمكن أن يصبحوا رياديين؛
- التفاعل بين الجامعة والبيئة : أي علاقة الجامعة مع مختلف الأطراف الفاعلة في بيئتها من خلال نقل التكنولوجيا، تسويق نتائج البحوث، الشراكة مع القطاع الصناعي، العلاقات مع مختلف هيكل دعم ومرافقة إنشاء المؤسسات، ...

¹ Adapted from M. Guerrero –Cano & D. Urbano, Entrepreneurial Universities : The Case of Autonomous University of Barcelona, **Research Work** (Autonomous University of Barcelona : May 2007), p. 9.

* يُعرف Saetre الريادة الداخلية (Intrapreneurship) على أنها تطبيق المهارات والمقاربات الريادية في أو من خلال منظمات قائمة بهدف

تحسين أدائها الداخلي أو تطوير أسواقها. أنظر : M. coster, **Entrepreneuriat** (Paris: Pearson, 2009), p. 291.

² M. Guerrero –Cano et al., A Literature Review on Entrepreneurial Universities : An Institutional Approach, **Working Paper Series**, N° 06/8 (Autonomous University of Barcelona : 2006), pp. 4-5.

³ N. Rajhi, Op. Cit., p. 159.

⁴ Ibid., pp. 159-160.

ويرى Röpke أنه ليتم الأمر الثاني بأن يكون أعضاء الجامعة رياديين إلى جانب أنهم أكاديميين، لابد أن يتحقق الأمر الأول وهو أن تكون الجامعة في حد ذاتها منظمة ريادية، وأنه لتحقيق الأمر الثالث ؛ أي تفعيل العلاقة بين الجامعة والبيئة الخارجية، فإن الأمر الثاني ضروري لذلك. وعليه، فإن الثلاثة في مجموعها تمثل الشروط الضرورية والكافية لتصبح الجامعة "ريادية"¹.

ثانيا : التوجه الريادي للجامعة

من الجدير بالذكر أنه لا يمكن تناول موضوع الجامعة الريادية دون أن يتم التطرق للمسار التي تنتهجه الجامعات لتصبح ريادية، وهو ما يطلق عليه التوجه الريادي للجامعة. لذلك، سيتم التعرف في هذا الجزء على تبني الجامعة للتوجه الريادي وعلى مختلف أبعاده.

1. التوجه الريادي والجامعة

كما تم الإشارة سابقاً - في الفصل الأول- إلى أن Miller هو أول من تناول موضوع التوجه الريادي بهدف قياس السلوك الريادي للمنظمات، وبعده تطرق لهذا الموضوع العديد من الباحثين. لكن، يبدو أن معظم دراسات الباحثين كانت تقتصر على المنظمات الصناعية أو بالأحرى المنظمات الهادفة للربح فقط. غير أن البعض يرى أن منظمات القطاع العام والمنظمات غير الهادفة للربح هي أيضا معنية بالريادية، كما أنها تبذل المزيد من الجهود لتصبح ريادية، مرنة وقادرة على التكيف مع تغيرات البيئة وعلى تلبية مختلف متطلبات أصحاب المصلحة².

في إطار ذلك، نجد أن العديد من الجامعات التابعة للقطاع العام والتي تواجه تخفيضات في التمويل العام بدأت في انتهاج الأسلوب الريادي³، فالجامعات اليوم تُشجّع لتصبح أكثر "ريادية"⁴، حيث يرى الكثير أن ذلك سيعود بالمنفعة العامة، كما سيفيد الجامعات من ناحية تسويق بحوثها بهدف خدمة المجتمع⁵.

¹ J. Röpke, The entrepreneurial university : innovation, academic knowledge creation and regional development in a globalized economy, in : S. Nitta (Ed.), **Similarity and difference in the process of economic growth in Germany and Japan after World-War-II to the present time** (Tokyo : Center for International Programs Toyo University, 2000), p. 3. available at : <http://www.etc.online.uni-marburg.de/etcl/010>.

² N. Rajhi, Op. Cit., p. 170.

³ I. Kamariah et al., Entrepreneurial Intention, Entrepreneurial Orientation of Faculty and Students towards Commercialization, **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, Vol. 181 (2015), p. 350.

⁴ D. C. Mowery & S. Shane, Introduction to the special issue on university entrepreneurship and technology transfer, **Management Science**, Vol. 48, N°1 (2002). Cited By T. Felgueira & R. G. Rodrigues, Entrepreneurial Orientation, Market Orientation and Performance of Teachers and Researchers in Public Higher Education Institutions, **Public Policy And Administration**, Vol. 11, N°4 (2012), p. 705.

⁵ I. Kamariah et al., Loc. Cit.

لقد أصبحت الجامعات بحاجة إلى التوجه الريادي إذا كانت لديها رغبة حقيقية في المشاركة في الأنشطة الريادية¹. لكن رغم ذلك، يؤكد بعض الباحثين على أن التوجه الريادي المتعلق بالمنظمات الاقتصادية قد لا يكون مناسباً للمنظمات مثل الجامعات التي تختلف من حيث طبيعة العمل والثقافة².

لقد بدأت الجامعات تلعب دوراً مباشراً في إقامة مشاريع استثمارية، إنشاء حاضنات أعمال وتقديم الاستشارات³، ما يؤكد على مدى مساهمة التوجه الريادي للجامعة في تفعيل علاقتها مع المجتمع. ورغم أهمية ذلك، إلا أن الكثير لا يعرف عن التوجه الريادي لكليات وأقسام الجامعة وكيف يمكن أن يساهم هذا التوجه في تعزيز أنشطتها التسويقية⁴. حيث أن موضوع التوجه الريادي للمنظمات العمومية كالجامعات لم تخضع للدراسة بالقدر الكافي⁵.

إن تبني الجامعة للتوجه الريادي يعني أن هذه الجامعة يجب أن تبتكر، أن تكون مبادرة وأن تسمح ببعض المخاطرة، وهذا بدوره يمكّن الجامعة من التقدم بالوتيرة اللازمة لكي تبقى فاعلة باستمرار في الميدان⁶. ومنه، فإن اختلاف طبيعة الجامعة كمنظمة تسعى لتصبح ريادية لا يعفيها من أن تتبنى توجهاً ريادياً من خلاله تكون قادرة على الابتكار والمبادرة كما يمكن أن تخاطر بما يسمح لها بالمساهمة الحقيقية في خدمة المجتمع، حيث لا يتم ذلك إلا بما يتناسب مع طبيعة عملها وتنظيمها.

2. أبعاد التوجه الريادي للجامعة

لقد استند Boehm إلى نظرية التوجه الريادي لتحليل مدى تأثير مختلف أبعاد التوجه الريادي على أداء نقل التكنولوجيا من الجامعات. ومنه، فإن نظرية التوجه الريادي هي مقارنة تسمح في تفسير السبب في أن بعض الجامعات الأمريكية تقوم بنقل التكنولوجيا أكثر من الأخرى، وكشفت نتيجة دراسته أن هناك علاقة ايجابية بين أبعاد التوجه الريادي (الابتكار، تحمل المخاطرة، المبادرة، الاستقلالية، المنافسة)، كما أضاف بعداً آخر "تعدد التخصصات"

¹ R. N. Wirya & I. Kamariah, Academics Entrepreneurial Orientation and Research Commercialization : Role of Technology Transfer Office, in : N. E. Mastorakis et al. (Eds.), **Recent Advances in Telecommunications, Informatics and Educational Technologies** (Bulgaria : WSEAS Press, 2014), p. 81.

² I. Kamariah et al., Op. Cit., p. 351.

³ Idem.

⁴ Z. W. Todorovic et al., ENTRE-U: An entrepreneurial orientation scale for universities, **Technovation**, Vol. 31, N°2 (2011). Cited By T. Felgueira & R. G. Rodrigues, Loc. Cit.

⁵ R. N. Wirya & I. Kamariah, Op. Cit., p. 82.

⁶ Z. W. Todorovic, The framework of static and dynamic components : an examination of entrepreneurial orientation and university ability to teach entrepreneurship, **Journal of Small Business and Entrepreneurship**, Vol. 17, N°4 (2004), p. 312.

(interdisciplinarity) على أداء نقل التكنولوجيا. وبذلك، يُعتقد أن Boehm هو أول من درس موضوع التوجه الريادي في مجال البحث الجامعي¹.

وعليه، تبني الجامعة للتوجه الريادي يعني أن تكون الجامعة مبتكرة، تتحمل المخاطرة، مبادرة، مستقلة، منافسة. وبالتالي، أبعاد التوجه الريادي للجامعة تتمثل في² :

– **الجامعة المبتكرة** : هي الجامعة التي تتجهج أسلوب الابتكار سواء على مستوى مهامها (برامج جديدة، تخصصات جديدة، طرق تدريس حديثة، خلق أفكار ومشاريع جديدة، الشركات المنبثقة،...) أو على مستوى تنظيمها الداخلي (طرق عمل جديدة، هياكل جديدة، أساليب إدارية جديدة،...).

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

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

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

– **الجامعة المنافسة** : هي الجامعة التي تعمل بجد لتحدي منافسيها من أجل جذب المزيد من الزبائن وتحسين صورة علامتها. فتنافسية الجامعة تشير إلى بروز مفهوم السوق وآلياته ودخوله في عمق عمليات وأنشطة الجامعة، وكذا قياس أدائها ومخرجاتها³.

ثالثا : إنشاء الجامعة الريادية

يعتبر التوجه الريادي خطوة ضرورية تنتهجها الجامعة لتصبح ريادية، إلا أنه كذلك يمثل مجرد خطوة أولى تحدد فيها الجامعة المسار العام التي يحقق لها ذلك. وعليه، السعي لإنشاء جامعة ريادية لا يقتصر فقط على تبني التوجه الريادي، وإنما يستدعي الأمر القيام بتغييرات في جميع المستويات سواء على الصعيد الداخلي أو الخارجي للجامعة. فيما يلي أهم

¹ N. Rajhi, Op. Cit., p. 172.

² Ibid., p. 173.

³ عثمان بن عبد الله الصالح، تنافسية مؤسسات التعليم العالي : إطار مقترح، مجلة الباحث، العدد 10 (2012)، ص. 298.

كالحصول على تمويل خارجي للبحوث أو نشر معارفها لخدمة المجتمع، واقترح في هذا النموذج خمس خصائص أساسية للجامعة الريادية تتمثل في : رأسمة المعرفة ؛ توثيق العلاقات مع كل من الصناعة والحكومة ؛ الاستقلالية المؤسسية ؛ خلق تنظيم هجين لتحقيق التوازن بين الاستقلالية والحاجة إلى التفاعل ؛ التطوير المستمر للهيكل الداخلي للجامعة¹.

- واقترح أيضا Kirby نموذجاً يتكون من مجموعة من الإجراءات الإستراتيجية المتعلقة بـ : التأسيس ؛ التنفيذ ؛ الاتصال ؛ التنظيم ؛ الدعم والتحفيز ؛ التقدير والمكافآت ؛ المساندة والترقية، والتي تمثل عناصر أساسية للجامعة الريادية².

- أما في دراسة Zaharia & Gibert، فقد تم اقتراح إستراتيجية لتحويل الجامعة الكلاسيكية إلى جامعة ريادية تتلخص في أربعة محاور أساسية : البناء المؤسسي (بناء هياكل أكاديمية ريادية حسب Zaharia أو المحيط الديناميكي حسب Clark، تخصصات أو أقسام أو أساليب تعليم جديدة، وضع مركز قوي لاتخاذ القرار) ؛ إدارة الموارد البشرية (إنشاء نواة أكاديمية ديناميكية، تطوير ثقافة ريادية متكاملة) ؛ الإدارة التنظيمية (إدارة المعرفة، إدارة المشاريع، تنويع التمويل) ؛ الانفتاح والتدويل (أقطاب أكاديمية وجامعات متعددة الجنسيات، شبكات بحوث دولية، مشاريع دولية)³.

- وفي دراسة Guerrero-Cano et al. تم الاستناد على مجمل النماذج النظرية والدراسات التجريبية*، وخلص الباحثون إلى اقتراح نموذج يتضمن عوامل رسمية وأخرى غير رسمية تسمح بإنشاء وتطوير جامعة ريادية تتمثل في⁴ : العوامل الرسمية : الهيكل التنظيمي للجامعة وحوكمتها (المهام، الهياكل التنظيمية، الإدارة الإستراتيجية، مهنية مدير الجامعة، الاستقلالية، المرونة) ؛ إجراءات لدعم المشاريع الناشئة من طرف الجامعة (معلومات، استشارات، حاضنات أعمال، مراكز إنشاء شركات جديدة، الحدائق العلمية، ...) ؛ برامج تعليم الريادية بالجامعة (برامج الدكتوراه والماستر والمقررات الجامعية)، أما العوامل غير الرسمية تتمثل في : مواقف الجامعة تجاه الريادية (طلبة، أعضاء الجامعة، أكاديميين وبقية عمال الجامعة) ؛ موضوع الريادية في الجامعة (منهجية تدريس الريادية) ؛ نماذج، حالات ناجحة ونظام

¹ E. Baraldi, Entrepreneurial Universities Seeking New Ways to Commercialize Science : The case of Uppsala University's AIMday, **paper presented at the Nordic Academy of Management** (Stockholm : 22-24 August 2011), p. 5.

² J. Y. Farsi et al., Entrepreneurial University Conceptualization : Case of Developing Countries, **Global Business and Management Research : An International Journal**, Vol. 4, N°2 (2012), p. 194.

³ S. E. Zaharia & E. Gibert, Op. Cit., pp. 37-38.

* تم الاعتماد على مراجعة الأدبيات من ثلاثة مصادر بيانات مختلفة : كتب (13)، مجلات أكاديمية (122)، أوراق عمل (8). وأهم ما ارتكزت عليه هذه الدراسة هو المجالات العلمية ذات الصلة بالريادية، التعليم العالي، التكنولوجيا، الإدارة والإستراتيجية وأخرى. وذلك، خلال الفترة الممتدة من

1965 إلى 2005. أنظر : M. Guerrero-Cano et al., Op. Cit., p. 3.

⁴ M. Guerrero-Cano et al., Op. Cit., p. 6.

المكافآت والجوائز بالجامعة (نجاح الطلبة، أساتذة، أكاديميين وعمال الجامعة ونظام المكافآت بالجامعة).

– وجاءت دراسات O'Shea et al لتقترح سبعة عوامل ذات أهمية بالغة – حسب رأي الباحثين – في تحليل الجامعة الريادية : الموارد البشرية ؛ الموارد المالية ؛ الموارد المادية ؛ الموارد التجارية ؛ الوضعية والمكانة ؛ الشبكات والتحالفات ؛ التمرکز¹.

– وفي دراسة Rothaermel et al تم اقتراح مجموعة من العناصر الداخلية والخارجية يمكن من خلالها تحفيز الريادية في الجامعات : العناصر الداخلية (نظام الحوافز، وضعية الجامعة، الموقع، الثقافة، الوسطاء، سياسة الجامعة، الخبرة، تحديد الدور والهوية، خصائص ودور الأساتذة بالجامعة، طبيعة التكنولوجيا القابلة للتسويق) ؛ العناصر الخارجية (السياسات العامة، الصناعة السائدة، الظروف الإقليمية)².

– واقترحت Peterka من خلال دراستها نموذجاً للجامعة الريادية يتكون من أربعة عناصر أساسية (جوهر الجامعة الريادية ؛ محيط الجامعة المتطور ؛ قيادة جماعية قوية ؛ تمويل متنوع)، ومكوّنان للقيمة (استقلالية ومسؤولية الجامعة، الثقافة الريادية المتكاملة)، ونظام الاتصالات بين العناصر الأساسية ومكونات القيمة³.

– وبالنسبة لـ Gibb et al، فقد حاولوا من خلال دراستهم توسيع دائرة النقاش في الموضوع بانتقالهم إلى التركيز على عاملين أساسيين لتصبح الجامعة ريادية : المنظمة الريادية (The Entrepreneurial Organization) (قيادة ريادية مع الالتزام المشترك وعلى نطاق واسع بالريادية ؛ الابتكار وإدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة ؛ تعظيم الاستقلالية والملكية الفردية للمبادرات ؛ تقاسم القيم والمهام ؛ التحفيز على الابتكار والتعلم من الأخطاء ؛ توفير فرص كبيرة لإدارة المشاريع ؛ نظام المكافآت موجه للنجاح مع العملاء ومصداقية أصحاب المصلحة؛ تفكير استراتيجي مرن ؛ تشجيع التعلم بالممارسة ؛ السماح بالتداخل والتكامل غير الرسمي داخل وخارج المنظمة ؛ تفويض المسؤوليات ؛ تشجيع الموظفين على تطوير العلاقات الخارجية)، والقيادة الريادية (The Entrepreneurial Leadership) (بناء ثقافة مشتركة ؛ رؤية فكرية لمفهوم الريادية ومستقبلها ؛ القدرة على التواصل ؛ أفراد مبادرين ويتمتعون بخصائص ريادية ؛ تحمل المخاطرة ؛ توجه استراتيجي قوي ؛ ارتكاز المنظم على التزام الفريق بالتغيير ؛ الإقناع والتدخل لإزالة الحواجز الهرمية ؛ التركيز على التمكين من الأسفل لإعطاء حق

¹ J. Y. Farsi et al., Op. Cit., p. 195.

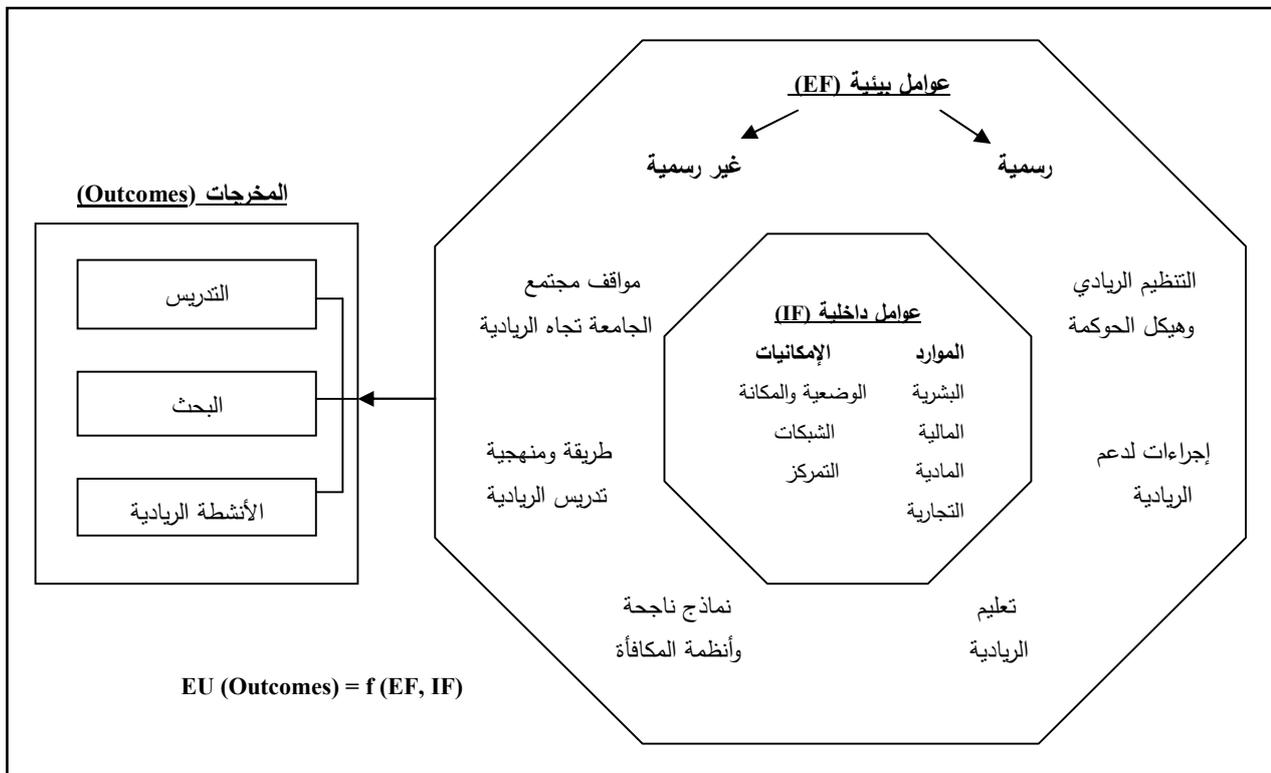
² M. Yusof & K. K. Jain, Categories of university-level entrepreneurship a literature survey, **International Entrepreneurship and Management Journal**, Vol. 6, N°1 (2010), pp. 85-86.

³ S. O. Peterka, Op. Cit., pp. 557-558.

الابتكار والتجريب ؛ تركيز كبير على الابتكار ضمن القدرات المتاحة ؛ القدرة على التواصل وإقامة علاقات داخلية وخارجية¹.

– بعد ذلك قامت Guerrero-Cano & Urbano بدراسة قيّمة، من خلالها تجاوزا الانتقاد أو جانب النقص في النموذج السابق، حيث تم الأخذ بعين الاعتبار الدراسات والبحوث التي تمت بعد ذلك، وقد ساهم ذلك في تعديل النموذج وإضافة بعض المتغيرات. والأهم من ذلك، إجراء دراسة ميدانية واختبار النموذج تجريبياً باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM). ويمكن توضيح النموذج المقترح في الشكل التالي :

شكل 2 : نموذج الجامعة الريادية لـ Guerrero-Cano & Urbano



Source : M. Guerrero –Cano & D. Urbano, The development of an entrepreneurial university, **The Journal of Technology Transfer**, Vol. 37, N°1 (2012), published online : 27 April 2010, p. 47.

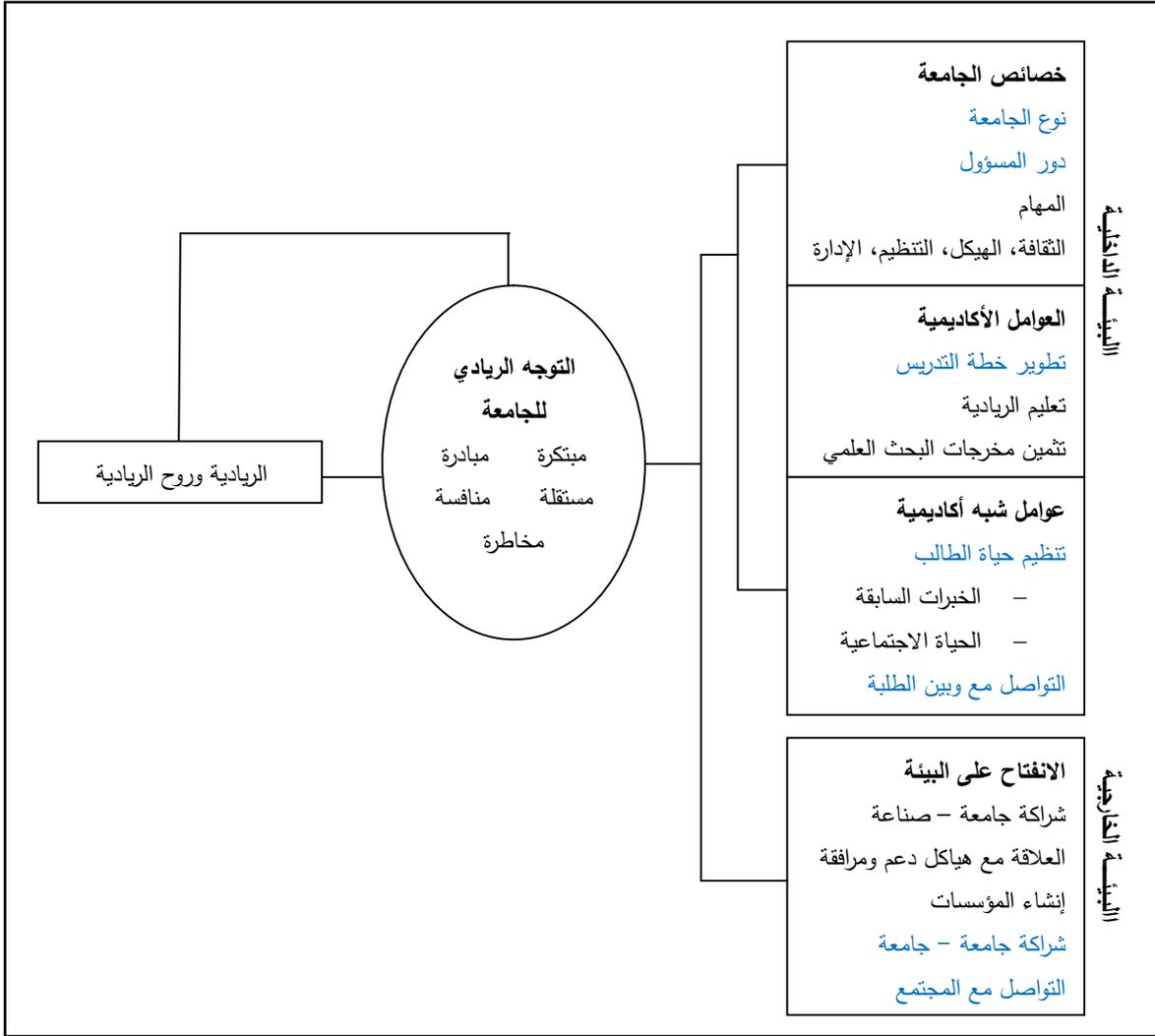
– أما Rajhi، فمن خلال مراجعتها لأدبيات الموضوع تعتقد أن الجامعة لتصبح ريادية عليها أن تقوم بمجموعة من التغييرات سواء داخلياً (ويتعلق الأمر بالوظائف، الهيكل، الإدارة، التنظيم، الثقافة) أو خارجياً (وتخص علاقة الجامعة بالبيئة الخارجية)². من أجل ذلك، اقترحت نموذجاً يُجسد المكونات التي من خلالها يمكن تطوير الريادية وروح الريادية في الجامعة، حيث يحتوى

¹ A. Gibb et al., Leading the Entrepreneurial University : Meeting the Entrepreneurial Development Needs of Higher Education Institutions, in : A. Altmann & B. Ebersberger (Eds.), **Universities in Change** (New York : Springer, 2013), pp. 25, 30.

² N. Rajhi, Op. Cit., p. 175.

النموذج على عوامل تتعلق بالبيئة الداخلية للجامعة وأخرى تتعلق ببيئتها الخارجية، إضافةً إلى دعم تبني الجامعة للتوجه الريادي. وتم اختبار النموذج بإجراء دراسة ميدانية، وكنتيجة لذلك، قامت الباحثة بتعديل النموذج. وذلك، بإضافة متغيرات جديدة* تبين أن لها أهمية في المساهمة في تطوير الريادية وروح الريادية بالجامعة. يُوضَّح نموذج الدراسة في الشكل التالي :

شكل 3 : نموذج تطوير الريادية وروح الريادية بالجامعة لـ Rajhi



Source : N. Rajhi, Conceptualisation de l'esprit entrepreneurial et identification Des facteurs de son développement dans l'enseignement supérieur tunisien, **Thèse de doctorat** (université de Grenoble : 2011), p. 324.

يشير Zaharia & Gibert إلى أن عملية التحول لتحقيق الجامعة الريادية تأخذ فترة طويلة كما أنها تختلف من جامعة إلى أخرى، حيث يؤثر في ذلك التقاليد، النمو الاقتصادي، العوامل الثقافية والأطر التشريعية، ففي بعض الحالات، إدارة الجامعة هي التي تولد التغيير

* المتغيرات الجديدة موضحة باللون الأزرق في الشكل 3

وتدعمها هيئة التدريس، وفي حالات أخرى، تكون الأقسام هي نقطة البداية للتحول، ثم ينتقل تدريجياً إلى المستويات العليا من خلال الهيكل المؤسسي. ويمكن اعتبار الجامعة أنها ريادية عند مرحلة معينة في عملية التحول. ولكن، لا يمكن أن نكتفي بكون الجامعة أصبحت ريادية في تلك المرحلة من خلال عملية التحول المستمرة، إلا إذا كانت الجامعة منظمة بطريقة مرنة، وكانت قادرة على التكيف وإعادة التكيف بأفضل طريق ممكنة للاستجابة للمتطلبات المجتمعية المتغيرة باستمرار، حينئذٍ يمكن أن تضمن تحولها لتصبح ريادية¹.

إذن، تطور الجامعة لتصبح ريادية قد لا يكون هدفاً في حد ذاته بقدر ما يكون مساراً تتخذه الجامعة للتجاوب مع التغيرات والمستجدات المجتمعية، تسعى الجامعة من خلال هذا المسار للبحث عن وتبني كل ما يمكنه أن يساهم في بناء جامعة تخدم المجتمع على جميع الأصعدة.

إن ما يمكن ملاحظته من خلال النماذج والدراسات السابقة هو سعي الباحثين لخصر أو بالأحرى تحديد كل ما يمكن أن يكون عنصراً أو عاملاً فعالاً وحاسماً لتصبح الجامعة من خلاله جامعة ريادية، فهناك من يستند على الجامعة كمنظمة أو على المستوى الداخلي للجامعة، وهناك من يرى أن الدور المهم يعود إلى أعضاء الجامعة، والبعض الآخر يركز على انفتاح وتفاعل الجامعة مع البيئة الخارجية، إلا أن كل ذلك يعتبر مهماً ويمكن أن يقع ضمن البعد الداخلي أو الخارجي للجامعة الريادية. وبالتالي، لا يمكن أن تنفي أي دراسة ما طرح في دراسات سبقتها، وإنما يمكن أن تتكامل الدراسات لإثراء البحث في هذا الموضوع.

وباعتبار أن أغلب الدراسات السابقة اهتمت بتناول مختلف العوامل التي تساهم في إنشاء الجامعة الريادية، يقر هذا البحث بكل ما تم تناوله سابقاً من مساهمات الباحثين، ويتجه للانتقال من فكرة محاولة الإلمام بمختلف العوامل إلى فكرة التركيز على عامل محدد والعمل على محاولة صياغة منهجية وإستراتيجية متكاملة تبحث من خلالها في كيفية مساهمة ذلك العامل في تطوير جامعة ريادية ضمن أحد بعديها.

المبحث الثالث : علاقة الجامعة بالبيئة الخارجية في إطار نموذج الجامعة الريادية

انطلاقاً من اتفاق البحث مع دراسة Rajhi بأن الجامعة الريادية هي الجامعة التي تتبنى الممارسات الريادية على مستوى بيئتها الداخلية والخارجية ؛ أي أن تحول الجامعة لتصبح ريادية بالمعنى العام والمتكامل لا يكون إلا من خلال التحول على مستوى بيئتها الداخلية وعلاقتها بالبيئة الخارجية، فإن ذلك يقود إلى اعتبار أن الجامعة الريادية تُبنى على

¹ S. E. Zaharia & E. Gibert, Op. Cit., p. 39.

مستوى بعدين أساسيين، هما : البعد الداخلي (The intrapreneurial dimension) والبعد الخارجي (The extrapreneurial dimension).

و من الجدير بالذكر أن القليل جداً من الباحثين الذين ينظرون إلى الجامعة كمنظمة ريادية على الأقل في بعض أنشطتها، حيث يُقر بعض الباحثين بقلّة الأعمال التي درست موضوع الريادة الداخلية في المنظمات غير الربحية¹. في حين يذكر البعض أن هناك اهتمام حديث بموضوع الريادة الداخلية على مستوى البيئة الأكاديمية، ويتساءل البعض في هذا الصدد، عن مدى حاجة الجامعة إلى ريادةيين في العمل الأكاديمي (intrapreneurs) لإنشاء معاهد أو كراسي البحث العلمي وتطوير برامج جديدة وأساليب تدريس مبتكرة². وعليه، يمكن القول أن البعد الداخلي للجامعة الريادية يشتمل على جميع الممارسات الريادية التي يمكن أن تكون ضمن العمل الأكاديمي للجامعة.

أما فيما يتعلق بالبعد الخارجي للجامعة الريادية، فهو يخص علاقة الجامعة ببيئتها الخارجية. وعلى عكس البعد الداخلي، حظي بالعديد من الدراسات والأعمال، كما طُرحت فيه عدة وجهات نظر أبرز ما يميزها التعدد والاختلاف في محاولة تحديد طبيعة الأشكال التي يمكن أن تكون ضمن علاقة الجامعة بالبيئة الخارجية في إطار محتوى مفهوم الجامعة الريادية.

باعتبار أن هذا البحث يركز على علاقة الجامعة بالبيئة الخارجية، هو يحاول في هذا المبحث توضيح الملامح التي يمكن أن تكون كأشكال لطبيعة البعد الخارجي للجامعة الريادية.

أولاً : نموذج الحلزون الثلاثي كركيزة أساسية لقيام الجامعة الريادية

إن ظهور الجامعة الريادية هو استجابة للأهمية المتزايدة للمعرفة في أنظمة الابتكار الوطنية والإقليمية* والاعتراف بأن الجامعة هي الفعالة من حيث التكلفة والقدرة على الابتكار ونقل كل من المعرفة

¹ R. Jaziri & R. Paturel, Op. Cit., p. 9.

² Idem.

* نظام الابتكار الوطني (NSI) يتمثل في نقل التكنولوجيا والمعلومات بين الأشخاص، الشركات والمؤسسات، ويعتبر أساس عملية الابتكار على المستوى الوطني. تم تطوير مفهوم النظم الوطنية للابتكار سنة 1980، وارتبط بشكل أساسي بثلاثة باحثين : Nelson, Lundvall, Freeman، وهو يعني اعتماد نظرة شمولية للابتكار بدلاً من التركيز على جوانب معزولة من هذه العملية، ويؤكد هذا المفهوم على تفاعل كل الأطراف والجهات المعنية بعملية الابتكار كالشركات، الجامعات ومعاهد البحوث الحكومية، ويحل كيف يمكن أن تتشكل هذه التفاعلات عن طريق مختلف العوامل الاجتماعية والمؤسسية والسياسية، بحيث تكون هذه التفاعلات في إطار وطني. وباعتبار أن المناطق داخل الدول يمكن أن تختلف بشكل كبير، طوّر الباحثون والعلماء نهجاً لنظام الابتكار على المستوى الإقليمي ؛ أي على المناطق الجغرافية داخل الدول، وهو ما يسمى بنظام الابتكار

الإقليمي (RSI)، ويرتكز هذا المفهوم على العلاقة بين التكنولوجيا، الابتكار والموقع الصناعي. لمزيد من المعلومات أنظر :

B. Schrepf et al., National, Regional, and Sectoral Systems of Innovation – An overview, **Report for FP7 Project "Progress"**, progress.project.eu. (2013).

والتكنولوجيا¹. وفي ظل الاقتصاد المبني على المعرفة، أصبحت الجامعة المؤسسة الرئيسية لنظام الابتكار، سواء كمنتج لرأس المال البشري أو كأساس لتطوير أعمال جديدة، وبالإشتراك مع الحكومة والصناعة، تبدو أنها عنصر لا يمكن الاستغناء عنه في تنمية المجتمع². وبالرغم من أن الأنظمة الصناعية والأكاديمية تشهد مراحل متفاوتة من التطور، إلا أن الحكومات على مستوى العالم تقريباً تركز على إمكانيات الجامعة كمورد لتحسين بيئة الابتكار وخلق أنظمة اقتصادية تركز على العلم³. لكن، هذا الدور الفعال للجامعة لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال الإشتراك والتعاون مع أطراف أخرى في المجتمع. وتتكون أنظمة الابتكار من الوظائف المعقدة والتفاعلات بين مختلف الجهات التنظيمية، بما في ذلك الحكومة، المؤسسات، الجامعات ومعاهد البحوث⁴. وبناءً على ذلك، يرى Etkowitz et al. أن هذه المجالات المؤسساتية الثلاثة ترتبط ببعضها البعض لتشكل بذلك "حلزوناً"⁵، وهو ما يطلق عليه الحلزون الثلاثي* (The Triple Helix). فماذا يُقصد بنموذج الحلزون الثلاثي؟

1. نموذج الحلزون الثلاثي : المفهوم والديناميكية

اقترح Etkowitz & Leydesdorff نموذج الحلزون الثلاثي للعلاقات بين الجامعة* - الصناعة - الحكومة لتفسير التطورات الهيكلية في الاقتصاديات القائمة على المعرفة⁶. وتشير فكرة الحلزون الثلاثي إلى أن إمكانية الابتكار والتنمية الاقتصادية في مجتمع المعرفة تكمن في الدور المركزي للجامعة وفي التهجين بين العناصر الثلاثة الجامعة، الصناعة والحكومة لتوليد أشكال مؤسساتية واجتماعية جديدة لإنتاج ونقل وتطبيق المعرفة⁷.

¹ H. Etkowitz et al., Op. Cit., p. 314.

² S. O. Peterka, Op. Cit., pp. 553-554.

³ H. Etkowitz et al., Loc. Cit.

⁴ C. Yuzhuo & L. Cui, The roles of universities in Chinese regional innovation systems- an re-examination of the Triple Helix model, **Regional Studies Association European Conference 2013 : Shape and be Shaped The Future Dynamics of Regional Development** (University of Tampere : 5-8 May 2013), p. 2.

⁵ S. O. Peterka, Op. Cit., p. 554.

* حسب Etkowitz & Leydesdorff، مفهوم الحلزون الثلاثي هو عبارة عن تعبير مجازي اقترض من الدراسات البيولوجية على بنية الحمض النووي (DNA)، والتي تشير إلى الحلزون المزدوج. ولكن. نموذج الحلزون المزدوج لم يعد كافياً، فاستدعى ذلك تطوير نموذج الحلزون الثلاثي

لفهم العلاقات المتشابهة بين الجامعة، الصناعة والحكومة. أنظر : C. Somesan et al., L'écosystème entrepreneuriale : universitaire Cas : Université Technique et Centre pour la promotion de l'entrepreneuriat dans le domaine du développement durable – CPADDD, Cluj-Napoca – ROUMANIE, **8^E Congrès AEI L'écosystème Entrepreneuriale : Enjeux Pour L'entrepreneur** (la Haute école de gestion de Fribourg : 22-25 octobre 2013), p. 11.

** يعتمد بعض الباحثين مصطلح academia بدلاً من university. في هذا البحث يُستخدم مصطلح الجامعة انطلاقاً من أنها تقتصر على دراسة الجامعة كواحدة من المؤسسات الأكاديمية أو مؤسسات التعليم العالي بصفة عامة.

⁶ L. Leydesdorff, The Triple Helix, Quadruple Helix, ..., and an N-tuple of Helices : Explanatory Models for Analyzing the Knowledge-based Economy ?, **Journal of the Knowledge Economy**, Vol. 3, N°1 (2012), p.25.

⁷ M. Ranga & H. Etkowitz, Triple Helix Systems : An Analytical Framework for Innovation Policy and Practice in the Knowledge Society, **Industry and Higher Education**, Vol. 27, N°4 (2013), p. 5.

وفي مجالات نظام الابتكار، السياسة البحثية والبحوث في التعليم العالي، أصبح نموذج الحزون الثلاثي يُستخدم كإطار معياري لفهم التفاعلات بين الجهات الفاعلة في نظم الابتكار، كما أصبح يُعتبر كإستراتيجية مشتركة بين العديد من الحكومات لتطوير نظم الابتكار الوطنية والإقليمية¹. ويرى Etzkowitz أن ديناميكية الحزون الثلاثي تركز على مجموعة الاتفاقيات وشبكات الشراكة التي تحدث بين مجالاته المؤسسية، والتي تُثبِت فعلاً قدرتها على توفير وتطوير أفضل لمصادر جديدة للابتكار مقارنةً مع أي مبادرة معزولة تسعى لتحقيق نفس النتائج². حيث يرى Etzkowitz أن نظام الحزون الثلاثي يبدأ عادةً بدخول الجامعة والصناعة والحكومة بعلاقة متبادلة مع بعضها البعض، يسعى كل طرف في إطار تلك العلاقة إلى تحسين أداء الطرف الآخر³.

يتضمن نموذج الحزون الثلاثي ثلاثة عناصر أساسية : يفترض الدور الجوهرى للجامعة في الابتكار، والتفاعل بين الصناعة والحكومة في مجتمع قائم على المعرفة ؛ التوجه نحو علاقات تعاونية بين الأطراف المؤسسية الثلاثة الرئيسية، حيث تكون سياسة الابتكار ناتجة عن التفاعل بدلاً من أن تكون قانوناً أو مرسوماً يصدر من طرف الحكومة ؛ تصبح الجامعة المؤسسة الرئيسية في عملية الابتكار، باعتبارها جامعة ريادية مع بعض الأدوار التقليدية للصناعة والحكومة⁴. ويشير Etzkowitz إلى أن دور الجامعة يتمثل في إنتاج المعرفة والتكنولوجيا الجديدة، وتأخذ الصناعة دور المنتج، بينما تُسند للحكومة مسؤولية الإشراف على العلاقات التعاقدية لضمان التفاعل واستقرار العلاقات⁵.

وحسب Etzkowitz et al. فإنه يوجد أربعة أبعاد لنموذج الحزون الثلاثي، حيث تعتبر بأنها العمليات التي تتعلق بتغييرات كبيرة في إنتاج، تبادل واستخدام المعرفة والتي حددها النموذج⁶. البعد الأول، يتمثل في التغيير الداخلي على مستوى كل حزون، كتطوير العلاقات بين الشركات من خلال التحالفات الإستراتيجية أو تدخل الجامعة في مهمة التنمية الاقتصادية⁷؛ البعد الثاني، يتعلق بتأثير كل حزون على الآخر، كتخصيص إجراء أبحاث في الجامعات متعلقة بمشكلات في الصناعة⁸؛ البعد الثالث، يتضمن إنشاء تركيبة جديدة من

¹ C. Yuzhuo & L. Cui, Loc. Cit.

² L. Farinha & J. J. Ferreira, Triangulation Of The Triple Helix : A Conceptual Framework, **University of Beira interior Review**, Vol. 25 (2011), p.11.

³ H. Etzkowitz, **The Triple Helix : University-Industry-Government Innovation in Action** (New York ; London : Routledge, 2008), P. 8. Cited By C. Yuzhuo & L. Cui, Op. Cit., p. 4.

⁴ M. Burykhina, Entrepreneurial University in the Development of "Innovative regions", **Doctoral Thesis** (Tomas Bata University : 2009), pp. 19-20.

⁵ L. Farinha & J. J. Ferreira, Op. Cit., p. 10.

⁶ H. Etzkowitz et al., Op. Cit., p. 315.

⁷ Idem.

⁸ C. Somesan et al., Loc. Cit.

الشبكات والمنظمات الثلاثية للتفاعل بين الحلزونات الثلاثة، تتشكل لهدف الخروج بأفكار وأشكال جديدة لتطوير التكنولوجيا العالية¹؛ البعد الرابع، ويتمثل في تأثير هذه الشبكات بين المؤسسات التي تمثل الجامعة، الصناعة والحكومة سواء على المجالات التي أنشأتها أو المجتمع بصفة عامة².

إن نظام الحلزون الثلاثي يعمل على ديناميكية معقدة للابتكار باعتباره تركيبة متكررة من التفاعلات والمفاوضات بين المجالات المؤسساتية الثلاثة³، وتطور نظم الابتكار والخلاف الحالي حول الطريقة الأكثر ملاءمة في العلاقة بين الجامعة والصناعة، ينعكس في الاتفاقيات المؤسساتية المختلفة للعلاقات بين الجامعة والصناعة والحكومة⁴. ولقد شهدت العلاقة بين المجالات المؤسساتية الثلاثة لنموذج الحلزون الثلاثي تطوراً صيغت من خلاله أشكاله المختلفة. يتضح ذلك في الشكل أدناه.

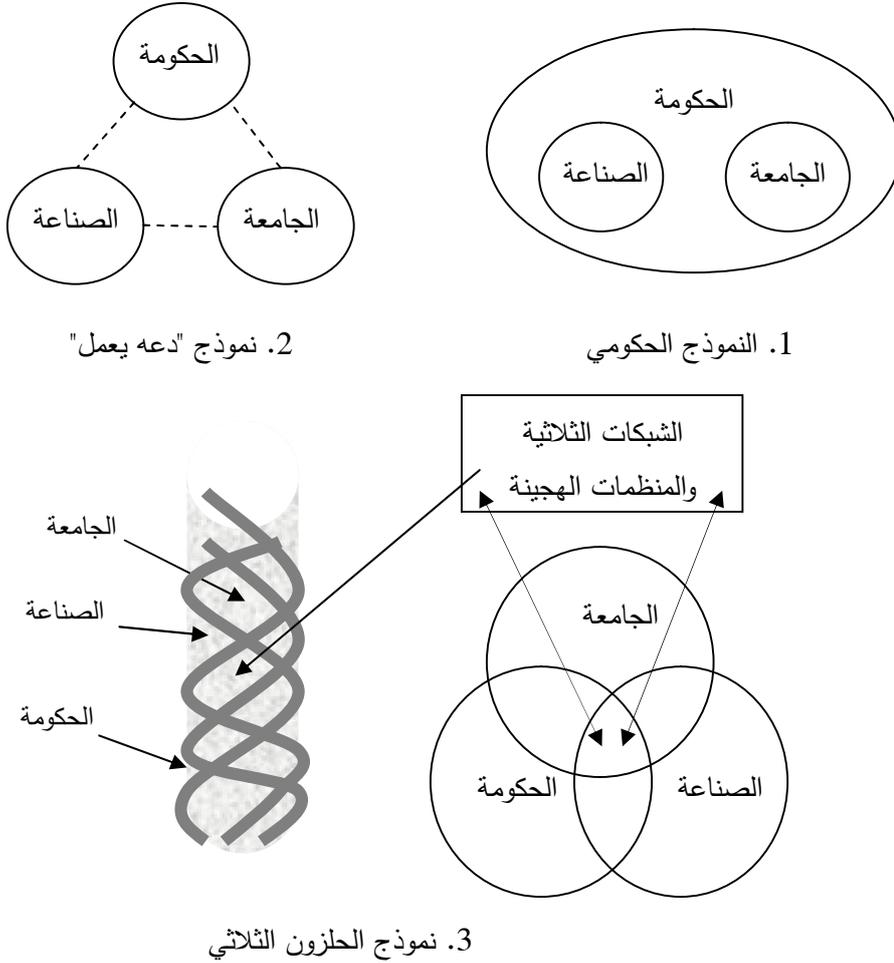
¹ H. Etzkowitz, The Triple Helix of University - Industry - Government Implications for Policy and Evaluation, **Working paper 2002·11** (Stockholm : Swedish Institute for Studies in Education and Research, 2002), p. 2.

² H. Etzkowitz et al., Loc. Cit.

³ T. Santonen et al., The Next Steps in Developing the Triple Helix Model : A Brief Introduction to National Open Innovation System (NOIS) Paradigm , **Journal of Systemics, Cybernetics and Informatics**, Vol. 12, N°7 (2014), p. 75.

⁴ H. Etzkowitz & L. Leydesdorff, The dynamics of innovation : from National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university–industry–government relations, **Research Policy**, Vol. 29, N°2 (2000), p. 111.

شكل 4 : تطور نموذج الحلزون الثلاثي



Source : H. Etzkowitz & L. Leydesdorff, The dynamics of innovation : from National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university–industry–government relations, *Research Policy*, Vol. 29, N°2 (2000), p. 111 ; G. J. Costello et al., The triple helix, Open Innovation, and the DOI Research agenda, in : T. McMaster et al. (Eds.), *Organizational Dynamics of Technology-Based Innovation : Diversifying the Research Agenda*, Volume 235 of the series IFIP International Federation for Information Processing (Boston : Springer, 2007), p. 465.

الشكل الأول، والذي يُمثل الحلزون الثلاثي (1) (The Etatistic model)، تحوي الحكومة على كل من الجامعة والصناعة وتوجّه العلاقات بينهما¹، وتتحكم الحكومة هنا في الجامعة والصناعة معاً، وتأخذ المبادرة في المشاريع التنموية كما توفر الموارد اللازمة للمبادرات الجديدة². الشكل الثاني، والذي يمثل الحلزون الثلاثي (2) (The “laissez-faire” model)، ينطوي على انفصال المجالات المؤسساتية الثلاثة مع حدود قوية تفصل بينهم والعلاقات بين المجالات مقيّدة إلى حد كبير³. أما الشكل الثالث الذي يمثل الحلزون الثلاثي

¹ Idem.

² C. Yuzhuo & L. Cui, Op. Cit., p. 5.

³ H. Etzkowitz & L. Leydesdorff, Loc. Cit.

(3) (The Triple Helix model)، فهو يسهل خلق بنية أساسية للمعرفة من خلال تداخل مختلف المجالات المؤسسية، حيث يأخذ كل واحد على دور الآخر في إطار واجهة ثلاثية جديدة بين المنظمات الهجينة¹.

2. الابتكار المفتوح لتعزيز العلاقة بين المجالات المؤسسية للحلزون الثلاثي

طرح Henry Chesbrough مصطلح الابتكار المفتوح (Open innovation) لأول مرة عندما نشر كتابه «Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology» في سنة 2003². ويشير Chesbrough إلى أن الابتكار المفتوح بدأ من فكرة الحاجة إلى فتح عملية الابتكار خارج الحدود التقليدية للمؤسسة، فحركة المعرفة تجعل من الحفاظ على أفضل المهارات والمعارف داخل المؤسسة أمراً مستحيلاً، وعضواً عن ذلك، تحتاج المؤسسة للبحث في الخارج عن سبل جديدة للابتكار³. كما يرى Chesbrough أن الابتكار المفتوح يعني أن الأفكار القيّمة يمكن أن تأتي من داخل أو خارج المؤسسة، كما يمكنها أن تذهب إلى السوق من داخل أو خارج المؤسسة. وبالتالي، يضع هذا التوجه الأفكار والطرق الخارجية في نفس المستوى من الأهمية للأفكار والطرق الداخلية⁴. ويشير جوهر نظريات الابتكار المفتوح إلى أن خلق مخرجات مبتكرة يتيسر من خلال ازدياد الانفتاح على مصادر خارجية للمعرفة، حيث يُشجع هذا الانفتاح سيولة المعرفة وتدفق المعلومات بين المؤسسات⁵.

وحسب Chesbrough، يمكن اعتبار الابتكار المفتوح نقيضاً للابتكار المغلق، أين تتم أنشطة البحث والتطوير (R & D) وتطوير المنتجات داخلياً، بينما تكون أنشطة البحث والتطوير وفقاً لهذا التوجه في إطار نظام مفتوح⁶. ويرتبط نموذج الابتكار المفتوح باثنين من المزايا الرئيسية مقارنةً بنموذج الابتكار المغلق، فحسب بعض الباحثين تتضح الميزة الأولى من خلال تسهيل الانتقال المتكامل للمعارف، الخبرات والموارد عبر الحدود التنظيمية، وحسب

¹ Idem.

² B. M. Hoyer, **Unlocking The digital future through open innovation an intellectual capital approach –A critical analysis of open innovation as structural capital** (Luxembourg : European Commission –DG Information Society & Media, 2011), p. 39.

³ E. Giannopoulou et al., Implications of Openness : A Study into (All) the Growing Literature on Open Innovation, **Journal of Technology Management & Innovation**, Vol. 5, N°3 (2010), p. 163.

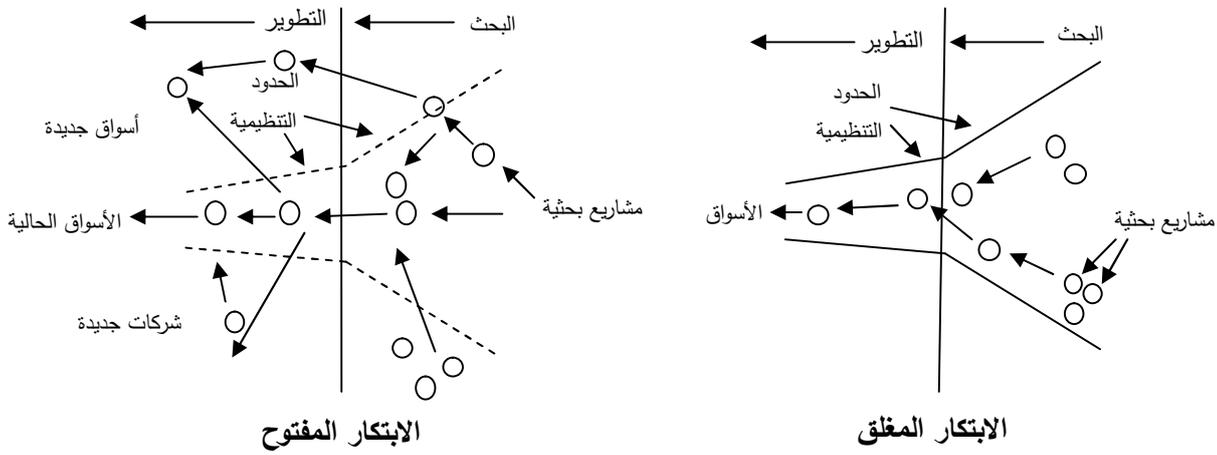
⁴ S. Parveen et al., Organization Culture and Open Innovation : A Quadruple Helix Open Innovation Model Approach, **International Journal of Economics and Financial Issues**, Vol. 5, Special Issue (2015), p. 336.

⁵ F. Huang & J. Rice, Does Open Innovation Work Better In Regional Clusters ?, **Australasian Journal of Regional Studies**, Vol. 19, N°1 (2013), p. 86.

⁶ N. Yildirim & K. Şimşek, Challenges in Open Innovation For ICT Companies in Technology Development Zones, **24th International Association For Management Of Technology Conference – Technology, Innovation and Management for Sustainable Growth** (South Africa : 8-11 june 2015), p. 2703.

البعض الآخر تتمثل الميزة الثانية في الاندماج الناجح للمصادر الخارجية مع المصادر الداخلية للمعرفة، والذي يُمكن من خلق قدرات معقدة، متميزة وغالباً ما تكون غير قابلة للتقليد¹.

شكل 5 : الفرق بين نموذج الابتكار المغلق ونموذج الابتكار المفتوح حسب Chesbrough



Source : N. Yildirim & K. Şimşek, Challenges in Open Innovation For ICT Companies in Technology Development Zones, 24th International Association For Management Of Technology Conference – Technology, Innovation and Management for Sustainable Growth (South Africa : 8-11 June 2015), p. 2703.

ورغم أن Chesbrough يرى نموذج الابتكار المفتوح يتعارض مع نموذج الابتكار المغلق، باعتبار أن عمليات الابتكار في ظل نموذج الابتكار المغلق تتحكم فيها المؤسسة من خلال الاستثمار الداخلي في أنشطة البحث والتطوير، والابتكارات التي تخرج عن هذه الاستثمارات يتم حمايتها من خلال التحكم في حقوق الملكية الفكرية، إلا أن بعض الباحثين يرون أن الدراسات الحديثة تشير إلى أن استراتيجيات الابتكار الناجحة ترتبط بمصادر الابتكار الداخلية والخارجية معاً من خلال تطوير التوازن الديناميكي بين توجه الابتكار المغلق والمفتوح².

إن فكرة الابتكار المفتوح تركز أساساً على الانفتاح على مصادر خارجية للمعرفة. وبالتالي، تتشكل في إطار هذا التوجه شبكات تعاونية من خلال أنواع عديدة من العلاقات بين مختلف الجهات الفاعلة في منظومة مصادر الابتكار، والذي هو نتيجة للتعاون بين مختلف المنظمات³، حيث أن العلاقات والشبكات التي تكون بين المنظمات تعتبر من أهم أبعاد

¹ F. Huang & J. Rice, Op. Cit., p. 87.

² P. P. van Reine, A networking culture to benefit from open innovation – a comparison between technology and business services industries in The Netherlands, **Journal of Innovation Management**, Vol. 3, N°2 (2015), p. 72.

³ A. Mucelli et al., A case study of Italy's Marche Region Industrial Districts : A model of transformation and change, **Journal of Business Cases and Applications**, Vol. 13 (January 2015), p. 8.

الابتكار المفتوح¹. وأن هذا التوجه يرتبط ارتباطاً وثيقاً بأنظمة الابتكار الوطنية والإقليمية، والتي تؤكد بدورها على الروابط المشتركة بين المنظمات لخلق المعرفة ونشرها².

وفي إطار ذلك، فإن التوجه نحو تبني نموذج الابتكار المفتوح لا يقوم إلا على أساس تفعيل الشراكة بين مجموعة من الأطراف. ويبدو أن معظم أدبيات الابتكار المفتوح قد ركزت على دراسة هذه الشراكة من جانب علاقة المؤسسة مع الجامعات، حيث طُوّرت العديد من المقاربات لتصور طبيعة هذه التفاعلات، لعل أهمها نموذج الحزون الثلاثي³. وتجدر الإشارة هنا إلى أن نموذج الابتكار المفتوح استند في البداية على فكرة نموذج الحزون الثلاثي لـ Etzkowitz & Leydesdorff⁴. كما أن التغييرات في محتوى وظائف الجامعة وزيادة الاهتمام بالوظيفة الثالثة لها ارتبط بشكل واضح بنظام الابتكار المفتوح⁵، حيث أن العديد من الصناعات تركز قاعدتها التكنولوجية على البحوث الممولة عن طريق الاتحاد والتي تم إجراؤها داخل المخبر الجامعية؛ فالبحوث الجامعية تمثل عاملاً مهماً في عملية الابتكار الصناعي⁶.

في هذا الصدد، كانت مساهمة Rogers، من خلال مقارنته لعملية الابتكار التي تتم ضمن حدود المنظمة وتلك التي تتم وفقاً لنموذج الابتكار المفتوح. وذلك، في إطار فتح العلاقة مع المجالات المؤسسية لنموذج الحزون الثلاثي. حيث أجمل عملية الابتكار في ست خطوات واعتبرها كمنهجية تشمل مختلف القرارات، الأنشطة وتأثيرها من الاعتراف بالحاجة، البحث، التطوير، التسويق، وصولاً إلى الانتشار وتقييم النتائج⁷. الشكل 6 يوضح ذلك.

¹ M. Dewes & A. D. Padula, Innovation in a strategic development program : the Aerospace Program in Brazil, **Brazilian Journal of Innovation**, Vol. 11, N°1 (2012), pp. 172-173.

² A. Inzelt, Collaborations in the Open Innovation Era, in : N. Ekekwe (Ed.), **Nanotechnology and Microelectronics : Global Diffusion, Economics and Policy** (USA : IGI Global, 2010), p. 63.

³ A. Mucelli et al., Loc. Cit.

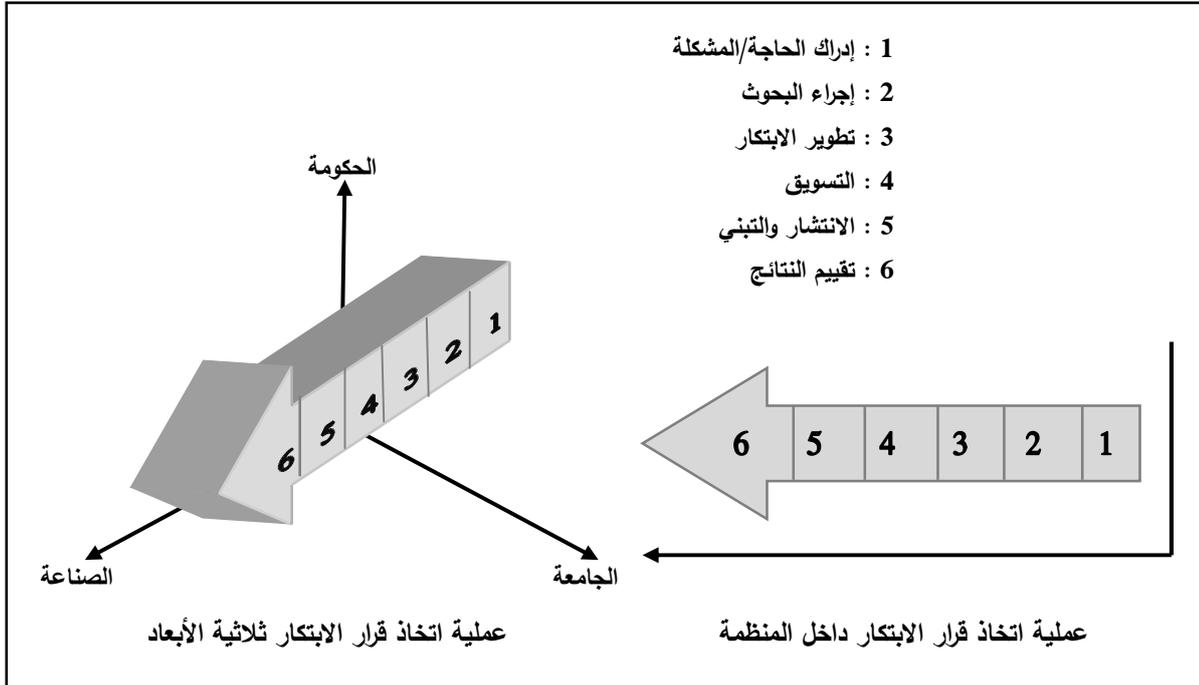
⁴ M. Leys et al., Care Living Labs Flanders : Social and Open Innovation, **ENoLL Research Day Conference Proceedings 2015**, Vol. 3 (Turkey : 2015), p. 10. available at : <http://www.zorgproeftuinen.be>

⁵ A. Inzelt, Op. Cit., p. 64.

⁶ K. R. Fabrizio, The Use of University Research in Firm Innovation, in : H. Chesbrough et al. (Eds.), **Open Innovation : Researching a New Paradigm** (the United States : Oxford University Press, 2006), p. 134.

⁷ E. M. Rogers, **Diffusion of Innovations**, 5th Edition (New York : Free Press, 2003), p. 138. Cited By G. J. Costello et al., Op. Cit., p. 464.

شكل 6 : تغير نموذج الابتكار حسب Rogers



Source : G. J. Costello et al., The triple helix, Open Innovation, and the DOI Research agenda, in : T. McMaster et al. (Eds.), **Organizational Dynamics of Technology-Based Innovation : Diversifying the Research Agenda**, Vol. 235 of the series IFIP International Federation for Information Processing (Boston : Springer, 2007), pp. 465, 466.

يُعطى الشكل 6 نظرة عامة عن الفرق بين خطوات عملية اتخاذ قرار الابتكار التي تتم داخل المنظمة والتي تعتمد فيها على الإمكانيات والموارد الداخلية لها فقط، وبين تلك التي تتم من خلال تبني المنظمة لنموذج الابتكار المفتوح بالاعتماد على نموذج الحلزون الثلاثي، حيث اعتبرها Rogers على أنها عملية ثلاثية الأبعاد، أين يتم إشراك المجالات المؤسساتية للحلزون الثلاثي من خلال تفعيل العلاقة معها في كل مرحلة من مراحل عملية الابتكار. وعليه، يظهر جلياً استناد مفهوم الابتكار المفتوح على نموذج الحلزون الثلاثي، ومساهمته في تعزيز العلاقة بين مجالاته من خلال تبني فكرة الانفتاح والمشاركة فيما بينها في عملية الابتكار.

انطلاقاً من أن نموذج الحلزون الثلاثي يشير إلى الدور الجوهري للجامعة في ظل تفعيل العلاقة التعاونية مع الحكومة والصناعة، والإقرار بأن هذا النموذج يشتمل على أشكال عديدة لتلك العلاقات التعاونية من جهة وعلى طبيعة الدور الذي يمكن أن تلعبه الجامعة من جهة أخرى، يتأكد أن هناك أيضاً مفاهيم حديثة قد تكون ضمن أو خارج إطار هذا النموذج، والتي ظهرت نتيجة لاختلاف طبيعة دور الجامعة على مستوى علاقتها مع البيئة الخارجية بصفتها جامعة ريادية.

ثانيا : تجسيد دور الجامعة الريادية على مستوى البيئة الخارجية

يتناول هذا الجزء تجسيد دور الجامعة كونها جامعة ريادية على مستوى البيئة الخارجية، على اعتبار أن هناك اختلافاً كبيراً في تحديد طبيعة هذا الدور إضافة إلى تداخل المفاهيم التي ظهرت كنتيجة لذلك.

1. ريادة الأعمال الأكاديمية

إن ما أشار إليه مصطلح ريادة الأعمال الأكاديمية عند بداية ظهوره، هو أنه مجرد امتداد لريادة الأعمال التجارية إلى الأوساط الأكاديمية، كما أنه مجرد تمييز بين الشركات التي تأسست على أساس المعرفة الأكاديمية وغيرها¹. وفي إطار الجامعة، تعتبر ريادة الأعمال الأكاديمية تركيب وتكامل بين الأنشطة العلمية، الأكاديمية والتجارية².

وتشير مختلف الأدبيات التي تناولت موضوع ريادة الأعمال الأكاديمية إلى أن هناك ثلاث وجهات نظر مختلفة للموضوع. الأولى، ترى أن ريادة الأعمال الأكاديمية تتعارض مع النظرة التقليدية للجامعة. وبالتالي، تكون بشكل طبيعي وملائم خارج الجامعة وبعيداً عن الأدوار التقليدية لها بسبب الصراع والتوتر الناجم عن ذلك ؛ الثانية، والتي ترى أن ريادة الأعمال الأكاديمية تركز على إنشاء مشاريع تجارية جديدة من خلال الملكية الفكرية للجامعة والتي تشمل تسويق البحوث، نقل التكنولوجيا وأنشطة الشركات المنبثقة عن الجامعة * (spin-off university) ؛ الثالثة، وتعتبر نظرة شمولية تستند على منظور المنظمات الريادية، أين تشمل ريادة الأعمال الأكاديمية إنشاء المنظمات، الابتكار والتجديد الاستراتيجي والتي تكون داخل وخارج الجامعة³.

¹ R. Cantaragiu, Towards a Conceptual Delimitation of Academic Entrepreneurship, **Management & Marketing**, Vol. 7, N°4 (2012), pp. 684-685.

² K. E. Nyeko & N. K. Sing, Academic Entrepreneurs and Entrepreneurial Academics : Are They the Same, **International Journal of Social Science and Humanity**, Vol. 5, N°12 (2015), p. 1050.

* الشركات المنبثقة عن الجامعة (spin-off university) هي شركات طُوِّرت منتجاتها أو خدماتها من تكنولوجيا، أفكار أو خبرات علمية أو تقنية تم إنتاجها على مستوى الجامعة، يتم تأسيسها من طرف أساتذة، موظفين أو طلبة، إما بشكل مستقل أو بالاشتراك مع آخرين. أنظر : R. Tietz, **Executive Teams in Research-Based Spin-Off Companies** (Wiesbaden : Springer Fachmedien, 2013), p. 10.

³ M. Yusof & K. K. Jain, Op. Cit., p. 87.

لقد أعد Dylan Jones-Evans تقريراً* للمفوضية الأوروبية سنة 1989، حدد فيه الأنشطة التي تشتمل عليها ريادة الأعمال الأكاديمية، والمتمثلة في : عقود البحوث (research contracts) ؛ الاستشارات (consulting) ؛ تسجيل براءات الاختراع (patenting) وتسجيل الاختراعات (registration of inventions) ؛ إضافةً إلى إنشاء الشركات المنبثقة من طرف أعضاء الجامعة¹. إلا أن الاهتمام بموضوع ريادة الأعمال الأكاديمية أدى إلى صياغة العديد من التعريفات لهذا المصطلح، وما يمكن أن يُفهم بصفة عامة من هذا المصطلح هو إشراك المؤسسات البحثية بما في ذلك، الموظفين، الطلبة، طلبة الدكتوراه والخريجين في مختلف أنواع الأنشطة التجارية². ويرى بعض الباحثين أن ما كُتب حول موضوع ريادة الأعمال الأكاديمية ركز على الاعتراف بأنه مفهوم متميز وحاسم لأنشطة التسويق التي يشترك فيها الباحثون الأكاديميون³ ؛ فهي تمثل أحد أشكال تسويق التكنولوجيا من طرف الجامعات البحثية، حيث أصبح هذا النموذج من الريادية الأكثر انتشاراً في السنوات الأخيرة، أين يتم توعية الباحثين والعلماء بشكل متزايد حول الموارد المتاحة لهم لأخذ زمام المبادرة من أجل تحويل بحوثهم إلى منتجات قابلة للتسويق⁴.

إن ريادة الأعمال الأكاديمية تركز أساساً على المشروع التجاري الذي يؤسسه الطالب الجامعي، التقني أو عضو هيئة التدريس والذي يكون منظماً تنظيمياً جيداً لعملية نقل التكنولوجيا من الجامعة إلى الصناعة⁵. وركز بعض الباحثين في تعريفهم لريادة الأعمال

* التقرير بعنوان : « Universities, technology transfer and spin-off activities : academic entrepreneurship in different european regions »

عرض هذا التقرير دراسة عملية نقل التكنولوجيا من الجامعات إلى الصناعة في سبع مناطق مختلفة في أوروبا، وهي أيرلندا، السويد، البرتغال، أيرلندا الشمالية، ويلز، إسبانيا وفنلندا. توصلت هذه الدراسة إلى تشكيل صورة جديدة ومفصلة عن ريادة الأعمال الأكاديمية في تلك المناطق، كما أثبتت أن ريادة الأعمال الأكاديمية تعتبر ظاهرة موجودة على مستوى العديد من الأطر المؤسسية والإقليمية. والأهم من ذلك، تأكدت الدراسة من وجود إمكانيات كبيرة لتطوير العلاقة بين الجامعة والصناعة في جميع أنحاء أوروبا إذا تم وضع السياسات المؤسسية الصحيحة حيز التنفيذ. وألقت الدراسة المسؤولية للمفوضية الأوروبية لتسهيل تطوير المبادرات السياسية لإقامة ارتباطات وثيقة بين الصناعة والمؤسسات الأكاديمية، كما أثبتت الدراسة أن تحقيق النجاح لأي مبادرة يجب أن يأخذ بعين الاعتبار الأوضاع الداخلية لكل من

الجامعة والصناعة. لمزيد من المعلومات أنظر : D. Jones-Evans, Universities, Technology Transfer And Spin-Off Activities –Academic Entrepreneurship In Different European Regions, Targeted Socio-Economic Research Project N°1042 (University of Glamorgan : August 1998).

¹ R. Jaziri & R. Paturel, Op. Cit., p. 6.

² M. Jakubiak & A. Sitko-Lutek, Academic Entrepreneurship Without Borders, **Human Capital without Borders : Knowledge and Learning for Quality of Life - Proceedings of the Management, Knowledge and Learning International Conference 2014** (Slovenia : 25-27 June 2014), p. 554.

³ P. D'este et al., Academic Entrepreneurship : What are the factors shaping the capacity of academic researchers to identify and exploit entrepreneurial opportunities ?, **The DRUID Society Summer Conference**. (Denmark : 17-19 June 2009), p. 2.

⁴ V. Amanor-Boadu & C. M. R. Metla, Research Faculty, Entrepreneurship and Commercialization : The Case of Kansas State University, **Southern Agricultural Economics Association – Annual Meeting** (Dallas, Texas : 2-6 February 2008), p. 7.

⁵ A. Rorwana & R. K. Tengeh, The role of academic entrepreneurs in the process of technology transfer and commercialization : the case of a University of Technology in South Africa, **Environmental Economics**, Vol. 6, N°4 (2015), p. 26.

الأكاديمية على الأنشطة الاستشارية التي يقوم بها الجامعيون لصالح المؤسسات، إضافةً إلى إنشاء الشركات الجديدة¹. أما البعض الآخر فعرّفها على أنها شركة جديدة تأسست لأجل استغلال جزء من الملكية الفكرية التي تم إنشاؤها داخل المؤسسات الأكاديمية². كما عُرِّفت أيضاً على أنها عملية قيادة خلق قيمة مضافة من خلال أعمال الإنشاء، التجديد أو الابتكار التنظيمي التي تحدث داخل أو خارج الجامعة والتي تؤدي إلى تسويق البحوث والتكنولوجيا. وبالتالي، ريادة الأعمال الأكاديمية تتضمن ثلاثة عناصر : الأول، خلق قيمة للسوق والجامعة؛ الثاني، عملية خلق القيمة تكون من خلال الإنشاء، التجديد والابتكار التنظيمي ؛ الثالث، ريادة الأعمال الأكاديمية تؤدي إلى تسويق البحوث والتكنولوجيا وهي تسهل وتشجع نقل التكنولوجيا بين الجامعة والصناعة³.

وفي ظل تعدد وجهات النظر في تعريف ريادة الأعمال الأكاديمية، جاءت دراسة Jaziri & Paturel لاقترح تعريف أكثر توضيحاً ودقة لهذا المصطلح. وذلك، بعد مراجعة مختلف أدبيات الموضوع، كما أن الباحثان اعتمدا على مصطلح * (acadépreneuriat) بدلاً من (Academic Entrepreneurship). وفي إطار ذلك، عرف Jaziri & Paturel ريادة الأعمال الأكاديمية على أنها تعتبر الظاهرة التي يقوم من خلالها عضو من الجامعة (طالب، موظف، باحث، أستاذ) بإنشاء أو مزاوله أنشطة جديدة أو قائمة تكون تابعة إدارياً ومالياً للجامعة دون أن يخرج عن هذه الأخيرة (intraprise)، أو إنشاء منظمة مستقلة قانونياً عن الجامعة مع التخلي عن هذه الأخيرة - قد يكون ذلك بشكل مؤقت - (extraprise)⁴. وبالاستناد إلى هذا التعريف، يُعرّف ما يمكن أن نطلق عليه بمصطلح "الريادي-الأكاديمي" (academic entrepreneur) أو (l'acadépreneur) على أنه عالم الجامعة سواء كان أستاذاً، باحثاً، أو طالباً، الذي يقوم بإنشاء شركة أعمال من أجل تسويق نتائج أبحاثه⁵. ومنه، يرى Jaziri & Paturel أن ريادة الأعمال الأكاديمية يمكن أن تُجسد من خلال ثلاثة أوجه : الأنشطة التي تُنشأ من خلالها شركات أعمال على مستوى الجامعة، وتكون تابعة لها إدارياً أو/ومالياً (intraprise) أو (academic intrapreneurship) ؛ المنظمات التي تُنشأ خارج الجامعة وتكون

¹ R. Jaziri & R. Paturel, Op. Cit., p. 7.

² Ibid., p. 8.

³ Y. Mohar et al., Academic Entrepreneurship and Innovation in Higher Education : An Integrated Framework for Malaysian Universities, **Journal of Advance Educational Technologies**, Vol. 1 (2010), p. 31. available at : <http://scholar.google.com.my/citations?user=sNZDcwwAAAAJ&hl=en>

* يُذكر أن مصطلح acadépreneuria لم يُستخدم إلا من طرف الباحثين Robert Paturel و Camille Carrier. أنظر : R. Jaziri & R. Paturel, Op. Cit., p. 2.

⁴ R. Jaziri & R. Paturel, Op. Cit., p. 9.

⁵ C. Franzoni & F. Lissoni, Academic entrepreneurship, patents, and spin-offs : critical issues and lessons for Europe, **CESPRI Working Paper**, N°180 (September 2006), p. 2.

مستقلة قانونياً عنها* (spin-off university) ؛ فهي إما أن تكون من طرف الريادي-الأكاديمي كونه عضو في الجامعة وفكرة مشروعه تكون أكاديمية، بمعنى طُورت على مستوى الجامعة، وإما أن تكون من طرف الريادي-الأكاديمي باعتباره كان عضواً في الجامعة. ولكن، فكرة مشروعه غير أكاديمية، بمعنى أنها لم تطور على مستوى الجامعة¹.

إن زيادة الأعمال الأكاديمية تعمل على تسهيل وتشجيع عملية تسويق البحوث والتكنولوجيا من خلال عملية نقل المعرفة والتكنولوجيا، وتجدر الإشارة إلى أن المقصود من عملية تسويق التكنولوجيا هنا هو ما عرفه Amanor-Boadu على أنها تحويل المعرفة إلى منتجات وخدمات قابلة للاستخدام والانتفاع² ؛ أي أن زيادة الأعمال الأكاديمية تُسهل عملية تحويل المعرفة والتكنولوجيا من الجامعة أو الوسط الأكاديمي إلى تلك المشاريع المنشأة لتحوّل إلى منتجات أو خدمات قابلة للتسويق. لذلك، كثيراً ما اقترن مفهوم زيادة الأعمال الأكاديمية بمفهوم نقل تكنولوجيا الجامعة. ومما سبق، يتضح أن زيادة الأعمال الأكاديمية ما هي إلا شكل من أشكال نقل التكنولوجيا. إذن، ما الذي يقصد بالمفهوم العام لنقل تكنولوجيا الجامعة ؟

2. نقل معارف وتكنولوجيا الجامعة

يؤكد الباحثون على دور الجامعات في توفير بيئات ديناميكية لتوليد الأفكار الجديدة وتشجيع الابتكار، إضافةً إلى تسريع حركة وانسياب المعرفة والتكنولوجيا إلى المسار التجاري، وهذه الجهود مجتمعةً هي ما يسمى بـ "نقل التكنولوجيا"³. ويشير مفهوم نقل التكنولوجيا إلى عملية نقل المعرفة والتكنولوجيا من البحوث العلمية إلى التطبيقات العملية لكلٍ من القطاع العام والخاص⁴.

ويُعتقد أن زيادة التركيز على نقل التكنولوجيا من الجامعات إلى الصناعات والحاجة إلى تطوير روابط أكثر سرعة بين العلوم، التكنولوجيا والتطبيق العملي لها، تسبب في تسريع معدل التغيير التكنولوجي، تقصير دورة حياة المنتجات واشتداد المنافسة العالمية التي حولت جذرياً الموقف التنافسي الحالي للعديد من الاقتصاديات الإقليمية⁵. لذلك، أصبح لزاماً على

* استخدم الباحثان Jaziri & Paturel مصطلح spin-off university في كلتا الحالتين. ومرجعتهما في ذلك، أن الأصل الأكاديمي للفكرة ليس هو الذي يحدد الصفة الأكاديمية للريادي بل أصل الشخص. لذلك، يرى الباحثان أنه حتى في حالة كون الفكرة ليست أو لم تطور على مستوى الجامعة فإنها تدخل في إطار زيادة الأعمال الأكاديمية طالما أن الشخص يحمل الصفة الأكاديمية. أنظر : R. Jaziri & R. Paturel, Op. Cit., p. 9.

¹ R. Jaziri & R. Paturel, Op. Cit., pp. 10-11.

² V. Amanor-Boadu & C. M. R. Metla, Op. Cit., p. 4.

³ K. Tantiyaswasdikul, Intellectual Property Rights Policy and University Technology Transfer Output in Canadian Universities, **Review of Integrative Business and Economics Research**, Vol. 2, N°2 (2013), p. 469.

⁴ D. Direktor et al., **Nordic Technology Transfer for Regional Innovation**, Nordic Innovation Centre project N°07051 (Norway : Nordic Innovation Centre, September 2008), p. 5.

⁵ M. Yusof & K. K. Jain, Op. Cit., p. 88.

الجامعات بذل المزيد من الجهد للتنسيق بين مختلف التخصصات وخلق روابط مع الصناعة من أجل اختصار الوقت في تحديد احتياجات السوق¹.

لقد ساهم صدور قانون Bayh-Dole* سنة 1980 في زيادة مشاركة الجامعات في عملية نقل التكنولوجيا²، حيث اعتُبره على أنه أحد التشريعات السياسية الأكثر تأثيراً في تحفيز تسويق البحوث الجامعية³. وأن هذا القانون أعطى الحق للجامعات في الاحتفاظ بامتلاك الملكية الفكرية المنجزة على مستوى كلياتها، وأنه بمثابة قطيعة مع المعايير السابقة للعلم المفتوح، فبدلاً من نشر المقالات الأكاديمية للباحثين، يتم تشجيعهم على الأخذ بعين الاعتبار القيمة التجارية المحتملة لاكتشافاتهم⁴. وبعد قانون Bayh-Dole أصبح دور الجامعات لا يقتصر على خلق، الحفاظ ونقل المعرفة فحسب، بل استوجب عليها أن تتعامل بشكل متزايد مع تسويق التكنولوجيا من أجل تفعيل توجهها الريادي ميدانياً⁵.

تعرف AUTM** نقل تكنولوجيا الجامعة على نطاق واسع جداً، حيث تصفها على أنها حركة الأفكار، الأدوات والأشخاص بين مؤسسات التعليم العالي، القطاع التجاري والجمهور⁶. وتتمثل نقل التكنولوجيا في نشر المعرفة البحثية من خلال ثلاث آليات رئيسية تشمل المؤتمرات والمنشورات العلمية، تدريب القوى العاملة الماهرة وتسويق المعرفة⁷. وتتجسد نقل التكنولوجيا في

¹ D. Baglieri et al., University Technology Transfer Office Business Models : One Size does NOT Fit All, DRUID15 Conference “The RELEVANCE of INNOVATION” (LUISS Business School –Italy : 15-17 June 2015), p. 4.

* The Bayh-Dole Act : قانون أمريكي أقره الكونغرس في 12 ديسمبر 1980، يتناول الملكية الفكرية التي طُورت خارج البحوث الممولة من طرف الحكومة، ويُعرف هذا القانون رسمياً بقانون إجراءات براءات الاختراع للجامعات وشركات الأعمال الصغيرة، يخول هذا القانون للجامعات والمؤسسات الصغيرة السيطرة على اختراعاتهم والملكية الفكرية الأخرى التي نتجت عن طريق التمويل الحكومي. إضافةً إلى ذلك، يسمح القانون بنقل السيطرة المطلقة للعديد من الاختراعات التي تمولها الحكومة للجامعات وشركات الأعمال مع عقود اتحادية بهدف مواصلة التطوير والتسويق. وبالتالي، القانون يهدف لوضع سياسة موحدة لبراءات الاختراع. أنظر : <http://definitions.uslegal.com/b/bayh-dole-act>

² S. R. Bradley et al., Models and Methods of University Technology Transfer, The University of North Carolina Greensboro –Department of Economics Working Paper Series, Working Paper 13-10 (June 2013), p. 3.

³ K. Tantiyaswasdikul, Technology Transfer for Commercialization in Japanese University : A Review of the Literature, Japanese Studies Journal, Vol. 30, N°1 (2013), p. 71.

⁴ J. Bercovitz & M. Feldman, Technology Transfer and The Academic Department : Who Participates and Why ?, DRUID summer conference 2003 “Creating, Sharing and Transferring Knowledge. The Role of Geography, Institutions and Organizations” (Copenhagen : 12-14 June 2003), p. 2.

⁵ D. Baglieri et al., Loc. Cit.

** جمعية مديري التكنولوجيا في الجامعات (Association of University Technology Managers) : هي منظمة غير ربحية مكرسة لتوفير البحوث للحياة اليومية عن طريق دعم وتعزيز مهنة نقل التكنولوجيا الأكاديمية عالمياً من خلال التعليم، التطوير المهني وإقامة الشراكات. تضم AUTM أكثر من 3200 عضو يمثلون مدراء الملكية الفكرية من أكثر من 300 جامعة، مؤسسة بحثية ومستشفى جامعي في جميع أنحاء العالم فضلاً عن العديد من الشركات والمنظمات الحكومية. لمزيد من المعلومات أنظر : <http://www.autm.net/Home.htm>

⁶ G. D. Libecap, University Entrepreneurship and Technology Transfer : Process, Design and Intellectual Property, Advances in The Study of Entrepreneurship, Innovation and Economic Growth, Vol. 16 (2005), p. 278.

⁷ K. Tantiyaswasdikul, Op. Cit., p. 73.

شكل آليات رسمية تتمثل في تسجيل براءة الاختراع (patenting)، ترخيص الجامعة (university licensing)، التحالف الاستراتيجي من خلال شراكات البحوث الرسمية وغير الرسمية (formal and informal research partnerships) أو المشاريع المشتركة (joint ventures)، وإنشاء الشركات المنبثقة عن الجامعة، وآليات غير رسمية تشمل نقل المعرفة، الاستشارات والمنشورات المشتركة مع خبراء الصناعة¹.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك من الباحثين من يستخدم مصطلح "نقل المعرفة" ومصطلح "نقل التكنولوجيا" للدلالة على نفس الموضوع²، حيث يرى البعض أنه لا يمكن فصل مفهوم نقل التكنولوجيا عن مفهوم نقل المعرفة ؛ فعندما يتم نقل المنتجات التكنولوجية فإن المعرفة التي استندت إليها في تكوينها ستنتقل أيضاً، وبدون وجود قاعدة معرفية لا يمكن استخدام الكيان المادي. وبالتالي، قاعدة المعرفة هي الأصل وليس التابع³. ومن جانب آخر، يرى Arvanitis et al. أنه من الصعب التمييز بدقة بين المفهومين لأنهما يتداخلان في معظم الحالات، لذلك، يستخدم Arvanitis et al. مصطلح "نقل المعرفة والتكنولوجيا"⁴. ونجد على سبيل المثال موقع RCUK يصف نقل المعرفة بالعملية التي تتحرك من خلالها المعارف والأفكار بين مصادر المعرفة إلى المستخدمين المحتملين لهذه المعرفة، حيث تشجع مجالس البحث نقل المعرفة من خلال دعم البرامج والأنشطة لنقل الأفكار الجيدة، نتائج البحوث والمهارات بين الجامعات والمنظمات البحثية الأخرى، منظمات الأعمال، القطاع الثالث، القطاع العام أو المجتمع بصفة عامة⁵.

ونجد أن Tran أشار في دراسته إلى أنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول مفهوم نقل التكنولوجيا ومفهوم نقل المعرفة وآليات كل منهما، حيث غالباً ما يستخدم الباحثون الأوروبيون مصطلح نقل المعرفة للإشارة إلى مجموعة واسعة من الأنشطة العاملة على نقل نتائج البحوث إلى الصناعة، بينما يميل الباحثون الأمريكيون إلى استخدام مصطلح نقل التكنولوجيا الذي ينعكس في التركيز على تسجيل براءات الاختراع، الترخيص، الشركات المنبثقة ودور مكاتب نقل التكنولوجيا⁶. وهنا، يرى Geuna & Muscio أن التركيز على براءات الاختراع، الترخيص

¹ M. Yusof & K. K. Jain, Op. Cit., p. 89.

² T. A. Tran, Strategic Evaluation of University Knowledge and Technology Transfer Effectiveness, **Doctoral Thesis** (Portland State University : 2013), p. 20.

³ B. Bozeman, Technology Transfer and Public Policy : A Review of Research and Theory, **Research Policy**, Vol. 29, N°4-5 (2000), p. 629.

⁴ S. Arvanitis et al., Do specific forms of university-industry knowledge transfer have different impacts on the performance of private enterprises ? An empirical analysis based on Swiss firm data, **The Journal of Technology Transfer**, Vol. 33, N°5 (2007). Cited By T. A. Tran, Op. Cit., p. 21.

⁵ R. J. Howlett, Knowledge Transfer between UK Universities and Business, in : R. J. Howlett (Ed.), **Innovation through Knowledge Transfer**, Volume 5 of the series Smart Innovation, Systems and Technologies, (Berlin : Springer, 2010), p. 2.

⁶ T. A. Tran, Op. Cit., p. 45.

والشركات المنبثقة يعطي صورة غير مكتملة، بسبب أن جزء صغير فقط من الأبحاث التي تجرى على مستوى الجامعات يمكن حمايتها ببراءات الاختراع، كما أن قناة الترخيص تقدم فقط جزءاً صغيراً من المعرفة التي يمكن أن تحول إلى الصناعة¹. وبالتالي، ترى Gopalakrishnan & Santoro أن نقل التكنولوجيا مفهوم أضيق بكثير من نقل المعرفة². وهنا، يتساءل Tran عن بقية نتائج البحوث. ومنه، كيف يمكن نقل كل المعرفة الناتجة عن الأبحاث في الجامعات إلى المجتمع. وكحل لذلك، أضاف Tran آليات أخرى كالمؤتمرات، الاستشارات، ورشات العمل، المنشورات، ...³.

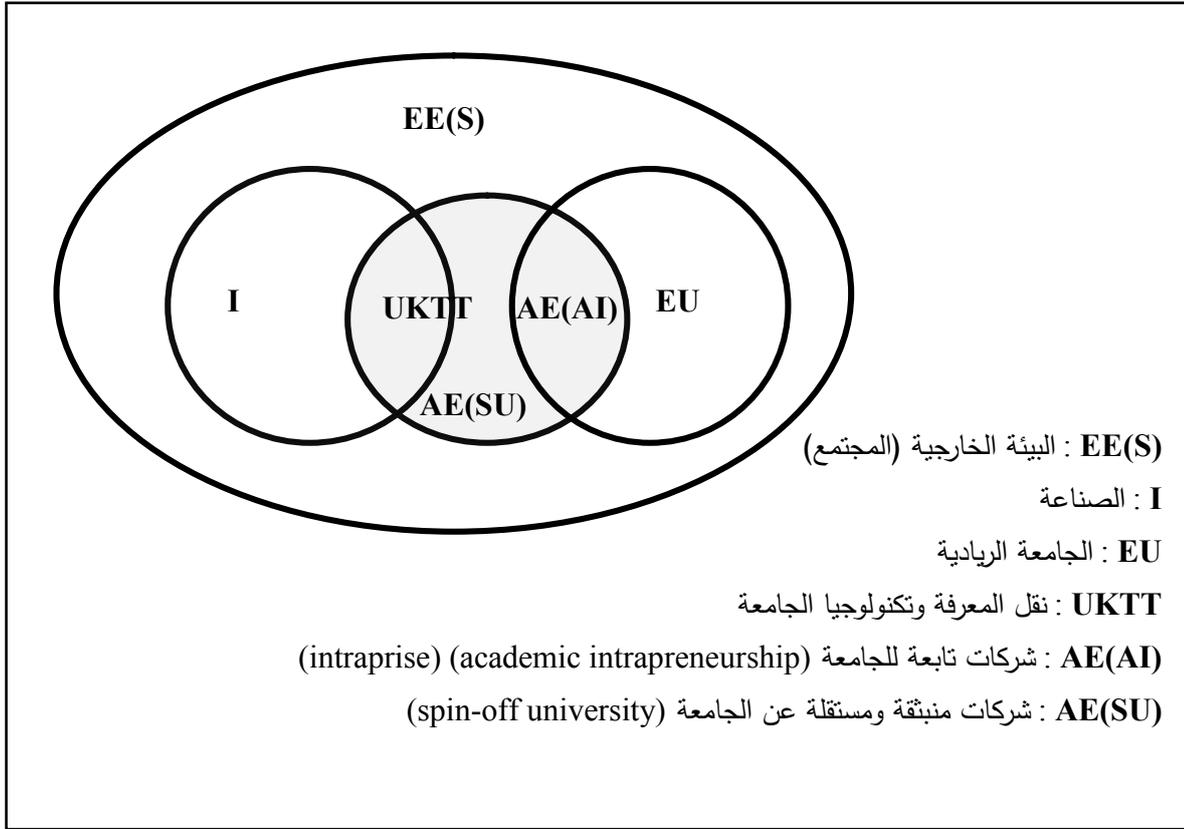
من خلال ما سبق، يتضح أن دور الجامعة على مستوى البيئة الخارجية يتجسد بصفة عامة في إطار مفهوم ريادة الأعمال الأكاديمية ومفهوم نقل المعرفة والتكنولوجيا. الشكل 7 يوضح ذلك.

¹ A. Geuna & A. Muscio, The Governance of University Knowledge Transfer : A Critical Review of the Literature, **Minerva : A Review of Science, Learning and Policy**, Vol. 47, N°1 (2009), p. 104.

² S. Gopalakrishnan & M. D. Santoro, Distinguishing Between Knowledge Transfer and Technology Transfer Activities : The Role of Key Organizational Factors, **IEEE Transactions on Engineering Management**, Vol. 51, N°1 (2004). Cited By T. A. Tran, Loc. Cit.

³ T. A. Tran, Op. Cit., p. 47, 49.

شكل 7 : إطار تصوري لطبيعة دور الجامعة الريادية على مستوى البيئة الخارجية*



المصدر : من إعداد الباحثة

يتضح من الشكل أعلاه ما يلي :

- الدور الذي يمكن أن تلعبه الجامعة الريادية من خلال ريادة الأعمال الأكاديمية يتجسد في إنشاء الشركات التي إما أن تكون تابعة للجامعة أو مستقلة عنها، وهو ما يساهم ويسهل نقل معارف أو تكنولوجيا الجامعة المرخصة أو المحمية ببراءات الاختراع، وينتج عن ذلك منتجات وخدمات قابلة للتسويق.
- أما نقل المعرفة وتكنولوجيا الجامعة بالمفهوم الأوسع، فهو يجسد دور الجامعة الريادية الذي يكون إما من خلال ريادة الأعمال الأكاديمية أو من خلال الأشكال الأخرى لنقل مختلف المخرجات من الجامعة إلى البيئة الخارجية بصفة عامة والصناعة بصفة خاصة. وبالتالي، يمكن القول أن ريادة الأعمال الأكاديمية ما هي إلا شكل من أشكال نقل المعرفة وتكنولوجيا الجامعة.

* تعود فكرة التصور المقترح إلى دراسة Yusof & Jain (2010). الباحثان في دراستهما حاولا التمييز بين كل من مفهوم الجامعة الريادية، ريادة الأعمال الأكاديمية ونقل تكنولوجيا الجامعة، غير أن البحث الحالي ارتأى توضيح أكثر لتلك المفاهيم. وبذلك، استند هذا البحث في تطوير الإطار التصوري على دراسة Jaziri & Paturel (2008) لتحديد مفهوم ريادة الأعمال الأكاديمية، وعلى دراسة Tran (2013) لتوضيح مفهوم نقل المعرفة وتكنولوجيا الجامعة. وبالتالي، حاول إيجاد موقع وحدود كل مفهوم ضمن علاقة الجامعة الريادية بالبيئة الخارجية. مع الإشارة إلى أنه لا يمكن الفصل التام بين هذه المفاهيم على اعتبار تداخل وتشابك الأدوار التي يمكن أن تساهم بها الجامعة في البيئة الخارجية.

خلاصة الفصل الثاني

في هذا الفصل، تم إعطاء لمحة تاريخية موجزة عن نشأة الجامعة ومفهومها، وكذا وظيفتي التعليم والبحث كوظائف تقليدية وأساسية للجامعة. كما تطرق الفصل لأهم المستجدات والتحديات المعاصرة التي تواجه الجامعة، حيث اعتبر البحث أن أبرز القوى المؤثرة فيها تتمثل في : التطور المتسارع وعدم استقرار البيئة ؛ زيادة الطلب على التعليم العالي ؛ تدويل التعليم والبحث ؛ ارتفاع عدد المؤسسات المنتجة للمعرفة ؛ الحاجة إلى تحقيق التعاون بين الجامعات والصناعة. وكنتيجة لذلك، تعرض البحث لتبني الجامعة دوراً جديداً تبلور في ما يسمى بالوظيفة الثالثة للجامعة، ومع الاختلاف في تحديد طبيعة هذه الوظيفة، خلص البحث إلى أن الوظيفة الثالثة تشمل كل ما يمكن أن يكون ضمن علاقة الجامعة مع المجتمع غير الأكاديمي من خلال مساهمتها المباشرة في التنمية المجتمعية بصفة عامة بما يحقق فائدة لها وللمجتمع معاً.

ثم تم الانتقال في هذا الفصل إلى تناول مفهوم الجامعة الريادية، وكمدخل لذلك، تم التطرق إلى بؤادر التحول من الجامعة التقليدية إلى الجامعة الريادية، حيث أكد البحث على ما أقره Etzkowitz الذي اعتبر أن الجامعة الريادية كانت نتيجة لتعرض الجامعة لثورة أكاديمية ثانية عملت على تحويل الجامعة إلى مؤسسة للتعليم، والبحث والتنمية الاقتصادية والاجتماعية، وأن استخدام هذا المصطلح كان للتعبير عن إدماج آليات السوق في إدارة الجامعات. وبعدها، تم التطرق لمختلف مساهمات الباحثين لتعريف الجامعة الريادية، واتضح أن هناك تعدد واختلاف كبير في وجهات النظر التي عرّفت المصطلح، فخلص البحث إلى الاتفاق مع Rajhi، حيث اعتبر أن تحقيق معنى الجامعة الريادية لا يكون إلا على مستوى بيئتها الداخلية والخارجية. وفي إطار ذلك، اتفق معها في تبني تعريف Röpke والذي يرى أن الجامعة الريادية يمكن أن تعني ثلاثة أشياء :

- الجامعة في حد ذاتها : كمنظمة، تتبنى الريادة الداخلية : الابتكار في هيكلها، تنظيمها، إستراتيجيتها وتسييرها؛
- أعضاء الجامعة : طلبة، موظفين، باحثين، أساتذة. إضافة إلى أنهم أكاديميين يمكن أن يصبحوا رياديين؛
- التفاعل بين الجامعة والبيئة : أي علاقة الجامعة مع مختلف الأطراف الفاعلة في بيئتها من خلال نقل التكنولوجيا، تسويق نتائج البحوث، الشراكة مع القطاع الصناعي، العلاقات مع مختلف هياكل دعم ومراقبة إنشاء المؤسسات، ...

ثم تم تناول موضوع التوجه الريادي للجامعة، وتم اعتبار أن تبني الجامعة للتوجه الريادي يعني أن تكون الجامعة مبتكرة، قادرة على تحمل المخاطرة، مبادرة، مستقلة ومنافسة. كما تم عرض مختلف دراسات ومساهمات الباحثين لتحديد عوامل إنشاء وتطوير الجامعة الريادية، واستقر البحث إلى الاتفاق مع Rajhi باعتبارها استندت على مراجعة وإجمال مختلف أدبيات الموضوع السابقة لها. ومنه، فإن إنشاء وتطوير الجامعة لتصبح ريادية لا يكون إلا من خلال قيامها بمجموعة من التغييرات سواء داخلياً (ويتعلق ذلك بالمهام، الهيكل، الإدارة، التنظيم والثقافة) أو خارجياً (وتخص علاقة الجامعة بالبيئة الخارجية)، فضلاً عن تبنيها لأبعاد التوجه الريادي. وبالتالي، خلص البحث إلى أن بناء الجامعة الريادية لا بد أن يكون على مستوى بعدين أساسيين، هما : البعد الداخلي (البيئة الداخلية) والبعد الخارجي (البيئة الخارجية).

وانطلاقاً من أن هذا البحث يهتم بجانب علاقة الجامعة مع البيئة الخارجية، تم التطرق في الجزء الأخير بدايةً إلى نموذج الحلزون الثلاثي باعتباره ركيزة أساسية لقيام الجامعة الريادية، ومن خلاله يتم تأسيس قاعدة شراكة وتعاون تركز على المعرفة الهجينة لمجالاته المؤسسية الثلاثة، الجامعة- الصناعة- الحكومة، وتوصل البحث إلى أن نموذج الابتكار المفتوح يعتبر أهم النماذج التي تعزز تفعيل الشراكة والتعاون بين مجالات الحلزون الثلاثي، حيث يسمح بتحقيق عملية التطوير والابتكار في إطار العلاقة بين مجالات الحلزون الثلاثي، وهو ما يشكل خطوة أولى لتفعيل الدور الجوهري للجامعة على مستوى البيئة الخارجية. ثم لتحديد طبيعة ذلك الدور، اتجه البحث إلى أنه يمكن أن يتجسد بصفة عامة في نقل المعرفة والتكنولوجيا. وذلك، من خلال قيادة الأعمال الأكاديمية بإنشاء الشركات التي قد تكون تابعة لها أو مستقلة عنها أو من خلال أشكال أخرى لنقل مختلف المخرجات من الجامعة إلى البيئة الخارجية بصفة عامة والصناعة بصفة خاصة.

الفصل الثالث

التسويق كآلية لإنشاء جامعة ريادية

المبحث الأول : التسويق في الجامعة

المبحث الثاني : رؤية نظرية للإطار المقترح لتسويق مخرجات الجامعة

الفصل الثالث

التسويق كآلية لإنشاء جامعة ريادية

« كانت الجامعة شأنًا من شؤون الأعمال إلى جانب كونها واسطة أخلاقية وفكرية. وإذا لم تطبق طرائق الأعمال في إدارتها فسوف يؤدي ذلك إلى فشلها... » Andrew S. Draper, University of Illinois

لقد ارتبط موضوع الجامعة الريادية ارتباطاً وثيقاً بتوجه الجامعات لتحمل مسؤولية المشاركة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية. وذلك، من خلال أخذ المبادرة في البحث عن الاحتياجات المجتمعية وعن مختلف المشكلات التي تعاني منها قطاعات الأعمال المتنوعة، حيث تلجأ الجامعات من أجل تحقيق ذلك إلى عدة آليات، ولعل إحدى الآليات التي يعتقد الباحثون أنها فعالة هي الآلية التسويقية.

وتتضارب الآراء حول قضية تبني الفكر التسويقي من طرف الجامعات، ويعود ذلك إلى النظرة التقليدية لأدوار الجامعة فضلاً عن النظرة التقليدية للتسويق، إلا أن هناك اتجاهات حديثة ظهرت في السنوات الأخيرة لآراء الباحثين المتخصصين تدعو الجامعات إلى إعادة ترتيب أولوياتها والتفكير في العوائد التي يمكن أن تحققها إذا ما اتجهت نحو تبني فكرة تسويق مخرجاتها. ولكن، تبقى تلك الاتجاهات مجرد آراء لم تحظ بإجراء دراسات وبحوث حتى بالقدر القليل. لذلك، يأتي هذا الفصل لتجاوز هذا القصور من خلال البحث في كيفية تطبيق الأفكار والمبادئ التسويقية بما يناسب طبيعة ومعطيات الجامعة.

إذن، سيتم التطرق بدايةً في هذا الفصل إلى الحديث عن فكرة التسويق في الجامعة وعن حاجة الجامعة إلى تسويق مخرجاتها. بعد ذلك، سيتم طرح رؤية نظرية للإطار المقترح لتسويق مخرجات الجامعة، لتوضيح الدور الذي يمكن أن يلعبه التسويق في تحقيق مفهوم الجامعة الريادية.

المبحث الأول : التسويق في الجامعة

لم يحظ موضوع التسويق في الجامعة بالاهتمام بالقدر الكافي من طرف الباحثين، كما أن هذا الموضوع يشوبه الكثير من الغموض وتطرح بشأنه العديد من التساؤلات. يساهم هذا المبحث بشكل مختصر في توضيح مفهوم التسويق في الجامعة. وذلك، من خلال تناول طبيعة ونوع التسويق الذي يمكن أن يُمارس من طرف الجامعات وفقاً لوظائفها، ثم التطرق لعلاقة الجامعة بالبيئة الخارجية والدور الذي يمكن أن يلعبه التسويق ضمن هذه العلاقة.

أولاً : هل يمكن الحديث عن التسويق في الجامعة ؟

لم يعد يُنظر إلى التسويق على أنه مجرد وظيفة إدارية أو نشاط اقتصادي معين، بل صار يتعدى ذلك إلى كونه نشاطاً ووظيفةً اجتماعية، الأمر الذي تُجمع عليه الدراسات والأبحاث المختلفة¹. وينطلق الاتجاه الحديث في النظر إلى التسويق وتعريفه من أسس شموليته في الحياة المعاصرة، حيث تجاوز مفهوم التسويق معناه التقليدي، وأصبح يُنظر إليه بوصفه Meta Marketing ؛ أي ما وراء التسويق، الذي يشير إلى آفاق أوسع وأوسع للتسويق ليشمل المنظمات، الأشخاص، القضايا، الأفكار، الثقافات، فضلاً عن المنتجات المادية والخدمات². ولقد أشار Kotler & Levy من خلال مقالهما الشهير « Broadening the Concept of Marketing » إلى أن مفهوم التسويق ينبغي أن يُوسَّع ليشمل مختلف المعاملات مع أي منظمة وجميع جماهيرها، واعتبر الباحثان أن التسويق يمكن أن يُمارس من طرف أي نوع من المنظمات طالما أنها تملك المنتجات والعملاء³. لذلك، توسع مفهوم التسويق ليشمل حتى الجامعات باعتبارها لا تخلو من مضمون كونها منظمة تعمل على تقديم منتجات/خدمات لمجموعات مختلفة من العملاء.

في حين، ينظر بعض الأكاديميين إلى التسويق ضمن إطار الجامعة باعتباره مفهوماً خاطئاً لأنه يركز في الغالب على السمات غير الأكاديمية في أي منظمة⁴. كما أن معظم الأساتذة ينظرون إلى التسويق نظرة شك وارتياب في بعض المفاهيم التي أُسست فيه وأن تلك المفاهيم قد لا تكون مرغوبة في الوقت الحاضر، ويعود ذلك إلى الإهمال للنظريات التقليدية في

¹ كاظم عمران موسى وصفد حسام الساموك، الإعلام والتسويق الجامعي (بغداد : دار الجامعية، 2012)، ص. 37.

² سالم جاسم محمد العزاوي، دور العلاقات العامة في تسويق الثقافة العراقية (بغداد : دار الشؤون الثقافية العامة، 2008)، ص. 81. نقلاً عن كاظم عمران موسى وصفد حسام الساموك، مرجع سابق، نفس الصفحة.

³ مزيد من المعلومات أنظر : P. Kotler & S. J. Levy, Broadening the Concept of Marketing, *Journal of Marketing*, Vol. 33, N°1 (February 1969).

⁴ فيرديناند فون برونزنسكي، التسويق الجامعي، ترجمة هاشم كاطع لازم، مركز النور (28 سبتمبر 2013)، شوهد في 2016/06/26، في :

<http://www.alnoor.se/article.asp?id=218091>

التسويق وعدم محاولة تحديثها لكي تتناسب مع متطلبات العصر الحديثة. لكن رغم ذلك، أشار Kotler إلى بروز عدة مدارس لعبت دوراً مهماً في التسويق، كما ساعدت في نجاح مدارس أخرى ووضعت الأسس العامة فيها¹. لذلك، لم يعد من الحكمة التخوف من الممارسات التسويقية في الجامعات، بل إن الفهم الصحيح للتسويق يجعله نشاطاً ضرورياً ومهماً يمكن للجامعة أن تمارسه ضمن نشاطاتها المتعددة خاصة في ظل المستجدات والتحديات التي تواجهها الجامعة، وهذا ما يجعلها أكثر انفتاحاً على البيئة الخارجية، ما يستدعيه الأمر هو الأخذ بعين الاعتبار عدم المساس بالصفة الأكاديمية للجامعة وتطبيق المفهوم التسويقي بما يناسب تلك الصفة والعمل على بلورة أهداف النشاط التسويقي للجامعة وفقاً لما يخدم أهدافها الأكاديمية سواء التعليمية أو البحثية.

إن، التسويق الخاص بالجامعات يعتبر موضوع بحث العديد من الباحثين. فمثلاً : يركز بعض الباحثين على التسويق الاستراتيجي المرتبط بأداء الجامعة وعلى التخطيط التسويقي، أما البعض، فيهتم بالبحث عن مستقبل التسويق الجامعي، حيث يؤكد على أهمية تكامل التخطيط الاستراتيجي والتسويق والاهتمام أكثر بالاتصالات التسويقية المتكاملة وبناء علامة تجارية ناجحة للجامعة، كما تشير العديد من الأبحاث إلى تزايد المنافسة بين الجامعات وتؤكد على ضرورة تطوير وتحسين عمليات التسويق من أجل تحقيق تواصل أفضل بين الجامعات والأطراف أصحاب المصلحة².

إن السياسة العامة للجامعة الريادية والتوجهات الإستراتيجية الكبرى (التخصص، التنوع، التدويل) تتركز على خيار جديد : التجزئة (تحديد العملاء المستهدفين) والتموقع (مكانة المنتجات مقارنة بالمنافسين). لذلك، يفترض من الجامعات الريادية أن تولي اهتماماً خاصاً بالتسويق الذي يجب أن لا يكون مجرد خدمة وظيفية فحسب، بل واجهة مميزة للجامعة الريادية من أجل تحقيق التواصل والحوار مع المجتمع³.

في الجامعة الريادية اليوم، يأخذ التسويق مكانة متميزة. إضافةً إلى ذلك، تؤكد النظريات الحديثة في مجال التنظيم على أهمية التفاوض على العقود في المنظمة، وفي

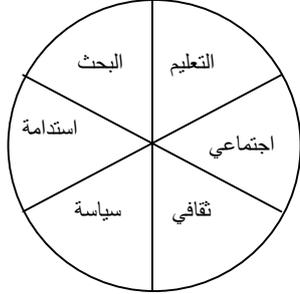
¹ هاشم فوزي دباس العبادي وآخرون، إدارة التعليم الجامعي : مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر (عمان : مؤسسة الوراق، 2008)، ص 368 - 369.

² S. David & R. Martina, Marketing Communications Mix of Universities - Communication With Students in an Increasing Competitive University Environment, **Journal of Competitiveness**, N°3 (2011), p. 58.

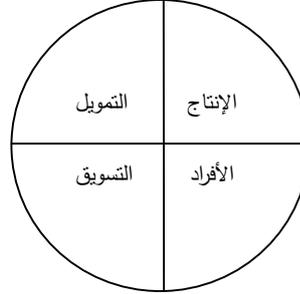
³ G. A. Dragu, Le Marketing Universitaire en 2008, **International Conference on Economics, Law and Management** (Târgu Mureş : 4-7 June 2008), p. 5.

الجامعة سياسة التفاوض تكون على مستويين : الجامعة-الحكومة والجامعة-الصناعة. في ظل ذلك، تصبح وظيفة التسويق هي المسؤولة عن إدارة العلاقات بين الجامعة وبيئتها¹.

شكل 8 : التسويق الجامعي



وظائف وجوانب اهتمامات الجامعة



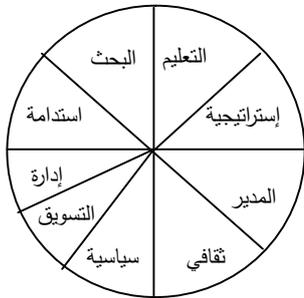
تساوي التسويق في الأهمية مع غيره من الوظائف



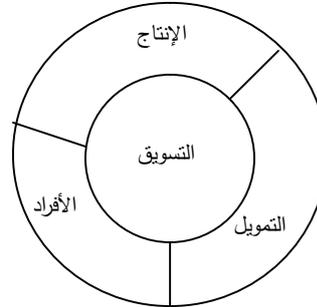
إدارة الجامعة والتسويق أصبح كأحد اهتمامات الإدارة



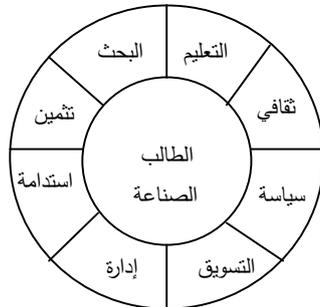
التسويق أكثر أهمية من الوظائف الأخرى



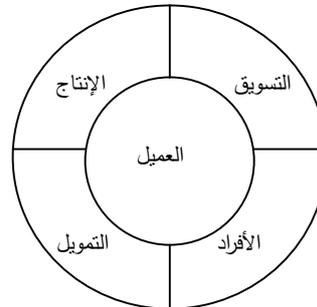
بداية تحول وتطور الجامعة نحو جامعة أكثر انفتاحاً



التسويق باعتباره وظيفة رئيسية

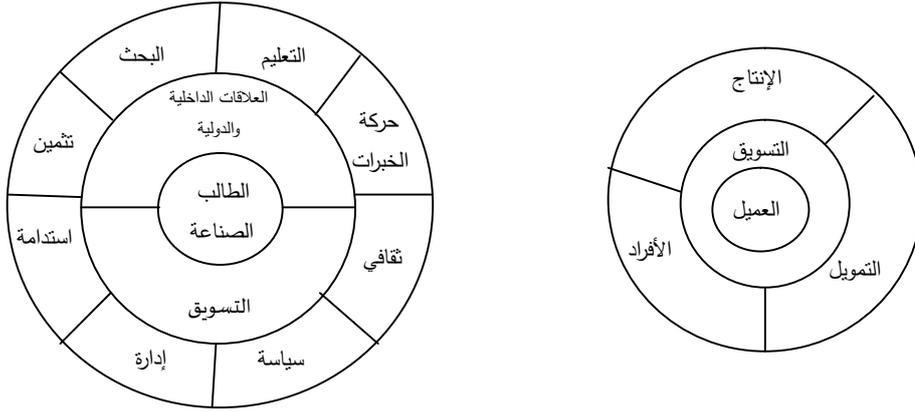


تركز اهتمام الجامعة حول الطالب وعملاء وظيفة البحث



العميل هو في مركز اهتمام المنظمة

¹ Ibid., pp. 5-6.



العمل هو في مركز المنظمة والتسويق وظيفة متكاملة : العملاء في مركز اهتمامات الجامعة والتسويق وظيفة متكاملة

Source : G. A. Dragu, Le Marketing Universitaire en 2008, **International Conference on Economics, Law and Management** (Târgu Mureș : 4-7 June 2008), pp. 7-6.

إن الاعتراف بضرورة وأهمية توجه الجامعات لتبني الممارسات التسويقية، بل إن الوجود الفعلي لتطبيق مفهوم التسويق من طرف العديد من الجامعات على مستوى العالم يجعل من التساؤل عن طبيعة ونوع مفهوم التسويق الجامعي أمراً ضرورياً أيضاً.

في إطار ذلك، يستدعي فهم طبيعة التسويق الجامعي الرجوع إلى الوظائف الأساسية للجامعة، لتحدد بذلك الثنائية منتجات/خدمات وعملاء الجامعة في إطار كل وظيفة. وبالتالي، إذا تم الانطلاق من وجهة نظر إنتاجية، فإن تحليل مجالات النشاط الجامعي يقود إلى التمييز بين فئات رئيسية من المنتجات ويتحدد من خلال ذلك مهام قسم التسويق الجامعي، وفي الوقت ذاته يحتاج الأمر إلى تحديد السوق الجامعي¹.

كما تم الإشارة سابقاً- في الفصل الثاني- إلى أن مختلف مهام وأدوار الجامعة تتبلور في إطار وظيفتين أساسيتين، وهما : التعليم والبحث العلمي، إضافة إلى الوظيفة الثالثة التي تشمل كل ما يمكن أن يكون ضمن علاقة الجامعة مع المجتمع من خلال المساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية بصفة عامة، وهي كأمراً حتمياً لا يمكن أن تتحقق إلا من خلال وظيفتي التعليم والبحث. إذن، يتحدد من هذا المنطلق سوقين رئيسيين للجامعة هما : سوق التعليم وسوق البحث العلمي.

بالنسبة لسوق التعليم، يمكن أن يُقسم إلى قسمين : السوق الخلفي (The upstream market)، والذي يتكون من العملاء الذين يتلقون الخدمات الجامعية، والسوق الأمامي (The downstream market)، والذي يمثل مختلف المهارات التي يحتاجها سوق العمل². وبالتالي، تحتاج الجامعة إلى التسويق التعليمي أو تسويق الخدمات التعليمية لتحقيق

¹ Ibid., pp. 7.

² Ibid., pp. 7-8.

الملاءمة بين مختلف الخدمات التي تقدمها واحتياجات الأسواق المستهدفة، حيث عُرف تسويق الخدمة الجامعية على أنه محاولة إشباع حاجات المستهلكين (الطلبة) من خلال تنسيق مجموعة من الأنشطة التي تساعد الجامعة في تحقيق أهدافها¹، كما عُرف أيضاً على أنه يمثل الأنشطة التي يشترك فيها العاملون في الجامعة ضمن علاقة ايجابية متبادلة مع الطلبة وبقية فئات المجتمع المستفيدة بغية تحقيق منافع متبادلة². ومن جانب آخر، نجد أن الجامعة اليوم تتحمل قدراً كبيراً من المسؤولية في مواءمة مخرجات عملياتها التعليمية مع متطلبات سوق العمل، ورغم أن ذلك يحتاج إلى العديد من السياسات والطرق التي تتبعها كل من الجامعة وقطاعات العمل المختلفة، إلا أن هناك اتفاقاً بين الباحثين والمتخصصين على أن أهم ما يمكن أن يساهم في تحقيق المواءمة بين خريجي الجامعات واحتياجات سوق العمل هو إيجاد خطة لربط التعليم الجامعي بسوق العمل أو إيجاد مجال للتنسيق بين الجامعات ومختلف منظمات قطاعات العمل. وهنا، نجد أن ما يمكن أن يسمى بتسويق المخرجات التعليمية أو تسويق الخريجين هو نوع من أنواع التسويق الذي يمكن أن تتبناه الجامعة من خلال مجموعة من الأنشطة التي تقوم بها خاصةً فيما يتعلق بدراسة سوق العمل، والذي سيساهم بشكل كبير في إحداث علاقة ايجابية متبادلة بين الجامعة وقطاعات العمل. وبالتالي، تحقيق المنافع المتبادلة لكلا الطرفين.

إن، في إطار وظيفة التعليم يمكن للجامعة أن تمارس التسويق على مستويين، يمكن من خلالهما تحديد ثنائية منتجات/خدمات وعملاء الجامعة. المستوى الأول، يتمحور حول الخدمات التعليمية المقدمة من طرف الجامعة، وسوقها المستهدف يتكون من مجموعة من العملاء، سواء العميل المباشر للخدمة التعليمية والذي يتمثل في الطالب أو الأسواق المستهدفة الأخرى الذين لهم تأثير محتمل على الجامعة والطلبة، ويشمل ذلك أولياء الأمور، الموظفون، الخريجون، المتبرعون، الحكومة والمجتمع بشكل عام³. المستوى الثاني، والذي يتمحور حول مخرجات العملية التعليمية في الجامعة، والتي تتضمن الخريجين الحاملين للشهادات الجامعية وأيضاً المدرسين، المتدربين والمهنيين، والسوق المستهدف من طرف الجامعة في هذه الحالة هو سوق العمل أو جميع المنظمات التابعة لقطاعات العمل المختلفة.

بالنسبة لسوق البحث العلمي، فمن خلال وظيفة البحث العلمي باعتبارها وظيفة أساسية لا يمكن للجامعة أن تقوم بدونها، وانطلاقاً من أن الهدف الأساسي من إجراء البحوث العلمية

¹ هاشم فوزي دباس العبادي وآخرون، مرجع سابق، ص. 367.

² هاني حامد الضمور وحمزة نبيه الشمايلة، التوجه التسويقي لدى مؤسسات التعليم العالي في الأردن "دراسة تحليلية ميدانية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 3، العدد 3 (2007)، ص. 303.

³ عبد العزيز أبو نبعة، مفهوم تسويق التعليم العالي في خدمة المجتمع، مجلة المدير الناجح، (2013)، ص. 76.

سواء على مستوى الجامعة أو حتى خارجها هو معالجة مختلف المشاكل التي تواجهها قطاعات المجتمع المختلفة، فإنه من وجهة نظر إنتاجية يمكن أن يُنظر إلى عملية البحث العلمي في الجامعة على أنها تدخل ضمن العملية الإنتاجية للجامعة. ومنه، تنتج عن تلك العملية الإنتاجية منتجات سواء كانت ملموسة أو غير ملموسة، والتي تتمثل في مخرجات البحث العلمي، والتي هي عبارة عن معالجة أو حلول لمشكلات يواجهها المجتمع. وبالتالي، تستهدف الجامعة من خلال تلك المخرجات مختلف قطاعات المجتمع بغية تلبية احتياجاتها.

مما سبق، يتضح أن الجامعة من خلال العملية الإنتاجية المتمثلة في البحث العلمي تقدم منتجات تتمثل في مخرجات البحث العلمي، وتهدف أسواق تتمثل في البيئة الخارجية بصفة عامة. هنا، يأتي دور الجامعة في تبني نوع آخر من أنواع التسويق الجامعي وهو تسويق مخرجات البحث العلمي، للتنسيق بين عملية البحث العلمي في الجامعة واحتياجات ومتطلبات البيئة الخارجية.

بالإضافة إلى مخرجات العملية التعليمية والبحث العلمي نجد أن الوظيفة الثالثة التي تتجه الجامعات اليوم لتبنيها ينتج عنها مخرجات تتجسد في مختلف الأشكال التي تستفيد من خلالها البيئة الخارجية من معارف وتكنولوجيا الجامعة كالشركات المنبثقة، الأشكال المؤسسية الناتجة عن نموذج الطزون الثلاثي، المنتجات والخدمات التجارية، ... وبالتالي، يمكن للجامعة أن تمارس التسويق أيضاً على هذا المستوى، حتى يتسنى لها المساهمة الفعالة في الخدمة والمشاركة المجتمعية.

مما سبق، يتضح أن للجامعة مخرجات متعددة تختلف طبيعتها حسب مختلف الوظائف التي تقوم بها. لكن، إذا تم الانطلاق من الواقع فالسؤال المطروح، هل تساهم الجامعة فعلاً من خلال مخرجاتها في تلبية احتياجات السوق المستهدف؟ وهل البيئة الخارجية كسوق للجامعة تستفيد وتُشبع احتياجاتها من خلال مخرجات وظائفها؟ بمعنى آخر، هل هناك فعلاً ربط وتنسيق بين احتياجات السوق المستهدف ومخرجات الجامعة؟

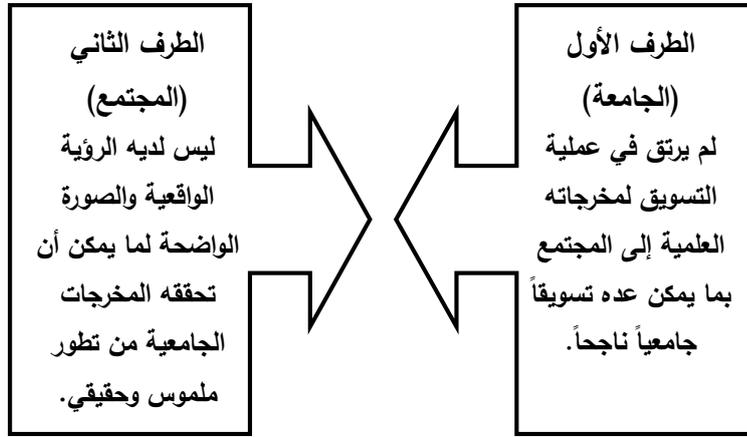
إن هذه الأسئلة تقود إلى إدراك حقيقة مفادها أن هناك حلقة مفقودة بين الوظائف والمهام التي تقوم بها الجامعة والبيئة الخارجية، وهي الحلقة التي يمكن من خلالها التنسيق بين عملية التعليم والبحث العلمي في الجامعة واحتياجات ومتطلبات البيئة الخارجية. هنا، يأتي ضرورة وأهمية تبني الفكر التسويقي من طرف الجامعة.

ثانيا : تسويق مخرجات الجامعة : الحلقة المفقودة بين الجامعة والبيئة الخارجية

مما لا شك فيه أن الغاية الأساسية والنهائية للتعليم والبحث العلمي هي خدمة المجتمع، ولعل تزايد قناعة الجامعات بأهمية التعليم والبحث العلمي وما تقوم به من جهود لتطويرهما لا يمكن أن يكون كافياً إن لم يرتبط ذلك برسم سياسة عامة ووضع خطة للبرامج التعليمية والبحوث العلمية في الجامعات انطلاقاً من المشكلات التي تعاني منها قطاعات المجتمع المختلفة.

تفتقد الجامعات لإستراتيجية واضحة تُمكنها من ربط مخرجاتها بمختلف المتطلبات المجتمعية، كما أن توجه الجامعات لتبني وتفعيل سياسة لتسويق مخرجاتها لم يرتق ليعتمد عليه كآلية ناجحة وفعالة من خلالها يتم الربط بين الجامعة والمجتمع. ورغم أن رؤية المجتمع لمخرجات الجامعة خاصةً قد تغيرت إلا أنها ما زالت تُعد رؤية قاصرة لما يمكن أن تحققه هذه المخرجات من انجازات واكتشافات علمية تشكل حلواً حقيقية وملموسة للمشكلات المجتمعية المختلفة، كل ذلك يؤكد على أن هناك تصادم بين طرفي العلاقة التفاعلية، الجامعة والمجتمع.

شكل 9 : مشكلة العلاقة بين الجامعة والمجتمع



المصدر : كاظم عمران موسى وصفد حسام الساموك، الإعلام والتسويق الجامعي (بغداد : الدار الجامعية، 2012)، ص. 86.

وتشير الدراسات والأبحاث إلى أن أكبر التحديات التي تواجهها الجامعات هي الحلقة المفقودة التي تفصل بينها وبين المجتمع، والتي تتمثل في إيجاد الآلية المناسبة والفعالة لاستغلال مختلف مخرجات الجامعة من طرف المجتمع الذي يمثل بيئتها الخارجية، فضلاً عن كسبه الثقة في هذه المخرجات والعمل على توجيه وظائف الجامعة أساساً بما يخدم مختلف قطاعات البيئة الخارجية.

في هذا الصدد، يقترح الباحثون فكرة تسويق مخرجات الجامعة كآلية فعالة تمكّن الجامعة من تجاوز العديد من العقبات التي تواجهها في علاقتها مع بيئتها الخارجية. وانطلاقاً

من أن تسويق مخرجات الجامعة يعتبر كنوع من أنواع التسويق الذي يمكن أن تتبناه الجامعة، فإن ذلك يستدعي توجه الجامعات لممارسة مبادئ وأصول التسويق بما يناسب طبيعة تلك المخرجات وبما يحقق المنفعة لها وللبيئة الخارجية، على اعتبار أن غاية التسويق الأساسية هي تحقيق أهداف كل أطراف عملية التبادل.

إن النشاط التسويقي الخاص بالعمليات والمهام التي تقوم بها الجامعات هو المسؤول عن عملية انسياب ونقل المخرجات التعليمية والبحثية والمعارف والتكنولوجيا من المنتج الذي يمثل الجامعات إلى السوق الذي يمثل المجتمع (البيئة الخارجية عامةً والصناعة خاصةً) ؛ أي أنه يعتبر العملية التي يتم من خلالها تحويل نتائج التعليم والبحث ومختلف أنشطتها من البيئة الجامعية إلى البيئة العملية. وبالتالي، يمكن تعريف تسويق مخرجات الجامعة على أنه مجموعة من الأنشطة المنسقة التي تساعد الجامعة على تفعيل علاقتها مع الجهات المستفيدة (قطاعات المجتمع المختلفة) بهدف تحقيق منافع متبادلة. وينبغي الإشارة إلى أن تسويق مخرجات الجامعة ينطلق من فكرة أساسية، وهي الملاءمة بين مخرجات الجامعة واحتياجات ورغبات العملاء. وبذلك، تسعى الجامعة إلى تحقيق أهدافها كونها منظمة إنتاجية انطلاقاً من تلبية احتياجات عملائها.

إن توجه الجامعات لتبني مفهوم تسويق مخرجاتها يتطلب منها أن تركز على مبادئ أساسية تشكل المنطلق الصحيح لهذا التوجه، وتتلخص هذه المبادئ في النقاط التالية :

- توجه الجامعة لتبني الممارسات التسويقية لا يعني المساس بصفاتها الأكاديمية؛
- العمليات التسويقية التي يمكن أن تمارسها الجامعة لا يمكن أن تكون منفصلة عن العمليات الأكاديمية والإدارية، بل لابد أن تكون متكاملة معها لتحقيق أهداف الجامعة؛
- إن الفكرة الأساسية لتسويق مخرجات الجامعة هي تفعيل العلاقة بين الجامعة والمجتمع، وإحداث المواءمة بين إمكانات الجامعة ومتطلبات واحتياجات المجتمع لتحقيق أهداف كلا الطرفين؛
- الجامعة عند تسويق مخرجاتها هي بذلك تمارس التسويق، وهذا يفرض عليها البدء بتحديد احتياجات ورغبات قطاعات المجتمع كونها تمثل سوقها المستهدف، ومن ثم، العمل على إشباعها لتحقيق رضا هذه القطاعات؛
- تسويق مخرجات الجامعة هو عملية ربط منتجات/خدمات الجامعة (مخرجات الجامعة) بحاجات العملاء (قطاعات المجتمع المختلفة).

إن الثورة الأكاديمية الثانية التي حوّلت الجامعة إلى منظمة للتعليم، البحث والتنمية الاقتصادية والاجتماعية، والتي جعلت المتطلبات المجتمعية تفرض على الجامعة مسؤولية ثالثة

تتجسد بشكل واضح في علاقة الجامعة بالمجتمع، جعلت من الجامعة عنصراً محورياً وأساسياً في التنمية والمشاركة المجتمعية. وبذلك، أصبحت الجامعة مسؤولة بقدر أكبر عن تفعيل علاقتها ببيئتها الخارجية. وهنا، تظهر حاجة الجامعة الماسة إلى التسويق الذي سيساعدها في تحديد المشكلات المجتمعية والعمل على تطوير منتجات وخدمات تشكل حلولاً لها.

من هذا المنطلق، تُعطي الحاجة الماسة تقديراً أعمق لقيمة وروح التسويق، كما تشجع الجامعة على تبني التسويق رسمياً وجعله جزءاً مستمراً في نشاطاتها الإدارية، وهذا يفرض على الجامعة أن تنتظر للتسويق على أنه عملية نشاط حيوي لها مجالات تطبيقية متنوعة ذات أبعاد متعددة يجب أن تكون في شكل متكامل¹.

لذلك، تتفق آراء الباحثين على أن توجه الجامعات لتبني التسويق لا يقتصر على تحقيق المنفعة للمجتمع فحسب، بل للجامعة أيضاً باعتبارها منظمة لها إدارة تنظيمية إلى جانب الإدارة الأكاديمية، فالإشكالية في الوقت الراهن ليس في تبني أو عدم تبني التسويق. ولكن، في أداء التسويق بكفاءة أو بدون كفاءة.

إن توجه الجامعات لتبني تسويق مخرجاتها يجب أن يرتكز على هدف أساسي وهو التسويق الأمثل للمخرجات أو المنتجات العلمية المرتبطة بمشكلات المجتمع والمساهمة في حل هذه المشكلات، والعمل على تحقيق الانسجام والملاءمة بين تخصصات الجامعة ومتطلبات الجهات المستفيدة.

إن، إذا تم الإقرار بالدور الجوهري لتسويق مخرجات الجامعة في عملية ربط التعليم والبحث العلمي بالمشكلات التي يواجهها المجتمع، فإن ذلك يدفع إلى التساؤل عن كيفية إنجاح عملية التسويق التي تُمكن الجامعة من الوصول إلى أكبر عدد ممكن من القطاعات، وتعريفها بمنتجاتها وأهميتها وإتاحتها لهم. في هذا الصدد، أثار المؤلفان كاظم عمران موسى وصفد حسام الساموك في كتابهما «الإعلام والتسويق الجامعي» عدة أسئلة من خلال رؤيتهما المختصة في التسويق الجامعي بصفة عامة، تتمحور فيما يلي² :

– ما الملائم بين الأفكار أو النتائج أو المنجزات أو المخرجات أو الخدمات الجامعية التي يمكن الترويج لها، وما الذي يبحث عنه المجتمع المستهدف ؟

¹ هاشم فوزي دباس العبادي وآخرون، مرجع سابق، نفس الصفحة.

² كاظم عمران موسى وصفد حسام الساموك، مرجع سابق، ص ص. 12-13.

- كيف يجري الجمع بين المنتجات الجامعية ومخرجاتها وخدماتها المجتمعية المختلفة، على الرغم من تباينها وفقاً لاختلاف التخصصات العلمية للتشكيلات الجامعية، وتسويقها باسم الجامعة التي تحمل بشكل عام (صورة جهة المنشأ) في المجتمع ؟
- ما الذي يجعل المنتج الملائم مقبولاً من المجتمع المستهدف ويقنعه في اختياره بين عدد من البدائل ؟
- كيف يتم تحديد قنوات تسويق المنتج الجامعي في المجتمع والترويج له أمام الجهات المستفيدة المحتملة ؟
- ما فرص متابعة المراحل التنفيذية لاستراتيجيات التسويق الجامعي وتحديد دقة مسارها من عدمه ؟
- كيف ندافع عن المنتج الجامعي في حال تعرضه إلى التحدي وعدم القبول بعد تسويقه في المجتمع ؟

إن الإجابة على هذه الأسئلة تساهم في صياغة إستراتيجية تسويقية تساعد الجامعة على التواصل مع بيئتها الخارجية واستطلاع احتياجاتها واعتمادها في التخطيط المستقبلي للجامعة. ومع الأخذ بعين الاعتبار تلك الأسئلة، يحاول المبحث الموالي البحث في طبيعة تطبيق التسويق من طرف الجامعة، وكيف يمكن للجامعة أن تطبق أساسيات التسويق على مخرجاتها من خلال إطار مقترح لتسويق مخرجات الجامعة.

المبحث الثاني : رؤية نظرية للإطار المقترح لتسويق مخرجات الجامعة

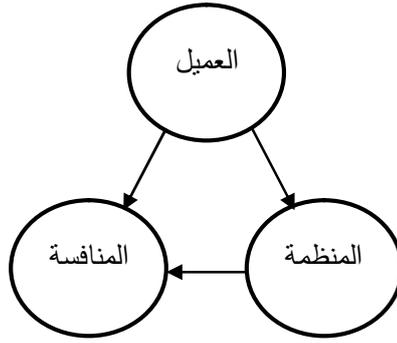
تؤكد الدراسات والبحوث العلمية أن تسويق مخرجات الجامعة يعد بمثابة المدخل أو نقطة الانطلاق للاستفادة العملية من مختلف المعارف والعلوم والتكنولوجيا. لكن، رغم هذا التأكيد والاعتراف إلا أن هناك قصور في البحث عن سبل تطبيق خطة تسويقية واضحة تتناسب مع طبيعة مجال عمل الجامعات. في هذا المبحث، سيتم محاولة بناء مقترح للجامعات لتسويق مخرجاتها. وذلك، بالاستناد إلى أبعاد ومبادئ التسويق الأساسية.

أولاً : المحاور الإستراتيجية الكبرى لتسويق مخرجات الجامعة

يعتبر التسويق الاستراتيجي المستوى الأول من مستويات الأنشطة التسويقية، فهو ينطلق أساساً من السوق ؛ أي من دراسة وتحليل احتياجات العملاء، تحديد موقع المنظمة في السوق ودراسة استراتيجيات المنافسين. ولقد عُرف التسويق الاستراتيجي على أنه النشاط الذي تستطيع من خلاله المنظمة تمييز نفسها بشكل فعال عن منافسيها والاستفادة من نقاط قوتها

المتميزة لتقديم قيمة أفضل للعميل¹. ويُعنى التسويق الاستراتيجي بتحديد ثلاثة مجالات : مجال النشاط، مجال السوق ومجال التنافس. تمثل هذه المجالات العناصر الأساسية المكونة للتسويق الاستراتيجي (3Cs) (المنظمة Corporation، العملاء Customer، المنافسون Competitors)، والتي تعرف بمثلث التسويق الاستراتيجي².

شكل 10 : مثلث التسويق الاستراتيجي



Source : R. Wensley, The Basics of Marketing Strategy, in : M. J. Baker (Ed.), **The Marketing Book**, 4th ed. (New Delhi : Viva Books Private Limited, 2000), p. 19. Cited By زكية مقري، نحو تفكير جديد في إدارة الإنتاج في ظل هيمنة التسويق - دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الوطنية الجزائرية (ملبنة الأوراس بباتنة ووحدة قارورات الغاز بباتنة)، أطروحة دكتوراه (جامعة بباتنة : 2008)، ص. 49.

إن، في ظل افتقاد الجامعات لمنهجية تمكنها من التأثير على قيمة مخرجاتها وجودتها وإمكانية توظيفها والاستفادة منها لدفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية، يتم تحديد مجالات مثلث التسويق الاستراتيجي التي تعنى بمخرجات الجامعة، وهي التي تشكل المحاور الإستراتيجية الكبرى التي تعتبر المنطلق الأساسي لعملية تسويق مخرجات الجامعة.

1. تحديد مجال عمل الجامعة

اقترح Abell ضرورة قيام المنظمة بتعريف نشاطها وفقاً لثلاثة أبعاد³ :

- من المطلوب إرضاءه ؟ (مجموعات العملاء)؛
- ما هي الحاجات المطلوب إشباعها ؟ (حاجات العميل)؛
- كيف يتم الوفاء بحاجات العملاء ؟

¹ نزار عبد المجيد البروراي وأحمد محمد فهمي البرزنجي، استراتيجيات التسويق : المفاهيم- الأسس- الوظائف (الأردن : دار وائل، 2004)، ص. 144.

² نفس المرجع، ص. 145.

³ W. L. H. Charles & R. J. Gareth, **Strategic Management : An integrated approach** (Houghton Mifflin Company, 1998), p. 88. Cited By زكية مقري، نحو تفكير جديد في إدارة الإنتاج في ظل هيمنة التسويق - دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الوطنية الجزائرية (ملبنة الأوراس بباتنة ووحدة قارورات الغاز بباتنة)، أطروحة دكتوراه (جامعة بباتنة : 2008)، ص. 52.

إن صعوبة فهم مختلف أنشطة المنظمة مجتمعة دفعت إلى القيام بتقسيمها إلى مجموعات أو وحدات متجانسة يُطلق عليها التجزئة الإستراتيجية (Strategic Segmentation)¹. وتهتم هذه الأخيرة بتحديد السوق المرجعي الذي تعمل به المنظمة أو ثنائيات منتج - سوق أو مجالات نشاط². وكنتيجةً لهذه العملية تتشكل خطوط الإنتاج التي تمثل مجال نشاط المنظمة أو حافظة أنشطة المنظمة، وعادةً ما يتم وضع خطة لكل وحدة نشاط إستراتيجية، بحيث يتم معاملة كلاً منها على أنها منظمة صغيرة داخل المنظمة الكبيرة³.

وانطلاقاً من أن مجال البحث يخص وظائف الجامعة، فإن تطبيق وجهة النظر هذه على الجامعات باعتبارها منظمة منتجة لمخرجات مختلفة سيعتمد على المعطيات الآتية :

1.1. من المطلوب إرضاءه ؟

إن مجموعات عملاء الجامعة المطلوب إشباع حاجاتهم وفقاً لخصوصية هذا البحث يمثلون مختلف الجهات المستفيدة التي تنتظر النتائج العلمية وتعتمد على مردوديتها والمنافع التي يمكن أن تحققها. وعليه، يُوصف المجتمع (الجامعات، القطاع العام، القطاع الخاص، القطاع المختلط والخارج) بأنه الجهة المستفيدة، وتُصنّف الجهة المستفيدة على أساس كونها إما الجهة المستهدفة، بحيث تكون أهداف ونتائج المخرجات العلمية موجّهة أساساً إليها ؛ أو الجهة المحتملة، بحيث يمكن لجزء أو كامل أهداف ونتائج المخرجات العلمية أن تخدم هذه الجهات بشكل مباشر أو غير مباشر⁴.

وتجدر الإشارة إلى أن الجهات المستفيدة يمكن تصنيفها حسب طبيعة مخرجات الجامعة إلى : الطلبة، قطاعات العمل، الصناعة (المنظمات الإنتاجية، المنظمات الخدمية،...)، مراكز ومنظمات المعلومات (بنوك المعلومات، المكتبات العامة، المدرسية والجامعية، الهيئات الإحصائية،...)، الجامعات، المجتمع (المستهلكون).

2.1. ما هي الحاجات المطلوب إشباعها ؟

إن عملاء الجامعة يواجهون مشكلات متعددة ومختلفة، كما أنهم يبحثون دائماً عن اللجوء والاعتماد على الأساليب، الإجراءات والتقنيات المبتكرة كحلول لمعالجة تلك المشكلات. ومن وجهة نظر تسويقية، فإن الحاجة موجودة مسبقاً وهي البحث عن حلول

¹ زكية مقري، مرجع سابق، نفس الصفحة.

² J. J. Lambin & R. Chumpitaz, **Marketing Stratégique et Opérationnel : du marketing à l'orientation**

marché, 5^{ème} ed. (Paris : Dunod, 2002), p. 155. Cité par زكية مقري، مرجع سابق، نفس الصفحة.

³ زكية مقري، مرجع سابق، ص. 54.

⁴ إستراتيجية تسويق النواتج العلمية (جامعة بغداد)، ص ص. 5-6. متاح في :

<http://www.uobaghdad.edu.iq/PageViewer.aspx?id=283>

للمشكلات المختلفة. وفي هذه الحالة، يصل العملاء إلى مرحلة المطالبة بما يمكن أن يقدمه المنتج لتلبية وإشباع تلك الحاجة.

إذن، الجامعة بصفتها ريادية هي تعتبر منظمة منتجة لمخرجات مختلفة، وهي تحاول إشباع حاجات عملائها، والتي تتمثل من وجهة نظرها مختلف نتائج عملياتها الإنتاجية التي تجد من خلالها حلولاً للمشكلات المختلفة. وبالتالي، يمكن تصنيف منتجات الجامعة حسب وظائفها كما يلي :

● **التعليم** : من خلال العملية التعليمية التي تقوم بها الجامعات، والتي تقدم من خلالها مختلف المحاضرات حسب التخصصات الموجودة بها، البرامج التعليمية، الدورات التدريبية، ... ينتج عن هذه العملية :

– خريجون؛

– متدربون ومهنيون؛

– مدرسون؛

– علماء.

● **البحث** : من خلال البحث العلمي الذي عرفه عبيدات وزميليه على أنه محاولة منظمة تُوجّه لحل المشكلات الإنسانية في مجالات متعددة¹، والذي يعتبر على أنه العملية الفكرية التي تتبع الطرق العلمية من أجل دراسة المشاكل التي يواجهها المجتمع، ومن ثم، إيجاد الحلول المناسبة لتلك المشاكل²، تقوم الجامعة بمختلف البحوث التي يمكن أن تُصنف حسب طبيعتها بصفة عامة إلى³ :

– **بحوث أساسية** : وهي دراسات تجريبية ونظرية غايتها الرئيسية هي تقديم معرفة جديدة ترتبط بالأسس والظواهر والحقائق دون أن يكون هناك رؤية محددة لتطبيقات عملية.

– **بحوث تطبيقية** : وهي دراسات تسعى إلى الحصول على معرفة جديدة موجهة بشكل رئيس نحو هدف تطبيقي محدد.

– **بحوث في التطوير التجريبي** : وهي عمل منظم يعتمد على معرفة متاحة جرى الحصول عليها من خلال البحوث العلمية (الأساسية والتطبيقية) والخبرات النظرية،

¹ عماد أحمد البرغوثي ومحمود أحمد أبو سمرة، مشكلات البحث العلمي في العالم العربي، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد 15، العدد 2 (جوان 2007)، ص. 1134.

² ربيع قاسم ثجيل وعنان فرحان الجوارين، معوقات البحث العلمي في مراكز الدراسات والبحوث في جامعة البصرة (دراسة ميدانية)، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية، المجلد 8، العدد 24 (2012)، ص. 9.

³ واقع الإنفاق على البحث العلمي والتطوير في المملكة العربية السعودية، وثيقة صادرة عن وكالة وزارة التعليم العالي للتخطيط والمعلومات للمملكة العربية السعودية، (الرياض : 2014)، ص. 14.

ويتوجه نحو تقديم مواد جديدة أو منتجات أو أجهزة أو يعمل على وضع إجراءات عمل جديدة أو أنظمة أو خدمات، إضافة إلى العمل على تطوير متميز لمنتجات وإجراءات قائمة.

وبالتالي، ينتج عن هذه البحوث العلمية مخرجات البحث العلمي. والتي تشمل عموماً :

- خبراء؛
- مخترعون؛
- براءات اختراع؛
- منشورات علمية : ويشمل النشر العلمي : المقال العلمي، التقارير العلمية، الأوراق البحثية، الإصدار العلمي، المرجع العلمي والكتاب الأكاديمي؛
- أطروحات الدكتوراه ومذكرات الماجستير والماستر؛
- مشاريع التخرج لطلبة الصفوف النهائية؛
- مخرجات الجوائز العلمية المتنوعة؛
- البرامج والمشاريع البحثية؛
- توصيات الملتقيات والندوات والأيام الدراسية؛
- استشارات علمية.

● **الوظيفة الثالثة :** من خلال تحمل الجامعة لمسؤولية ثالثة للمساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، تتولد لديها العديد من المهام والأنشطة لتفعيل علاقتها مع المجتمع، كأن تقوم الجامعة بإدخال تخصصات مهنية بوجود شركاء اجتماعيين ؛ اتفاقيات شراكة مع المنظمات الاقتصادية واتفاقيات تعاون مع هياكل دعم ومرافقة إنشاء المشاريع ؛ شبكات بحوث دولية مع الجامعات الوطنية والأجنبية، ومع الهيئات والوحدات والمراكز البحثية ؛ الابتكار المفتوح ؛ حاضنات الأعمال بمختلف أشكالها ؛ تعليم الريادية ؛ نموذج الحلزون الثلاثي ؛ زيادة الأعمال الأكاديمية ومختلف أشكال نقل المعارف والتكنولوجيا.

ومنه، ينتج عن قيام الجامعة بهذه الوظيفة مخرجات تتعلق بمختلف أشكال تفاعل الجامعة مع البيئة الخارجية، وتشمل بصفة عامة :

- يد عاملة مؤهلة حسب الطلب؛
- رباذيون؛
- الشركات التابعة أو المنبثقة عن الجامعة؛
- الأشكال المؤسسية الناتجة عن نموذج الحلزون الثلاثي؛

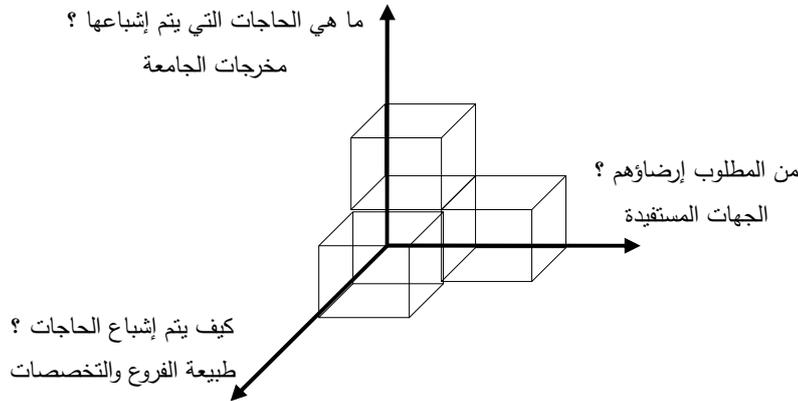
– منتجات وخدمات تجارية.

3.1. كيف يتم الوفاء بحاجات العملاء ؟

إن اقتراح Abell لتعريف نشاط المنظمة لا يمكن أن تتحقق فعاليته إلا من خلال اختيار المنظمة للمعايير المناسبة مع الصناعة التي تريد العمل فيها. وعليه، فإن تحديد كيفية تلبية حاجات العملاء يجب أن يخضع هو الآخر لهذا الشرط. في مثل هذه الحالة، تلبية الجامعات لحاجات عملائها سيكون من خلال مختلف الفروع والتخصصات المتاحة بها، والتي يمكن تصنيفها إلى فروع وتخصصات تقنية وفروع وتخصصات غير تقنية.

إذن، المعايير المناسبة لتحديد مجال عمل الجامعات وفقاً لنموذج Abell هي: الجهات المستفيدة، مخرجات الجامعة وطبيعة فروع وتخصصات الجامعة.

شكل 11 : أبعاد مجال عمل الجامعات حسب نموذج Abell



المصدر : من إعداد الباحثة

إذن، من خلال المعايير المختارة للجزئية الإستراتيجية لوظائف الجامعة الريادية، يتكون لديها مجالات عمل توضح في الجدول الآتي :

جدول 7 : مجالات عمل الجامعة الريادية الناتجة عن التجزئة الإستراتيجية

فروع وتخصصات غير تقنية						فروع وتخصصات تقنية						كيف
المجتمع (المستهلكون)	الجامعات	مراكز ومنظمات المعومات	الصناعة	قطاعات العمل	الطلبة	المجتمع (المستهلكون)	الجامعات	مراكز ومنظمات المعلومات	الصناعة	قطاعات العمل	الطلبة	لمن / ماذا
-	+	-	+	+	-	-	+	-	+	+	-	مخرجات التعليم خريجون، متدربون ومهنيون، مدرسون، علماء.
-	+	+	+	-	+	-	+	+	+	-	+	مخرجات البحث خبراء، مخترعون، براءات اختراع، منشورات علمية، أطروحات الدكتوراه ومذكرات الماجستير والماستر، مشاريع التخرج لطلبة الصفوف النهائية، مخرجات الجوائز العلمية المتنوعة، البرامج والمشاريع البحثية، توصيات الملققات والندوات والأيام الدراسية، استشارات علمية.
+	-	-	+	+	-	+	-	-	+	+	-	مخرجات الوظيفة الثالثة يد عاملة مؤهلة حسب الطلب، رياديين، الشركات التابعة أو المنبثقة عن الجامعة، الأشكال المؤسسية الناتجة عن نموذج الحلزون الثلاثي، منتجات وخدمات تجارية.

(-) زوج غير قابل للتطبيق العملي

(+) زوج قابل للتطبيق العملي

المصدر : من إعداد الباحثة

من خلال الجدول 7 يتضح أن الجامعة الريادية ينتج لديها 36 مجال عمل. وذلك من خلال : معيار الجهات المستفيدة (الطلبة، قطاعات العمل، الصناعة، مراكز ومنظمات المعلومات، الجامعات، المستهلكين) ؛ معيار مخرجات الجامعة (مخرجات التعليم، مخرجات

البحث، مخرجات الوظيفة الثالثة) ؛ معيار طبيعة فروع وتخصصات الجامعة (فروع وتخصصات تقنية، فروع وتخصصات غير تقنية).

وهذا يعني أن مجموعة الأزواج المتحصل عليها (6.3.2=36 زوج)، ويلاحظ أنه يوجد 14 زوج غير قابل للتطبيق العملي. وبالتالي، الأزواج القابلة للتطبيق (36 زوج-16 زوج=20 زوج). وتتضح هذه الأزواج فيما يلي :

1. مخرجات التعليم، قطاعات العمل، فروع وتخصصات تقنية؛
2. مخرجات التعليم، قطاعات العمل، فروع وتخصصات غير تقنية؛
3. مخرجات التعليم، الصناعة، فروع وتخصصات تقنية؛
4. مخرجات التعليم، الصناعة، فروع وتخصصات غير تقنية؛
5. مخرجات التعليم، الجامعات، فروع وتخصصات تقنية؛
6. مخرجات التعليم، الجامعات، فروع وتخصصات غير تقنية؛
7. مخرجات البحث، الطلبة، فروع وتخصصات تقنية؛
8. مخرجات البحث، الطلبة، فروع وتخصصات غير تقنية؛
9. مخرجات البحث، الصناعة، فروع وتخصصات تقنية؛
10. مخرجات البحث، الصناعة، فروع وتخصصات غير تقنية؛
11. مخرجات البحث، مراكز ومنظمات المعلومات، فروع وتخصصات تقنية؛
12. مخرجات البحث، مراكز ومنظمات المعلومات، فروع وتخصصات غير تقنية؛
13. مخرجات البحث، الجامعات، فروع وتخصصات تقنية؛
14. مخرجات البحث، الجامعات، فروع وتخصصات غير تقنية؛
15. مخرجات الوظيفة الثالثة، قطاعات العمل، فروع وتخصصات تقنية؛
16. مخرجات الوظيفة الثالثة، قطاعات العمل، فروع وتخصصات غير تقنية؛
17. مخرجات الوظيفة الثالثة، الصناعة، فروع وتخصصات تقنية؛
18. مخرجات الوظيفة الثالثة، الصناعة، فروع وتخصصات غير تقنية؛
19. مخرجات الوظيفة الثالثة، المستهلكون، فروع وتخصصات تقنية؛
20. مخرجات الوظيفة الثالثة، المستهلكون، فروع وتخصصات غير تقنية.

2. تحديد مجال السوق

يعتبر تحديد مجال السوق من العناصر الأساسية في التخطيط الاستراتيجي للمنظمة، فهو يشير إلى المجال أو النطاق الذي ترغب المنظمة ممارسة أنشطتها التسويقية فيه¹. ولكي يتم تحديد مجال السوق يجب على المنظمة القيام أولاً بتجزئة السوق (Market Segmentation). وتقوم فكرة تجزئة السوق أو تقسيمه أو ما يمكن تسميته بالتجزئة الجزئية (Micro-segmentation) على أن أي سوق يمكن أن يتكون من مجموعات/أجزاء من العملاء لهم رغبات واحتياجات مختلفة². ويعرف Kotler & Armstrong تجزئة السوق على أنها تقسيم السوق إلى مجموعات صغيرة من المشتريين يختلفون في الحاجات والخصائص أو السلوك مما يستوجب تمييز المنتجات أو المزيج التسويقي³.

وانطلاقاً من التجزئة السوقية التي تقوم بها المنظمة يمكن أن تختار مجالاً واسعاً للسوق وجذب غالبية العملاء المتواجدين فيه ؛ فهي بذلك تعتبر جميع العملاء جزء من سوق كبير، كما يمكن أن تختار تجزئة هذا السوق إلى قطاعات فرعية مع تركيز جهودها التسويقية على خدمة جميع القطاعات أو غالبيتها، ويمكن أيضاً أن تقرر التركيز على قطاعات محددة من السوق⁴.

إن تحديد مجال السوق بالنسبة للجامعة هو الآخر لا بد أن يكون من خلال التجزئة السوقية، وبما أن التجزئة السوقية تقوم على فكرة اختلاف احتياجات ورغبات مجموعات العملاء المكونة للسوق، وأن تقسيم السوق يعتمد على تصنيف مجموعات العملاء باستخدام ما تراه المنظمة مناسباً لها من أسس ومعايير، فإن الجامعة عند قيامها بمختلف الوظائف هي تقوم بذلك في إطار عدة مجالات ؛ لأن ذلك ينطلق من مختلف مجالات العلوم التي تتشكل في الفروع والتخصصات المتواجدة بها وهو ما يعكس الشرائح المختلفة لمجموعات العملاء. وعليه، يكون المعيار المناسب الذي يمكن أن تعتمد الجامعة في التجزئة السوقية هو مجال الفروع والتخصصات المتواجدة بها، بحيث تُوجّه الجهود التسويقية للجامعة لخدمة القطاعات التي تتناسب معها. وبالتالي، القطاعات التي يمكن أن تنجم عن استخدام هذا المعيار بصفة عامة هي :

¹ سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية (دراسة حالة : مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر)، أطروحة دكتوراه (جامعة باتنة : 2008)، ص. 88.

² زكية مقري، مرجع سابق، ص. 54.

³ P. Kotler & G. Armstrong, **Principles of Marketing**, 11th ed. (New Jersey : Pearson Prentice Hall, 2005), p.

زكية مقري، مرجع سابق، نفس الصفحة. 195. Cité par

⁴ سامية لحول، مرجع سابق، نفس الصفحة.

- قطاع العلوم الأساسية؛
- قطاع العلوم الهندسية؛
- قطاع علوم البيئة والمياه؛
- قطاع العلوم الطبية والصيدلانية؛
- قطاع العلوم الزراعية والبيطرية؛
- قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛
- قطاع العلوم الأمنية؛
- قطاع العلوم الاجتماعية والإنسانية واللغات؛
- قطاع العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؛
- قطاع العلوم التربوية والتعليم؛
- قطاع العلوم السياسية والقانونية؛
- قطاع العلوم الإسلامية؛
- قطاع العلوم السياحية والفندقية والآثار؛
- قطاع الثقافة والفنون والإعلام.

ونتيجةً للتجزئة السوقية التي تقوم بها الجامعة يمكن أن تُحدد القطاعات التي تلبى احتياجات عملائها حسب مجالات فروعها وتخصصاتها، وتجدر الإشارة إلى أن هذه القطاعات يمكن أيضاً أن تُجزأ إلى قطاعات فرعية، بحيث تُشكل أسواقاً لكليات أو أقسام أو مخابر بحث الجامعة. وذلك، حسب ما يناسب مجال كل منها.

3. تحديد مجال التنافس

إن تحديد إطار الصناعة الذي يمثل مجال التنافس لا يتطلب ممارسة على مستوى الصناعة ككل فقط، ولكن أيضاً على مستوى القطاعات الحيوية التي تم التوصل إليها عند تحليل العملاء¹. وفي هذا الإطار، يعرف Porter الصناعة بأنها مجموعة المنظمات المنتجة لمنتجات تعتبر بديلاً قريباً للآخر، ويعرف القطاع بأنه السوق أين تباع المنتجات المماثلة للعملاء².

من هذا المنطلق، يبدو أن وضعية الجامعات تختلف بالنسبة لتحديد مجال التنافس، بحيث أنه قد لا تكون هناك بدائل لمخرجات الجامعة، باعتبار أن إيجاد حلول للمشكلات

¹ نفس المرجع، ص. 92.

² M. Porter, *l'Avantage Concurrentiel des Nations* (Paris : inter-éditions, 1993), p. 281. Cité par سامية لحول،

مرجع سابق، ص ص. 92-93.

المجتمعية بغض النظر عن اختلاف طبيعتها لن يكون إلا من خلال مختلف الوظائف التي تقوم بها الجامعات في شتى المجالات. وعليه، قد لا تكون العبرة في هذه الحالة بالمنتجات المماثلة والمنتجات البديلة لتحديد مجال التنافس، وإنما تكون في تحديد ما يمكن أن نطلق عليه بالمنظمات المماثلة والمنظمات البديلة المنتجة لمختلف المخرجات العلمية.

في هذا الصدد، يمكن اعتبار المنظمات المماثلة للجامعات على أنها مختلف الجامعات الأخرى التي تنشط في نفس القطاع، سواء كانت بإشراف القطاع الخاص أو العام، أو كانت على المستوى المحلي أو الأجنبي. أما بالنسبة للمنظمات البديلة للجامعات، فيقصد بها مختلف الهيئات والوحدات والمراكز البحثية، كما يمكن أيضاً اعتبار مختلف المنظمات الاقتصادية بديلاً للجامعات على اعتبار أنها تقوم بأنشطة البحث لدراسة مختلف المشاكل التي تواجهها.

إذن، تعتبر الجامعات والهيئات والوحدات والمراكز البحثية ومختلف المنظمات الاقتصادية كمنافس للجامعات. وبذلك، تحتاج الجامعات لتحديد مجال التنافس إلى معرفة استراتيجيات هؤلاء المنافسين ونقاط القوة والضعف لديهم لتحديد موقعها بالنسبة لهم وكيف يمكن أن تتصرف تجاه كل منافس.

وتجدر الإشارة إلى أن تحديد المجالات الثلاثة يشكل المحاور الأساسية التي يتضمن عليها محتوى رسالة المنظمة. وبالتالي، قد يكون تحديد هذه المجالات خطوة مهمة بالنسبة للجامعات لتأسيس قسم أو مركز بالجامعة مسؤول على تجسيد آلية تسويق مخرجات الجامعة، ومن المؤكد أن تحديد هذه المجالات سيكون اللبنة الأساسية لصياغة وتحديد رسالة وأهداف هذا القسم.

من خلال ما سبق، يتضح أن تحديد العناصر الأساسية المكونة للتسويق الاستراتيجي، ستساهم بشكل كبير في تشكيل المحاور الكبرى التي يمكن من خلالها إرساء القاعدة الأساسية والصحيحة لتسويق مخرجات الجامعة، حيث أن تحديد مجال عمل الجامعات ومجال السوق ومجال التنافس من شأنه أن يحدد للجامعة عملائها واحتياجاتهم وكيف يمكن أن تلبي تلك الاحتياجات ومن هم منافسيها وما هي الاستراتيجيات التي يمكن أن تتبناها للتفوق والتميز عليهم.

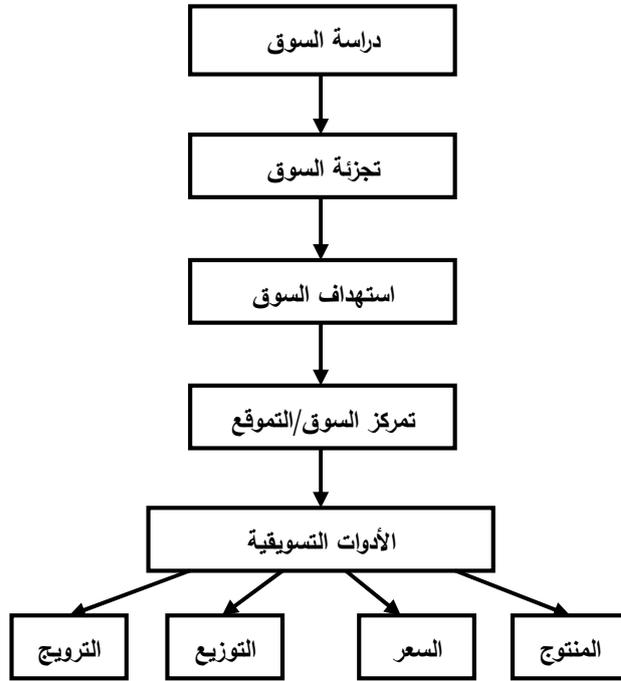
ثانياً : خطة التسويق الاستراتيجي للجامعة

إن التسويق الاستراتيجي هو المسؤول الأول عن استغلال الفرص التسويقية ووضع الاستراتيجيات الملائمة التي تميز المنظمة بهدف المحافظة على الحصة السوقية، ومن ثم،

السيطرة على السوق المستهدف. وهو بصفة عامة، يشمل كل الإجراءات الهادفة إلى تقييم مختلف العوامل البيئية، الأسواق، المنافسة وكافة العوامل المؤثرة على الإستراتيجية بشكل عام، وعلى وحدات العمل منفردة، إضافةً إلى أنه يتضمن المشاركة في إعداد الأهداف والاستراتيجيات الفرعية لوحدات عمل المنظمة¹.

وترتكز خطة التسويق الاستراتيجي على مجموعة من العمليات التسويقية، والتي تبدأ بدراسة السوق، ثم يتم تحديد السوق من خلال التجزئة السوقية والاستهداف، ويتم بعدها تثبيت صورة المنتج عن طريق التمركز، ليتم تحديد إستراتيجية التسويق من خلال عناصر المزيج التسويقي.

شكل 12 : مراحل عملية التسويق الاستراتيجي ضمن التخطيط الاستراتيجي



المصدر : زكية مقري، نحو تفكير جديد في إدارة الإنتاج في ظل هيمنة التسويق - دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الوطنية الجزائرية (ملبنة الأوراس بباتنة ووحدة قارورات الغاز بباتنة)، أطروحة دكتوراه (جامعة باتنة : 2008)، ص. 109.

في هذا السياق، يمكن للجامعات إعداد خطة التسويق الاستراتيجي تتعلق بممارسة مختلف العمليات التسويقية لمخرجاتها، حيث تُمكّن عمليات التسويق الاستراتيجي من تئمين مخرجات الجامعة وتوجيهها نحو تفعيل علاقتها بالبيئة الخارجية، بما يساهم في تجسيد مشروع الجامعة الريادية. ومنه، تتجسد خطة التسويق الاستراتيجي للجامعات فيما يلي :

¹ إياد عبد الفتاح النصور وعبد الرحمن بن عبد الله الصغير، قضايا وتطبيقات تسويقية معاصرة (عمان : دار صفاء، 2014)، ص. 20.

1. دراسة السوق

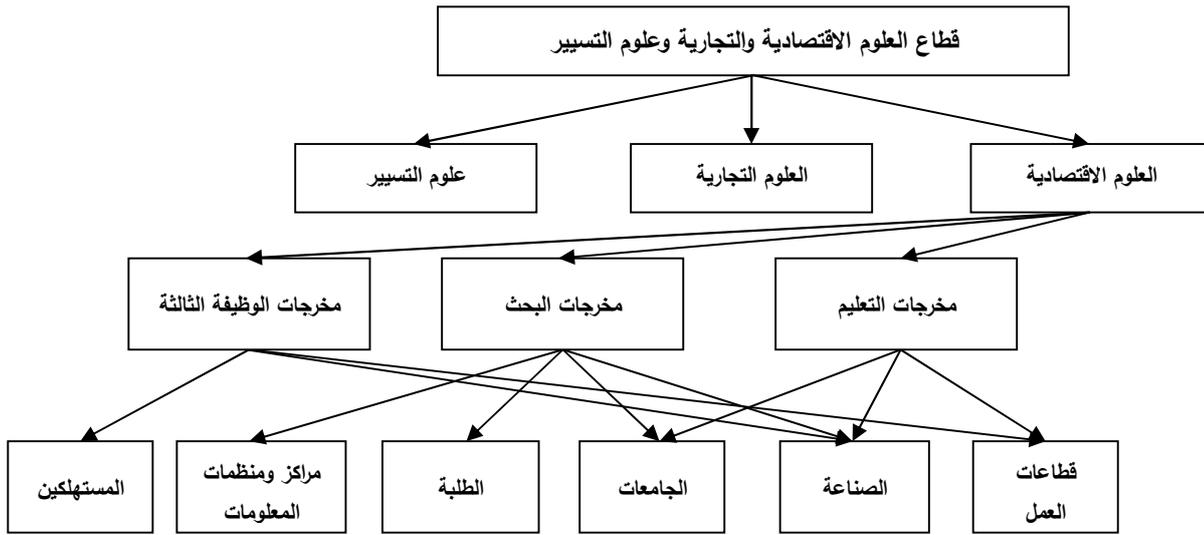
إن دراسة السوق بالنسبة للجامعات تتعلق بمحاولة جمع مختلف المعلومات عن الجهات المستفيدة، فالجامعة لا يمكن أن تقدم مخرجات تحظى بالثقة من طرف المجتمع إلا إذا استطاعت من خلال هذه المخرجات أن تقدم حلولاً حقيقية وملموسة للمشكلات المجتمعية المختلفة. ولتحقيق ذلك، يستوجب على الجامعة أن تعتمد على نظام معلومات متكامل يتيح لها مختلف المعلومات المتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية بالكمية والجودة المناسبة.

إن الجهود التي يمكن أن تبذلها الجامعة من أجل جمع وتحليل وتصنيف المعلومات تنطلق أساساً من اعتمادها على مصادر المعلومات، حيث يمكن أن تعتمد على هيئات الدولة، الجمعيات المهنية، ومختلف الدوريات والمجلات والتقارير، كما أن شبكة العلاقات التي تنشأ بين الجامعة والمنظمات الاقتصادية، الجماعات المحلية، منظمات المجتمع المدني، هيئات ومراكز المعلومات وسوق الاستهلاك الوسيط والنهائي، كلها تشكل مصادر مهمة تسمح للجامعة بالحصول على المعلومات التي تمكنها من معرفة مختلف مشكلات واحتياجات سوق العمل والقطاعات الاقتصادية ومختلف مكونات المجتمع.

2. تجزئة السوق

تعتمد تجزئة السوق على تقسيم العملاء المحتملين إلى قطاعات متجانسة، حيث يمكن التمييز بين هذه القطاعات من خلال عدة معايير كأنماط الاستهلاك، الخصائص، الاتجاهات. ونجد أن الجامعات تخضع لنفس المبدأ، حيث يمكن أن تعتمد على معيار طبيعة المخرجات حسب وظائفها كمستوى ثاني من التجزئة السوقية. وبالتالي، ينتج عن هذا المعيار عدة قطاعات لمختلف الجهات المستفيدة من مخرجات الجامعة، وهي : قطاع الطلبة، قطاع سوق العمل، قطاع الصناعة، قطاع مراكز ومنظمات المعلومات، قطاع الجامعات وقطاع المستهلكين. يوضح الشكل الموالي مثال عن التجزئة السوقية للجامعة لقطاع العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

شكل 13 : التجزئة السوقية لقطاع العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



المصدر : من إعداد الباحثة

من خلال تجزئة السوق التي تقوم بها الجامعة تتمكن من الكشف عن الفرص التسويقية، ومن ثم، تبحث عن المزايا التنافسية لتمييز مخرجاتها عن منافسيها. وبعد تحديد قطاعات الجامعة تأتي مرحلة الاستهداف السوقي.

3. الاستهداف

إن مرحلة الاستهداف السوقي تتعلق بتحديد عدد القطاعات السوقية التي يتم تغطيتها، وبما أن تحديد الأجزاء السوقية للجامعة يتم من خلال الاعتماد على معيار طبيعة المخرجات حسب وظائفها، فإن التوجه نحو تحقيق مفهوم الجامعة الريادية باعتباره يُلزم ممارسة الوظائف الثلاث، يفرض على الجامعة تغطية كل الأجزاء السوقية الناتجة عن اعتماد معيار طبيعة المخرجات.

وانطلاقاً من أن الجامعة تقدم في كل نوع من المخرجات عروضاً مختلفة، وتقوم بتوجيهها إلى قطاعات مختلفة من السوق الكلي الذي تستهدفه من كل وظيفة، فإنها تحتاج إلى تطبيق إستراتيجية التسويق المتنوع. وذلك، لتوجيه كل عرض بمزيج تسوقي مختلف ومناسب لكل قطاع سوقي. الشكل الموالي يوضح إستراتيجية التسويق المتنوع التي تتبعها الجامعة في مختلف أسواقها.

شكل 14 : إستراتيجية التسويق المتنوع لأسواق الجامعة



المصدر : من إعداد الباحثة

بعدما اتضح بأن الجامعة في مسارها نحو التطور لتصبح ريادية عليها أن تسعى إلى خدمة كل القطاعات الناجمة عن التجزئة السوقية بما يناسبها من مخرجات، تأتي مرحلة التمركز أو التموقع، والتي تسعى الجامعة من خلالها إلى تحديد موقعها داخل هذه القطاعات. وذلك، عن طريق ربط مخرجات الجامعة بصفات ومنافع تجعلها مختلفة عن منافسيها بالنسبة للمستفيدين. وعليه، تحتاج الجامعة في هذه المرحلة لبذل مختلف الجهود التسويقية من أجل

كسب وإعطاء مخرجاتها سواء التعليمية، البحثية أو المتعلقة بالوظيفة الثالثة صورة مميزة في ذهن المستفيدين.

وبما أن بناء المزايا التي يمكن أن تتميز بها أي منظمة عن منافسيها بغض النظر عن مجالها الصناعي أو المنتجات والخدمات التي تنتجها وتؤديها تركز على أربعة أسس عامة : الكفاءة، الجودة، الابتكار والاستجابة لحاجات العملاء¹، فإن الجامعة أيضاً يمكن أن تتطرق من هذا المبدأ، وهو أن تعتمد على هذه الأسس لتمييز مخرجاتها. وذلك، حسب طبيعتها وطبيعة مخرجاتها وأسواقها المستهدفة. كما أن التحدي الجديد للجامعة الذي يتمثل في مدى قدرتها على تفعيل علاقتها بالمجتمع من خلال المساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، يستدعي إضافة هذا البعد كأحد الأسس الهامة التي تحقق بها الجامعة مزايا تنافسية إلى جانب الأسس الأربعة الأخرى. الجدول 8 يوضح الأسس التي يمكن أن تعتمد عليها الجامعة للتموقع حسب مخرجاتها.

جدول 8 : أسس التموقع لمخرجات الجامعة

العلاقة	الاستجابة لحاجات الجهات المستفيدة	الابتكار	الجودة	الكفاءة	التموقع على أساس : مخرجات الجامعة
	x			x	خريجون
	x			x	متدربون ومهنيون
	x			x	مدرسون
	x	x		x	علماء
x	x	x		x	خبراء
x	x	x		x	مخترعون
x	x	x	x		براءات اختراع
	x		x		منشورات علمية
	x		x		أطروحات الدكتوراه ومذكرات الماجستير والماستر
	x		x		مشاريع التخرج لطلبة الصفوف النهائية
	x		x		مخرجات الجوائز العلمية المتنوعة
x	x		x		توصيات الملتقيات والندوات والأيام الدراسية
x	x		x		استشارات علمية
x	x			x	يد عاملة مؤهلة حسب الطلب
		x		x	رياديين
	x	x			الشركات التابعة أو المنبثقة عن الجامعة
x	x	x			الأشكال المؤسسية الناتجة عن نموذج الحزون الثلاثي
	x	x	x		منتجات وخدمات تجارية

المصدر : من إعداد الباحثة

¹ سامية لحول، مرجع سابق، ص. 167.

إن نجاح الجامعة في إعطاء صورة مميزة لمخرجاتها في ذهن المستفيدين يستدعي الاعتماد على أساس أو أكثر من أسس بناء الميزة. وذلك، بما يناسب طبيعة المخرجات التي تقدمها، كما أن توجه الجامعة إلى الاستهداف الكلي لقطاعاتها السوقية يفرض عليها التركيز والاهتمام أكثر بهذه المرحلة، فضلاً عن تحقيق الفعالية في عمليات المراحل السابقة.

عندما تقوم الجامعة بتحديد قطاعاتها السوقية من خلال التجزئة والاستهداف وتحديد الأسس التي يمكن من خلالها تثبيت صورة ذهنية لمخرجاتها في ذهن الجهات المستفيدة، تأتي مرحلة تجسيد استراتيجياتها التسويقية من خلال أدوات التسويق والمتمثلة في المزيج التسويقي.

4. الأدوات التسويقية

ويقصد بالأدوات التسويقية عناصر المزيج التسويقي التي تتعلق بتنفيذ استراتيجيات التسويق، والتي تمثل الانتقال إلى المستوى العملي في التسويق. ويعد المزيج التسويقي واحداً من أبرز وأهم العناصر التي تُكوّن أي إستراتيجية تسويقية، حيث يرى Kotler أن المزيج التسويقي هو (التسويق) نفسه، أو بشكل أدق، المزيج التسويقي يمثل على أرض الواقع الإستراتيجية التسويقية الشاملة¹. ويعرف المزيج التسويقي (marketing mix) على أنه ذلك الخليط من الأدوات التسويقية التي يمكن للمنظمة التحكم فيه من أجل تحقيق الاستجابة المرغوبة من سوقها المستهدف². وتشكل سياسة كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي المتمثلة في : سياسة المنتج، سياسة التسعير، سياسة الترويج وسياسة التوزيع المحاور الأساسية لإعداد الخطة التسويقية التكتيكية.

إذن، تنفيذ استراتيجيات التسويق للجامعة، يترتب عليها سياسات المزيج التسويقي التي تعنى بمخرجات الجامعة، وهي التي تشكل المحاور العملية التي تعتبر بمثابة الخطوات التفصيلية لعملية تسويق مخرجات الجامعة. فيما يلي محاولة لصياغة سياسات المزيج التسويقي حسب ما تقتضيه طبيعة عملية تسويق مخرجات الجامعة.

1.4. المنتج

تعتبر سياسة المنتج قلب العملية التسويقية، حيث أن العلاقة بين المنظمة والأسواق تتم من خلال المنتجات التي تقوم المنظمة بتقديمها، ومن هنا، تشكل القرارات الخاصة بالمنتج من حيث تصميمه وتحديد جودته وتشكيلاته وغلافه واسمه التجاري والخدمات المصاحبة له

¹ بشير العلاق وحמיד عبد النبي الطائي، تسويق الخدمات (عمان : دار زهران، 2007)، ص. 89.

² محمد فريد الصحن وطارق طه أحمد، إدارة التسويق في بيئة العولمة والانترنت (الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة، 2007)، ص. 337.

الأساس في وضع وتصميم باقي السياسات التسويقية¹. في هذا العنصر، سيتم معالجة مدى إمكانية تطبيق أهم المفاهيم والقرارات المتعلقة بسياسة المنتج على مخرجات الجامعة.

يعتبر المنتج من أهم عناصر المزيج التسويقي خاصة وأن عناصر المزيج الأخرى تعتمد بشكل أساسي على وجود منتج معين لتنتج مجمل النشاطات لتسويقه². ويعرف المنتج على أنه أي شيء يؤدي إلى إشباع حاجة أو رغبة من خلال الاستخدام أو الاستهلاك أو الامتلاك³. وبذلك، يشتمل المنتج على الأشياء المادية والخدمات غير المادية والأشخاص والأماكن والمنظمات والأفكار⁴. وبالمعنى الشامل، يعرف المنتج على أنه مجموعة من المنافع التي يتحصل عليها المستهلك لإشباع احتياجاته⁵.

وبالتالي، يحصل العميل من خلال شرائه للمنتج على مجموعة من المنافع. لذلك، يُنظر للمنتج على أنه ينطوي على ثلاثة مستويات. وهي⁶ :

- المنتج الأساسي (المركزي) : ويعني المزايا الأساسية التي يبحث عنها العميل والتي تسمح بإشباع حاجاته.
- المنتج الملموس : وهو الذي يتكون من الملامح والأبعاد المادية الملموسة والتي تسهل عملية المبادلة للمنتج الأساسي.
- المنتج بالمفهوم الواسع (المتنامي) : هو جميع الخدمات التي ترافق المنتج كالتوزيع، التركيب، الضمان والصيانة.

وتوجد مجموعة من القرارات المهمة التي يجب أن تُتخذ من طرف المسوقين والمتعلقة بالمنتجات. وعلى مستوى المنتج يُركّز على اتخاذ القرارات المرتبطة بالمنتج الفردي، والتي تتعلق بخصائص المنتج، اختيار العلامة، التغليف، التبيين والخدمات المرافقة⁷.

- **خصائص المنتج** : يشمل تطوير المنتج أو الخدمة تحديد المنافع التي سيقدمها والتي يُعبّر عنها من خلال خصائص المنتج كالجودة والسماط والطرز والتصميم⁸.

الجودة : لقد تعددت وجهات نظر المهتمين بموضوع الجودة من حيث تعريفهم وتحديدهم لمفهومها نظراً لتعدد أبعادها وجوانبها. ولعل مفهوم الجودة من وجهة نظر تسويقية أخذ معنى

¹ محمد فريد الصحن ونبيلة عباس، مبادئ التسويق (الإسكندرية : دار الجامعية، 2004)، ص. 207.

² سعدون حمود جثير الربيعاوي وآخرون، إدارة التسويق : أسس ومفاهيم معاصرة (عمان : دار غيداء، 2015)، ص. 179 - 180.

³ محمد عبيدات، إدارة التسويق المعاصر - مدخل سلوكي (عمان : 2006)، ص. 233.

⁴ سعدون حمود جثير الربيعاوي وآخرون، مرجع سابق، ص. 180.

⁵ محمد فريد الصحن ونبيلة عباس، مرجع سابق، ص. 208.

⁶ سعدون حمود جثير الربيعاوي وآخرون، مرجع سابق، نفس الصفحة.

⁷ G. Armstrong et al., **Principes de Marketing**, 10^{ème} ed. (Paris : Pearson, 2010), p. 192.

⁸ محمد فريد الصحن وآخرون، التسويق (الإسكندرية : دار الجامعية، 2003)، ص. 263.

واسعاً، حيث عُرفت على أنها قدرة المنتج على تقديم قيمة وإرضاء العميل¹. كما أن جودة المنتج أو الخدمة يجب أن تلتنقي أو تتفوق على متطلبات وتوقعات العملاء². السمات : يُقدّم المنتج بسمات مختلفة، حيث تكون نقطة البداية عبارة عن نموذج أساسي خالي من أي إضافات ثم يبدأ المنتج بإضافة سمات إضافية، ويعتبر تقديم سمة جديدة ذات قيمة من وجهة نظر العميل من الطرق الفعالة في مجال المنافسة³. التصميم والطرز : يعتبر التصميم أكثر عمقاً من الطراز، ذلك أن الطراز يصف فقط مظهر المنتج ، بينما يشير التصميم إلى جوهر المنتج، وقد يجذب الطراز الانتباه أو الأنظار ولكنه لا يشير إلى جوهر المنتج، بينما يرتبط التصميم الجيد بأداء المنتج⁴. اختيار العلامة : يعتقد بعض كتاب التسويق أن أكثر المهارات التي يمكن أن تميز مسوق (Marketer) عن غيره هو مدى قدرته على تمييز المنتجات التي يقوم بتسويقها⁵. وتعتبر العلامة وسيلة المنظمة للتعريف بما تقدمه للعملاء، كما أنها وسيلة لتمييز منتجاتها عن غيرها من المنتجات التي تقدمها المنظمات المنافسة، وهي تعني مواصفات محددة للمنتج، فقد تكون كلمة معينة أو رمزاً أو رسماً أو رقماً أو مزيجاً من هؤلاء⁶.

التغليف : تعتبر عملية التغليف من المهام التي تشترك فيها أكثر من وظيفة، حيث يرى بعض الباحثين بأنها تمثل جزء من التوزيع المادي لكونها تعمل على حماية المنتج من التلف والضرر، والبعض يرى بأنها جزء من النشاط الترويجي نظراً للأثر الكبير للغلاف على تحفيز العميل للقيام بعملية الشراء، بينما ينظر البعض الآخر إلى عملية التغليف على أنها جزء مكمل من عملية الإنتاج لأن التغليف يصمّم مع تصميم المنتج⁷.

التبيين : يقصد بالتبيين المعلومات الفنية والتجارية التي تشرح ماهية المنتج ومركباته الأصلية وكيفية الإنتاج والاستعمال وغيرها⁸. وبعد التبيين من الأمور المهمة في بعض المنتجات التي يتطلب حصول المستهلك على بيانات كافية عنها قبل شرائها، ويؤدي التبيين عدة وظائف

¹ G. Armstrong et al., Loc. Cit.

² بشار محمد خليل العبيدي وسحر أحمد كرجي العزاوي، الإبداع المنظمي وأثره في تحسين جودة المنتج (دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية/الوزيرية)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 84 (2010)، ص. 222.

³ محمد فريد الصحن وآخرون، مرجع سابق، ص. 264.

⁴ نفس المرجع والصفحة سابقاً.

⁵ محمد فريد الصحن وطارق طه أحمد، مرجع سابق، ص. 349.

⁶ أحمد جبر، إدارة التسويق : المفاهيم- الإستراتيجيات- التطبيقات (المنصورة : المكتبة العصرية، 2007)، ص. 183.

⁷ ثامر البكري، التسويق : أسس ومفاهيم معاصرة (عمان : دار اليازوري، 2006)، ص. 146.

⁸ أحمد جبر، مرجع سابق، نفس الصفحة.

تسويقية كتسهيل التعرف على المنتج وشرح وظائفه وأيضاً الإشارة إلى مصدر إنتاج المنتج ومكوناته الأساسية وكيفية الاستخدام¹.

الخدمات المرافقة : تمثل الخدمات التي تقدّم للعملاء إحدى المجالات الرئيسية لاتخاذ القرارات التسويقية المرتبطة بالمنتج، وتكمن أهميتها في كونها تساعد على خلق مزيد من الطلب على المنتجات للحصول عليها². ففي ظل المفهوم التسويقي الحديث، لا تنقطع العلاقة بين المنتج والعميل بعد الانتهاء من عملية البيع، بل يتحمل المنتج بعض المسؤوليات حتى يتأكد أن المنتج يحقق الإشباع المتوقع منه³. ويمكن أن تشمل هذه الخدمات طريقة الدفع عند شراء المنتج ؛ تسليم المنتج ؛ التكوين وتزويد العميل بمعلومات إضافية حول استخدام المنتج ؛ خدمات ما بعد البيع ؛ الضمان...⁴. وتجدر الإشارة إلى أن الخدمات المرافقة للمنتج تختلف باختلاف طبيعة المنتج كما أنها قد تكون قبل أو بعد عملية البيع.

• مخرجات الجامعة

على ضوء ما سبق، يمكن القول أن خصوصية موضوع البحث تفرض تبني المعنى الشامل للمنتج، بحيث يمكن تعريف مخرجات الجامعة على أنها مختلف النتائج الناتجة عن العمليات التي تقوم بها الجامعة في إطار وظائفها الثلاث. وبذلك، لا يبحث العميل أو الجهة المستفيدة عن شراء تلك المخرجات في حد ذاتها، وإنما يبحث عن شراء حلول لمعالجة مختلف المشكلات التي تواجهه، بمعنى أنه لا يقوم بشراء المخرج الجامعي بقدر ما يشتري المنافع التي يحصل عليها من هذا المخرج.

وبالنسبة لمخرجات الجامعة، فيمكن اعتبار المنتج الأساسي على أنه حل للمشكلة التي تواجه الجهة المستفيدة أو الأسلوب أو الإجراء الجديد أو التقنية الجديدة التي تمكّنها من تحسين وتطوير ظروف عملها، بينما يكون المستوى الثاني الذي يتمثل في المنتج الملموس في شكل خريج، مخترع، براءة اختراع أو مقال علمي أو أطروحة دكتوراه وغيرها من أنواع المخرجات، أما بالنسبة للمنتج بالمفهوم الواسع فيتمثل في مختلف الخدمات التي يمكن أن تقدمها الجامعات لنجاح عملية نقل مختلف المخرجات من البيئة الجامعية إلى البيئة العملية.

ويمكن القول أن جودة مخرجات الجامعة تخضع لنفس مبدأ جودة منتجات وخدمات المنظمات الاقتصادية، على اعتبار أن الهدف الأساسي منها هو المساهمة في إيجاد حلول

¹ محمد فريد الصحن وطارق طه أحمد، مرجع سابق، ص. 353.

² سامية لحوّل، مرجع سابق، ص. 197.

³ محمد فريد الصحن ونبييلة عباس، مرجع سابق، ص. 249.

⁴ G. Armstrong et al., Op. Cit., p. 198.

لمشكلات الجهات المستفيدة. وبالتالي، يجب أن تسعى الجامعات من خلال مخرجاتها إلى إيجاد حلول تلبي، بل تتفوق على توقعات عملائها في مواجهة مختلف التحديات والمشكلات.

ويتمثل النموذج الأساسي لمخرجات الجامعة في النتائج المتوصل إليها من خلال العمل الجامعي، والتي تجسدت في شكل من أشكال مخرجات الجامعة. وبالتالي، فإن السمات الإضافية التي يمكن أن تقدمها الجامعات لتكسب تلك النتائج القابلة للتسويق هي أن تتسم بالمعايير التسويقية التالية¹ :

- أن تكون النتائج قابلة للتطبيق في الظروف الحالية؛
- أن تساهم النتائج بحل مشكلة حقيقية يعاني منها المجتمع؛
- أن تتضمن النتائج قيمة علمية مضافة تطبيقية أو نظرية؛
- أن تعود النتائج بفائدة علمية تخدم خطط النهوض بالدول؛
- أن تكون النتائج غير مطبقة سابقاً.

ويمكن للجامعة أن تعتمد على نموذج معين في إخراج بعض مخرجاتها خاصةً البحثية. وذلك، من حيث الشكل، الألوان، ...، بحيث يتناسب النموذج مع طبيعة نوع المخرج إن كان أطروحة أو مشروع بحث أو كتاب إلى غير ذلك، ومجال البحث نظراً للاختلاف في طبيعة التخصصات. وهي بذلك تضع نموذجاً تميز به جميع مخرجاتها عن مخرجات الجامعات أو المراكز البحثية الأخرى.

وتعتبر العلامة التجارية بمثابة الشكل أو الصورة المرئية الفريدة التي تجسد جوهر وطبيعة المنتج أو المنظمة، والعلامة التجارية للجامعة يمكن أن تتجسد في التحف المختلفة للجامعة. لكن، رغم كثرة التحف الشهيرة للجامعات إلا أن الرمز الذي يعتبر أكثر رسمية للجامعات يتمثل في الختم (The seal)، ولقد استخدم الختم في البداية من أجل المصادقة على الوثائق الرسمية، حيث يتم تصميم الختم كرمز مميز للجامعة من خلال الجمع بين تعبيرات مختلفة².

وتجدر الإشارة إلى أن تصميم أشكال وصور الأختام مرت بتغييرات عديدة، وهي تؤكد على التغييرات التي طرأت فيما يتعلق بتصميم رموز الجامعة. وبشكل عام، يلاحظ في إعادة تصميم أختام الجامعات أن هناك اتجاه نحو تبسيط الأسلوب وتقليص المحتوى، ويتمثل الشكل الجديد لرموز الجامعة في الشعار (logo)، والذي يتجسد في رسم (graphic) أو علامة نصية (wordmark)³.

¹ إستراتيجية تسويق النماجات العلمية، مرجع سابق، ص. 4.

² G. S. Drori et al., Branding the University : Relational Strategy of Identity Construction in a Competitive Field, in : L. Engwall (Ed.), **Trust in Universities** (London : Portland Press, 2013), p. 138.

³ Ibid., pp. 138 -139.

ورغم أن هناك توجه نحو تغيير واستبدال أختام الجامعات، إلا أن مقاومة التغيير من طرف بعض مكوناتها أدت إلى إضافة رموز أخرى للأختام، ومن ثم، أصبحت الأختام تستخدم للوثائق الرسمية كالشهادات في حين تستخدم الرموز الحديثة في وسائل الإعلام والإعلانات العامة¹. وعليه، تصميم العلامة التجارية للجامعة يكون من خلال تركيبة من الرموز كالأختام، التوقيع، الشعار، ...

تعتبر العلامة التجارية للجامعة بمثابة الوسيلة الأساسية لتمييز مخرجاتها، حيث يمكن أن تتبنى علامتها التجارية في تسويقها. وقد يكون من الأنسب أن تقوم الجامعات بتصميم علامات تجارية فرعية للكليات أو الأقسام أو حتى مخابر البحث، بحيث تحمل شعار الجامعة إضافةً إلى اسم الكلية أو القسم أو المخبر. وذلك، بهدف تمييز المخرجات حسب مجالات التخصصات والفروع المتواجدة بالجامعة، ومن ثم، تسويقها حسب ما يناسبها من القطاعات التي تستهدفها.

ويمكن أن يتجسد التغليف بالنسبة لمخرجات الجامعة في الشكل الظاهري الذي يمكن أن تعتمده الجامعة في إخراج مخرجاتها. أما فيما يتعلق بتبيين المخرجات، فيمكن أن يتجسد ذلك في إدراج كل المعلومات المتعلقة بالمخرجات، كتخصيص مساحة خاصة بالمخرجات الجامعة على موقعها أو تصميم موقع خاص بعرض كل المعلومات الخاصة بعملية التعليم والبحث العلمي والوظيفة الثالثة في الجامعة وتوفير قاعدة بيانات متكاملة عن مخرجاتها.

بإمكان الجامعة أيضاً أن تقدم العديد من الخدمات المرافقة عند تسويق مخرجاتها. وذلك، حسب طبيعة ونوع المخرجات، فقد تشمل هذه الخدمات مختلف المحاضرات التخصصية والاستشارات التي تقدمها الجامعات للمنظمات والتي تتعلق بمراحل وكيفية تطبيق نتائج البحوث ؛ إرسال فرق بحثية لتتبع تطبيق النتائج البحثية المتوصل إليها في الجامعات وتزويد الجهات المستفيدة بالمعلومات والخبرات اللازمة لذلك ؛ تقديم التسهيلات فيما يتعلق بإجراءات العقود والاتفاقيات ؛ إعطاء فرصة للخبراء في الصناعة وممثلي المجتمع لطرح مشاكلهم والمشاركة في إجراء البحوث التي تساهم في إيجاد حلول لها ؛ تقديم تعويضات للجهات المستفيدة في حالة إثبات فشل النتائج البحثية في تحقيق الهدف الذي طُبقت من أجله، وغيرها من الخدمات التي ستساهم بشكل كبير في توضيح الرؤية للجهات المستفيدة لما يمكن أن تحققه مخرجات الجامعة من تطور حقيقي ومن حلول لمختلف المشكلات، فضلاً عن دعم ثقتها في مخرجات الجامعة.

¹ Ibid., p. 139.

من خلال ما سبق، يتضح أن أهمية سياسة المنتج في العملية التسويقية تبرز أيضاً بشكل واضح عند تطبيق أهم محاورها على مخرجات الجامعة، حيث ساعد ذلك على توضيح الصورة في كيفية التعامل مع ما تنتجه الجامعات من مخرجات من خلال النظرة التسويقية التي ساهمت في بلورة أهم القرارات التي تتخذها الجامعات والتي تخص مخرجاتها. وبالتالي، تعتبر هذه القرارات بمثابة الأساس الذي تستند عليه الجامعات في صياغة وتصميم باقي السياسات التسويقية.

2.4. التسعير

يعتبر التسعير أحد أهم القرارات الإستراتيجية التي تؤثر على نجاح المنظمة، حيث لا تستمد قرارات السعر أهميتها من كونها تؤثر على المزيج التسويقي فحسب، بل تمتد آثارها لتشمل أيضاً الأداء الكلي للمنظمة، فبالإضافة إلى مساهمات قرارات التسعير في زيادة الربحية، يمكن استخدامه كعنصر فعال ومؤثر لجذب عملاء جدد للمنظمة بالنسبة لأنواع معينة من المنتجات¹. وتعد عملية التسعير من بين أهم الوظائف التي تقوم بها المنظمة، ويعتبر السعر من بين أبرز عناصر المزيج التسويقي، حيث يرى Kotler أن السبب في ذلك يعود إلى أنه يعتبر العنصر الوحيد من بين عناصر المزيج الأخرى الذي يتمثل في كونه مولد للإيرادات والأرباح، بينما تعتبر بقية العناصر تكاليف، ويتميز بكونه أكثر العناصر مرونة واستجابة للتغيرات، كما تحتل الأسعار المرتبة الأولى من حيث الصعوبة والمشكلات التي يتعرض لها مدراء التسويق في المنظمات².

يمكن التعبير عن السعر على أنه القيمة المعطاة لمنتج أو خدمة معينة والتي يتم التعبير عنها في شكل نقدي؛ فالمنفعة التي يحصل عليها العميل من شراء منتج أو خدمة معينة يعبر عنها في شكل قيمة معينة يتم ترجمتها من جانب المنظمة في شكل سعر معين يدفعه العميل كثمن لهذه المنفعة³.

ويعرف التسعير على أنه القيمة الموضحة بأحد وسائل النقد أو هو وصف القيمة النقدية للمنتج. لذلك، يتطلب من جميع المنظمات أن تثبت أسعار منتجاتها وتحددها⁴. وتجدر الإشارة إلى أن اتخاذ قرارات التسعير تفرض على المسوقين أن يأخذوا بعين الاعتبار عدداً من العناصر منها عناصر داخلية مثل: أهداف المنظمة التسويقية أو إستراتيجية التركيبة التسويقية

¹ محمد فريد الصحن ونبيلة عباس، مرجع سابق، ص. 251.

² ثامر البكري، مرجع سابق، ص. 168.

³ محمد فريد الصحن ونبيلة عباس، مرجع سابق، ص. 253.

⁴ سعدون حمود جثير الربيعاوي وآخرون، مرجع سابق، ص. 207.

وهيكل التكاليف، والبعض الآخر يختص بعوامل خارجية وهي التي تؤثر على قرارات تسعير المنظمة وتشمل مرحلة تطور السوق ونمط العرض والطلب وطبيعة ومستوى التنافس وبعض الاعتبارات البيئية، المعايير الاجتماعية والتوجهات الحكومية¹.

وتحدد المنظمات الأسعار عن طريق اختيار طريقة تسعير عامة تأخذ بعين الاعتبار عامل أو أكثر من العوامل الرئيسية في تحديد السعر والمتمثلة في تكاليف المنتج، إدراك العميل للقيمة وأسعار المنافسين وبقية العوامل الداخلية والخارجية². ومنه، تختار المنظمات لتحديد أسعار منتجاتها طريقة واحدة أو أكثر من بين الطرق التالية³ :

أسلوب التسعير بنسبة الإضافة (الكلفة + هامش الربح) : يعتمد هذا الأسلوب على إضافة مبلغ معين إلى ثمن كلفة المنتج لتحديد سعر بيعها. وبذلك، يحقق السعر التغطية لكلفة المنتج ويضمن هامشاً مقبولاً من الربحية للمنظمة.

أسلوب تحليل التعادل : وفقاً لهذا الأسلوب تقوم المنظمة بتحديد السعر الذي يحقق التعادل أو يحقق ربحاً معيناً بالاعتماد على مفهوم التعادل. وتعتبر نقطة التعادل النقطة التي تتساوى عندها التكاليف الكلية مع الإيرادات الكلية ؛ أي هي النقطة التي لا تحقق عندها المنظمة أرباحاً ولا تتحمل خسائر، وكل ما يلي هذه النقطة هو عبارة عن أرباح⁴.

أسلوب القيمة المدركة في التسعير : يستند هذا الأسلوب في تسعير المنتجات على تقدير أو إدراك العميل لقيمة المنتج أكثر من اعتماده على تكلفة المنتج⁵. وتستخدم المنظمات في هذه الحالة متغيرات لا سعرية في المزيج التسويقي لتخلق في أذهان العملاء قيمة مدركة عن المنتج، ثم تحدد سعراً يقابل هذه القيمة المدركة.

أسلوب التسعير السائد : تحدد بعض المنظمات أسعاراً لمنتجاتها وفقاً لأسعار منتجات المنافسين، حيث لا تبدي هذه المنظمات اهتماماً بمستوى كلفتها أو مستوى الطلب على منتجاتها، وقد تحدد المنظمة للمنتج نفس السعر الذي يحدد منافسوها أو أقل أو أكثر.

¹ محمد نبيل الشيمي، سياسات التسعير ودورها في تنمية المبيعات، الحوار المتمدن، العدد 2547 (4 فيفري 2009)، شوهده في 2016/09/03.

في : <http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=161555>

² سامية لحول، مرجع سابق، ص. 204.

³ سعدون حمود جثير الربيعاوي وآخرون، مرجع سابق، ص ص. 219 - 220.

⁴ زكية مقري، مرجع سابق، ص. 176.

⁵ محمد فريد الصحن وطارق طه أحمد، مرجع سابق، ص. 365.

وتجدر الإشارة إلى أنه لا يمكن تفضيل طريقة معينة في تسعير المنتجات، وإنما يتوقف اختيار الطريقة الأنسب على عدة عوامل أهمها طبيعة نشاط المنظمة والبيئة التنافسية التي تعمل فيها، بالإضافة إلى طبيعة المنتج وفئة العملاء¹.

• تسعير مخرجات الجامعة

إن دراسة العوامل التي يمكن أن تؤثر في تخطيط السياسة السعرية لوظائف الجامعة هي الركيزة الأساسية التي يجب أن تنطلق منها الجامعات لتحديد أسعار مخرجاتها، وقد لا تختلف هذه العوامل في ظاهرها عن تلك التي تأخذها المنظمات الاقتصادية سواء الإنتاجية أو الخدمية بعين الاعتبار في اتخاذ قرار التسعير. لكن، حتماً هي تختلف في مضمونها ومحتواها، فمجال التعليم والبحث العلمي وعلاقة الجامعة بالمجتمع يتميز بالكثير من التعقيدات وتحكمه العديد من الاعتبارات والمعايير والمتغيرات.

ويعتبر التسعير في مجال البحث عملية معقدة ومرتبطة باعتبارات سلوكية واقتصادية، وتحديد السعر يرتكز على دراسة تأثير العوامل المرتبطة بتكلفة الانتهاء من البحث ومتطلبات التكاليف المادية للمعدات والتجهيزات والتجارب المخبرية، وقد تمثل عملية التسعير المواءمة بين المنافع التي يتحصل عليها المستفيد من البحث والقيمة النقدية التي يمكن أن تكلف استكمال هذا البحث².

إن، لابد من الأخذ بعين الاعتبار كل العوامل التي يمكن أن تؤثر في قرار تسعير مخرجات الجامعة سواء كانت خارجية والتي قد تكون متعلقة بمنظومة التعليم العالي والبحث العلمي على المستوى المحلي أو حتى الدولي أو متعلقة بمختلف مجالات ومناحي الحياة التي قد تؤثر بشكل أو بآخر على ظروف الجامعة، أو كانت عوامل داخلية خاصة بالجامعة من أهداف واستراتيجيات إلى غير ذلك. وتجدر الإشارة إلى أن الطريقة التي يمكن أن تتبعها الجامعة لتسعير مخرجاتها لابد أن تتوافق مع طبيعة هذه المخرجات، على اعتبار الاختلاف الكبير في مخرجات الجامعة موارد بشرية، شركات، منتجات، خدمات، ...

3.4. الترويج

تهدف المنظمة بصورة عامة إلى تطبيق برامجها في البيئة التي تعمل بها انسجاماً مع الأهداف الموضوعية أو المخطط لها مسبقاً، ولعل خير وسيلة لتحقيق الاتصال مع البيئة هو اعتماد الترويج من خلال الوسائل التي يتضمنها عموماً، حيث لا يمكن للبيئة أن تعرف شيئاً

¹ زكية مقري، مرجع سابق، ص. 178.

² B. S. Lafta, Marketing Research Outputs Strategy Requirements : An Analytical Study in the University of Baghdad, **British Journal of Marketing Studies**, Vol. 3, N°3 (April 2015), p. 68.

عن المنظمة ونشاطها التسويقي أو الاجتماعي أو الإنتاجي إلا من خلال وسائلها الترويجية المعتمدة أولاً والعناصر الأخرى للمزيج التسويقي ثانياً¹.

ويعد الترويج أحد عناصر المزيج التسويقي الذي يهدف إلى تعريف العميل وإقناعه بالتعامل مع المنظمة والولاء لمنتجاتها، ويقصد بالترويج كل صور الاتصال الإقناعي الموجهة لتعريف العميل بالمنتجات التي تتناسب مع حاجاته ورغباته وتعريفه بالمنظمة². وتستخدم المنظمة من خلال الترويج جميع الجهود والأساليب الشخصية وغير الشخصية لإخبار العميل بالخدمة أو الخدمات التي تقدمها المنظمة، وشرح مزاياها وخصائصها، وكيفية الاستفادة منها وإقناعه بالتعامل مع المنظمة³.

وتظهر أهمية الترويج نظراً لزيادة المسافة بين المنتج والعميل، مما يستدعي إيجاد وسائل اتصال لتقليص المسافة بينهما ؛ تنوع وزيادة عدد الأفراد الذي يتصل بهم المنتج ؛ اتساع حدود السوق الجغرافية التي يتعامل معها المنتج ؛ التأثير الكبير للترويج على اتخاذ العميل لقراره الشرائي ؛ كما تعتبر التخصيصات المرصدة للنشاط الترويجي الأكثر في العمل التسويقي إذا ما تم مقارنتها ببقية النشاطات التسويقية الأخرى⁴.

وتسعى المنظمة من وراء قيامها بعملية الترويج إلى إمداد الجمهور الحالي والمرقب بكل ما هو جديد ومفيد لهم من المعلومات عن المنتجات ؛ مواجهة المنافسة القائمة في السوق ؛ تصحيح الأخطاء الحاصلة في إدراك العملاء عن منتجات المنظمة ؛ التذكير المستمر بالمنتج ؛ تعليم وإخبار العملاء بكيفية استخدام المنتج والتعامل معه ؛ بناء صورة موجبة عن المنظمة ومنتجاتها ؛ توثيق صيغ العلاقة والاتصال مع الوسطاء وتحفيز الطلب لديهم⁵.

توجد عدة طرق تستخدم لترويج المبيعات والاتصال مع الأفراد والجماعات والمنظمات وتستطيع المنظمة الجمع بين أكثر من طريقة للوصول إلى نظم اتصالات تسويقية متكاملة لمنتج معين، وتشكل عملية الجمع بين أكثر من طريقة عناصر المزيج الترويجي لهذا المنتج⁶. ويحتوي المزيج الترويجي على ست طرق رئيسية تتمثل في⁷ :

¹ ثامر البكري، مرجع سابق، ص. 148.

² سعدون حمود جثير الربيعاوي وآخرون، مرجع سابق، ص. 231.

³ نفس المرجع، ص. 232.

⁴ ثامر البكري، مرجع سابق، ص. 153.

⁵ نفس المرجع، ص ص. 153-154.

⁶ محمد عبيدات، مرجع سابق، ص. 331.

⁷ P. Kotler et al., *Marketing Management*, 12^{ème} ed. (Paris : Pearson, 2006), p. 638.

الإعلان : هو أي صيغة مدفوعة الأجر للعرض غير الشخصي للأفكار، السلع والخدمات في وسائل الإعلام. ومن بين وسائل الإعلام المستخدمة في ذلك التلفزيون، الراديو، الانترنت، الصحف والمجلات. ومن مميزات هذه الطريقة من الترويج إمكانية وصولها لعدد كبير من السوق المستهدف أو إمكانية التركيز على شريحة صغيرة من السوق حسب طبيعة المنتج المراد الترويج له¹. ويتأثر اختيار الوسيلة الإعلانية بعدة عوامل أهمها : الهدف من الإعلان ؛ سعة انتشار الوسيلة الإعلانية ؛ متطلبات الرسالة الإعلانية ؛ التخصيصات المالية للإعلان².

ترويج المبيعات : يقصد بمصطلح ترويج المبيعات أو تنشيط المبيعات، النشاطات التسويقية التي تحفز العميل على شراء المنتج أو الانتفاع من الخدمة باستثناء أنشطة الإعلان والبيع الشخصي³. ويعرفه Kotler على أنه تلك الأشياء المتنوعة التي تحتوي على مجموعة من الأدوات المحفزة والمصممة ليكون تأثيرها سريع وقصير الأمد بهدف الإسراع في تحقيق عملية الشراء، وهذا يعني أن أسلوب ترويج المبيعات لا يعتمد على نمط واحد في عملية الترويج، بل هناك تنوع وتعدد في الوسائل المستخدمة والهادفة إلى خلق تأثير سريع وفعال في الجمهور المستهدف⁴. ومن بين أدوات تنشيط المبيعات المعارض، المسابقات، تخفيض الأسعار، الهدايا الهدايا الترويجية والعينات⁵.

الرعاية والاتصال الحدتي : تعرف الرعاية على أنها الدعم المالي أو المادي المقدم من طرف منظمة أو شخص إلى فعل أو نشاط ذو منفعة عامة (ثقافية، علمية، إنسانية، ...) ⁶. ويعرف الاتصال الحدتي على أنه نظام مركب من الاتصالات تقوم به المنظمة لربط اسمها أو علامتها بحدث ذو خصائص اجتماعية ثقافية (رياضي، فني، علمي، ...) ⁷.

العلاقات العامة : هي أي برنامج يهدف إلى تحسين صورة المنظمة لمختلف المتعاملين (العلاقات مع الصحافة، الإعلان التحريري، الاتصال المؤسسي، جماعات الضغط). وتتصب اهتمامات العلاقات العامة نحو تصميم البرامج لخلق صورة موجبة عن أعمال المنظمة

¹ محمد عبيدات، مرجع سابق، ص. 332.

² طارق الحاج وآخرون، التسويق من المنتج إلى المستهلك، الطبعة 2 (عمان : دار صفاء، 1997)، ص ص. 160-161. نقلًا عن حسين الأمين شريط ونبيلة ميمون، القرارات الإستراتيجية لعناصر المزيج التسويقي والعوامل المؤثرة فيها. ص. 4. متاح في :

<http://documents.tips/documents/-55c9d12550346d033ac1e0b.html>

³ بشير العلاق وحמיד عبد النبي الطائي، مرجع سابق، ص. 333.

⁴ ثامر البكري، مرجع سابق، ص. 161.

⁵ سعدون حمود جثير الربيعاوي وآخرون، مرجع سابق، ص ص. 253-254.

⁶ <http://www.definitions-marketing.com/definition/mecenas>. Consulté le 12/10/2016.

⁷ P. Boistel, La communication événementielle, plus stratégique que commerciale, **Management & Avenir**, Vol. Vol. 4, N°6 (2005). disponible en : <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2005-4-page-27.htm>

ومنتجاتها¹. وتهدف العلاقات العامة بشكل عام إلى إقامة علاقات طيبة بين المنظمة وعملائها والترويج لأهداف المنظمة سواء الاقتصادية أو الاجتماعية². وتتعلق أهداف العلاقات العامة بجانبين أساسيين : العمل على إقامة علاقات طيبة وكسب تأييد وثقة الجماهير المختلفة، والمساعدة في ترويج المبيعات وتقديم المنتجات الجديدة³. ويمكن للعلاقات العامة أن تأخذ أشكالاً مختلفة من خلال استخدام مجموعة من الوسائل المختلفة كالتقارير السنوية، رعاية أحداث معينة، عقد المؤتمرات الصحفية وكذلك دعم ورعاية الأحداث الخيرية والمدنية⁴.

البيع الشخصي : هو التقديم الشخصي والشفهي لسلعة أو خدمة أو فكرة بهدف دفع العميل المحتمل نحو شرائها أو الاقتناع بها⁵. ويشير البيع الشخصي إلى الاتصال المباشر بين المنظمة وعملائها، والذي من خلاله يتم النقل المباشر للرسالة الترويجية باستخدام مندوبي البيع التابعين للمنظمة⁶. ويعتبر البيع الشخصي من أكثر طرق الترويج فاعلية، وأكثرها تكلفة في نفس الوقت، حيث تظهر فاعليته نتيجةً لاعتماده على الاتصال بشخص واحد في لحظة واحدة، فيتمكن رجال البيع من صياغة الرسالة لكي تتلاءم مع احتياجات الشخص، ويعتبر فرصة كبيرة أمام متلقي الرسالة للحصول على المعلومات والإيضاحات اللازمة من رجل البيع، كما يتمكن رجل البيع من تغيير الرسالة حسب الظروف السائدة في لحظتها⁷.

التسويق المباشر والتفاعلي : هو مجموعة وسائل الاتصال المباشر الشخصي والتفاعل الذي يهدف إلى تحقيق استجابة فورية للأفراد المستهدفين⁸. ويعمل التسويق المباشر على تحقيق الارتباط المباشر مع مجموعات مختارة من العملاء الأفراد للحصول على استجابة تلقائية وغرس علاقة قوية معها⁹. ويشمل التسويق المباشر الكاتالوجات، التسويق بالهاتف، البيع بالكتالوج أو على الانترنت¹⁰.

¹ ثامر البكري، مرجع سابق، ص. 163.

² حسين الأمين شريط ونبيلة ميمون، مرجع سابق، نفس الصفحة.

³ محمد فريد الصحن، الإعلان (الإسكندرية : الدار الجامعية، 2005)، ص. 12-13. نقلاً عن حسين الأمين شريط ونبيلة ميمون، مرجع سابق، ص. 12.

⁴ محمد عبيدات، مرجع سابق، ص. 333.

⁵ بشير العلاق وحميد عبد النبي الطائي، مرجع سابق، نفس الصفحة.

⁶ سعدون حمود جثير الربيعاوي وآخرون، مرجع سابق، ص. 246.

⁷ بشير العلاق وحميد عبد النبي الطائي، مرجع سابق، نفس الصفحة.

⁸ Zكية مقري، مرجع سابق، ص. 31. Cité par J. Lendrevie & D. Lindon, **Mercator**, 6^{ème} ed. (Paris : Dalloz, 2000), p. 31. 184.

⁹ ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين محمد مرسي، التسويق المعاصر (الإسكندرية : الدار الجامعية، 2005)، ص. 402.

¹⁰ G. Armstrong et al., Op. Cit., p. 342.

وتعترض عملية اختيار عناصر المزيج الترويجي الكثير من العراقيل نظراً لصعوبة تحديد العنصر الترويجي الذي يمكنه أن يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة. وعليه، تمثل العوامل التي يمكنها أن تؤثر في اختيار عناصر المزيج الترويجي في : السوق المستهدف، طبيعة المنتج، المرحلة في دورة حياة المنتج والتخصيصات المالية المتاحة¹.

• ترويج مخرجات الجامعة

إن آلية التسويق التي يمكن أن تتبناها الجامعات تركز أساساً على مدى نجاحها في الوصول إلى المجتمع. وذلك، من خلال قدرتها على الترويج لمخرجاتها. ويعتبر الترويج لمخرجات الجامعة بمثابة الوسيلة المهمة التي تُمكن الجامعة من تحقيق الاتصال الفعال مع البيئة الخارجية، حيث لا يمكن للمجتمع أو الجهات المستفيدة أن تعرف شيئاً عن الجامعة وأنشطتها وما توصلت إليه من نتائج ومنجزات علمية إلا من خلال وسائلها الترويجية المعتمدة بالدرجة الأولى.

إن الترويج لمخرجات الجامعة يهدف إلى تعريف وإقناع العملاء الممثلين في الجهات المستفيدة سواء المستهدفة أو المحتملة بفتح سبل التعامل والشراكة مع الجامعات. وهو بذلك، يساهم في إقناعهم بما يمكن أن تحققه هذه المخرجات من انجازات واكتشافات علمية تشكل حلاً حقيقياً وملموساً لمختلف المشكلات التي يواجهونها. وبالتالي، هو يجعل من دعم الثقة فيما تنتجه الجامعات هدفاً أساسياً تتحقق من خلاله بقية الأهداف التي تسعى الجامعات إلى تحقيقها.

والواقع أن اعتماد الجامعة على عنصر الترويج لمخرجاتها يفرض عليها اللجوء إلى استخدام جميع الجهود والأساليب الشخصية وغير الشخصية لإخبار الجهات المستفيدة بنتائج المخرجات، والقيمة الإضافية التي يمكن أن يقدمها المخرج لهم، وإمدادهم بكل ما هو جديد ومفيد لهم من معلومات عن مستوى التعليم والبحث العلمي والوظيفة الثالثة المتوصل إليه في مختلف المجالات التي تتناسب مع قطاعات الجهات المستفيدة التي تخدمها.

إن وسائل الإعلام بالجامعات تعتبر بمثابة جسر بين مخرجات الجامعة العلمية والإبداعية والمجتمع، فنشر خبر صحفي أو تقرير عن نتيجة بحث مميزة أو مقابلة صحفية أو إصدار مجلة أو جريدة من شأنها أن تكون منطلقاً للتعاون بين الجامعات والمجتمع، كما أن المشاركة في معرض علمي أو ورشة عمل أو ندوة علمية يعزز من علاقة الجامعة بالمجتمع، وأن الاهتمام بالباحثين في الجامعات وتسليط الضوء عليهم من قبل الوسائل الإعلامية

¹ ثامر البكري، مرجع سابق، ص ص. 164 - 166.

للجامعات هو بمثابة كسر للحواجز الاتصالية بين الجامعة والمجتمع. وعليه، ينبغي أن تكون الرسائل الاتصالية للجامعات إخبارية وإقناعية معاً، وما يعزز ذلك هو وسائل الإعلام في الجامعات والتي تستعملها الأقسام المكلفة بذلك، وهي كثيرة منها الملصقات والمنشورات والبريد المباشر والمواد الترويجية والعروض الخاصة ووسائل الإعلان المتعددة، فضلاً عن أنشطة العلاقات العامة مثل : المؤتمرات وصناعة الأحداث والنشرات الداخلية للاتصال ولوحات الإعلانات¹.

لقد أوصت دراسة صدرت عن جامعة بغداد في 2012 بعدد من المقترحات المختصة بعمل تشكيلات الإعلام والعلاقات العامة في مجال التسويق الجامعي، وتتلخص أهم هذه المقترحات في النقاط التالية² :

- ضرورة قيام الجامعات بإنشاء قناة فضائية وإذاعة لغرض تسويق نتائجها العلمية إلى مختلف المنظمات والوزارات ذات العلاقة والمجتمع بصورة عامة؛
- التأكيد على دور وسائل الإعلام المختلفة (مقروءة، مسموعة ومرئية) في مجال تسويق قدرات وخبرات الطلبة والأساتذة والباحثين؛
- طباعة دليل لمخاضات الأطروحات والرسائل الجامعية ومختلف أنواع المخرجات، ونشرها على شبكة الانترنت؛
- ضرورة قيام تشكيلات الإعلام والعلاقات العامة الجامعية بتغطية الندوات والمؤتمرات التي تقيمها الجامعات وعرض نتائجها للجهات ذات العلاقة؛
- مواصلة الجامعات على إصدار المجلات العلمية وإعلام مختلف القطاعات بإنتاجها العلمي والبحثي بأسعار منخفضة، بهدف إدامة التواصل مع المجتمع؛
- توجيه البحث العلمي نحو ما يؤكد الحاجات الوطنية في التنمية وتسويق ذلك عبر وسائل الإعلام المختلفة.

إن، تحتاج الجامعات إلى البحث عن مختلف الأساليب والطرق الترويجية التي تناسب طبيعة ونوع مخرجاتها والجهة المستفيدة، ويستوجب ذلك تشكيل فرق مدربة ومتخصصة في الترويج للمعارف والعلوم والتكنولوجيا، إضافةً إلى ضرورة الاستفادة من استخدامات ووسائل الإعلام والاتصال الحديثة من خلال إنشاء قواعد بيانات متكاملة عن مخرجات الجامعة وتفعيل المواقع الالكترونية وأدوات الاتصال والتواصل الالكتروني.

¹ شاكر العبيدي، التسويق الإعلامي في الجامعات العراقية، مقالاتي (8 سبتمبر 2013)، شوهد في 2016/09/21، في :

<http://www.maqalaty.com/44514.html>

² كاظم عمران موسى، التسويق الجامعي : رؤى وأهداف، مجلة دراسات في الإعلام الجامعي، العدد 3 (2012)، ص. 3. نقلاً عن كاظم عمران موسى وصفد حسام الساموك، مرجع سابق، ص ص. 88 - 90.

4.4. التوزيع

يحظى نشاط التوزيع بأهمية خاصة في المزيج التسويقي، لأن باقي الجهود التسويقية للمنظمة من الممكن أن تصبح بدون جدوى في حالة فشل هذا النشاط في تحقيق هدفه ؛ أي عدم وصول المنتج إلى العميل في الوقت والمكان المناسب¹. وتؤثر قرارات إستراتيجية التوزيع على بقية عناصر المزيج التسويقي، حيث تعتبر تكاليف التوزيع من أكثر عناصر التكلفة في النشاط التسويقي للعديد من المنظمات، كما أن قرارات الإستراتيجية التوزيعية تتأثر بالقرارات المتخذة في باقي عناصر المزيج التسويقي، وهذا يفرض على رجال التسويق الاهتمام أكثر بقرارات التوزيع².

ويعتبر التوزيع أحد الوظائف التسويقية المهمة، فجاح المنظمة في تسويق منتجاتها لا يقتصر على مجرد إنتاجها بمستوى الجودة المطلوب من قبل العملاء، وتسعيها بالأسعار المناسبة لهم، ثم ترويجها بطرق مناسبة وإقناعهم بشرائها، وإنما يتطلب تسويق تلك المنتجات أيضاً إتاحتها في الوقت والمكان المناسبين للعملاء³. ويعرف التوزيع على أنه عملية إيصال المنتجات إلى العملاء عن طريق مجموعات الأفراد والمنظمات التي يتم عن طريقها خلق المنافع الزمنية والمكانية والحيازية للمنتجات⁴. كما يعرف على أنه مجموع الأنشطة المنجزة من طرف المنتج، مع أو بدون مشاركة منظمات أخرى، انطلاقاً من لحظة الانتهاء من صنع المنتج إلى غاية امتلاكه من طرف العميل. وذلك، لاستهلاكه في المكان، الزمان وبالأشكال والكميات الملائمة لاحتياجات المستعملين⁵. وعليه، لا يقتصر التوزيع على عملية نقل المنتجات، وإنما يحرص على إيصالها في الوقت والمكان المناسبين، والقيام بدور تجريبي لها، بيعها وتحمل مخاطر تلفها. وبذلك، يمكن أن يعرف على أنه نظام متكامل يناط به مهمة نقل المنتجات بالطريقة الصحيحة وفق أساليب مدروسة لإيصالها إلى العملاء في الوقت المناسب، والمكان المرغوب فيه، مع الحرص على الحد من تحمل كلف إضافية للنقل أو تأخير وقت التسليم⁶.

¹ محمد فريد الصحن وطارق طه أحمد، مرجع سابق، ص. 377.

² محمد فريد الصحن وآخرون، مرجع سابق، ص. 359.

³ أحمد عبد المنعم محمد شفيق، التوزيع بالقنوات البديلة، برنامج مهارات التسويق والبيع (جامعة بنها : مركز التعليم المفتوح، دون سنة نشر)، ص. 27. متاح في :

<http://www.olc.bu.edu.eg/olc/index.php/courses/faculty-of-commerce/2-uncategorised/30>

⁴ ناجي معلا ورناف توفيق، أصول التسويق : مدخل تحليلي (عمان : دار وائل، 2005)، ص. 241.

⁵ M. Vandercammen, **Marketing : l'essentiel pour comprendre, décider, agir** (Bruxelles : De Boeck

الأمين شريط ونبيلة ميمون، مرجع سابق، ص. 6. Cité par 374. Université, 2002), p.

⁶ سعدون حمود جثير الربيعاوي وآخرون، مرجع سابق، ص. 282.

ويفسر الدور الرئيسي الذي يلعبه التوزيع في خلق المنفعة الزمنية والمكانية مدى أهمية هذا النشاط داخل المزيج التسويقي، فالمنفعة المكانية تتيح للعميل الحصول على المنتج في المكان الملائم، حيث لا يعني ذلك اختيار أقرب الأماكن للعميل، وإنما يعني اختيار الأماكن المناسبة التي يتوقع أن يجد فيها العميل المنتج. وبالنسبة للمنفعة الزمنية، فهي تعني توفير المنتج في الوقت الذي يطلبه العميل¹. إضافةً إلى ذلك، تتضح أهمية التوزيع أيضاً في خلق منفعة التملك أو الحيازة، والتي تعني القيمة التي يدركها الزبون نتيجة تملكه للمنتج وحيازته له، وهذا النوع من المنافع يدل على انتهاء الصفقة، امتلاك المنتج، وحرية استخدامه قانوناً من قبل العميل².

وبالتالي، يمكن تلخيص أهمية التوزيع في أنه يؤدي إلى تنمية الثقة، الالتزام، الجودة وتنمية تصورات ايجابية وبناء تجارب متميزة للعملاء، وهذا يبني وينمي ولاءهم، الأمر الذي يعزز مكانة المنظمة بين المنظمات الأخرى³.

• توزيع مخرجات الجامعة

إن الجهود التي تبذلها الجامعات لتسويق مخرجاتها لا يمكن أن تكون ذات جدوى إذا لم تستطيع توفير وإتاحة تلك المخرجات في الوقت والمكان المناسبين للجهات المستفيدة. من هنا، تتضح أهمية ما يمكن الإطلاق عليه توزيع مخرجات الجامعة، فإذا تم الاستناد على المفهوم البسيط للتوزيع، فإن توزيع مخرجات الجامعة تتعلق بعملية إيصالها إلى الجهات المستفيدة، فيتحقق من خلال ذلك منافع زمنية ومكانية وحيازية. وعليه، تقوم الجامعات من خلال عملية التوزيع بتحويل ونقل مخرجاتها من مكان إنتاجها ؛ أي بيئتها العلمية إلى مكان طلبها ؛ أي البيئة العملية. وذلك، من أجل استغلال تلك المخرجات من طرف الجهات المستفيدة في الوقت والمكان والشروط والمعايير الملائمة لاحتياجاتهم.

وكما هو الحال بالنسبة لعملاء المنظمات الاقتصادية تتحقق للجهات المستفيدة من خلال عملية توزيع المخرجات الجامعية العديد من المنافع ؛ فالمنفعة المكانية تتيح للجهة المستفيدة الحصول على المخرج الجامعي في المكان الملائم، والمنفعة الزمنية تعني مدى قدرة الإمكانيات التي تخصصها الجامعة على الاستجابة لاحتياجات الجهات المستفيدة وتلبيتها في الوقت المناسب، وهذا يشكل تحدياً كبيراً بالنسبة للجامعات خاصة في ظل التغير والتطور المتسارع، ويتحقق ذلك من خلال العمل على رصد الاحتياجات والمشكلات المجتمعية، ثم بعد

¹ محمد فريد الصحن وطارق طه أحمد، مرجع سابق، نفس الصفحة.

² سعدون حمود جثير الربيعاوي وآخرون، مرجع سابق، ص. 285.

³ نفس المرجع والصفحة سابقاً.

ذلك تخصيص كل القدرات والإمكانيات التي تهدف إلى معالجتها وإيجاد حلول لها في الوقت المطلوب، أما المنفعة الحيازية، فتنتج عن عقود التبادل والشراكة بين الجامعة والجهات المستفيدة التي تتيح لتلك الجهات الحق في استخدام واستغلال مخرجات الجامعة لتحقيق الهدف الذي أنشأت من أجله، على اعتبار أن آلية التسويق لمخرجات الجامعة تركز أساساً على فكرة تنظيم الحق في استعمال واستغلال هذه المخرجات.

وتتيح تكنولوجيا المعلومات والاتصال وقواعد البيانات العديد من المزايا في توزيع مخرجات الجامعة والاتصال بالجهات المستفيدة، حيث يسمح استخدام الانترنت بالتفاعل المباشر معها، كما يساهم التوزيع عبر الانترنت في التسليم المباشر عبر الشبكة للمخرجات ذات الطابع الرقمي كالاستشارات العلمية، وهذا يسمح بالتسريع في تلبية طلبات الجهات المستفيدة والرد على استفساراتهم فضلاً عن تخفيض التكاليف، كما تساهم شبكة الانترنت في تسريع تأمين وصول الوثائق المطلوبة، ومتابعة مراحل ونتائج التنفيذ.

تشكل عناصر المزيج التسويقي السياسات التي يمكن أن تتبناها الجامعات على المستوى التنفيذي في تسويق مخرجاتها، فاتخاذ القرارات ذات الصلة بمخرجات الجامعة على جميع المستويات وبتسعيها وترويجها وتوزيعها، من شأنه أن يحدد للجامعة كيفية استجابتها وتبليتها لمتطلبات واحتياجات الجهات المستفيدة. وبالتالي، يساهم ذلك في نجاح عملية نقل وتحويل الكفاءات، المعارف، التكنولوجيا، ... من البيئة العلمية للجامعة إلى البيئة العملية بما يحقق أهداف كلا الطرفين.

وانطلاقاً من النظرة العامة لسياسات المزيج التسويقي في المنظمات الاقتصادية وكيفية تجسيد محتوى ومفاهيم هذه السياسات من طرف الجامعة، يمكن أن تتبنى الجامعة نفس المنطلق لصياغة مزيج تسويقي لمخرجاتها التعليمية والبحثية والمتعلقة بالوظيفة الثالثة. الجدول الموالي يوضح مقترحات لعناصر المزيج التسويقي المتعلقة بمخرجات الجامعة.

جدول 9 : مقترحات المزيج التسويقي لمخرجات الجامعة

التوزيع	الترويج	التسعير	المنتج (المخرج الجامعي)	المزيج التسويقي مخرجات الجامعة
الجامعة، وكالات التوظيف.	الإعلان، العلاقات العامة، المواقع والصفحات الإلكترونية للجامعة.	حسب سلم الأجور.	جودة التعليم والتكوين، تخصصات حسب سوق العمل.	خريجون
الجامعة، وكالات التوظيف	الإعلان، العلاقات العامة، المواقع والصفحات الإلكترونية للجامعة.	حسب سلم الأجور.	جودة التعليم والتدريب، تنمية وتنويع المهارات حسب متطلبات السوق.	متدربون ومهنيون
الجامعة، وكالات التوظيف.	الإعلان، العلاقات العامة، المواقع والصفحات الإلكترونية للجامعة.	حسب سلم الأجور.	جودة التعليم والتكوين، تنمية الكفاءة المهنية.	مدرسون
اتفاقيات الشراكة والتعاون، التفاعل المباشر.	المعارض، المؤتمرات، صناعة الأحداث، العلاقات العامة، المواقع والصفحات الإلكترونية للجامعة.	حسب سلم الأجور.	جودة التعليم والبحث، تنمية وتنويع المهارات، المعارف، روح الإبداع، شبكات البحوث الدولية.	علماء
اتفاقيات الشراكة والتعاون، التفاعل المباشر.	المعارض، المؤتمرات، صناعة الأحداث، العلاقات العامة، المواقع والصفحات الإلكترونية للجامعة.	حسب السوق.	جودة التعليم والبحث، تنمية وتنويع المهارات، المعارف، روح الإبداع، شبكات البحوث الدولية، تنمية وتطوير الخبرات. تطوير مخابر البحث، إدماج التكنولوجيا والتقنيات الحديثة.	خبراء
اتفاقيات الشراكة والتعاون، التفاعل المباشر.	المعارض، المؤتمرات، صناعة الأحداث، العلاقات العامة، المواقع والصفحات الإلكترونية للجامعة.	حسب السوق.	جودة التعليم والبحث، تنمية التفكير الإبداعي، شبكات البحوث الدولية، تشجيع الابتكار وحماية المبتكرات، تطوير مخابر البحث، إدماج التكنولوجيا والتقنيات الحديثة، الابتكار المفتوح، حاضنات الأعمال.	مخترعون
عقود تراخيص	الإعلان، الكتالوجات،	حسب الميزانية	إدماج التكنولوجيا والتقنيات	براءات اختراع

الاستغلال والبيع، التفاعل المباشر.	المعارض، المؤتمرات وصناعة الأحداث، المواقع والصفحات الإلكترونية للجامعة.	المالية المخصصة، قانون الحماية، السوق.	الحديثة، مراكز الابتكار، مخابر البحث، الابتكار المفتوح، حاضنات الأعمال، التحالفات الدولية، التراخيص، العلامة التجارية للجامعة، حماية البراءات والملكية الفكرية.	
الانترنت، قواعد البيانات.	الإعلان، العلاقات العامة، الكتالوجات، المواقع والصفحات الإلكترونية للجامعة.	حسب الميزانية المالية المخصصة.	الجودة البحثية، الشروط والمستلزمات البحثية، معايير الإخراج، العلامة التجارية للجامعة، تتبع تطبيق النتائج البحثية.	منشورات علمية
الانترنت، قواعد البيانات.	الإعلان، العلاقات العامة، الكتالوجات، المواقع والصفحات الإلكترونية للجامعة.	حسب الميزانية المالية المخصصة.	الجودة البحثية، معايير الإخراج، الشروط والمستلزمات البحثية، العلامة التجارية للجامعة، تتبع تطبيق النتائج البحثية.	أطروحات الدكتوراه ومذكرات الماجستير والماستر
الانترنت، قواعد البيانات.	الإعلان، العلاقات العامة، الكتالوجات، المواقع والصفحات الإلكترونية للجامعة.	حسب الميزانية المالية المخصصة.	الجودة البحثية، معايير الإخراج، الشروط والمستلزمات البحثية، العلامة التجارية للجامعة، تتبع تطبيق النتائج البحثية.	مشاريع التخرج لطلبة الصفوف النهائية
الانترنت، قواعد البيانات.	الإعلان، العلاقات العامة، الكتالوجات، المواقع والصفحات الإلكترونية للجامعة.	حسب الميزانية المالية المخصصة.	الجودة البحثية، معايير الإخراج، الشروط والمستلزمات البحثية، العلامة التجارية للجامعة، تتبع تطبيق النتائج البحثية.	مخرجات الجوائز العلمية المتنوعة
الاتفاقيات، التفاعل المباشر.	الإعلان، العلاقات العامة، المعارض، وصناعة الأحداث، المواقع والصفحات الإلكترونية للجامعة.	حسب الميزانية المالية المخصصة.	الجودة البحثية، العلامة التجارية للجامعة، تتبع تنفيذ التوصيات.	توصيات الملتقيات والندوات والأيام الدراسية
الانترنت، التفاعل المباشر.	البريد المباشر، العلاقات العامة، المواقع والصفحات الإلكترونية للجامعة.	حسب الميزانية المالية المخصصة.	الجودة البحثية، العلامة التجارية للجامعة، تتبع تنفيذ الاستشارات.	استشارات علمية
الجامعة، وكالات التوظيف، التفاعل	الإعلان، العلاقات العامة، المواقع	حسب سلم الأجور.	جودة التعليم والتكوين، تنمية وتتويج المهارات، تخصصات	يد عاملة مؤهلة حسب الطلب

المباشر .	والصفحات الإلكترونية الجامعة.		مهنية بوجود شركاء اجتماعيين.	
الجامعة، البيئة الخارجية.	المعارض، المؤتمرات، وصناعة الأحداث، العلاقات العامة، المواقع والصفحات الإلكترونية الجامعة.	عروض الشراكة، الاتفاقيات، العقود والتراخيص.	جودة التعليم والتكوين، تعليم الريادية، شراكة مع هيكل دعم ومرافقة إنشاء المشاريع، الابتكار المفتوح، حاضنات الأعمال، ريادة الأعمال الأكاديمية.	رياديون
سياسة التوزيع للمنظمة الاقتصادية.	سياسة الترويج للمنظمة الاقتصادية.	سياسة التسعير للمنظمة الاقتصادية.	الابتكار المفتوح، حاضنات الأعمال، مكتب نقل والتكنولوجيا، ريادة الأعمال الأكاديمية.	الشركات التابعة أو المنبثقة عن الجامعة
سياسة التوزيع للمنظمة الاقتصادية.	سياسة الترويج للمنظمة الاقتصادية.	سياسة التسعير للمنظمة الاقتصادية.	شراكة جامعة- صناعة- حكومة، الابتكار المفتوح، حاضنات الأعمال، مكتب نقل التكنولوجيا.	الأشكال المؤسسية الناتجة عن نموذج الحلزون الثلاثي
سياسة التوزيع للمنظمة الاقتصادية.	سياسة الترويج للمنظمة الاقتصادية.	سياسة التسعير للمنظمة الاقتصادية.	سياسة المنتج (الخدمة) للمنظمة الاقتصادية.	منتجات وخدمات تجارية

المصدر : من إعداد الباحثة

قد تختلف مخرجات الجامعة في طبيعتها عن المنتجات المادية التي تنتجها مختلف المؤسسات الإنتاجية أو حتى عن الخدمات المقدمة من طرف المؤسسات الخدمية، إلا أن نظرة الجامعات لهذه المخرجات على أنها عبارة عن أشياء من خلالها تُسبغ حاجة أو رغبة معينة لأطراف أخرى أو أنها مجموعة من المنافع التي تتحصل تلك الأطراف المتمثلة في مكونات البيئة الخارجية للجامعة بصفة عامة. وذلك، بغض النظر عن ما تشتمله هذه المخرجات من أبعاد مادية وغير مادية، يجعل من تبني مفاهيم ومبادئ التسويق الأساسية في المؤسسات الاقتصادية المنطلق الضروري لفكرة تسويق مخرجات الجامعة، حيث تكمن فعالية ونجاح هذا المنطلق في مدى قدرة الجامعات على جعل هذه المفاهيم والمبادئ مرنة وفقاً لخصوصية معطياتها. وهذا ما أكد إمكانية تكييف الممارسات التسويقية للمنظمات الاقتصادية على مخرجات الجامعة.

خلاصة الفصل الثالث

لقد تم التطرق في هذا الفصل إلى توضيح مفهوم التسويق في الجامعة، حيث تبين أن الفهم الصحيح للتسويق يجعله نشاطاً ضرورياً ومهماً للجامعة خاصة في ظل المستجدات والتحديات التي تواجهها الجامعة، وهو ما يجعلها أكثر انفتاحاً على البيئة الخارجية، كما تبين أنه في إطار وظيفة التعليم يمكن للجامعة أن تمارس نوعين من التسويق، تسويق الخدمات التعليمية وتسويق مخرجات العملية التعليمية. وبالنسبة لوظيفة البحث العلمي، فالجامعة تمارس من خلالها تسويق مخرجات البحث العلمي. واتضح أن التوجه نحو تحقيق مفهوم الجامعة الريادية يفرض على الجامعة تبني التسويق أيضاً على مستوى الوظيفة الثالثة. وتم التوصل إلى أن تسويق مخرجات الجامعة هو الذي يمثل الحلقة المفقودة بين الجامعة والبيئة الخارجية والذي من خلاله يمكن أن تتجاوز الجامعات العديد من العقبات والتحديات التي تواجهها في علاقتها مع البيئة الخارجية.

وانطلاقاً من الأهمية البالغة لفكرة تسويق مخرجات الجامعة كآلية للتطور نحو تحقيق مفهوم الجامعة الريادية، تم إرساء رؤية نظرية لإطار مقترح لهذه الفكرة، حيث تم الاستناد على بعدين أساسيين يشكلان في جوهرهما أبعاداً ومبادئ التسويق وهما : مثلث التسويق الاستراتيجي للجامعة، من خلال تحديد مجال النشاط، مجال السوق ومجال التنافس للجامعة ؛ خطة التسويق الاستراتيجي للجامعة، من خلال دراسة السوق، التجزئة السوقية والاستهداف، تثبيت صورة المخرجات عن طريق التمركز، ثم الانتقال إلى المستوى العملي من خلال بناء مقترحات لعناصر المزيج التسويقي المتعلقة بمخرجات الجامعة. ولقد اثبت ذلك إمكانية صياغة إستراتيجية تسويقية مفصلة للجامعة من خلال تكيف النموذج التسويقي للمنظمة الاقتصادية.

الفصل الرابع

واقع الجامعة الجزائرية : نحو جامعة رياضية بالجزائر

المبحث الأول : واقع التعليم والبحث العلمي في الجامعة الجزائرية

المبحث الثاني : توجه الجامعة الجزائرية نحو تبني الوظيفة الثالثة : بوادر التطور لجامعة
رياضية

الفصل الرابع

واقع الجامعة الجزائرية : نحو جامعة ريادية بالجزائر

نتيجةً لرسم سياسة تهدف إلى مواجهة مختلف التحديات، عرفت الجامعة الجزائرية منذ الاستقلال مجموعة من الإصلاحات الهيكلية والتنظيمية والبيداغوجية، والتي حققت من خلالها عدة إنجازات ومكتسبات. ولقد بدأت هذه الإصلاحات مرتكزةً بالدرجة الأولى على الجانب الكمي من حيث تخصيص ميزانية مالية معتبرة من أجل إنشاء وتوفير الهياكل القاعدية وتكوين الأساتذة والمؤطرين، مما أثار إيجابياً على المردودية الكمية للعملية التعليمية. وفي الوقت الراهن، تحاول الجهود المبذولة التركيز على الجانب النوعي من خلال توجيه الاهتمام بنوعية وجودة العملية التعليمية للجامعة الجزائرية.

ولمواكبة التحولات السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي مرت بها البلاد، تزامنت إصلاحات التعليم العالي مع إصلاحات أخرى متعلقة بتنظيم البحث العلمي في الجزائر، حيث بُذلت من أجل ذلك مجهودات كبيرة كان أبرز ما تُوجت به إرساء منظومة وطنية للبحث في الجزائر. ولعل أحد أهم الأهداف التي سُطرت عند ميلاد المنظومة الوطنية للبحث تمثل في رد الاعتبار لوظيفة البحث داخل مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي والمؤسسات المعنية بالبحث العلمي، وهذا ما أثر بشكل إيجابي على نشاط البحث العلمي في الجامعة الجزائرية.

إذن، في ظل هذا الواقع الذي تشهده الجامعة الجزائرية على مستوى وظيفتي التعليم والبحث العلمي، تجد نفسها أمام تحدي جديد، وهو أنها معنية أيضاً بالثورة الأكاديمية الثانية ؛ أي أن الرهان الذي تسعى الجامعة الجزائرية لكسبه اليوم، هو تثمين المكتسبات المحققة للتوجه نحو تبني الوظيفة الثالثة للمشاركة والمساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد.

في هذا الفصل، سيتم التطرق إلى واقع العملية التعليمية والبحثية بالجامعة الجزائرية من خلال أهم المؤشرات التي تسمح بذلك، كما سيتم التعرف على موقع الجامعة الجزائرية على المستوى الدولي من خلال بعض التصنيفات الدولية. بعد ذلك، سيتم التعرف على بؤادر تطور الجامعة الجزائرية إلى جامعة ريادية من خلال الوقوف على مدى توجهها لتبني الوظيفة الثالثة. وذلك، بالتركيز على أهم المحاور ذات الصلة بهذا الموضوع، بحيث سيتم التطرق لمدى انفتاح الجامعة الجزائرية على البيئة الخارجية، كما سيتم الإشارة لعملية تثمين نتائج البحث وتشجيع الابتكار، ثم يتم التعرف على مبادرات غرس روح الريادية ونشر الثقافة الريادية في الجامعة الجزائرية.

المبحث الأول : واقع التعليم والبحث العلمي في الجامعة الجزائرية

الهدف من هذا المبحث هو التعرف على الجامعة الجزائرية من الزاوية التقليدية ؛ أي دراسة واقع الوظائف التقليدية في الجامعة الجزائرية. ومن أجل تحقيق ذلك، سيتم تقييم وظيفة التعليم أولاً، ثم تقييم وظيفة البحث العلمي ثانياً، كما سيتم الإشارة في هذا المبحث لمكانة الجامعة الجزائرية على المستوى الدولي من خلال بعض التصنيفات الدولية.

أولاً : تقييم التعليم في الجامعة الجزائرية

من أجل التصدي للتحديات التي تواجه التعليم العالي في الجزائر ومواكبة التطورات العالمية، بذلت الدولة جهودات معتبرة تجسدت أهمها في مختلف الإصلاحات التي عرفتها الجامعة الجزائرية وإنشاء الهياكل القاعدية وتوفير وتكوين الأساتذة والمؤطرين، وهذا ما أثر بشكل مباشر على مردودية العملية التعليمية في الجامعات الجزائرية. في هذا الجزء، سيتم التعرف على وضعية وظيفة التعليم في الجامعة الجزائرية من خلال التطرق لإصلاحات التعليم العالي وأهم المؤشرات الكمية لتطوره، كما سيتم التطرق لبعض المشاريع التي جسدت من أجل ترقية التعليم العالي إلى مستويات أفضل.

1. إصلاحات التعليم العالي في الجزائر

تعد الجامعة الجزائرية من أقدم الجامعات في الوطن العربي، إذ تم إنشاؤها بمرسوم 1875، حيث تضمن إنشاء المدرسة التحضيرية للطب والصيدلة، وتجسدت فكرة إنشاء الجامعة بعد صدور مرسوم 20 ديسمبر 1879، والذي تضمن إنشاء أربع مدارس كبرى، تمثلت في الطب، الصيدلة، الآداب والحقوق، وكانت الجامعة في هذه الفترة وثيقة الصلة بمشاريع فرنسا، حيث كانت هيئة التدريس تتكون من ممثلي الأقلية الأوروبية وكان الطلبة أوروبيين مع أقلية جزائرية¹. وبعد الاستقلال مرت الجامعة الجزائرية بعدة مراحل لمواكبة التحولات السياسية، الاقتصادية والاجتماعية التي عرفتها الجزائر منذ الاستقلال، ولقد عرفت هذه المراحل تقسيمات عديدة، إلا أن المعالم الأساسية لتطور الجامعة الجزائرية من حيث التنظيم والمناهج تحددت في أربع مراحل أساسية² :

¹ محمد كريم قروف وفاطمة الزهراء عيساوي، سبل المواطنة بين مناهج التعليم الجامعي ومتطلبات سوق العمل في الجزائر، المؤتمر الوطني الخامس حول : ضمان جودة التعليم العالي لتنمية المجتمع... التطلع للمستقبل (جامعة أم البواقي : 24-25 نوفمبر 2015)، ص. 3.

² سمية زاحي، المكتبة الجامعية فضاء التعلم والبحث في سياق نظام LMD، مجلة المعلوماتية، العدد 30 (2010)، ص ص. 25-27. نقلاً عن محمد مداحي وعمار شلاحي، فعالية تطبيق نظام "ل.م.د" في تحسين جودة التعليم العالي ومتطلبات الإبداع التكنولوجي في الجامعات الجزائرية، الملتقى الدولي حول : نظم الابتكار، الجامعة والإقليم (جامعة برج بوعرييج : 23-25 سبتمبر 2014)، ص ص. 11-12.

المرحلة الأولى (1962-1969) : تمتد هذه المرحلة من الاستقلال إلى تأسيس أول وزارة متخصصة في التعليم العالي والبحث العلمي، وقد تميزت هذه المرحلة بإنشاء جامعات المدن الجزائرية الرئيسية، فبعد أن كانت جامعة واحدة بالجزائر العاصمة، افتتحت جامعة وهران سنة 1966، تلتها جامعة قسنطينة سنة 1976، ثم جامعة العلوم والتكنولوجيا هواري بومدين بالجزائر وجامعة العلوم والتكنولوجيا بوهران وجامعة عنابة.

وبالنسبة للنظام البيداغوجي الذي كان متبعاً في ذلك الوقت، فهو ما كان موروثاً من فرنسا، أين كانت الجامعة مقسمة إلى الكليات : كلية الآداب والعلوم الإنسانية ؛ كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ؛ كلية الطب ؛ كلية العلوم الدقيقة، وكانت الكليات مقسمة إلى أقسام تدرس تخصصات مختلفة، وكانت مراحل النظام البيداغوجي تتكون من : مرحلة الليسانس : تدوم ثلاث سنوات في غالبية التخصصات وتنتهي بالحصول على شهادة الليسانس ؛ مرحلة الدراسات المعمقة : تدوم سنة يُرَكِّز فيها على منهجية البحث إلى جانب أطروحة مبسطة ؛ شهادة دكتوراه الدرجة الثالثة : وتدوم سنتان على الأقل لانجاز أطروحة علمية ؛ شهادة دكتوراه دولة : قد تصل مدة تحضيرها إلى خمس سنوات من البحث النظري إلى البحث التطبيقي. ولقد تَمَثَّل هدف هذه المرحلة في توسيع التعليم العالي، التعريب الجزئي، الجزارة مع المحافظة على نظم الدراسة الموروثة.

المرحلة الثانية (1970 - 1997) : تبدأ هذه المرحلة باستحداث وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، تلاها مباشرة مرحلة إصلاح التعليم العالي سنة 1971، حيث تمثل هذا الإصلاح في تقسيم الكليات إلى معاهد مستقلة تضم الأقسام المتجانسة، واعتماد نظام السداسيات محل الشهادات السنوية¹. وقد أجريت تعديلات على مراحل الدراسة الجامعية من حيث : مرحلة الليسانس : أو مرحلة التدرج، وتدوم أربع سنوات، والوحدات الرئيسية هي عبارة عن المقاييس السداسية ؛ مرحلة الماجستير : أو مرحلة ما بعد التدرج الأولى، وتدوم سنتان على الأقل ؛ مرحلة دكتوراه علوم : أو مرحلة ما بعد التدرج الثاني، وتدوم حوالي خمس سنوات من البحث العلمي.

وعرفت هذه المرحلة وضع الخريطة الجامعية سنة 1984 بهدف تخطيط التعليم العالي إلى آفاق سنة 2000 في ضوء احتياجات الاقتصاد بقطاعاته المختلفة، حيث عمدت إلى تحديد الاحتياجات من أجل تلبيتها، وتحقيق التوازن من حيث توزيع الطلبة على التخصصات التي تحتاجها السوق الوطنية للعمل كالتخصصات التقنية.

¹ غيات بوفلجة، التربية والتعليم بالجزائر (وهران : دار الغرب، 2006)، ص. 77. نقلاً عن محمد مداحي وعمار شلابي، مرجع سابق، ص.

المرحلة الثالثة (1998 - 2003) : تبدأ هذه المرحلة سنة 1998، وتميزت بالتوسع التشريعي والهيكلية والإصلاح الجزئي، وأهم الإجراءات التي عرفتتها هذه المرحلة :

- وضع القانون التوجيهي للتعليم العالي في أبريل 1999؛
- قرار بإعادة تنظيم الجامعة في شكل كليات؛
- إنشاء ستة جذوع مشتركة للحاصلين 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.

المرحلة الرابعة (2004 - ...) : تم تنفيذ العديد من المشروعات والبرامج الهادفة إلى تطوير التعليم وأساليب التكوين، حيث لم يعد خفياً توجه أنظمة التعليم العالي في العالم نحو تنظيم نمطي يتخذ شكل هيكلية تعليمية من ثلاثة أطوار : الليسانس، الماستر والدكتوراه، وهذا ما يمنح مقروئية أفضل لهذه الأطوار وللشهادات المتوجه لها على الصعيدين الوطني والدولي¹. ويتشكل كل طور من وحدات تعليمية موزعة على سداسيات.

ترتكز الهيكلية الجديدة على تنظيم التعليم في ثلاثة أطوار تتوج بثلاث شهادات : طور أول مدته ثلاث سنوات بعد البكالوريا يتوج بشهادة الليسانس ؛ طور ثان مدته خمس سنوات بعد البكالوريا يتوج بشهادة الماستر ؛ طور ثالث مدته ثمان سنوات بعد البكالوريا يتوج بشهادة الدكتوراه².

ولقد جاءت الأهداف من تطبيق نظام LMD المنبثق من برنامج بولون الأوروبي بصفة رسمية كالتالي³ :

- ضمان تكوين نوعي يأخذ بعين الاعتبار التكفل بتلبية الطلب الاجتماعي الشرعي في مجال الالتحاق بالتعليم العالي؛

¹ Colloque International : Le Système LMD : entre implémentation et projection, (Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, Alger : 30-31 Mai 2007). Cité par محمد مداحي وعمار

شلاي، مرجع سابق، ص. 12.

² مختار عيواج وزهية بوديار، التكامل بين مخرجات نظام LMD ومتطلبات سوق العمل في الجزائر، المؤتمر الدولي الثالث حول : تكامل مخرجات التعليم مع سوق العمل في القطاع العام والخاص (عمان : 28 أبريل-1 ماي 2014)، ص. 10.

³ زين الدين بروش ويوسف بركان، مشروع تطبيق نظام الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر الواقع والآفاق، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي (الجامعة الخليجية : 4-5 أبريل 2012)، ص. 812.

- تحقيق تأثير متبادل مع المحيط الاجتماعي الاقتصادي بتطوير كل التفاعلات الممكنة بين الجامعة والمحيط المتواجدة فيه؛
- تكوين آليات التكيف المستمر مع تطور المهن والحرف؛
- تقوية المهمة الثقافية للجامعة بترقية القيم العالمية التي يعبر عنها الفكر الجامعي خاصة المتعلقة بالتسامح مع الآخر؛
- التفتح أكثر على التطور العالمي، وعلى الخصوص في مجال العلوم والتكنولوجيا؛
- ترسيخ أسس الحوكمة التي تركز على التشاور والمعرفة.

عموماً، كل مرحلة من المراحل الأربع لتأسيس الجامعة الجزائرية وتطورها تمثلت في أبرز محطات مسار بناء المنظومة الجزائرية للتعليم العالي، حيث تمثلت المرحلة الأولى في إرساء قواعد الجامعة الوطنية، وتمثلت المرحلة الثانية في تنفيذ إصلاح منظومة التعليم العالي سنة 1971، والمرحلة الثالثة تمثلت في دعم المنظومة وعقلنتها تماشياً مع التحولات التي يشهدها كل من المجتمع والاقتصاد الجزائريين، في حين تمثلت المرحلة الرابعة في تطبيق النظام العالمي، نظام ليسانس - ماستر - دكتوراه¹.

2. المؤشرات الكمية لتطور التعليم العالي في الجزائر

تعتبر المؤشرات الكمية من العوامل المهمة المعتمدة في عملية تقييم التعليم العالي. لذلك، سيتم التطرق لبعض هذه المؤشرات التي تشير إلى تطور التعليم العالي بالجزائر والمتعلقة بهياكل التعليم العالي؛ ميزانية القطاع؛ تعداد الطلبة؛ تعداد هيئة التدريس؛ نسبة التأطير؛ تعداد الخريجين.

1.2. هياكل التعليم العالي

استجابةً للتزايد المستمر في عدد الطلبة أنجز قطاع التعليم العالي بعد الاستقلال شبكة كثيفة من مؤسسات التعليم العالي، فبحلول سنة 2017 أصبحت هياكل التعليم العالي بالجزائر تتوزع على شبكة جامعية قوامها 106 مؤسسة وهي موزعة على 48 ولاية عبر التراب الوطني، تضم 50 جامعة؛ 13 مركزاً جامعياً؛ 20 مدرسة وطنية عليا؛ 10 مدارس عليا؛ 11 مدرسة عليا للأساتذة؛ وملحقتين جامعتين². ويعود هذا التطور الكمي في هياكل التعليم العالي إلى الجهود التي بذلتها الدولة الجزائرية ضمن سياسة حكومية سعت إلى تحقيق التوازن الجهوي لإتاحة فرصة التعليم العالي لكل أبناء الجزائر من خلال الاستثمار في قطاع التعليم العالي ضمن سياسة الإنفاق العمومي.

¹ التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر، وثيقة صادرة عن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (الجزائر : 2012)، ص. 18.

² <https://www.mesrs.dz/ar/reseaux-universitaires> Consulté le 12/03/2017.

2.2. ميزانية قطاع التعليم العالي والبحث العلمي

يعتمد قطاع التعليم العالي والبحث العلمي على التمويل الحكومي بصفة أساسية. وعلى العموم، يتجه الإنفاق على القطاع في الجزائر إلى الارتفاع إذا ما قورن بالعقد الأول والثاني منذ نشأة الوزارة. وذلك، في إطار الجهود المبذولة لتطويره. الجدول أدناه يوضح حصة ميزانية قطاع التعليم العالي والبحث العلمي من ميزانية الدولة خلال السبع سنوات الأخيرة ابتداءً من سنة 2010.

جدول 10 : حصة ميزانية قطاع التعليم العالي والبحث العلمي من ميزانية الدولة

السنوات	ميزانية الدولة	ميزانية القطاع	حصة القطاع
2010	2837999823000	173483802000	6.11%
2011	3434306634000	212830565000	6.19%
2012	4608250475000	277173918000	6.01%
2013	4335614484000	264582513000	6.10%
2014	4714452366000	270742002000	5.74%
2015	4972278494000	300333642000	6.04%
2016	4807332000000	312145998000	6.49%

المصدر : تم إعداده بالاعتماد على الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية (2009-2015)

يلاحظ من خلال الجدول 10 أن حصة ميزانية قطاع التعليم العالي والبحث العلمي من ميزانية الدولة كانت متقاربة خلال السنوات السبع الماضية، ورغم الانخفاض الذي سجلته في سنة 2014 إلا أنه يظهر جلياً أن الحصة لم تعرف تغيراً كبيراً. معنى ذلك، أن الزيادة المعتبرة التي يشهدها القطاع في عدد المسجلين في السنوات الأخيرة وما يترتب عن ذلك لم تؤثر على حصة ميزانية القطاع من ميزانية الدولة، وهذا ما قد ينعكس بالسلب على مردودية التعليم العالي في الجزائر.

3.2. تعداد الطلبة

تظهر جلياً الجهود التي بذلتها الدولة من خلال تطور عدد الطلبة منذ الاستقلال، حيث تضاعف عدد الطلبة بـ 9.5 مرة في أقل من عشر سنوات من دخول الموسم 1963/1962، هذا وبعد خمسين عاماً من الاستقلال بلغ عدد الطلبة 1200000 طالب في دخول الموسم

2011/2010 ليتضاعف بحوالي 1000 مرة من سنة 1962 إلى سنة 2012¹، وتتعلق هذه الزيادة بشكل كبير بتعداد الطلبة المسجلين في مرحلة التدرج. الجدول أدناه يوضح عدد الطلبة المسجلين في مرحلة التدرج خلال خمسة مواسم ابتداءً من الموسم 2011/2010.

جدول 11 : عدد الطلبة المسجلين في مرحلة التدرج

15/2014	14/2013	13/2012	12/2011	11/2010	
1165040	1119515	1124434	1090592	1077945	عدد الطلبة
%4.07	%-0.44	%3.10	%1.17	%4.22	نسبة التطور السنوي

المصدر : تم إعداده بالاعتماد على الحولية الإحصائية رقم 44، مقدمة من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (2017).

يُلاحظ من خلال الجدول 11 أن نسبة التطور السنوي لعدد الطلبة في مرحلة التدرج شهدت تغيراً خلال المواسم الخمسة، حيث ارتفعت بنسبة 4.22% خلال الموسم 2011/2010، لتتراجع إلى 1.17% خلال الموسم 2012/2011، ثم ترتفع إلى 3.10% في الموسم 2013/2012، وخلال الموسم 2014/2013 عرف تعداد الطلبة انخفاضاً بنسبة 0.44%، ليشهد ارتفاعاً في الموسم الذي يليه بنسبة 4.07%.

وأكدت الوزارة الوصية أن دخول موسم 2017/2016 عرف زيادة في عدد الطلبة المسجلين مقدرة بنسبة 12% مقارنةً بالموسم الماضي بعدد يقدر بـ 1613000 طالب، حيث بلغ عدد الطلبة حوالي 1500000 طالب خلال الموسم الجامعي 2016/2015².

وبالنسبة لتعداد الطلبة المسجلين في مرحلة التدرج حسب الشعب الكبرى ؛ أي الأكثر استقطاباً لهم، فإن الإحصائيات توضح اختلافاً مهماً في توجهات ورغبات الطلبة الجزائريين. الجدول أدناه يوضح حصة الطلبة المسجلين في مرحلة التدرج حسب المجموعات الكبرى للاختصاصات خلال خمسة مواسم ابتداءً من الموسم 2011/2010.

جدول 12 : حصة الطلبة المسجلين في مرحلة التدرج حسب المجموعات الكبرى للاختصاصات

15/2014	14/2013	13/2012	12/2011	11/2010	
%25.67	%25.62	%24.92	%23.55	%21.44	العلوم الدقيقة/التكنولوجيا
%5.70	%5.79	%5.72	%5.67	%5.31	العلوم الطبية (بما فيها البيطرة)
%10.66	%10.15	%9.22	%8.54	%8.22	العلوم الطبيعية/علم الأرض
%57.95	%58.42	%60.12	%62.23	%65.01	العلوم الاجتماعية/العلوم الإنسانية
%100	%100	%100	%100	%100	الإجمالي

المصدر : تم إعداده بالاعتماد على الحولية الإحصائية رقم 44، مقدمة من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (2017).

¹ التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر، مرجع سابق، ص. 31.

² الأستاذ حجار يستعرض أمام مجلس الأمة جديد الدخول الجامعي، <https://www.mesrs.dz/ar/activite>. Consulté le 23/12/2016.

من خلال الجدول 12 يُلاحظ أن حصة العلوم الدقيقة والتكنولوجيا شهدت ارتفاعاً مستمراً، حيث وصلت إلى 25.67% خلال الموسم 2015/2014 بعد أن كانت تقدر بنسبة 21.44% خلال الموسم 2011/2010. وبالنسبة لحصة العلوم الطبيعية، فقد ارتفعت نسبتها بشكل مستمر كذلك من 8.22% خلال الموسم 2011/2010 إلى 10.66% خلال الموسم 2015/2014. وبخصوص حصة العلوم الطبية، فاقدت نسبتها ثباتاً نسبياً بمتوسط 5% خلال المواسم الخمسة. أما بالنسبة للعلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، فلقد شهدت انخفاضاً مستمراً، حيث قدرت بنسبة 57.95% خلال الموسم 2015/2014 بعد أن كانت في الموسم 2011/2010 مقدرة بنسبة 65.01%، إلا أن هذه النسبة تمثل أكثر من نصف تعداد الطلبة المسجلين، تليها نسبة العلوم الدقيقة، ثم نسبة العلوم الطبيعية، وأقل نسبة كانت للعلوم الطبية.

وبالنسبة لتعداد الطلبة المسجلين في مرحلة ما بعد الدرج، فلقد عرف هو الآخر تطوراً ملحوظاً خلال العقود الخمسة الماضية بعد الاستقلال، فبعد خمسين عاماً من الاستقلال بلغ عدد طلبة الدراسات العليا 60617 طالب خلال الموسم 2011/2010 بعد أن كان يُقدر بـ 156 طالباً فقط سنة 1962، مما يعني أن العدد تضاعف لأكثر من 377 مرة خلال خمسة عقود. الجدول أدناه يوضح عدد الطلبة المسجلين في مرحلة ما بعد التدرج خلال خمسة مواسم ابتداءً من الموسم 2011/2010.

جدول 13 : عدد الطلبة المسجلين في مرحلة ما بعد التدرج

15/2014	14/2013	13/2012	12/2011	11/2010	
76510	70734	67671	64212	60617	عدد الطلبة
8.17%	4.53%	5.39%	5.93%	2.78%	نسبة التطور السنوي

المصدر : تم إعداده بالاعتماد على الحولية الإحصائية رقم 44، مقدمة من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (2017).

يُلاحظ من خلال الجدول 13 أن نسبة التطور السنوي لعدد الطلبة في مرحلة ما بعد التدرج شهدت ارتفاعاً مستمراً تقريباً، حيث ارتفعت من 2.78% خلال الموسم 2011/2010 إلى 5.39% خلال الموسم 2013/2012، ورغم أن هذه النسبة شهدت بعض الانخفاض خلال الموسم 2014/2013 إلا أنها ارتفعت مرة أخرى بشكل ملحوظ خلال الموسم 2015/2014، حيث قدرت بنسبة 8.17%. ويعود هذا الارتفاع إلى سياسات الإصلاح التي تضمنت استحداث مدارس الدكتوراه ذات طابع محلي أو جهوي أو وطني.

4.2. تعداد هيئة التدريس

تطور تعداد هيئة التدريس هو أحد المؤشرات المهمة التي تُأخذ بعين الاعتبار عند التقييم الكمي للتعليم العالي لأي دولة. بالنسبة للجزائر، لقد شهد هذا المؤشر ارتفاعاً ملحوظاً خلال العقود الخمسة الماضية، فقد كان عددهم 298 سنة 1962، ليصل إلى 17460 سنة 2000، ثم تضاعف هذا العدد 2.3 مرة ليتجاوز 40000 سنة 2011. الجدول أدناه يوضح عدد أساتذة التعليم العالي خلال خمسة مواسم ابتداءً من الموسم 2011/2010.

جدول 14 : عدد أساتذة التعليم العالي

15/2014	14/2013	13/2012	12/2011	11/2010	
5346	4979	4396	3660	3186	أستاذ التعليم العالي
6032	5247	4949	4929	4817	أستاذ محاضر (أ)
6278	5289	4138	3444	2835	أستاذ محاضر (ب)
25898	24126	21608	18761	16681	أستاذ مساعد (أ)
9765	11286	12871	13229	12101	أستاذ مساعد (ب)
265	322	368	358	441	مساعد
38	50	68	67	79	أستاذ مهندس
53622	51299	48398	44448	40140	الإجمالي
%4.53	%5.99	%8.89	%10.73	%6.51	نسبة التطور السنوي

المصدر : تم إعداده بالاعتماد على الحولية الإحصائية رقم 44، مقدمة من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (2017).

يُلاحظ من خلال الجدول 14 أن فئة أساتذة التعليم العالي في ارتفاع مستمر، حيث ارتفع عددهم من 3186 أستاذاً في الموسم 2011/2010 إلى 5346 أستاذاً في الموسم 2015/2014. كما شهدت أيضاً فئة الأساتذة المحاضرين والمساعدين ارتفاعاً واضحاً، فبعد أن كان عدد فئة الأساتذة المحاضرين يقدر بـ 7652 أستاذاً خلال الموسم 2011/2010 بلغ 12310 أستاذاً خلال الموسم 2015/2014. وبالنسبة لفئة الأساتذة المساعدين، فقد بلغ عددهم 35663 أستاذاً خلال الموسم 2015/2014 بعد أن كان يقدر بـ 28782 أستاذاً خلال الموسم 2011/2010. أما بالنسبة لفئة المساعدين والأساتذة المهندسين، فيلاحظ أن عددهم ينخفض بعد كل موسم، حيث قدر عدد المساعدين بـ 265 أستاذاً والأساتذة المهندسين بـ 38 أستاذاً فقط خلال الموسم 2015/2014.

وعن نسبة التطور السنوي لعدد أساتذة التعليم العالي، فقد شهدت ارتفاعاً متبايناً خلال المواسم الخمسة، حيث شهد الموسم 2012/2011 أعلى نسبة تطور مقدرة بـ %10.73، وكانت أقل نسبة تطور خلال الموسم 2015/2014 بـ %4.53.

تأتي هذه الزيادة المعتبرة في عدد الأساتذة نتيجةً لسياسة جزارة التعليم العالي، حيث تمت جزارة سلك أساتذة التعليم العالي بشكل كامل خلال الموسم 2002/2001، أين فُدر عدد الأساتذة الأجانب بحوالي 67 أستاذاً فقط¹. ومع الزيادة الكبيرة في نسبة النجاح في شهادة البكالوريا عمل القطاع على زيادة وتيرة التوظيف لضمان نسبة تأطير جيدة للطلبة للمساهمة في تحسين جودة التعليم العالي.

5.2. نسبة التأطير

يمكن توضيح نسبة تأطير الأساتذة لطلبة التدرج استناداً إلى تعداد الأساتذة والطلبة المسجلين في الجدول الآتي :

جدول 15 : نسبة التأطير في مرحلة التدرج

15/2014	14/2013	13/2012	12/2011	11/2010	
53622	51299	48398	44448	40140	عدد الأساتذة
1165040	1119515	1124434	1090592	1077945	إجمالي الطلبة المسجلين
22	22	23	25	27	نسبة التأطير

المصدر : تم إعداده بالاعتماد على الحولية الإحصائية رقم 44، مقدمة من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (2017).

يلاحظ من خلال الجدول 15 أن نسبة تأطير الأساتذة لطلبة التدرج شهدت انخفاضاً ملحوظاً خلال المواسم الخمسة، فبعد أن كانت تقدر بمعدل أستاذ واحد لكل 27 طالباً في الموسم 2011/2010 قدرت بمعدل أستاذ واحد لكل 22 طالباً في الموسم 2015/2014. ورغم ذلك، تعتبر هذه النسبة ضعيفة ؛ لأنها أقل من المعدل المتداول في الجامعات العالمية وهو أستاذ واحد لكل 15 طالباً. وقد يعود السبب الرئيسي في ذلك إلى عدم كفاية الجهود المبذولة من طرف القطاع لمواكبة تزايد الطلب على التعليم العالي، وهذا ما سيؤثر سلباً على جودة ونوعية التعليم الجامعي في حالة عدم تدارك الوضع.

6.2. تعداد الخريجين

أنتجت منظومة التعليم العالي حوالي 2000000 من حاملي الشهادات خلال خمسين سنة، حيث سجلت عشرية الستينات تخرج 3069 طالباً، وفي السبعينيات ارتفع العدد إلى ما يقارب 40000 طالباً، وشهدت العشرية 2001-2011 تخرج 1393000 طالباً من حاملي

¹ التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر، مرجع سابق، ص. 27.

الشهادات من مؤسسات التعليم العالي¹. الجدول أدناه يوضح عدد الخريجين من مرحلة التدرج ابتداءً من الموسم 2010/2011.

جدول 16 : عدد الخريجين من مرحلة التدرج

14/2013	13/2012	12/2011	11/2010	
271430	288602	233879	246743	عدد الخريجين
%-5.95	%23.40	%-5.21	%23.52	نسبة التطور السنوي

المصدر : تم إعداده بالاعتماد على الحولية الإحصائية رقم 44، مقدمة من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (2017).

يلاحظ من خلال الجدول 16 أن نسبة التطور السنوي لعدد الخريجين من مرحلة التدرج تعرف تبايناً واضحاً، بحيث يلاحظ أنها انخفضت بنسبة 5.21% في الموسم 2011/2012 بعد أن ارتفعت في الموسم 2010/2011 بنسبة 23.52%، ثم ارتفعت بعد ذلك في الموسم 2010/2013 بنفس النسبة تقريباً ؛ أي بنسبة 23.40%، لتتخف مرة أخرى بنفس المعدل السابق تقريباً ؛ أي بنسبة 5.95%.

3. التعليم الإلكتروني في الجامعة الجزائرية

يعتبر التطور الكبير والمتسارع في تطبيقات واستخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بصفة عامة وفي مجال التعليم بصفة خاصة من أبرز التحديات التي تواجهها الدول في الوقت الراهن. في هذا الإطار، بدأت الجزائر ومن خلال وزارة التعليم العالي والبحث العلمي التفكير في إعادة النظر في منظومة التعليم العالي لمواكبة هذا التطور من خلال محاولة إدماج مختلف الوسائل الحديثة والإنترنت في عملية التعليم ضمن المشروع الوطني للتعليم عن بعد.

1.3. المشروع الوطني للتعليم الإلكتروني في الجزائر

قصد تخفيف نقائص التأطير وتحسين نوعية التكوين تماشياً مع متطلبات ضمان النوعية، تم إدخال طرائق جديدة للتكوين والتعليم تتضمن إجراءات بيداغوجية جديدة خلال مسار التكوين. وذلك، من خلال إطلاق المشروع الوطني للتعليم عن بعد، والذي يرمي إلى تحقيق أهداف تتوزع على ثلاث مراحل² :

¹ نفس المرجع، ص. 42.

² http://services.mesrs.dz/e-learning/arabe/index_arab.php. Consulté le 29/12/2016.

- المرحلة الأولى : وهي مرحلة استعمال التكنولوجيا، المحاضرات المرئية على الخصوص، قصد امتصاص الأعداد الكبيرة للمتعلمين، مع تحسين محسوس لمستوى التعليم والتكوين (سياق على المدى القصير).
 - المرحلة الثانية : تشهد اعتماداً على التكنولوجيات البيداغوجية الحديثة، تعتمد على الواب (التعلم عبر الخط أو التعلم الإلكتروني) قصد تحقيق ضمان النوعية (سياق على المدى المتوسط).
 - المرحلة الثالثة : وهي مرحلة التكامل، وخلالها يصادق على مرحلة التعليم عن بعد ويتم نشره عن طريق التعليم "من بعد" بواسطة قناة المعرفة.
- ويعتمد التعليم عن بعد في الوقت الراهن على شبكة منصة المحاضرات المرئية والتعليم الإلكتروني، وهي موزعة على غالبية المؤسسات.

2.3. شبكة المحاضرات المرئية والتعليم الإلكتروني لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي

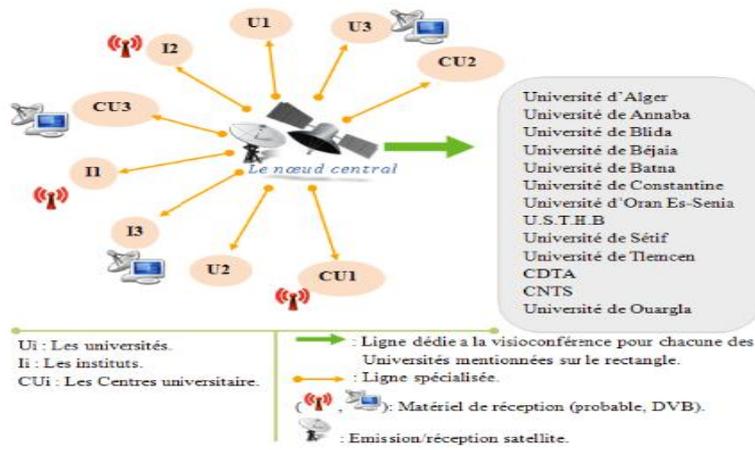
شرعت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي منذ 2003 في تجهيز كل المؤسسات بتجهيزات للتعليم عن بعد متخصصة بكلفة إجمالية تقدر بـ 716152000 دج، وتميزت هذه العملية بالاختيار الاستراتيجي فيما يتعلق باستخدام هذه التجهيزات، والتي تأخذ بعين الاعتبار التوافق مع الحاجات الأكاديمية العالمية والتماشي مع الخصوصية الوطنية. وذلك، لتحقيق الأهداف الموزعة على المراحل الثلاث¹.

بالنسبة للمدى القصير، يتم التركيز على عقلنة استعمال الموارد البشرية والمالية. وذلك، من خلال إقامة شبكة المحاضرات المرئية تدمج كل المؤسسات الجامعية، منها 13 موقعاً مرسلًا و 64 موقعاً مستقبلاً، ورغم أن هذه الشبكة تسمح بتسجيل و بث غير مباشر للدروس، فإنها مستعملة أساساً في شكل متزامن، يستلزم الحضور المصاحب للأستاذ، المرافق والطالب، ويمكن للنظام جمع 18 محاضرة مرئية في آن واحد، وقد تم توسيع الشبكة بدايةً من الدخول الجامعي 2010/2009 نحو المدارس التحضيرية التي تم تزويدها كذلك بمخابر افتراضية وقاعات تدريس متعددة الوسائط موصولة بشبكة خاصة للمحاضرات المرئية².

¹ http://services.mesrs.dz/e-learning/arabe/pg_nationale_arab.php. Consulté le 29/12/2016.

² Ibid.

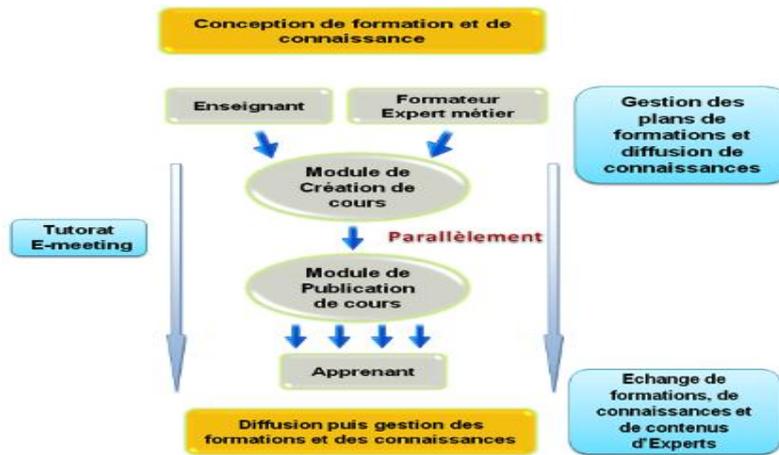
شكل 15: الهيكلة الشاملة لنظام المحاضرات المرئية



Source : http://services.mesrs.dz/e-learning/arabe/index_arab.php Consulté le 29/12/2016.

والمرحلة الموازية تتمثل في وضع نظام التعليم الإلكتروني، الذي يركز على قاعدة للتعليم عن بعد في صيغة (زبون - موزع) (client-server) يسمح بإعداد والوصول إلى موارد عبر الخط في شكل غير متزامن (مؤخر)، وبإمكان المتعلم الوصول إلى هذا النظام في أي وقت وأي مكان، بوجود أو عدم وجود مرافق، وتسمح القاعدة للأساتذة باستعمال مختلف الطرق عبر الخط (دروس، تمارين، دروس تطبيقية، نشاطات تدريب، ...)، كما تمنح المتعلم واسطة بيداغوجية ثرية، متنوعة ودائمة¹.

شكل 16 : الهيكلة الشاملة لمنصة التعليم الإلكتروني



Source : http://services.mesrs.dz/e-learning/arabe/index_arab.php Consulté le 29/12/2016.

وتوجد حالياً في المؤسسات الجامعية خلايا للتعليم عن بعد تضم خبراء بيداغوجيين، مهندسين وتقنيين استفادوا من تكوين متخصص ومنتوع في إطار مشاريع التعاون، خاصة في إطار مشروع ابن سينا (اليونسكو واللجنة الأوروبية)، وبرنامج التعاون مع سويسرا كوزيليرن

¹ Ibid.

(CoseLearn)، والجامعة الرقمية (AUF) التي مقرها جامعة العلوم والتكنولوجيا هواري بومدين بباب الزوار¹.

على المدى المتوسط، سيتم ضبط نظام تعليم عن بعد يسمح بإدماج خصوصيات التعليم الإلكتروني وتسهيلات التلفزيون ضمن تصور يتعدى حدود الجامعة، ومن المقرر على المدى البعيد إنجاز شبكة قطاعية يكون لها هيكله خاصة مستقلة عن تلك التابعة للمتعاملين التجاريين².

جدير بالذكر أن الوزارة أعلنت عن إطلاق نمط جديد للتدرج يخص الماستر عن بعد كعملية نموذجية على مستوى خمس مؤسسات جامعية (الجزائر 1، الجزائر 3، البليدة 2، قسنطينة، وهران) استقطبت حوالي 5000 طالباً تقدموا بطلبات التسجيل، كما أكدت الوصاية عن الشروع قريباً في إطلاق قناة جامعية جديدة لدعم هذا النمط من التعليم العالي، خاصة وأن الأستوديو والتجهيزات موجودة حالياً بجامعة التكوين المتواصل بالعاصمة³.

4. مشروع تطبيق ضمان جودة التعليم العالي وتأسيس مجلس الأخلاقيات والأدبيات

لقد تجسدت الإرادة السياسية في القيام بإصلاح يهدف إلى ترقية التعليم العالي نحو مستويات أفضل في سنة 2008 من خلال صدور القانون التوجيهي للتعليم العالي، والذي وإن لم يتطرق بصفة مباشرة وتفصيلية لتطبيق نظام الجودة في التعليم العالي إلا أنه كرس لأول مرة إمكانية فتح مؤسسات خاصة للتعليم العالي وضرورة مراقبتها وتقييمها بإنشاء ما يسمى بالمجلس الوطني للتقييم (CNE)، وتم تنظيم مؤتمر دولي حول ضمان الجودة من طرف الوزارة الوصية في جوان 2008، حيث كان بمثابة انطلاق دراسة إمكانية تطبيق ضمان الجودة في الجامعات الجزائرية، فانبثقت (خلية) فرقة عمل كُلفت من طرف الوزارة بالتفكير في المشروع مدعومة في البداية ببعض الخبراء الدوليين، كما تم ترسيم عمل الفرقة في سنة 2010 بقرار إنشاء اللجنة الوطنية لتطبيق ضمان الجودة في التعليم العالي والبحث العلمي (CIAQES) والتي تباشر عملها وفق ما أسند إليها من مهام⁴.

كما تم تأسيس مجلس أخلاقيات وأدبيات المهنة الجامعية للمرة الأولى في تاريخ الجامعة الجزائرية بموجب القانون التوجيهي الخاص بالتعليم العالي سنة 1999، حيث تم الشروع فيه مع دخول الموسم 2005/2006، وتمكن خلال عهده الأولى 2005-2009 من

¹ Ibid.

² Ibid.

³ الأستاذ طاهر حجار يشرف بنيزي وزو على افتتاح أشغال الملتقى الدولي حول نمط التعليم عن بعد، <https://www.mesrs.dz/ar/activite>. Consulté le 29/12/2016.

⁴ زين الدين بروش ويوسف بركان، مرجع سابق، ص. 813.

إعداد قانونه الداخلي ومن تنظيم عدد معتبر من نشاطات التوعية ذات الصلة بقضايا أخلاقيات وأدبيات الجامعة وبتعميمها، حيث تمكن الجهاز الاستشاري سنة 2010 من تجسيد أحد أهدافه والمتمثل في إعداد وتبني ميثاق الأخلاقيات والآداب الجامعية الذي تم نشره على مستوى الجامعات¹.

ثانيا : تقييم البحث العلمي في الجامعة الجزائرية

لقد أعطت الجزائر أهمية كبيرة للبحث العلمي. وذلك، من خلال الجهود المبذولة سواء على مستوى الاهتمام بالهيكل والمؤسسات أو على مستوى إرساء المنظومة الوطنية لترقية البحث العلمي في الجزائر، وهذا ما أثر بشكل واضح على مخرجات نشاط البحث العلمي في الجزائر داخليا وخارجيا. في هذا الجزء، سيتم التعرف على وضعية وظيفة البحث في الجامعة الجزائرية من خلال التطرق لتطور البحث العلمي والتطوير التكنولوجي بصفة عامة في الجزائر، وأهم الجهود التي بُذلت من أجل ترقية البحث العلمي، ثم سيتم التطرق لحصيلة بعض مخرجات البحث العلمي في الجزائر.

1. تطور البحث العلمي والتطوير التكنولوجي في الجزائر

كانت نشاطات البحث غداة الاستقلال تعتمد على مؤسسات يمكن تصنيفها إلى فئتين، المؤسسات المتخصصة والجامعة، وكانت هيئات البحث متمثلة في المركز الوطني للبحث العلمي ومحافظة الطاقة الذرية والمركز الوطني للدراسات الفضائية وديوان البحث العلمي والتقني في ما وراء البحار، وكان البحث العلمي متمركزاً في جامعة الجزائر العاصمة فقط، وكان ينضوي تحتها مجموعة من المعاهد، مثل : معهد الدراسات الشرقية الذي تم إنشاؤه سنة 1933، معهد الدراسات الفلسفية الذي تم إنشاؤه سنة 1952، معهد علم الأعراق البشرية الذي تم إنشاؤه سنة 1956 ومعهد البحث الصحراوي الذي تم إنشاؤه سنة 1937، وكان هناك تواجد أيضاً بعض المؤسسات ذات الطابع البحثي في جامعة الجزائر العاصمة².

بعد الاستقلال، مرت منظومة البحث العلمي بمراحل عديدة تزامنت مع إصلاحات التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر، والتي كانت تواكب التحولات السياسية، الاقتصادية والاجتماعية للبلاد. وعليه، يمكن إدراج أهم هذه المراحل فيما يلي³ :

¹ التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر، مرجع سابق، ص. 70.

² نفس المرجع، ص ص. 85-86.

³ يوسف صوار وعزالدين نزعي، تقييم سياسة البحث العلمي والتطوير التكنولوجي في الجزائر لتحقيق الأهداف الاقتصادية الوطنية، الملتقى الدولي الثالث حول : الأداء الصناعي والدور الجديد للجامعة : الفرص والتحديات (جامعة برج بوعرييج : 21-22 نوفمبر 2016)، ص ص. 4-7.

المرحلة الأولى (1962 - 1971) : تطرقت المعاهدات الفرنسية المتفق عليها غداة الاستقلال إلى مسألة البحث العلمي، حيث أكدت النصوص المتعلقة بالاتفاقيات والبروتوكولات على أن أنشطة ومراكز البحث العلمي تخضع دورياً للمراقبة وتعليمات وتوجيهات عامة من طرف المجلس الأعلى للبحث العلمي، حيث أنشأ هذا المجلس سنة 1963 بمساعدات مالية فرنسية لمدة أربع سنوات، وكان كل الباحثين في ذلك الوقت فرنسيين، وكل المشاريع كانت تحت إدارة فرنسية.

لم يحظ البحث العلمي في هذه المرحلة بالأهمية نظراً لانشغال المسؤولين الجزائريين بالأوضاع الصعبة للبلاد، هذا ما يفسر على الأقل استمرار فرنسا في تسيير هياكل البحث العلمي وأدى إلى إمضاء بروتوكول مشترك ثان في 16 مارس سنة 1968، والذي نتج عنه ميلاد هيئة التعاون العلمي لمدة أربع سنوات بتمويل مشترك بين فرنسا والجزائر التي بدأت تهتم بالبحث العلمي. وبالتالي، ركزت هذه المرحلة على مسألتين : الأولى، تتعلق بهياكل البحث التابعة لوصايتين، وصاية جزائرية وأخرى فرنسية ؛ الثانية، ترتبط بغياب سياسة وطنية للبحث العلمي وهو أمر طبيعي نظراً لصعوبة المرحلة.

المرحلة الثانية (1971 - 1982) : بعد إنشاء وزارة التعليم العالي والبحث العلمي سنة 1970، وبعد إصلاح التعليم العالي بدأ التفكير في تنظيم البحث العلمي، حيث أنشأت في سنة 1973 مؤسستان هما : المجلس الوطني للبحث (CNR)، مهمته تحديد توجهات البحث والمخطط الوطني للبحث ؛ الديوان الوطني للبحث العلمي (ONRS)، وهو هيئة مكلفة بتنفيذ البحث. وفي سنة 1974، تم إنشاء المركز الجامعي للأبحاث والإنجازات (CURER) في مدينة قسنطينة، وبالموازاة مع هذه الهيكلة تم إنشاء محافظة للطاقات المتجددة سنة 1982 التي وُضعت تحت رئاسة الجمهورية مباشرة، وبعد إنشاء هذه المحافظة بسنة حُلَّ الديوان الوطني للبحث العلمي ومعه حُلَّ أيضاً مركز البحوث والدراسات والإنجازات. وقد عرفت هذه الفترة بعض الإنجازات، حيث سجل الديوان الوطني للبحث العلمي خلال الفترة 1974-1983 الموافقة على 109 مشروع بحث ومساهمة في تأطير 200 أطروحة، كما نشر 1340 مقالةً علمياً¹.

المرحلة الثالثة (1983 - 1997) : شهدت مرحلة الثمانينيات في الجزائر عدة تغيرات في البحث العلمي، فبعد حل الديوان الوطني للبحث العلمي سنة 1983 تم إنشاء محافظة البحث العلمي والتقني، هذه المحافظة الثانية حاولت ترتيب البرامج الوطنية ذات الأولوية لكنها لم

¹ عبد الكريم بن أعراب، مستقبل البحث العلمي في الجزائر، مجلة جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية، العدد 13 (2003)، ص. 174. نقلاً عن يوسف صوار وعزالدين نزعي، مرجع سابق، ص. 5.

تعمر طويلاً ؛ لأن في سنة 1986 استبدلتا كلا المحافظتين بالمحافظة العليا للبحث (HCR) التي وضعت تحت وصاية رئاسة الجمهورية بعد أربع سنوات، وعندما توصلت إلى وضع المعالم المتعلقة بتنشيط البحث العلمي استبدلت المحافظة السامية للبحث بالوزارة المنتدبة للبحث والتكنولوجيا والبيئة سنة 1990، هذه الوزارة لم تعمر سوى سنتين لتستبدل بكتابة الدولة للبحث لدى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي سنة 1992، وهي الكتابة التي بقيت أقل من سنة لتحل سنة 1993، وتستند مهمة البحث العلمي لوزارة التعليم العالي لمدة ست سنوات، خلال هذه الفترة تم إنشاء وكالتان، الوكالة الوطنية لتطوير البحث الجامعي (ANDRU) والوكالة الوطنية لتطوير البحث في الصحة (ANDRS).

المرحلة الرابعة (1998 - 2008) : تُوّجت جهود هيكلية قطاع البحث وتطويره بصدور القانون رقم 98-11 المتضمن للقانون التوجيهي والبرنامج الخماسي للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي 1998-2002، حيث يعتبر من بين الحلول التي حاولت الجزائر وضعها للارتقاء بالبحث العلمي في خدمة التنمية بكل جوانبها للبلد، وبدأت التحضيرات الفعلية له سنة 1996 إلا أنه لم يصدر إلا بعد سنتين ؛ أي في سنة 1998، ولم يدخل حيز التنفيذ إلى بعد سنتين أيضاً ؛ أي في سنة 2000، ويعتبر هذا القانون الذي يكرس البحث العلمي والتطوير التكنولوجي أولوية وطنية في نظر مُعدِّيه، فهو يترجم نظرة الدولة حول العلم والتكنولوجيا بوصفهما عاملان حاسمان للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد.

المرحلة الخامسة (2008 - 2012) : قصد تعزيز المكتسبات المحققة في البرنامج الخماسي 1998-2002 ومعالجة النقائص ونواحي القصور، تم إعداد قانون خماسي للفترة 2008-2012، والذي سُمي بالقانون المعدل والمتمم للقانون 98-11 المتضمن القانون التوجيهي والبرنامج الخماسي للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي 1998-2002.

ويلاحظ من خلال المراحل السابقة أن البحث العلمي في الجزائر واجه عدة صعوبات خاصةً فيما يتعلق بالهياكل المكلفة بالبحث، حيث شهدت حركية عبر عدة وصايات، الأمر الذي كان له الأثر السلبي على نشاط البحث في ذلك الوقت. الجدول الموالي يوضح التطور المؤسساتي للبحث في الجزائر.

جدول 17 : التطور المؤسسي للبحث في الجزائر

سنة الحل	الوصاية	سنة التأسيس	الهيئة
1968	-	1963	مجلس البحث
1971	-	1968	هيئة التعاون العلمي
1973	-	1971	المجلس المؤقت للبحث العلمي
1983	وزارة التعليم العالي	1973	الهيئة المؤقتة للبحث العلمي
1986	رئاسة الجمهورية	1982	محافظة الطاقات الجديدة
1986	الوزارة الأولى	1984	محافظة البحث العلمي والتقني
1990	رئاسة الجمهورية	1986	المحافظة العليا للبحث
1991	الوزارة الأولى	1990	الوزارة المنتدبة المكلفة بالبحث والتكنولوجيا
1991	الوزارة الأولى	1991	الوزارة المنتدبة المكلفة بالبحث والتكنولوجيا والبيئة
1992	وزارة الجامعات	1991	أمانة الدولة للبحث
1993	وزارة التربية الوطنية	1992	أمانة الدولة
1994	وزارة التربية الوطنية	1993	الوزارة المنتدبة المكلفة بالجامعات والبحث
-	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي	2000	الوزارة المنتدبة لدى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي المكلفة بالبحث العلمي
-	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي	2008	المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي

المصدر : التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر، وثيقة صادرة عن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (الجزائر : 2012)، ص. 89.

وتجدر الإشارة إلى أن منظومة البحث العلمي الجزائرية تمر بمرحلة جديدة في الوقت الراهن للتماشي مع الاستراتيجيات العالمية الرائدة في هذا المجال ومسايرة ركب الأمم المتقدمة تكنولوجياً للحد من الفجوة التكنولوجية الفاصلة بين الدول المتقدمة وتلك التي هي في طور النمو. لذلك، جاء مشروع القانون التوجيهي للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي الثالث لاستكمال المخطط الخماسي (2008-2012)، والذي يركز على مبدأ التوجيه والمتابعة في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي من خلال مختلف المقترحات التنفيذية للبحث، وهو ما يعني عدم التنصيص على المخططات الخماسية للبحث¹.

¹ المجلس الشعبي الوطني، التقرير التمهيدي عن مشروع القانون التوجيهي حول البحث العلمي والتطوير التكنولوجي (الجزائر : 2 سبتمبر

2015)، شوهف في 2017/01/08، في :

<http://www.apn.dz/AR/textes-de-lois-ar/264-2015-09-13-09-08-19/2232-2015-09-14-09-10-37>

2. المجهودات المبذولة لترقية البحث العلمي في الجزائر

من أجل تجاوز مختلف التحديات ومعالجة مختلف النقائص، سعت الدولة الجزائرية إلى اتخاذ إجراءات لتطوير وترقية البحث العلمي، تجسدت هذه الإجراءات في إصدار قوانين توجيهية وبرامج خماسية متعلقة بالبحث العلمي والتطوير التكنولوجي. وعليه، أُدرجت مختلف الإجراءات والجهد المبذولة ضمن هذه القوانين والبرامج.

1.2. ميلاد المنظومة الوطنية للبحث (المخطط الخماسي الأول 1998-2002)

إن صدور القانون رقم 98-11 المؤرخ في 22 أوت 1998 والمتضمن للقانون التوجيهي والبرنامج الخماسي حول البحث العلمي والتطوير التكنولوجي 1989-2002 يعتبر أحد أهم المحطات التي سجلت ميلاد منظومة حقيقية للبحث في الجزائر، حيث حدد هذا القانون المبادئ المتعلقة بترقية البحث العلمي والتطوير التكنولوجي، وكذا التدابير والطرق والوسائل الواجب توفيرها لتحقيق الأهداف والبرامج المسطرة. وفي هذا الإطار، ومن خلال هذا القانون تم تسطير الأهداف التالية¹ :

- ضمان ترقية البحث العلمي والتطوير التكنولوجي، بما في ذلك البحث العلمي الجامعي؛
- تدعيم القواعد العلمية والتكنولوجية للبلاد؛
- تحديد الوسائل الضرورية للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي وتوفيرها؛
- رد الاعتبار لوظيفة البحث داخل مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي والمؤسسات المعنية بالبحث وتحفيز عملية تثمين نتائج البحث؛
- دعم تمويل الدولة للنشاطات المتعلقة بالبحث العلمي والتطوير التكنولوجي؛
- تثمين المنشآت المؤسساتية والتنظيمية من أجل التكفل الفعال بأنشطة البحث العلمي والتطوير التكنولوجي.

لقد كان الهدف أن تعكس البرامج المحددة إشكالية التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية في البلاد ؛ فبالإضافة إلى الاهتمام بالجانب المادي والبشري للبحث العلمي، ركز القانون على تحديد الهيئات التي تأخذ على عاتقها تنظيم البحث العلمي وتثمين نتائجه، وكان ذلك بداية بارزة وانتقال هام في مجال التشريع الخاص بالبحث العلمي في الجزائر الذي أصبح يشكل أحد أولويات سياسة الدولة، ولقد قُسم البحث العلمي إلى ثمانية مجالات تغطي مجموعها مختلف القطاعات، وتتمثل في مجال العلوم الأساسية ؛ مجال المواد الأولية والتكنولوجيا ؛ مجال التربية والثقافة والاتصال ؛ مجال الاقتصاد والقانون والمجتمع ؛ مجال

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 62 (الجزائر : 24 أوت 1998)، ص. 4.

البناء والتعمير والسكن ؛ مجال تهيئة الإقليم والبيئة ؛ مجال الصحة ؛ مجال الفلاحة والموارد المائية¹.

وحسب المادة 7، فإن القانون رقم 98-11 يُدرج البرمجة الوطنية لنشاطات البحث العلمي والتطوير التكنولوجي في إطار الإستراتيجية الوطنية للتنمية الشاملة، وحددت المادة 9 من القانون تنظيم نشاطات البحث العلمي والتطوير التكنولوجي في شكل برامج وطنية للبحث، بحيث يمكن أن تكون هذه البرامج ذات طابع قطاعي أو مشترك بين القطاعات و/أو ذات طابع خاص، ويتم تقسيم كل برنامج إلى ميادين، وكل ميدان إلى محاور، وكل محور إلى مواضيع، وكل موضوع إلى مشاريع بحث، ويقوم بانجاز كل مشروع أو مشاريع بحث فرقة بحث أو أكثر².

وتجدر الإشارة إلى أن القانون رقم 98-11 عمل على إدخال تغييرات هامة على نمط البرمجة، ليُحدث القطيعة مع تطبيق نمط البرمجة الذي كان سائداً قبل صدوره، والذي كان يرتكز على المفهوم (bottom up) (من الأسفل إلى الأعلى)، والذي بموجبه تُحوّل مشاريع البحث المحددة والمقترحة من طرف الباحثين أنفسهم إلى هيئات المداولة لتأييدها لتصبح بذلك العناصر المكونة لمخطط البرنامج الوطني للبحث، وقد اثبت الواقع محدودية هذا المفهوم وأن جزءاً كبيراً من مشاريع البحث لم يكن يعكس الانشغالات الأساسية للبلاد، وأصبحت البرمجة مرتكزة على المفهوم (top down) (من الأعلى إلى الأسفل) من خلال تعريف وإعداد البرامج الوطنية للبحث التي تعكس إشكاليات التطور الاقتصادي والاجتماعي للبلاد في مجموعة مترابطة من محاور ومواضيع البحث³.

إن تطبيق القانون رقم 98-11، وخاصةً فيما يتعلق بالمراسيم التنفيذية المتعلقة بتنظيم وسير اللجان القطاعية والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي، ووحدات البحث، ومخابر البحث، ومجموع الوحدات المخصصة للبحث العلمي الخاضعة للمراقبة البعيدة سمح بـ 4 :

- إعداد وتطبيق 27 برنامج بحث وطني من بين 30 برنامجاً مسطراً؛
- تنصيب 21 لجنة قطاعية من بين 27 دائرة وزارية معنية؛

¹ عبد المجيد بن نعمية، التعاون الجزائري الخارجي في مجال البحث العلمي وأثره في ترقية المخرجات، منتدى الشراكة المجتمعية الثاني في مجال البحث العلمي (جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية : 26-27 أبريل 2011)، ص. 2.

² الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، مرجع سابق، ص. 5.

³ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 10 (الجزائر : 27 فيفري 2008)، ص. 17.

⁴ نفس المرجع، ص. 7.

- اعتماد 640 مخبر بحث داخل مؤسسات التعليم العالي؛
- إنشاء 16 مركز بحث في إطار المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي؛
- إنشاء وحدتي بحث؛
- تنصيب الوكالة الوطنية لتثمين نتائج البحث؛
- إنشاء فرع ذو طابع اقتصادي لدى المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي؛
- تنصيب المجالس العلمية ومجالس الإدارة لدى المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي؛
- إشراك 13700 أستاذ باحث و 1500 باحث دائم من بين المجموع الكلي الذي حدده القانون والمقدر بـ 16000؛
- الشروع في بناء الهياكل القاعدية للبحث الخاصة ببرامج تكنولوجيات الإعلام والاتصال وتكنولوجيات الفضاء، والبيوتكنولوجيا، والطاقات المتجددة، والصحة، والزراعة والتغذية والمجتمع والسكان، وكذا العلوم الاجتماعية والإنسانية؛
- وفيما يتعلق بالتمويل، فلقد ارتفع متوسط الدعم المخصص للفترة 1999-2005 إلى 34.226 مليون دج، خُصص منها 17.550 مليون دج كاعتمادات تسيير لدعم محيط البحث، و 14.154 مليون دج كاعتمادات للتجهيزات، و 2.562 مليون دج لتنفيذ البرامج الوطنية للبحث.

وتجدر الإشارة إلى أن القانون رقم 98-11 قد برمج مبلغ 133 مليار دينار لتمويل : البرامج الوطنية للبحث بـ 11.833 مليار دينار، تعزيز محيط البحث بـ 41.620 مليار دينار، وبالنسبة للاستثمارات في الهياكل القاعدية والتجهيزات، فقد خصص 79 مليار دينار ؛ أي ما يمثل 60% من الدعم المالي المبرمج في القانون المتعلق بالبحث¹.

ورغم ما تحقق من نتائج إيجابية نتيجة تطبيق القانون رقم 98-11، إلا أن البحث العلمي في الجزائر لم يصل إلى المستوى المأمول حسب المقاييس الدولية، فقد تم تسجيل العديد من النقائص والاختلالات. ونتيجةً لذلك، تم إصدار القانون رقم 08-05.

2.2. رفع منظومة البحث إلى الدرجة الأمثل (المخطط الخماسي الثاني 2008-2012)

لقد صدر القانون رقم 08-05 المؤرخ في 23 فيفري سنة 2008، ليعدل ويتم القانون رقم 98-11، والذي تضمن اعتماد البرنامج الخماسي الثاني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي 2008-2012.

¹ نفس المرجع، ص. 32.

وسعيًا لتعزيز المكاسب المتحصل عليها ومعالجة النقائص المسجلة، تمحورت التعديلات حول المواد المتعلقة بالفترة الخماسية، والأهداف الجديدة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي المسطرة في آفاق عشرية، وقائمة البرامج الوطنية للبحث، والمجهود المالي في البحث، وكذا ظروف تعبئة الموارد البشرية¹. ولقد تم تحديد الأعمال الواجب تطبيقها خلال الفترة الخماسية 2008-2012 في مجال البرمجة والتنظيم والتدابير المؤسسية، وتطوير الموارد البشرية، والبحث الجامعي والتطوير التكنولوجي وتطوير الهندسة، والبحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، والمعلومات العلمية والتقنية، والتعاون العلمي إضافةً إلى التثمين والهيكل القاعدية والتجهيزات الكبرى وتمويل البرنامج الخماسي².

وبصورة أكثر دقة، تمحورت التعديلات والإجراءات التي أُدرجت في هذا القانون حول سبع نقاط أساسية³ :

- وضع أفق زمني لأهداف البحث الأساسية يمتد على مدى 10 سنوات ؛ أي أن البرمجة تكون خماسية، ولكنها تكون في أفق 10 سنوات. وذلك، لارتباطها بالأوضاع الاقتصادية للبلاد. فمثلاً* : فيما يتعلق بالطاقات المتجددة، فإن أبعاد وزارة الطاقة والمناجم والدولة ككل هو الوصول بعد 10 سنوات إلى نسبة 5% من الطاقة تكون مصدرها الطاقات المتجددة. وبالتالي، يُترجم هذا الهدف الاقتصادي والسياسي على مستوى البحث العلمي ببرامج بحث توافق هذه الإرادة السياسية والاقتصادية. ومنه، البعد والهدف يكون على 10 سنوات، البرمجة تكون على 5 سنوات، التقييم يكون سنوي والتمويل يكون على ثلاث سنوات؛
- تفعيل المجلس الوطني للبحث العلمي والتقني وتجديد تشكيلته، بحيث تتكون من جميع الوزارات المعنية تحت إشراف رئيس الحكومة؛
- استحداث المجلس الوطني للتقويم، كأداة لتقويم أنشطة البحث ودعم المجلس الوطني للبحث العلمي والتقني؛
- إرساء الأسس القانونية التي تسمح بتتصيب الهيئة الوطنية "المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي"، وتفعيل دورها وتنظيم سيرها ومنحها استقلالية التسيير؛

¹ نفس المرجع، ص. 7.

² نفس المرجع والصفحة سابقاً.

³ يوسف صوار وعزالدين نزعي، مرجع سابق، ص ص. 7-8.

* المثال مأخوذ من كلمة سعاد بن جاب الله، الوزيرة المنتدبة لدى وزير التعليم العالي والبحث العلمي المكلفة بالبحث العلمي للمجلس الشعبي الوطني عند مناقشة مشروع القانون التوجيهي والبرنامج الخماسي للفترة 2008-2012 (الجزائر : 11 ديسمبر 2007). أنظر : يوسف صوار وعزالدين نزعي، مرجع سابق، ص. 8.

- استحداث وكالات موضوعاتية للبحث* في جميع الميادين على شاکلة الوكالة الوطنية لتطوير البحث في الصحة التي أنشأت من قبل. وذلك، لتسهيل الأمور المتعلقة بالتنسيق ومتابعة وبرمجة وتقييم وتمويل أنشطة البحث؛
- استحداث فرق بحث للتكفل بالمشاريع التي يتطلب إنجازها تعاون هيئات عديدة؛
- استحداث مصالح مشتركة هدفها الاستعمال الأمثل للكفاءات والأجهزة. وذلك، عن طريق تجميع الجهود البشرية والمادية التي تخدم مشروع بحث معين دون نسيان أو إقصاء أي طرف من شأنه الاستفادة و/أو الإفادة، مما يؤدي إلى نتائج عملية ومرضية.
- ولقد خطط القائمون على البحث العلمي في الجزائر لتحقيق عدد كبير من الانجازات كنتيجة لتطبيق الإجراءات المدرجة في القانون، منها¹ :
- مساهمة الأسرة العلمية في التكفل بمشاكل التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد والتكوين من خلال البحث لعدد معتبر من الأساتذة الباحثين (28000) وباحثين دائمين (5000)؛
- إنجاز 1000 فضاء بحث داخل المؤسسات الجامعية، إضافة إلى إنجاز وتجهيز العديد من مراكز البحث العلمي موزعة عبر مختلف الولايات؛
- تنصيب عشر لجان متعددة القطاعات لترقية وبرمجة وتقييم البحث العلمي والتقني. وفي هذا الإطار، تم مباشرة أكثر من 100 برنامج، وتم إحصاء 23819 أستاذاً باحثاً متنسباً إلى مختلف مخابر البحث، والتي بلغ عددها 1046 مخبراً بحثياً معتمداً².
- كما تكفلت الفترة الخماسية 2008-2012 بإنجاز مرافق وتجهيزات كبرى خاصة بالبحث. لذلك، تم الشروع في إنجاز ستة أنواع من المرافق هي : مجمعات مخابر، مراكز ووحدات البحث، أقطاب الامتياز العلمية داخل مؤسسات التعليم العالي والبحث، المنشآت العلمية المشتركة بين الجامعات، الأقطاب التقنية وكذا التجهيزات الكبرى المدرجة في إطار برامج التعبئة لاسيما في مجال البحث الفضائي والنووي والتكنولوجيا الحيوية³.
- وبالنسبة للتمويل، فقد قُدر الغلاف الإجمالي التقديري اللازم لتطوير وترقية البحث العلمي والتطوير التكنولوجي للفترة 2008-2012 بـ 100 مليار دينار، موزعاً بنسبة 73%

* الوكالة الموضوعاتية للبحث : هي مؤسسة رائدة موجودة بين الإدارة المركزية وكيانات تنفيذ أنشطة البحث، تُكلف بتنسيق برامج البحث التابعة لميدان اختصاصها وتثمينها. أنظر : الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 71 (الجزائر : 30 ديسمبر 2015)، ص. 7.

¹ عبد المجيد بن نعمة، مرجع سابق، ص. 4.

² التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر، مرجع سابق، ص ص. 105، 109.

³ نفس المرجع، ص. 110.

تمويل محيط البحث والبرامج الوطنية و 27% لاستثماراتها في الهياكل القاعدية والتجهيزات الكبرى¹.

3.2. تحسين وتعزيز النسق الوطني لمنظومة البحث (القانون رقم 15-21)

أكدت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي عند المصادقة على مشروع القانون رقم 15-21 المؤرخ في 30 ديسمبر سنة 2015 أن المشروع سيعزز المنظومة التشريعية للبحث العلمي في الجزائر، وأن القانون يهدف إلى إدماج البحث العلمي في المجال الاقتصادي والاجتماعي من خلال الاستفادة من نتائج البحث في تحقيق التنمية، كما يهدف إلى تحويل نتائج البحث والمعرفة من النطاق الأكاديمي إلى العالم الاقتصادي والاجتماعي. وذلك، بعد تحديد مواضيع البحوث العلمية وفقاً للاحتياجات الوطنية².

وبصفة عامة، تتمثل الأهداف الكبرى التي تضمنها مشروع القانون 15-21 في تشجيع المؤسسات الوطنية والعمومية والخاصة للمشاركة بشكل أكبر في البحث العلمي والابتكار والتطوير التكنولوجي، وتقريب البحث العلمي من المؤسسة من خلال وضع هدف دائم يتمثل في التثمين الاقتصادي للبحث العلمي، بالإضافة إلى دعم الدولة للمؤسسة العمومية والخاصة، والانتداب المؤقت للباحثين الجامعيين لدى المؤسسات المبتكرة، وإنشاء مراكز ابتكار وتحويل تكنولوجي من أجل مراقبة هذه المؤسسات³.

من هذا المنطلق، سطر مشروع القانون رقم 15-21 مجموعة من المقترحات أهمها⁴ :

- في مجال التنظيم، إعادة النظر في تشكيلة المجلس الوطني للتقييم ليضم بالأساس شخصيات علمية مستقلة وفي نفس الوقت يعزز مهام الوكالات الموضوعاتية لتشمل برمجة نشاطات البحث وتقييم نتائجها من خلال اللجان المشتركة بين القطاعات؛
- في مجال البرمجة، وضع آليات انتقاء البرامج الوطنية للبحث حسب الأولوية، من خلال منح الإمكانية لكافة الدوائر الوزارية لاقتراح الميادين أو المحاور التي تعتبرها كذلك؛
- فيما يتعلق بالتقييم ببعديه الداخلي والخارجي، يتعين وضع قواعد تسير هذه العملية، بحيث تكون مشتركة بين جميع مجالات البحث وذات طابع عالمي وملزمة لجميع الأطراف؛

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 10، مرجع سابق، ص. 37.

² لبنى د، نواب المجلس الشعبي الوطني يصادقون على مشروع القانون التوجيهي للبحث العلمي، جريدة الإخبارية (18 سبتمبر 2015)، شوهدي في 2017/01/08، في : <http://www.elikhbaria.com/ar/news/6987.html>

³ المجلس الشعبي الوطني، مرجع سابق.

⁴ مباركى : القانون التوجيهي حول البحث العلمي والتطوير التكنولوجي يهدف لتطوير وظائف المنظومة الوطنية للبحث، الإذاعة الجزائرية (20 أبريل 2015)، شوهدي في 2017/01/08، في : <http://radioalgerie.dz/news/ar/article/20150420/37755.html>

- في مجال الموارد البشرية، يتعين وضع النصوص التطبيقية بالنسبة للإجراءات التي ينص عليها القانون بخصوص تثمين وتطوير هذه الموارد، كما يتعين تثمين التجربة المهنية التي اكتسبتها الأطارات التقنية التي تعمل أو التي سبق لها العمل في القطاع الصناعي والتي تشكل رصيذاً حقيقياً من المعارف الثمينة؛
- بالنسبة لتثمين نتائج البحث والابتكار والتطوير التكنولوجي، تكريس دعم السلطات العمومية للمؤسسة المبتكرة في كافة المراحل، وتمكين المؤسسات الاقتصادية التي تستثمر في ميدان البحث من اعتمادات مالية تقتطع من ميزانية البحث الوطنية.

في هذا الإطار، أكدت الوزارة الوصية أن حجم الغلاف المالي الذي أنفق على كل مشاريع البحث العلمي والتطوير التكنولوجي بعنوان الصندوق الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي من سنة 2008 إلى سنة 2014 قد بلغ قيمة 69.77 مليار دينار، واعتبرت أن مشروع القانون الجديد يهدف إلى تحسين النسق الوطني للإطار العام للبحث العلمي وتعزيزه، حيث تم إعداده بناءً على تقييم المراحل السابقة¹.

ولقد أفادت المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي (DGRSDT) أنه تم وضع خلال خمس سنوات الأخيرة تحت تصرف مخابر البحث العلمي مبلغ مالي قدره 13314900000.00 دج خاص بالتسيير وأزيد من 16258756976.67 دج خاص بالتجهيز، كما تم إنجاز أكثر من 497 مخبر، ويوجد أزيد من 310 مخبر في طور الإنجاز و207 مخبر قيد الدراسة، ليصل العدد الإجمالي للمخابر إلى أكثر من 1400 مخبر بحث². الجدول الموالي يوضح عدد مخابر البحث المعتمدة في كل سنة من سنة 2000 إلى سنة 2015.

¹ عنان م.، حجار يقدم مشروع القانون التوجيهي للبحث العلمي بالغرفة السفلى، جريدة النصر (15 سبتمبر 2015)، شوهده في 2017/01/24،

في : <http://www.djazairress.com/annasr/121135>

² حفيظ أوراق، خطاب بمناسبة اللقاء مع مديري مخابر البحث الجامعية ونواب مدراء الجامعات الملكيين بالبحث العلمي(2016)، ص ص. 1-2.

متاح في : www.dgrsdz.dz/images/document/Discours_ar.pdf

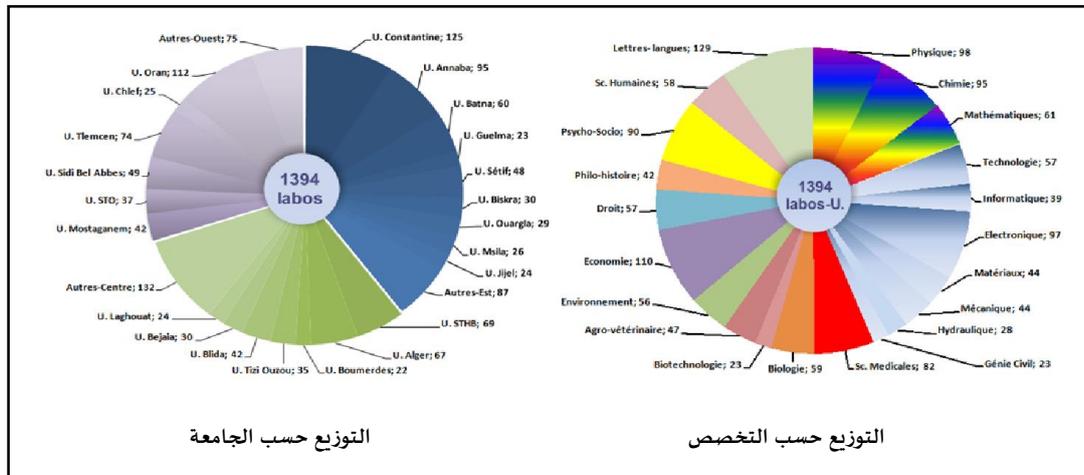
جدول 18 : عدد مخابر البحث المعتمدة في الجزائر في كل سنة

السنة	عدد المخابر
2000	69
2001	140
2002	80
2003	55
2005	17
2006	26
2007	22
2008	16
2009	45
2010	62
2011	132
2012	258
2013	162
2014	57
2015	90
العدد الإجمالي	1431

Source : <http://dalilab.dgrsdz.dz/index.php?option=5>. Consulté le 13/09/2017.

ولقد تم توزيع هذه المخابر حسب التخصصات وحسب الجامعات كما هو موضح في الشكل الآتي :

شكل 17 : توزيع مخابر البحث الجامعية حسب التخصص وحسب الجامعة



Source : A. Mefedjeh, State of play of scientific research and developing technology in Algeria, **Les portes ouvertes sur la recherche scientifique** (Université de M'Sila : 7-8 Mars 2016). disponible en : <http://slideplayer.fr/slide/10622178/>

وتجدر الإشارة إلى أن الوزارة الوصية بالتعاون مع DGRSDT شرعت خلال سنة 2016 في عملية إحصاء وتطهير للمخابر عبر المؤسسات الجامعية، حيث تم تصنيف المخابر وفقاً لثلاثة مؤشرات تحمل اللون الأخضر والبرتقالي والأحمر ؛ فالمؤشر الأخضر يرمز إلى مخابر الامتياز التي لها القدرة على المنافسة الدولية، والمؤشر الأحمر يعني ضرورة غلقها كونها لا تأتي بالجديد، أما المؤشر البرتقالي فيعني منح فرصة أخرى للمخابر المصنفة في هذه الخانة حتى يتسنى لها رفع التحفظات التي وجهتها لها اللجنة. ووفقاً لهذا التقييم، تم تصنيف 400 مخبر في الضوء الأخضر، 100 مخبر في الضوء الأحمر و900 مخبر في الضوء البرتقالي. لذلك، تم تقرير إيجاد نوعين من المخابر في المستقبل، مخابر امتياز وطنية تشارك حقيقةً في تطور المعرفة والتكنولوجيا وحل مشاكل القطاعات الأخرى، ومخابر محلية تكون تابعة للجامعة الأصلية ؛ والفارق الأساسي بين الشكليين هو استقلالية عمل الباحث على مستوى المخابر المحلية، كما تمنح لها فرصة الوصول إلى صفة الامتياز، في حين أن المخابر الوطنية تعمل وفق مشاريع لها صلة باحتياجات الدولة والقطاعات الاقتصادية والاجتماعية¹. وفي خطوة مهمة، أعلنت المديرية عن مشروع إطلاق مختبرات التصنيع (FabLabs) على مستوى الجامعات والمدارس العليا، وهي عبارة عن فضاءات مفتوحة للطلبة وطلبة الدكتوراه لتجريب أفكارهم ولإثراء معارفهم التطبيقية في مجال الإلكترونيات وتصميم النماذج (ملحق 1).

وأكدت DGRSDT بأن الجزائر تملك أكثر من 27000 أستاذاً في قطاع البحث و2500 باحث دائم، وأن نسبة الأساتذة المحاضرين لا تتجاوز 30%، ما يمثل 8000 باحث حاصل على شهادة الدكتوراه، وأن نسبة الحاصلين على شهادة الدكتوراه في كل 1000 نسمة في الجزائر لم تتعدى 0.3، أين بلغت هذه النسبة 17 في سويسرا و7 في ألمانيا و6 في الولايات المتحدة والمملكة المتحدة و3 في فرنسا. لذلك، ترفع الجزائر التحدي لبذل مزيد من الجهود للوصول إلى النسبة العالمية المقدرة بـ 1، من خلال تكوين أزيد من 30000 طالب دكتوراه في آفاق 2020، مع مراعاة أن لا يكون ذلك على حساب النوعية².

ويُلاحظ حسب DGRSDT أن أزيد من 15000 باحث في المخابر حاصلين على شهادة الماجستير فقط، وأن 4000 طالب دكتوراه فقط من هم أعضاء في مخابر البحث³. كما يُلاحظ أن نسبة الأساتذة غير المنتمين لمخابر البحث الجامعية تقدر بـ 48%، وهذا يعني أن

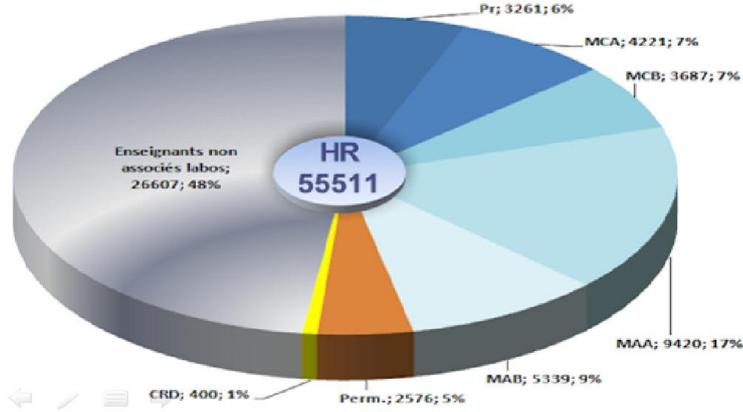
¹ مليكة خلاف، 70% من الباحثين الجزائريين غير متحصلين على شهادة الدكتوراه، جريدة المساء (20 مارس 2016)، شوهد في <http://www.djazair.com/elmassa/120289>، في : 2017/02/15

² حفيظ أوزاق، مرجع سابق، ص. 4.

³ نفس المرجع، ص. 4-5.

تقريباً نصف مجموع الأساتذة في المؤسسات الجامعية في الجزائر غير منتمين لمخابر البحث، وهذا ما يوضحه الشكل الموالي :

شكل 18 : توزيع الأساتذة حسب الانتماء لمخابر البحث



Source : A. Mefedjehk, State of play of scientific research and developing technology in Algeria, **Les portes ouvertes sur la recherche scientifique** (Université de M'Sila : 7-8 Mars 2016). disponible en : <http://slideplayer.fr/slide/10622178/>

إضافة إلى ما سبق، أشارت DGRSDT إلى أنه تم الاستثمار في نظام الوصول عبر الانترنت إلى وثائق SNDL الذي كلف الدولة 1.4 مليار دج وشبكة الانترنت الأكاديمية ARN، حيث تم تخصيص أكثر من 2 مليار دج لصيانة هذه المصالح، كما تم إنفاق مزيد من 42 مليار سنتيم من ميزانية المخابر لتنظيم التظاهرات العلمية، حيث نُظمت أكثر من 1200 تظاهرة علمية خلال خمس سنوات الأخيرة، وتم إنفاق أكثر من 13 مليار دج لتنفيذ 2800 مشروع بحث وطني¹.

وفي ظل هذه الجهود المبذولة لترقية البحث العلمي، يؤكد كاتب الدولة الأسبق لدى الوزير الأول للاستشراف والإحصاء بشير مصيطفى أن ميزانية قطاع التعليم العالي لسنة 2016 تمثل 4% من إجمالي الموازنة العامة للدولة و1.9% من الناتج الداخلي الخام، ونصيب البحث العلمي لا يتعدى 0.22% من الموازنة أو 0.1% من الناتج الداخلي الخام، مما يتطلب تصحيح الوضع لتلبية احتياجات نموذج النمو الجديد للبلاد².

عموماً، ومن خلال النظرة العامة للجهود المبذولة، اتضح أن الجزائر خطت خطوات مهمة في سبيل ترقية البحث العلمي، فمراحل بناء المنظومة البحثية بمختلف مكوناتها تعتبر حجر أساس لإشراك البحث العلمي في المساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد.

¹ نفس المرجع، ص ص. 8-9.

² ميزانية البحث العلمي في الجزائر لا تتعدى 0,1 في المائة، **البليدة نيوز** (11 ماي 2016)، شوهد في 2017/02/09، في : <http://blidanews.com/242>

لكن رغم ذلك، تبقى هذه الجهود بحاجة إلى تنظيم واهتمام أكثر للارتقاء بالمنظومة إلى المستوى الدولي، حيث تحتاج مختلف التحديات التي تواجهها البلاد إلى تثمين المخرجات الناتجة عن الجهود المبذولة. وذلك، من خلال خلق ديناميكية وتفاعل بين مختلف الأطراف الفاعلة والتي تركز أساساً في المجالات المؤسساتية للحلزون الثلاثي، الجامعة، الصناعة والحكومة.

3. حصيلة بعض مخرجات البحث العلمي في الجزائر

قد يكون من الصعب حصر وإحصاء كل مخرجات نشاط البحث العلمي في الجزائر سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي. ولكن، يمكن الاعتماد على بعض الأرقام والإحصائيات لإعطاء صورة عامة عن واقع الإنتاج العلمي للباحثين الجزائريين.

– **براءات الاختراع** : تعتبر براءة الاختراع أحد أهم مخرجات البحث العلمي التي تُصنف ضمن المؤشرات المهمة للابتكار في الدول، والتي تنتج عن نشاط البحث العلمي والتطوير التكنولوجي سواء على مستوى مخابر البحث الجامعية أو مختلف الوحدات والمراكز البحثية. وبالنسبة للجزائر، فلقد سجلت زيادة معتبرة في إنتاج براءات الاختراع، حيث تم تسجيل 200 براءة اختراع مع نهاية سنة 2016، منها 91 براءة مسجلة باسم مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي، و 80 براءة مسجلة باسم مراكز البحث التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، و 26 براءة مسجلة باسم مراكز ومعاهد البحث غير التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، و 3 براءات باسم وكالات البحث التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي ؛ وهذا يعني أن الشبكة الجامعية قدمت تقريباً ما نسبته 46% من مجموع البراءات المسجلة في الجزائر¹. الجدول أدناه يوضح ترتيب مؤسسات التعليم العالي حسب عدد براءات الاختراع المنتجة من طرف الباحثين المنتمين إليها.

¹ **Éléments sur la Propriété Intellectuelle en Algérie & Recueil des brevets d'invention 2015 & 2016**, Un document publié par Direction Générale de la Recherche Scientifique et du Développement Technologique (Alger : 2016), p. 6.

جدول 19 : ترتيب الجامعات الجزائرية حسب عدد براءات الاختراع

n°	Etablissement	N. brevets	domaines
Enseignement Supérieur			
01	Université de Blida 1	16	Physique-Mécanique-Chimie-Aéron.
02	Université d'Oran - Sénia	10	Techniques Industrielles
03	Université Mouloud Maameri Tizi Ouzou	06	Physique
04	Université de Sétif 1	06	Techniques Industrielles (Plastique)
05	Université de Boumerdes	05	Chimie-Electronique
06	Université Omar Tlidji de Laghouat	05	Physique-Mécanique
07	Université Mchamed Khider de Biskra	07	Physique
08	Université Yahia Farès de Médéa	01	Santé-Génie des procédés-Electronique
09	Université Aboubeker Belkaid de Tlemcen	03	Physique-TIC
10	Université de Constantine 1	08	Constructions Fixes
11	Université de Jijel	03	Physique
12	Université kasli Merbah d'Ouargla	05	Physique
13	Université Djilali Liabés de Sidi Bel Abbés	06	TI (Industrie de Plastique)-Trait. Eaux
14	ENS des Sciences de la Mer et AL	02	Sciences de la Mer
15	Université Abderrahmane Mira de Bejaïa	02	Physique
16	Université El Hadj Lakhdar de Batna	01	Physique
17	Université de Béchar	01	Constructions Fixes-Tech. Industrielles
18	Université de Khenchela	01	Physique
19	ENP d'Oran (ex.ENSET)	01	Physique
20	Ecole Nationale Supérieure Polytech.	01	Energie-Technologie
21	USTO Mohamed Boudiaf Oran	01	Electronique

Source : *Éléments sur la Propriété Intellectuelle en Algérie & Recueil des brevets d'invention 2015 & 2016*, Un document publié par Direction Générale de la Recherche Scientifique et du Développement Technologique (Alger : 2016), p. 9.

يلاحظ من خلال الجدول 19 أن جامعة البليدة 1 احتلت المرتبة الأولى، حيث سجلت لوحدها 16 براءة، تلتها جامعة وهران بتسجيل 10 براءات، ثم جامعة قسنطينة 1 بتسجيل 8 براءات، ثم جامعة بسكرة بتسجيل 7 براءات، وسجلت كل من جامعة تيزي وزو وجامعة سطيف 1 وجامعة جيلالي ليابس 6 براءات، وسجلت كل من جامعة بومرداس وجامعة الأغواط وجامعة ورقلة 5 براءات، في حين سجلت كل جامعة من بقية الجامعات ما بين 3 براءات وبراءة واحدة.

والملاحظ من خلال الأرقام المذكورة أن 21 مؤسسة فقط من مؤسسات التعليم العالي أنتجت براءات اختراع، وهذا يعني أن مجموع 85 مؤسسة للتعليم العالي في الجزائر لم تسجل أي براءة اختراع، فهناك عدة جامعات كبيرة ولم تقدم ولا براءة واحدة، مثل : جامعة الجزائر 1 و 2 و 3، جامعة قسنطينة 2 و 3، وهذا يطرح إشكال فيما يتعلق بنتائج الجهود التي تبذل من أجل تطوير البحث العلمي على مستوى الجامعات الجزائرية.

– المنشورات العلمية : عرفت الجزائر تطوراً ملحوظاً بالنسبة لعدد المنشورات العلمية، حيث انتقلت حسب DGRSDT من 12000 بحث منشور في مجالات علمية رفيعة المستوى سنة 2008 إلى 45000 بحث في سنة 2015¹.

وخلال سنة 2014، أنتجت الجزائر 2302 منشور علمي محتلة المرتبة الرابعة وراء كل من السعودية بـ 10898 منشور والمغرب بـ 8428 منشور وتونس بـ 3068 منشور، ومن ناحية نسبة البحوث، فإن الجزائر احتلت المرتبة 11 بـ 58 منشور لكل مليون ساكن، أين احتلت قطر المرتبة الأولى بـ 548 منشور لكل مليون ساكن، ثم المملكة السعودية بـ 371 منشور لكل مليون ساكن، ثم تونس في المرتبة الثالثة بـ 276 منشور لكل مليون ساكن².

أما على المستوى الدولي، فقد كان آخر ترتيب للإنتاج العلمي المنجز من طرف ScImago Journal & Country Rank، والذي يعتمد على قاعدة بيانات (Scopus) في الفترة ما بين 1996 و2015، يُبين أن الجزائر تحتل المرتبة 55 من أصل 239 دولة بـ 42456 منشور، وهي تسبق في ذلك المغرب بدرجة واحدة بـ 40737 منشور، غير أن تونس تسبقها باحتلالها المرتبة 53 بـ 58769 منشور، وهذا ما يوضحه الجدول أدناه :

جدول 20 : ترتيب الجزائر دولياً من حيث عدد المنشورات العلمية

Country	Documents	Citable documents	Citations
1 United States	9360233	8456050	202750565
2 China	4076414	4017123	24175067
3 United Kingdom	2624530	2272675	50790508
53 Tunisia	58769	55904	342429
54 Serbia	53116	50436	258732
55 Algeria	42456	41544	215922
56 Morocco	40737	38371	279731
57 Indonesia	39719	37729	282788
...
237 Pitcairn	3	1	4
238 Tokelau	2	1	43
239 Heard Island and McDonald Islands	1	1	3

Source : <http://www.scimagojr.com/countryrank.php>. Consulté le 03/02/2017.

¹ توفيق بوقاعدة، س وج.. حول الإنفاق على البحث العلمي بالجزائر وتمويله، شبكة SciDev.Net (24 نوفمبر 2016)، شوهد في <http://www.scidev.net/mena/funding/feature/Algeria-scientific-capacity-fund-hafidh-aouragh-1.html>، 2017/02/02، في :

² زاهير روابح وآخرون، مساهمة لتفعيل العلاقة بين مخابر البحث العلمي الجامعية والمؤسسات الصناعية بالجزائر بالاستفادة من التجربة الماليزية، الملتقى الدولي الثالث حول : الأداء الصناعي والدور الجديد للجامعة : الفرص والتحديات (جامعة برج بوعرييج : 21-22 نوفمبر 2016)، ص. 6.

ويعتبر معدل نمو المنشورات العلمية في الجزائر من أعلى المعدلات على المستوى الدولي، ففي هذا المجال صنفت الجزائر في مراتب متقدمة في القارة الإفريقية، بل إنها تستأثر بالمرتبة الأولى في بعض التخصصات كالفيزياء، الكيمياء، الهندسة والرياضيات¹. يوضح الشكل أدناه ترتيب الجزائر إفريقياً من حيث عدد المنشورات في بعض التخصصات العلمية إلى غاية سنة 2014.

شكل 19 : ترتيب الجزائر إفريقياً من حيث عدد المنشورات في بعض التخصصات العلمية

Subject Area:	Region:	Period:	Country	Documents	Citable documents	Citations
Mathematics	Africa	1996-2014	1 South Africa	7.896	7.728	49.485
			2 Algeria	5.182	5.133	18.816
			3 Tunisia	5.117	5.069	19.611
Chemical Engineering	Africa	1996-2014	1 South Africa	4.498	4.426	57.007
			2 Algeria	2.361	2.340	20.015
			3 Tunisia	2.257	2.232	23.211
Engineering	Africa	1996-2014	1 Algeria	1.848	1.830	9.969
Subject Category: Mechanics of Materials			2 South Africa	1.795	1.771	16.224
			3 Tunisia	1.661	1.646	11.483
Materials Science	Africa	1996-2014	1 South Africa	9.899	9.778	89.751
			2 Algeria	7.411	7.358	46.685
			3 Tunisia	6.081	5.973	39.623
Energy	Africa	1996-2014	1 South Africa	3.373	3.345	18.283
			2 Algeria	2.261	2.240	12.116
			3 Nigeria	1.813	1.792	7.050
Computer Science	Africa	1996-2014	1 South Africa	9.664	9.487	41.675
			2 Tunisia	8.626	8.526	18.578
			3 Algeria	7.100	7.049	16.647

Source : A. Mefedjeh, State of play of scientific research and developing technology in Algeria, *Les portes ouvertes sur la recherche scientifique* (Université de M'Sila : 7-8 Mars 2016). disponible en : <http://slideplayer.fr/slide/10622178/>

إذن، من خلال الشكل 19 احتلت الجزائر حتى سنة 2014 المرتبة الأولى إفريقياً في مجال الهندسة تخصص ميكانيكا المواد بـ 1848 منشور، واحتلت المرتبة الثانية في كل من مجال الرياضيات، هندسة الكيمياء، علوم المواد، الطاقة. وذلك، بـ 5182، 2361، 7411، 2261 منشور على الترتيب، واحتلت المرتبة الثالثة في مجال علوم الكمبيوتر بـ 7100 منشور.

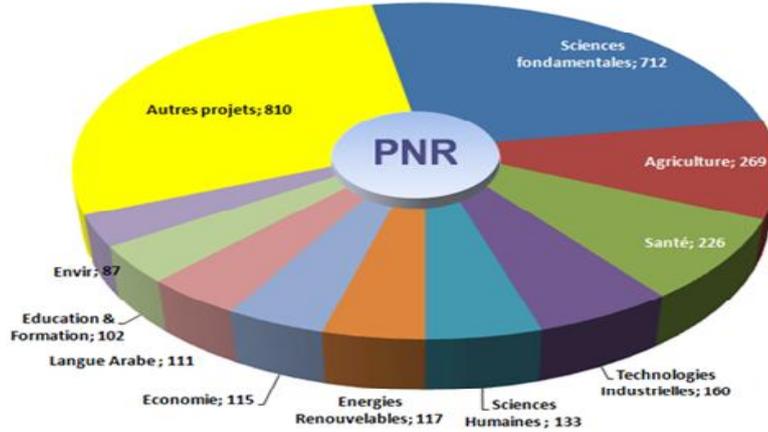
– **مخرجات أخرى :** حسب البوابة الوطنية للإشعار عن الأطروحات تم مناقشة 131019 أطروحة²، وكما تم الإشارة سابقاً تم تنظيم أكثر من 1200 تظاهرة علمية خلال خمس

¹ توفيق بوقاعدة، مرجع سابق.

² <https://www.pnst.cerist.dz/pnstARABE/stat.php>. Consulté le 14/09/2017.

سنوات الأخيرة، وتم تنفيذ أكثر من 2800 مشروع بحث وطني (PNR) منذ سنة 2008، حيث وزعت هذه المشاريع حسب مجالات البحث كما هو موضح في الشكل الآتي :

شكل 20 : توزيع مشاريع البحث الوطنية حسب المجالات العلمية



Source : A. Mefedjeh, State of play of scientific research and developing technology in Algeria, **Les portes ouvertes sur la recherche scientifique** (Université de M'Sila : 7-8 Mars 2016). disponible en : <http://slideplayer.fr/slide/10622178/>

عموماً، ومن خلال النظر إلى الحصيلة المتواضعة لمخرجات البحث العلمي، ورغم أنه لا يمكن تجاهل تحسن وضعية البحث العلمي من خلال البرنامجين الخماسيين، إلا أن الإشكال المطروح يبقى متعلق بأسباب تدني الإنتاج العلمي لنشاط البحث العلمي والتطوير التكنولوجي في الجزائر وخاصةً على مستوى الجامعة، وعن مدى وضوح إستراتيجية الدولة لمنح الأولوية للاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية ضمن مسار التوجه نحو تنمية واستغلال مخرجات البحث العلمي.

ثالثاً : الجامعة الجزائرية في ضوء التصنيف الدولي

حسب الترتيب الصادر في فيفري 2016، لم يتضمن تصنيف Shanghai الدولي للجامعات اسم أي جامعة جزائرية ضمن أفضل 500 جامعة على المستوى العالمي، والذي يعتمد على الأداء الأكاديمي فيما يتعلق بالبحوث العلمية وكذا حجم الدراسات والأبحاث المنشورة في المجلات¹. كما أسقط تصنيف Times Higher Education جميع الجامعات

¹ حسام الدين فضيل، الجامعات الجزائرية تتربع على ذيل التصنيف العالمي، جريدة الجزائر تايمز (09 مارس 2016)، شوهد في <http://www.algeriatimes.net/algerianews33989.html>، في : 2017/02/08

الجزائرية ضمن تصنيف أفضل 800 جامعة في العالم لشهر ديسمبر 2015، والذي يعتمد في ترتيبه على معايير التدريس والبحث ونقل المعرفة¹.

وفي الترتيب الصادر في جانفي 2016 لتصنيف Webometrics العالمي للجامعات، والذي يصدر من اسبانيا عن المجلس العالي للبحث العلمي ويغطي حوالي 25000 جامعة، يضع جامعتان جزائريتان ضمن أفضل 2000 جامعة على مستوى العالم، جامعة جيلالي لياس بسبيدي بلعباس وجامعة العلوم والتكنولوجيا هواري بومدين².

وعلى مستوى المغرب العربي، تمكنت 12 جامعة جزائرية من الدخول ضمن ترتيب أفضل 20 جامعة مغربية، أما الرتب المتبقية فحظيت بها ست جامعات من المغرب وجامعتين من تونس. الجدول الموالي يوضح ترتيب أفضل 20 جامعة مغربية مدرجة ضمن أفضل 100 جامعة على مستوى إفريقيا.

جدول 21 : ترتيب أفضل 20 جامعة مغربية مدرجة ضمن أفضل 100 جامعة على مستوى إفريقيا

Classement					Top20 des Institutions maghrébines figurant dans le Top100 / Afrique (Algérie 12 Institutions, Maroc 06 Institutions, Tunisie 02)
Janv. 2016	Juil. 2015	Janv. 2015	Juil. 2014	Janv. 2014	
1	2	1	4	8	Université Djillali Liabes, Sidi Bel Abbés
2	1	5	5	4	USTHB
3	4	4	1	1	Université Constantine 1
4	5	3	3	3	Université Abou Bekr Belkaid Tlemcen
5	7	-	8	-	Université Cadi Ayyad Marrakech
6	8	13	16	10	Université Mohammed Premier Oujda
7	14	-	-	-	Université de Tunis El Manar
8	6	2	2	6	Université Kasdi Merbah Ouargla
9	13	18	-	-	Université de Béjaia
10	11	20	20	14	Université de Mostaganem
11	12	12	15	-	Université Setif 1 Ferhat Abbas Setif
12	15	7	10	11	Université Mohamed Khider Biskra
13	17	10	9	3	Université de Batna
14	19	11	12	-	Université Mouloud Mammeri de Tizi Ouzou
15	22	-	-	-	Université Sidi Mohammed Ben Abdellah Fes
16	16	-	-	14	Al Akhawayn University Ifrane
17	20	-	-	13	Université Abdelmalek Essaadi
18	21	19	-	-	USTO Mohamed Boudiaf
19	24	-	-	-	Université de Sfax
20	18	-	-	-	Université Ibn Tofail Kénitra

Source : H. Aourag et al., Le Classement Webometrics de Janvier 2016 : Les établissements algériens de formation supérieure et de recherche confirment leur progression mondiale, Un document publié par Direction Générale de la Recherche Scientifique et du Développement Technologique (Alger : Février 2016). p. 2.

¹ نفس المرجع.

² H. Aourag et al., Le Classement Webometrics de Janvier 2016 : Les établissements algériens de formation supérieure et de recherche confirment leur progression mondiale, Un document publié par Direction Générale de la Recherche Scientifique et du Développement Technologique (Alger : Février 2016). p. 1.

حسب الجدول 21 ووفقاً لهذا الترتيب الدولي الذي يعتمد على أربعة معايير تتمثل في الحضور، التأثير، الانفتاح والتميز¹، تمكنت أربع جامعات جزائرية من احتلال المراتب الأولى ضمن هذا الترتيب، حيث احتلت جامعة جيلالي ليايس المرتبة الأولى، تلتها جامعة العلوم والتكنولوجيا هواري بومدين في المرتبة الثانية، ثم جامعة قسنطينة 1 في المرتبة الثالثة، ثم جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان في المرتبة الرابعة.

وعلى المستوى الإفريقي، احتلت جامعة جيلالي ليايس المرتبة 27، واحتلت جامعة العلوم والتكنولوجيا هواري بومدين المرتبة 29، في حين احتلت جامعة قسنطينة المرتبة 40. أما على المستوى العربي، فقد احتلت جامعة جيلالي ليايس المرتبة 21، واحتلت جامعة العلوم والتكنولوجيا هواري بومدين المرتبة 22، وعادت المرتبة 38 لجامعة قسنطينة. وعلى المستوى الدولي، احتلت جامعة جيلالي ليايس المرتبة 1725، وجامعة العلوم والتكنولوجيا هواري بومدين احتلت المرتبة 1879، في حين احتلت جامعة قسنطينة المرتبة 2244، وهذا ما يوضحه الجدول أدناه.

جدول 22 : ترتيب أفضل 15 جامعة جزائرية مدرجة ضمن أفضل 100 جامعة على مستوى إفريقيا

Classement Janvier 2016				Top15 des Institutions algériennes figurant dans le Top100 / Afrique				
Clas. Algérie	Clas. Afrique	Clas. Arabe	Clas. Mondial	Etablissements	Présence	Impact	Ouverture	Excellence
1	27	21	1725	Université Djillali	4224	2427	4805	1747
2	29	22	1879	USTHB	2584	4596	2644	1570
3	40	38	2244	Université Constantine	1979	5973	2119	2005
4	43	44	2331	Université Abou Bekr	758	5996	1552	2275
5	62	58	2688	Université Kasdi	1071	3226	1332	3811
6	64	62	2769	Université de Bejaia	3484	9813	1862	1993
7	66	63	2812	Université	3755	5422	3690	2867
8	67	64	2836	Université Setif 1	1546	9722	3781	2081
9	69	68	2872	Université de Biskra	1984	8761	1437	2563
10	73	70	3015	Université de Batna	5488	7891	2473	2632
11	76	73	3055	Université de Tizi	5627	8871	2138	2498
12	89	85	3284	U STO Mohamed	7070	10205	5118	2180
13	93	92	3395	Université de Annaba	7315	12571	3283	1836
14	98	95	3543	Université de	4253	10049	3657	2777
15	100	96	3670	ENP d'Alger	2770	9973	14719	2423

Source : H. Aourag et al., Le Classement Webometrics de Janvier 2016 : Les établissements algériens de formation supérieure et de recherche confirment leur progression mondiale, Un document publié par Direction Générale de la Recherche Scientifique et du Développement Technologique (Alger : Février 2016). p. 3.

¹ Ibid., p. 4.

ورغم أن التقدم الذي سجلته الجامعات الجزائرية وفقاً لهذا التصنيف لم يكن بالمستوى الكبير. ولكن، يمكن اعتباره كخطوة دافعة لبذل مزيد من الجهود، على الأقل لتحقيق هدف ترتيب الجامعة الجزائرية ضمن أفضل 500 جامعة في آفاق 2020.

وجدير بالذكر أن الوزارة أكدت على أن الجامعة الجزائرية تحتل مراتب متقدمة مقارنةً بمئات الجامعات الأخرى، تماماً كما هو الحال بالنسبة للجامعات الأوروبية، فهناك جامعات لا تحتل المراتب الأولى وهو ما لا يعني أنها جامعات رديئة. إضافةً إلى ذلك، اعتبرت أن الجامعة الجزائرية جامعة حديثة أقدمها تلك التي لديها 50 سنة منذ التأسيس، وهي تحاول اليوم إحداث ديناميكية لم تكن تعرفها من قبل، وأكدت على أن المعايير المعتمدة مجحفة لما تحمله من تفضيل الجامعات التي تعتمد على اللغة الانجليزية والتي هي لغة التدريس والإنتاج العلمي، وهو ما لا ينطبق على الجزائر التي تعتمد على اللغة العربية واللغة الفرنسية مما يجعل الجامعة الجزائرية تخسر نقاطاً في الترتيب من خلال التصنيفات الأنجلوساكسونية، علماً أن الجامعات الجزائرية قامت بإنتاج العديد من الدراسات العلمية ذات مستوى عالمي، كما أن الترتيب الذي تعتمده الهيئات في تصنيفها عادةً ما يكتفي بالنشر على المواقع الالكترونية للجامعات دون القيام بتقييمات ميدانية في الجامعات المراد تصنيفها¹. لكن رغم ذلك، يرى الأساتذة والباحثون أنه لا يمكن التشكيك في هذه التصنيفات كما لا يمكن نفي أن الجامعة الجزائرية ما زالت تعاني من العديد من الاختلالات والمشاكل كسوء التسيير والبيروقراطية وضعف تمويل مخابر ومراكز البحث مما يستوجب مزيد من العمل للارتقاء إلى المستوى الدولي.

المبحث الثاني : توجه الجامعة الجزائرية نحو تبني الوظيفة الثالثة : بؤادر التطور لجامعة ريادية

انطلاقاً من التصور العام لمفهوم الوظيفة الثالثة، وهو أنها تشمل كل ما يمكن أن يكون ضمن علاقة الجامعة مع المجتمع، وفي ظل التحول إلى مجتمع المعرفة الذي يفرض على الجامعة التوجه نحو تبني الوظيفة الثالثة للمشاركة والمساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وهو ما يشكل اللبنة الأساسية للمضي نحو تجسيد مفهوم الجامعة الريادية، يُطرح سؤال عن موقع الجهود المبذولة للارتقاء بمستوى الجامعة الجزائرية من هذا التوجه، وعن بؤادر تطوير جامعات ريادية بالجزائر.

في هذا المبحث، سيتم التعرف على بؤادر تطوير جامعات ريادية بالجزائر من خلال تقييم مدى توجه الجامعات الجزائرية لتبني الوظيفة الثالثة، بحيث سيتم التطرق لمدى انفتاح الجامعة الجزائرية على البيئة الخارجية، كما سيتم الإشارة لعملية تثمين نتائج البحث وأهمية

¹ ياسمين ناب، وزير التعليم العالي الأستاذ الطاهر حجار في حوار لـ "صوت الأحرار" : هذه هي معالم "خارطة طريق" للجامعة الجزائرية، جريدة صوت الأحرار (09 سبتمبر 2015)، شوهد في 2017/02/09، في : <http://www.djazairess.com/alahrar/125669>

الابتكار، ثم يتم التعرف على مبادرات غرس روح الريادية ونشر الثقافة الريادية في الجامعة الجزائرية.

أولاً : انفتاح الجامعة الجزائرية على البيئة الخارجية

يشكل محور انفتاح الجامعة على البيئة الخارجية أحد أهم المحاور التي شملتها إصلاحات قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، وجاء ذلك نتيجةً لإدراك الدولة لأهمية إحداث التنسيق مع مختلف القطاعات كخطوة أساسية لتحقيق الأهداف التنموية المنشودة. في هذا الصدد، يتم التطرق لبعض العناوين التي من خلالها يمكن التعرف على دور الجامعة الجزائرية في إطار العلاقة مع المحيط الاقتصادي والاجتماعي.

1. الجامعة وسوق العمل

لقد أكدت الوزارة الوصية أن الجامعة الجزائرية لم يعد دورها يقتصر على البعد الأكاديمي المحض. وذلك، منذ الإصلاح الذي باشره قطاع التعليم العالي لتكريس انفتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والاجتماعي بهدف تلبية احتياجات مختلف قطاعات النشاط، كما أنه ستكون هناك هيئة مشتركة بين الوزارة وأرباب العمل والقطاعات المشغلة للمتخرجين والتي لها دور كبير في توظيف الطلبة والاهتمام بهم، والتي ستكون ممثلة في لجنة التأهيل، بحيث تصادق على البرامج التكوينية في مختلف الجامعات. وعلى المستوى المحلي، سيتم العمل على تقريب رؤساء الجامعات من المؤسسات الاقتصادية وأيضاً الإدارات الموجودة على مستوى المقاطعات لإشراكهم في تكوين البرامج المساعدة في تحديد الملامح المرغوب توفرها في خريجي الجامعة، وتوفير مجال للتكوين والتدريب حتى يتم التمكن من التزاوج بين الناحية النظرية والتطبيقية في تكوين الطلبة¹.

ولقد تم إحداث بعض الأجهزة المساعدة على الاندماج المهني للخريجين من بينها مركز المسارات بجامعة قسنطينة 1، والذي أُحدث بالتعاون ما بين الجامعات ومعهد William Davidson بجامعة Michigan بالولايات المتحدة، ومن بين مهامه² :

- تزويد الطلبة بالعناصر الضرورية لتطوير تشغيليتهم ومواجهة عالم الشغل من خلال الاستعداد لذلك؛
- مرافقة الطلبة من خلال مساعدهم للحصول على تربيصات تطبيقية؛

¹ نفس المرجع.

² التعليم العالي في الجزائر، وثيقة صادرة عن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (الجزائر : 2015)، ص. 86.

- إعطاء الطلبة لمحة عامة عن سوق الشغل ومتطلباته بهدف تسهيل ولوجهم ضمن الموظفين المحتملين؛
- نسج علاقات جموعية لتوظيفها مستقبلاً، لتلقي ثقافة العمل التطوعي لدى المجتمع الطلابي، باعتباره وسيلة ممتازة لتوسيع الآفاق المهنية لدى الطلبة واكتساب الكفاءات المهمة والضرورية في سوق الشغل.

وحتى بداية سنة 2014، أكد الديوان الوطني للإحصائيات أن نسبة الاندماج المهني للمتصلين على شهادات التعليم العالي في الجزائر قُدرت بـ 67%¹، وهي تشكل النسبة الأكبر، وهذا يعني أن حامل الشهادة الجامعية يحظى بفرصة أكبر في الاندماج المهني. لكن، رغم أن الجامعة الجزائرية حاولت خلق تخصصات أكثر دقة خاصة مع تبني نظام LMD. وذلك، بهدف ربط العملية التكوينية بالعملية التتموية، إلا أن الفجوة بين مخرجات الجامعة ومتطلبات سوق العمل في الجزائر ما زالت تعرف اتساعاً واضحاً مما أدى إلى بروز ظاهرة بطالة حاملي الشهادات الجامعية، ومع أن معدل البطالة لدى هذه الفئة قد انخفض، حيث سجل تراجعاً ما بين سبتمبر 2014 وسبتمبر 2015 من 16.4% إلى 14.1%، وأن هذه الفئة تمثل 21% من إجمالي فئة البطالين²، إلا أن ذلك يعتبر غير كافي إذا ما قورن بالمعدلات العالمية، وهو ما يؤكد أن واقع تفعيل العلاقة بين الجامعة ومختلف منظمات القطاعات الاقتصادية والاجتماعية لإحداث عملية التنسيق بين سياسة التعليم العالي وسياسة التشغيل في الجزائر ما زالت بعيدة عن المأمول.

2. شراكة جامعة- صناعة

تشير DGRSDT إلى أن الإنتاج العلمي في الجزائر يشهد تطوراً وله مكانة متميزة على المستويين العربي والإفريقي. لكن، نقطة ضعف المنظومة الوطنية للبحث العلمي تكمن في تأخر التطوير التكنولوجي، ومن ثم، عجز كبير في النماذج التي يتم استعمالها في نقل التكنولوجيا؛ لأن الجهود المبذولة كانت مرتكزة على البحث الأكاديمي، فعبير العالم يتواجد ثلث الباحثين في داخل القطاع الجامعي الأكاديمي، وثلثين في القطاع الاقتصادي والاجتماعي، إلا أن 99% من الباحثين في الجزائر يتواجدون داخل الجامعات، وهذا ما يشكل عائقاً أمام تنافسية المنظمات الاقتصادية ويمنعها من التطور التكنولوجي والابتكار³. في هذا الإطار،

¹ سوق العمل الجزائرية بحاجة إلى مزيد من الموارد البشرية المؤهلة، جريدة النهار الجديد (19 جانفي 2014)، شوهد في 2017/02/14، في :

<http://www.djazairss.com/ennahar/194333>

² النشاط الاقتصادي والتشغيل والبطالة خلال سبتمبر 2015، الديوان الوطني للإحصائيات. متاح في :

<http://www.ons.dz/-EMPLOI-ET-CHOMAGE-au-Quatrieme.56-.html>

³ ملكة خلاف، مرجع سابق.

تشكل عملية إحداث الشراكة والتعاون بين الجامعة والمنظمات الممثلة لمختلف القطاعات الأخرى لإيجاد همزة الوصل بين الباحث الأكاديمي والتقني هي أكبر التحديات التي تواجهها المنظومة الوطنية للبحث العلمي. يوضح الجدول الموالي ترتيب الجزائر دولياً في مجال التعاون بين الجامعة والصناعة في البحث والتطوير، والذي يعتبر كأحد المؤشرات الفرعية لمحور الابتكار وفقاً لتقرير التنافسية العالمي.

جدول 23 : ترتيب الجزائر في مجال التعاون بين الجامعة والصناعة في البحث والتطوير

الترتيب	القيمة	سنة الإصدار
134/124	-	2009/2008
133/120	-	2010/2009
139/119	-	2011/2010
142/136	2.3	2012/2011
144/144	1.9	2013/2012
148/146	2.1	2014/2013
144/137	2.3	2015/2014
140/136	2.3	2016/2015
138/120	2.7	2017/2016

المصدر : تم إعداده بالاعتماد على تقرير التنافسية العالمي (2017/2016-2009/2008)

يُلاحظ من خلال الجدول 23 أن مؤشر التعاون بين الجامعة والصناعة في البحث والتطوير يشير إلى أن ترتيب الجزائر عرف تأخراً ملحوظاً، حيث تُبين الأرقام في معظم إصدارات التقرير تقريباً أن مرتبة الجزائر تقع في ذيل الترتيب بين الدول، ففي إصدار 2013/2012 احتلت الجزائر المرتبة 144 وهي المرتبة الأخيرة بين الدول بقيمة 1.9، وبعد سنة ازدادت تأخراً بدرجتين، بعد ذلك، شهد الترتيب بعض التحسن ظهر بوضوح في إصدار 2017/2016، أين قفز ترتيب الجزائر بـ 18 درجة. وذلك، من المرتبة 138 إلى المرتبة 120 بقيمة 2.7. ولعل هذا التحسن يُفسر على أنه أحد مؤشرات بداية تفعيل القانون رقم 15-21 الذي كرس عدداً من الآليات التي تعمل على حث وتشجيع البحث في القطاع الاقتصادي والاجتماعي وعلى ترقية وتنمية نشاط البحث العلمي والتطوير التكنولوجي في القطاع الاقتصادي والاجتماعي. وهنا، تؤكد الوزارة الوصية على أن أحكام هذا القانون سمحت بإرساء قواعد تعزيز الممارسات الرامية إلى تقريب الفضاين الجامعي والاقتصادي بفضل تكريس

مفهوم "الباحث والبحث في الوسط الصناعي" وإدخال مفهوم "الأطروحة في الصناعة" و"أطروحة الدكتوراه في الوسط المهني"¹. في هذا الصدد، أشارت DGRSDT إلى أنه مع بداية سنة 2016 تم البدء في عقد شراكات حقيقية خاصة مع المديرية العامة للأمن الوطني ووزارة الدفاع الوطني وسونطراك ومجمع الاسمنت ومجمع الحديد والصلب، وسيتم العمل على توجه جديد يتمثل في إنشاء فرق مشتركة ومخابر بحث موحدة².

3. التعاون الدولي

عرفت الجزائر قيام العديد من أشكال التعاون الدولي في مجال البحث العلمي، وقد تجسد ذلك مع دول وهيئات عديدة بهدف إنجاز بحوث أساسية أو تطبيقية، ومن أهم الأمثلة التي تُبين آثار وأهمية هذا التعاون في تنمية البحث العلمي : مدارس الدكتوراه، وهي نظام لتوفير تكوين ما بعد التدرج في إطار اتفاقيات شراكة بين الجامعات وبنمط إشراف واحد أو إشراف مزدوج على مذكرات وأطروحات بين الجامعات الجزائرية أو بين جامعات جزائرية وأجنبية ؛ برامج البحث الدولية، حيث سلكت الجزائر كل الطرق التي تسمح بالاستفادة من البرامج التي تقدمها الدول المتطورة لباقي الدول عامةً ودول جنوب البحر المتوسط خاصةً، وكان من أهمها الشراكة مع الاتحاد الأوروبي، كبرنامج TEMPUS والذي مكّن الجزائر من تسجيل العديد من المشاريع، فخلال الفترة 2001-2010 تم اعتماد وتمويل 34 مشروعاً من خلالها تم تحقيق بعض الأولويات في مجال البحث العلمي وافتتاح الجامعة على المحيط، وبرنامج (TASSILI) CMEP، وهو برنامج للتعاون الجزائري الفرنسي يهدف إلى التكوين والبحث في إطار مشاريع مشتركة لفرق بحث مشتركة بين باحثين من الدولتين، ويشمل كل التخصصات من خلال التكوين والبحث والتمكين ونقل التكنولوجيا ؛ اتفاقيات التعاون الثنائية، حيث قامت الجزائر بإبرام اتفاقيات ثنائية مع العديد من الدول، أين تم عقد مئات الاتفاقيات مع جامعات عالمية، وتشكل جامعة قسنطينة وجامعة العلوم والتكنولوجيا بباب الزوار من الأمثلة الناجحة في تنوع وتعدد اتفاقيات التعاون الخارجي في مجال البحث العلمي³.

ولقد نتج عن التعاون الدولي تحقيق العديد من النتائج، ففي إطار التعاون الجزائري الفرنسي في مجال التعليم العالي والبحث العلمي تم إنجاز 170 مشروعاً ممولاً، مناقشة 295

¹ أحمد أمير، الطاهر حجار : التكوينات المتخصصة قربت الجامعة بالمحيط الاقتصادي، الجزائر اليوم (12 جانفي 2016)، شوهد في <http://aljazairalyoum.com/> في : 2017/02/16

² الطاهر حجار - التكوينات المتخصصة - قربت - <http://aljazairalyoum.com/>

³ مليكة خلاف، مرجع سابق.

³ عبد المجيد بن نعمة، مرجع سابق، ص ص. 6-9.

أطروحة ، نيل 415 مذكرة ماستر وماجستير، انجاز 1256 مطبوعة، تقديم 817 مداخلة وتنظيم 363 ندوة¹.

في هذا الإطار، قد يكون من المهم الإشارة إلى أحد أهم الاتفاقيات التي أبرمتها DGRSDT مؤخراً مع معهد حبة* Institut HABA، حيث يتمثل الهدف الأساسي من هذه الاتفاقية في إقامة قواعد للتعاون بين المديرية والمعهد في مجالات البحث التطبيقي، الابتكار، التطوير التكنولوجي، الريادية، مرافقة المشاريع وإنشاء الشركات الابتكارية المنبثقة والناشئة (spin off & start up)². وعليه، يسعى الطرفان من خلال هذه الاتفاقية إلى³ :

- إقامة إطار للتعاون المستقبلي بين المشاركين؛
- مشاركة المعلومات العلمية والتقنية المتاحة لديهم؛
- تطوير مشاريع بحث مشتركة؛
- تعزيز التعاون العلمي وتطوير نقل المعارف والمهارات عن طريق تنفيذ الأعمال المستهدفة؛
- تشجيع تبادل المعلومات والخبرات؛
- تسهيل عملية تبادل الباحثين، الطلبة وحاملي المشاريع؛
- المساهمة في التقرب من مخابر البحث والقطاع الاقتصادي والاجتماعي في إطار القانون رقم 15-21 الذي يحث على التوجه للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.

إن المتتبع للجهود المبذولة من طرف الوزارة الوصية بصفة عامة و DGRSDT بصفة خاصة يجد أن هناك إدراك كبير لأهمية إقامة مختلف أشكال التعاون الدولي مع مختلف الجامعات ومراكز وهيئات البحث العالمية، وتأثير ذلك خاصة فيما يتعلق بنقل المعارف والتكنولوجيا والابتكار وتنميين نتائج البحوث، غير أن ذلك يحتاج إلى التخطيط الجيد والحرص على تحقيق الأهداف المسطرة من العقود والاتفاقيات المبرمة.

¹ زونية بن فرج ونبيلا نوي، نحو إستراتيجية لضمان جودة التعليم العالي في الجزائر - تقييم نماذج وخبرات معاصرة في ضمان جودة التعليم الجامعي : تقييم خبرات عربية -، المؤتمر العربي الدولي الرابع لضمان جودة التعليم العالي (جامعة الزرقاء : 1-3 أبريل 2014)، ص. 283.
* بلقاسم حبة : عالم جزائري مقيم في الولايات المتحدة الأمريكية صنف ضمن 100 مخترع الأكثر إنتاجية على مستوى العالم، كما احتل المرتبة 40 بـ 66 اختراع لسنة 2012 وفقاً لـ Advameg والتي هي شركة متخصصة في تنظيم وإدارة البيانات ومقرها في Illinois بالولايات المتحدة. جمع الباحث حبة 675 براءة اختراع حتى نوفمبر 2013 في مجالات الإلكترونيك والالكترونيات الدقيقة، وهو معروف على مستوى العالم خاصة في اليابان والولايات المتحدة الأمريكية، أين حصل على العديد من البراءات. يعتبر بلقاسم حبة اليوم كمرجع عالمي في مجال الإلكترونيك. لمزيد

من المعلومات أنظر : **Recueil Des Brevets D'invention**, Un document publié par Direction Générale de la Recherche Scientifique et du Développement Technologique (Alger : Avril 2014), pp. 26-27.

² **RECHERCHE InFOS**, Bulletin d'information mensuel publié par Direction Générale de la Recherche Scientifique et du Développement Technologique, N°2 (Alger : Octobre 2016). p. 2.

³ Idem.

ثانيا : تـثـمـين البـحـث و تـشـجـيع الـابـتـكـار

يعد كل من تـثـمـين البـحـث و الـابـتـكـار من أهم المحاور التي يُقَيِّم على أساسها التوجه الريادي للجامعات أو حتى المخابر والمراكز البحثية، ويمكن القول أن بقاء الجامعات بالصفة الأكاديمية البحتة دون التوجه التطبيقي لمختلف أنشطتها يشكل أكبر عائق لعملية تـثـمـين نتائج البحوث والابتكار. وبالتالي، لا يمكن لمخرجات الجامعة أن تقدم أي قيمة إضافية.

لقد عرف القانون رقم 15-21 التـثـمـين على أنه النشاط الذي يسمح بإمكانية استخدام أو تسويق نتائج ومعارف ومهارات البحث¹، وحدد في مادته 19 الأهداف المرجوة من هذه العملية، والمتمثلة في² :

- تـثـمـين التـكـنـوـلـوجـيـات ذات القيمة المضافة والقدرات في الهندسة والتجهيزات التكنولوجية المتوفرة؛
- رفع قدرات تكييف التكنولوجيات؛
- تعزيز التقبيل؛
- تسهيل نقل نتائج البحث العلمي والتطوير التكنولوجي نحو القطاعين الاجتماعي والاقتصادي؛
- تـثـمـين المعارف والمهارات؛
- تزويد السلطات العمومية بالخبرة الضرورية في اتخاذ القرار.

ولقد تم إنشاء الوكالة الوطنية لتـثـمـين نتائج البحث والتطوير التكنولوجي (ANVREDET) بموجب المرسوم التنفيذي رقم 98-137 بتاريخ 3 ماي 1998 تحت وصاية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وهي معنية بتنفيذ الإستراتيجية الوطنية لتـثـمـين نتائج البحث والتطوير التكنولوجي بالتعاون مع مختلف الهياكل والأجهزة المعنية³. وتتمثل مهامها الأساسية فيما يلي⁴ :

- تحديد واختيار نتائج البحث القابلة للتـثـمـين؛
- تـثـمـين ونقل التـكـنـوـلـوجـيـات الحديثة للقطاع الاقتصادي والاجتماعي؛
- دفع عجلة النمو الاقتصادي من خلال الابتكار؛
- دعم ومرافقة الأفكار الابتكارية؛

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 71، مرجع سابق. ص. 8.

² نفس المرجع، ص. 10.

³ http://www.anvredet.org.dz/qui_sommes_nous/presentation_de_l_agence.php. Consulté le 19/02/2017.

⁴ http://www.anvredet.org.dz/qui_sommes_nous/nos_missions.php. Consulté le 19/02/2017.

– ضمان اليقظة التكنولوجية؛

– تطوير وتعزيز التعاون والتبادل بين قطاع البحث والقطاع الاقتصادي والاجتماعي.

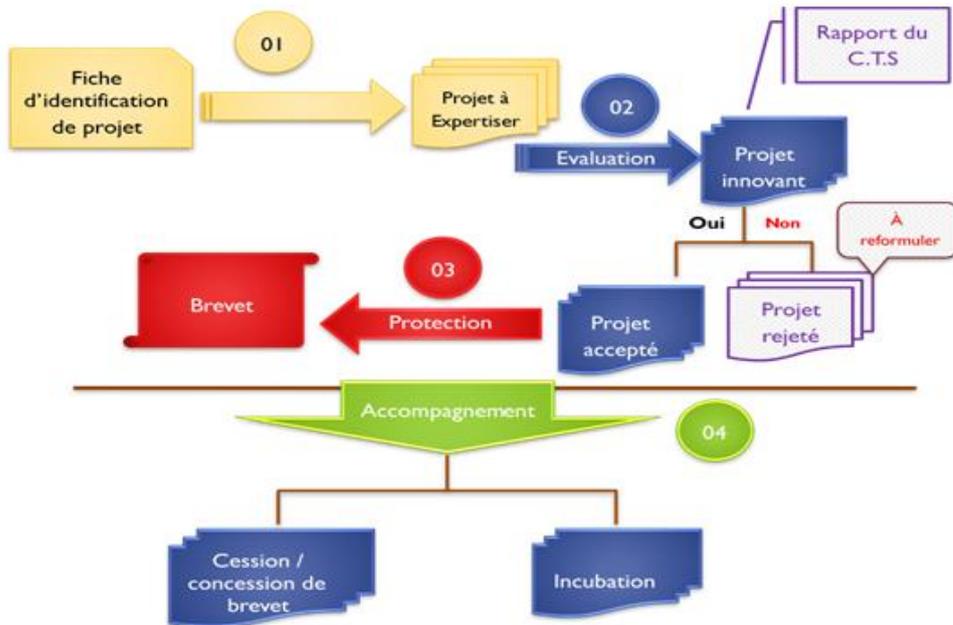
وتُعنى الوكالة بالتعامل مع الجامعات، المراكز الجامعية، المدارس الوطنية، مراكز وحدات البحث في جميع قطاعات الاقتصاد الوطني، وهي تتكفل بتقديم خدماتها لجميع الأعمال البحثية في مراكز ووحدات ومخابر البحث الجامعية بما في ذلك مواضيع مذكرات التخرج والماجستير وأطروحات الدكتوراه¹.

وتتكفل الوكالة من خلال عملية المراقبة التي تقوم بها بتنفيذ برنامج من الأعمال الذي يسمح بالتجسيد العملي لإمكانيات الابتكار والإبداع في القطاعات الاقتصادية والاجتماعية. وبذلك، الوكالة تعمل على تقديم المساعدة للمبتكر منذ ولادة الفكرة إلى غاية إنشاء الشركة، وتتعلق هذه المساعدة بتحديد المشروع، الخبرة، تقييم المشروع، الملكية الفكرية (حماية الابتكار)، إعداد النموذج، دراسة السوق، مخطط الأعمال، الشراكة/المستثمرين (التواصل مع الهيئات المعنية)، إنشاء المؤسسة (المنتج النهائي)².

وبصفة عامة، تتم عملية التثمين التي تقوم بها الوكالة من خلال أربع مراحل :

تحديد المشروع، تقييم المشروع، الحماية والمراقبة، وهو ما يوضحه الشكل الآتي :

شكل 21 : عملية تثمين نتائج البحث لـ ANVREDET



Source : A. Bouhali, La recherche scientifique au service de l'entrepreneuriat innovant, **Les portes ouvertes sur la recherche scientifique** (Université de M'Sila : 7-8 Mars 2016). disponible en : www.univ-msila.dz/.../Présentation-ANVREDET-Abdelhalim-BOUHALLI.pptx

¹ http://www.anvredet.org.dz/accompagnement/soumission_de_projets.php Consulté le 19/02/2017.

² http://www.anvredet.org.dz/accompagnement/processus_d_accompagnement.php Consulté le 20/02/2017.

ولضمان متابعة أفضل للمشاريع الابتكارية، تعمل الوكالة على توفير جهاز دعم لصالح المبتكرين، والذي يركز على ثلاثة محاور أساسية : نقل التكنولوجيا، الاحتضان التكنولوجي والشركات الابتكارية الناشئة¹.

– **نقل التكنولوجيا** : حسب القانون رقم 15-21، فإن التحويل التكنولوجي هو عملية التحويل الفعلي للاكتشافات الناتجة عن البحث إلى المجال الصناعي بهدف تسويقها على شكل منتجات و/أو خدمات جديدة². ولقد حددت الوكالة عملية نقل التكنولوجيا من خلال أربع مراحل : التقييم، البحث (الترويج)، التفاوض ثم المتابعة بمنح الترخيص أو البراءة، وهو ما يظهر في الشكل الآتي :

شكل 22 : عملية نقل التكنولوجيا لـ ANVREDET



Source : A. Bouhali, La recherche scientifique au service de l'entrepreneuriat innovant, **Les portes ouvertes sur la recherche scientifique** (Université de M'Sila : 7-8 Mars 2016). disponible en : www.univ-msila.dz/.../Présentation-ANVREDET-Abdelhalim-BOUHALLI.pptx

ومن أجل نجاح عملية نقل التكنولوجيا تم الشروع في إنجاز مراكز للابتكار ونقل التكنولوجيا، وهي عبارة عن مؤسسات علمية تجمع العاملين في الوسط المهني والبحث في مجال محدد، وهي توفر الخبرة العلمية والتكنولوجية للمؤسسات التي لا تملك مراكز بحث وتطوير، كما تسمح بنقل التكنولوجيا بين هياكل البحث والوسط المهني (إنشاء الشركات

¹ D. Halliche, Recherche, Incubation et Transfert de Technologie, **Forum des chefs d'entreprises**, (Oran : 2016), p. 10. disponible en : www.fce.dz/wp.../presentation-halliche-fce-oran-2016-finaleee.pdf

² الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 71، مرجع سابق. ص. 8.

الابتكارية، استغلال البراءات، ...)، وهذه المراكز هي في طور الانجاز بالنسبة لكل من جامعة بجاية وجامعة تلمسان، ومركز في طور الانطلاق بسيدي عبد الله¹.

– **الاحتضان التكنولوجي** : من أجل التكفل بهذه العملية تم الشروع في انجاز حاضنات تعمل على استقبال ومرافقة المشاريع الابتكارية التي لها علاقة مباشرة بالبحث، كما أنها تساعد حاملي المشاريع على إضفاء الصفة الرسمية لأفكارهم والمصادقة على جدوى المشاريع، كما توفر لحاملي المشاريع الدعم في مجال التكوين، الاستشارات، التمويل إلى غاية إنشاء الشركات الابتكارية². وقد تم إنشاء أول حاضنة تكنولوجية داخل الجامعة الجزائرية بجامعة باتنة بموجب اتفاقية بين الوكالة الوطنية لترقية الحظائر التكنولوجية (ANTP) والجامعة، حيث تم تدشينها بتاريخ 30 أبريل 2013، في انتظار تعميم هذه العملية على مستوى الجامعات الجزائرية، حيث تم التسجيل لانجاز حاضنة بكل من جامعة قسنطينة 1 وجامعة ورقلة، والتسجيل لدراسة انجاز حاضنة بكل من جامعة تيزي وزو وجامعة وهران 1 وجامعة بومرداس³.

– **الشركات الابتكارية الناشئة** : في ظل الوضع الاقتصادي الراهن للبلاد، تجد الوكالة صعوبة في تمويل الشركات الابتكارية الجديدة. وعليه، يكون هذا المحور ضمن المشاريع المستقبلية للوكالة.

ومن بين الانجازات المحققة للوكالة، محفظة المشاريع والبراءات : احتضان 60 مشروع، محفظة من مائة براءة ؛ فضاءات للتمثين : تنظيم 50 ورشة للتمثين و3 لقاءات عمل مع شركاء من مختلف القطاعات⁴.

وبالنسبة لعملية دعم الابتكار، تم تنظيم منتدى تكنولوجيات إعادة التدوير (2014)، بحضور 120 مشارك وعقد 11 مؤتمر وفوز أربعة من المشاركين بالجوائز والمرافقة ؛ صالون تهمين مشاريع البحث الوطنية (2014)، بحضور 400 مشارك وعقد مؤتمر وإمضاء مجموعة من الاتفاقيات ؛ صالون الابتكار (2013)، بمشاركة 60 عارض وعقد 14 مؤتمر وفوز ثلاثة من المشاركين بالجوائز والمرافقة ؛ كما تحسن ترتيب الجزائر عالمياً في إحياء الأسبوع العالمي لريادة الأعمال باحتلالها المرتبة الرابعة في سنة 2013 والثانية في سنة 2014⁵.

إضافة إلى ما سبق، تعمل الوزارة الوصية على تنظيم ومرافقة النوادي العلمية الموجودة بالجامعات من خلال تنظيم دورات تكوينية لفائدة الطلبة لتدريبهم طرق ترويج العلوم وكيفية

¹ <http://www.dgrsdz.dz/Fr/?fc=Incubateurs>. Consulté le 21/02/2017.

² Ibid.

³ Ibid.

⁴ D. Halliche, Op. Cit., pp. 22-23.

⁵ Ibid., pp. 24-27.

الابتكار وتفجير الأفكار واستغلالها استغلالاً علمياً، مع العلم أن عدد النوادي العلمية على مستوى الجامعات شهد ارتفاعاً من 80 نادياً سنة 2014 إلى أكثر من 335 نادياً خلال سنة 2016. وفي هذا السياق، يتم التحضير لإنشاء ثلاثة متاحف علمية في كل من جامعة مستغانم وتلمسان وقسنطينة للترويج للعلوم¹، كما أن ثلاث جامعات تعمل على إنشاء مؤسسات اقتصادية منبثقة عن مخابر البحث العلمي الموجودة على مستواها في خطوة لتمويل جزء من نفقاتها، في إطار الشروع في المرحلة الثانية من تطبيق المرسوم الرئاسي الخاصة بتمكين المؤسسات الجامعية من خلق مؤسسات اقتصادية تابعة لها².

وفي ظل هذا الواقع، تؤكد DGRSDT أن الجزائر ما زالت تعاني من عجز كبير في الابتكار وفي البراءات العلمية ؛ لأن نظام الجامعة الجزائرية ما زال أكاديمي محض ولم يرتق للتوجه التطبيقي، وهذا ما يعيق التطور التكنولوجي ويجعل عدد البراءات ضئيلاً جداً³.

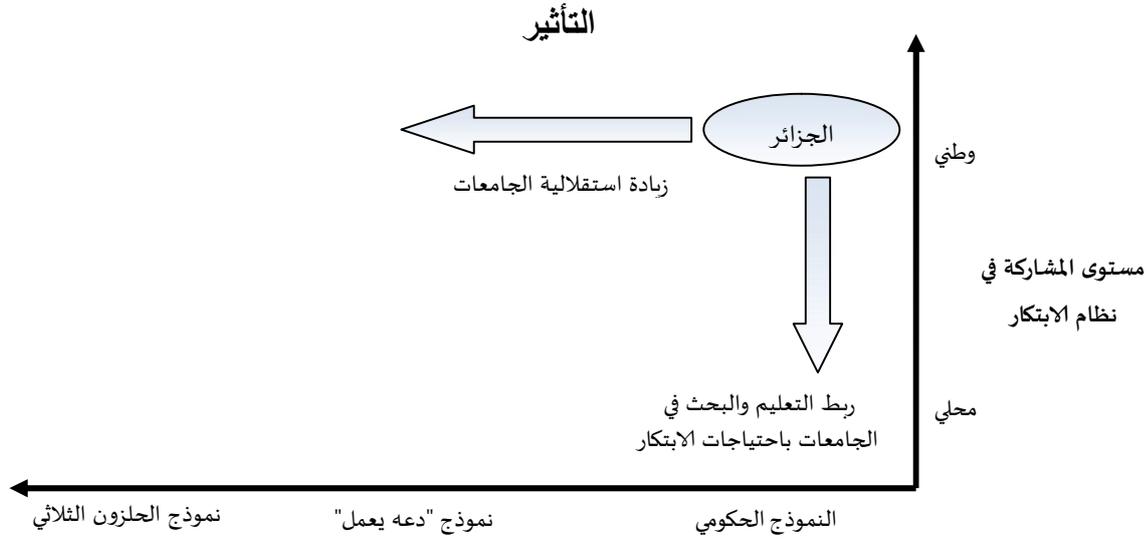
وعلى صعيد آخر، ولأن نظام الجامعة الجزائرية ما زال في خطواته الأولى ضمن مرحلة التوجه التطبيقي، من الطبيعي أن تكون مساهمة الجامعة في النظام الوطني والإقليمي للابتكار في الجزائر ما زالت متواضعة. ففي دراسة M. Saad et al. التي اهتمت بتقييم الأدوار المختلفة للجامعات في دعم الابتكار لكل من الجزائر، اندونيسيا، ماليزيا والهند، من خلال تحديد موقع الجامعة في النظام الوطني للابتكار وفقاً لنموذج الحلزون الثلاثي، خلصت إلى تحديد موقع مؤسسات التعليم العالي الجزائرية في نظام الابتكار كما هو موضح في الشكل الآتي :

¹ ضرورة تفعيل النوادي العلمية لتحويل الجامعة لمؤسسة منتجة، وكالة الأنباء الجزائرية (15 ديسمبر 2016)، شوهد في 2017/02/23، في : <http://www.aps.dz/ar/sante-science-tech/37468>

² رشيد شويخ، 3 جامعات ستنشأ مؤسسات اقتصادية تابعة لها، جريدة الشروق (20 نوفمبر 2016)، شوهد في 2017/02/23، في : <http://www.echoroukonline.com/ara/articles/505169.html>

³ مليكة خلاف، مرجع سابق.

شكل 23 : موقع الجامعة الجزائرية في نظام الابتكار - نموذج الحلزون الثلاثي - وتوجهات لزيادة



أشكال نموذج الحلزون الثلاثي

Source : M. Saad et al., Mapping The Diverse Roles of Universities in Supporting Innovation : Opportunities and Challenges for ALGERIA, INDONESIA, MALAYSIA and INDIA, **The Triple Helix VIII-International Conference** (Madrid : 20-22 October 2010), p. 12.

حسب الدراسة، فإنه يظهر وبشكل واضح تركز مؤسسات التعليم العالي الجزائرية في الجزء العلوي الأيمن في الشكل ؛ لأن معظم الجامعات الجزائرية - إن لم تكن كلها - تُشرف عليها الحكومة بشكل مباشر، ورغم وجود بعض من الاستقلالية التي تمنح للجامعات، تكون مساهمتها بصفة عامة في نظام الابتكار ناتجة عن التدخل الحكومي في برامجها التعليمية والبحثية. إضافةً إلى ذلك، معظم الجامعات الجزائرية تعمل على المستوى الوطني، فرغم توزيعها عبر كافة التراب الوطني إلا أن دورها يبقى في الأساس تجسيد لامتداد مركزية الحكومة على المستوى المحلي. وعليه، لا تزال سياسة التوزيع الجغرافي لمؤسسات التعليم العالي لم تثبت أنها موجهة لخدمة احتياجات الابتكار المحلية والإقليمية¹.

وبذلك، يرتكز التوجه لرفع تأثير الجامعات في نظام الابتكار حسب الدراسة على الحرص على زيادة منح الاستقلالية للجامعات من جهة، وعلى بذل الجهود من أجل ربط وتنسيق كل من وظيفة التعليم والبحث في الجامعات مع احتياجات الابتكار سواء على المستوى الوطني أو المحلي من جهة أخرى.

¹ M. Saad et al., Mapping The Diverse Roles of Universities in Supporting Innovation : Opportunities and Challenges for ALGERIA, INDONESIA, MALAYSIA and INDIA, **The Triple Helix VIII-International Conference** (Madrid : 20-22 October 2010), p. 8.

ثالثا : روح الريادية والثقافة الريادية في الجامعة الجزائرية

إن إدراك الجزائر - كغيرها من البلدان - لأهمية المشاريع الريادية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد دفعها لانتهاج مجموعة من السياسات التي من شأنها أن تساهم في تثمين وتشجيع الأفكار والمبادرات الحرة من خلال دعم إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ولعل أهم هذه السياسات تجسدت في اعتماد الدولة للعديد من الهياكل والهيئات كأحد الآليات المهمة لدعم هذا التوجه، والتي تتمثل أهمها في : الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار * ANDI ؛ الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ** ANDPME ؛ الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب *** ANSEJ ؛ الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة **** CNAC ؛ الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر *****¹ ANGEM.

* ANDI : أنشأت من خلال الأمر التشريعي رقم 01-03 المؤرخ في 20 أوت 2001 المتعلق بتنمية الاستثمار والنظام المطبق على الاستثمارات الوطنية والأجنبية المدرجة في إطار الأنشطة الاقتصادية لإنتاج السلع والخدمات، فضلاً عن الاستثمارات التي تنجز في إطار منح الامتيازات و/أو الرخص. أنظر : محمد قوجيل ويوسف قرشي، سياسات دعم المقاولاتية في الجزائر، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 7 (2015)، ص. 162.

** ANDPME : تم إنشاؤها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 05-165 المؤرخ في 3 ماي 2005، وهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية وتقع تحت وصاية الوزير المكلف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والذي يرأس مجلس التوجيه والمراقبة، وهي أداة للدولة لتنفيذ السياسة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. أنظر : محمد قوجيل ويوسف قرشي، مرجع سابق، ص. 163-162.

*** ANSEJ : أنشأت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 96-296 المؤرخ في 8 سبتمبر 1996 مقرها بمدينة الجزائر ولها 53 فرعاً على المستوى الوطني، وهي تستهدف الشباب العاطلين عن العمل بين 19 و 35 سنة والذين يرغبون في إنشاء مشاريعهم الخاصة. أنظر : محمد قوجيل ويوسف قرشي، مرجع سابق، ص. 163.

**** CNAC : تأسس بموجب المرسوم التنفيذي رقم 94-188 المؤرخ في 6 جويلية 1994 تطبيقاً للمرسوم التشريعي رقم 1/94 المؤرخ في 11 ماي 1994، ويعتبر الركيزة الأساسية التي يركز عليها المهودون بفقدان مناصب العمل بطريقة غير إرادية لأغراض اقتصادية، يقدم مساعدات مالية وأخرى مجانية من أجل تقليص خطر البطالة الاقتصادية . أنظر : محمد قوجيل ويوسف قرشي، مرجع سابق، نفس الصفحة.

***** ANGEM : تأسست سنة 2004، تتمثل مهمتها في تعزيز إنشاء المشاريع المصغرة في المناطق الحضرية والريفية، وتشجيع بروز الأنشطة الاقتصادية والثقافية التي تولد الدخل في المناطق الريفية، تهدف بالأساس إلى ترقية النمو الاجتماعي عن طريق النشاط الاقتصادي ومحاوية التهميش بفضل الدعم الذي لا يكرس فكرة الاتكال المحض، بل يركز أساساً على الاعتماد على النفس، المبادرة الذاتية، روح الريادية. لذلك، يوفر القرض المصغر خدمات مالية متماشية مع احتياجات المواطنين غير المؤهلين للاستفادة من القرض البنكي. أنظر : محمد قوجيل ويوسف قرشي، مرجع سابق، نفس الصفحة.

¹ محمد قوجيل ويوسف قرشي، مرجع سابق، ص. 163-162.

وإضافةً إلى مختلف الهياكل والهيئات المعتمدة، خطت الجزائر العديد من الخطوات الإيجابية لتنمية الفكر الريادي في المجتمع، كإنشاء حاضنة سيدي عبد الله*، وتفعيل العديد من المبادرات كإحياء الأسبوع العالمي للريادية من خلال تنظيم العديد من التظاهرات الإعلامية والتي تنظم بالتنسيق مع مختلف القطاعات عبر مختلف أنحاء الوطن.

ولقد أدى التقطن بأن الجهود المبذولة في هذا المجال لا يمكن أن تكون في غنى عن دور الجامعة إلى الشروع في إيجاد موقع لها ضمن هذه السياسات من خلال الحرص على إشراكها كأحد أهم القطاعات التي يتم التنسيق معها في مختلف التظاهرات والبرامج. وذلك، من أجل منح فرصة للطلبة الجامعيين والأساتذة والباحثين والإداريين للتعرف أكثر على النشاط الريادي وعلى مختلف صيغ وأشكال الدعم التي تقدمها الدولة للمشاريع الريادية.

وفي إطار الحرص على نشر الثقافة الريادية في الوسط الجامعي ومن أجل غرس الروح الريادية لدى كافة أعضاء الجامعة، تم الشروع على مستوى بعض الجامعات الجزائرية في فتح مسارات تكوينية في الريادية سواء على مستوى الليسانس أو الماستر والتفكير في فتح مشاريع دكتوراه في هذا المجال، إضافةً إلى إدراج مقياس الريادية في بعض الفروع والتخصصات خاصةً على مستوى علوم التسيير والاقتصاد والعلوم التجارية. وكأحد أهم المبادرات المتخذة بهذا الخصوص، شرعت الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب في تخصيص ما يسمى بـ "دار المقاولاتية" بكل جامعة من خلال عقد اتفاقيات تعاون بين الوكالة والجامعة، حيث أحدثت أول دار مقاولاتية بجامعة قسنطينة سنة 2007، وحتى سنة 2014 تم تعميم هذه العملية على مستوى الجامعات والمدارس الوطنية العليا عبر كافة التراب الوطني.

اعتمدت ANSEJ دار المقاولاتية كأداة أساسية من أجل تحسيس الطلبة بالفعل الريادي بالشراكة مع الجامعات والمدارس الوطنية العليا، وقد اختارت الوكالة كلمة "دار" كونها توحى إلى المكان الملائم لتبادل الأفكار وتنمية روح المبادرة بدلاً من كلمة مركز أو معهد التي تشير أكثر إلى الهياكل الأكاديمية والتعليمية التقليدية¹.

* أنشئت حاضنة أعمال سيدي عبد الله في 6 جانفي 2010، وتقع ضمن الحاضرة المعلوماتية لسيدي عبد الله، تتمتع بموقع مناسب في قلب الحاضرة المعلوماتية لسيدي عبد الله بجانب مركز الدراسات والبحث في مجال تكنولوجيايات الإعلام والاتصال CERTIC، وتحتوي الحاضنة على مراكز إبداع تابع لمؤسسات ذات تكنولوجيا متطورة مثل : IBM, Cisco, Microsoft، وهذا لتقديم دورات تكنولوجية في اختصاصاتها لفائدة المؤسسات الناشئة ومؤسسات شريكة محلية، كما توفر الحاضنة مساحات لتنظيم الدورات التكنولوجية والمحاضرات لفائدة مؤسسات تكنولوجيا الإعلام والاتصال التي ترغب في ذلك، إضافةً إلى قطع أرضية تبلغ مساحتها أكثر من 70 هكتار تخصص للمشاريع الاستثمارية التي ستخرج من الحاضنة. أنظر : سلامي منيرة، مرجع سابق، ص ص. 12-13.

¹ <http://www.ansej.org.dz/>. Consulté le 01/03/2017.

ولقد اسحذت دار المقاولاتية من أجل القيام بوظيفتين أساسيتين : الوظيفة الأولى، تتعلق بعملية التحسيس بالريادية من أجل تعزيز روح الريادية لدى الطلبة من خلال برامج التحسيس ونشر الثقافة الريادية ؛ الوظيفة الثانية، تركز على المرافقة الأولية للطلبة والباحثين حاملي أفكار مشاريع، حيث تسمح هذه الوظيفة بإعداد الطلبة لاتخاذ خطوة نحو إنشاء مؤسساتهم الخاصة من خلال الدعم المقدم من طرف الوكالة¹. وتقوم دار المقاولاتية بهذه الوظيفتين من خلال تنفيذ مجموعة من الأعمال والأنشطة المنظمة في شكل برامج سنوية، والتي تتجسد في² :

- أيام إعلامية وتحسيسية؛
- أيام دراسية تنظم بالتنسيق مع الكليات؛
- الجامعة الصيفية، تنظيم محاضرات ودورات في الريادية وإنشاء المؤسسات المصغرة بمشاركة شركاء الوكالة؛
- الموائد المستديرة؛
- مقابيس في الريادية ومخطط الأعمال؛
- مسابقات لأحسن خطة عمل.

ويتم إدارة وتنظيم مهام دار المقاولاتية من طرف لجنة تسيير تظم مدير ممثل من طرف الجامعة ومنشطين أحدهما أستاذ جامعي والآخر مرافق من الوكالة، كما يتم بناء جسور تعاون بين دار المقاولاتية والأجهزة الأخرى الداعمة للمشاريع الابتكارية (الحضائر التكنولوجية، الحاضنات، خلايا تنمين نتائج البحث والتطوير التكنولوجي) من أجل إحداث شبكة إقليمية تساعد وترافق وتيرة التنمية المحلية³.

إضافةً إلى ما سبق، شاركت الجامعات في العديد من البرامج الداعمة للريادية نتيجةً لعقد ANVREDET عدة اتفاقيات شراكة، من بينها برنامج * Ibtikari

¹ Ibid.

² Ibid.

³ Ibid.

* Ibtikari : هو برنامج للتكوين والمرافقة في مجال الريادية لفائدة الشباب حاملي الشهادات، تنظمه الحكومة الجزائرية من خلال وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي (MTESS) بالتعاون مع معهد الأمم المتحدة للتكوين والبحث (UNITAR)، ويهدف البرنامج إلى المساهمة في التنمية الاقتصادية للجزائر عن طريق دعم إنشاء المؤسسات في القطاعات الإستراتيجية ذات القيمة المضافة العالية، كما يهدف من خلال تشجيع النشاط الريادي إلى خلق فرص للعمل وتخفيض بطالة الشباب حاملي الشهادات. لمزيد من المعلومات أنظر :

<https://www.unitar.org/ksi/fr/ibtikari>

و*INJAZ EL Djazair، فمثلاً : في إطار المنافسة السنوية الثانية لرواد الأعمال الشباب المنظمة من طرف برنامج INJAZ EL Djazair لسنة 2013 شارك فيها 660 طالب جامعي من 12 جامعة**، حيث تم تأسيس خمسة مشاريع ناشئة (ملحق 2)¹. كما قامت DGRSDT مؤخراً - أكتوبر 2016 - بتوجيه دعوة للطلبة حاملي المشاريع في طور الماستر والسنة الأخيرة في الهندسة لدعم مشاريعهم الابتكارية. وذلك، من أجل تعزيز روح الريادية والإبداع لدى الطلبة الجامعيين (ملحق 3).

رغم أنه لا يمكن تجاهل أهمية هذه الجهود إلا أن دورها يبقى نسبياً في هذه المرحلة، على اعتبار أنها ما زالت تشكل المبادرات الأولى لإقحام الجامعة الجزائرية في عالم الريادية، وسواء كانت هذه الجهود المبذولة من طرف الوزارة الوصية بمختلف المديرات والوكالات التابعة لها أو من طرف الهياكل والأجهزة والبرامج الداعمة للريادية، فإنها تواجه العديد من التحديات من أجل تفعيل هذه المبادرات، فعلى المستوى الفردي مثلاً، يواجه الطلبة عدة صعوبات رغم مواقفهم الايجابية تجاه الريادية، فحسب Izzrech et al.، يفتقر الطلبة الجزائريون إلى المهارات اللازمة لممارسة النشاط الريادي نتيجةً للاعتماد على برامج تعليمية تفتقد لمفاهيم الإبداع وتعليم تكنولوجيات المعلومات والاتصال ومهارات حل المشكلات ومحو الأمية الرقمية². ومن جانب آخر، سياسة دعم الريادية في الجزائر أيضاً ما زالت تعاني من العديد من

* INJAZ EL Djazair : هي جزء من INJAZ EL Arab التي هي منظمة تدعم الشباب في 15 دولة في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا من خلال برامج تشجيع الريادية، حيث أقامت هذه المنظمة شراكة مع القطاع الخاص بإشراك أكثر من 200 رجل أعمال. وذلك، لضمان تمكين الشباب العرب من امتلاك المهارات اللازمة للدخول في عالم الأعمال، واستطاعت دعم أكثر من 200000 شاب كل سنة في منطقة الشرق الأوسط وإفريقيا. وباشرت INJAZ EL Djazair أعمالها في الجزائر في أكتوبر 2010 تحت رعاية نادي حلقة العمل والتفكير حول المؤسسة CARE، وتتمثل مهمتها الأساسية في توفير الدعم للشباب لتقديم أفضل ما لديهم للمساهمة في التنمية الاقتصادية للجزائر. لمزيد من المعلومات أنظر : www.ensa.dz/wp-content/.../Presentation-INJAZ-El-Djazair.pdf

** جامعة هواري بومدين للعلوم والتكنولوجيا ؛ جامعة وهران للعلوم والتكنولوجيا ؛ المدرسة العليا للإعلام الآلي ؛ المدرسة متعددة التقنيات للهندسة المعمارية والعمارة ؛ المدرسة الوطنية متعددة التقنيات ؛ المدرسة الوطنية العليا للتكنولوجيا ؛ المدرسة الوطنية العليا للأشغال العمومية ؛ مدرسة الدراسات العليا التجارية ؛ المدرسة الوطنية العليا للري ؛ المدرسة الوطنية العليا لعلوم البحر وتهيئة الساحل ؛ المعهد الوطني للهندسة الكهربائية والإلكترونيك ؛ جامعة محمد بوضياف مسيلة. أنظر :

El Watan (2 décembre 2013), p. 2. disponible en : <https://portail.cder.dz/spip.php?article3673>

¹ H. Slamani, Loc. Cit.

² S. Elbachir & A. Chenini, Partenariat université-entrepreneuriat : un sujet d'actualité en Algérie, **Colloque international sur l'Employabilité et l'Innovation dans les Universités du Maghreb** (Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales de Kénitra : 20-22 Novembre 2014), p. 8.

النقائص، فحسب مرصد الريادة العالمي * (GEM)، فإن هذه السياسة تفتقد إلى الشمولية، بحيث تركز على تحفيز الريادية من خلال الامتيازات المالية والجبائية الضخمة وبعض القوانين والتشريعات مع إهمال مختلف المعايير والعوامل الأخرى كالجوانب الثقافية من خلال نظام التعليم والتكوين ووسائل الإعلام والجوانب الاقتصادية كفتح الأسواق وتوفير نوع من الحماية للمنتجات المحلية وتسهيل نقل التكنولوجيا والابتكار. وبالتالي، ما زالت سياسة دعم الريادية في الجزائر تعتبر سياسة تقليدية تفتقر للشمولية، وهو ما يحتاج إلى بذل مجهود أكثر من أجل تحقيق النتائج المرجوة¹.

* ظهر مرصد الريادة العالمي سنة 1999 كمبادرة بحثية مشتركة بين كلية لندن لإدارة الأعمال وكلية بابسون بهدف استكشاف وتقييم دور ريادة الأعمال في النمو الاقتصادي، ثم امتدت المبادرة لتضم اليوم مئات الباحثين من أكثر من 99 دولة حول العالم. ويعتبر مشروع مرصد الريادة العالمي تقرير سنوي يرصد مستوى النشاط الريادي وتطلعات وتصورات الأفراد الرياديين عبر مجموعة واسعة من البلدان، حيث شمل التقرير الأول 10 بلدان شارك فيه 100 فريق من جميع أنحاء العالم، ويغطي تقرير ومسح سنة 2013 قرابة 75% من سكان العالم و89% من الناتج المحلي الإجمالي للعالم. ويوفر التقرير السنوي للمرصد تحليلاً لمستوى النشاط الريادي والمؤشرات ذات العلاقة لمجموعة من الاقتصاديات المتقدمة والنامية بهدف تعزيز القاعدة المعرفية حول هذا المجال، ومن أجل تحديد السياسات التي تساعد الحكومات والمهتمين بالتنمية الاقتصادية لتقوية الدور الريادي في خلق فرص العمل ودفع عجلة النمو والابتكار. أنظر : http://www.mas.ps/ar_page.php?id=c89ay51354Yc89a

¹ محمد قوجيل ويوسف قرشي، مرجع سابق، ص. 167.

خلاصة الفصل الرابع

من خلال هذا الفصل، تم التعرف على واقع وظيفة التعليم بالجامعة الجزائرية، حيث اتضح أن التعليم العالي في الجزائر شهد عدة مراحل لمواكبة التحولات التي عرفت بها البلاد منذ الاستقلال، والتي تشكلت من خلالها المنظومة الجزائرية للتعليم العالي. وتم التطرق لتطور التعليم العالي من حيث بعض المؤشرات الكمية، حيث تبين أن الجزائر شهدت تطوراً كبيراً على المستوى الكمي، ويعود ذلك إلى السياسة التي انتهجتها الدولة لدمقرطة التعليم العالي والتي استدعت تسخير استثمارات معتبرة للقطاع. كما تم الإشارة إلى أهم المشاريع التي أطلقتها الوزارة الوصية لمواكبة التطور العالمي وهو المشروع الوطني للتعليم الإلكتروني في الجزائر ومشروع تطبيق ضمان جودة التعليم العالي من خلال صدور القانون التوجيهي للتعليم العالي سنة 2008 وتأسيس مجلس الأخلاقيات والأدبيات بموجب القانون التوجيهي الخاص بالتعليم العالي سنة 1999، وهذا ما يدخل ضمن إستراتيجية التوجه لتحسين نوعية وجودة العملية التعليمية.

وتم الانتقال في هذا الفصل إلى تقييم وضعية البحث العلمي في الجزائر، حيث تبين أن البحث العلمي في المراحل الأولى بعد الاستقلال لم يحظ بالأهمية من طرف المسؤولين وواجه عدة صعوبات تجلت بشكل واضح من خلال الحركية الكبيرة التي عرفت بها المؤسسات المكلفة به، ثم بعد ذلك، ونتيجةً للجهود المبذولة شهد قطاع البحث تطوراً ملحوظاً، وقد تم تناول هذه الجهود في هذا الفصل، حيث تبلورت في قوانين وبرامج للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي، سُجل من خلالها ميلاد منظومة حقيقية للبحث في الجزائر بصدر القانون رقم 98-11، ومن أجل رفع هذه المنظومة إلى الدرجة الأمثل صدر القانون رقم 08-05، ثم صدر القانون رقم 15-21 لتحسين وتعزيز النسق الوطني للمنظومة، والذي يهدف أساساً إلى إدماج البحث العلمي في المجال الاقتصادي والاجتماعي، كما تم الإشارة في هذا الفصل إلى حصيلة بعض مخرجات البحث العلمي في الجزائر، حيث تبين أنه رغم الجهود المبذولة إلا أن الإنتاج العلمي لنشاط البحث العلمي والتطوير التكنولوجي خاصةً على مستوى الجامعة ما زال متواضعاً إذا ما قورن بالإنتاج العلمي على المستوى العالمي.

وفي هذا الفصل أيضاً، تم إلقاء الضوء على موقع الجامعة الجزائرية على المستوى العالمي من خلال تصنيف Shanghai وتصنيف Times Higher Education وتصنيف Webometrics، واتضح أنه رغم التقدم الذي سجلته الجامعات الجزائرية حسب Webometrics لكنه يبقى غير كافٍ، وهذا ما جعل الوزارة الوصية خلال السنوات الأخيرة تعمل على رفع

تحدي تحسين ترتيب الجامعة الجزائرية على الأقل لترتيبها ضمن أفضل 500 جامعة في آفاق 2020.

وكمطلب أساسي لهذا البحث، تم التطرق في هذا الفصل لموقف الجامعة الجزائرية من تداعيات دفع الجامعات نحو تحقيق الصفة الريادية، ف فيما يتعلق بالانفتاح على البيئة الخارجية، اتضح أنه رغم الإصلاح الذي باشره القطاع لتكريس انفتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والاجتماعي، فإن عملية التنسيق بين سياسة التعليم العالي وسياسة التشغيل في الجزائر ما زالت بعيدة عن المأمول. وبالنسبة للعلاقة مع الصناعة، تبين أن الجزائر شهدت عجزاً كبيراً في هذا الجانب، إلا أنها بدأت تتدارك الوضع من خلال البدء في تفعيل القانون رقم 15-21 الذي كرس عدداً من الآليات لتعزيز الممارسات الهادفة إلى تقريب الفضائين الجامعي والاقتصادي، وهذا ما يفسر بعض التحسن الذي شهدته العلاقة خلال هذه السنة. وبخصوص التعاون الدولي، اتضح أن هناك إدراك كبير لأهمية التعاون الدولي، وهو ما يفسر قيام الجزائر بالعديد من أشكال التعاون الدولي في مجال التعليم العالي والبحث العلمي. وفيما يتعلق بعملية ترمين البحث وتشجيع الابتكار، تبين أن أهم الخطوات التي سجلتها الجزائر في هذا الشأن تمثلت في إنشاء ANVREDET، والتي عملت على توفير جهاز دعم يركز على ثلاثة محاور أساسية، نقل التكنولوجيا، الاحتضان التكنولوجي والشركات الابتكارية الناشئة، غير أنها ما زالت تعاني من عجز كبير في هذا المجال خاصة وأن نظام الجامعة لم يرتق بعد للتوجه التطبيقي. وبخصوص غرس روح الريادية ونشر الثقافة الريادية في الجامعة الجزائرية، فلقد سُجلت عدة مبادرات من أجل ذلك، أهمها إنشاء دار المقاولاتية بكل جامعة من خلال اتفاقيات التعاون بين ANSEJ والجامعة، لكن رغم ذلك، يبقى دور هذه المبادرات نسبي في هذه المرحلة، على اعتبار أنها ما زالت تشكل المبادرات الأولى لإقحام الجامعة الجزائرية في عالم الريادية.

من خلال ما سبق، يتضح أن المبادرات التي اتخذتها الوزارة الوصية في إطار الإصلاحات التي عرفها القطاع لتكريس انفتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والاجتماعي، وإن كانت تعتبر خطوة أولى وبعيدة عن المأمول، إلا أنها تعكس وجود إدراك بحتمية إقحام الجامعة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد. وهذا ما يؤكد على وجود إدراك من قبل الوزارة الوصية بوجوب تحول الجامعات الجزائرية إلى جامعات ريادية. ولكن، يبقى هذا الإدراك في حاجة إلى التفعيل وإلى فهم أكثر لطبيعة الجامعة الجزائرية لاختيار الأسلوب والطريقة المناسبة في تطويرها إلى جامعة ريادية.

الفصل الخامس

واقع وآفاق تطور جامعة باتنة 1 إلى جامعة ريادية

المبحث الأول : واقع الوظيفة التعليمية والبحثية بجامعة باتنة 1

المبحث الثاني: الوظيفة الثالثة بجامعة باتنة 1 وإمكانية التطور لجامعة ريادية

الفصل الخامس

واقع وآفاق تطور جامعة باتنة 1 إلى جامعة ريادية

بعد الدراسة النظرية التي اتضح من خلالها أن ظهور الجامعة الريادية كان نتيجةً للتحول الذي طرأ على جوهر دور الجامعة بسبب المعطيات الجديدة التي شهدها العالم، والتي فرضت على الجامعة تحمل مسؤولية أو وظيفة ثالثة متعلقة بالمساهمة المباشرة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال القيام بالعديد من المهام والأنشطة التي ينتج عنها مخرجات تدخل في إطار تفعيل العلاقة بين الجامعة والبيئة الخارجية، وبعد محاولة إسقاط أبرز نتائج الدراسة النظرية على الجامعة الجزائرية بصفة عامة، تأتي مرحلة الانتقال إلى محاولة إسقاط تلك النتائج على جامعة من الجامعات الجزائرية والمتمثلة في جامعة باتنة 1 من خلال دراسة ميدانية تهدف إلى الوقوف على إمكانية تطورها لجامعة ريادية.

إذن، سيتم التطرق في هذا الفصل إلى واقع جامعة باتنة 1 من خلال تقديم الجامعة بدايةً ثم التعرف على واقع وظيفتها التعليمية والبحثية. بعد ذلك، سيتم دراسة واقع الوظيفة الثالثة في الجامعة من خلال بؤادر توجه الجامعة نحو تبني هذه الوظيفة، ثم سيتم عرض وتحليل نتائج المقابلات التي تم إجراؤها مع مجموعة من المبحوثين في إطار الدراسة الميدانية الاستطلاعية للتعرف على إمكانية تطورها إلى جامعة ريادية من خلال الوقوف على مدى مساهمة البيئة الخارجية المحيطة بالجامعة وبيئتها الداخلية في ذلك.

المبحث الأول : واقع الوظيفة التعليمية والبحثية بجامعة باتنة 1

سيتناول هذا المبحث واقع الوظائف التقليدية بجامعة باتنة 1، بحيث سيتم تقديم الجامعة أولاً، وواقع الوظيفة التعليمية بالجامعة ثانياً، ثم واقع الوظيفة البحثية بالجامعة ثالثاً.

أولاً : تقديم جامعة باتنة 1

يتم تقديم جامعة باتنة 1 في هذا الجزء من خلال عرض نبذة تاريخية عن تطورها وكذا التطرق لهيكلتها التنظيمية والبيداغوجية*.

1. نبذة تاريخية عن جامعة باتنة 1

يعود تاريخ نشأة جامعة الحاج لخضر بباتنة إلى شهر سبتمبر سنة 1977، حيث تأسست في البداية بموجب المرسوم رقم 77-79 المؤرخ في 20 جوان 1977 في إطار مركز جامعي يضم قسمين، أحدهما للعلوم القانونية والآخر للغة والأدب العربي، وقد كانت المزرعة القديمة بالمنطقة الصناعية أول هيكل انطلقت منه الدراسة الجامعية بالولاية.

شهد المركز الجامعي تطوراً نوعياً في الهياكل البيداغوجية، حيث تم اعتماد معهدي البيولوجيا والعلوم الدقيقة والتكنولوجيا في سنة 1978، وأُخذ من المستشفى العتيق مقراً لهما، والذي ما زال يحوي أقساماً وتخصصات عدة إضافة إلى الورشات والمخابر. كما تدعم المركز بثانوية سنة 1979، تم فيها استقبال معهدي العلوم القانونية واللغة والأدب العربي بالإضافة إلى فتح معهد جديد للعلوم الاقتصادية. واستمرت وتيرة التطوير بحركة متسارعة، حيث تم استغلال مركز التكوين المهني والإداري بعد إدخال التحسينات اللازمة ليكون مقراً لمعهد الفلاحة سنة 1980.

ومن أجل التسيير الأمثل للمركز الجامعي بأقسامه وتخصصاته المختلفة تم إعادة هيكلته سنة 1985 ليضم ستة معاهد وطنية تتمتع بالاستقلالية المالية والإدارية، غير أن التطورات التي شهدتها التكوين الجامعي بالولاية دفعت الوصاية إلى إلغاء نظام المعاهد الوطنية، وتم تأسيس جامعة باتنة لتضم العديد من المعاهد والتي تتفرع بدورها إلى دوائر وفقاً للمرسوم التنفيذي رقم 89-136 المؤرخ في 1 أوت 1989.

شهدت جامعة باتنة بعد ذلك نهضة كبيرة على المستويين الهيكلي والبيداغوجي، حيث تم الشروع في التأسيس لهياكل قاعدية جديدة تتعلق بالمقاعد البيداغوجية ومقرات الإيواء خاصة في المقر الجديد لجامعة الحاج لخضر. كما اعتمدت العديد من التخصصات الحديثة التي

* تم الاعتماد في انجاز هذا الجزء على وثائق مقدمة من طرف رئاسة الجامعة.

تدعمت بها المنظومة البيداغوجية للجامعة ما جعلها تستقطب العديد من الطلبة داخل وخارج الولاية.

بعد صدور القانون المتضمن اعتماد نظام الكليات، شرعت جامعة باتنة في التكيف مع هذا النظام لتتشكل في النهاية من سبع كليات ومعهد للوقاية والأمن الصناعي وفقاً للمرسوم التنفيذي رقم 04-247 المؤرخ في 29 أوت 2004، والتي توزعت على المراكز التالية :

- المجمع الجامعي الجديد والمسمى الحاج لخضر ويضم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ومعهد الوقاية والأمن الصناعي بالإضافة إلى معهد العلوم البيطرية والعلوم الفلاحية وكذا معهد الري والهندسة المدنية والهندسة المعمارية؛
- القطب الجامعي الجديد بفسديس ويضم قسم العلوم الإنسانية ومعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية؛
- المركز الجامعي رقم 1 (عبروق مدني) يضم كلية التكنولوجيا؛
- المركز الجامعي رقم 2 (بن بعطوش عبد العالي) يضم كلية الحقوق؛
- المعهد الوطني للتعليم العالي للعلوم الإسلامية ويضم كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية؛
- مركز كلية العلوم الطبية ويضم قسم الطب وقسم الصيدلة؛
- مركز البحث بالمحافظة سابقاً.

وبتاريخ 11 أبريل 2010 صدر المرسوم التنفيذي رقم 10-109 الذي يهيكل جامعة

باتنة إلى :

- سبع كليات (كلية العلوم، كلية التكنولوجيا، كلية الطب، كلية الحقوق والعلوم السياسية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، كلية الآداب واللغات)؛
- أربعة معاهد (معهد الوقاية والأمن الصناعي، معهد الهندسة المدنية والري والهندسة المعمارية، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، معهد العلوم البيطرية والعلوم الفلاحية).

ونتيجةً للتطورات التي شهدتها جامعة باتنة أصبحت تعد من أكبر الجامعات الجزائرية سواء من حيث عدد الطلبة أو الهياكل البيداغوجية، الأمر الذي استدعى دراسة مشروع تقسيم الجامعة إلى قسمين، جامعة باتنة 1 بمجمع الحاج لخضر وجامعة باتنة 2 بالقطب الجامعي بفسديس. وعليه، تم صدور المرسوم التنفيذي رقم 15-181 المؤرخ في 11 جويلية 2015

الذي عدل المرسوم التنفيذي رقم 89-136، حيث تضمن في مادته الأولى تعويض تسمية "جامعة باتنة" بتسمية "جامعة باتنة 1"¹، وحدد في مادته الثانية عدد الكليات والمعاهد التي تتكون منها جامعة باتنة 1 واختصاصاتها كما يأتي² :

- كلية علوم المادة؛
- كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية؛
- كلية العلوم الإسلامية؛
- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؛
- كلية الحقوق والعلوم السياسية؛
- كلية اللغة والأدب العربي والفنون؛
- معهد الهندسة المعمارية والعمران؛
- معهد العلوم البيطرية والفلاحية.

ومع تحقيق الاستقلالية المالية والإدارية لجامعة باتنة 1 أصبحت تتوفر على عدد كبير من الهياكل البيداغوجية وبطاقة استيعابية معتبرة، فحتى نهاية سنة 2016 قُدرت الهياكل البيداغوجية لجامعة باتنة 1 بما هو موضح في الجدول الآتي :

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 38 (الجزائر : 12 جويلية 2015)، ص. 8.

² نفس المرجع، ص ص. 8-9.

جدول 24 : الهياكل البيداغوجية لجامعة باتنة 1

الطاقة الاستيعابية الكلية	العدد	
10045	41	مدرج
2008	13	قاعة محاضرات
15576	325	قاعة للدروس، الأعمال الموجهة والأعمال التطبيقية
1350	68	مخبر
450	18	ورشة
600	1	قاعة المحاضرات الكبرى
480	22	قاعة انترنت
90	2	قاعة السمعي البصري
20	1	قاعة المؤتمرات المرئية
2796	22	مكتبة وقاعة مطالعة
60	2	قاعة متعددة الأغراض
182	14	قاعة ما بعد التدرج
256	8	قاعة الأساتذة
495	165	مكتب أستاذ
350	175	مكتب إداري

المصدر : تم إعداده بالاعتماد على إحصائيات مقدمة من طرف مصلحة الإحصاء والاستشراف بجامعة باتنة 1 (2017).

تعكس المراحل التي مرت بها جامعة باتنة 1 الجهود المبذولة التي توجت بتحقيق استقلاليتها المالية والإدارية ودعمها بالعدد الكبير من الهياكل البيداغوجية التي توفر طاقة استيعابية كبيرة، وهو ما يشكل اللبنة الأساسية التي تضمن الأداء الجيد لوظيفتها التعليمية والبحثية.

2. الهيكل التنظيمي لجامعة باتنة 1

تعتمد جامعة باتنة 1 كمؤسسة علمية وثقافية على هيكلية تنظيمية وبيداغوجية تسمح لها بالتنظيم المحكم والسيطرة والتوجيه الفعال لمهامها سواء من الناحية الإدارية أو البيداغوجية. ويمكن التطرق بشكل موجز للهيكل التنظيمي للجامعة ومصالحها المشتركة فيما يلي :

مديرية الجامعة : مدير الجامعة هو المسؤول الأول عن السير العام للجامعة باحترام صلاحيات مختلف الهيئات، وهو يتولى تادية المهام المرتبطة بالسير الحسن للجامعة وفقاً للمخططات الموضوعة من طرف الوصاية والتي تعتبر من السياسات العامة للدولة، ويساعده في ذلك أربعة نواب يمثلون النيابة الأربعة التي تُنظَّم من خلالها مديرية الجامعة.

- **نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات :**
وتتكفل بما يأتي :
 - متابعة المسائل المتعلقة بسير التعليم والتربصات المنظمة من قبل الجامعة؛
 - السهر على انسجام عروض التكوين المقدمة من الكليات والمعاهد مع مخطط تنمية الجامعة؛
 - السهر على احترام التنظيم الساري المفعول في مجال التسجيل وإعادة التسجيل ومراقبة المعارف وانتقال الطلبة؛
 - متابعة أنشطة التكوين عن بعد الذي تضمنه الجامعة وتطوير أنشطة التكوين المتواصل؛
 - السهر على احترام التنظيمات والإجراءات السارية المفعول في تسليم الشهادات والمعادلات؛
 - ضمان مسك القائمة الاسمية للطلبة وتحيينها.وتشمل مصلحة التعليم والتربصات والتقييم، مصلحة التكوين المتواصل ومصلحة الشهادات والمعادلات.

- **نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي فيما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث العلمي :** وتتكفل بما يأتي :
 - متابعة المسائل المرتبطة بسير التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص والتأهيل الجامعي والسهر على تطبيق التنظيم المعمول به في هذا المجال؛
 - متابعة أنشطة البحث لوحدات ومخابر البحث وإعداد الحصيلة بالتنسيق مع الكليات والمعاهد؛
 - القيام بكل نشاط من شأنه تثمين نتائج البحث؛
 - متابعة سير المجلس العلمي للجامعة والحفاظ على أرسيفه؛
 - جمع ونشر المعلومات الخاصة بأنشطة البحث المنجزة من طرف الجامعة.وتشمل مصلحة التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص، مصلحة التأهيل الجامعي ومصلحة متابعة أنشطة البحث وتثمين نتائجه.

- **نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية :** وتتكفل بما يأتي :
 - ترقية الجامعة مع محيطها الاجتماعي والاقتصادي والمبادرة ببرامج الشراكة؛

- المبادرة بكل نشاط من أجل ترقية التبادل ما بين الجامعات والتعاون في مجالي التعليم والبحث؛
 - القيام بأعمال التنشيط والاتصال؛
 - تنظيم التظاهرات العلمية وترقيتها؛
 - متابعة برامج تحسين المستوى وتجديد المعلومات للأساتذة والسهر على انسجامه.
- وتشمل مصلحة التبادل ما بين الجامعات والتعاون والشراكة ومصلحة التنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية.

● **نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه :** وتتكفل بما يأتي :

- جمع العناصر الضرورية لإعداد مشاريع مخططات تنمية الجامعة؛
 - القيام بكل دراسة استشراف حول توقعات تطوير التعداد الطلابي للجامعة واقتراح كل إجراء من أجل التكفل بهم، لا سيما في مجال تطوير التأطير البيداغوجي والإداري؛
 - مسك البطاقيّة الإحصائية للجامعة والسهر على تحيينها دورياً؛
 - القيام بإعداد الدعائم الإعلامية في مجال المسار التعليمي المضمون من طرف الجامعة ومنافذها المهنية؛
 - وضع تحت تصرف الطلبة كل معلومة من شأنها مساعدتهم على اختيار توجيههم؛
 - ترقية أنشطة إعلام الطلبة؛
 - متابعة برامج البناء وضمان تنفيذ برامج تجهيز الجامعة بالعلاقة مع المصالح المعنية.
- وتشمل مصلحة الإحصاء والاستشراف، مصلحة التوجيه والإعلام ومصلحة متابعة برامج البناء وتجهيز الجامعة.

● **الأمانة العامة :** وتتكفل بما يأتي :

- تسيير المسار المهني لمستخدمي الجامعة مع احترام صلاحيات الكلية والمعهد في هذا المجال؛
- تحضير مشروع ميزانية الجامعة ومتابعة تنفيذها؛
- ضمان متابعة تمويل أنشطة المخابر ووحدات البحث؛
- السهر على السير الحسن للمصالح المشتركة للجامعة؛
- وضع برامج الأنشطة الثقافية والعلمية والرياضية للجامعة وترقيتها؛
- ضمان متابعة وتنسيق مخططات الأمن الداخلي للجامعة بالتنسيق مع المكتب الوزاري للأمن الداخلي؛
- ضمان تسيير وحفظ الأرشيف والتوثيق لمديرية الجامعة؛

- ضمان سير مكتب تنظيم الجامعة.
- وتشمل المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين ؛ المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة ؛ المديرية الفرعية للوسائل والصيانة ؛ المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية.
- بالإضافة إلى المصالح المشتركة للجامعة، والتي تتكون من :
- مركز التعليم المكثف للغات؛
- مركز الطبع والسمعي البصري؛
- مركز الأنظمة وشبكة الإعلام والاتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد؛
- البهو التكنولوجي.
- **المكتبة المركزية** : تتكفل المكتبة المركزية للجامعة بالمهام الآتية :
- اقتراح برامج اقتناء المراجع والتوثيق الجامعي بالعلاقة مع مكتبات الكليات والمعاهد؛
- مسك بطاقة الرسائل والمذكرات لما بعد التدرج؛
- تنظيم الرصيد الوثائقي للمكتبة المركزية باستعمال أحدث الطرق للمعالجة والترتيب؛
- مساعدة مسؤولي مكتبات الكليات والمعاهد في تسيير الهياكل الموضوعية تحت سلطتهم؛
- صيانة الرصيد الوثائقي للمكتبة وإخضاعها باستمرار لعملية الجرد؛
- وضع الشروط الملائمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من طرف الطلبة والأساتذة؛
- مساعدة الأساتذة والطلبة في بحوثهم الببليوغرافية.
- **الكليات** : وهي التي حددها المرسوم التنفيذي رقم 15-181، والتي تتشكل من خلالها الهيكلة البيداغوجية لجامعة باتنة 1، وتظهر هذه الهيكلة في الجدول الآتي :

جدول 25 : الهيكل البيداغوجية لجامعة باتنة 1

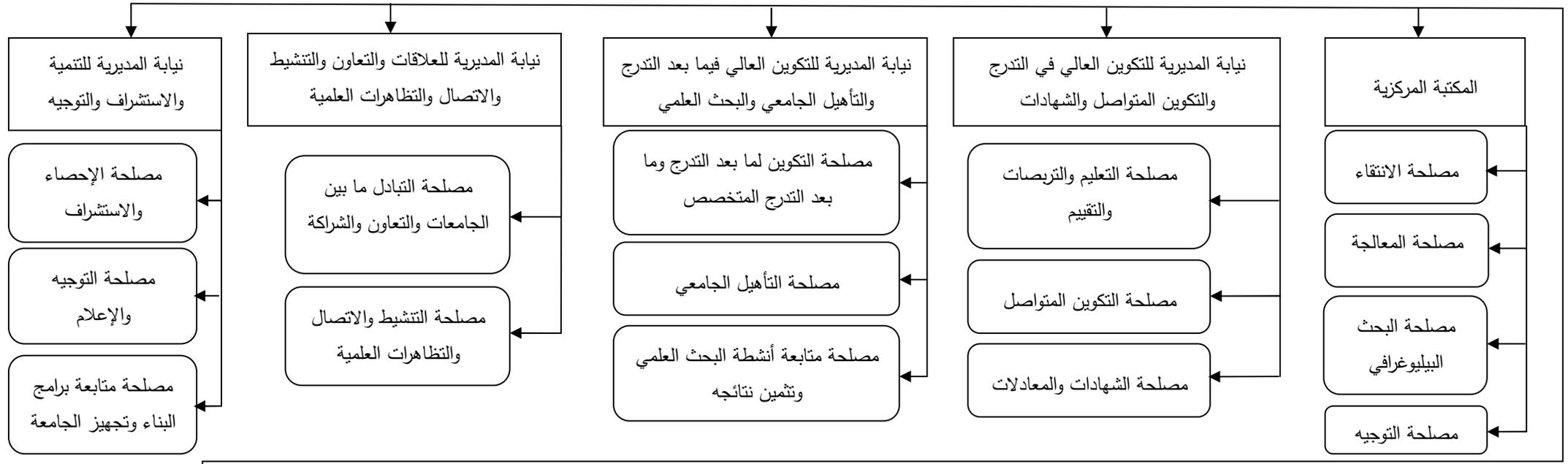
كلية علوم المادة	كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية	كلية العلوم الإسلامية	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	كلية الحقوق والعلوم السياسية	كلية اللغة والأدب العربي والفنون	معهد الهندسة المعمارية والعمران	معهد العلوم البيطرية والفلاحية
التعليم الأساسي في علوم المادة	التاريخ والآثار	التعليم الأساسي في العلوم الإسلامية	التعليم الأساسي في العلوم الاقتصادية	الحقوق	اللغة والأدب العربي	الهندسة	العلوم الفلاحية
	علوم الاتصال وإعلام وعلم المكتبات		والتجارية وعلوم التسيير				
الفيزياء	علم الاجتماع والديمقراطية	الشريعة	علوم التسيير	العلوم السياسية	اللغة والثقافة الأمازيغية	المعمارية والعمران	العلوم البيطرية
الكيمياء	علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا	أصول الدين	العلوم المالية والمحاسبية		الفنون		تكنولوجيا التغذية
	الفلسفة	اللغة والحضارة الإسلامية	العلوم الاقتصادية				

المصدر : مصلحة المستخدمين بجامعة باتنة 1 (2017).

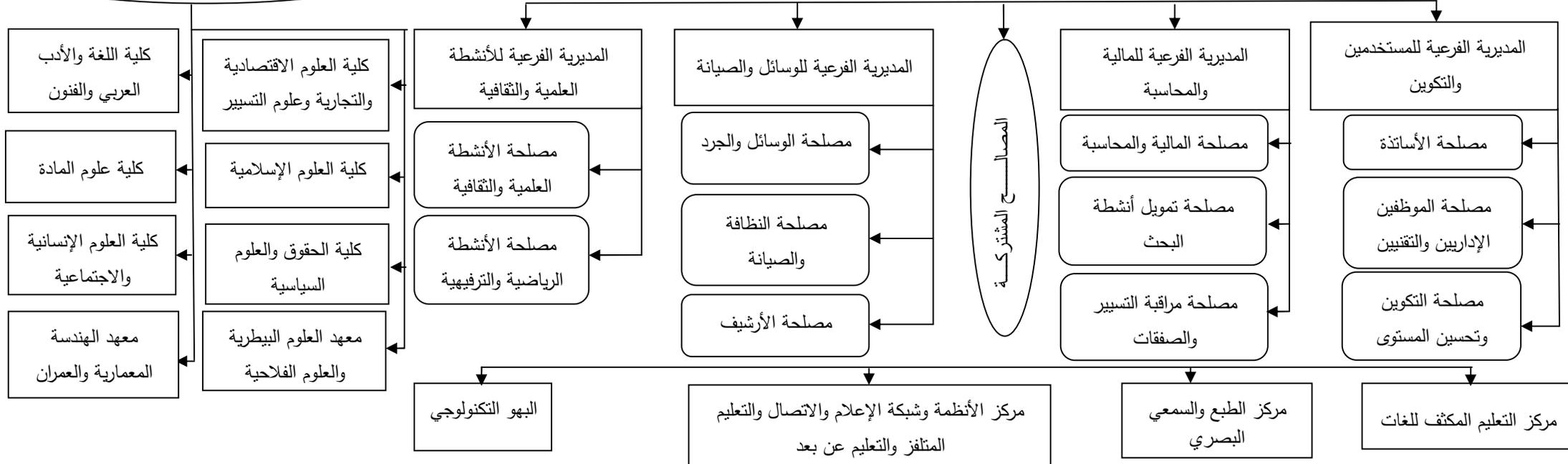
ويمكن توضيح الهيكل التنظيمي لجامعة باتنة 1 في الشكل الآتي :

شكل 24 : الهيكل التنظيمي لجامعة باتنة 1

مديرية الجامعة



الكليات



ثانيا : الوظيفة التعليمية بجامعة باتنة 1

من أجل مواكبة التوسع الكمي في معدلات التحاق الطلبة بالتعليم العالي، سعت جامعة باتنة 1 عبر مراحل تطورها إلى بذل الجهود من أجل تمكنها من إنشاء الهياكل القاعدية لتوسيع طاقتها الاستيعابية وكذا توفير الأساتذة والمؤطرين، وهذا ما سمح لها بإتاحة فرص كبيرة للاستفادة من الخدمات التعليمية التي تقدمها. في هذا الجزء، سيتم التعرف على وضعية الوظيفة التعليمية بجامعة باتنة 1 من خلال التطرق لأهم المؤشرات الكمية لتطور التعليم العالي بها.

1. تعداد الطلبة

تعرف جامعة باتنة 1 زيادة كبيرة ومستمرة في عدد الطلبة المسجلين منذ تأسيسها ؛ فبعد أن كان هذا العدد لا يتجاوز 10000 طالباً قبل سنة 1989 أصبح يتجاوز 50000 طالباً سنة 2010، وهذه الزيادة تتعلق بالطلبة المسجلين في الجامعة سواء في مرحلة التدرج أو مرحلة ما بعد التدرج، ويمكن توضيح تطور هذا العدد خلال ستة مواسم جامعية انطلاقاً من الموسم 2010/2011 في الجدول أدناه.

جدول 26 : عدد الطلبة المسجلين بجامعة باتنة 1

16/2015	15/2014	14/2013	13/2012	12/2011	11/2010	
28403	46939	45511	46712	46738	49137	الطلبة المسجلين في مرحلة التدرج
1988	3578	3189	3157	3227	2517	الطلبة المسجلين في مرحلة ما بعد التدرج
30391	50517	48700	49869	49965	51654	إجمالي الطلبة المسجلين

المصدر : تم إعداده بالاعتماد على إحصائيات مقدمة من طرف مصلحة الإحصاء والاستشراف بجامعة باتنة 1 (2017).

يُلاحظ من خلال الجدول 26 أن تطور تعداد الطلبة عرف تغيراً متفاوتاً نسبياً خلال المواسم الجامعية الستة، حيث شهد دخول الموسم 2011/2010 تسجيل أكبر عدد من الطلبة والذي قُدر بـ 51654 طالباً، ثم شهد انخفاضاً تدريجياً حتى دخول الموسم 2014/2013 الذي سجل فيه 48700 طالباً، ثم ارتفع بعد ذلك ليقفز إلى 50517 طالباً خلال الموسم 2015/2014 وهو الموسم الأخير لجامعة باتنة قبل انقسامها، ورغم ذلك يُلاحظ أن عدد الطلبة فاق نصف ما كان عليه، حيث قدر بـ 30391 طالباً خلال الموسم 2016/2015، الأمر الذي يبين أن جامعة باتنة 1 تتيح فرصاً كبيرة للتحاق بالتعليم العالي.

ويلاحظ من خلال الجدول 26 أيضاً أن التغيير المتفاوت الذي شهده تعداد الطلبة المسجلين بالجامعة يتجسد بشكل واضح بالنسبة للطلبة المسجلين في مرحلة التدرج، أما بالنسبة للطلبة المسجلين في مرحلة ما بعد التدرج فلقد شهد ارتفاعاً مستمراً تقريباً خلال المواسم الستة، ويعود ذلك إلى الحرص على زيادة عدد المناصب المفتوحة للدراسات العليا من طرف الجامعة.

وبالنسبة لعدد الطلبة المسجلين في مرحلة التدرج حسب ميادين التكوين بجامعة باتنة 1 خلال الموسم الجامعي الأول من تحقيق استقلاليتها المالية والإدارية، فإن الأرقام توضح فروقاً مهمة في حصص الطلبة بين تلك الميادين، وهذا ما يوضحه الجدول الآتي :

جدول 27 : حصة الطلبة المسجلين في مرحلة التدرج حسب ميادين التكوين بجامعة باتنة 1 (2016/2015)

النسبة	عدد الطلبة	الميادين
7.39%	2100	علوم المادة
31.57%	8968	علوم إنسانية واجتماعية (علوم إنسانية، علوم اجتماعية، علوم إسلامية)
18.66%	5301	علوم اقتصادية، تسيير وعلوم تجارية
11.03%	3134	حقوق وعلوم سياسية
18.57%	5276	لغة وأدب عربي ولغة وثقافة أمازيغية
5.51%	1566	علوم وتكنولوجيا (هندسة معمارية وعمران)
7.24%	2058	علوم الطبيعة والحياة (علوم بيطرية، علوم فلاحية، تكنولوجيا غذائية)
100%	28403	الإجمالي

المصدر : تم إعداده بالاعتماد على إحصائيات مقدمة من طرف مصلحة الإحصاء والاستشراف بجامعة باتنة 1 (2017).

من خلال الجدول 27 يلاحظ أن ميدان العلوم الإنسانية والاجتماعية يحتل أكبر حصة من الطلبة المسجلين بجامعة باتنة 1 بنسبة 31.57%، يليها ميدان العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية وميدان اللغة والأدب العربي واللغة والثقافة الأمازيغية بنسبة متساوية مقدرة بـ 18% تقريباً، ثم ميدان الحقوق والعلوم السياسية بنسبة 11.03%، يليها ميدان علوم المادة وعلوم الطبيعة والحياة بنسبة متساوية مقدرة بـ 7% تقريباً، ليمثل ميدان العلوم والتكنولوجيا أقل حصة بنسبة 5.51%. وهذا يعني أن الفروع غير التقنية هي التي تشكل الحصة الأكبر من طلبة جامعة باتنة 1، حيث قدرت نسبتها الإجمالية بـ 80%، في حين تمثل حصة الفروع التقنية 20% فقط من الطلبة المسجلين بالجامعة.

2. تعداد هيئة التدريس

يشهد مؤشر هيئة التدريس بجامعة باتنة 1 هو الآخر ارتفاعاً ملحوظاً، حيث ارتفع من 1613 أستاذاً خلال الموسم 2010/2011 إلى 1953 أستاذاً خلال الموسم 2013/2014، غير أنه عرف انخفاضاً خلال الموسم 2014/2015، حيث بلغ 1820 أستاذاً، ورغم انقسام الجامعة إلا أن جامعة باتنة 1 بقيت تحافظ على أكثر من نصف العدد الإجمالي للأساتذة قبل الانقسام، فلقد قدر عددهم خلال الموسم 2015/2016 بـ 1001 أستاذاً، وهو ما يوضحه الجدول الآتي :

جدول 28 : عدد الأساتذة الدائمين بجامعة باتنة 1

16/2015	15/2014	14/2013	13/2012	12/2011	11/2010	
157	238	221	205	162	121	أستاذ التعليم العالي
273	377	409	379	361	325	أستاذ محاضر
141	209	237	227	245	241	أستاذ محاضر (أ)
132	168	172	152	116	84	أستاذ محاضر (ب)
566	1184	1311	1259	1269	1143	أستاذ مساعد
487	922	989	919	852	637	أستاذ مساعد (أ)
79	262	322	340	417	506	أستاذ مساعد (ب)
5	20	10	10	13	17	مساعد
0	1	2	2	4	7	أستاذ مهندس
1001	1820	1953	1855	1809	1613	الإجمالي

المصدر : تم إعداده بالاعتماد على إحصائيات مقدمة من طرف مصلحة الإحصاء والاستشراف بجامعة باتنة 1 (2017).

ويُلاحظ من خلال الجدول 28 أن فئة الأساتذة المساعدين تمثل الفئة الأكبر من إجمالي فئات الأساتذة خلال المواسم الستة، تليها فئة الأساتذة المحاضرين، ثم فئة أساتذة التعليم العالي، أما فئة المساعدين وفئة الأساتذة المهندسين فهما يمثلان نسبة قليلة من إجمالي فئات الأساتذة ويلاحظ أن عددهما يشهد انخفاضاً تدريجياً.

3. نسبة التأطير

استناداً إلى تعداد الطلبة وتعداد هيئة التدريس، فإن نسبة تأطير الأساتذة لطلبة مرحلة التدرج بجامعة باتنة 1 تشهد انخفاضاً ملحوظاً خلال المواسم الأربعة الأولى منذ الموسم 2010/2011، حيث انخفضت من معدل أستاذ واحد لكل 30 طالباً خلال الموسم 2010/2011 إلى معدل أستاذ واحد لكل 23 طالباً خلال الموسم 2013/2014، في حين

بدأت النسبة تتراجع مع دخول موسم 2015/2014 الذي سجل معدل أستاذ واحد لكل 26 طالباً ليرتفع إلى معدل أستاذ واحد لكل 28 طالباً خلال الموسم 2016/2015، وهذا ما يوضحه الجدول الآتي :

جدول 29 : نسبة التأطير في مرحلة التدرج بجامعة باتنة 1

16/2015	15/2014	14/2013	13/2012	12/2011	11/2010	
1001	1820	1953	1855	1809	1613	عدد الأساتذة الدائمين
28403	46939	45511	46712	46738	49137	إجمالي الطلبة المسجلين
28	26	23	25	26	30	نسبة التأطير

المصدر : تم إعداده بالاعتماد على إحصائيات مقدمة من طرف مصلحة الإحصاء والاستشراف بجامعة باتنة 1 (2017).

ويلاحظ من خلال الجدول 29 أن التراجع الذي سجلته نسبة التأطير يعود إلى الزيادة المعتبرة في عدد الطلبة والتي لم يقابلها ما يضمن التأطير الجيد من عدد الأساتذة. وعلى العموم، فإن نسبة التأطير التي تسجلها جامعة باتنة 1 هي نسبة ضعيفة إذا ما قورنت بالمعدل المتداول في الجامعات العالمية والذي يقدر بأستاذ واحد لكل 15 طالباً.

4. تعداد الخريجين

تعرف جامعة باتنة 1 زيادة في عدد الخريجين من مرحلة التدرج انطلاقاً من الموسم 2011/2010 إلى غاية الموسم 2014/2013، غير أنها انخفضت بعد ذلك خلال الموسمين الماضيين، وهذا ما يوضحه الجدول الآتي :

جدول 30 : عدد الخريجين من مرحلة التدرج بجامعة باتنة 1

16/2015	15/2014	14/2013	13/2012	12/2011	11/2010	
7081	7519	13415	13562	13421	13251	الخريجين
%24.93	%16.01	%29.47	%29.03	%28.71	%26.96	نسبة الخريجين إلى الطلبة المسجلين

المصدر : تم إعداده بالاعتماد على إحصائيات مقدمة من طرف مصلحة الإحصاء والاستشراف بجامعة باتنة 1 (2017).

ويلاحظ من خلال الجدول 30 أن نسبة الخريجين إلى الطلبة المسجلين شهدت تحسناً ملحوظاً خلال المواسم الأربعة الأولى، حيث ارتفعت من %26.96 خلال الموسم 2011/2010 إلى %29.47 خلال الموسم 2014/2013، وسجلت بعد ذلك النسبة انخفاضاً ملحوظاً، فرغم أن نسبة الموسم 2015/2014 لا يمكن احتسابها على اعتبار أنها سجلت عدد الطلبة المسجلين في الجامعة قبل الانقسام وعدد الخريجين من الجامعة بعد

الانقسام، إلا أن الانخفاض يظهر بشكل واضح خلال الموسم 2016/2015، حيث قدرت النسبة بـ 24.93%.

ثالثا : الوظيفة البحثية بجامعة باتنة 1

حاولت جامعة باتنة 1 عبر المراحل التي مرت بها بذل جهود معتبرة في إطار السعي لاتخاذ إجراءات تسمح بتطوير وترقية مستوى البحث العلمي فيها. في هذا الجزء، سيتم التطرق لأهم المؤشرات المساعدة على إلقاء نظرة على وضعية الوظيفة البحثية في جامعة باتنة 1.

1. مخابر البحث بجامعة باتنة 1

حافظت جامعة باتنة 1 على عدد كبير من مخابر البحث رغم التقسيم الذي شهدته الجامعة الأم، حيث بلغ عددها 36 مخبراً ينشط ضمنها 985 باحثاً، منهم 258 طالب دكتوراه و120 أستاذاً باحثاً غير منتمي للجامعة و607 أستاذاً باحثاً منتمياً للجامعة، وهذا يعني أن ما نسبته 61% تقريباً من الأساتذة الدائمين بجامعة باتنة 1 هم منتمون لمخابر البحث المعتمدة بها، وهذا ما يوضحه الجدول الآتي :

جدول 31 : عدد مخابر البحث وعدد الباحثين المنتمين لها بجامعة باتنة 1

عدد الباحثين		عدد المخابر	الكلية/المعهد
190	91	1	علوم المادة
	16	2	
	83	3	
215	126	1	العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية
	44	2	
	45	3	
36	28	1	العلوم الإسلامية
	1	2	
	7	3	
210	126	1	العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
	11	2	
	73	3	
89	55	1	الحقوق والعلوم السياسية
	9	2	
	25	3	
98	75	1	اللغة والأدب العربي والفنون
	22	2	
	1	3	
40	27	1	الهندسة المعمارية والعمران
	2	2	
	11	3	
107	79	1	العلوم البيطرية والفلاحيية
	15	2	
	13	3	
985	607	1	الإجمالي
	120	2	
	258	3	

1 : أساتذة باحثين بجامعة باتنة 1 2 : أساتذة باحثين خارج جامعة باتنة 1 3 : طلبة الدكتوراه

المصدر : تم إعداده بالاعتماد على إحصائيات مقدمة من طرف مصلحة متابعة أنشطة البحث وتقييم نتائجه بجامعة باتنة 1 (2017).

ويلاحظ من خلال الجدول 31 أن كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية تحظى بالحصة الأكبر من حيث عدد المخابر بجامعة باتنة 1 ومن حيث عدد الباحثين المنتمين لها، والتي بلغ

عددها 9 مخابر ينشط بها 215 باحثاً، تليها كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بـ 6 مخابر ينشط بها 210 باحثاً، ثم كلية علوم المادة بـ 5 مخابر وينشط بها 190 باحثاً، وتتساوى كلية اللغة والأدب العربي والفنون ومعهد العلوم البيطرية والفلاحية بـ 4 مخابر، غير أن المعهد يفوق الكلية من حيث عدد الباحثين الناشطين بالمخابر، حيث بلغ عددهم بمخابر المعهد 107 باحثاً في حين بلغ عددهم بمخابر الكلية 98 باحثاً، كما تتساوى أيضاً كلية العلوم الإسلامية ومعهد الهندسة المعمارية والعمران بـ 3 مخابر ينشط بها 40 باحثاً بالنسبة للمعهد و36 باحثاً بالنسبة للكلية، وتفوقهم في ذلك كلية الحقوق والعلوم السياسية بـ 89 باحثاً غير أنها تملك مخبرين فقط.

2. المخرجات البحثية لجامعة باتنة 1

يمكن الاعتماد على بعض المعطيات المتاحة لإعطاء صورة عامة عن حصيلة نشاط البحث العلمي بجامعة باتنة 1.

بالنسبة لبراءات الاختراع، فحسب DGSRTD سجلت جامعة باتنة 1 براءة اختراع واحدة في مجال الفيزياء¹.

وبالنسبة للمنشورات العلمية، فمن الصعب حصرها نظراً لعدم إتاحتها من طرف الجامعة*.

وبالنسبة لأطروحات الدكتوراه ومذكرات الماجستير، يمكن توضيح عدد الأطروحات والمذكرات المناقشة على مستوى كل كلية ومعهد بالجامعة في الجدول الآتي :

¹ أنظر الجدول 19.

* خصصت الجامعة على مستوى موقعها الإلكتروني مساحة لعرض المنشورات العلمية باللغة العربية والأجنبية لأساتذتها وباحثيها، غير أنها لا تُحَيِّثها دورياً كما أنها لا تحصر كل المنشورات العلمية لجميع الأساتذة والباحثين.

جدول 32 : عدد أطروحات الدكتوراه ومذكرات الماجستير المناقشة على مستوى كل كلية ومعهد
بجامعة باتنة 1

عدد أطروحات الدكتوراه ومذكرات الماجستير			الكلية/المعهد
264	95	1	علوم المادة
	169	2	
465	159	1	العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية
	306	2	
252	123	1	العلوم الإسلامية
	129	2	
229	103	1	العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
	126	2	
476	166	1	الحقوق والعلوم السياسية
	310	2	
499	189	1	اللغة والأدب العربي والفنون
	310	2	
45	0	1	الهندسة المعمارية وال عمران
	45	2	
163	32	1	العلوم البيطرية والفلاحية
	131	2	
2393	867	1	الإجمالي
	1526	2	

2 : مذكرات الماجستير

1 : أطروحات الدكتوراه

Source : <http://theses.univ-batna.dz/>. Consulté le 05/09/2017.

يلاحظ من خلال الجدول 32 أن كلية اللغة والأدب العربي والفنون نوقش بها أكبر عدد من أطروحات الدكتوراه ومذكرات الماجستير على مستوى جامعة باتنة 1 بعدد إجمالي مقدر بـ 499 أطروحة ومذكرة، تليها كلية الحقوق والعلوم السياسية بـ 476 أطروحة ومذكرة، ثم كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية بـ 465 أطروحة ومذكرة، وتقاربت كل من كلية علوم المادة وكلية العلوم الإسلامية وكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير في العدد الإجمالي للأطروحات والمذكرات المناقشة، حيث نوقش في كل منهم 264، 252، 229 أطروحة ومذكرة على الترتيب، غير أن عدد أطروحات الدكتوراه كان أكبر بالنسبة لكلية العلوم الإسلامية وكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، اللتان سجلتا مناقشة 123 و 103 أطروحة على الترتيب، في حين سجلت كلية علوم المادة مناقشة 95 أطروحة دكتوراه، ويأتي

بعد ذلك معهد العلوم البيطرية والفلاحية بتسجيل مناقشة 163 أطروحة ومذكرة، وفي الأخير يُرتب معهد الهندسة المعمارية والعمران في ذيل الترتيب، حيث سجل مناقشة 45 مذكرة ماجستير ولم يسجل مناقشة أطروحة دكتوراه واحدة.

وفيما يتعلق بالبرامج والمشاريع البحثية، فقد حاولت جامعة باتنة 1 رفع عدد مشاريع البحث المعتمدة بمختلف الصيغ المتاحة وضم أكبر عدد من الأساتذة والباحثين ضمنها. فبالنسبة لمشاريع البحث الوطنية PNR، فلقد تم اعتماد 97 مشروعاً قبل انقسام الجامعة خلال دورة 2011-2013 انخرط ضمنها 348 أستاذاً، حيث اختلف عدد هذه المشاريع حسب مجالاتها، وهذا ما يوضحه الجدول الآتي :

جدول 33 : عدد مشاريع البحث الوطنية (PNR) لجامعة باتنة 1*

الرقم	مجال المشروع	عدد المشاريع في كل مشروع بحث وطني
PNR 1	الزراعة، الأغذية، الغابات والمناطق الطبيعية والريفية (INRAA)	9
PNR 3	الموارد المائية (CRSTRA)	2
PNR 4	البيئة وترقية التنمية المستدامة (CRSTRA)	2
PNR 6	استكشاف واستغلال المواد الخام (CSC)	1
PNR 7	استغلال المواد الخام والصناعة (CSC)	2
PNR 8	العلوم الأساسية (ANDRU)	27
PNR 10	الطاقة المتجددة (CDER)	3
PNR 12	تكنولوجيا المعلومات والاتصال (CERIST)	2
PNR 13	التكنولوجيا الصناعية (CSC) CDTA	1
PNR 14	الصحة (ANDRS)	4
PNR 16	السكن، البناء والتخطيط الحضري (CNERIB)	1
PNR 17	الأشغال العمومية (CNERIB)	1
PNR 18	التكنولوجيا الحيوية (ANDRS)	9
PNR 19	النقل (CNERIB)	1
PNR 20	التعليم والتدريب (CRASC)	2
PNR 22	اللغة العربية واللسانيات (CRSDTLA)	1
PNR 24	الترجمة (CRSDTLA)	2
PNR 25	الثقافة والحضارة (CRASC)	5
PNR 27	الاقتصاد (CREAD)	4
PNR 30	القانون والعدالة (ANDRU)	11
PNR 32	العلوم الإنسانية والدراسات الإسلامية (ANDRU)	1
PNR 33	تهيئة الإقليم (CRSTRA)	1
PNR 34	تنمية المناطق القاحلة وشبه القاحلة والجبلية ومكافحة التصحر (CRSTRA)	5
	الإجمالي	97

المصدر : تم إعداده بالاعتماد على إحصائيات مقدمة من طرف مصلحة متابعة أنشطة البحث وتأمين نتائجه بجامعة باتنة 1 (2017).

* مشاريع : PNR 13، PNR 14، PNR 17، PNR 19، PNR 24، PNR 33، تحسب لصالح جامعة باتنة 2.

يلاحظ من خلال الجدول 33 أن مجال العلوم الأساسية حظي باعتماد 27 مشروعاً معتمداً، يليه مجال القانون والعدالة بـ 11 مشروعاً معتمداً، يليه مجال الزراعة، الأغذية، الغابات والمناطق الطبيعية والريفية ومجال التكنولوجيا الحيوية بـ 9 مشاريع معتمدة لكل منهما، ثم مجال الثقافة والحضارة ومجال تنمية المناطق القاحلة وشبه القاحلة والجبلية ومكافحة التصحر باعتماد 5 مشاريع لكل منهما، في حين اعتُمد في كل مجال من بقية المجالات ما بين أربعة مشاريع ومشروع واحد.

أما بالنسبة لمشاريع البحث بصيغة CNEPRU، فإن جامعة باتنة 1 تضمن متابعة 97 مشروع بحث في هذا الإطار، حيث تم اعتماد 13 مشروعاً لسنة 2013 و 28 مشروعاً لسنة 2014 و 41 مشروعاً لسنة 2015، كما تم اعتماد 15 مشروعاً جديداً لسنة 2016، وينشط ضمن هذه المشاريع 397 أستاذاً باحثاً بمعدل أربعة أساتذة باحثين لكل مشروع، ويتضح عدد هذه المشاريع وعدد الأساتذة الباحثين الناشطين بها على مستوى كل كلية ومعهد بالجامعة في الجدول الآتي :

جدول 34 : عدد مشاريع البحث (CNEPRU) وعدد الأساتذة الباحثين الناشطين بها على مستوى كل

كلية ومعهد بجامعة باتنة 1

الكلية/المعهد	عدد مشاريع البحث	عدد الأساتذة الباحثين
علوم المادة	22	84
العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية	25	102
العلوم الإسلامية	7	32
العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير	14	57
الحقوق والعلوم السياسية	11	45
اللغة والأدب العربي والفنون	7	20
الهندسة المعمارية والعمران	3	11
العلوم البيطرية والفلاحية	9	46
الإجمالي	97	397

المصدر : تم إعداده بالاعتماد على إحصائيات مقدمة من طرف مصلحة متابعة أنشطة البحث وتقييم نتائجه بجامعة باتنة 1 (2017).

الجدول 34 يوضح أن كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية حظيت بأكثر عدد من المشاريع مقدرة بـ 25 مشروعاً معتمداً، تليها كلية علوم المادة بـ 22 مشروعاً معتمداً، تليها كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بـ 14 مشروعاً معتمداً، ثم كلية الحقوق والعلوم السياسية بـ 11 مشروعاً معتمداً، ثم يأتي معهد العلوم البيطرية والفلاحية بـ 9 مشاريع معتمدة،

وتساوت كل من كلية العلوم الإسلامية وكلية اللغة والأدب العربي والفنون بـ 7 مشاريع معتمدة لكل منهما، ويأتي معهد الهندسة المعمارية والعمران في ذيل الترتيب بـ 3 مشاريع معتمدة فقط.

وفيما يتعلق بالملتقيات والندوات والأيام الدراسية، فإن جامعة باتنة 1 تعمل على برمجة مجموعة من التظاهرات لحساب كل سنة، سواء كانت هذه التظاهرات ذات طابع دولي أو وطني أو كانت ندوات أو أيام دراسية، ويمكن توضيح عدد التظاهرات العلمية والتقنية التي نظمتها جامعة باتنة 1 من سنة 2010 إلى سنة 2016 في الجدول الآتي :

جدول 35 : عدد التظاهرات العلمية والتقنية المنظمة بجامعة باتنة 1

2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	
46	48	49	48	20	36	25	ملتقى دولي/وطني، ندوة، يوم دراسي

Source : <http://vrlex.univ-batna.dz/index.php/2-non-categorise/21-archives>. Consulté le 08/07/2017.

يوضح الجدول 35 أن عدد التظاهرات التي نظمتها الجامعة يرتفع في كل سنة تقريباً باستثناء سنة 2012 التي انخفض فيها إلى 20 تظاهرة، ليرتفع بعد ذلك بمعدل كبير ابتداءً من سنة 2013، حيث شهدت سنة 2014 تنظيم أكبر عدد من التظاهرات، حيث بلغ عددها 49 تظاهرة، كما يلاحظ أنه تم تنظيم 46 تظاهرة خلال سنة 2016، فرغم استقلالية الجامعة إلا أنها بقيت تحافظ على تنظيم نفس العدد تقريباً من التظاهرات العلمية والتقنية.

عموماً، ومن خلال النظرة العامة لمؤشرات الوظيفة التعليمية والوظيفة البحثية بجامعة باتنة 1، يتضح أنه بالرغم من الجهود التي تبذلها الجامعة من أجل إتاحة فرص كبيرة للالتحاق بالتعليم العالي ولترقية البحث العلمي بالجامعة إلا أنها ما زالت تواجه تحديات كبيرة لتوجيه التعليم والبحث العلمي بما يخدم احتياجات البيئة الخارجية.

المبحث الثاني: الوظيفة الثالثة بجامعة باتنة 1 وإمكانية التطور لجامعة ريادية

يهتم هذا المبحث بالتعرف على واقع الوظيفة الثالثة في جامعة باتنة 1، ثم محاولة استطلاع وجهة نظر الممثلين للفاعلين في الجامعة حول إمكانية تطورها إلى جامعة ريادية من خلال نتائج الدراسة الميدانية الاستطلاعية.

أولاً : بؤادر توجه جامعة باتنة 1 نحو تبني الوظيفة الثالثة

يمكن إبراز بؤادر توجه جامعة باتنة 1 نحو تبني الوظيفة الثالثة من خلال واقع الإنجازات التي حققتها في هذا الإطار.

1. انفتاح جامعة باتنة 1 على البيئة الخارجية

في إطار الانفتاح على البيئة الخارجية سجلت جامعة باتنة 1 عدة اتفاقيات تبادل وتعاون من أجل ضمان التواصل مع محيطها الاقتصادي والاجتماعي، حيث تتعلق هذه الاتفاقيات بالتعاون الدولي والشراكات مع مختلف الهيئات والمنظمات. واختلف عدد هذه الاتفاقيات حسب نوعها، وهذا ما يوضحه الجدول الآتي :

جدول 36 : عدد اتفاقيات الشراكة والتعاون المبرمة من طرف جامعة باتنة 1

العدد	نوع الشراكة
25	التعاون الدولي
15	الشراكة مع المديریات والوزارات
18	الشراكة مع المؤسسات
15	الشراكة مع مخابر ومراكز البحث

Source : <http://vrlex.univ-batna.dz/index.php/international> ; <http://vrlex.univ-batna.dz/index.php/partenaires>.
Consulté le 10/08/2017.

من الجدول 36 يلاحظ أن جامعة باتنة 1 حتى سنة 2017 أبرمت 25 اتفاقية إطار دولية، وأبرمت 48 اتفاقية شراكة منها 15 اتفاقية مع المديریات والوزارات و 18 اتفاقية مع المؤسسات و 15 اتفاقية مع مخابر ومراكز البحث، وبغض النظر عن عدد الاتفاقيات المبرمة يبقى التحدي مرهون بمدى وجود آليات لتفعيل محتوى هذه الاتفاقيات.

2. حاضنة تكنولوجية بجامعة باتنة 1

في إطار اتفاقية التعاون التي أبرمتها جامعة باتنة مع الوكالة الوطنية لترقية الحظائر التكنولوجية تم إنشاء الحاضنة التكنولوجية بالجامعة، والتي تعتبر الأولى من نوعها داخل الجامعة الجزائرية، حيث تم إطلاقها بتاريخ 27 فيفري 2013 ودُشنت بتاريخ 30 أفريل 2013. وتسعى الجامعة من خلال هذه الحاضنة إلى تحفيز وتشجيع الطلبة وحاملي الشهادات الجامعية على إعداد مشاريع ذات جدوى اقتصادية ومالية ضمن أسس علمية وقانونية شاملة. كما تشكل الحاضنة إحدى الأدوات الفاعلة في عمليات الاستثمار، وتهدف إلى تزويد الطلبة أصحاب المشاريع بخبرات ومعلومات لضمان انطلاقة مبنية على ديناميكية مدروسة ولها قاعدة متينة، حيث تم خلق فضاء كامل التجهيزات المادية والبشرية لضمان متابعة وتسيير انطلاقة هذه المشاريع الشبابية الهادفة لتنمية اقتصاد الوطن والقضاء على البطالة بالأساس¹.

¹ أنباء الجامعة، نشرة إخبارية تصدر عن جامعة باتنة 1، العدد 29 (جوان 2013)، ص. 4.

ولقد تم إطلاق 6 مبادرات عبارة عن دورات تكوينية من طرف خبراء جزائريين مقيمين في الخارج، حيث استقطب حوالي 50 طالباً حامل فكرة مشروع وتم مرافقة 23 طالباً رسمياً، بحيث كانت كل مشاريعهم في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال. ومن خلال هذه العملية تم إبرام عقود المرافقة بين المدربين والشباب، بحيث تتعلق هذه المرافقة بالجانب العلمي، التقني والمعلوماتي إلى غاية تجسيد الفكرة، واعتمدت في ذلك على 30 أساتذاً مدرباً تقريباً في إطار عمل تطوعي، حيث لا يوجد إطار قانوني يضمن تخصيص مبالغ مالية أو رواتب للمدربين. وفيما يخص المرحلة المتعلقة بالجوانب المالية والإدارية، فتتكفل بها دار المقاولاتية بالجامعة. وبالتالي، مرافقة المشاريع تكون من خلال المرحلة الأولى مع المدرب من طرح الفكرة إلى مشروع مبدئي والمرحلة الثانية متعلقة بدراسة المشروع من أجل تحديد صيغ التمويل¹.

معظم المشاريع التي تم مرافقتها رسمياً هي سارية النشاط، غير أن عمل الحاضنة شهد ركوداً بعد الدفعة الأولى، وأحد الأسباب الرئيسية في ذلك تعود حسب بعض الآراء إلى غياب الثقافة الريادية في الوسط الجامعي لدرجة أن القليل جداً من الطلبة والأساتذة من يعرف معنى الحاضنة والدور الذي أنشأت من أجله، إضافة إلى الوضع الاقتصادي للبلاد الذي نتج عنه تخفيض في التمويل مما ساهم في تعطيل دور الحاضنة.

3. دار المقاولاتية بجامعة باتنة 1

أنشئت دار المقاولاتية بجامعة باتنة سنة 2012 في إطار اتفاقية التعاون التي أبرمتها مع الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب، وكان الهدف من إنشائها تحقيق حلم طلبة الجامعة بإنشاء مؤسساتهم، حيث ارتكزت على ثلاثة محاور² :

- **غرس الثقافة الريادية لدى الطلبة** : بحيث تسعى الجامعة إلى غرس هذه الثقافة لدى طلبة من خلال عمليات تحسيسية جوارية تقام على مستوى كل الكليات والمعاهد وتنظيم ملتقيات ومحاضرات وطاولات مستديرة ينشطها مختصين وكفاءات ذات مستوى عال.
- **المرافقة الشخصية والمستدامة للطلبة** : تضمن دار المقاولاتية المرافقة من مرحلة الفكرة إلى غاية تجسيد المشروع ميدانياً من خلال توفير مؤطرين مؤهلين في الاختصاص (caoch).
- **دورات تكوينية متخصصة** : تضمن دار المقاولاتية دورات تكوينية في شتى المجالات المتعلقة بالمؤسسة، التسيير، التسويق، ... ينشطها خبراء متخصصون.

¹ مقتطف من حوار تم إجراؤه مع محمد بوروية، مدير مساعد بدار المقاولاتية لجامعة باتنة 1، 2017/06/02.

² مطوية إعلانية صادرة عن دار المقاولاتية بجامعة باتنة 1. متاحة في : <http://vrlex.univ-batna.dz/index.php/tel>

تستهدف دار المقاولاتية الطلبة في مرحلة التخرج والمتخرجين أو الحاصلين على شهادة جامعية من جامعة باتنة 1. واعتمدت في البداية على أسلوب الإعلانات لتنظيم المحاضرات، ملتقيات، ... من أجل غرس الثقافة الريادية إلا أنه لوحظ عدم وجود وعي بالموضوع لدى الطلبة. بعد ذلك، غيرت دار المقاولاتية الأسلوب من خلال اعتماد فكرة القافلة المقاولاتية، والتي هي عبارة عن مجموعة من القاطرات تتمثل في الآليات، درا المقاولاتية، ...، حيث يتم اختيار الكلية أو المعهد التي ستجرى فيها فعاليات القافلة بالاتفاق مع عميد الكلية أو مدير المعهد ثم تتجسد العملية من خلال معرض في البهو ومحاضرات إلى جانب المعرض، هذه العملية جعلت إقبال الطلبة يرتفع إلى المئات بدل العشرات قبل فكرة القافلة. كما تعتمد دار المقاولاتية على العديد من الأساليب مثل الدورات التكوينية المتخصصة في مجال الإدارة، الجباية، المحاسبة، ... والأيام الدراسية وتنظيم ملتقيات مع طلبة السنة الثالثة لتعليمهم كيفية تحرير السيرة الذاتية وإجراء المقابلات ومع طلبة السنة الثانية ماستر لتدريبهم كيفية إنشاء المؤسسات من الفكرة إلى تجسيد المشروع وتنظيم الجامعة الصيفية وغيرها من الأعمال والبرامج التي تسطرها ضمن مخطط عمل سنوي يصادق عليه من طرف المجلس العلمي للجامعة¹.

ولقد بلغ عدد المدربين الذين تعتمدهم دار المقاولاتية بالجامعة 25 مدرباً من الجامعة قبل الانقسام و12 مدرباً من خارج الجامعة وهم متطوعون. ويختلف عدد حاملي المشاريع الذين ترافقهم دار المقاولاتية بجامعة باتنة 1 حسب كل سنة، حيث تحقق أكبر عدد منذ نشأتها سنة 2014 والذي بلغ 130 مشروعاً، بينما انخفض إلى حوالي 20 مشروعاً فقط خلال الموسم 2016/2017، ويعود سبب ذلك حسب المدير المساعد لدار المقاولاتية إلى عاملين أساسيين هما : انقسام الجامعة، وسياسات الدولة التي فرضت على مختلف الآليات التخفيض في الدعم والمراقبة². وتعتمد دار المقاولاتية في تنفيذ أعمالها وبرامجها ومراقبة الطلبة حاملي المشاريع على مجموعة من الشركاء أهمهم³ :

- مشنلة المؤسسات باتنة؛
- الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب؛
- الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة؛
- وكالة التنمية الاجتماعية؛

¹ مقتطف من حوار تم إجراؤه مع محمد بوروية...

² نفس المرجع.

³ نفس المرجع.

- الوكالة الوطنية للتشغيل فرع باتنة؛
- الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات المتوسطة والصغيرة؛
- الحضيرة التكنولوجية بسيدي عبد الله؛
- مديرية التشغيل لولاية باتنة؛
- بنك الفلاحة والتنمية الريفية؛
- بنك القرض الشعبي الجزائري؛
- الجمعية الولائية للمرأة المقاولات؛
- الفيدرالية الوطنية للمقاولين الشباب.

وقد أوضح المدير المساعد لدار المقاولاتية بجامعة باتنة 1 العديد من النقاط من خلال بعض الأسئلة التي طرحت عليه خلال الحوار الذي تم إجراؤه معه (ملحق 4)، تتمثل أهم هذه النقاط في ما يلي :

- المبادرات الريادية التي نفذتها جامعة باتنة 1 لغاية الآن هي عبارة عن تنفيذ لسياسة عامة إلى جانب مبادرات خاصة لمدير الجامعة سواء المدراء السابقين أو المدير الحالي؛
- من أجل مواكبة مختلف التغيرات والمستجدات المجتمعية يجب التركيز على التدريب الجيد للطالب لتكون لديه فرص أكبر في التوظيف (باحث عن العمل) بنسبة 20% والتركيز على مهاراته الذاتية والتقنية ليصبح ريادياً (صاحب عمل) بنسبة 80%؛
- توجد برامج خاصة لدعم وتشجيع الريادية ضمن الخطط والاستراتيجيات المستقبلية للجامعة سيتم تضمينها في البرامج السنوية ويتمثل الهدف الأساسي منها في غرس الثقافة الريادية والتكوين الجيد الذي يدعم ويكمل مهارات الطالب؛
- دور المورد البشري في الجامعة (المسؤول، الأستاذ، الباحث، الإداري، ...) محفز لدعم التوجه الريادي للجامعة بنسبة 50% فقط؛
- البيئة الجامعية اليوم مشجعة لثقافة العمل الحر؛
- تقوم دار المقاولاتية بدور المرافقة لتشجيع ودعم إنشاء المشاريع بجميع أنواعها؛
- تعتمد دار المقاولاتية على المدربين والخبراء في مجال الريادية والأساتذة المتخصصين في مجال علوم التسيير والإدارة؛
- تعليم الريادية لا بد أن يكون من طرف المهنيين الخبراء والأساتذة المتخصصين في مجال علوم التسيير والإدارة؛
- الجامعة لا تملك أساتذة متخصصين في تعليم الريادية؛

- الحياة الاجتماعية وعلاقات طالب جامعة باتنة 1 محفزة على تنمية روح الريادية لديه، كما أن ولاية باتنة لديها عوامل اجتماعية محفزة للريادية؛
- أهم العوامل المعيقة لتشجيع النشاط الريادي في جامعة باتنة 1 هي الموقع الجغرافي بحكم الولاية داخلية، فهي معزولة عن الصالونات والمعارض والتظاهرات الوطنية هذا كعامل خاص والاتكال على الدولة أو ميل الطلبة للتوظيف كعامل عام؛
- إنجاح دور دار المقاولاتية بالجامعة يعود لمدير الجامعة ومدير دار المقاولاتية وإدارة الجامعة؛
- حققت دار المقاولاتية بالجامعة نسبة 100% من دورها التعليمي و100% من دورها التكويني و80% من دورها في تجسيد المشاريع و0% من دورها البحثي (تقني أو تكنولوجيا أو تنمية قطاعات أخرى مثل الفلاحة، السياحة، ...) و80% من دورها الاجتماعي (القضاء على مشاكل اجتماعية) و0% من دورها في جذب الاستثمار الأجنبي و100% من دورها في خلق مناصب عمل.

تعتبر الشركات التي أبرمتها جامعة باتنة 1 وإنشائها لحاضنة تكنولوجية ولدار المقاولاتية قوة كبيرة للجامعة، بحيث يمكن اعتبارها كركيزة أساسية إذا ما فعلت لتتعلق الجامعة من خلالها للمشاركة والمساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، كما أن إعادة ترتيب هذه القوة ضمن أولويات الجامعة وتركيز الجهود من أجل استغلالها كفيلا بأن يدفع الجامعة للقيام بمعظم المهام والأنشطة التي تدخل في إطار الوظيفة الثالثة والتي يمكن أن تنتج عنها مخرجات مختلفة لهذه الوظيفة.

ثانيا : إمكانية تطور جامعة باتنة 1 إلى جامعة ريادية

سيتم معالجة مسألة تطور الجامعة إلى جامعة ريادية وإمكانية تقريرها لمشروع تسويق مخرجات الجامعة ومدى دعم التوجه الريادي للجامعة تقريرها لهذا المشروع من خلال دراسة استطلاعية. وسيتم استعراض منهجية هذه الدراسة، ثم عرض وتحليل آراء المبحوثين الممثلين للفاعلين في جامعة باتنة 1.

1. منهجية الدراسة الميدانية الاستطلاعية

إن مبررات المنهجية المعتمدة والخيارات المتبعة فيما يتعلق بجمع البيانات واختيار المبحوثين متعددة، كما أن تصميم المقابلة وكيفية إجرائها ومعالجة محتواها تقود إلى نتائج مهمة في البحث، وهو ما سيتم توضيحه من خلال ما يلي :

1.1. جمع البيانات

لم يحظ موضوع الجامعة الريادية وتبني الفكر التسويقي من طرف الجامعة بالبحث والدراسة والمناقشة الكافية من طرف الباحثين والأكاديميين، على المستويين النظري والتطبيقي. بالرغم من وجود بعض الدراسات-معظمها دراسات أجنبية- التي اهتمت بالبحث في العوامل المساعدة على التطور لجامعة ريادية، في حين من النادر إيجاد دراسة ميدانية تناولت التوجه نحو تقرير مشروع تسويق مخرجات الجامعة، نظراً لحدائثة الفكرة. لذلك، تعتبر الدراسة الاستطلاعية هي الأنسب لمعالجة موضوع البحث، أين تكون النتائج المتوصل إليها أكثر وضوحاً وأقرب إلى الواقع، بحيث يتمثل الهدف الأساسي منها في الانطلاق من ظروف وواقع جامعة باتنة 1 لتحديد الفرص، التهديدات، نقاط القوة ونقاط الضعف التي تسمح بالوقوف على مدى مساهمتها في تطوير الجامعة إلى جامعة ريادية. وعليه، اعتمد هذا البحث على المقابلة المعمقة باعتبارها تمثل الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف البحث.

2.1. اختيار المبحوثين

إن عينة البحث هي عينة قصدية تم اختيارها بعد الاستعانة بعدة استشارات، كانت خلاصتها استهداف الأشخاص الذين يشغلون مناصب اتخاذ القرار والذين لديهم خبرة مهنية في جامعة باتنة 1، ويتمثلون في : مسؤولي الجامعة (مدير الجامعة، نواب المدير، العمداء) ؛ مدراء مخابر البحث ؛ رؤساء مشاريع البحث ؛ الأساتذة الباحثين في مجال التسويق، الريادية وعلاقة الجامعة بالبيئة الخارجية. واعتمد في استجوابهم المقابلة الفردية المعمقة. أما عن مبررات هذه الاختيارات، فيمكن حصرها في الآتي :

بالنسبة لمسؤولي الجامعة، تم اختيارهم باعتبارهم الأشخاص المسؤولين عن إدارة الجامعة والمصدر الأول للمعلومات عن سياسة الوصاية على مستوى جامعة باتنة 1 وعن ظروف وواقع الجامعة. وبالنسبة لمدراء المخابر ورؤساء مشاريع البحث، فانطلاقاً من خبرتهم في إدارة المخابر وفرق البحث والعلاقة مع الشركاء الاجتماعيين في إطار مشاريع البحث. أما بالنسبة للأساتذة الباحثين في مجال التسويق، الريادية وعلاقة الجامعة بالبيئة الخارجية، نظرتهم انطلاقاً من تخصصهم في مجال البحث وفي نفس الوقت خبرتهم المهنية في الجامعة. إضافة إلى ذلك، النظرة العامة لكل من هؤلاء عن سياسة وأداء الجامعة انطلاقاً من الخبرة المكتسبة من الوظائف التي يشغلونها.

تقتضي الدراسة الاستطلاعية بالاعتماد على أداة المقابلة المعمقة أن تكون العلاقة مباشرة ووثيقة بين الباحث والمبحوث. لذلك، هي لا تتطلب عدد كبير من المبحوثين بقدر ما

تستوجب التركيز على عينة من المبحوثين الذين لديهم تصور وفهم لموضوع البحث بحكم موقع المسؤولية أو اتخاذ القرار الذي يشغلونه أو الخبرة المكتسبة من الوظيفة التي يشغلونها.

من هذا المنطلق، تم التواصل مع الأشخاص المعنيين من أجل أخذ موعد لإجراء المقابلة، إلا أنه لم يتم التمكن من أخذ المواعيد مع كل الأشخاص المعنيين والسبب الأول في ذلك هو كثرة انشغالاتهم وضيق الوقت لديهم. وعليه، تم أخذ موعد لإجراء مقابلة مع 12 مبحوثاً، بحيث شملت العينة : النواب الأربعة لمدير الجامعة، عميد كلية ومدير معهد، مديري مخابر البحث، رئيسة مشروع بحث ومختصة في التسويق وثلاثة أساتذة باحثين في مجال التسويق، الريادية وعلاقة الجامعة بالبيئة الخارجية. وبالتالي، مثلت العينة مختلف المستويات والتخصصات في الجامعة. الجدول أدناه يوضح قائمة المقابلات التي تم إجراؤها.

جدول 37 : قائمة المقابلات

ترميز المقابلة	مدة المقابلة	تاريخ المقابلة	صفة المبحوث
E1	1 سا 6د	2017/05/22	نائب مدير الجامعة المكلف بالبيداغوجيا
E2	2 سا 4د	2017/05/17	نائب مدير الجامعة المكلف بالدراسات العليا
E3	1 سا 26د	2017/05/22	نائب مدير الجامعة المكلف بالعلاقات الخارجية
E4	1 سا 40د	2017/06/04	نائب مدير الجامعة المكلف بالتنمية والاستشراف والتوجيه ومدير مخبر الدراسات الفيزيائية والكيميائية للمواد
E5	1 سا 18د	2017/05/14	مدير معهد العلوم البيطرية والعلوم الفلاحية
E6	48د	2017/06/04	عميد كلية علوم المادة
E7	1 سا 3د	2017/05/11	مدير مخبر الأمن الإنساني وعميد سابق لكلية الحقوق والعلوم السياسية
E8	1 سا 34د	2017/05/15	مدير مخبر تطوير نظم الجودة في مؤسسات التعليم العالي والثانوي
E9	1 سا 15د	2017/05/16	أستاذة متخصصة في الإستراتيجية وإدارة المنظمات ومسؤول لجنة التكوين في الدكتوراه بعنوان الإستراتيجية، التسويق والاتصال
E10	1 سا 22د	2017/05/21	أستاذة متخصصة في التسويق ورئيسة مشروع بحث وطني
E11	1 سا 15د	2017/05/23	أستاذة متخصصة في حقوق الملكية الفكرية ونقل التكنولوجيا ومهتمة بمجال الريادية وشراكة الجامعة بالقطاع الاقتصادي والاجتماعي
E12	1 سا 59د	2017/05/21-18	أستاذ متخصص في إدارة الأعمال الإستراتيجية ومهتمة بمجال الريادية وشراكة الجامعة بالقطاع الاقتصادي والاجتماعي

3.1. بناء المقابلة وإجراؤها

تم الاعتماد على أسلوب المقابلة نصف موجهة ؛ لأنها تتميز بالمرونة وتسمح بالتركيز على طرح أسئلة محددة لجميع المبحوثين بهدف الوصول إلى رأي واتجاه كل مبحوث حول السؤال المطروح. إن اعتماد هذا الأسلوب سمح بتصميم مقابلة تتضمن جزأين أساسيين (ملحق 5) :

- الجزء الأول : تضمن مجموعة من الأسئلة المستوحاة من دراسة معطيات فرضتها سياسة الوصاية أو فرضها واقع جامعة باتنة 1 ؛ أي تعكس هذه الأسئلة المعطيات التي تعرفها البيئة الخارجية المحيطة بالجامعة وبيئتها الداخلية. وذلك، للتعرف على وجهة نظر الفاعلين في جامعة باتنة 1 حول إمكانية تطور الجامعة إلى جامعة ريادية.
- الجزء الثاني : وخصص لدراسة تقرير مشروع التسويق في جامعة باتنة 1، حيث تضمن محورين :
 - المحور الأول : يتضمن أسئلة عن مدى تأثير فكرة التسويق على الدور الرئيسي للجامعة وأهمية تبني هذه الفكرة وما يعيق تنفيذها، وذلك من أجل التعرف على وجهة نظر الفاعلين في جامعة باتنة 1 حول إمكانية تقرير الجامعة لمشروع تسويق مخرجات الجامعة.
 - المحور الثاني : يتضمن سؤالين أو ثلاثة عن كل بعد من الأبعاد الخمسة للتوجه الريادي للجامعة، الابتكار، المخاطرة، المبادرة، الاستقلالية والمنافسة. وذلك من أجل التعرف على وجهة نظر الفاعلين في جامعة باتنة 1 حول مدى دعم التوجه الريادي للجامعة تقريرها لمشروع التسويق.

تم البدء في إجراء المقابلة بشرح مختصر لموضوع البحث، ثم تم طرح الأسئلة على المبحوث، بحيث تم إعطاء الحرية الكاملة للمبحوث لإبداء رأيه في جميع الأسئلة. وتجدر الإشارة إلى أنه لم يُتبع نفس الترتيب في طرح الأسئلة على جميع المبحوثين وإنما اختلف ترتيب طرح الأسئلة حسب المواقف والمعطيات التي فرضتها مجريات كل مقابلة.

وسعيًا للمصداقية والموضوعية، تم أخذ إذن من كل مبحوث بتسجيل المقابلة، وتمت الموافقة على ذلك من طرف كل المبحوثين، حيث تمت الاستعانة بمسجل الصوت الذي سمح بالحفاظ على رأي المبحوث بشكل كامل وواضح ودقيق، كما ساعد على السير الحسن للمقابلة.

4.1. معالجة المحتوى

بعد الانتهاء من إجراء المقابلات، تم الانتقال إلى مرحلة معالجة المحتوى، بحيث تم تخصيص ملف لكل مبحوث لكتابة رأيه الكامل على كل سؤال من خلال الاستماع الجيد للتسجيل الصوتي الخاص به، بعد ذلك، تم تجميع آراء كل المبحوثين حسب كل سؤال، ومن

ثم، تم الانتقال إلى مرحلة عرض وتحليل محتوى المقابلات، والتي تُوضَّح في العنصر الموالي* .

2. تحليل محتوى ونتائج المقابلات

في هذا العنصر، سيتم عرض وتحليل محتوى المقابلات وتحليل النتائج للجزء المتعلق بدراسة إمكانية تطور جامعة باتنة 1 إلى جامعة ريادية.

1.2. عرض وتحليل محتوى المقابلات

يتم عرض وتحليل محتوى المقابلات للجزء المتعلق بدراسة إمكانية تطور جامعة باتنة 1 إلى جامعة ريادية فيما يلي :

- أهمية تشكيل لجنة تأهيل من الجامعة ومكونات البيئة الخارجية للمصادقة على البرامج التكوينية

من خلال مقترح الوصاية المتمثل في تشكيل لجنة تأهيل من الجامعة، أرباب العمل، القطاعات المشغلة للمتخرجين من أجل المصادقة على البرامج التكوينية لتكريس الانفتاح على المحيط الاقتصادي والاجتماعي، تم طرح سؤال للمبحوثين عن إمكانية وأهمية تحقق ذلك، فكانت الإجابات كما هي موضحة في الجدول الآتي :

جدول 38 : آراء المبحوثين حول أهمية تشكيل لجنة تأهيل من الجامعة ومكونات البيئة الخارجية للمصادقة على البرامج التكوينية

المقابلة	رأي المقابل
E1	أعتقد أننا انتهينا من مرحلة التكوين من أجل التكوين، لا بد أن ننتقل اليوم إلى مرحلة تحديد الأهداف من التكوين ؛ أي إلى مرحلة البحث عن المردودية من التكوين... فعند تكوين الطالب لا بد أن يكون له مردود. وبالتالي، يتحقق الهدف من الانفتاح على البيئة الخارجية وهو تحديد احتياجاتها...
E2	ممكن جداً قابلية إنشائها وتأسيسها... ويفترض أن تكون من قبل ؛ لأن الوصاية عندما تطلب من الجامعة مشاريع بحث، مشاريع دكتوراه، مشاريع تكوين،... أي مشروع علمي داخل الجامعة يفترض أن يندرج في إطار ما يسمى بمخطط التنمية للجامعة. وفي هذا الإطار، نأخذ بعين الاعتبار عوامل عديدة من بينها ولعل أهمها المحيط الاقتصادي والاجتماعي... ما هي الثروات المتوفرة ؟ ما هي المؤسسات التي تعمل في مختلف القطاعات ؟ ونكون شراكة معهم لتأسيس مشاريع مشتركة لإعطاء آراءهم. وبالتالي، يصبحوا شركاء بصفة ضمنية وبصفة فعلية وبصفة صريحة... في الحقيقة

* هذا العنصر خُصص لعرض وتحليل محتوى الجزء الأول من المقابلة وتحليل نتائجه، أما الجزء الثاني فخصص له فصل مستقل لعرض وتحليل محتواه وتحليل نتائجه - الفصل السادس من الأطروحة - .

<p>الانشغالات المتعددة ذات الطابع الإداري، العلمي، الاجتماعي، ... جعلت من تطبيق هذه الفكرة بالأمر الصعب، وهي ليست عراقيل وإنما هي انشغالات تحتاج إلى هيكلة إدارية أو خلايا وتكون من بين اهتماماتها، ومشكلة هذه الخلايا هي عدم وجود حوافز ... خلية تتكفل بذلك وموجود على مستوى نيابة العلاقات الخارجية مصلحة وإنما تنقصها الحوافز ... توجد الاتفاقيات، توجد المشاريع. لكن، من الناحية التطبيقية ليست في المستوى المطلوب. رغم ذلك، نجد في معهد العلوم البيطرية والفلاحية تعاملات وحركة بين الجامعة والمجتمع وهذا نظراً للطابع التطبيقي... البرامج التكوينية، يوجد التكوين في التدرج والتكوين فيما بعد التدرج والتكوين داخل في إطار تقوية المعلومات على مستوى الأساتذة على كل المستويات في إطار ما يسمى بالتكوينات العرضية... البرامج التكوينية للتدرج هي عبارة عن برامج وطنية يفترض أن كل مادة تدرس للطلاب تكون مؤطرة والأساتذ لا يخرج عن ذلك الإطار... يجب أن تكون محادثات وطنية. لكن، في الأخير الطالب الجامعي على مستوى الوطن يدرس نفس البرنامج، جامعاتنا هي جامعات وطنية تابعة لوزارة التعليم العالي وهذه البرامج مصممة بما يفيد الطالب في مستقبله... برامج التكوين فيما بعد التدرج يطلب أن تكون إضافات حسب التخصص...</p>	
<p>تحتاج هذه القرارات إلى تفعيل... توجد مقاومة تغيير قوية جداً داخل العنصر الفعال الذي يتمثل في الأستاذ...</p>	E3
<p>بالنسبة لي، التشاور مع مختلف القطاعات مهم جداً ودائماً. وبالتالي، إنشاء هذه الهيئة أمر مهم يحتاج فقط إلى الجدية التي تسمح بالتعرف أكثر على القطاعات وبانفتاح الجامعة أكثر على المحيط... الجامعة الجزائرية جريت اتجاهين... في السابق كانت البرامج تأتي من الوزارة في الليسانس والهندسة... والجامعات تطبق البرامج وتمنح نفس الشهادات ثم جاء نظام LMD من خلاله يكون لكل الجامعة مشاريع ليسانس وماستر خاصة بها وحتى على مستوى الجامعة... اتجهنا إلى الإفراط في الحرية وهذا ثبت عدم نجاعته... واليوم تتجه الوزارة لتقليص هذه التخصصات... بالنسبة لي، أعتقد أنه من الأحسن أن يعطى هامش من الحرية للجامعة لاختيار التخصصات التي تعبر عن انشغالات الجامعة كجامعة، كمنطقة، كنوعية أساتذة... وفي نفس الوقت، طالما أن هذه الجامعة موجودة داخل الوطن لديه تطلعاته ومشاكله الاقتصادية، لابد أن تكون متابعة على مستوى الوزارة...</p>	E4
<p>يفترض أن يكون لكل كلية مكتب للعلاقات مع المحيط الاقتصادي والاجتماعي وكل كلية تفكر كيف يمكن تسويق منتجاتها...</p>	E5
<p>مهم ولكن مدى فعاليتها... بالنسبة للبرامج لابد أن تكون مساحة مشتركة. ولكن، لابد أن نترك بعض الخصوصية للجامعة...</p>	E6
<p>الوزارة تدعو إلى إلزامية التعامل مع المحيط وأعطت لها حرية أكاديمية تجسدت في فريق التكوين... فريق التكوين يعني أن الجامعة تبدع اختصاصات تتواءم مع المحيط الاقتصادي ؛ أي سوق العمل، ويمكن جداً أن يدخل في المجلس العلمي للجامعة مقاولين ويتم التحاور في هذا الشأن. لكن، الإشكال هو في المحيط، المحيط مغلق، المحيط الاقتصادي مغلق قائم على الربح... لا توجد منظومة اقتصادية، يوجد ربح يتوزع على المؤسسات... الجامعة ليست سوسيولوجية، بل هي فوقية، الجامعة بيروقراطية، تعرف مراكمة في القوانين، من مرحلة LMD مراكمة القوانين إلى أبعد الحدود</p>	E8

<p>وهي لم تغير شيئاً... لغاية الآن نحن نسير بقوانين اشتراكية... هل يمكن تصور LMD في دولة لديها وظيف عمومي؟ كل جامعة تفرع أنواع من الشهادات والوظائف العمومي يسير بقوانين لا يقبل هذه الشهادات... الشهادة لا تتطابق مع القانون... هذا أمر لا يمكن حدوثه... LMD هو عقد مع الجامعة وروح LMD هو منح الحرية الكاملة لفريق التكوين لبيدع تخصصات تتوافق مع المحيط. لكن، الإشكال اليوم أن التخصصات محددة ولا تمنح الحرية للجامعة في إدراج التخصصات... نظام LMD مفرز من الحركة الاجتماعية...</p>	
<p>المشكلة ليست في الجامعة المشكلة في المؤسسات... في البداية شهادة نظام LMD كانت مرفوضة من طرف المؤسسات... الوزارة قد تمنح لنا هذا الأمر. ولكن، يوجد وظيف عمومي يرفض ذلك. وبالتالي، هذا يحتاج لوقت من أجل التنسيق... إذا حدث هذا سيؤثر بشكل ايجابي على تخفيض مشكلة البطالة وتسهيل التربصات الميدانية للطلبة، حتى على مستوى مواضيع مذكرات الطلبة ستكون سهلة لأنها ستكون من الواقع...</p>	E9
<p>ممكن... بالعكس، من خلالها ستعرف الجامعة ماذا يحتاج سوق العمل... المقترحات والأفكار المطروحة في الخارج سيتم تجسيدها بصيغة أكاديمية... هذا سيدعم الجانب الأكاديمي للجامعة... من الجيد أن تصاغ البرامج التكوينية بمشاركة الشريك الاقتصادي والاجتماعي...</p>	E10
<p>توجد ولكنها غير مفعلة... رب العمل هو من في الميدان، هو من يمارس النشاط الاقتصادي، هو من يدرك احتياجات نشاطه الاقتصادي. إذن، هو من لديه الخطة خلال فترة زمنية للمتخرجين الذين سيجدون حلول المشاكل...</p>	E11
<p>الإشكالية في مدى فاعلية هذه اللجنة وهل ستكون لديها نتائج أم لا... أعتقد أنه من الأفضل أن يفتح المجال للشركاء من أجل إعطاء توصياتهم والجامعة تبحث كيف يمكن تلبية رغباتهم بدل تشكيل لجنة لأنها تحتاج إلى الكثير من المهارات...</p>	E12

من خلال الجدول 38 يتضح أن آراء المبحوثين تؤكد إدراكهم لأهمية انفتاح الجامعة على المحيط الاقتصادي والاجتماعي ومشاركته في بلورة برامج التكوين. وذلك، للانتقال إلى مرحلة تحديد احتياجات البيئة الخارجية والعمل على تليبيتها. لكن، يحتاج ذلك إلى عامل التفعيل والجديّة التي تسمح بمواجهة مقاومة التغيير وإعطاء هامش حرية للجامعات لإدراج التخصصات التي تتواءم مع متطلبات وطبيعة البيئة المحيطة بالجامعة، كما أن إشكالية المحيط المغلق يمكن تجاوزها إذا ما فتحت الجامعات المجال للشركاء من أجل إعطاء توصياتهم لأخذها بعين الاعتبار، وهذا سيكون له الأثر الإيجابي في سد الفجوة بين المخرجات التعليمية للجامعة ومتطلبات سوق العمل.

- إمكانية تكريس الجامعة لمفاهيم البحث العلمي الواردة في القانون الثالث للبحث العلمي

من خلال أحكام القانون رقم 15-21 التي سمحت بإرساء قواعد لتعزيز الممارسات الرامية إلى تقريب الفضائين الجامعي والاقتصادي بفضل تكريس مفهوم "الباحث والبحث في

الوسط الصناعي" وإدخال مفهوم "الأطروحة في الصناعة" و"أطروحة الدكتوراه في الوسط المهني"، تم طرح سؤال للمبحوثين عن إمكانية تكريس هذه المفاهيم في جامعة باتنة 1، فكانت الإجابات كما هي موضحة في الجدول الآتي :

جدول 39 : آراء المبحوثين حول إمكانية تكريس الجامعة لمفاهيم البحث العلمي الواردة في القانون الثالث للبحث العلمي

المقابلة	رأي المقابل
E1	تحقق ذلك من خلال بعض الفروع...
E2	الجامعة مهيأة لإمكانية تكريس هذه المفاهيم بالإمكانات البشرية والمادية إلى أبعد الحدود... وبالفعل توجد نقائص تعود للتكوين، بحيث نطمح ليكون التكوين أكثر قوة وأكثر عمقا وأكثر حرفية ومهنية، يبقى الإشكال في المحيط الاقتصادي والاجتماعي لابد من تنظيمه... المحيط غير منظم... نفتقد للثقافة التي تجعل من كل مؤسسة ذات طابع صناعي أو تجاري أو فلاحية تتبنى البحث العلمي... لابد أن يكون لديها مكان للبحث العلمي... ثقافة البحث العلمي... ثقافة طورها بالبحث العلمي المنظم والمنهجي...
E3	لدينا LMD أكاديمي و LMD مهني... قد تكون أطروحة أكاديمية ولديها اتجاه مهني وهذا أمر طبيعي... طلبتنا ينجزون أطروحاتهم على مستوى المؤسسات الصناعية والاجتماعية بالضرورة. لكن، يمكن استحداث العكس من خلال إرسال المؤسسات الصناعية لبعض عمالها الحاملين لشهادة الماستر من أجل انجاز مشروع دكتوراه في الجامعة...
E4	أمور نظرية مهمة، لغاية الآن تجسيدها في الواقع ما زال بعيداً يتطلب قوانين وتغيير ذهنيات، ... الجامعة في السابق كانت تُعرف بالإشعاع فقط، ثم بعد ذلك، أصبحت تُعرف بتلبية حاجات المجتمع أو إيجاد حلول لمشاكل المجتمع وهذا أكبر قليلاً من الإشعاع، ثم عندما تصبح الجامعة ريادية يمكن القول أن الجامعة لها القدرة على التصنيع وانجاز أطروحات دكتوراه في الوسط الصناعي...
E6	لا نزال في الجزء الأساسي... نحن في البداية ويوجد توجه لذلك. لكن، يحتاج إلى إمكانات...
E7	الجامعة لم تعط لها الثقة الكافية... البيئة الخارجية لغاية اليوم تعتقد بأنها ليست بحاجة إلى الجامعة، وهي غير مستعدة لإنفاق دينار واحد من أجل الطالب أو من أجل البحوث الموجودة في الرفوف. إذن، هي قضية ثقة ومنظومة قبل كل شيء... نحن نتكلم عن وضع اقتصادي اجتماعي ثقافي... فأنت ستنتشي جامعة في ظل ثقافة أو تفكير معين لا يؤمن بدور الجامعة في المجتمع... اليوم يُطلب من المخابر التمويل الذاتي، وتمويل مشروع بحث يتطلب شرط ارتباطه بالواقع الاقتصادي والاجتماعي وهذا يتنافى مع الواقع ؛ لأن المخابر لا تتوفر على إمكانات تمكنها من ذلك، فهي ليست في مستوى إيجاد حل لمشكلة في الواقع الاقتصادي والاجتماعي...
E8	المحيط مغلق...
E10	اعتقد أنه لا توجد إضافة... الأطروحات التي تنتج هي تتجز على مستوى القطاع الصناعي...
E11	لا يوجد عندنا ماستر مهني للدخول في أطروحة في الوسط المهني...أطروحة الدكتوراه والباحث في الوسط الصناعي، بما أن القانون يجبر أن يكون كل باحث دكتوراه عضو في المخبر يجب أن

تكون في إطار اتفاقيات بين المخابر وقطاع الأعمال...	
أمر مهم جداً أن يكون للبحث العلمي أثر على الواقع... سنتان منذ صدور القانون. لكن، لا ألاحظ تطبيق ذلك، يحتاج ذلك إلى تفعيل... أعتقد من المفروض أن تكون ضمن معايير الاختيار ومعايير المصادقة على مناقشة الأطروحة...	E12

من خلال الجدول 39 يتضح أن آراء بعض المبحوثين تؤكد على أنه لا توجد إضافة في تكريس هذه المفاهيم خاصة فيما يتعلق بمفهوم الباحث والأطروحة في الوسط الصناعي ؛ لأن معظم الأطروحات المنجزة خاصة على مستوى الفروع والتخصصات التقنية والعلمية هي بالضرورة تنجز على مستوى القطاع الصناعي، أما فيما يتعلق بمفهوم الأطروحة في الوسط المهني، فهي تتطلب فقط إدراج ماستر مهني في الجامعة، في حين يرى بعض المبحوثين أنه رغم الإمكانيات التي تتوفر عليها الجامعة والتي تمكنها من تكريس هذه المفاهيم إلا أن تجسيد ذلك في الواقع بالمستوى المطلوب لا زال بعيداً. وذلك، لتعاملها مع بيئة غير منظمة يفتقد لثقافة تبني البحث العلمي ولم يمنح الثقة الكافية للجامعة فهو لا يؤمن بدورها في المجتمع، فصدر هذا القانون يحتاج إلى تفعيل أكثر من أجل تغيير الذهنيات التي تسمح للجامعة بالتطور لتصبح ريادية، حينئذ يُفتح لها المجال لتجسيد هذه المفاهيم بما يقتضيه ويتطلبه واقع القطاع الاقتصادي والاجتماعي.

- قدرة الجامعة على توفير فضاءات لتقريب مخابر البحث من القطاع الاقتصادي والاجتماعي

في إطار القانون رقم 15-21 الذي يحث على التوجه للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي. وذلك، من خلال توفير فضاءات لتقريب مخابر البحث من القطاع الاقتصادي والاجتماعي، تم طرح سؤال للمبحوثين عن مدى قدرة جامعة باتنة 1 على توفير هذه الفضاءات، فكانت الإجابات كما هي موضحة في الجدول الآتي :

جدول 40 : آراء المبحوثين حول قدرة الجامعة على توفير فضاءات لتقريب مخابر البحث من القطاع الاقتصادي والاجتماعي

المقابلة	رأي المقابل
E2	الجامعة لا بد أن تفتتح على المحيط، معنى ذلك، أن نصل إلى مستوى أين يستطيع المجتمع إيجاد الجامعة كفضاء من الفضاءات العادية... نجد في الجامعة الحياة العادية محلات تجارية، وسائل النقل، صناعات صغيرة، ... جامعاتنا ما زالت محاطة بالجدران لاعتبارات ذات طابع ثقافي... ثقافتنا لم تصل إلى مستوى فتح أبواب الجامعة... عند دخول فرد إلى الجامعة يدرك أنه في الجامعة ويدرك أيضاً كأنه في المحيط ولا يحدث أي تغيير... مخبر البحث أول مستفيد من هذا الأمر... الهيئة التي يستشيرها الصناعي ويكون هناك تلاحم... يوجد مشروع للمنصة التقنية للتحويل

	الفيزيائية الكيميائية ستكون مفتوحة على المحيط الاقتصادي والاجتماعي...
E3	الجامعة كلها فضاء مرتبط بالقطاع الاقتصادي والاجتماعي ربما يتعلق الأمر بالآلية... دار المقاولاتية تعتبر فضاء يقرب للبيئة الخارجية... مشكلتنا دائما متعلقة بميكانيزمات العمل... يجب أن يفهم مدير الصناعة أن هناك مخاطر في الجامعة تقدم خدمة وهذه الخدمة متميزة وذات جودة...
E4	لديها القدرة من ناحية الإمكانيات. ولكن، من ناحية المبادرة والذهنيات والممارسة ما زالت لم تصل إلى ذلك...
E5	سهلة وتحتاج لإرادة فقط... الفضاء التكنولوجي في إطار الانجاز سيكون جهوي...
E6	لا بد من تفعيل دور النيابة المكلفة بالبحث العلمي وتوجد الإمكانيات البشرية لتحقيق ذلك، هي غير مستغلة فقط...
E7	المشكلة ليست في الشروع في انجاز هذه المراكز وإنما في فاعليتها ؛ أي تفعيل هذه المراكز، مدى فاعليتها أو مدى علاقتها بالمحيط الاقتصادي والاجتماعي ومدى تفتحها في الباحث... إنشاء المؤسسات ليس هو الذي يحقق الطفرة...
E8	دار المقاولاتية هي فضاء ما الذي حققه ؟ ... الحرية لا بد أن تكون في اتجاهين : حرية الجامعة الأكاديمية والمهنية وحرية المؤسسة الاقتصادية، ومن خلال هذه الحرية نستطيع تحريك الرأسمال الاقتصادي وهو الذي لا يمكن أن يتحرك أو ينتعش إلا بالرأسمال الاجتماعي والرأسمال المعرفي... الرأسمال المعرفي والاجتماعي (الثقافة الضمنية) غائب...
E9	يفترض أن محاور بحث مخاطر البحث تكون لها علاقة مع البيئة الخارجية. لكن، الإشكالية في حركية المخاطر... كل الإمكانيات متوفرة تبقى مشكلة الإرادة...
E11	لا بد من استغلال الموارد الموجودة وعدم استهلاك موارد جديدة... أعتقد أنه توجد فضاءات مثل دار المقاولاتية، بل يوجد الإطار، الشراكات والعقود، هي تحتاج إلى تنشيطها واستغلالها بطرق أخرى فقط...
E12	هي تملك الفضاءات. لكن، المشكلة في التعقيدات المتعلقة بالوثائق، العراقيل الإدارية... يجب أن تمنح نوع من الاستقلالية للكليات والمخاطر ليكون التعاون سهل ومباشر...

من خلال الجدول 40 يتضح أن آراء معظم الباحثين تؤكد على أن الجامعة تملك إمكانيات تمكنها من الارتباط بالقطاع الاقتصادي والاجتماعي، بل الجامعة كلها تعتبر فضاء، دار المقاولاتية، الشراكات، العقود، مشروع المنصة التقنية للتحاليل الفيزيائية الكيميائية الذي هو في طور الإنجاز، ... كلها تعتبر فضاءات. وبالتالي، هي تحتاج فقط إلى المبادرة، تغيير الذهنيات، توفير آليات العمل ومنح الحرية للجامعة وللقطاع الاقتصادي والاجتماعي والاستقلالية للكليات والمخاطر من أجل تفعيل هذه الفضاءات لاستغلال الموارد الموجودة دون استهلاك موارد جديدة أخرى.

- استفادة مخابر البحث بالجامعة من الخدمات التي تقدمها ANVREDET

بما أن ANVREDET تعنى بالتعامل مع الجامعات، فإنها تتكفل بتقديم خدماتها لجميع الأعمال البحثية في مراكز ووحدات ومخابر البحث الجامعية. في هذا الإطار، تم طرح سؤال للمبحوثين حول مدى استفادة جامعة باتنة 1 من الخدمات التي تقدمها الوكالة، فكانت الإجابات كما هي موضحة في الجدول الآتي :

جدول 41 : آراء المبحوثين حول استفادة مخابر البحث بالجامعة من الخدمات التي تقدمها

ANVREDET

المقابلة	رأي المقابل
E2	ضرورة ضبط المفاهيم والصلاحيات... تعتبر إضافة... توجد عدة نتائج علمية بحاجة إلى تثمين. لكن، إلى غاية اليوم لا توجد الميكانيزمات الضرورية التي تمكننا من ذلك من جميع الأطراف كمشكل براءة الاختراع...
E3	تستفيد المخابر من التثمين المعنوي فقط كتقديم الجوائز. لكن، لا يوجد ما نسميه بمرافقة لمشاريع البحث المنجزة...
E4	كهيئة مستقبليها جيد. لكن، هي في البداية وما زالت أمورها متعثرة كما أنها ما زالت غير معروفة من طرف الباحثين من جهة وما زال هناك مساحة بينها وبين الباحثين من جهة أخرى...
E5	شاركنا في الصالون الوطني بـ 12 منتجاً* من قسم تكنولوجيا التغذية... نحن ليس لدينا أي مشكلة لو تتوفر القوانين يمكن أن نحقق الاكتفاء الذاتي للمعهد ونحقق الفائض أيضاً... لا نملك القوانين...
E6	من ناحية خدمات التمويل تُرصد أموال. ولكن، الإجراءات الإدارية تتطلب وقت كبير... المشكلة في العراقيل الإدارية، البيروقراطية في الإدارات... أيضاً لا توجد متابعة وحركية من طرف النيابة المكلفة بالبحث...
E8	لا يمكن الاستفادة من خدماتها بسبب عامل التقشف وهذا عن طريق وضع شروط تعجيزية... التمويل الذاتي، حُملت لنا المسؤولية في التمويل. ولكن، يبقى المحيط الاقتصادي والاجتماعي مغلق...
E9	هذا متعلق بمدى تأدية الوكالة لوظيفتها...
E11	لديهم أنشطة يومية. لكن، أين جامعة باتنة 1 من ذلك؟ لماذا لا تصلنا أنشطتها؟ كل أنشطتها تتوقف عند العاصمة وما جاورها... أعتقد أن المعلومة لا تصل ولا يتم إقحام كل الأشخاص المعنيين...

من خلال الجدول 41 يتضح من آراء المبحوثين أن الجامعة حققت عدة نتائج علمية تستحق التثمين، وهي تستفيد من التثمين المعنوي فقط والذي لم يصل إلى مستوى تطبيق

* تحصلت جامعة باتنة 1 على الجائزة الأولى في الصالون الوطني لمنتجات البحث العلمي الذي نُظمت فعالياته بقصر المعارض من 18 إلى 21 ماي 2017، وكان ذلك من خلال مشاركة مخبر علوم الأغذية بقسم تكنولوجيا التغذية بمعهد العلوم البيطرية والعلوم الفلاحية بالجامعة بـ 12 منتجاً (ملحق 7).

وتسويق تلك النتائج، فالوكالة بالرغم أنها تفتح المجال لتقديم خدمات التمويل غير أنها بسبب أزمة النقشف التي تشهدها البلاد تضع شروطاً تعجيزية من أجل الاستفادة من تلك الخدمات، كما أن ذلك يشهد عدة عراقيل كالإجراءات الإدارية التي تتطلب الكثير من الوقت إضافة إلى أنها ما زالت غير معروفة من طرف الباحثين، وبالرغم أنها تقوم بأنشطة مستمرة إلا أن المعلومة لا تنتقل ولا يتم إقحام كل المعنيين. لكن، إذا ما تجاوزت هذه النقائص كهيئة سيكون مستقبلها جيد.

- استغلال الجامعة لعملية إحصاء وتطهير المخابر

في إطار عملية إحصاء وتطهير المخابر التي شرعتها الوزارة الوصية بالتعاون مع DGRSDT خلال سنة 2016 عبر المؤسسات الجامعية، تم طرح سؤال للمبحوثين حول مدى استغلال جامعة باتنة 1 لهذه العملية، فكانت الإجابات كما هي موضحة في الجدول الآتي :

جدول 42 : آراء المبحوثين حول استغلال الجامعة لعملية إحصاء وتطهير المخابر

المقابلة	رأي المقابل
E1	استفادت الجامعة من هذا التقييم، بحيث تم تشجيع ودعم المخابر المنتجة وتم إعطاء ملاحظات للمخابر غير المنتجة...
E2	هي إشارات للمخابر التي في الطريق الصحيح تشجيعاً لها والأخرى من أجل تدارك النقص وأخذ التدابير اللازمة من أجل تحسين أدائها، وهذا يدخل في إطار نقد المخبر...
E3	الدولة كانت تتفق أموال ضخمة على مخابر البحث. لكن، لم يوجد مردود فقررت المديرية التوجه إلى ما أسمته برأسملة المنتج... هذا ما أدى إلى تحريك المخابر غير المنتجة، وبالنسبة للمخابر التي كانت منتجة، وجدت أن العملية كانت في صالحها لأنها ثمنتها... هناك مخابر هُددت بالغلاق وأخرى تُمنت...
E4	أعتقد أن اغلب المخابر بجامعة باتنة 1 صنفت باللون الأخضر والقليل فقط من طلب منهم المراجعة وإعادة التقييم...
E5	توجد مخابر لا تنتج شيئاً...
E6	أعتقد أنها عملية أكثر من ايجابية...
E7	العملية تمت. ولكن، أثرها يختلف... في السابق في ظل الاقتصاد الريعي تمول المخابر دون محاسبة واليوم يوجد شرط التقييم من أجل التمويل، وجاء هذا في ظل غياب الحوافز، وهذا ما أدى إلى تعطيل الكثير من الأساتذة والباحثين، فلم يعد عندهم استعداد للبحث...
E9	المديرية هي التي استفادت لأنها ستخفض ميزانية المخابر... تجميد المخابر يعني أن العملية لم تنجح... الجامعة لم تستفد... يفترض أن الفرق أو الهيئات تقوم بمعالجة مشكلات المخابر ولا يتم غلقها... المشكلة ليست في عدم وجود فائدة من بعض المخابر، المشكلة في عدم فاعلية هذه المخابر... بالعكس، غلق المخابر سيؤثر سلباً على سمعة الجامعة... كيف يمكن أن تكون الجامعة

ريادية ومخايرها التي تعتبر أساس هذا التوجه تُغلق ؟ ...	
هي عملية جيدة لتشجيع وتحفيز المخاير...	E10
تصنيف المخاير عملية جيدة، تم تئمين هذه المبادرة وتطبيقها لتعرف المخاير موقعها وهي تتماشى مع مرحلة التقشف نظراً لغلق المخاير غير المنتجة. لكن، ينقصها تقييم نتائج البحث العلمي...	E11
يجب اعتماد معايير دولية...	E12

الجدول 42 يبين أن آراء المبحوثين تؤكد على أنه بالرغم أن DGRSDT ستكون هي المستفيد الأول من العملية بسبب تخفيض ميزانية المخاير غير المنتجة وهذا يتماشى مع أزمة التقشف، إلا أن الجامعة استفادت كثيراً من عملية التقييم، بحيث تم تئمين المبادرة وتطبيقها على المخاير، فهي تعتبر إشارات للمخاير المنتجة من أجل دعمها وتشجيعها وللمخاير غير المنتجة من أجل تدارك النقص وأخذ التدابير اللازمة لتحسين أداءها. ولقد صُنفت أغلب المخاير بالجامعة باللون الأخضر، وتم إعطاء ملاحظات للمخاير غير المنتجة من أجل المراجعة وإعادة التقييم. ورغم ذلك، لا بد أن يكون الهدف من العملية معالجة لمشاكل المخاير وليس غلقها ؛ لأن المشكلة ليست في عدم وجود فائدة من المخاير، المشكلة في عدم فاعلية هذه المخاير. وبالتالي، غلق المخاير سيؤثر بالسلب على سمعة الجامعة وهذا ما يعيق توجيهها الريادي، كما أن نجاح العملية أكثر يحتاج إلى تفعيل نظام الحوافز وتقييم نتائج البحث العلمي والاعتماد على معايير دولية في عملية التقييم.

- إمكانية تبني الجامعة لمشروع إطلاق مختبرات التصنيع

في إطار إعلان DGRSDT عن مشروع إطلاق مختبرات التصنيع على مستوى الجامعات والمدارس العليا، تم طرح سؤال للمبحوثين عن مدى توفر إمكانيات بجامعة باتنة 1 تمكنها من تبني هذا المشروع، فكانت الإجابات كما هي موضحة في الجدول الآتي :

جدول 43 : آراء المبحوثين حول إمكانية تبني الجامعة لمشروع إطلاق مختبرات التصنيع

المقابلة	رأي المقابل
E1	الفكرة يمكن أن تتجسد وإنما تحتاج إلى تخصيص أماكن لعملية التصنيع...
E3	سيتم إطلاق الفضاء التكنولوجي وبالطبع ستوفر له آليات لتفعيله وسيروته... التفاعل ضروري وإجباري...
E4	لا أعتقد، بالنسبة لي أعتبرها من الأمور العملاقة... أولاً لا بد من تنظيم البحث العلمي والمخاير بالجامعة... حالياً أعتقد إذا وجدت المخاير حلول لمشاكل القطاع الصناعي والمجتمع فهذا في حد ذاته كافي... مختبرات التصنيع أعتقد أنه أمر سابق لأوانه في الوقت الحالي...
E5	أكد الجامعات تملك إمكانيات وتتشين الفضاء التكنولوجي سيحدث ثورة كبيرة في الجامعة...
E6	الظروف مهيأة. ولكن، لدينا مشكلة في الذهنيات... أعتقد أن المبادرة لا بد أن تكون من طرف

الباحث...	
الجامعة الجزائرية، بل الأمة الجزائرية تملك قدرات وإمكانيات هائلة تسمح ببناء جامعات ريادية وإطلاق مختبرات التصنيع... الذكاء موجود وهذا ما يسمى بالوجود بالقوة تبقى السياسة التي تحول هذا الوجود بالقوة إلى وجود بالفعل... وجود بالقوة يلزمه وجود بالفعل...	E8
في وقت النقش غير ممكن... أبسط الأمور لم نستطع التحكم فيها...	E11
تحتاج إلى الكثير من المهارات وإلى تدخل الأساتذة في هذا التوجه... يمكن تطبيقها على جميع التخصصات... في رأيي لا يوجد فرق بين التخصصات في البحث العلمي... في الجزائر الخدمات التي تشمل الاقتصاد، الإدارة، الحقوق، اللغات هي أكثر التخصصات التي تطبق في المحيط الخارجي...	E12

من خلال الجدول 43 يتضح من آراء الباحثين أن الجامعة تملك إمكانيات وقدرات تسمح لها بتبني مشروع مختبرات التصنيع. لكن، هذه الإمكانيات تعتبر موجودة كوجود بالقوة أما السياسة والذهنيات والمهارات وإقحام الأساتذة والباحثين التي تسمح بتحويل هذا الوجود بالقوة إلى وجود بالفعل، فهي تفتقد إلى ذلك. ومع أزمة النقش التي تشهدها البلاد، يعتبر تفعيل الفضاء التكنولوجي الذي هو في طور الإنجاز كافي لإحداث ثورة كبيرة في الجامعة، كما أن المرحلة الحالية تحتاج أولاً إلى تنظيم البحث العلمي والمخابر بالجامعة لتتوجه المخابر لإيجاد حلول لمشاكل القطاع الاقتصادي والاجتماعي كمرحلة أولية لتنتقل بعد ذلك إلى استغلال الإمكانيات المتاحة لتجسيد مشروع مختبرات التصنيع، حيث يمكن أن يتحقق ذلك في جميع التخصصات على اعتبار أنه لا يوجد فرق بين التخصصات في البحث العلمي.

- إمكانية خلق مؤسسات اقتصادية تابعة للجامعة

في إطار الشروع في المرحلة الثانية من تطبيق المرسوم الرئاسي الخاصة بتمكين المؤسسات الجامعية من خلق مؤسسات اقتصادية تابعة لها -حسب تصريح مدير DGRSDT-، تم طرح سؤال للباحثين عن إمكانية تحقيق ذلك على مستوى جامعة باتنة 1 كخطوة لتمويل جزء من نفقاتها، فكانت الإجابات كما هي موضحة في الجدول الآتي :

جدول 44 : آراء الباحثين حول إمكانية خلق مؤسسات اقتصادية تابعة للجامعة

المقابلة	رأي المقابل
E1	يمكن للجامعة أن تحقق ذلك ولا يعتبر تحدي كبير لها... الجامعة تملك من الكفاءات ما يجعلها ترفع أي تحدي، وأعتقد أن جامعة باتنة 1 مؤهلة لذلك من خلال الفروع التي يمكن البدء فيها، في معهد العلوم البيطرية والفلاحية وكلية علوم المادة ولما لا معهد الهندسة العمرانية، ويتحقق ذلك من خلال الجامعة كمخابر بحث وليس الجامعة كإدارة...
E2	جامعة باتنة 1 أغلبية مكوناتها ذات طابع إنساني واجتماعي وهي ليست مؤهلة إلى أبعد الحدود

<p>لهذا الأمر. مع ذلك، يوجد معهد العلوم البيطرية والفلاحية يحتاج لبعض الوقت ليتمكن من تأسيس مؤسسة صناعية، نحتاج إلى إعادة تنظيم المعهد، تنظيم المخابر... لابد من نقد ذاتي... المعهد يزخر بطاقات كامنة مادية وبشرية وعلمية تؤهله بأن يكون في المقدمة في مجال الزراعة والبيطرة إضافة إلى كلية علوم المادة، أما الكليات الأخرى فهي تحتاج إلى جدية أكثر... نحتاج إلى نقد ذاتي...</p>	
<p>الفكرة ليست مستبعدة تماماً على مستوى أي جامعة... المشكلة فقط في تحديد الآليات...</p>	E3
<p>ينطلب الأمر تغيير الذهنيات، الإجراءات الإدارية وتشريع القوانين ؛ لأن إذا قلنا أن الجامعة لابد أن تتجه لتحقيق الاستقلالية فلما لا تفكر في خلق مؤسسات اقتصادية لتمويل جزء من نفقاتها...</p>	E4
<p>تستطيع الجامعة، ومعهد العلوم البيطرية والفلاحية يحتاج إلى الضوء الأخضر فقط وسيساهم ذلك في تمويل جزء كبير من نفقات الجامعة... المعهد لديه إمكانيات لتحقيق الاكتفاء الغذائي لولاية باتنة ولديه الإمكانيات لإنشاء مصانع داخل الجامعة وتسويق منتجاتها...</p>	E5
<p>ربما تكون مبادرات هل تتحقق أم لا ؟ لا ندرى، يمكن تحقيق ذلك عندما تكون لدينا مخابر بإمكانيات...</p>	E6
<p>المشكلة ليست في صعوبة تنفيذ الفكرة، المشكلة في صعوبة التسيير. كيف يمكن أن تسيير الجامعة مؤسسات اقتصادية وهي غير قادرة على التسيير الجيد لبعض أقسامها ؟ ...</p>	E7
<p>الإمكانيات موجودة كوجود بالقوة ينقصها الوجود بالفعل ؛ أي سياسة تحويلها، ولا يرتبط ذلك بقانون فقط وإنما يتطلب تدريب،... مشروع يدخل في سياق مشروع معرفي للجامعة ويسير ككتلة معرفية وكتلة اقتصادية واحدة... John Dewey الفيلسوف في التربية لكي يحول المدرسة إلى عمل وحركة لخلق مؤسسات تابعة لها أكد على أن محيط الجامعة لابد أن يكون تابع لمخابر الجامعة ؛ أي مجموعة من المؤسسات تكون تابعة لمخابر الجامعة...</p>	E8
<p>ينتظر من طلبتنا أن يكون لديهم فائدة اقتصادية... كيف يمكن للجامعة أن تخلق مؤسسة اقتصادية ؟ ...</p>	E9
<p>تحتاج إلى تمويل...</p>	E10
<p>تحتاج إلى مبادرات من مخبر أو باحث لديه تصور لكيفية توظيف بحثه في مؤسسة اقتصادية، مثل معهد العلوم البيطرية والفلاحية لديه إمكانيات كبيرة لتحقيق ذلك...</p>	E11
<p>يمكن البدء بأفكار صغيرة مثل صناديق الاستشارات الموجودة في المخابر والتابعة للجامعات يمكن أن تدر أموال ضخمة لها، استغلال براءة الاختراع، دار النشر التابعة للجامعة،... كلها تعتبر مؤسسات اقتصادية. إذن، لا يشترط أن تكون شركات كبيرة أو ضخمة...</p>	E12

الجدول 44 يبين أن آراء الباحثين تؤكد على أنه بالرغم من أن أغلب التخصصات الموجودة في جامعة باتنة 1 هي ذات طابع إنساني واجتماعي، إلا أن إنشاء مؤسسات اقتصادية تابعة لها يمكن أن يتحقق ولا يعتبر تحدي كبير بالنسبة لها، ويتعلق الأمر خاصةً بمعهد العلوم البيطرية والفلاحية وكلية علوم المادة، بحيث تكمن فيهما طاقات مادية وبشرية وعلمية تؤهلها لذلك، فمخرجات مخابر معهد العلوم البيطرية والفلاحية يمكن أن تساهم من

جهة في تمويل جزء كبير من نفقات الجامعة من خلال قدرتها على إنشاء مصانع داخل الجامعة وتسويق منتجاتها وعلى تحقيق الاكتفاء الغذائي لولاية باتنة من جهة أخرى. لكن، لا يمكن أن يتحقق ذلك إلا من خلال تبني الجامعة لمشروع معرفي يسير ككتلة معرفية وكتلة اقتصادية واحدة، وهذا يحتاج إلى إعادة تنظيم المخابر؛ أي النقد الذاتي للمخابر، تغيير الذهنيات، تسهيل الإجراءات الإدارية وتشريع القوانين، تمويل، مبادرات، تدريب وتكوين في طرق وأساليب تسيير المؤسسات الاقتصادية. وبالرغم أن هذا المشروع قد يتطلب تخطيط طويل المدى إلا أن الجامعة يمكن أن تبادر بأفكار صغيرة باستغلال مواردها الموجودة، حيث يمكن أن تدر لها أموال ضخمة كاستغلال براءات الاختراع، دار النشر، صناديق الاستشارات، ...

- أهمية فتح مسارات تكوينية في الريادية وإدراج مقياس الريادية في مختلف المسارات التكوينية في الجامعة

من خلال المبادرات التي تم الشروع فيها على مستوى بعض الجامعات الجزائرية لفتح مسارات تكوينية في الريادية وإدراج مقياس الريادية في بعض الفروع والتخصصات كخطوة لنشر الثقافة الريادية في الوسط الجامعي، تم طرح سؤال للمبحوثين عن أهمية وإمكانية تحقق ذلك على مستوى جامعة باتنة 1، فكانت الإجابات كما هي موضحة في الجدول الآتي :

جدول 45 : آراء المبحوثين حول أهمية فتح مسارات تكوينية في الريادية وإدراج مقياس الريادية في مختلف المسارات التكوينية في الجامعة

المقابلة	رأي المقابل
E1	مقياس الريادية لا بد أن يدرج في البرامج التكوينية للطلبة لكي لا يعتمد الطالب على الوظيفة...
E2	في كلية الاقتصاد نعتبر متأخرين جداً... حتى لو يتم ذلك على المستوى برامج التكوين الوطنية لا بد من التكوينات العرضية لتكون لدى الطالب مؤهلات تمكنه من أن يكون ريادياً...
E3	عندما ندرج مقياس لا بد أن نضمن له مدرسين... مقياس الريادية فرض اليوم على مستوى جميع مشاريع الماستر في جميع التخصصات. لكن، الإشكال من سيدرس هذا المقياس ؟ ... أعتقد أنه قبل إدراج هذا المقياس لا بد من تكوين الأساتذة المدرسين له ويدرج تدريجياً...
E4	أعتقد أنه لا مفر من ذلك...
E6	مهم جداً، كان من الأحسن أن تدخل الريادية كمقياس...
E7	إدراج هذه المسارات لا بد أن يرتبط باقتصاد قوي أو اقتصاد إنتاجي... أعتقد أن المبادرات التي قامت بها الدولة كانت فاشلة ؛ لأنها تفتقد لعامل المتابعة...
E10	أعتقد من الضرورة أن يدرج مقياس الريادية في جميع الفروع ؛ لأن الكل معني بالفكر الريادي وليس فقط طلبة الاقتصاد...
E11	كان هذا اقتراح في الأيام الدراسية للمقاولاتية النسوية برعاية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ووزارة الصناعة... أثرت نقطة للنقاش وهي لماذا يعتقد دائما أن مقياس الريادية لا بد أن يكون فقط

<p>في الاقتصاد ؟ لابد من تدريس مقياس الريادية في كل التخصصات، لابد أن يكون هذا مشروع مجتمع... بالنسبة لمسارات تكوين في الليسانس والماستر والدكتوراه جاءت اقتراحات من الوزارة الوصية. لكن، يتوقف فتحها على موافقة مجلس الكلية ثم مجلس الجامعة ثم الندوة الجهوية... نحن اقترحنا ماستر مقاولاتية. لكن، لم يأخذ بعين الاعتبار... لدينا مشكلة في الذهنيات، لدينا كفاءات في مراكز صنع القرار. لكن، مشكلتنا في الذهنيات...</p>	
<p>كان لدينا مبادرة لفتح مشروع ماستر في المقاولاتية. لكن، رفض بسبب أنه يجب أن تدرج التخصصات التي يضمن بها الطالب منصب عمل ! ...</p>	E12

من خلال الجدول 45 يتضح أن آراء الباحثين تؤكد إدراكهم لأهمية وضرورة إدراج مقياس الريادية في البرامج التكوينية على الأقل ضمن التكوينات العرضية، ولا يجب أن يقتصر ذلك على تخصصات الاقتصاد والتسيير والتجارة، ورغم أنه أُدرج على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وبدأ يُفرض على مستوى جميع مشاريع الماستر في جميع التخصصات إلا أن ذلك يعتبر متأخراً جداً، كما أنه يواجه عدة عراقيل أهمها عدم وجود أساتذة متخصصين في هذا المجال لتدريس هذا المقياس. أما على مستوى فتح مسارات تكوينية في الليسانس والماستر والدكتوراه، فقد جاءت اقتراحات من الوصاية. لكن، فتحها يتوقف على موافقة مجلس الكلية ثم مجلس الجامعة ثم الندوة الجهوية. ورغم اقتراح مشاريع ماستر في الريادية من طرف أساتذة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير إلا أنها لم تأخذ بعين الاعتبار، ويعود سبب ذلك حسب هؤلاء الأساتذة إلى الذهنيات التي تعتقد أن هذا التخصص يتعارض مع متطلبات سوق العمل، وربما يُبَرَّر ذلك بوجود ارتباط هذه المسارات بوجود اقتصاد إنتاجي قوي.

- أهمية مشاركة الجامعة في مختلف المبادرات الهادفة لتنمية الفكر الريادي في المجتمع

في إطار المبادرات الهادفة إلى تنمية الفكر الريادي في المجتمع كإحياء الأسبوع العالمي للريادية وتنظيم البرامج والتظاهرات، والتي تم من خلالها إقحام الجامعة كأحد أهم القطاعات المُنسَق معها، تم طرح سؤال للمبشرين عن أهمية مشاركة جامعة باتنة 1 في مثل هذه المبادرات، فكانت الإجابات كما هي موضحة في الجدول الآتي :

جدول 46 : آراء الباحثين حول أهمية مشاركة الجامعة في المبادرات الهادفة لتنمية الفكر الريادي في المجتمع

رأي المقابل	المقابلة
<p>مشاركة الجامعة ضرورية ؛ لأنها تعطي المادة البشرية الكفاءة... هل يمكن أن يتخيل المجتمع مقاولات من دون اللجوء للجامعة ؟ ... الجامعة كمؤسسة من مؤسسات المجتمع ينبغي اللجوء إليها،</p>	E2

	كما ينبغي عليها أن تأخذ زمام المبادرة...
E4	توجد بعض المبادرات من طرف الجامعة ويفترض أن تشارك بشكل أكثر...
E5	هذا يساهم بشكل كبير في إخراج الجامعة من الجمود... يفترض أن يخرج الطالب بمشروعه للمجتمع... مذكرة التخرج هي التي تمثل مشروعه في المستقبل...
E6	الإشكالية في الذهنية...
E10	بدأت هذه الفكرة على مستوى الجامعة ككل. ولكن، بخطوات ليست كبيرة، تحتاج إلى الاستمرارية... مشاركة الجامعة لها دور كبير في جميع المجالات...
E12	لدينا مشكلة عدم وصول المعلومات لعدم إدراك أهمية الأمر... فعلاً، اليوم الجامعة فرض عليها المشاركة في هذه المبادرات. ولكن، مشاركتها ليست في المستوى المطلوب. وبالتالي، تعتبر كمشاركات سطحية...

من خلال الجدول 46 يتضح أن آراء المبحوثين تؤكد على وجود إدراك لضرورة مشاركة الجامعة في مختلف المبادرات الهادفة لتنمية الفكر الريادي في المجتمع ؛ لأنها هي من تملك الموارد البشرية الكفأة، بل ينبغي أن تأخذ هي زمام المبادرة. وفي هذا الصدد، قامت الجامعة ببعض المبادرات، غير أنها ليست بالمستوى المطلوب وتحتاج إلى الاستمرارية وإلى اهتمام أكثر من خلال إتاحة المعلومة على جميع المستويات في الجامعة، وهذا ما سيساهم بشكل كبير في إخراج الجامعة من الجمود.

- مدى إعاقة نظام الجامعة الأكاديمي لتوجهها الريادي

على اعتبار أن نظام الجامعة الأكاديمي المحض والذي لم يرتق للتوجه التطبيقي يعيق التطور التكنولوجي والابتكار، تم طرح سؤال للمبحوثين عن مدى إعاقة النظام الأكاديمي لجامعة باتنة 1 لتوجهها الريادي، فكانت الإجابات كما هي موضحة في الجدول الآتي :

جدول 47 : آراء المبحوثين حول مدى إعاقة نظام الجامعة الأكاديمي لتوجهها الريادي

المقابلة	رأي المقابل
E1	أعتقد أن هذا لا يعيق التوجه الريادي... الأمر المهم هو التكوين الجيد... إذا استطاعت الجامعة تكوين طالبها تكويناً جيداً يحتاج فقط إلى دورات أو برامج تدريبية من أجل تأقلمه... الإنسان غير المكون هو الذي يشكل عائق. وبالتالي، يمكن للجامعة أن تتأقلم تدريجياً...
E2	أعتقد أن التوجه التطبيقي للجامعة يشكل خطراً عليها، لا شك أن التوجه التطبيقي مهم. لكن، علينا أن لا نبتعد عن فكرة أن الدور الجوهرى للجامعة هو التكوين... تكوين الطالب. إذن، علينا أن لا نبتعد عن فكرة أنه لابد من تكوين عقل الطالب، لا يجب أن يكون مهني، لابد أن تكون لديه نظرة خلفية للأمور، نظرة فلسفية، نظرة أكاديمية، نظرة منهجية... النظرة الأكاديمية مهمة للغاية... الجانب التطبيقي البحث يجعل من الجامعة مركز مهني... التكوين الأكاديمي يعتبر المهمة الأساسية للجامعة... الجامعة لابد أن تقدم خريج حكيم للمجتمع. إذن، لابد من تحقيق قاعدة

	أكاديمية صلبة جداً ثم تتجه الجامعة للتطبيق...
E3	المفهوم الأكاديمي في حد ذاته عائق ذهني يفصل بين الإنتاج الفكري السائل والإنتاج الفكري الذي ينتج عنه منتج ظاهر... جامعاتنا يقتصر إنتاجها على الإنتاج السائل كتب، مقالات،... لكن، الجانب الآخر محدود، ومحدوديته أعتقد أنها موضوعية نتيجة للظروف الاقتصادية والاجتماعية لكي لا نتهم الأستاذ بعدم الإنتاجية...
E4	نعم... وهذا ما يخلق العطالة في التحول من التفكير القديم "التعليم من أجل التعليم" إلى التفكير الجديد "التعليم من أجل تقديم إضافة وفائدة. وبالتالي، النظام الأكاديمي المحض يعتبر عائق لهذا التوجه...
E5	هذا يعيق الجامعة بشكل كبير ؛ لأن المسار المهني غير موجود في الجامعة...
E6	الريادية تعتمد أكثر على وجود قاعدة تطبيقية... ربما يعيق هذا...
E8	الجامعة الجزائرية لا هي أكاديمية ولا هي تطبيقية... لا توجد ثقافة أكاديمية في الجامعة... الأكاديمية أنني أربي عقلية أكاديمية...
E10	ليست إعاقة. لكن، لا يوجد الفكر المشجع... الطلبة والباحثين غير مشجعين، لديهم نقص الثقة بالنفس... الثقة بالنفس يجب أن تدعم من طرف المؤسسات...
E11	إذا كانت لدينا نية في التوجه لتحقيق الجامعة الريادية لابد أن نتجاوز الماضي، لابد من تطويع الوسائل وطريقة العمل في هذا الاتجاه... نتوجه للتطبيقي مباشرة... ما يمكننا التحكم فيه يجب أن لا نعتبره عقبة... لماذا نجعل البحث يتجه دائما للنظري ؟ إذا كان لدينا توجه ريادي لابد أن يصبح كل شيء تطبيقي وله علاقة بالمجتمع...
E12	بطبيعة الحال يعيق... في العالم يوجد مسار مهني ومسار بحث... في الجزائر يوجد مسار أكاديمي ولم يتضح هل هو مهني أو بحث ؟ أي لا يلبي رغبات المهني ولا يلبي رغبات البحث العلمي... هذا النظام الأكاديمي لا علاقة له بالتوجه التطبيقي ولا يوفي بالأشياء اللازمة من أجل التوجه الريادي للجامعة... الأصل، مسار البحث، الطالب يتفرغ للبحث العلمي ودراسة منهجية البحث العلمي أما المسار المهني، الطالب يعمل مباشرة مع المنظمات...

من خلال الجدول 47 يتضح من آراء المبحوثين أن نظام الجامعة يشكل عائقاً لتوجهها الريادي ؛ لأن إنتاج الجامعة ما زال يقتصر على الإنتاج الفكري السائل، ورغم أن الظروف الاقتصادية والاجتماعية قد تبرر ذلك إلا أن طبيعة هذا النظام يعطل حتى التحول في التفكير في أن التعليم اليوم لابد أن يكون من أجل تقديم إضافة. ولتحقيق التوجه الريادي لابد من التوجه بدايةً إلى تحقيق أكاديمية الجامعة من خلال التركيز على التكوين الجيد للطلبة ؛ لأن التوجه التطبيقي يشكل خطراً على الجامعة إذا لم تحقق قاعدة أكاديمية صلبة، كما أن هذه القاعدة الأكاديمية يجب أن تكون واضحة ؛ لأن النظام الأكاديمي للجامعة يجب أن يكون إما مهني أو بحث علمي. بعد ذلك، يمكن استغلال الوسائل وطرق العمل والتحكم فيها من أجل

التوجه التطبيقي إضافة إلى دعم ثقة الطلبة والباحثين بأنفسهم من خلال تشجيعهم خاصة من طرف المؤسسات حسب رأي أحد المبحوثين.

- مدى توجيه سياسة التوزيع الجغرافي - جامعة باتنة 1 في الولاية - لخدمة احتياجات الابتكار المحلية والإقليمية

في إطار سياسة التوزيع الجغرافي التي تبنتها الوزارة الوصية لمؤسسات التعليم العالي، تم طرح سؤال للمبحوثين حول مدى توجيه هذه السياسة لخدمة احتياجات الابتكار المحلية والإقليمية، فكانت الإجابات كما هي موضحة في الجدول الآتي :

جدول 48 : آراء المبحوثين حول مدى توجيه سياسة التوزيع الجغرافي لخدمة احتياجات الابتكار المحلية والإقليمية

المقابلة	رأي المقابل
E1	الدور الرئيسي للجامعة هو التكوين... سياسة التوزيع الجغرافي انطلقت من الدور الرئيسي للجامعة وبنيت على أساس تقريب الجامعة من الطالب. وبالتالي، التوجه نحو فكرة الجامعة الريادية يحتاج إلى بعض التعديلات في هذه السياسة...
E2	هذا يدخل في إطار الانفتاح على المحيط... بُذلت مجهودات ضخمة، يحتاج الأمر إلى تكييف مع المتطلبات المجتمعية... المجتمع يدخل للجامعة والجامعة تخرج للمجتمع ولا تكون الجدران بينهما...
E3	هذه السياسة للتحكم في الكم فقط...
E4	سياسة التوزيع الجغرافي الهدف منها هو تقريب الجامعة من الطالب، وهل هي فكرة صحيحة أم لا ؟ هذا فيه نقاش ؛ لأنه من ناحية، الطالب يحتاج إلى الحركية ومن ناحية أخرى من خلال هذه السياسة يمكن تخفيض بعض المشاكل الاجتماعية التي تعيق الطالب عن الدراسة ولما لا تطوير الوسط المحلي ؛ فبطبيعة الحال عندما يكون لدينا قطاع صناعي لا يمكن أن يخدم كل جوانب ذلك القطاع جامعات أخرى خارج الولاية وإنما سيستفيد القطاع من جوانب كثيرة من الجامعة المحلية. وبالتالي، تلبى بعض الاحتياجات المحلية من خلال هذه السياسة...
E5	سياسة عشوائية ليس لها أي علاقة بالاقتصاد... يفترض أن ولاية باتنة هي منطقة زراعية، الغابات وتربية المواشي يفترض عند إنشاء جامعة باتنة يكون بها معهد للفلاحة وكل الفروع الأخرى تخدم هذا المجال. وبالتالي، جامعة باتنة تخدم هذا المجال ؛ أي تخدم الاحتياجات المحلية للمنطقة... لا بد من إعادة النظر في الخريطة الجامعية...
E6	سياسة التوزيع الجغرافي جعلت الطالب يعيش في حلقة صغيرة جداً... جامعة باتنة 1 لم تخدم المنطقة...
E8	سياسة التوزيع الجغرافي جيدة جداً...
E9	توجد مشكلة، LMD يتطلب حركية ومع سياسة التوزيع هذه انخفضت الحركية... التخصصات محددة من طرف الوزارة. إذن، الطالب الذي يدرس في باتنة نفسه الطالب الذي يدرس في سطيف

<p>في قسنطينة في... نفس التخصصات. إذن، الإشكالية هل قبول الطالب من ولاية أخرى لعدم توفر فيه الشروط في ولايته أو لأن طبيعة التخصصات في باتنة تختلف؟ وهذا هو الإشكال...</p>	
<p>في الأصل، يفترض أن يكون ذلك هدف هذه السياسة... أعتقد أنها موجهة للسياسة الاجتماعية... يفترض أن تكون هذه السياسة موجهة لخدمة الاحتياجات المحلية وبما يخدم ما يميز المنطقة وتكون الفروع والتخصصات الموجودة بالجامعة تخدم المنطقة...</p>	E10
<p>في السابق كانت صورة سيئة أن في كل ولاية توجد جامعة؛ لأن ذلك لا يجعل الطالب يفتح على العالم ويخرج من قوقعته ليبتكر. لكن، لماذا لا تطوع هذه الوضعية في خدمة المجتمع، توجد إمكانية لذلك...</p>	E11
<p>الابتكار يولد من التنوع والاختلاط... سياسة التوزيع كان الهدف منها تقريب الجامعة من الطالب، وهو مشروع سياسي وليس اقتصادي، ليس له علاقة بالاقتصاد... يفترض أن يقترح التنوع حسب الحاجة، الحاجة التي لم تلب من طرف جامعة باتنة 1 مثلا لا بد من تلبيتها في جامعة أخرى... سوق العمل والبيئة تطلب قدرات مختلفة ولا تنتهي وكل جامعة تحاول تلبية رغبات بيئتها... كل جامعة يجب أن تقترح تخصصات تختلف عن التخصصات المدرجة في الجامعات الأخرى، هذا يخلق التنوع وينتج عن ذلك تكوين أشخاص غير متشابهة...</p>	E12

من خلال الجدول 48 يتضح من آراء الباحثين أن سياسة التوزيع الجغرافي انطلقت من الدور الرئيسي للجامعة؛ أي أنها تخدم السياسة الاجتماعية من خلال التحكم في الكم وتقريب الجامعة من الطالب، ورغم الإيجابيات التي حققتها هذه السياسة والمتمثلة خاصة في تخفيض بعض المشاكل الاجتماعية التي تعيق الطالب عن الدراسة في الجامعة، حيث بُذلت من أجل ذلك جهودات ضخمة، إلا أنها وُجّهت لها الكثير من الانتقادات، على اعتبار أنها كانت سياسة عشوائية وليس لها علاقة بالاقتصاد؛ لأنها من جهة أعاقت حركة الطالب وجعلته يعيش في حلقة صغيرة، وهذا لا يمكّنه من الانفتاح والابتكار الذي يولد من التنوع والاختلاط، ومن جهة أخرى هذه السياسة لم تخدم الاحتياجات المحلية للمنطقة، فالتخصصات الموجودة في جامعة باتنة 1 يفترض أنها موجهة لخدمة ما يميز المنطقة ولا بد أن تكون مختلفة عن التخصصات الموجودة في الجامعات الأخرى؛ أي أنها تلبّي الحاجة التي لم تلب من طرف جامعات أخرى، وهذا ما يخلق التنوع وينتج مخرجات متنوعة تخدم الاحتياجات المختلفة للبيئة الخارجية. إذن، تحتاج هذه السياسة إلى تعديلات لتتكيف مع المتطلبات المجتمعية من خلال الانفتاح على المحيط.

– مدى وجود مناخ ملائم لخلق نموذج الحلزون الثلاثي

انطلاقاً من أن نموذج الحلزون الثلاثي يعتبر ركيزة أساسية لقيام الجامعة الريادية، تم طرح سؤال للمبشرين حول مدى وجود مناخ ملائم لإقامة الجامعة لعلاقات هجينة مع الصناعة والحكومة، فكانت الإجابات كما هي موضحة في الجدول الآتي :

جدول 49 : آراء المبحوثين حول مدى وجود مناخ ملائم لخلق نموذج الحلزون الثلاثي

المقابلة	رأي المقابل
E1	إذا أردنا تطبيق فكرة الجامعة الريادية، الحكومة لابد أن ترسي القاعدة القانونية وتتسحب، ثم يأتي الدور على الجامعات بتفعيل مخابر ومراكز البحث...
E2	صعوبة هذا الأمر يأتي من اعتبارات عديدة... مجتمعنا بجامعاته وجميع مكوناته لم يُنشأ على أن يثق في الجامعة والجامعة ليست واثقة من نفسها. إذن، يتطلب الأمر أن يثق المجتمع في الجامعة والجامعة تثق في نفسها وتحمل المسؤولية وتكون في مستوى الثقة التي يمنحها لها المجتمع...
E3	الطرف المهم هو الجانب التنظيمي... الحكومة... القوانين المنظمة يجب أن تكون حرة ومتجددة... المناخ يصنعه "Le laissez-faire" للأسف "Le laissez-faire" موقّف...
E4	لتحقيق هذه العلاقة الهجينة بين الأطراف الثلاثة لابد أن يرفع كل طرف من مستواه ؛ لأنه إذا لم توجد صناعة في البلاد لا يمكن أن توجد مشاكل صناعية لتأخذها الجامعة بعين الاعتبار، وإذا كانت الصناعة موجودة ومستوى الجامعة ضعيف، فإنها ليست في مستوى إيجاد حلول لمشاكل عجزت عنها الصناعة، وكذلك الحكومة يجب أن توفر الإطار القانوني والإمكانيات اللازمة المباشرة وغير المباشرة من أجل إحداث التنسيق ؛ لأن في نهاية المطاف الحكومة هي المسؤولة عن تسيير شؤون البلاد. وبالتالي، لتحقيق الفائدة للبلاد يجب أن تكون هذه الثلاثية محكمة وذات مستوى عالي والتفاعل بينها يكون كامل...
E5	المشكلة ليست في المناخ، المشكلة في المورد البشري ليس له إرادة في خلق هذه العلاقة ؛ لأنه يمكن خلق هذا المناخ... لابد من إعادة النظر في القوانين...
E6	إيجاد المناخ الملائم يتحقق عندما تكون الثقة بين الجامعة والمحيط، الجامعة لا تثق بالمؤسسة والمؤسسة لا تثق بالجامعة، المؤسسة لا تثق بالجامعة ؛ لأن تكوين الطلبة ليس في المستوى المطلوب... المشكلة أننا لم نولي أهمية كبيرة للناحية البيداغوجية... الدور الأساسي للجامعة البيداغوجيا، لا نزال لم نحقق البيداغوجيا بالمستوى المطلوب...
E7	أعتقد إلى غاية الآن المناخ غير مشجع من أجل إقامة هذه العلاقات وله أثر سلبي...
E8	الأطراف الثلاثة معيقة لذلك... الصناعة غير منقبلة للجامعة، الحكومة غير منقبلة للجامعة، الحكومة تريد الجامعة كما ترغب...
E10	المؤسسات لا تقبل الجامعة، هي تتفق مبالغ مالية ضخمة من أجل اللجوء إلى مؤسسات أو مراكز في الخارج ولا تثق في المنتج الجزائري مركز أو جامعة... أعتقد أن المؤسسة لابد أن تثق في مخرجات الجامعة... الجامعة لا تعرف كيف تسوق مخرجاتها، والحكومة التي تلعب دور محوري وتآلف بين الصناعة والجامعة هي لا تؤدي هذا الدور...
E11	الأطراف الثلاثة لديهم إعاقة واحدة وهي عدم الرغبة في التنسيق والعمل الجماعي... لا يوجد أي طرف يعرض احتياجاته للطرف الآخر ويطلب منه الحلول الممكنة...
E12	الآن يبدو أن الحكومة هي التي تهدف إلى التوفيق بين الأطراف الثلاثة وهي التي تسعى لذلك. لكن، واقعياً لم يجسد ذلك بعد... الصناعة ترى بأن الجامعة غير فعالة، والجامعة تعمل بعيداً عن الصناعة... لا توجد حاجة تدفع للعمل الجماعي... يفترض أن كل طرف لديه حاجات. وبالتالي،

كل طرف يرى الفائدة في التعامل مع الطرف الآخر... لا يوجد نضج لدى الأطراف الثلاثة لتطبيق هذه السياسة...

من خلال الجدول 49 يتضح أن آراء المبحوثين تؤكد على أن المناخ غير مشجع لإقامة مثل هذه العلاقات ؛ لأن هذا المناخ يتحقق عندما تكون الثقة بين الأطراف الثلاثة. المجتمع بجميع مكوناته يفتقد للثقة، المؤسسة غير متقبلة وغير واثقة في الجامعة، الجامعة غير متقبلة وغير واثقة في المؤسسة ولا تثق أيضاً في نفسها كما أنها لا تعرف كيف تسوق منتجاتها، والحكومة تريد الجامعة كما ترسمها هي ولا تؤدي دورها في تقريب الجامعة من المؤسسة ؛ أي أن كل طرف لا يرى الفائدة في التعامل مع الطرف الآخر. وبالتالي، الأطراف الثلاثة يعيقهم شيء واحد وهو عدم الرغبة في التنسيق والعمل الجماعي ؛ معنى ذلك، أنه لا يوجد نضج لدى الأطراف الثلاثة. إذن، لابد من إيجاد المورد البشري الذي لديه الإرادة لخلق هذه العلاقة، وأن يرفع كل طرف من مستواه، تطوير الصناعة لتأخذ الجامعة مشاكلها بعين الاعتبار، تطوير الجامعة لتكون في مستوى إيجاد حلول للمشاكل الصناعة، والأهم من ذلك، تفعيل دور الحكومة من خلال إرساء الإطار القانوني وتوفير الإمكانيات والآليات المناسبة من أجل إحداث عملية التنسيق.

- مدى وجود قاعدة قانونية لتبني نموذج الابتكار المفتوح

لقد ارتبط التغيير في محتوى وظائف الجامعة وزيادة اهتمامها بالوظيفة الثالثة بشكل واضح بنموذج الابتكار المفتوح. لذلك، تم طرح سؤال للمبحوثين عن مدى وجود قاعدة قانونية تتمكن الجامعة من خلالها من فتح الابتكار مع مختلف الأطراف الفاعلة، فكانت الإجابات كما هي موضحة في الجدول الآتي :

جدول 50 : آراء المبحوثين حول مدى وجود قاعدة قانونية لتبني نموذج الابتكار المفتوح

المقابلة	رأي المقابل
E2	أعتقد أن الأمر متعلق أكثر بالتحفيز... الخبرة جعلتني أدرك أن الأساتذة يرغبون في التحفيز أكثر لقاء إسقاط ابتكاراتهم واختراعاتهم على الواقع...
E3	الإطار القانوني متخلف...
E4	من أجل تحقيق ابتكار معين أو براءة اختراع لابد من وجود قاعدة قانونية ولا بد أن تحسس بها الأسرة الجامعية ولا بد من تطبيقها أيضاً...
E5	عدم وجود قاعدة قانونية، هذا لا يسمح لنا بالعمل...
E6	قبل فتح الابتكار، لابد من مرحلة أولى وهي أن تحاول الجامعة إيجاد حلول لمشاكل التنمية من زراعة وطب... عند إتمام هذه المرحلة ندخل في مرحلة الابتكار... الابتكار بعيد جداً طالما أن الجامعة لم تصل إلى مستوى حل المشاكل المجتمعية فهي لم تحقق الابتكار...

E8	80% من القوانين اشتراكية...
E11	نحن نفتقد للابتكار كيف يمكننا أن نحقق الابتكار المفتوح ؟ لابد من إيجاد مدخل لنقنع به طرفي الابتكار بالابتكار المفتوح ؛ لأنه يوجد طرف منتج ويريد إنتاج الابتكار والاستفادة منه مالياً كيف يمكن إقناعه بالابتكار المفتوح ؟ بأن يأتي طرف آخر لم يبذل أي جهد ويستخدم النتائج الذي توصل إليها مع أن الفائدة ستكون للطرفين ... لابد من تفعيل حماية حقوق الملكية الفكرية وحماية تكنولوجيا الجامعة، لتستطيع منحها للطرف الآخر لتستفيد ويستفيد دون أن ينتهكها...
E12	ليست مسألة قانون وإنما هي مسألة عرف... ثقافة الابتكار المفتوح غير موجودة... القانون يأتي في المرحلة الأخيرة عندما تثبت الفكرة في الواقع لتنظيمها... الابتكار المفتوح غير مطروح أساساً حتى نبحث عن وضع قانون له...

من خلال الجدول 50 يتضح من آراء المبحوثين أن القاعدة القانونية التي تسمح بتبني نموذج الابتكار المفتوح غير موجودة ؛ لأن أغلب القوانين لم تتطور لتواكب المستجدات العالمية. لكن رغم ذلك، يرى معظم المبحوثين أن الإشكالية في المرحلة الحالية ليست في إرساء القاعدة القانونية وإنما في غياب ثقافة الابتكار المفتوح، فالتفكير في هذا النموذج غير مطروح بالأساس حتى يُرسى له قانون. إذن، المرحلة الحالية تحتاج أولاً إلى تحفيز الطلبة، الأساتذة والباحثين من أجل إسقاط ابتكاراتهم واختراعاتهم على الواقع وأن تحاول الجامعة تحقيق مستوى معين من الابتكار من خلال حل المشاكل المجتمعية، كما يتطلب الأمر إقناع طرفي الابتكار بالابتكار المفتوح، ثم بعد ذلك، إرساء القاعدة القانونية من خلال حماية حقوق الملكية الفكرية وحماية تكنولوجيا الجامعة ليتمكن الشركاء من الاستفادة منها دون انتهاكها.

– الثقافة الريادية لدى الأكاديمي الجزائري (تحويل البحوث إلى منتجات قابلة للتسويق)

تتولد ريادة الأعمال الأكاديمية بالضرورة نتيجةً لأنشطة وحركية الرياديين-الأكاديميين، وهذا لا يحدث إلا بوجود ثقافة ريادية في الوسط الجامعي. في هذا الإطار، تم طرح سؤال للمبحوثين عن الثقافة الريادية لدى الأكاديمي الجزائري (الأستاذ، الباحث، الطالب، ...) ؛ أي مدى وجود ثقافة تحويل البحوث إلى منتجات قابلة للتسويق، فكانت الإجابات كما هي موضحة في الجدول الآتي :

جدول 51 : آراء المبحوثين حول الثقافة الريادية لدى الأكاديمي الجزائري

المقابلة	رأي المقابل
E2	الريادية تتعلق بمحيط العمل وبالفرص المتاحة... لابد من تحسين مناخ العمل... تحقيق الحركة التفاعلية في المجتمع هي التي تمكّن الأكاديمي من التوجه الريادي...
E3	قليل فقط من يعرف الثقافة الريادية...
E4	يبدو لي أنه ما زال فيه عمل كثير ولم نصل بعد إلى المستوى المطلوب...

E5	الأساتذة ليس لديهم فكرة عن كيفية تسويق منتجاتهم، الأستاذ ليس لديه فكرة لتسويق ذاته لكي يكون مطلوباً في مجتمعه... الأساتذة لديهم القدرة على الإنتاج العلمي. لكن، لا يملكون قدرات إنشاء ورش أو مشاريع صغيرة...
E6	الثقافة الريادية لدى الأكاديمي غائبة تماماً في الوقت الحالي، سبب ذلك هو الاعتماد على التمويل الحكومي مثل الاكتفاء بالمنح المخصصة لمشاريع البحث الوطني...
E8	في حالة ما إذا سميناه أكاديمي فهو بعيد عن التوجه الريادي...
E10	ما زالت ضعيفة بسبب نقص المعلومات بصفة عامة نقص التسويق، وهذا الدور ستقوم به خلية التسويق لو كانت موجودة في الجامعة... حالياً حتى الأستاذ والطالب ليس لديه المعلومة أو لم تصله المعلومة... لا يوجد ترويج...
E11	كل شيء ممكن في ظل تغيير الذهنيات... إذا أردنا خلق جامعة ريادية لابد من تغيير ذهنيات مكونات الجامعة الطالب، الأستاذ، الإدارة،... توجد رغبة ريادية في أوساط الطلبة والأساتذة، لكنها لم تصل إلى مستوى الثقافة الريادية...
E12	يوجد بعض الأساتذة لديهم أعمال خارج الجامعة. لكن، ليس لها علاقة بالثقافة الريادية أو بتطبيق الجانب الأكاديمي في الواقع. ولكن، لها علاقة بالتوجه للقيام بأعمال تجارية أو كنتيجة لنشأتهم في أسر توارثت ممارسة العمل التجاري. إذن، هي ليست في إطار الثقافة الريادية أو تطبيق الأفكار ونتائج البحوث في الواقع...

يتبين من الجدول 51 أن آراء المبحوثين تؤكد على أن الثقافة الريادية غائبة لدى الأكاديمي الجزائري، ورغم وجود بعض الأساتذة الذين لديهم أعمال تجارية مثلاً إلا أنها مرتبطة بعوامل اجتماعية وليس لها علاقة بالثقافة الريادية أو بتسويق أفكارهم وبحوثهم. المشكلة في الذهنيات ؛ لأن الرغبة الريادية موجودة في أوساط الطلبة والأساتذة، لكنها لم ترتق إلى مستوى الثقافة الريادية، الأساتذة والباحثين والطلبة ليس لديهم فكرة عن كيفية تسويق منتجاتهم وذواتهم، لديهم قدرة على الإنتاج العلمي، لكنهم لا يملكون قدرات لإنشاء ورش أو مشاريع صغيرة. كما يعود سبب ذلك إلى الاعتماد على التمويل الحكومي كالاكتفاء بالمنح المخصصة لمشاريع البحث الوطنية وإلى محيط العمل والفرص المتاحة، فالحركة التفاعلية في المجتمع هي التي تدفع الأكاديمي إلى التوجه الريادي، إضافة إلى نقص عامل التسويق أو الترويج الذي يتيح المعلومة عن مختلف الأنشطة الهادفة إلى تشجيع الثقافة الريادية، وهذا الدور يمكن أن تقوم به خلية التسويق لو كانت موجودة في الجامعة.

- مدى عزوف طلبة وأساتذة الجامعة عن المشاركة في التظاهرات والأيام الإعلامية المشجعة للثقافة الريادية المنظمة من طرف الجامعة

في إطار التظاهرات والأيام الإعلامية التي تنظمها الجامعة من خلال دار المقاولاتية أو بعض مبادرات الكليات أو الجمعيات الطلابية، تم طرح سؤال للمبحوثين حول مدى عزوف

طلبة وأساتذة الجامعة عن المشاركة فيها، فكانت الإجابات كما هي موضحة في الجدول الآتي:

جدول 52 : آراء الباحثين حول مدى عزوف طلبة وأساتذة الجامعة عن المشاركة في التظاهرات والأيام الإعلامية المشجعة للثقافة الريادية المنظمة من طرف الجامعة

المقابلة	رأي المقابل
E1	هناك عزوف، ويعود ذلك إلى أن الطالب ليس لديه فكرة الاعتماد على نفسه... تفكير معظم الطلبة يميل للتوجه للوظيفة. وبالتالي، ليس لديه ميول لفكرة الريادية، وأرى أن سبب ذلك هو أننا لم نتبنى فكرة الريادية في برامجنا التكوينية...
E3	في الفئات التي تعرف معنى الريادية لا يوجد عزوف أما الفئات التي لم تفهم بعد ما هي الريادية فيوجد فيها عزوف...
E4	هناك عزوف... أعتقد أنه قبل أن نطلب من الطلبة حضور التظاهرات والأيام الإعلامية لابد أن تكون ثقافة الاستفادة، يعني تحسيس الطلبة بأهمية الريادية من خلال أمثلة مجسدة في الواقع لنتبث لهم بأن ريادة الأعمال تساهم فعلاً في إيجاد مناصب شغل؛ لأن الطالب يؤمن بالملمس فعندما يعرف أن هذه المؤسسة تمهد له الطريق أمام شيء ملموس والذي يتمثل في الشغل أعتقد أن هذا سيدفع الطلبة إلى التنافس من أجل المشاركة...
E6	هناك عزوف كلي؛ لأن ما يقدمه الأساتذة والطلبة لا علاقة له بالعمل والوظيفة...
E11	يوجد عزوف بسبب المفاهيم الخاطئة... الأستاذ لديه التزاماته في التدريس وخارج التدريس... الطالب مثلاً الخوف من تسجيل الغيابات أو لديه مفهوم أن كل شيء بالمحسوبية. وبالتالي، لماذا يشارك في هذه التظاهرات... مفاهيم غير علمية... لا توجد روح المبادرة رغم وجود أفكار خلاقة. ولكن، الطلبة يريدون احتضان يريدون من يفهمهم من يوجههم... لم يجدوا التأطير...
E12	يوجد عزوف بسبب عدم وجود وعي مقاولاتي...

من خلال الجدول 52 يتضح أن آراء الباحثين تؤكد على وجود عزوف خاصة لدى الفئات التي لم تفهم بعد فكرة الريادية، ويعود سبب ذلك إلى أن تفكير معظم الطلبة يميل إلى التوجه للوظيفة والمفاهيم الاجتماعية الخاطئة التي تمنع الطلبة والأساتذة من المشاركة في هذه التظاهرات، إضافة إلى عدم وجود تحسيس بأهمية الريادية من خلال محاكاة التجارب الناجحة لرواد الأعمال، ونتج عن ذلك عدم وجود روح المبادرة رغم وجود الأفكار الخلاقة؛ لأن الجامعة لم تقدم التأطير والتوجيه. وبالتالي، العزوف ناتج عن عدم وجود وعي ريادي؛ أي أن الجامعة لم تتبنى فكرة الريادية في البرامج التكوينية.

- أهمية إدراج تخصصات مهنية بالجامعة بوجود شركاء اجتماعيين

يعتبر إدراج تخصصات مهنية بالجامعة بوجود شركاء اجتماعيين أحد أهم خطوات تكريس انفتاح الجامعة على المحيط الاقتصادي والاجتماعي. لذلك، تم طرح سؤال للباحثين

عن أهمية إدراج هذه التخصصات بالجامعة، فكانت الإجابات كما هي موضحة في الجدول الآتي :

جدول 53 : آراء المبحوثين حول أهمية إدراج تخصصات مهنية بالجامعة بوجود شركاء اجتماعيين

المقابلة	رأي المقابل
E1	في حالة تغيير وظيفة الجامعة من التكوين الأكاديمي إلى التكوين المهني ستصبح الجامعة تُكون حسب الطلب، هنا، سيكون التكوين مختلف تماماً وتصبح وظيفة الجامعة تختلف تماماً بعيداً عن التكوين الأكاديمي والبحث. وبالتالي، على الجامعة أن تتبنى الاتجاهين، الاتجاه المهني بوجود شركاء اجتماعيين والاتجاه البحثي...
E3	هناك توجه لفتح الجامعات لمسارات مهنية على مستوى الليسانس والماستر... عدد المسارات المهنية في جامعة باتنة 1 ستة مسارات فقط... في الجامعات الغربية، تغلب المسارات المهنية على المسارات الأكاديمية ؛ لأن المحيط يطلبها... التخصصات المهنية بالجامعة تختلف تماماً عن التكوين المهني... هي عبارة عن تخصصات علمية ذات طابع مهني، بمعنى أن المتخرج يجد مكانه في التمهين في إطار عقود...
E4	إدراج تخصصات مهنية مهم جداً...
E6	لماذا نتجه إلى التخصصات المهنية بوجود مراكز التكوين المهني ؟ وظيفة الجامعة بيداغوجية بحثية وليست مهنية...
E10	أكد مهمة...
E11	لا بد من ذلك... لا يمكننا الارتباط مع المجتمع إذا لم تأتينا متطلباته ونرد عليها... في الجامعة سيكون مستوى معرفي عالي إضافة إلى التطبيق، كما لا يمكن الاستغناء على التكوين المهني ؛ لأنه في مستوى أدنى من التطبيق. لكن، كل قطاع لديه أهميته ولديه المشاكل التي سيستغلها فيها...
E12	كلمة أكاديمي وحدها ليس لها معنى في التكوين... لا توجد شهادة أكاديمية، يوجد تكوين أكاديمي مهني أو تكوين أكاديمي بحث... الجامعة هي المسؤولة الأولى على تخريج المهنيين... لا بد من الفصل بين مسار أكاديمي مهني ومسار أكاديمي بحث وهذا ما هو السائد في الجامعات العالمية...

من خلال الجدول 53 يتضح أنه رغم وجود أحد الآراء التي تنتقد إدراج التخصصات المهنية بالجامعة نظراً لوجود مراكز التكوين المهني واعتبار أن وظيفة الجامعة هي بيداغوجية بحثية وليست مهنية إلا أن بقية الآراء تؤكد على أهمية إدراج هذه التخصصات ؛ لأن التكوين في هذه الحالة سيختلف تماماً والجامعة ستُكوّن حسب الطلب، كما أن التخصصات المهنية بالجامعة تختلف تماماً عن التكوين المهني ؛ لأنها عبارة عن تخصصات علمية ذات طابع مهني. في جامعة باتنة 1 عدد المسارات المهنية قليل جداً مقارنة بالجامعات الغربية التي يكون فيها عدد المسارات المهنية كبير نظراً لاحتياجها من طرف المحيط، فالجامعة هي المسؤولة الأولى عن تخريج المهنيين. وبالتالي، الجامعة يجب أن تتبنى مسارين، مسار أكاديمي مهني ومسار أكاديمي بحث، على اعتبار أنه لا يوجد ما يسمى بالمسار أكاديمي فقط.

– شراكات الجامعة

انطلاقاً من اتفاقيات الشراكة التي سجلتها جامعة باتنة 1 سواء في إطار التعاون الدولي أو في إطار الشراكة مع مختلف الهيئات والمنظمات، تم طرح سؤال للمبحوثين حول مدى فاعلية هذه الشراكات، فكانت الإجابات كما هي موضحة في الجدول الآتي :

جدول 54 : آراء المبحوثين حول شراكات الجامعة

المقابلة	رأي المقابل
E1	توجد شراكات بما فيه الكفاية، الجامعة لا ينقصها شراكات... المشكلة ليست في نقص عدد الشراكات... الشراكة هي حلقة تدور على أساس كل طرف شريك في الفكرة لا بد أن يجد الفائدة من ذلك... أي شريك لا بد أن يكون مستفيد من الشراكة...
E2	عند إجراء التكوينات المهنية حينئذ أقول أن الاتفاقيات مفعلة، أغلب الاتفاقيات غير مفعلة... نفتقر إلى أساليب التقييم... نعاني من نقص كبير في المتابعة... نتقصنا الميكانيزمات التي تمكننا من تفعيل هذه الاتفاقيات...
E4	اتفاقيات التعاون الدولي هدفها الحالي هو التربصات وجلب الأساتذة من أجل الملقيات فقط، لا بد أن تكون متنوعة مثلاً لإيجاد مؤطرين لطلبة الدكتوراه أو فتح فروع جديدة. إذن، ينقصها التنوع...
E5	لا بد من توأمة بين الجامعات والكليات مع الجامعات الأجنبية، ولا بد أن تكون بدفتر شروط لتكون إلزامية...
E6	هناك عدد كبير من الاتفاقيات. ولكن، أعتقد أن الاستفادة من هذه الاتفاقيات تكون في التخصصات العلمية أكثر من التخصصات الإنسانية... نحن مثلاً استفدنا من هذه الاتفاقيات على الأقل تفتح لنا المخابر لإجراء تحاليل فيزيائية وكيميائية...
E7	الاتفاقيات في حد ذاتها تعتبر قوة للجامعة. لكن، تبقى الإشكالية في محتوى الاتفاقيات، الاتفاقيات محتواها ضعيف ؛ لأنه لا يلزم الأطراف وفي حالة تحقق ذلك فلا بد أيضاً من المتابعة...
E9	تعتبر هذه الشراكات (التعاون الدولي) قوة افتراضية لم تستفيد الجامعة منها...
E10	المعلومة غير متاحة للأساتذة حول مشاريع الشراكات... نحن نفتقد لثقافة العمل الجماعي، لم نتعلم روح العمل الجماعي...
E11	توجد شراكات. لكن، غير مفعلة وأغلبيتها يستفاد منها في نقطة معينة وهي نفس النقطة في الاتجاهين، الجامعة تجد مكاناً لطلبتها من أجل القيام بالتربصات الميدانية لاستكمال مذكرات التخرج والمؤسسة تستفيد من رفع مستوى موظفيها من خلال إتمام دراسة الماستر والدكتوراه أو من أجل تكوينهم فيما تحتاجه المؤسسة وعادة ما تنتهي هنا... لا توجد مشاريع حقيقية بين الجامعة والمؤسسات...
E12	غير مفعلة...

من خلال الجدول 54 يتضح من آراء المبحوثين أن الجامعة لا تتقصها الشراكات ؛ لأن عدد اتفاقيات الشراكة المبرمة في حد ذاته يعتبر قوة لها. لكن، تبقى هذه القوة افتراضية إن

لم تستفد الجامعة منها، حيث أن الإشكالية تكمن في عدم تفعيل محتوى الاتفاقيات والافتقار لأساليب التقييم ونقص كبير في المتابعة، كما أن المعلومة غير متاحة للأساتذة والطلبة حول مشاريع الشراكات، إضافةً إلى أن هذه الشراكات ينقصها التنوع، فإذا كانت هناك استفادة منها فهي تقتصر على إجراء الطلبة للتربصات الميدانية لاستكمال مذكراتهم ورفع مستوى الموظفين بالمؤسسات من خلال إتمامهم لدراسة الماستر والدكتوراه أو تكوينهم بالجامعة وإجراء التربصات وجلب الأساتذة للمشاركة في المنتقيات بالنسبة لاتفاقيات التعاون الدولي، كما أن هذه الاستفادة تكون في التخصصات العلمية أكثر من التخصصات الإنسانية.

- استفادة طلبة الجامعة من الخبرات في إطار التربصات الميدانية واستفادة الشركاء من معارف وتكنولوجيا الجامعة

في إطار اتفاقيات الشراكة التي سجلتها جامعة باتنة 1 مع المنظمات الاقتصادية، تم طرح سؤال للمبحوثين حول مدى استفادة طلبة الجامعة من الخبرات من خلال التربصات الميدانية في المنظمات الاقتصادية واستفادة الشركاء من معارف وتكنولوجيا الجامعة، فكانت الإجابات كما هي موضحة في الجدول الآتي :

جدول 55 : آراء المبحوثين حول استفادة طلبة الجامعة من الخبرات في إطار التربصات الميدانية واستفادة الشركاء من معارف وتكنولوجيا الجامعة

المقابلة	رأي المقابل
E1	المشكلة تكمن في العدد الكبير للطلبة... عدم القدرة على استيعاب كم الطلبة لإيجاد أماكن للتربصات الميدانية...
E3	مشكلة الجامعة الجزائرية هي الكم... عندما نتحدث مع الشركاء الاقتصاديين نجدهم مستعدين لاستقبال الطلبة ؛ لأنهم يستفيدون منهم لكنهم غير مستعدين لاستقبال العدد الكبير من الطلبة... الكم الكبير لم نتمكن من إدارته ولم يتمكن القطاع الاقتصادي من استيعابه... الجانب الآخر يتوقف على الجودة، الطرف الآخر عندما نقدم له متخرج، بل متدرب جيد يقدم له إضافة فهو الذي سيبحث عن الجامعة...
E4	هذا التبادل أو هذه الثنائية مهمة جداً وضرورية... جامعة باتنة 1 تبرمجها كل سنة لعدد كبير من الطلبة وكلما كان هذا العدد كبير كلما تستفيد الجامعة أكثر... توجد استفادة من طرف الطلبة. ولكن، تحتاج إلى تحسينها أكثر من خلال تحسيس الطالب أكثر بأهمية التربصات في تكوينه وفي رفع مستواه الذي يضمن له منصب شغل في المستقبل... بالنسبة للمؤسسات، أعتقد بأنها تستفيد من طلبتها بنسبة قليلة. ولكن، هي تستفيد أكثر من ناحية علاقات أخرى مع الجامعة مثلاً عقد اتفاقيات معها من أجل تكوين عاملها...
E6	استفادة الطلبة من التربصات الميدانية تقتصر على دخولها ضمن متطلبات استكمال مذكراتهم من أجل التخرج... الطرف الآخر يدرك أن انشغال الطالب يقتصر على استكمال لمذكرة التخرج.

	وبالتالي، لا يستفيد إلا من نسبة قليلة منهم...
E11	قطاع الأعمال لا يستفيد من مخرجات الجامعة، يستفيد من أشخاص، لا يستفيد من المخرجات المعرفية؛ لأنها لا تتوافق مع احتياجاته... الطلبة لا يستفيدون؛ لأنهم لا تمنح لهم الحرية للتنقل في المنظمة ولا تعطى لهم المعلومات لاعتبارها سر من أسرار المهنة. إذن، هو غير واعي بأنه إذا أفصح عن شيء معين للطلاب سيساهم في إيجاد حلول لمشكلاته... توجد استفادة بسيطة من الجامعة في بعض التخصصات كالعلوم البيطرية والفلاحية، أما مثلاً في تخصصات الاقتصاد والتسيير يوجد مفهوم خاطئ أن الجامعة لا تستطيع إيجاد حلول للمشاكل التنظيمية وعلاقات العمل والمشاكل الاجتماعية الموجودة في المنظمة. وبالتالي، لا يمكن الاستفادة منه...
E12	يفترض أن تكون العلاقة رابح رابح... المنظمات الاقتصادية لديها يد عاملة وخبرات من الجامعة مجانية والجامعة تحتاج للجانب التطبيقي في المنظمات... طلبتنا لا يستفيدون من التبرعات... التبرعات لم نصل إلى تطبيقها بالمستوى المطلوب... البيئة لا تستقبل الطلبة... يجب أن تحرص الجامعة على تفعيل الشراكات...

من خلال الجدول 55 يتضح أن آراء الباحثين تؤكد على أن المشكلة تكمن في العدد الكبير للطلبة، حيث أن الشركاء مستعدين لاستقبال الطلبة، لكنهم غير مستعدين لاستقبال عدد كبير منهم. الكم الكبير لم تتمكن الجامعة من إدارته ولم يتمكن القطاع الاقتصادي من استيعابه، ورغم ذلك، تبرمج الجامعة عدد كبير من التبرعات الميدانية للطلبة في كل سنة. لكن، تبقى استفادة الطلبة من هذه التبرعات تقتصر على دخولها ضمن متطلبات استكمال مذكراتهم كما لا تُمنح لهم حرية التنقل داخل المنظمات ولا تُعطى لهم المعلومات الكافية لاعتبارها سر من أسرار المنظمة. إذن، التبرعات لغاية اليوم لم تطبق بالمستوى المطلوب. أما فيما يتعلق باستفادة الشركاء من الجامعة، فهي تعتبر استفادة بسيطة؛ لأن مخرجات الجامعة لا تتوافق مع احتياجاتهم كما أنها تتجسد أكثر في التخصصات العلمية كالعلوم البيطرية والفلاحية أما التخصصات الاجتماعية والإنسانية كالعلوم الاقتصادية والتجارية فيوجد مفهوم خاطئ لدى القطاع الاقتصادي وهو أن الجامعة لا تستطيع إيجاد حلول للمشاكل التنظيمية وعلاقات العمل والمشاكل الاجتماعية الموجودة في المنظمات. وبالتالي، هي لا تستفيد منها، وربما تستفيد المنظمات أكثر من ناحية إقامة علاقات أخرى مع الجامعة كعقد اتفاقيات معها من أجل تكوين عاملها.

- دور خلية ضمان الجودة في تحسين جودة مخرجات الجامعة

تم تنصيب خلية ضمان الجودة على مستوى جامعة باتنة 1 بتاريخ 28 ديسمبر 2015، وبحكم أن التطور لجامعة ريادية لا يمكن أن يكون إلا من خلال إنتاج مخرجات بجودة عالية، تم طرح سؤال للباحثين حول دور خلية ضمان الجودة بالجامعة في تحسين جودة مخرجاتها، فكانت الإجابات كما هي موضحة في الجدول الآتي :

جدول 56 : آراء المبحوثين حول دور خلية ضمان الجودة في تحسين جودة مخرجات الجامعة

المقابلة	رأي المقابل
E1	الجودة تبدأ من الطالب والأستاذ والعامل والموظف. وبالتالي، عند إخراج مخرج علمي سيكون ذو جودة عالية... خلية الجودة بدأت بهذا العمل أعتقد على مدى سنتين أو ثلاث يمكن أن يظهر أثر الخلية على مخرجات الجامعة...
E4	أعتقد أنه من السابق لأوانه أن نقيم دور الخلية على مستوى جامعة باتنة 1 ؛ لأنها استحدثت مؤخراً رغم أنها بدأت العمل بخطوة أخذت بعين الاعتبار البيداغوجيا في كلية أو كليتين لتحديد المعايير اللازمة وتقييمها في انتظار تعميمها على مستوى كل الجامعة...
E5	لا بد أن يكون لها علاقة مباشرة مع الجامعات الأجنبية المصنفة ضمن أفضل 500 جامعة على مستوى العالم...
E6	في البداية دور الخلية كان ضعيفاً. لكن، بدأنا نحس بأنها بدأت تؤدي دورها في هذه السنة حيث قامت بتنظيم عدة أيام دراسية في بعض الكليات بالتنسيق مع مخبر الجودة...
E10	لم نر شيء ملموس...
E11	دورها النظري ضرورية ؛ لأنها هي التي تجمعنا، هي التي تدرس الوضعية، هي التي تقيم الجوانب الإيجابية والجوانب السلبية، هي التي تبحث عن الجديد من أجل تحقيق الجودة في الجامعة، هي التي تقوم بالدراسة الإحصائية للجودة في الجامعة... يجب أن تقيس ما يحدث في الجامعة لتحويل النظري إلى قياس كمي. لكن، هل هذا ما تقوم به الخلية ؟ حالياً خلية الجودة تتخبط... يمكن أن تكون نتائج في المستقبل ؛ لأن الوزارة ألزمت بتقديم تقارير شهرية على المنجزات المحققة...

من خلال الجدول 56 يتضح من آراء المبحوثين أنه من السابق لأوانه أن نقيم دور الخلية ؛ لأنها استحدثت مؤخراً وما زالت غير مستقرة ويتطلب الأمر سنتين أو ثلاث حتى يظهر أثر الخلية على المخرجات، حيث أنها بدأت العمل في هذه السنة بالأخذ بعين الاعتبار البيداغوجيا في كلية أو كليتين لتحديد المعايير اللازمة في انتظار تعميمها على مستوى كل الجامعة وقامت بتنظيم عدة أيام دراسية في بعض الكليات بالتنسيق مع مخبر الجودة. لكن، يجب أن تكون لها علاقة مباشرة مع الجامعات الأجنبية المصنفة ضمن أفضل 500 جامعة على مستوى العالم، كما يجب أن تنشط أكثر ليظهر أثرها على مخرجات الجامعة بشكل واضح وملموس، وقد يساعدها في ذلك إلزامها من طرف الوصاية بتقديم تقارير شهرية على المنجزات المحققة.

- دور الإذاعة ومركز السمعي البصري في التعريف بأنشطة الجامعة وتعزيز صورتها في البيئة الخارجية

حققت جامعة باتنة 1 إنجاز فريد من نوعه على مستوى جامعات الجزائر، والذي يتمثل في تدشينها لإذاعة بتاريخ 23 جوان 2016، كما أنها تملك مركز للسمعي البصري. في هذا

الصدد، تم طرح سؤال للمبحوثين عن دور الإذاعة ومركز السمعى البصري في التعريف بأنشطة الجامعة وتعزيز صورتها في البيئة الخارجية، فكانت الإجابات كما هي موضحة في الجدول الآتي :

جدول 57 : آراء المبحوثين حول دور الإذاعة ومركز السمعى البصري في التعريف بأنشطة الجامعة وتعزيز صورتها في البيئة الخارجية

المقابلة	رأي المقابل
E1	أعتقد أن السمعى البصري هو الذي سيساهم بشكل كبير في التسويق لأعمال الجامعة...
E3	تعتبر من مكاسب الجامعة، كما يفترض أن تكون قيمة مضافة للجامعة... مدير الجامعة يحرص جداً على تفعيل دورها... أعتقد أننا نحتاج إلى تثمين أكثر لما تملكه الجامعة...
E4	بالنسبة للجامعة، تمثل إمكانية كبيرة يمكن أن تمكنها ليس فقط في تحسين صورتها. ولكن، أيضاً استغلالها من طرف طلبة الإعلام والاتصال، كما يمكن أن تكون منبر لكل المبدعين وكل الأساتذة مثلاً الموائد المستديرة لإيصال كل ما هو صغير وكبير من الجامعة إلى العالم الخارجي. وبالتالي، هي فرصة كبيرة لكل المتعاملين داخل الجامعة...
E5	استغلالها لا يتجاوز نسبة 2%...
E6	الإشكال يبقى في استغلالها... أعتقد أنه إذا استغلت ستؤدي دورها... المشكلة أن الإذاعة غير معروفة للغاية اليوم... نحتاج إلى تنشيط موقع الجامعة... أعتبرها نقطة قوة كبيرة للجامعة وهي حالة استثنائية في الجزائر... جامعة باتنة 1 محظوظة بهذه الإذاعة والمركز...
E11	دورها ضروري جداً وهي تقوم بدورها. لكن، لا بد أن لا يقتصر دورها على إخبار المجتمع بما يجري في الجامعة وإنما لا بد أن تساهم في نشر المعرفة، لا بد أن تكون المبادرة من الأساتذة... هي عبارة عن مجموعة من الوسائل يجب أن نستغلها... لا بد أن تكون زاويتها واضحة في موقع الجامعة...
E12	إذا فُعلت ستكون نتائجها غير محدودة...

من خلال الجدول 57 يتضح أن آراء المبحوثين تؤكد على أن الإذاعة ومركز السمعى البصري تعتبر من المكاسب التي حققتها الجامعة، كما أنها تعتبر قيمة مضافة لها ؛ فهي تمثل إمكانية كبيرة للجامعة يمكن أن تساهم في تحسين صورتها وفي التسويق لأعمالها وتكون منبر لكل الأساتذة والمبدعين وكل المتعاملين بها. لكن، يبقى استغلالها ضعيف جداً، حيث أنها ما زالت غير معروفة للغاية اليوم. لذلك، يجب أن لا يقتصر دورها على استغلالها من طرف طلبة الإعلام والاتصال وعلى إخبار المجتمع بما يجري في الجامعة فقط، بل تحتاج إلى تثمين وتفعيل أكثر وإلى أن تكون زاويتها واضحة في موقع الجامعة ؛ لأن نتائجها ستكون غير محدودة إذا ما فُعلت.

2.2. تحليل النتائج

من خلال عرض وتحليل محتوى المقابلات يمكن تحليل النتائج باستخدام نموذج SWOT، والذي يسمح بتحليل البيئة الداخلية لجامعة باتنة 1 والبيئة الخارجية المحيطة بها. وذلك، لتحديد نقاط قوة وضعف الجامعة والفرص والتهديدات التي تواجهها. ويمكن إيجاز ذلك في الجدول التالي :

جدول 58 : مصفوفة SWOT لجامعة باتنة 1

نقاط القوة	نقاط الضعف
- امتلاك الجامعة لعدة فضاءات تمكنها من الارتباط بالقطاع الاقتصادي والاجتماعي، دار المقاولاتية، الحاضنة التكنولوجية، الشراكات، العقود، ... ؛	- مقاومة التغيير؛
- انجاز مشروع المنصة التقنية للتحاليل الفيزيائية الكيميائية؛	- الافتقاد إلى الذهنيات التي تعمل على تثمين إمكانيات الجامعة؛
- تحقيق عدة نتائج علمية تستحق التثمين؛	- عدم وجود مبادرة لتفعيل العلاقة مع البيئة الخارجية؛
- امتلاك إمكانيات وقدرات تسمح للجامعة بتبني مشروع مختبرات التصنيع؛	- عدم وجود أساتذة متخصصين في مجال الريادية؛
- معهد العلوم البيطرية والفلاحية وكلية علوم المادة بالجامعة تكمن فيهما طاقات مادية وبشرية وعلمية تمكن الجامعة من خلق مؤسسات اقتصادية تابعة لها؛	- عدم فتح مسارات تكوينية في الريادية وعدم إدراج مقياس الريادية في مختلف المسارات التكوينية بالجامعة؛
- مخرجات مخابر معهد العلوم البيطرية والفلاحية يمكن أن تساهم في تمويل جزء كبير من نفقات الجامعة كما يمكنها تحقيق الاكتفاء الغذائي لولاية باتنة؛	- مشاركة الجامعة في مختلف المبادرات الهادفة لتنمية الفكر الريادي في المجتمع ليست في المستوى المطلوب؛
- وجود رغبة ريادية في أوساط الطلبة والأساتذة؛	- النظام الأكاديمي الجامعة يشكل عائقاً لتوجهها الريادي؛
- وجود قدرة على الإنتاج العلمي؛	- عدم وجود نظام الحوافز؛
- عقد عدد كبير من اتفاقيات الشراكة؛	- الأساتذة والباحثين والطلبة ليس لديهم فكرة عن كيفية تسويق منتجاتهم وذواتهم؛
- وجود خلية ضمان الجودة بالجامعة؛	- الاعتماد على التمويل الحكومي؛
- استحداث إذاعة ومركز السمعي البصري بالجامعة.	- نقص عامل الترويج الذي يتيح المعلومة عن مختلف الأنشطة الهادفة إلى تشجيع الثقافة الريادية؛
	- وجود عزوف لدى طلبة وأساتذة الجامعة عن المشاركة في التظاهرات والأيام الإعلامية المشجعة للثقافة الريادية؛
	- عدد المسارات المهنية بالجامعة قليل جداً؛
	- عدم تنويع وتفعيل محتوى اتفاقيات الشراكة والافتقار لأساليب التقييم والمتابعة؛
	- عدم تطبيق التريصات الميدانية بالمستوى المطلوب؛
	- مخرجات الجامعة لا تتوافق مع احتياجات البيئة الخارجية؛
	- عدم تفعيل دور خلية الجودة بالجامعة؛

التحديات	الفرص
<ul style="list-style-type: none"> - استغلال ضعيف للإذاعة ومركز السمعي البصري بالجامعة. 	
<ul style="list-style-type: none"> - عدم منح هامش حرية للجامعات لإدراج التخصصات التي تتواءم مع متطلبات وطبيعة البيئة المحيطة بها؛ - البيئة مغلقة، غير منظمة وتفقد لثقافة تبني البحث العلمي ولا تمنح الثقة الكافية للجامعة؛ - عدم منح الحرية الأكاديمية والمهنية للجامعة وعدم منح الحرية للمؤسسة الاقتصادية؛ - بسبب أزمة التقشف التي تشهدها البلاد تضع ANVREDET شروطاً تعجيزية من أجل الاستفادة من خدماتها؛ - العراقيل الإدارية؛ - استفادة النتائج العلمية الناتجة عن مخابر البحث من التتمين المعنوي فقط؛ - عدم منح الاستقلالية الكاملة للكليات والمخابر؛ - عدم الاعتماد على معايير دولية في عملية تقييم المخابر؛ - عدم تفعيل نظام الحوافز وتقييم نتائج البحث العلمي؛ - الإطار القانوني المنظم لكل جوانب العلاقة الجامعة بالبيئة الخارجية غير موجود؛ - الافتقاد إلى الذهنيات التي تحرص على تفعيل العلاقة بين الجامعات والمحيط الاقتصادي والاجتماعي؛ - الظروف الاقتصادية والاجتماعية غير مشجعة لتعاون الجامعة مع البيئة الخارجية؛ - سياسة التوزيع الجغرافي موجهة لخدمة السياسة الاجتماعية فقط؛ - المناخ غير مشجع لخلق نموذج الحلزون الثلاثي؛ - غياب ثقافة الابتكار المفتوح؛ - غياب الثقافة الريادية لدى الأكاديمي الجزائري؛ - عدم وجود استعداد لاستقبال الطلبة من طرف الشركاء الاقتصاديين والاجتماعيين من أجل التربصات الميدانية بسبب مشكلة الكم. 	<ul style="list-style-type: none"> - سعي الوصاية لتشكيل لجان تأهيل مكونة من الجامعة ومكونات البيئة الخارجية للمصادقة على البرامج التكوينية لتكريس الانفتاح على المحيط الاقتصادي والاجتماعي؛ - صدور القانون رقم 15-21 الذي يهدف إلى إرساء قواعد تعزيز الممارسات الرامية إلى تقريب الفضائين الجامعي والاقتصادي؛ - تكفل ANVREDET بتقديم خدماتها لجميع الأعمال البحثية في مراكز ووحدات ومخابر البحث الجامعية؛ - شروع الوزارة الوصية بالتعاون مع DGRSDT في عملية إحصاء وتطهير المخابر عبر المؤسسات الجامعية؛ - إطلاق DGRSDT مشروع مختبرات التصنيع على مستوى الجامعات والمدارس العليا؛ - الشروع في المرحلة الثانية من تطبيق المرسوم الرئاسي الخاصة بتمكين المؤسسات الجامعية من خلق مؤسسات اقتصادية تابعة لها؛ - الشروع في فتح مسارات تكوينية في الريادية سواء على مستوى الليسانس أو الماستر والتفكير في فتح مشاريع دكتوراه في هذا المجال، إضافة إلى إدراج مقياس الريادية في بعض الفروع والتخصصات؛ - الحرص على إشراك الجامعة في مختلف التظاهرات والبرامج الهادفة لتنمية الفكر الريادي في المجتمع.

المصدر : من إعداد الباحثة

من خلال الجدول أعلاه يتضح ما يلي :

امتلاك الجامعة لعدة فضاءات تمكنها من الارتباط بالقطاع الاقتصادي والاجتماعي يسمح لها باستغلال قواعد القانون رقم 15-21 الهادف إلى ذلك. وانجاز مشروع المنصة التقنية وإمكانيات وطاقت المتاحة بالجامعة خاصة بمخابر معهد العلوم البيطرية والعلوم الفلاحية وكلية علوم المادة يمكنها من تبني مشروع مختبرات التصنيع ومن خلق مؤسسات اقتصادية تابعة لها. كما أن النتائج العلمية المحققة من طرف الجامعة والتي تستحق التثمين يمكن للجامعة التنسيق مع ANVREDET للبحث في تثمينها. إضافة إلى أن وجود رغبة ريادية في أوساط الطلبة والأساتذة يمكن أن تدعم مشاركة الجامعة في مختلف التظاهرات والبرامج الهادفة لتنمية الفكر الريادي في المجتمع.

إن وجود مسعى من طرف الوصاية لتفعيل العلاقة مع البيئة الخارجية يمكن أن تستغله الجامعة للتصدي لمقاومة التغيير وبذل الجهود لتغيير الذهنيات لتثمين إمكانيات الجامعة وتفعيل العلاقة مع البيئة الخارجية. ويمكن أن تستغل الجامعة شروع الوزارة الوصية في فتح مسارات تكوينية في الريادية وإدراج مقياس الريادية في بعض الفروع والتخصصات في اعتماد ذلك وتوفير أساتذة متخصصين في مجال الريادية. كما أن حرص الوصاية على إشراك الجامعة في مختلف التظاهرات والبرامج الهادفة لتنمية الفكر الريادي في المجتمع يمكن أن تسعى الجامعة من خلاله إلى المشاركة أكثر في ذلك. ويمكن تحقيق المرونة في نظام الجامعة الأكاديمي باستغلال السياسات الجديدة للوصاية في إطار الدعوة لإيجاد مصادر جديدة للتمويل من خلال ربط مخابر البحث بالقطاع الاقتصادي والاجتماعي. كما يمكنها البحث في كيفية ربط العلاقة بين الأساتذة والباحثين والطلبة بالجامعة بـ ANVREDET. إضافة إلى استغلال مسعى الوصاية بتشكيل لجان تأهيل مكونة من الجامعة ومكونات البيئة الخارجية للمصادقة على البرامج التكوينية في فتح مسارات مهنية بالجامعة وموافقة مخرجات الجامعة باحتياجات البيئة الخارجية.

من خلال الإمكانيات الموجودة بالجامعة يمكن السعي لاستيفاء الشروط من أجل الاستفادة من خدمات ANVREDET، وأيضاً الحرص على استغلال الرغبة الريادية لدى الطلبة والأساتذة من أجل غرس الثقافة الريادية في الجامعة، واستغلال وتفعيل عقود الشراكة المبرمة لتمكين طلبة الجامعة من إجراء التربصات الميدانية بالمستوى المطلوب.

تواجه الجامعة مقاومة التغيير وتفتقد إلى الذهنيات سواء على المستوى الجامعة أو الوصاية أو على مستوى السياسة العامة، والتي يكمن أن تثمن إمكانياتها. وذلك، بعدم منحها هامش حرية وعدم منح الاستقلالية للمخابر والكليات وعدم منح الحرية للقطاع الاقتصادي والاجتماعي. إضافة إلى عدم وجود مبادرة لتفعيل العلاقة مع البيئة الخارجية سواء في إطار

نموذج الحلزون الثلاثي أو الابتكار المفتوح. وذلك، لغياب الإطار القانوني المنظم، العراقيل الإدارية وطبيعة المناخ والظروف الاقتصادية والاجتماعية وعدم وجود نظام الحوافز وعدم تامين النتائج العلمية، أيضاً مشكلة الكم تعيق إجراء التربصات الميدانية بالمستوى المطلوب. كما أن غياب الثقافة الريادية لدى الأكاديمي الجزائري أدى إلى وجود عزوف في المشاركة في الأيام والتظاهرات الإعلامية المشجعة للريادية.

مما سبق، يتضح أن جامعة باتنة 1 تملك نقاط قوة تمكنها من استغلال الفرص المتاحة وتجاوز بعض التهديدات المعرقله، كما أن تامين نقاط القوة بالجامعة يمكن أن يلغي العديد من نقاط ضعفها. إضافة إلى ذلك، التحليل البيئي الذي يبرز التهديدات المعرقله ونقاط ضعفها كذلك لا يجعل من تطور جامعة باتنة 1 إلى جامعة ريادية بالأمر المستحيل، ذلك أن التفعيل الحقيقي للفرص المتاحة من طرف الوصاية وتحقيق المرونة التي تسمح باستغلال الإمكانيات المتاحة سيمكن الجامعة من التوجه نحو الريادية بطريقتها الخاصة، وقد يكون ذلك بمنطلق مختلف ويمكن أن تعبر عن ذلك بأسلوب مختلف. وعليه، يتأكد أن جامعة باتنة 1 لديها إمكانية للتطور إلى جامعة ريادية.

خلاصة الفصل الخامس

في هذا الفصل، تم التعرف على واقع الوظيفة التعليمية بجامعة باتنة 1 من خلال التطرق لأهم المؤشرات الكمية للتعليم العالي، واتضح أنه بالرغم من إتاحة الجامعة لفرص كبيرة للالتحاق بالتعليم العالي وزيادة المناصب المفتوحة للدراسات العليا إلا أنها تبقى موجهة بنسبة أكبر للفروع والتخصصات غير التقنية، كما أن ذلك أثر بالسلب على نسبة التأطير في الجامعة على اعتبار أن هذه الزيادة لم تقابلها زيادة في عدد الأساتذة تضمن التأطير الجيد للطلبة. وتم التطرق أيضاً لأهم المؤشرات التي تسمح بالتعرف على واقع الوظيفة البحثية بجامعة باتنة 1، حيث اتضح أنه رغم الخطوات المبذولة لترقية البحث العلمي بالجامعة إلا أن ذلك ما زال يواجه تحديات كبيرة سواء فيما يتعلق بزيادة تركيز الجهود لدعم نشاط البحث العلمي في الميادين التقنية؛ أي على مستوى كلية علوم المادة ومعهد الجامعة وخاصةً معهد الهندسة المعمارية والعمران الذي غالباً ما يترتب في المراتب الأخيرة في معظم المؤشرات وهذا ما سيؤثر بشكل سلبي على مستوى الابتكار والتطوير التكنولوجي في الجامعة، أو أيضاً فيما يتعلق بتوجيه نشاط البحث العلمي بما يخدم التنمية الاقتصادية والاجتماعية والحرص على تثمين النتائج المتوصل إليها في مختلف المخرجات البحثية.

وتم الانتقال في هذا الفصل إلى التطرق للوظيفة الثالثة بجامعة باتنة 1 وإمكانية تطويرها لجامعة ريادية، ففي ما يتعلق ببيادر التوجه لتبني هذه الوظيفة، تبين أن الجامعة تتميز بنقطة قوة كبيرة تتمثل في الشراكات المبرمة، إنشاء الحاضنة التكنولوجية ودار المقاولاتية. لكن، تبقى هذه القوة مرهونة بالتفعيل وإعادة ترتيب أولويات الجامعة لتركيز الجهود من أجل استغلالها. أما فيما يتعلق باستطلاع إمكانية تطور جامعة باتنة 1 لجامعة ريادية، فمن خلال عرض وتحليل آراء المبحوثين الذي تم مقابلتهم حول أهم المؤشرات المحددة انطلاقاً من دراسة معطيات فرضتها سياسة الوصاية أو فرضها واقع الجامعة اتضح أن الجامعة تواجه تهديدات عديدة ولديها نقاط ضعف تعرقل مسارها نحو تحقيق الريادية. ولكن، تثمين الجامعة لنقاط قوتها واستغلالها للفرص المتاحة سيساهم في التوجه نحو الريادية بطريقتها وبأسلوبها الخاص. معنى ذلك، أن هناك إمكانية لتطور جامعة باتنة 1 إلى جامعة ريادية.

الفصل السادس

تقرير مشروع التسويق في جامعة باتنة 1

المبحث الأول : إمكانية تقرير مشروع تسويق مخرجات الجامعة في جامعة باتنة 1

المبحث الثاني: التوجه الريادي لجامعة باتنة 1 لتقرير مشروع التسويق

الفصل السادس

تقرير مشروع التسويق في جامعة باتنة 1

في سياق الدراسة النظرية التي اتضح من خلالها أن التوجه لإنشاء الجامعة الريادية يفرض على الجامعة تبني الممارسات التسويقية على مستوى وظيفتها التعليمية والبحثية وعلى مستوى الوظيفة الثالثة أيضاً، معنى ذلك، أن المسار الذي تتخذه الجامعة للتكيف مع المستجدات المجتمعية يستدعي أن يكون التسويق وظيفة متكاملة في الجامعة وأن يكون المجتمع هو مركز اهتمامها. في هذا الصدد، وبعد الخروج من الدراسة النظرية بإطار مقترح لتسويق مخرجات الجامعة بالاعتماد على أبعاد ومبادئ التسويق يتم التوجه إلى محاولة استطلاع إمكانية تبني الممارسات التسويقية في جامعة باتنة 1 في إطار الدراسة الميدانية الاستطلاعية.

إذن، سيتم في هذا الفصل عرض وتحليل نتائج الجزء الثاني من المقابلة والمتعلق بتقرير مشروع التسويق في جامعة باتنة 1. وذلك، لنقصي إمكانية تقرير الجامعة لمشروع تسويق مخرجات الجامعة ومدى دعم التوجه الريادي للجامعة تقريرها لهذا المشروع.

المبحث الأول : إمكانية تقرير مشروع تسويق مخرجات الجامعة في جامعة باتنة 1

انطلاقاً من اختلاف وجهات النظر حول فكرة تبني الممارسات التسويقية في الجامعة وخاصةً الجامعات التابعة للقطاع العام يتناول هذا المبحث المنطلق أو القاعدة التي من خلالها يمكن تقصي إمكانية تقرير مشروع التسويق في جامعة باتنة 1. وذلك، من خلال التعرف على آراء المبحوثين حول أثر إدارة الجامعة كمنظمة اقتصادية على صفتها الأكاديمية ؛ أثر تبني الجامعة للممارسات التسويقية على وظيفتها التعليمية والبحثية ؛ أهمية تسويق مخرجات الجامعة ؛ معوقات تبني فكرة تسويق مخرجات الجامعة من طرف جامعة باتنة 1.

أولاً : عرض وتحليل محتوى المقابلات

يتم عرض وتحليل محتوى المقابلات للمحور المتعلق بدراسة إمكانية تقرير جامعة باتنة 1 لمشروع تسويق مخرجات الجامعة فيما يلي :

1. أثر إدارة الجامعة كمنظمة اقتصادية على صفتها الأكاديمية

إن أهم ما يميز تحول الجامعة التقليدية إلى جامعة ريادية هو إدماج آليات السوق في إدارة الجامعة ؛ أي أن الجامعة ستنتظر إلى أنشطتها التعليمية والبحثية والأنشطة المتعلقة بالوظيفة الثالثة على أنها رأسمال يسمح لها بتحقيق أرباح. وذلك، من خلال إدماج العمليات التسويقية إلى جانب العمليات الأكاديمية والإدارية للجامعة، وهذا ما سيدفعها نحو التوجه إلى التسيير الاقتصادي أو الإدارة الاقتصادية. في هذا الإطار، تم طرح سؤال للمبحوثين عن أثر إدارة الجامعة كمنظمة اقتصادية على صفتها الأكاديمية، فكانت الإجابات كما هي موضحة في الجدول الآتي :

جدول 59 : آراء المبحوثين حول أثر إدارة الجامعة كمنظمة اقتصادية على صفتها الأكاديمية

المقابلة	رأي المقابل
E1	التفكير في إدارة الجامعة كمؤسسة اقتصادية أمر صعب التطبيق ؛ لأن الجامعة في الأصل لم تنشأ من أجل الريادية أو على أنها مؤسسة اقتصادية، الجامعة أنشئت من أجل تخريج طلبة مكونين في الطور الأول والثاني والثالث بعيداً عن هذه الفكرة، فإذا أردنا تغيير هذه الفكرة يكون أمر صعب ؛ لأن كل من في الجامعة مبرمج على أن الجامعة وجدت من أجل التعليم... لم نُكوّن من أجل إدارة وتسيير الجامعة كمؤسسة اقتصادية إدارة أو عمال أو أساتذة، لا نستطيع أن نفكر بهذا المنطق على مستوى كل الجامعة... إذا أردنا أن نفكر بهذا التفكير ويكون سليم وصحيح يمكن أن يكون ذلك على مستوى مخابر البحث بالجامعة... يمكن لمخابر البحث أن تحمل الصفة الاقتصادية ؛ لأن في مخابر البحث يوجد الباحثين وبحوث تجرى وينتج عن ذلك براءات اختراع، منتجات... ومن ثم، يمكن دمج مختصين في التسويق ضمن هذه المخابر من أجل التكفل بالجانب التسويقي...

<p>الجامعة تعتبر قوة اقتراح للمجتمع... نعم الجامعة تعتبر مؤسسة اقتصادية في المجال الأكاديمي... يستدعي ذلك تهيئة مجتمعاتنا والأجيال القادمة بأن المجانية انتهت...</p>	<p>E2</p>
<p>الجامعة كمؤسسة اقتصادية أو مؤسسة خدمتية من منطلق أنها تقدم منتج فكري، خدمة المجتمع،... لسوقها الذي يمثل البيئة الخارجية... اقتصاد أي مجتمع ينعكس على صورة الجامعة، كلما كانت الجامعة متطورة كلما انعكس بالضرورة على اقتصاد تلك الدولة... لا يمكننا أن نتخيل دولة متطورة اقتصادياً وجامعاتها متخلفة وكأننا أمام حتمية العلاقة الطردية بين المكون الاقتصادي والمكون المعرفي الذي يتمثل في الجامعة... في هذا الصدد، أتذكر سؤال طُرح علينا في ندوة وطنية لدراسة بعض المشاريع في سنة 2001، هل الجامعة ترتبط بسوق العمل في إطار التكوين حسب الطلب ؛ بمعنى تخضع لمطلوب السوق أم أنها تبقى هي التي تخطط وتكون مخرجاتها مستقلة عن سوق العمل ؟ في النهاية توصلنا إلى قرار أن الجامعة يجب أن تكون لا نقول أنها خاضعة أو تكون تحت تصرف سوق العمل وإنما تتسق بالضرورة معه... في السابق، كنا نخطط للقطاعات الثلاثة، القطاع الصناعي، الزراعي، الخدماتي، ومسألة التخطيط أخذت بعداً أكثر وضوحاً على أننا مثلاً الآن العلوم السياسية لم يعد سوق العمل يطلبها، أصبح يطلب العلوم الاقتصادية والعلوم الإنسانية والاجتماعية وبنسبة أكثر العلوم الزراعية ؛ بمعنى أن التكوين حسب الطلب أصبح هو العنصر المساعد في تفاعل سوق العمل... هذا التوجه لا مفر منه... أعتقد أن هناك ترسانة من القوانين تعطل هذا الأمر وإلا ستصبح الجامعة بالضرورة تقدم خدمات بمقابل...</p>	<p>E3</p>
<p>تسيير الجامعة كمؤسسة اقتصادية في اعتقادي سيكون سبب في تدميرها وفي الحفاظ على طابعها الأكاديمي أكثر... لا أراه من النقائص. ولكن، من المحاسن، أعتقد أنه أمر ايجابي ولا يهز الصفة الأكاديمية... الجامعة الحديثة اليوم لا بد لها من إمكانيات وهذه الإمكانيات لا بد أن تكون مادية خاصة وتكون ذاتية ولكي تكون كذلك لا بد لها من التسيير الاقتصادي أو التسيير كمؤسسة اقتصادية. ولكن، للتمكن من ذلك لا بد أن يرافق ذلك الكثير من القوانين التي تمكننا من الخروج قليلاً عن التسيير التقليدي للجامعة ؛ لأن النصوص القانونية هي التي تحكم وتنظم عملية التحول من التسيير التقليدي للجامعة إلى التسيير الاقتصادي للجامعة...</p>	<p>E4</p>
<p>لا بد أن يؤثر... لا بد أن تتغير أساليب التدريس... الذهنية هي من تتغير وليس الأكاديمية...</p>	<p>E5</p>
<p>حالياً لا أتخيل الجامعة كمؤسسة اقتصادية معنى هذا أننا سنتخلى عن التعليم العام... لا أعارض الفكرة 100%. ولكن، لا بد لها من آليات... وهذا لا يؤثر على صفتها الأكاديمية...</p>	<p>E6</p>
<p>يعتبر أمر ايجابي. ولكن، يبقى الإشكال في مدى القدرة على التوفيق بين الهدف الأكاديمي والهدف الاقتصادي ؛ أي مدى التوفيق بين كونها مؤسسة أكاديمية وكونها مؤسسة اقتصادية...</p>	<p>E7</p>
<p>توجد محاولات للجمع ما بين الأكاديمية والمهنية والفصل بينهما هو المشكل... إذا توجهت الجامعة نحو المهنة فهي تقتل الأكاديمية وإذا توجهت نحو الأكاديمية فهي تقتل المهنة. وبالتالي، محاولة إبداع منطقة أو مساحة مشتركة ما بين المفهوم المهني للجامعة والمفهوم الأكاديمي للجامعة، ولا يكون ذلك من تجارب الآخرين، نستفيد من تجاربهم. ولكن، نبحت عن إبداع صيغة لذلك من خلال السوسيولوجيا الخاصة بنا... أين نحن ؟ إلى أين نذهبون ؟ إذا اتجهت نحو الصفة الاقتصادية تنتهي الأكاديمية ؛ لأن الجامعة لغاية اليوم ليس لها تكوين أكاديمي... الأكاديمية غير موجودة</p>	<p>E8</p>

<p>لغاية اليوم... الأكاديمية هي عبارة عن المشروع المعرفي للجامعة وهذا المشروع لغاية اليوم لم نكسبه... ما يجب أن يكون، نعتزف أن العالم اليوم يعيش العولمة والعولمة أهم ركائزها الأساسية هي التسويق، السوقية، مفاهيم السوق... التسويق هو صالح للمجتمعات الليبرالية، مجتمعات تقدمت بخطوات كبيرة في تكوين أكاديمياتها ولديها قرن أو قرنين وهي تُكوّن في أكاديمياتها... الآن، السوق والعصر العولمي جاء نتيجة لتطورات العلم في الجامعة، ما أدى بها إلى تحقيق قاعدة أكاديمية صلبة جداً. وبالتالي، عندما توجهت إلى الريادية لم يمس ذلك بصفتها الأكاديمية تماماً، وهذا ما أدى إلى تبعية الاقتصاد للجامعة... الاقتصاد تابع للعلم. إذن، جامعة باتنة 1 تحتاج لتحقيق قاعدة أكاديمية صلبة للمضي نحو التوجه الريادي...</p>	
<p>هناك تأثير إيجابي ؛ لأن الجامعة بهذا المنظور سترى نتيجة مجهوداتها ؛ أي سيتم تثمين مخرجاتها... وقد يكون لها أثر سلبي على صورتها كونها تمثل مؤسسة لبناء المجتمع... قد يكون لها الأثر الإيجابي في بعض التخصصات ؛ أي التخصصات العلمية التي تنتج اختراعات قد يكون من المستحسن أن تكون ذات طابع اقتصادي... التفكير بالربحية قد تؤثر بشكل سلبي من ناحية التركيز على الكم على حساب النوع...</p>	E9
<p>بالنسبة لي لا تؤثر، بل بالعكس ستدعمها... لو يطرح هذا المشروع سيدعم الجانب الأكاديمي للجامعة...</p>	E10
<p>سيجعل الصفة الأكاديمية للجامعة أكثر فاعلية وستكون الجامعة أكثر إنتاجية ؛ لأن ذلك سيجعل التوجه الاقتصادي للجامعة واضح، وكلمة اقتصادي معناها سيكون لها مردود. وبالتالي، صفتها الأكاديمية سيكون لها فاعلية أكثر من لو أنها كانت أكاديمية بحتة، وهذا لا بد له من ضوابط، بحيث لا يصبح هدفها ربحي 100%، ولا بد أن يكون توازن بين الجانب الاقتصادي والجانب الأكاديمي...</p>	E11
<p>لا يؤثر... الجامعات العالمية كلها جامعات اقتصادية ؛ أي أنها تتجه للتمويل الذاتي... كيف تمول ذاتها ؟ من خلال خلق مشاريع... يجب أن لا تكون الجامعة بالصيغة التي هي عليها الآن، هذا لا يسمح بالتطور أو بخلق فكر وعلم... الابتكار يأتي من الحاجة ويأتي من تأثير البيئة... كيف يأتي من تأثير البيئة ؟ عندما تكون لدى الجامعة حاجة إلى التمويل، أنها تخلق الجديد، أنها تخلق الميزة التنافسية وتتنافس مع الجامعات الأخرى والمدارس الخاصة. هنا، الجامعة تبدأ التفكير بطريقة إبداعية، هذا غير موجود عندنا ؛ لأن الدولة هي التي تمول. لكن، لو انخفضت الموارد المالية. هنا، لا بد أن تتحول الجامعة إلى مؤسسة اقتصادية. وهنا، ستبدأ في التطوير وهذا يلزمها بتطوير الريادية وتطوير الجوانب التي تجعلها تذهب للمجتمع والتي تفرض طلابها كمنتجات. وهنا، تدخل في التسويق... الجامعة ماذا تنتج ؟ بالنسبة للتعليم، تنتج طالب كفاء... في التصور الاقتصادي يجب على الجامعة أن تبيع هذا الطالب ؛ معناه يجب أن تجد له منصب عمل، وهذا ما نقصد به التحول إلى مؤسسة اقتصادية بهذا التفكير... كيف نبيع هذا الطالب ؟ لا بد من منحه كفاءات كبيرة... الآن توجد منافسة في سوق العمل. وبالتالي، لا بد أن ننتج طالب لديه كفاءة كبيرة عندما يقدم على سوق العمل يجد مكانه. إذن، سنبيع منتجات ذات جودة وكفاءة عالية. لكن، كيف يتحقق ذلك ؟ من خلال ميكانيزمات عالمية تسير بها الجامعات العالمية. لكن، من الصعب تطبيقها ؛ لأن تمويل الجامعة يأتي من الدولة... بالنسبة للبحث العلمي، فهو الذي يرفع من الجودة... لا بد من التأطير الجيد... البحث العلمي هو من يعطي صورة للجامعة وفي التسويق صورة المؤسسة تلعب</p>	E12

<p>دوراً مهماً ؛ أي السمعة... كيف تقيم سمعة الجامعة ؟ توجد عدة مؤشرات من بينها البحث العلمي، كم عدد المقالات المنشورة ؟ كم عدد المساهمات في المؤتمرات ؟ كم عدد براءات الاختراع ؟ مشكلتنا أن جامعاتنا موجهة نحو الكم... النوع غفلنا عنه...</p>

من خلال الجدول 59 يتضح من آراء المبحوثين أن الإدارة الاقتصادية للجامعة ستساهم في تطوير الجامعة وستجعل صفتها الأكاديمية أكثر فاعلية وإنتاجية ؛ وهذا يعني أن الجامعة ستصبح منظمة اقتصادية أو خدماتية في المجال الأكاديمي. الجامعات الحديثة اليوم تحتاج إلى إمكانيات وإلى موارد مالية وهذا يفرض عليها التسيير الاقتصادي أو التحول إلى مؤسسة اقتصادية. هنا، يتوجب على الجامعة تطوير الريادية والتفكير في تقديم مخرجاتها لأسواقها. ورغم أن ذلك قد يؤثر بالسلب على صورة الجامعة كونها تمثل مؤسسة لبناء المجتمع وأن تفكيرها في الربحية قد يجعل التركيز على الكم على حساب النوع حسب أحد الآراء إلا أن ذلك لا يمكن أن يحدث على اعتبار أن تثمين وتسويق مخرجات الجامعة يعتمد على جودتها العالية، كما أن التحول إلى مؤسسة اقتصادية يعتمد على القدرة على التوفيق بين الهدف الأكاديمي والهدف الاقتصادي ؛ أي التوفيق بين الجامعة كمؤسسة أكاديمية والجامعة كمؤسسة اقتصادية، وحتى يتحقق ذلك لابد من الآليات وتغيير الذهنيات ويجب أن يرافق ذلك الإطار القانوني الذي يحكم وينظم عملية التحول من التسيير التقليدي للجامعة إلى التسيير الأكاديمي الاقتصادي للجامعة.

بالنسبة لجامعة باتنة 1 أو الجامعة الجزائرية بصفة عامة، فمن الصعب التفكير في إدارتها كمؤسسة اقتصادية في المرحلة الحالية ؛ لأنها لم تنشأ من أجل أن تكون مؤسسة اقتصادية وموردها البشري لم يُكوّن على الإدارة الاقتصادية للجامعة ؛ أي أن في هذه المرحلة التوجه نحو الصفة الاقتصادية ينهي الصفة الأكاديمية على اعتبار أن الأكاديمية التي تمثل المشروع المعرفي للجامعة لم يُكسب لغاية اليوم ؛ فنجاح الجامعات الغربية في هذا المجال كان بسبب الخطوات الكبيرة التي حققتها في تكوين أكاديمياتها ما جعل توجهها نحو تحقيق الريادية دعماً لصفاتها الأكاديمية. لذلك، تحتاج الجامعة إلى تحقيق قاعدة أكاديمية صلبة حتى تتوجه إلى إدماج الإدارة الاقتصادية. لكن، في هذه المرحلة يمكن أن تسير الجامعة بخطوة في سبيل ذلك على مستوى مخابر البحث بالجامعة من خلال منحها الاستقلالية والحرية في التسيير.

2. أثر تبني الجامعة للممارسات التسويقية على وظيفتها التعليمية والبحثية

تختلف طبيعة وظائف الجامعة عن طبيعة وظائف المنظمات الإنتاجية والخدمية. لذلك، نجاح التسويق الجامعي يعتمد على مدى قدرة الجامعة على تطبيق الممارسات التسويقية وفقاً لطبيعتها وأنشطتها ووظائفها، وهذا سيكون له أثر عليها. من هذا المنطلق، تم طرح سؤال

لمبحوثين عن أثر تبني الجامعة للممارسات التسويقية على وظيفتها التعليمية والبحثية، فكانت الإجابات كما هي موضحة في الجدول الآتي :

جدول 60 : آراء المبحوثين حول أثر تبني الجامعة للممارسات التسويقية على وظيفتها التعليمية والبحثية

المقابلة	رأي المقابل
E1	إذا أردنا أن لا تؤثر الممارسات التسويقية بشكل سلبي على الوظيفة التعليمية والبحثية للجامعة لا بد من الفصل ؛ أي لا بد أن يتكفل بهذه العملية المختصين في التسويق وتبقى كل الأطراف الأخرى، الأستاذ، الباحث،... تؤدي الدور الخاص بها...
E2	الجامعة هي عالم يهتم بالناحية الإدارية، الناحية الأكاديمية،... الجامعة يجب أن تبتعد عن الدخول في الجانب التجاري... يمكن أن يكون ذلك في التكوين... على الجامعة أن تستعد لإدخال الجانب التجاري من أجل التكوين الجيد...
E3	الممارسات التسويقية لا تتعارض تماماً مع وظيفتي الجامعة... عملية التسويق لا تأخذ معنى المفهوم الرأسمالي لا بد أن نقدم التسويق في أفضل صورة له وليس شرط استغلال حاجة المستهلك... معنى التسويق هنا هو أننا نقدم أفضل منتج... الآن نظم الجودة تفرض علينا خضوع منتجاتنا لمعايير الجودة العالمية والتي كنا في السابق وكأنا نتحدث عن مجال بعيد وصعب التطبيق... اليوم أصبحت مفروضة علينا...
E4	أعتقد أنه لا يوجد تعارض بين الممارسات التسويقية والوظيفة التعليمية والبحثية للجامعة. بالعكس، عندما يكون تفكير منذ البداية لكيف يمكن أن تكون ممارسة التسويق بشكل مضبوط ومبني على إحصائيات واستشراف قوي سيضمن ممارسة إطار تسويقي لا يؤثر إلا إيجاباً على الجانب الأكاديمي للجامعة التعليمي والبحثي. إذن، تطبيقه يحتاج إلى تفكير عميق وتأطير جيد وأن لا يكون مادياً أو بشرياً على حساب الجانب الأكاديمي للجامعة وإنما يخصص له ما يلزمه من مرافقة وإمكانيات وتكوين وتخطيط...
E5	يحفزها، تأثيرها إيجابي لا بد من التوقف على الاتكالية على الدولة والأستاذ يجب أن لا يعتمد على الأجر...
E6	هذا يعتبر إضافة ؛ لأنه إذا سوقنا منتجاتنا لا بد أن تكون منتجات ذات جودة...
E7	الجامعة التي تتبنى التسويق وتستخدم الأدوات الحديثة للتسويق سيؤثر عليها بشكل إيجابي...
E8	لا بد من تغيير جذري لمفهوم المؤسسة، مفهوم الجامعة، مفهوم المحيط... لا بد من علاقات جديدة وقوانين جديدة. في هذا السياق، سيكون صدى كبير للجامعة ولا يكون تعارض بين مبدأ التسويق ومبدأ التدريس والبحث... أما في ظل الوضع الراهن سيؤثر تأثير سلبي على التعليم والبحث...
E9	له أثر إيجابي كونه سيساهم في التوجه لثمين مخرجات الجامعة... الهدف سيكون مهني أكثر من مجرد تعليم فقط ستكون جودة وعلاقة مع المحيط الخارجي...
E10	إذا تبنت الجامعة فكرة تسويق مخرجاتها ستحاول في مرحلة تصنيع وبناء تلك المخرجات أن تكون ذات جودة وأن تبدع فيها، في التعليم والبحث....

<p>E11 سيؤدي إلى توجيه التعليم والبحث العلمي في اتجاه معين، وهو ليس اتجاه سلبي، بل اتجاه ايجابي ؛ لأنه سيلي احتياجات المجتمع باختصار... المجتمع عبارة عن أفراد، مؤسسات، هيئات خدمية... الجامعة في دول أخرى هي التي تطور المجتمع ليس فقط بالشخص الذي تخرجه كفرد فاعل في المجتمع وإنما أيضاً بالعقلية التي سيخرج بها ذلك الشخص إلى المجتمع، سيكون أقرب إلى مجتمعه... نحن نفتقر إلى ذلك... إذا استطعنا تطبيقها في يوم من الأيام أنا متأكدة بأن مجتمعنا سيتطور. لكن، مشكلتنا في الذهنيات، كيف يمكن ترسيخ هذه الفكرة في عقليات أرباب العمل وفي عقليات المسؤولين في الجامعة ؟ الهدف الأساسي أننا نربط فعلاً الجامعة بالمجتمع ونجعلها كيان واحد متكامل... المؤسسة تطرح ما يحتاجه المجتمع للجامعة والجامعة تحاول إعطاء قيمة مضافة للعمل الذي تقوم به. إذن، الممارسات التسويقية ستجعلني أوجه أفكارتي وأبحاثي في اتجاه ما يحتاجه المجتمع... ستكون لحمة واحدة...</p>	<p>E11</p>
<p>E12 يؤثر ايجابياً... تعليمياً تبني ذلك سيجعلنا جديين، سيولد ضغط وهذا الضغط هو الذي يولد روح الابتكار ويحسن من مستوى الجامعة، سنصبح مسؤولين بطريقة مختلفة، سندرك حاجة وأهمية العمل الذي نقوم به وواقعيته... عندما ندرك أهمية الحاجة، الهدف والمغزى من العمل الذي نقوم به حينئذ طريقة التدريس ستتغير والنتيجة ستكون مغايرة تماماً... لا بد من طريقة أخرى للتسيير... لا بد من منظور مختلف...</p>	<p>E12</p>

من خلال الجدول 60 يتضح من آراء الباحثين أن تبني الممارسات التسويقية لا يتعارض مع الوظيفة التعليمية والبحثية للجامعة، بل سيكون له أثر إيجابي ؛ لأن التسويق يفرض على الجامعة استخدام الأدوات الحديثة قبل وأثناء وبعد عملية الإنتاج ؛ أي التعليم والبحث والتي تمكنها من تقديم مخرجات ذات جودة. وبالتالي، ستلبي هذه المخرجات احتياجات المجتمع وستتوقف اتكالية الجامعة على التمويل الحكومي، كما أن الجامعة ستكون مسؤولة بطريقة مختلفة ؛ لأنها ستدرك حاجة وأهمية الدور الذي تقوم به. ورغم أنه وجه انتقاد للتسويق نظراً لدخول الجامعة في العمل التجاري كراي أحد الباحثين إلا أن ذلك مرتبط بالوضع الراهن أين سيؤثر التسويق بشكل سلبي على التعليم والبحث حسب رأي محوث آخر. لذلك، التأثير الإيجابي للممارسات التسويقية على الجانب الأكاديمي للجامعة مرهون بتأدية كل طرف بدوره، الطلبة والأساتذة والباحثين في إطار التعليم والبحث والمسوق في إطار التسويق، كما أن الإطار التسويقي لا بد أن يكون بشكل مضبوط وأن يبنى على دراسات واستشراف قوي وتخصيص مرافقة وإمكانيات. وقبل ذلك، يستدعي الأمر تغيير الذهنيات، ذهنيات الجامعة، ذهنيات البيئة وذهنيات المنظمات الاقتصادية والاجتماعية وتوفير الإطار القانوني الذي يؤطر وينظم عملية التسويق.

3. أهمية تسويق مخرجات الجامعة

انطلاقاً من أن التسويق يشكل أحد الآليات الفعالة التي تسمح للجامعة بالمبادرة في البحث عن الاحتياجات المجتمعية وعن المشكلات التي تعاني منها مختلف القطاعات، بحيث يُعترف اليوم بضرورة وأهمية توجه الجامعات لتبني الممارسات التسويقية، وعلى اعتبار أن التسويق في الجامعة الريادية يأخذ مكانة متميزة، تم طرح سؤال للمبحوثين عن أهمية تسويق مخرجات الجامعة، فكانت الإجابات كما هي موضحة في الجدول الآتي :

جدول 61 : آراء المبحوثين حول أهمية تسويق مخرجات الجامعة

المقابلة	رأي المقابل
E1	أكد، أي طالب من خلال مذكرة تخرجه ماستر أو ماجستير أو دكتوراه يستطيع الخروج بنتيجة عبارة عن منتج جديد أو فكرة جديدة أو ... لكن، لا يستطيع تسويقه. وهنا، يأتي دور المسوقين للتكفل بالمرحلة المتعلقة بتطبيق النتيجة البحثية. وبالتالي، هي عبارة عن سلسلة تكملها حلقة التسويق التي تتكفل بتطبيق النتيجة العلمية...
E2	عند طرح فكرة في مجال معين وغير معروفة لدى المجتمع لابد من الذكاء الكافي بالحوار من أجل أن تصبح تلك الفكرة ثقافة تُتبع... مثل هذه الأفكار تحتاج إلى ورشات، تحتاج إلى أهل الاختصاص، مقاولين ورؤوس أموال تهتم بتلك المخرجات، ومن ثم، تخلق لها أسواق وتسوق. إذن، الذكاء في كيفية التواصل مع أصحاب الأموال ورجال الأعمال...
E3	أعتقد أن التسويق يعتبر ضرورة، وأرى بأن التسويق يدخل حتى في طريقة التدريس ؛ لأننا نقدم بضاعة. وبالتالي، يجب أن نقدمها لمتلقيها في أحسن صورة. لكن، للأسف نحن نقدم بضاعة قد تكون لها قيمة ولكن لا نستطيع، بل لا نحسن تهيئتها، وهذه هي مشكلتنا سواء في التدريس أو في تهيئ مخرجاتنا... نحن لغاية الآن لدينا عدد كبير من المتخرجين لم نستغلهم... مؤخراً فقط من خلال دار المقاولاتية انتبهنا إلى أن الطالب المتخرج يمكن أن يكون تحت مظلة الجامعة...
E4	إذا استطاعت الجامعة تسويق منتجات أو خدمات سيعود لها بإمكانيات تمكنها من تطوير ذاتها بيداغوجيا، ستكون لها إمكانيات للتعليم وإمكانيات للبحث وإمكانيات للتسيير باستغلال الموارد التي أتتها من عملية التسويق وهذا ما سيساهم بشكل مباشر في تنمية الجامعة بصفة عامة...
E5	طبعاً، يفترض أن الجامعة هي التي تفرض نفسها على المحيط...
E6	في الوقت الحالي الجامعة ليس لها نتيجة على المجتمع وعلى الجانب الاقتصادي ؛ لأن الطابع النظري ما زال يغلب عليها ولم نستغل بعد المذكرات والأطروحات... إذا لم تتجه الجامعة بهذا التوجه فما هو الهدف منها ؟ الجامعات الأجنبية تأتي بالأموال من الشركات للقيام بالبحث العلمي...
E7	الجامعة التي تسوق لمنتوجها ستكون محل اهتمام من طرف المحيط، المؤسسات،... بخلاف الجامعات الأخرى... لماذا نقول الجامعات الكبرى والجامعات الصغرى ؟ الجامعة الكبيرة ليس بحجمها وإنما بمنتجاتها وانفتاحها وتكون مخرجاتها مطلوبة...

E8	يحتاج إلى اقتصاد السوق... لا بد من انفتاح البيئة الخارجية الذي يسمح لي أنا كجامعة بتشكيلها أي أن أكون شريك عندها...
E9	مهم جداً... هنا، يظهر الدور الحقيقي الذي خلقت من أجله الجامعة... فمثلاً بهذا التوجه سيكون فتح أي تخصص سواء على مستوى الليسانس أو الماستر على أساس حاجة السوق إلى مخرجات هذا التخصص...
E10	أعتقد أن للتسويق أهمية كبيرة... يفترض أن يكون تطبيق التسويق قبل إخراج المخرجات مثل المنتجون يطبق التسويق قبل وأثناء وبعد إنتاجه... إذا طبقت هذه الفكرة سيكون لها أهمية كبيرة بالنسبة لسوق العمل ليتعرف على ما يوجد في الجامعة... هم ليسوا مهتمين... المؤسسات في حد ذاتها غير مهتمة ؛ لأن العلاقة بين الجامعة والمؤسسة غير موجودة بسبب الفساد الإداري، المحسوبية... لكن، أعتقد أن المؤسسات اليوم بدأت تبحث عن الكفاءة لأنها بدأت تدرك بأن المحسوبية غير مجدية ؛ لأن الحكومة فرضت عليها بعض الاستقلالية وكذلك المؤسسات الخاصة... إذن، لو توجد علاقة حقيقة بينها وبين الجامعة وتعرف الجامعة كيف تسوق مخرجاتها سيكون لذلك أهمية كبيرة وستجد مناصب شغل لطلبتها قبل تخرجهم...
E11	تسويق مخرجات الجامعة كمشروع لا أستطيع القول بأنه سيحدث ثورة. ولكن، على الأقل سيتم تلمين نتائج البحث العلمي، سيربط البحث العلمي أكثر باحتياجات المجتمع... أنا من الأشخاص الذين يرغبون الترويج لهذه الفكرة، كيف يمكن أن نسوق مخرجات الجامعة ؟ أعتقد أنه من الظلم خاصة على مستوى التخصصات التقنية أن توضع أعمال وجهود الطلبة في الرفوف، أنا على قناعة بأن هذه الأعمال إذا وجدت مجال للتنفيذ سترتبط الجامعة فعلاً بالمجتمع... ولماذا لا نسير في الاتجاهين ؟ لماذا لا تتجه المؤسسة في حد ذاتها إلى الجامعة وتعرض عليها احتياجاتها وتطلب منها البحث في الحلول الممكنة ؟ ...
E12	لا أعتقد، بل هذه حتمية... مع التطورات ومع ما نعيشه في العالم هذا أمر حتمي... مخرجات الجامعة يجب تسويقها...

من خلال الجدول 61 يتبين أن آراء المبحوثين تؤكد على أهمية، بل حتمية تسويق مخرجات الجامعة ؛ لأن التسويق هو الذي سيسمح للجامعة بتأدية الدور الذي خلقت من أجله؛ فالتسويق هو الذي سيساهم في ربط الوظيفة التعليمية والوظيفة البحثية للجامعة باحتياجات المجتمع من خلال فتح التخصصات والبحث في المجالات التي يحتاجها السوق، كما تكمن أهمية التسويق في أنه يمثل الحلقة المكلمة لأعمال الطلبة والأساتذة والباحثين والتي تتكفل بتطبيق نتائجهم العلمية، بل إن أبجديات التسويق تفرض تطبيقه قبل إنتاج المنتج وهذا سيعود بالفائدة على سوق الجامعة ؛ لأنه سيجد المنتجات التي يحتاجها والتي تخدم مختلف قطاعاته، وسيعود على الجامعة ؛ لأنها ستجد الإمكانيات التي تمكنها من تطوير ذاتها في البيداغوجيا والتعليم والبحث والتسيير والإدارة. لكن، يتطلب التسويق تلمين الجهود التي تبذلها الجامعة

وإلى الذكاء الذي تفرض به الجامعة نفسها على البيئة الخارجية والذي تفتتح به البيئة الخارجية لتسمح للجامعة بأن تكون شريكاً فيها.

4. معوقات تبني فكرة تسويق مخرجات الجامعة من طرف جامعة باتنة 1

انطلاقاً من أن تسويق مخرجات الجامعة كموضوع لم يحظ بالاهتمام بالقدر الكافي من طرف الباحثين، وأن الفكر التسويقي ما زال يواجه عدة عراقيل وصعوبات لتبنيه من طرف الجامعات، تم طرح سؤال للمبحوثين عن معوقات تبني فكرة تسويق مخرجات الجامعة من طرف جامعة باتنة 1، فكانت الإجابات كما هي موضحة في الجدول الآتي :

جدول 62 : آراء المبحوثين حول معوقات تبني فكرة تسويق مخرجات الجامعة من طرف جامعة باتنة 1

المقابلة	رأي المقابل
E1	أولاً القوانين، فمثلاً في معهد البيطرة، الباحث البيطري الموجود بالجامعة يمكن أن يعالج الحيوانات. لكن، هل يسمح له القانون بذلك ؟ وإذا سمح له القانون بذلك هل يضمن له مقابل للعلاج ؟ ثم من يأخذ المقابل ؟ أعتقد أن العائق الأول هو القاعدة القانونية... القانون الذي يسمح بعملية تطبيق النتيجة العلمية والذي يضمن المقابل لكل الأطراف، الطالب، الباحث، المخبر، الجامعة، الصناعة ويحدد نسبة المقابل لكل طرف. إذن، القانون هو الذي يسمح للعمل بأريحية ويضمن المقابل لجميع الأطراف... عند وجود الإطار القانوني يتطلب الأمر عملية تنظيم فقط...
E2	التسويق يفهم من طرف الاقتصاديين كأسلوب وطريقة يستخدم في مجالات متعددة. لكن، لم نصل إلى الثقافة التي تمكننا من تطبيق التسويق كفكرة علمية كفكرة تطبق منهجياً، تطبق بطريقة تلقائية ومنهجية... أعتقد أن المسؤولية تقع على عاتق المختصين في التسويق... أعتقد أننا لا زلنا نسير بالفطرة. وهنا، المشكلة... الوضع اليوم يختلف، ويتطلب مفاهيم علمية والقيام ببحوث ودراسات علمية. وهنا، تحمل المسؤولية للمختصين في التسويق من أجل الاستثمار والتسويق لهذه الأفكار...
E3	عدم تفاعل المحيط... لكن، ربما أن التقصير من الجهتين، الجامعة لم تستطع نتيجة لترسانة القوانين المعرقله، لا يمكن أن ننكر أننا أحياناً نبادر. ولكن، نجد أن منظومة القوانين معرقله لا تسمح لنا بالحركية وتحقيق المرونة في التعامل، بالإضافة إلى أن المحيط الاقتصادي والاجتماعي ما زال لم يتصور أن الجامعة هي عنصر فعال يمكن أن تقدم له خدمات فهو يفضل أن يستورد سلعة بأسعار مرتفعة ولا يطلب المساعدة من الجامعة... مثال جامعة باتنة 1 حصلت على الجائزة الأولى في الصالون الوطني للبحث العلمي، هذا دليل على أن الجامعة تستطيع أن تساهم، وكلما كان التفاعل بين الجامعة والمحيط كبيراً كلما ضمنا إنتاجية أعلى ؛ لأن تثمين منتجات الجامعة يجعلها تستمر في رفع إنتاجيتها وفي كل المجالات، مثلاً أخرجنا رسائل في إدارة السجون وجدنا إدارة السجون على مستوى وزارة العدل تطلب منا كل الرسائل ؛ لأنها وجدت فعلاً أن هناك عمل جاد تناول الوسط العقابي بعد الإطلاع على هذا المنتج الفكري...
E4	العائق الرئيسي في نظري هو الممارسات التقليدية، انتظار التمويل من الدولة. وبالتالي، لا بد من تغيير الذهنيات للدخول في طريقة جديدة لتسيير الجامعة... والمشكلة غير متعلقة بالإمكانات

<p>المادية ؛ لأنه يوجد في الجامعة إمكانيات بما فيها البشرية التي تمكن من ذلك. ولكن، لا بد من تغيير الذهنيات للتوجه نحو التسيير الجديد والذي هو ممارس في الجامعات العالمية الكبرى التي بلغت مستوى عالي أكاديمياً وعلمياً. إذن، لا بد من تغيير الذهنيات في الموارد البشرية أساتذة، موظفين ولما لا طلبة الجامعة من خلال التكوين، التحسيس القوي لكي نستطيع المضي بهذا التوجه... بالنسبة لنا، التسويق في الجامعة وإدخال الطابع الاقتصادي على الجامعة لا مفر منه ؛ لأن العالم يحكمه العامل التكنولوجي الذي نصل له بالجانب الأكاديمي والعامل الاقتصادي، هذان العاملان هما اللذان يسييران المجتمعات لتكون في مستوى معيشي راقى...</p>	
<p>عدم وجود قوانين... عدم وجود فكرة أصلاً... عدم وجود ثقافة... وعدم وجود محيط يسمح للجامعة بتسويق منتجاتها... لا بد من تغيير الذهنيات وتغيير أهداف الجامعة... في السابق كانت الجامعة تقوم بالتعليم من أجل منح الشهادات، اليوم الجامعة لا بد أن تقوم بالتعليم من أجل الخروج بمنتجات...</p>	E5
<p>أعتقد أن المسؤولية تعود على الأستاذ الباحث... الأستاذ الباحث في حد ذاته متعود على البحث الأكاديمي ولا توجد لديه تلك النظرة بأنه يستطيع محاكاة المجتمع وإيجاد حلول لمشاكله... نفس الشيء بالنسبة للشركات في الخارج لم تعط الثقة التامة للجامعة...</p>	E6
<p>ثقافة المسؤول بصفة عامة والمحيط الذي تتعامل معه الجامعة ؛ لأنني اعتبر أن المحيط غير مشجع للجامعة...</p>	E7
<p>عدم وجود سياسة للتسويق، قوانين، إدارة، طالب، أستاذ...</p>	E8
<p>قبل فكرة تسويق مخرجات الجامعة هناك عائق كبير وهو عدم تقبل مفهوم التسويق من الأساس... هناك مقاومة للتسويق كتخصص... اليوم ربط مخرجات الجامعة بالمحيط لا يفهم على أنه تسويق. إذن، المشكلة في عدم تقبل التسويق كمفهوم... الإشكالية في الذهنيات...</p>	E9
<p>السياسة العامة هي التي تؤثر على سياسة الجامعة... السياسة العامة تسيير الكم. لكن، التسويق يحرص على النوعية. وبالتالي، كيف تتحقق الغريزة. وهنا، لا نعارض السياسة الاجتماعية. ولكن، لا بد من الغريزة، لا بد من التصنيف على الأقل نسوق للفئة الأولى والسياسة الاجتماعية تكون للبقية... أيضاً على مستوى البحث، أعتقد أن الوصاية تثمن المخرجات خاصة مشاريع البحث الوطنية. لكن، الإشكالية في المؤسسات، ذهنية المديرين، هيمنة فكرة أن المؤسسة لديها إطرار. وبالتالي، لا تعتمد على الجامعة...</p>	E10
<p>عدم استقلالية الجامعة... الجامعة ليس لديها الفكر المؤسسي، الجامعة ليس لديها الحرية لرسم السياسة الخاصة بها والتي تتوافق مع المحيط الذي تنتمي إليه والتي تتوافق مع الأشخاص الذين هم داخل الجامعة. إذن، سياسة الجامعة مرسومة من الوزارة الوصية... لا بأس أن تكون السياسة العامة. ولكن، يفترض أن توجد مجالات تترك لرئيس الجامعة مع العمداء لرسم سياساتها بما يتوافق مع احتياجات المجتمع... مثلاً المشاكل البيئية الموجودة في ولاية باتنة تختلف عن تلك الموجودة في ولاية قسنطينة وعن تلك الموجودة في ولاية وهران... إذن، لماذا لا تمنح الحرية للجامعة لفتح التخصصات التي تفيد المجتمع ؟ ...</p>	E11
<p>أولاً، ميكانيزمات الدولة... العراقيل الإدارية لا تنتهي، ثانياً، لا بد من بذل مجهود الأساتذة، الإداريين</p>	E12

والمسؤولين للانفتاح أكثر... لابد أن نعرف كيف نحقق ذلك والوسائل المساعدة في ذلك وأعني الوسائل الإدارية والبقية تأتي بمفردها... لابد من التسهيلات الإدارية... لابد من المرونة التي تجعلنا نقبل البيئة التي نعيش فيها ونستغلها لنعطي أكثر... نحن لا نستغل البيئة وهي لا تستغلنا، نريد من البيئة أن تستغلنا... اليوم لا نستطيع العمل حتى لو كان لدينا براءة اختراع في الجامعة، لا نستطيع تسويقها، لا نستطيع استغلالها، لا توجد طريقة لدينا لاستغلالها... لابد أن تتغير نظرة الدولة...

من خلال الجدول 62 يتضح من آراء المبحوثين أن العائق الأول لتبني الممارسات التسويقية من طرف جامعة باتنة 1 هو الإطار القانوني ؛ أي عدم وجود القاعدة القانونية التي تسمح بتطبيق النتيجة العلمية، حيث توجد منظومة قانون لا تسمح للجامعة بالحركية وبتحقيق المرونة في التعامل رغم المبادرات التي تحاول الجامعة تقديمها في بعض الأحيان. إضافة إلى الثقافة، سواء ثقافة المسؤول بصفة عامة أو ثقافة البيئة التي تتعامل معها الجامعة ؛ لأن الذهنيات الموجودة لم تتقبل التسويق كمصطلح، كمفهوم، كتخصص بالأساس قبل تقبل فكرة تسويق مخرجات الجامعة، كما أن هذه الذهنيات هي التي تكثفي بالممارسات التقليدية والتي تعيق الدخول في طرق جديدة للتسيير رغم أن الجامعة تمتلك إمكانيات مادية وبشرية تمكّنها من تبني التسويق، الذهنية التي تمكّن الجامعة من تطبيق التسويق كفكرة علمية تُطبق بطريقة تلقائية ومنهجية غير موجودة والذهنية التي تمكّن المحيط الاقتصادي والاجتماعي من الثقة في الجامعة وتصورها كعنصر فعال غير موجودة. وهنا، تقع المسؤولية على عائق المختصين في التسويق من أجل تسويق مثل هذه الفكرة. كما تشكل السياسة العامة عائقاً لتبني التسويق من طرف الجامعة ؛ لأن السياسة العامة تسير الكم بينما يسير التسويق النوع، كما أن هذه السياسة فرضت عدم استقلالية الجامعة، فالجامعة ليس لديها فكر مؤسساتي وليس لديها الحرية لرسم السياسة الخاصة بها، فالسياسة العامة يفترض أن تترك مجال للجامعة لرسم سياستها الخاصة وفقاً لما تقتضيه بيئتها الخاصة. وتشكل أيضاً العراقيل الإدارية عائقاً كبيراً ، حيث أن التسهيلات الإدارية هي التي تولد المرونة التي تسهل استغلال الجامعة للبيئة الخارجية واستغلال البيئة الخارجية للجامعة. كما تُحمّل المسؤولية أيضاً للأستاذ والباحث نظراً لانشغاله بالبحث الأكاديمي بعيداً عن محاكاة المجتمع وإيجاد حلول لمشاكله. إذن، كخطوة أولية لتبدأ الجامعة في تجاوز معوقات تبني مشروع التسويق يجب عليها تغيير وتحديد أهدافها ؛ أي أن تتجه من التعليم والبحث من أجل التعليم والبحث سابقاً إلى التعليم والبحث من أجل تقديم مخرجات تساهم في إيجاد حلول لمشكلات المجتمع.

ثانيا : تحليل النتائج

من خلال عرض وتحليل محتوى المقابلات المتعلقة بالمشور الأول الذي يهدف إلى التعرف على وجهة نظر الفاعلين في جامعة باتنة 1 حول إمكانية تقرير مشروع تسويق مخرجات الجامعة، اتضح ما يلي :

- الإدارة الاقتصادية للجامعة ستدعم صفتها الأكاديمية. لكن، يتوقف ذلك على القدرة على التوفيق بين الهدف الأكاديمي والهدف الاقتصادي للجامعة، ويتطلب الأمر تغيير الذهنيات، توفير الآليات والإطار القانوني الذي يحكم وينظم عملية التسيير الأكاديمي الاقتصادي للجامعة. بالنسبة لجامعة باتنة 1، تحتاج إلى تحقيق قاعدة أكاديمية صلبة حتى تتوجه إلى إدماج الإدارة الاقتصادية، ويمكن أن تبدأ بخطوة في سبيل ذلك على مستوى مخابر البحث من خلال منحها الاستقلالية والحرية في التسيير؛
 - تبني الممارسات التسويقية يؤثر ايجابياً على الوظيفة التعليمية والوظيفة البحثية للجامعة. لكن، يشترط أن يؤدي الطالب، الأستاذ والباحث دوره في إطار التعليم والبحث وأن يؤدي المسوق دوره في إطار التسويق، ويحتاج ذلك إلى تطبيق التسويق بناءً على دراسة قوية وإلى تغيير الذهنيات وتوفير الإطار القانوني الذي يؤطر وينظم عملية التسويق؛
 - أهمية تسويق مخرجات الجامعة مرهونة ببنتمين الجهود التي تبذلها الجامعة وبالذكاء الذي تفرض به الجامعة نفسها على البيئة الخارجية والذي تفتح به البيئة الخارجية لتسمح للجامعة بأن تكون شريكاً فيها.
 - معوقات تبني فكرة تسويق مخرجات الجامعة من طرف جامعة باتنة 1 تتمثل في : الإطار القانوني ؛ الثقافة أو الذهنيات ؛ السياسة العامة ؛ العراقيل الإدارية ؛ الأستاذ والباحث. ولتجاوز الجامعة هذه المعوقات يجب عليها البدء بتوجيه التعليم والبحث لتقديم مخرجات تساهم في إيجاد حلول لمشكلات المجتمع.
- من خلال النتائج أعلاه يتبين أن آراء المبحوثين تتجه إلى إيجابية فكرة تبني التسويق. لكن، ذلك مرهون بالأطر والآليات المقترحة لإنجاح ذلك. وعليه، يتأكد أن جامعة باتنة 1 لديها إمكانية لتقرير مشروع تسويق مخرجات الجامعة.

المبحث الثاني: التوجه الريادي لجامعة باتنة 1 لتقرير مشروع التسويق

انطلاقاً من أن التوجه الريادي هو الذي يمثل الخطوة الأولى والضرورية التي تحدد المسار العام للجامعة إذا ما سعت إلى التطور لجامعة ريادية، فإن مشروع تسويق مخرجات الجامعة الذي يمثل أهم الآليات المساهمة في تحقيق ذلك لا يمكن أن يتقرر إلا من خلال دعم التوجه الريادي. في هذا المبحث، سيتم التعرف على آراء المبحوثين حول مدى دعم التوجه الريادي لجامعة باتنة 1 تقريرها لمشروع التسويق من خلال أبعاده الخمسة.

أولاً : عرض وتحليل محتوى المقابلات

يتم عرض وتحليل محتوى المقابلات للمحور المتعلق بدراسة مدى دعم التوجه الريادي لجامعة باتنة 1 تقريرها لمشروع التسويق فيما يلي :

1. الابتكار

يعتبر الابتكار النشاط الأساسي للجامعة الريادية ؛ لأن الجامعة المبتكرة هي التي تدعم الأفكار الجديدة، الطرق والأساليب الجديدة، التخصصات الجديدة، ... كل ذلك، من أجل السعي لإيجاد حلول غير تقليدية لمختلف المشكلات والاحتياجات المجتمعية. وعليه، مشروع التسويق الذي يركز هدفه الأساسي على خدمة الجامعة للمجتمع لا يمكن أن يتقرر إلا من خلال تحقيق الابتكار في الجامعة. لذلك، سيتم التعرف في هذا العنصر على آراء المبحوثين حول توجه جامعة باتنة 1 إلى الابتكار الذي يدعم تقريرها لمشروع التسويق.

- ضرورة إحداث تغييرات جذرية في الجامعة لتلبية الاحتياجات المجتمعية

تسويق مخرجات الجامعة يستدعي توجيه كل مكونات الجامعة لخدمة المجتمع وهذا يتطلب إحداث تغييرات في الجامعة. لذلك، تم طرح سؤال للمبحوثين عن مدى ضرورة إحداث تغييرات جذرية في جامعة باتنة 1 على جميع المستويات (تخصصات، طرق تدريس، الهياكل، أساليب إدارية، ...) لتلبية الاحتياجات المجتمعية، فكانت الإجابات كما هي موضحة في الجدول الآتي :

جدول 63 : آراء المبحوثين حول ضرورة إحداث تغييرات جذرية في الجامعة لتلبية الاحتياجات

المجتمعية

المقابلة	رأي المقابل
E1	الجامعة تتوفر على إمكانيات كبيرة ينقصنا القوانين التي تسمح لنا بهذا التوجه...
E2	أعتقد أن الأمر يحتاج إلى إصلاح. لكن، هو بحاجة إلى نوع من الجديدة... الجامعة تحتاج إلى مراجعة عميقة ويكون ذلك بأكثر جدية...

E3	<p>القاعدة موجودة فقط تحتاج إلى تفعيل... وإذا بحثنا على مستوى أي كلية في الجامعة سنجد أن هناك بذرة يمكن أن نسير من خلالها في هذا التوجه... مشكلتنا أننا ننتظر قرارات من الأعلى... نطمح أن تكون المبادرة دائماً من الداخل ؛ لأن المبادرة عندما تكون من الجامعة يكون تفعيلها أفضل من أنها لو كانت من الخارج... أعتقد أن الأفكار موجودة والأرضية موجودة نحتاج إلى العنصر المساعد للتفاعل، أحياناً يكفي أن يكون ذلك العنصر القرارات أو القوانين وسنجد أن عالم الأفكار يتفاعل مع عالم الأشياء كما يقول مالك بن نبي...</p>
E4	<p>إذا أمكن تغيير جذري لما لا... من ناحية التخصصات، نتوجه بالدرجة الأولى للتخصصات التي لها علاقة بالقطاع الاقتصادي الاجتماعي ؛ أي بما يجري خارج الجامعة من اقتصاد ومن حركة في المجتمع، يجب أن يكون فتح التخصصات لأهداف محددة... من ناحية طرق التدريس، لا بد أن يكون تدريب للأساتذة في منهجية وطرق التدريس... من ناحية الهياكل، الجامعة تتوفر على هياكل معتبرة وأحياناً نجد أن عدد الهياكل البيداغوجية يفوق عدد الطلبة، تبقى الوسائل والتجهيزات التي يجب أن نرافقها لهذه الهياكل لكي تؤدي دورها على أحسن وجه... من ناحية الأساليب الإدارية، إذا أردنا التوجه لتقديم خدمات للمجتمع تحصل من خلالها الجامعة على مقابل لتحسين أداءها لا بد من أساليب وطرق إدارية تتكيف وتماشى مع هذه المتطلبات...</p>
E5	<p>لا بد من تغيير جذري في الجامعة وخاصة الذهنيات... الجامعة كما هي اليوم لا يمكن أن تصبح ريادة...</p>
E6	<p>لا بد من تغيير جذري من الناحية الإدارية ومن الناحية التعليمية ومن الناحية البيداغوجية ؛ لأننا مثلاً في نظام LMD ما زلنا نعتمد على الطرق التقليدية في التدريس...</p>
E7	<p>التغيير يعتبر أمراً ضرورياً. ولكن، لا يعني هذا أن يكون جذرياً... الأمر يستدعي القيام بإصلاح شامل أفقي وعمودي من ناحية الكم ومن ناحية النوع في الجامعة كمؤسسة وفي فلسفتها مع إشراك كل الأطراف المعنية الطالب، الإداري، الأستاذ... لمحاولة إيجاد آليات للانخراط أكثر في المحيط ؛ لأن المحيط اليوم لا يطلب منا التغيير وإنما نحن كجامعة إذا لم نغير من أنفسنا سننزول عن المحيط وسنصبح غير فعالين. إذن، علينا نحن أن نسعى للتغيير...</p>
E8	<p>الطلب الاجتماعي من الجامعة غير مدروس نهائياً، ماذا يريد المجتمع اقتصادياً، ثقافياً، عرقياً ؟ ما هو هذا المجتمع، صفاته، سماته ؟ ماذا يريد ؟ هذا ما يسمى بدراسة الطلب الاجتماعي وهو غير موجود... الأمر يتطلب تغيير جذري...</p>
E9	<p>الأمر لا يتطلب تغيير جذري وإنما يحتاج إلى إصلاح تدريجي ؛ لأن هناك عناصر يمكن الاستناد إليها لدعم هذا التوجه وتحتاج إلى تفعيل فقط...</p>
E10	<p>أعتقد لا بد من إصلاحات فقط، توجد قاعدة في المورد البشري والمادي... نحتاج فقط إلى إصلاح في السياسة، في تسيير الموارد البشرية، في إدارة الموارد المادية خاصة في المخابر العلمية...</p>
E11	<p>تغييرات جذرية وأعتقد أنها صعبة لأنها مرتبطة بمخرجات التعليم الثانوي... مشكلتنا أنه لا يوجد تكامل بين القطاعات وهذا يعرقل سير السياسة العامة للدولة. إذن، كيف تحاك سياسة التعليم العالي بعيداً عن سياسة التعليم الأساسي... مخرجات التعليم الثانوي غير جيدة لا نتوقع أن نوجهها بالطريقة الصحيحة هذا من جانب. جانب آخر، لا بد من تغيير جذري على مستوى الجامعة في</p>

<p>طريقة الإدارة، في العلاقات، ... كانت توجد قاعدة. ولكن، المشكلة أن الجامعة مرت بفترة اهتزت فيها تلك القاعدة، عقلية الطالب تغيرت، عقلية الأستاذ تغيرت، عقلية الإدارة تغيرت، ... القاعدة التي تحققت من قبل غير صالحة اليوم... مثلا تكنولوجيا الاتصال والمعلومات تتدخل في كل شيء الجامعة لا تملك أبسط شيء... لا توجد انترانت على مستوى الكلية... المعلومة لا تتحرك في الكلية...</p>	
<p>الهيكل متوفرة، الدولة وفرت الهيكل وليس لدينا فيها إشكال وإنما هذه الهيكل يجب أن تستغل بطريقة أخرى... الجوهر لا بد أن يتغير في طريقة التفكير وفي التوجهات... قبل التوجه الريادي أو التوجه للابتكار لا بد من تصور وقناعة بذلك، طريقة التدريس لا بد أن تكون هادفة، لا بد أن يكون لها هدف متعلق بتوجه الجامعة. هنا، يكون لدينا انسجام عام يخدم الابتكار... لا بد أن يتمشى كل شيء مع تحقيق الهدف...</p>	E12

من خلال الجدول 63 يتضح أن بعض المبحوثين تتجه آراؤهم إلى وجوب إحداث تغييرات جذرية في الجامعة على مستوى الذهنيات، الجوانب الإدارية، التعليمية، ... وقد تواجه الجامعة من أجل إحداث هذه التغييرات صعوبة نظراً لارتباطها بمخرجات التعليم الثانوي نتيجة لعدم وجود تكامل بين القطاعات ؛ أي أن سياسة التعليم العالي غير متكاملة مع سياسة التعليم الأساسي. ومن جانب آخر، إحداث هذه التغييرات يجب أن يكون على مستوى التخصصات من خلال توجه الجامعة للتخصصات التي لها علاقة بمتطلبات القطاع الاقتصادي والاجتماعي، وعلى مستوى طرق التدريس من خلال اعتماد الجامعة على التكوين والتدريب الدوري للأساتذة في أساليب وطرق التدريس، وعلى مستوى الهيكل، فباعتبار الجامعة تملك هيكل بيداغوجية معتبرة يجب أن ترافقها بالوسائل والتجهيزات التي تسمح لها بتأدية دورها، وعلى مستوى الأساليب الإدارية من خلال اعتماد طرق وأساليب تتماشى مع متطلبات المجتمع. معنى ذلك، أن التغيير الذي تحدثه الجامعة يمكن أن يكون من خلال دراسة الطلب الاجتماعي وهذا يستدعي تغيير الجوهر ؛ أي التغيير في طريقة التفكير وفي التوجهات.

وبالنسبة لآراء البعض الآخر من المبحوثين، فإن توجه الجامعة لتلبية احتياجات المجتمع لا يتطلب تغييراً جذرياً وإنما يحتاج إلى إصلاح شامل تدريجي وبأكثر جدية ؛ لأن القاعدة التي يمكن الاستناد إليها لدعم هذا التوجه موجودة في الجامعة سواء من ناحية الموارد المادية أو البشرية، ورغم أن هذه القاعدة انتقدت من طرف أحد المبحوثين من حيث أنها لم تعد صالحة في الوقت الحالي، إلا أن بقية الآراء تؤكد على أنها تحتاج فقط إلى إصلاح من خلال إدارة تلك الموارد. وبالتالي، إمكانيات الجامعة تحتاج إلى عوامل التفعيل والمتمثلة غالباً في القرارات والقوانين.

– مستوى الابتكار في الجامعة ومدى وجود مسعى لدمج الابتكار على جميع المستويات في الجامعة

إن تبني الجامعة لأنشطة ابتكارية سيؤدي إلى خلق قيمة لها، كما سيساعدها في إيجاد حلول غير تقليدية لمشاكل واحتياجات القطاع الاقتصادي والاجتماعي، حيث تأخذ هذه الأنشطة أشكالاً عديدة وتكون على جميع المستويات في الجامعة. في هذا الصدد، تم طرح سؤال للمبحوثين عن مستوى الابتكار في الجامعة ومدى وجود مسعى لدمج الابتكار على جميع المستويات في الجامعة، فكانت الإجابات كما هي موضحة في الجدول الآتي :

جدول 64 : آراء المبحوثين حول مستوى الابتكار في الجامعة ومدى وجود مسعى لدمج الابتكار على جميع المستويات في الجامعة

المقابلة	رأي المقابل
E1	لكي يتمكن الإنسان من الابتكار لابد من أن يكون مكون بشكل جيد وليكون كذلك لابد أن تضمن له الجامعة التكوين الجيد... الابتكار يكون بشكل تلقائي... كل الظروف مهيأة بالجامعة. ولكن، تبعية الجامعة للدولة يفرض أن يكون مسعى دمج الابتكار يستدعي سياسة منتهجة من طرف الوزارة الوصية. وبالتالي، إذا رأت الوزارة الوصية بضرورة هذا التوجه سترسم سياسة عامة لكل الجامعات تحدد من خلالها نجاح هذا التوجه، وأعتقد أن الوزارة بدأت تخطو بخطوات من أجل ذلك... عملية فتح مخابر البحث على مستوى الجامعات وعملية التقييم التي جرت مؤخراً وبوجود مخابر قدمت نتائج جيدة ومخابر جامعة باتنة 1 من بينها فمثلاً تحصلت على الجائزة الأولى في الصالون الوطني للبحث العلمي...
E2	أعتقد أن كوامن الابتكار في جامعة باتنة 1 موجودة في معهد العلوم البيطرية والفلاحيّة وكلية علوم المادة... توجد كوامن. لكن، لم ترق إلى درجة الابتكار بسبب عدم وجود حوافز... تعتبر الطاقات الموجودة بالمعهد والكلية مكمّن تجاريّ ثمين للجامعة... قوة جامعة باتنة 1 تكمن في المعهد والكلية... كلية الاقتصاد لابد أن تنتفض من تحت الردم، لابد أن تُدرّس بالفرنسية أو الانجليزية...
E3	للأسف، الابتكار إذا نظرنا على الأقل على مستوى براءات الاختراع التي تسجل على مستوى جامعاتنا هي ضئيلة جداً مقارنة ببعض الدول العربية... أخيراً فقط INAPI أصبحت تتعامل مع الجامعة هذا يدل على أننا نفتقد إلى عنصر التفاعلية مع صناعات القرار، إضافة إلى الجانب الاقتصادي أو السوق أو المناولة، لكي تكون براءة اختراع لابد أن تكون سوق منتجة، نحن نستورد كل شيء ولهذا لا توجد حاجة إلى المنتج المحلي، مصانع التركيب مثلاً لو كانت تحتاج فعلاً إلى المنتج المحلي ستصبح الجامعة قطب، بل مركز استقطاب، ولا أشك أن الأفكار موجودة في الجامعة...
E4	الجامعة منذ نشأتها سنة 1977 مرت بمراحل كثيرة من بينها كانت من أجل تمكين عدد الحاملين لشهادة البكالوريا للدخول والتكوين في البداية وبعدها أصبحت من خلال العدد الكبير للطلبة ملزمة بحصولهم على شهادات تخرج من أجل التوظيف في مختلف القطاعات و إن لم يكونوا في آخر

<p>المطاف مكونين. ولكن، فيما بعد اتضح لنا بأن لا يجب التوجه فقط بالعدد والمقارنة بالعدد. ولكن، لا بد من المقارنة بالكيف أو بالجودة ؛ لأن القطاعات الاقتصادية أصبحت لا تعاني من نقص الإطارات. ولكن، أصبحت تعاني من جودة هذه الإطارات. وبالتالي، كان لزاماً على الجامعة أن تتوجه إلى تكوين متخرجين لهم مستوى على الأقل مقبول يؤهله لمباشرة وظيفة معينة بالجامعة أو خارج الجامعة... لدمج الابتكار في الجامعة بطريقة محسوسة لا بد أن يكون لدينا أقطاب الامتياز، لا بد من التفريق بين طلبة الجامعة، الطلبة ذوي المستوى العاليي يوجهون لمجالات تسمح لهم بطريقة تلقائية بالابتكار وتفجير طاقاتهم. وبالتالي، يمكن القول أن الابتكار داخل الجامعة اليوم لا يمكن الحديث عن تحقيق مستوى معين من الابتكار أو أننا أرسينا قاعدة قانونية للابتكار أو أننا نأخذها بعين الاعتبار، مثلاً التحفيز، الابتكار يأتي بالتحفيز، تحفيز الطلبة النجباء، الأساتذة والباحثين وتوفير القوانين التي تنظم عملية الابتكار ...</p>	
<p>مستوى ضعيف جداً، هناك قدرات في الجامعة تسمح بالابتكار... لا بد من تغيير ذهنيات تسيير المخابر... لا بد أن يكون لكل مخبر منتجات...</p>	E5
<p>هناك مسعى في بعض المخابر كالمخابر العلمية أما في مخابر العلوم الإنسانية والاجتماعية تبقى مجرد نظريات أو تحليل أو مقارنات ؛ لأن مثلاً في مخابر كلية علوم المادة أغلبية الأساتذة الباحثين درسوا في الجامعات الأجنبية. وبالتالي، لديهم رؤية في البحث... ودائماً توجد إشكالية أنه ربما العلميين أو التقنيين لديهم رؤية مقارنة بالتخصصات الأخرى رغم أن العلوم الإنسانية والاجتماعية مهمة جداً لم نعرف كيف نستغلها والعلوم الاقتصادية أيضاً مهمة جداً ؛ لأنها تمثل الواجهة أو الحد الفاصل بين العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الدقيقة والتكنولوجية...</p>	E6
<p>لا يوجد ابتكار، وجود مسعى كوجود بالقوة وجود مبدعين طاقات.. ولكن، سياسة هذه الطاقات ما زالت مبعثرة وغير رشيدة...</p>	E8
<p>الابتكار لا بد أن يبدأ في الأساليب التدريسية... عندما تحقق الجامعة ابتكاراً في أساليبها التدريسية ستحقق الابتكار في مخرجاتها...</p>	E9
<p>ليس في المستوى المطلوب... يوجد مسعى من طرف الأستاذ والباحث. لكن، يواجه عراقيل عدم وجود تحفيزات... من طرف الإدارة، يوجد مسعى. لكن، هي لم تفهم ماذا يريد الباحث، لديها قصر النظر التسويقي، ليس لديها نظرة للسوق... نحن كباحثين لدينا احتياجات لا بد أن تطبق علينا التسويق الداخلي، هي لا تتظر لاحتياجات الباحث كمستهلك داخلي، بالرغم من وجود مساعي. ولكن، تفتقد للفكر التسويقي...</p>	E10
<p>لا يوجد ابتكار طالما أننا غير مصنفين على المستوى العالمي وغير مصنفين على المستوى العربي ولا نملك أساتذة مصنفين في h-index ؛ لأننا لدينا مشكلة أخرى أن الأساتذة غير مؤطرين ومخرجات البحث العلمي غير متحكم فيها... لماذا لا توجد قاعدة بيانات تشمل كل الأساتذة وانجازاتهم ؟ يوجد أساتذة لديهم انجازات قيمة ويوجد أساتذة نالوا جوائز عالمية لماذا لا يصنفون في h-index ؟ لدينا مشكلة عدم القدرة على التحكم في المخرجات... أيضاً جامعتنا ليست مبدعة طالما أنه ليس لدينا براءات اختراع كبقية الجامعات... يوجد مسعى على مستوى الوزارة. لكن، نحن نتكلم عن التطبيق... أنا شخصياً أربط الابتكار</p>	E11

<p>بمستوى جودة التعليم العالي لا أدري أيهما يؤثر على الآخر. ولكن، على الأقل نحقق جودة في التعليم العالي ليكون لدينا طالب مبتكر... الجودة عندنا في مراحلها الأولى وخليّة الجودة في جامعتنا لا تؤدي دورها بالمستوى المطلوب إلا بعض المحاولات... مشكلتنا أننا لا نضع الشخص المناسب في المكان المناسب... نحن لدينا كلية العلوم الاجتماعية فيها أساتذة أكفاء لماذا لا تسخر جهود هؤلاء الأساتذة في بحوث تفيد في تطوير جامعة باتنة 1 ؟ أن تجرى بحوث ميدانية حول ظروف الأساتذة وظروف الإدارة وظروف الطلبة وعلى علاقة هذه المتغيرات الثلاثة مع بعضها البعض لتتوصل إلى حلول لنقرب المفاهيم لكي لا ننشغل بالصراعات وإنما ننشغل بالإنتاج العلمي...</p>	<p>E12</p>
<p>لا يوجد ابتكار ولا يوجد مسعى لذلك... لا بد من التغيير، لا بد من الإرادة، لا بد من المهارات...</p>	

الجدول 64 يوضح أن آراء المبحوثين تتجه إلى أنه لا يمكن الحديث في الوقت الراهن عن تحقيق مستوى معين من الابتكار في الجامعة أو عن إرساء قاعدة قانونية للابتكار أو أن الابتكار يؤخذ بعين الاعتبار في الجامعة، رغم أن كل الظروف مهياً والجامعة تمتلك قدرات تسمح لها بالابتكار، كما أن الجامعة تتوفر على كوامن ابتكار قوية وهي موجودة في معهد العلوم البيطرية والفلاحية وكلية علوم المادة، حيث تعتبر الطاقات الموجودة بالمعهد والكلية مكمّن تجاري ثمين للجامعة وحصول المعهد على الجائزة الأولى في الصالون الوطني للبحث العلمي دليل على ذلك، وقد يعود سبب ذلك إلى دراسة أساتذة المعهد والكلية بالجامعات الأجنبية. وبالتالي، لديهم رؤية في البحث مقارنة بالتخصصات الأخرى التي لم تعرف الجامعة كيف تستغلها. لكن، هذه الكوامن لم ترق إلى درجة الابتكار بسبب عدم وجود تحفيزات، بل عدم فهم رغبات واحتياجات الباحثين والأساتذة، وهذا ما يسمى بقصر النظر التسويقي ؛ أي أن الجامعة لم تطبق التسويق الداخلي على باحثيها وأساتذتها ولما لا طلبتها. وهنا، تأتي أهمية تبني الفكر التسويقي من طرف الجامعة. إضافة إلى ذلك، دمج الابتكار لا بد أن يرتبط بجودة التعليم والبحث، وهذا يستدعي تجسيد أقطاب الامتياز لاستيعاب الطلبة والباحثين المتميزين لتفجير طاقاتهم، بينما الجودة في جامعة باتنة 1 ما زالت في مراحلها الأولى وخليّة الجودة لغاية اليوم لا تؤدي دورها بالمستوى المطلوب. وهنا، يوجد لدى الجامعة مكمّن آخر يتمثل في وجود أساتذة أكفاء بكلية العلوم الاجتماعية. وبالتالي، يمكن تسخير جهود هؤلاء الأساتذة للمساهمة في تحسين الجودة بالجامعة. كما أن الابتكار يستدعي أن تبدأ الجامعة بتحقيق الابتكار في الأساليب التدريسية وتغيير الذهنيات من أجل تثمين واستغلال قدرات وإمكانيات الجامعة. وعلى صعيد آخر، تبعية الجامعة للدولة تفرض أن يكون مسعى دمج الابتكار يستدعي سياسة منتهجة من طرف الوصاية، وهذه الأخيرة لا يمكن تجاهل الخطوات التي تبذلها إلا أن التطبيق لم يبلغ المستوى المطلوب. وتُحمل المسؤولية أيضاً للجانب الاقتصادي

أو السوق الذي يستوعب ابتكارات الجامعة ؛ لأن السوق اليوم يلجأ إلى الاستيراد ولا توجد حاجة إلى المنتج المحلي.

– **حاجة الجامعة إلى ابتكار علامة تجارية وأكاديمية معروفة في مجال خدمة المجتمع،**

وبناء علامات تجارية فرعية للكليات، أقسام ومخابر البحث

تعتبر العلامة التجارية أحد أهم الركائز التي تستند إليها الجامعة لتسويق مخرجاتها ؛ فهي تمثل الوسيلة الأساسية لتمييز مخرجاتها، وانطلاقاً من أن الجامعة يمكن أن تقوم بابتكار علامات تجارية فرعية للكليات، أقسام ومخابر البحث لتمييز مخرجاتها حسب مجالات الفروع والتخصصات المتواجدة بالجامعة وتسويقها حسب ما يناسبها من القطاعات التي تستهدفها، تم طرح سؤال للمبحوثين عن مدى حاجة جامعة باتنة 1 إلى ابتكار علامة تجارية وأكاديمية معروفة في مجال خدمة المجتمع، وبناء علامات تجارية فرعية للكليات، أقسام ومخابر البحث، فكانت الإجابات كما هي موضحة في الجدول الآتي :

جدول 65 : آراء المبحوثين حول حاجة الجامعة إلى ابتكار علامة تجارية وأكاديمية معروفة في مجال

خدمة المجتمع، وبناء علامات تجارية فرعية للكليات، أقسام ومخابر البحث

المقابلة	رأي المقابل
E1	أعتقد أن فكرة بناء العلامة غير مهمة بالقدر الكبير في البداية... الجامعة مكان فيه باحثين، أساتذة، طلبة مهمتهم الإنتاج العلمي... مرحلة بناء العلامة هي مرحلة بعيدة... العلامة تكون نتيجة الإبداع في شيء ما. إذن، عندما تبذل الجامعة في منتجاتها تأتي مرحلة بناء العلامة... يحتاج الأمر إلى تغيير الذهنيات فقط...
E2	ليس كل الكليات لها القدرة على بناء علامة تجارية، يمكن أن يتحقق ذلك حالياً على مستوى كلية علوم المادة ومعهد العلوم البيطرية والفلاحية... وأذكر أن هذه الفكرة طُرحت في يوم دراسي نظم في معهد العلوم البيطرية والفلاحية ضمن أحد المحاور، كيف يمكن أن تكون لدينا علامة تجارية مميزة للمعهد ؟ وأعتقد أنه طالما طُرحت هذه الفكرة فسيتم تجسيدها ؛ لأن المعهد سار بأشواط متقدمة وما يميز المعهد أن هناك مواكبة لما هو جديد في المجال...
E3	بالنسبة لي، ابتكار علامة تجارية وأكاديمية للجامعة يعني أن يكون لها مستوى معين من بين الجامعات ؛ أي أنها مصنفة بين مختلف الجامعات وطنياً ودولياً. وبالتالي، لتكون لديها علامة تجارية لا بد أن تكون من الجامعات التي لديها صيت ومكانة، والجامعة في حاجة لذلك ؛ لأن حتى بالنسبة لتوجه الطلبة، إذا كانت لدى الجامعة علامة تجارية وأكاديمية مرموقة نجد أن الطلبة يتوجهون إليها، أيضاً القطاع الصناعي سيتوجه لها عندما تواجهه مشاكل صناعية أو تكنولوجية. وبالتالي، العلامة التجارية تعتبر ضرورة لمستقبل الجامعة...
E4	هذا هو المفروض... كل هذه الأفكار يكون من خلال احتكاك الأساتذة مع الأجانب...
E5	أعتقد أن هذا أمر ضروري...
E6	

E7	الجامعة يجب أن تسعى لتحقيق ذلك...
E8	لا يمكن للجامعة في الوضع الراهن أن تبتكر علامة تجارية لها... نحن غير مصنفون على مستوى التصنيفات الدولية. وبالتالي، كيف يمكن أن نبنى علامة تجارية ؟ ...
E9	هي مطلب أساسي لتسويق مخرجات الجامعة، وهي أداة لتمييز جامعة من جامعة أخرى...
E10	أعتقد أنه لا يشترط أن يكون شيء ملموس، المهم أن تسعى لذلك، الشيء الملموس سينتج فيما بعد... حالياً لا بد من التعرف على احتياجات الباحث واحتياجات الطالب...
E11	أكد، وهذا يدخل في إطار تحديد هدف الجامعة والعمل من أجل تحقيقه ؛ أي لا تعمل عشوائياً... لدينا كفاءات، لكنها غير مؤطرة بطريقة جيدة... لا ننتظر من شخص ليس لديه حس ابتكاري أن يشجع فكرة العلامة التجارية للكلية أو الجامعة... لا بد أن يكون لدينا حس ابتكاري لتقبل التجديد كل مرة، لا بد أن تكون هذه العلامة معبرة عن هدف الجامعة ليكون كل ما تقوم به الجامعة في خدمة ذلك الهدف، لا بد أن يكون الهدف معلن ويعلمه كل المعنيين بالمشروع أو بالهدف...
E12	هذا أمر حتمي... كمثال قمنا مع الطلبة بعدة مشاريع السنة الماضية تحت شعار مشاريع من أجل المجتمع واستخدمنا اسم وعلامة تجارية للجامعة من أجل التسويق بعد اقتراح عدة علامات من طرف الطلبة... لا بد من علامة وشعار للجامعة لتجذب به الجامعة، لتتبع به، لتعمل به...

من خلال الجدول 65 يتضح حسب رأي أحد المبحوثين أن فكرة ابتكار علامة تجارية للجامعة غير مهمة في المرحلة الحالية ؛ لأن العلامة تكون نتيجة للإبداع ؛ فعندما تبذل الجامعة تأتي مرحلة بناء العلامة، ويرى مبحوث آخر أن الجامعة غير مصنفة على مستوى التصنيفات الدولية، فمن غير الممكن أن تكون لها علامة تجارية، وحسب رأي آخر أن المهم أن تسعى الجامعة لذلك والمرحلة الحالية يكفي أن تهتم باحتياجات الباحث والطالب. في حين يرى بقية المبحوثين أن الجامعة يجب أن تسعى لابتكار علامة تجارية وأكاديمية ؛ لأنها تعتبر مطلب أساسي لتسويق مخرجاتها ولتمييزها عن بقية الجامعات، بحيث يمكن أن يتحقق ذلك مبدئياً على مستوى معهد العلوم البيطرية والفلاحيّة وكلية علوم المادة، أين تحققت قاعدة بحثية يمكن الاعتماد عليها، كما أن هذه الفكرة طُرحت من خلال عدة مبادرات لطلبة التسويق بكلية الاقتصاد. لكن، يستدعي الأمر تغيير الذهنيات التي تتقبل التجديد، وإلى أن تسعى الجامعة لتحقيق مكانة لتجذب من خلال علامتها التجارية عملائها، طلبة أو صناعة، وهذا يدخل ضمن تحديد أهداف الجامعة والعمل من أجل تحقيقها، بحيث تكون علامتها التجارية والأكاديمية معبرة عن أهدافها.

2. المخاطرة

ترتبط المخاطرة ارتباطاً وثيقاً بالسعي للحصول على الفرص الجديدة. لذلك، تحمل الجامعة للمخاطرة يعني أن تسعى لاستغلال الفرص الجديدة التي تسمح لها بتقديم مخرجات متميزة تساهم في إيجاد حلول لمختلف مشكلات واحتياجات البيئة الخارجية مع احتساب كل

المخاطر التي يمكن حدوثها. من هذا المنطلق، يعتبر مشروع التسويق الجامعي أحد أهم الفرص التي يمكن استغلالها للتطور إلى جامعة ريادية تخدم التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ويتطلب ذلك أن تكون للجامعة مواقف إيجابية لاستغلال هذه الفرصة ومواجهة المخاطر الناتجة عن ذلك. لذلك، سيتم التعرف في هذا الجزء على آراء المبحوثين حول توجه جامعة باتنة 1 إلى تحمل المخاطرة لتقرير مشروع التسويق.

- مدى استعداد الجامعة لتحمل مخاطر تقرير مشروع تسويق مخرجات الجامعة

تقرير مشروع تسويق مخرجات الجامعة يعتبر خطوة جريئة للجامعة. لذلك، يستوجب عليها أن تكون مخاطرة من خلال الاستعداد لاتخاذ المواقف الإيجابية لمواجهة المخاطر التي يمكن حدوثها. في هذا الإطار، تم طرح سؤال للمبحوثين عن مدى استعداد جامعة باتنة 1 لتحمل مخاطر تقرير مشروع تسويق مخرجات الجامعة، فكانت الإجابات كما هي موضحة في الجدول الآتي :

جدول 66 : آراء المبحوثين حول مدى استعداد الجامعة لتحمل مخاطر تبني مشروع تسويق مخرجات الجامعة

المقابلة	رأي المقابل
E1	الفرق بين الأكاديمي والإنسان العادي هو أن الأكاديمي يحسب للمخاطرة. وبالتالي، المخاطرة ستكون محسوبة جداً. وبالتالي، الجامعة ستكون في منأى عن هذه المخاطرة...
E2	الخوف من أن تبتعد الجامعة عن دورها الأساسي، التكوين الجيد، إرساء قاعدة تكوينية جيدة... أعتقد أن إرساء هذه القاعدة يكفي لأن تحقق الجامعة مكانة كبيرة في المجتمع...
E3	أي مشروع هو في حد ذاته مخاطرة ومغامرة، والمخاطرة تكون في البداية ثم تنقص مع التعود...
E4	الإمكانيات موجودة بالجامعة تحتاج فقط لتسيير بأفكار جديدة تتوجه للشق الاقتصادي، وهذا يعتبر استعداد، يكفي أن نغير الذهنيات ونوجهها ونضيف لها برنامج مضبوط وتقديم مشاريع لتأدية خدمات قوية وجذابة للعالم الخارجي. إذن، إمكانيات الاستعداد موجودة يكفي أن نكون واعيين ومدركين لأهميتها، ممكن تحتاج لإضافات. ولكن، أعتقد أن التسيير العقلاني أو التسيير الاقتصادي للجامعة هو من سيكون إضافة لهذه الإمكانيات...
E5	لديها استعداد في الإمكانيات. ولكن، لا بد من حدوث ثورة في الموارد البشرية، ثورة في الذهنيات...
E6	في الوقت الحالي غير مستعدة...
E7	على الجامعة أن تتحمل المخاطر مع حلول استباقية. وهنا، تقع في مأزق المركزية ؛ لأنه يمكن أن تكون مبادرات من طرف مدير الجامعة. ولكن، يتطلب الأمر دعم من الوزارة الوصية. وهنا، تأتي أهمية منح الاستقلالية للجامعات مع المتابعة والمراقبة... جامعة باتنة 1 لديها القدرة لتبني مشاريع جديدة، بحيث توجد كفاءات وطاقات وباحثين، قضية تنظيمها وتجنيدها فقط...
E8	لا أعتقد أن الجامعة تستطيع تحمل مخاطر المشروع رغم وجود الإمكانيات ؛ لأن مشروع التسويق

	ليس بيدها... إذا كان هذا المشروع وطنياً يمكن ذلك... عندما تعطى الحرية للجامعة والاقتصاد يمكن التفكير في مشروع التسويق...
E9	أعتقد أنه لا يشكل خطر بالنسبة للجامعة. بالعكس، إذا كان كذلك نتحملة لأنه سيعود بالفائدة على الجامعة... اعتقد أنه تم تحمل مخاطر كبيرة ولم تُعتبر على أنها كذلك... فمثلاً فيما يتعلق بمشاريع البحث الوطنية تم إنفاق ميزانية كبيرة ولم تثن نتائجها رغم أنها خرجت بنتائج جد قيمة...
E10	لا توجد مخاطر. بالعكس، هو يأتي بعوائد... عندما تكون دراسة سوق جيدة في البداية أعتقد بأنه لا توجد أي مخاطر... لا بد من وجود قاعدة من خلال تبني الإدارة للفلسفة التسويقية وليس على مستوى الجامعة فقط، بل على مستوى الوزارة أيضاً...
E11	في رأيي، ليس لديه مخاطر. بالعكس، منفعه غير محدودة... ستظهر الجامعة، سيكون للجامعة قيمة، ستصبح الجامعة غير منتجة للأشخاص، بل منتجة للأفكار... بالنسبة لي، لا يوجد أي خطر...
E12	لا توجد أي مخاطرة توجد المنافع فقط... هذا أمر لا بد منه... هل رأيت منظمة ليس لديها فرع تسويق؟ هل رأيت شركة لا تقوم بالتسويق؟ نحن نسير بدون تسويق! مشكلتنا أننا نعتقد بأننا لا نحتاج إلى التسويق وليس لدينا منتجات للتسويق... يجب أن نسوق منتجاتنا، الطلبة، العلم، كل شيء...

من خلال الجدول 66 يتضح من آراء أحد المبحوثين أنه يكفي أن تُرسي الجامعة قاعدة تكوينية جيدة لتحقيق مكانة في المجتمع؛ أي أنها ليست بحاجة إلى تقرير مثل هذا المشروع في الوقت الراهن حتى تتحمل المخاطر الناتجة عنه، وحسب رأي آخرين، الجامعة في الوقت الحالي غير مستعدة لتحمل مخاطر المشروع؛ لأنه ليس مشروع وطني، وعندما تُعطى الحرية للجامعة والاقتصاد يمكن التفكير فيه. بينما تتجه آراء بقية المبحوثين إلى أن إمكانيات الاستعداد موجودة لتقرير المشروع. لكن، تحتاج إلى حدوث ثورة في المورد البشري وفي الذهنيات لنتمين هذه الإمكانيات وتسييرها بأفكار جديدة تتوجه بفكر اقتصادي، كما يستدعي الأمر دعم الوصاية من خلال منح الاستقلالية للجامعة مع المتابعة والمراقبة. وتؤكد آراء بعض المبحوثين أن مشروع التسويق لا يشكل أي خطر على الجامعة، بل يجب تقريره؛ لأنه سيعود عليها بمنافع غير محدودة، كما أن الجامعة تحملت مخاطر كبيرة ولم تعتبرها كذلك، فيكفي تبني الفلسفة التسويقية التي تسمح لها بدراسة سوق جيدة تجعلها في منأى عن المخاطر. وذلك، على مستوى الجامعة والوزارة الوصية.

- مدى توفر إمكانيات بالجامعة لتخصيص الموارد من أجل تقرير مشروع تسويق مخرجات الجامعة

أحد أهم العناصر التي يقيّم من خلالها بعد المخاطرة هو الاستعداد لتخصيص موارد كبيرة في العمل في ظل درجة عالية من عدم التأكد، وباعتبار أن تقرير مشروع تسويق

مخرجات الجامعة يتطلب منها أن تكون مخاطرة، فإنه يستوجب عليها أن تخصص موارد مختلفة. لذلك، تم طرح سؤال للمبحوثين عن مدى توفر إمكانيات بجامعة باتنة 1 لتخصيص موارد مالية، مادية، بشرية وتقنية من أجل تقرير مشروع تسويق مخرجات الجامعة، فكانت الإجابات كما هي موضحة في الجدول الآتي :

جدول 67 : آراء المبحوثين حول مدى توفر إمكانيات بالجامعة لتخصيص الموارد من أجل تبني مشروع تسويق مخرجات الجامعة

المقابلة	رأي المقابل
E1	يمكن للجامعة أن تتبنى مثل هذا المشروع...
E3	للأسف مشكلتنا في الموارد المالية، مواردنا المالية كلها تأتي من الوصاية... ليس لدينا إمكانيات للتسويق أو البيع... أبسط مثال هو أن الجامعات الجزائرية لا تتلقى رسوم لقاء المشاركة في الملتقيات وهي التي تتفق... مشكلتنا في النصوص والقوانين المنظمة للجامعة... وربما تكون الجامعات الخاصة في المستقبل متحررة من هذه القيود...
E4	أعتقد أنه لا يمثل مخطر للجامعة. ولكن، الغرض منه هو إدخال أفكار اقتصادية جديدة للجامعة بحيث ستحتج هذه الأفكار عليها تقديم مقابل مادي مباشر لتشكيل هياكل. ولكن، استعمال تلك الهياكل سيحتاج لمقابل مادي أيضاً والجامعة لديها موارد وإمكانيات ذات قيمة مالية عالية تحتاج فقط إلى حسن استغلالها ويمكن أن تغامر بها. ولكن، العوائد في المقابل تحتاج لبعض الوقت ولتوفير قاعدة قانونية جيدة... بدون شك بعدما كانت في البداية مغامرة ستكون في النهاية إضافة للجامعة من الناحية الاقتصادية ومن ناحية تصنيفها سواء على المستوى الوطني أو الدولي وأيضاً من ناحية استقطاب الطلبة ؛ لأنه قد تُستحدث جامعات خاصة في المستقبل تفكر بهذه الطريقة. وبالتالي، لا بد من أن نستيق هذا الأمر طالما أن الجامعة تمتلك إمكانيات...
E5	لديها إمكانيات تحتاج إلى تغيير الذهنيات... لا بد من عنصر بشري جديد...
E6	في الوقت الحالي الجامعة لا تملك إمكانيات... في زمن التقشف الجامعة تعرف وضعية صعبة، نحن فقط نقوم بالأعمال الروتينية حتى المخابر تعرف صعوبة في التمويل وهذا إشكال كبير...
E8	إمكانيات ضخمة جداً وسهل جداً أن نتبنى مشروع التسويق في ظل سياسة رشيدة، حكمة رشيدة، سياسة مشروع واضح...
E9	الإمكانيات متوفرة، الدولة توفر إمكانيات، نفتقد للإرادة...
E10	تملك الجامعة إمكانيات. ولكن، لا توجد إرادة... أعتقد أن الأمر لا يتطلب الكثير وإنما يتطلب فكر فقط، يتطلب تبني الجامعة لفكر وفلسفة وتسير بها... أكيد يحتاج ذلك إلى إمكانيات والجامعة لديها إمكانيات. لكن، هي ليست موجهة لأهداف محددة رغم أنها تخدم السياسة الاجتماعية. ولكن، تستطيع في خضم ذلك تبني ممارسة التسويق...
E11	الإمكانيات في ظل التقشف غير متاحة... أن تخلق وظيفة جديدة وينفق عليها غير ممكن... أيضاً المشكلة في الذهنيات ؛ لأنه يوجد اعتقاد بأن المسؤول عن الشراكات في الجامعة يكفي. وبالتالي، كيف يمكن إقناعها بفكرة تخصيص مسؤول وفريق عمل في التسويق ؟ وينفق عليه، وتخصص له

موارد، أعتقد أنه أمر صعب...	
طالما أنه لا توجد حاجة لا يوجد أي استعداد...	E12

من خلال الجدول 67 يتضح أن آراء بعض المبحوثين تؤكد على أن المشكلة في الموارد المالية ؛ فالجامعة تعرف وضعية صعبة بسبب أزمة التقشف التي تشهدها البلاد ولأن مصدر الموارد المالية للجامعة كله من الوصاية، فهي لا تستطيع أن تتلقى مقابل لأبسط الأعمال التي تقوم بها كرسوم المنتقيات. وهنا، تُطرح إشكالية النصوص القانونية التي لا تسمح للجامعة بالحصول على مصادر مالية خارج الميزانية المخصصة لها، كما أنه من الصعب إقناع الذهنيات الموجودة بخلق وظيفة جديدة في الجامعة والإنفاق عليها وتخصيص موارد لها. في حين يرى البعض الآخر أن الجامعة تمتلك إمكانيات تسمح بتبني مشروع التسويق، بل إن المشروع لا يشكل خطراً عليها ؛ لأن الغرض منه إدخال أفكار اقتصادية جديدة للجامعة، وهذه الأفكار تتطلب موارد وإمكانيات. وبالتالي، يكفي استغلال الموارد الموجودة بالجامعة من خلال وجود إرادة ووجود عنصر بشري جديد وتوفير القاعدة القانونية. معنى ذلك، مشروع التسويق يتطلب تبني الجامعة لفكر وفلسفة تعمل على توجيه الإمكانيات المتاحة لأهداف محددة ؛ أي أنها في خضم خدمة السياسة الاجتماعية يمكن أن تتبنى ممارسة التسويق، وسيكون ذلك إضافةً للجامعة سواء من ناحية إيجاد مصادر جديدة للتمويل أو من ناحية تصنيفها على المستوى الوطني أو الدولي أو من ناحية استقطاب الطلبة، وهذا سيضمن لها مكانة في المستقبل إذا ما استُحدثت الجامعات الخاصة.

3. المبادرة

تكون الجامعة مبادرة إذا استطاعت اتخاذ الإجراءات الاستباقية من أجل مواكبة التغيرات والمستجدات المجتمعية. وإذا كان أحد المبادئ الأساسية التي يركز عليها مشروع تسويق مخرجات الجامعة هو تحديد احتياجات ورغبات قطاعات المجتمع والعمل على إشباعها، فإن ذلك يستدعي أن تكون الجامعة مبادرة لاستباق هذه الاحتياجات والرغبات. لذلك، سيتم التعرف في هذا الجزء على آراء المبحوثين حول توجه جامعة باتنة 1 إلى المبادرة لتلبية الاحتياجات المجتمعية والتي ستدعم تقرير مشروع التسويق.

- المسؤول عن المبادرة لتفعيل العلاقة بين الجامعة والبيئة الخارجية

توجه الجامعة لتبني الوظيفة الثالثة يفرض عليها أن تصبح مسؤولة بقدر أكبر عن تفعيل علاقتها بالبيئة الخارجية، وهذا يعني أن تبادر الجامعة بفهم ودراسة طبيعة البيئة الخارجية والعمل على تقديم مخرجات تتلاءم معها. لذلك، تم طرح سؤال للمبحوثين حول

المسؤول عن المبادرة لتفعيل العلاقة بين الجامعة والبيئة الخارجية، الجامعة أو البيئة الخارجية، فكانت الإجابات كما هي موضحة في الجدول الآتي :

جدول 68 : آراء الباحثين حول المسؤول عن المبادرة لتفعيل العلاقة بين الجامعة والبيئة الخارجية

المقابلة	رأي المقابل
E1	أعتقد أن المسؤولية تقع عليهما الاثنتين. ولكن، البيئة الخارجية بنسبة أكبر ؛ لأن تعريف الجامعة هو مكان خاص للتكوين والبحث العلمي، وتتحمل الجامعة مسؤولية أن يخدم ذلك الجانب الاقتصادي للبلاد. ولكن، الطرف الآخر هو الذي لديه انشغالات ويواجه مشكلات مختلفة. إذن، عليه هو أن يطلب الحلول من الجامعة...
E2	المبادرة لا بد أن تكون من الطرفين. ولكن، أعتقد أن الجامعة لديها الوقت أكثر من البيئة الخارجية ولديها الأفكار كذلك... الوقت من حيث أن لدينا القدرة في تكوين خلايا نجتمع ونقوم بالعصف الذهني لطرح الأفكار وتطلق من خلال ذلك المبادرات. لكن، هذا لا يمنع من المؤسسات الصناعية أن تبادر ؛ لأن أي مؤسسة تريد النجاح خاصة إذا كانت المؤسسة تتبنى التقييم الذاتي... أعتقد أن المبادرة ترتبط بالذكاء، آلية خلق المبادرة والحاجة ؛ لأن الحاجة تدفع الإنسان لأخذ زمام المبادرة... الجامعة لا بد أن تتعد عن الفكر التجاري، الجامعة هي تكوين، هي ترسيخ للمفاهيم...
E3	أعتقد أن المسؤولية تلقى على الاثنتين، طالب الخدمة ومقدم الخدمة... أحياناً لا نستطيع أن نحدد من الأول، أحياناً نقول أن طالب الخدمة هو الأول هو الذي يحتاج... صحيح أن الجامعة متهمة بأنها تقبع في برجها العالي. ولكن، في كل لقاءاتنا مع المديرين التنفيذيين يحملونا مسؤولية المشاركة ونحن نحملهم مسؤولية الاستجابة... نحن نعرض ما يمكن أن نقدمه... كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية مع وزارة الصحة ووزارة الضمان الاجتماعي قدموا عمل متميز ؛ لأنهم هم من طلبوا الخدمة كطلب تكوين للمشرفين على أطفال التوحد...
E4	في البداية الجامعة هي المسؤولة عن تفعيل المبادرة ؛ لأنها هي التي تمثل إشعاع للمعارف... الجامعة هي التي يُنظر إليها على أنها هي من تأتي بالمعارف للبقية وهذا لا يمنع أن يكون للمجتمع الخارجي دور وإن كان أقل مستوى أكاديمياً من الجامعة، طالما أنه يعرف بأن الجامعة تعتبر إشعاع لا بد أن يبحث عنه... يبقى الأمر متعلق بالجامعة في حد ذاتها، ما هي المكونات التي تبادر بإخراج هذا الإشعاع للعالم الخارجي ؟ وهنا، يبقى إشكال مطروح عن ماذا يمكن أن نخلق في الجامعة للقيام بهذا الدور ؟ ...
E5	البيئة الخارجية هي المسؤولة إضافة إلى الجامعة بنسبة 50%... البيئة تبادر والجامعة تتجاوب...
E6	الاثنتين معاً... الجامعة تلعب دورها من جهة والبيئة الخارجية يجب أن تلعب دورها من جهة أخرى...
E8	ليس من الحكمة أن نعالج المشكلة كطرفين، محيط اقتصادي وجامعة، يوجد طرف ثالث وهو السياسة... لا بد من منظور سياسي يخلق مساحة للتكامل والتفعيل وهو من ينظمها... بعد ذلك، يمكن أن نحمل المسؤولية لطرف الجامعة أو لطرف المحيط... المشكلة في عدم وضع الجامعة والمحيط في إطار نسق واحد متفاعل...

<p>E9 المسؤولية ملقاة على الجامعة ؛ لأن المستوى التعليمي في الجامعة أعلى من المستوى التعليمي في البيئة الخارجية. وبالتالي، مسؤول الجامعة هو مدرك بدرجة أكبر لأهمية الانفتاح. إذن، في إطار الشراكة يجب أن لا يكتفي بإمضاء أوراق للطلبة من أجل التبرص فقط وإنما عليه أن يبادر بالتعريف بالطالب والمكاسب والفوائد التي ستعود على الصناعة ويقوم بتخصيص نسخة من المذكرة لصاحب المؤسسة... إضافة إلى ذلك، أغلب المؤسسات هي مؤسسات عمومية بعيدة عن المنافسة. وبالتالي، هي لا تبحث عن الأفضل. إذن، المستوى التعليمي لمسؤولي الجامعة هو من يسمح لهذه المؤسسات بإدراك أهمية الانفتاح...</p>	<p>E9</p>
<p>E10 البيئة الخارجية لو تمنح تحفيزات للجامعة والجامعة لو تعرف كيف تسوق للبيئة الخارجية... أعتقد أن المسؤولية تقع على الاثنين... المؤسسات مثلاً عندما تطلب مشاريع من الجامعة لا تحفزها خاصة الحوافز المادية والجامعة أيضاً لا تروج لمخابرها ونشاط البحث فيها... البحث والتطوير في المؤسسات ليس في مستوى عالي ؛ لأنها لا تخصص له علماء أو دكاترة متخصصين. وبالتالي، الجامعة ستساعدها بشكل أحسن وأسهل...</p>	<p>E10</p>
<p>E11 طرح هذا السؤال في أحد الملتقيات ولم نجد له إجابة... حالياً لدينا مبادرة للعمل في الاتجاهين من خلال خلق عنصر محرك أو كيان لتقريب كل طرف من الآخر... الجامعة من خلال الطلبة أو مخابر البحث يمكن أن تبحث في مجال أو موضوع غير مطلوب من طرف المجتمع في تلك الفترة. ولكن، قد يحتاجها في المستقبل. لكن، الأولى أن المجتمع هو الذي لديه الحاجة. وبالتالي، هو من يحدد ما يحتاجه والجامعة توجه البحث العلمي وفقاً لما يحتاجه ستكون الاستفادة أعلى. لكن، هذا لا يمنع أن تبقى مساحة للجامعة للمبادرة بالتوجه للمجتمع...</p>	<p>E11</p>
<p>E12 من لديه الحاجة ؟ البيئة تحتاج للجامعة والجامعة تحتاج للبيئة. لكن، حالياً الجامعة لا تحتاج للبيئة طالما أن تمويلها من الحكومة... عندما تقل الموارد المالية حينئذ ستلجأ الجامعة للبيئة... لدينا مبادرة لتأسيس جمعية لخلق جسر نحو المجتمع...</p>	<p>E12</p>

من خلال الجدول 68 يتضح أن آراء معظم المبحوثين تتجه إلى أن مسؤولية تفعيل العلاقة بين الجامعة والبيئة الخارجية تقع عليهما الاثنين، البيئة تمنح تحفيزات للجامعة والجامعة تعرف كيف تسوق مخرجاتها للبيئة، الجامعة تشارك والبيئة تستجيب، حيث من الصعب تحديد من المسؤول، طالب الخدمة أم مقدم الخدمة. لكن، البعض يرى أن الجامعة هي المسؤولة بنسبة أكبر ؛ لأنها هي التي تمثل مصدر المعارف والأفكار ولديها الكفاءات التي تدرك أهمية الانفتاح، يبقى الإشكال متعلق بالمكونات التي تبادر بإخراج المعارف والأفكار للبيئة. بينما يرى البعض الآخر أن البيئة الخارجية مسؤولة بقدر أكبر حتى وإن كانت أقل مستوى أكاديمياً من الجامعة ؛ لأنها هي التي تحتاج إلى حلول لانشغالاتها ومشكلاتها من الجامعة والجامعة توجه التعليم والبحث العلمي وفقاً لما تحتاجه. وعليه، ترتبط المبادرة بالذكاء وآلية خلق المبادرة وبالحاجة، والحاجة موجودة لدى الطرفين، كل طرف يحتاج إلى الطرف الآخر. لكن، حالياً الجامعة لا تحتاج للبيئة الخارجية طالما أن تمويلها من الدولة. وبالتالي، لن

تلجأ للبيئة حتى تقل مواردها المالية. ويرى أحد المبحوثين أنه قبل إلقاء المسؤولية على أحد الطرفين يجب أولاً إيجاد طرف ثالث وهو السياسة ؛ أي المنظور السياسي الذي يخلق مساحة للتكامل والتفاعل وينظمها أو العامل المحرك الذي يقرب كل طرف من الآخر.

- حاجة الجامعة إلى إنشاء مركز خاص بالتسويق وتشكيل فريق من القوى البشرية المتخصصة في مجال التسويق

يعتبر إنشاء مركز للتسويق الجامعي أو التسويق العلمي من التوجهات الحديثة للجامعات، بحيث يعتبر بمثابة جسر للتواصل بين الجامعة والبيئة الخارجية، كما يكمن الهدف الأساسي من إنشائه في التسويق الأمثل لمخرجات الجامعة المرتبطة بالمشكلات المجتمعية والمساهمة في حلها، من هذا المنطلق، تم طرح سؤال للمبحوثين عن مدى حاجة الجامعة إلى إنشاء مركز خاص بالتسويق وأهمية تشكيل فريق من القوى البشرية المتخصصة في مجال التسويق، فكانت الإجابات كما هي موضحة في الجدول الآتي :

جدول 69 : آراء المبحوثين حول حاجة الجامعة إلى إنشاء مركز خاص بالتسويق وتشكيل فريق من القوى البشرية المتخصصة في مجال التسويق

المقابلة	رأي المقابل
E1	إنشاء مركز للتسويق يعتبر ضروري. ولكن، لا بد أن يكون له علاقة مباشرة مع مخابر البحث ؛ لأن الباحث ليس مسوق وليس لديه الخبرة ولا علم له بفنون التسويق فلا يمكن أن يقوم بالبحث والابتكار والإنتاج والتسويق...
E2	الأساتذة لم يجدوا التحيزات الكافية لقاء ما يقدمونه من عمل، الخدمات التي يقدمونها والأفكار التي يقترحونها لغاية اليوم لم يتلقوا التحفيز الكافي لمواصلة بذل جهود أكثر... يمكن أن يُنشأ هذا المركز . لكن، سيلقى عزوف من طرف الأساتذة لأنهم يحتاجون إلى تحفيز...
E3	وهذا موجود في بعض الجامعات العربية ؛ لأن القوانين تسمح بذلك... مشكلتنا ليست في الأفكار، مشكلتنا في القوانين المنظمة، القوانين ما زالت ثقيلة جداً...
E4	إخراج الجامعة للعالم الاقتصادي وإبراز أهميتها لدى الاقتصاديين والاجتماعيين هو إيجاد ميكانيزمات داخل الجامعة تعمل في هذا الإطار لكي تعرض إمكانيات الجامعة ونقاط قوتها ليستفيد منها العالم الخارجي... بالنسبة لي، يوجد في الجامعة خلية الجودة ودار المقاولاتية لو ينشأ معهم خلية ثالثة مهمتها بيع أو إخراج خدمات الجامعة إلى المجتمع ولا بد أن تكون قائمة في حد ذاتها لكي تلعب دورها ؛ لأنها تمثل نواة... مثلاً لماذا لا تُنشأ نيابة لمديرية الجامعة تأخذ على عاتقها الجودة والمقاولاتية وتسويق منتجات الجامعة ؛ لأنه عندما تكون نيابة مكلفة بهذه الجوانب إلى جانب النيابة الأخرى سيدفع الجامعة أكثر وسيكون تمثيل على مستوى كل الكليات لإخراج منتجات الجامعة إلى الخارج... أقترح أن تكون نيابة لمديرية الجامعة مكلفة بالجودة أولاً ؛ لأنه عندما نقول تقديم خدمات فلا بد أن نرفع مستوى الجودة ومصالحه للمقاولاتية لتحويل الجودة والابتكار إلى

<p>منتجات ومصالحة أخرى للتسويق لتقديم تلك المنتجات للخارج... هذه النيابة ستجعل الجامعة تُسَيَّر بطريقة عصرية كما ستكون هناك قوانين تنظم هذه النيابة وبما أن التسويق سيعود بعوائد مادية للجامعة فلا بد من قنوات اقتصادية. وبالتالي، هذه النيابة ستساعد على التحكم في الجوانب الاقتصادية...</p>	
<p>الجامعة هي التي تفرض نفسها على المحيط... الفريق غير كافي، لا بد من استحداث نيابة للمديرية مكلفة بعملية التسويق...</p>	E5
<p>مهم جدا ولكن لا بد من تفعيل...</p>	E8
<p>يحتاج إلى وقت... ستواجه مقاومة كبيرة... فكرة التسويق غير مقبولة، هناك معارضة لمفهوم التسويق... هناك عدم تقبل فكرة التسويق...</p>	E9
<p>أقترح مصلحة للتسويق في رئاسة الجامعة، عندما توجد مصلحة سيوجد معنى التسويق في الجامعة... لا بد أن يكون في هيكل الجامعة مسوق ليظهر تبنى الجامعة لمشروع التسويق... لا بد أن يتضمن الفريق أساتذة وباحثين في التسويق؛ لأن المتخصص في التسويق سيعطي للجامعة الفكر التسويقي... نحن لم نفهم بعد الفكر التسويقي... الفكر التسويقي هو الذي سيساهم في معرفة احتياجات الطالب والأساتذة لنستطيع إخراج المنتج التعليمي والبحثي... في الوقت الحالي، لا بد أن نبدأ بفهم احتياجات المستهلكين داخل الجامعة، الطالب والباحث؛ لأن مخرجاتهم هي التي سنسوقها، الباحث من خلال ما ينتجه من بحوث والطالب كمخرج وما يأتي به من مخرجات كذلك...</p>	E10
<p>ليس بالضرورة أن يكون مركز، عندما توجد الفكرة وتوجد قناعة بأهميتها يمكن تطبيقها دون مركز، يمكن أن يكون مكتب؛ لأن المركز سيدخلنا في دوامة البيروقراطية، من هو رئيس المركز؟ من هم معاوني المركز؟ كيف ومن أين ستحدد مداخيلهم؟ ويصبح كيان دون روح... مصلحة أو قسم أو مكتب يكفي يرأسه مسؤول كفاء ويعرف أهمية دوره ويعمل مع فريق فعال ونشط يكفي... لا بد من ذلك... ولا نكوّن فريق في التسويق، بل لا بد أن يكونوا متخصصين في التسويق...</p>	E11
<p>لا يمكن أن تكون عملية عشوائية، لا بد من التأطير... يجب أن تكون مصلحة أو مركز وأن يسيرها متخصصون في التسويق ولديهم علاقة مع الإدارة والمصالح الأخرى... يجب إدارتها بمهارات تسويقية بحتة تعمل من أجل تسويق منتجات الجامعة، من أجل رفع جاذبية الجامعة، من أجل تغيير صورة العلامة ويكون هدفها تغيير نظرة المجتمع للجامعة...</p>	E12

من خلال الجدول 69 يتضح أن آراء المبحوثين تتجه إلى ضرورة إنشاء مركز للتسويق بالجامعة، ولا يشترط أن يكون مركز، بل يكفي أن يكون مصلحة أو قسم أو مكتب ويجب أن يُسَيَّر من طرف متخصصون في التسويق؛ أي يجب إدارته بمهارات تسويقية بحتة يكون هدفها تغيير نظرة المجتمع للجامعة. قسم التسويق سيوجد معنى التسويق في الجامعة والمتخصص في التسويق سيعطي للجامعة الفكر التسويقي الذي سيساهم في فهم احتياجات الطلبة والأساتذة والباحثين وفي تسويق مخرجاتهم، كما أن الباحث ليس لديه علم وخبرة

بالممارسات التسويقية. وبالتالي، يتفرغ الأساتذة والباحثون للبحث والابتكار والإنتاج العلمي ويهتم المسوق بتسويق مخرجاتهم.

في هذا الصدد، يقترح أحد المبحوثين إنشاء نيابة لمديرية الجامعة مكلفة بالجودة والريادية وتسويق مخرجات الجامعة، الجودة من خلال خلية الجودة الموجودة بالجامعة والتي ستعمل على تحسين جودة المخرجات، والريادية من خلال دار المقاولاتية والتي تُوجّه لتحويل الأفكار والبحوث إلى منتجات، والتسويق من خلال استحداث مصلحة التسويق التي تعمل على إتاحة مخرجات الجامعة للبيئة الخارجية، وستعمل النيابة بالتنسيق من النيابات الأخرى ويكون لها علاقة وتمثيل على مستوى كل الكليات والمخابر، وهذا سيساهم في تسيير الجامعة بطريقة عصرية من خلال تحكم النيابة في الجانب الاقتصادي للجامعة. لكن، لتفعيل هذا الاقتراح يجب تغيير الذهنيات المقاومة للتغيير، إرساء القاعدة القانونية المنظمة وتفعيل نظام الحوافز.

4. الاستقلالية

تشير الاستقلالية إلى العمل بشكل مستقل من خلال الاعتماد على النفس باقتراح الأفكار والرؤى واتخاذ القرارات والعمل على تنفيذها. لذلك، تكون الجامعة مستقلة إذا كانت لديها القدرة على الاعتماد على نفسها وعلى اتخاذ خيارات تحدد مستقبلها. من هذا المنطلق، يعتبر مشروع تسويق مخرجات الجامعة من القرارات الصعبة التي يمكن أن تتخذها الجامعة كخطوة للتطور إلى جامعة ريادية ويستدعي ذلك أن تعتمد الجامعة على نفسها وأن تتجه لتحقيق الاستقلالية في اتخاذ القرارات. لذلك، سيتم التعرف في هذا الجزء على آراء المبحوثين حول توجه جامعة باتنة 1 إلى تحقيق الاستقلالية التي ستدعم تقرير مشروع التسويق.

- ضرورة التوجه لتحقيق الاستقلالية في اتخاذ القرارات

إن سعي الجامعة لتلبية الاحتياجات المجتمعية يستدعي أن يكون لها هامش حرية لتوجيه التعليم والبحث العلمي والوظيفة الثالثة بما يتلاءم مع طبيعة بيئتها الداخلية والبيئة الخارجية المحيطة بها. في هذا الإطار، تم طرح سؤال للمبحوثين عن ضرورة توجه جامعة باتنة 1 لتحقيق الاستقلالية في اتخاذ القرارات المتعلقة بمحتوى الوظيفة التعليمية والبحثية والوظيفة الثالثة في الجامعة، فكانت الإجابات كما هي موضحة في الجدول الآتي :

جدول 70 : آراء المبحوثين حول ضرورة التوجه لتحقيق الاستقلالية في اتخاذ القرارات

المقابلة	رأي المقابل
E1	قبل كل شيء لابد من القوانين ولا بد أن تكون واضحة للجميع ثم تحديد المسؤوليات... على مستوى مخابر البحث، مدير المخبر لابد أن تمنح له استقلالية التسيير لا ينتظر أحد ليصادق له من أجل

<p>القيام بأي عملية... لا بد من إعطاء المسؤولية والحرية لمدير المخبر أو المسؤول عن البحث لتسهيل الإجراءات ثم بعد ذلك يحاسب ؛ أي الاستقلالية تتطلب مرحلة المراقبة... المشكلة التي نعاني منها هي أننا نمر بمراحل عديدة من أجل عملية أو إجراء معين. إذن، لا بد من الاستقلالية... تمنح الإمكانيات لمدير المخبر ويتحمل المسؤولية... أما على مستوى الجامعة، نحتاج الاستقلالية إلى تنظيم فقط، واعتقد أن الاستقلالية المالية هي المهمة لتسهيل وتسريع الإجراءات...</p>	
<p>يعتبر الإشراف الحكومي أمر طبيعي... لم نصل إلى غاية اليوم إلى المستوى الذي تعطى فيه الاستقلالية للجامعات... الاستقلالية أمر خطير جداً ؛ معناه أغلبية جامعاتنا ستزول... الاستقلالية ستضعنا أمام تحديات كبيرة... أعتقد أن الاستقلالية لا بد أن تبنى على أسس عادلة... التكوين في أي مجال لا بد أن يحدد ما يكون به الطالب بدقة، وهذا لا يعني الجمود... لا بد أن تكون هيئة من خبراء على مستوى الوطن من أجل الإضافات والتغييرات وتسقط البرامج التكوينية على مستوى نيابات التكوين في كافة أنحاء الوطن وأي تغيير يكون على المستوى الوطني...</p>	E2
<p>كما هو في الواقع لا يوجد استقلالية... النظام التعليمي في الجزائر هو نظام ثقيل جداً... من أجل مشروع تكوين لا بد من المرور على الندوة الجهوية والندوة الوطنية، يجب أن يمر على هيئات مركزية... وأعتقد أن هذا ما أدى إلى تعطيل التنمية ؛ لأن كل شيء متركز، ربما التصور الموجود هو تجنب الفوضى. لكن، في النظم الليبرالية كل جامعة تتحمل مسؤوليتها، جامعة Harvard تتحمل مسؤوليتها، جامعة Oxford تتحمل مسؤوليتها... السلطة نعم لديها دور الإشراف مثلاً في توجيهات التعليم، إذا كان التعليم متحرر من أجل التنمية المستدامة مثلاً لماذا نعرقله بالنصوص ؟ نفس الأمر بالنسبة للبحث مثلاً المركز الوطني للبحث لديهم أفكار ويخصص مبالغ مالية ضخمة للبحث. ولكن، تلك المبالغ تسيروها فيما بعد البيروقراطية المالية... الوزارة تمنح لنا مشاريع. ولكن، نظام الصفقات معرقل...أعتقد أننا بحاجة إلى ثورة في القوانين المنظمة...</p>	E3
<p>في السابق الجامعة لم تكن مستقلة في تأدية الكثير من المهام الإدارية كتوظيف الأساتذة وترقيتهم. ولكن، شيئاً فشيئاً كثير من هذه المهام أصبحت تدار على مستوى الجامعة وتخلت الوصاية على كثير منها للجامعة... أما فيما يخص الشق الاقتصادي أعتقد بأنه آن الأوان لتأخذ الجامعة كل استقلاليتها ؛ لأنها مرت بظروف كثيرة جعلتها تكتسب التجربة اللازمة. وبالتالي، تكتسب استقلاليتها ويكل ما تحمله الاستقلالية من محاسن بالنسبة للجامعة أو من مساوئ التي من بينها الميزانية ؛ لأنه إذا قلنا بأن الجامعة تستقل عن الوصاية معنى ذلك أنها لها القدرة على ذلك... وأعتقد بأن هنا تكمن المغامرة... مثلاً في السابق لم توجد المخابر ومع مرور الوقت أنشئت المخابر في الجامعات وخصصت لها ميزانيات، في السابق كانت تسيروها الجامعات واليوم تسيروها من طرف مدراء المخابر وكأن الوزارة تتخلى شيئاً فشيئاً عن الجامعات لتسيروها ذاتها... يبدو لي أن الجامعة أعطي لها ما يكفي من الوقت ومن الفرص لتتعلم التسيير الذاتي ؛ لأننا لسنا في برج عاجي مغلق وإنما نحن مع جامعات أجنبية بدأت التوجه إلى التكفل بذاتها وأصبحت تسيروها كأنها مؤسسات اقتصادية... بالنسبة لي، على الأقل لا يمكن القول بأنه ممنوع التفكير في هذا الأمر وإنما نفتح المجال للنقاش لنقول لما لا ؟ لأن كلما توجهنا إلى الاستقلالية أكثر تعلمنا التسيير أكثر وتحسن مستوى الجامعة أكثر وقدمنا خدمات للمجتمع أكثر...</p>	E4
<p>الإشراف الحكومي يعيق الجامعة... 80 % من الأساتذة ليس لديهم القدرة على جعل الجامعة</p>	E5

<p>تفرض نفسها على المحيط الاقتصادي والاجتماعي... الإشراف الحكومي يولد الاتكالية على الدولة... لابد من قوانين تسمح وتتيح الفرصة للجامعات بالعمل...</p>	
<p>الجامعة لديها نوع من الاستقلالية... الجامعة لديها استقلالية للتعامل مع جامعات أجنبية والتعامل مع مخابر... الإشكالية هل توجد مبادرة من طرف الأساتذة أم لا ؟ الوصاية لديها قوانين لسير البيداغوجيا، البحث العلمي والباقي الجامعة لها كامل الاستقلالية...</p>	E6
<p>منح الاستقلالية للجامعات يتطلب تأطير معين وإلا ستصبح فوضى فنحن لا نملك المسيرين... الأمر الثاني، الأستاذ الجامعي لا يجب أن يتحول إلى مسير إداري، فمثلاً بالنسبة لمخابر البحث، لابد أن يخصص لها إداريين من أجل التسيير ويتفرغ الباحث للبحث العلمي... المحتوى مرتبط بالبرنامج الوطني... نحن لا يوجد عندنا اقتصاد متنوع الذي يسمح للجامعة بالتخصص في إطار محيطها الاقتصادي والجغرافي...</p>	E7
<p>لابد من اللامركزية... نظام LMD يفترض أننا نسير إلى الاستقلالية...</p>	E8
<p>الموارد البشرية بالجامعة اليوم غير مؤهلة للاستقلالية... الاستقلالية تتطلب إداريين وإخراج الأساتذة من الإدارة... المسيرين هم مختصين معناه الإشراف لابد منه... نتفق مع تحقيق الاستقلالية في الوظيفة التعليمية والمشاركة المجتمعية غير أن الوظيفة البحثية تحتاج لبعض الوقت ؛ لأن البحث يحتاج إلى ميزانية كبيرة وهذا يتطلب كفاءة في تسيير هذه الميزانية... بالنسبة للتعليم، الاستقلالية ستقلص بعض العوائق، المشاركة المجتمعية، الاستقلالية جيدة على اعتبار اختلاف طبيعة كل منطقة. أما بالنسبة للبحث العملي، فاعتقد أنه ما زال يحتاج إلى إشراف الوزارة الوصية لتسيير الميزانية المخصصة له ويمكن أن يتحقق ذلك تدريجياً...</p>	E9
<p>في الوقت الحالي، اعتقد أنها سلبية من جانب وإيجابية من جانب آخر... في الوقت الراهن، الجانب المالي أعتقد أن المركزية أحسن. لكن، لابد من تحقيق العدالة في توزيع الميزانية حسب الانجازات التي حققتها الجامعة. لكن، إذا استطاعت الجامعة أن تحقق التمويل الذاتي فالاستقلالية أفضل وهذا ما نريده... أما في القرارات الإدارية أعتقد أن الاستقلالية أحسن...</p>	E10
<p>العقبة الكبيرة في وجه الجامعة الجزائرية هي عدم وجود استقلالية في اتخاذ القرار... نحن نتحدث عن الاستقلالية في الجوانب البيداغوجية... الاستقلالية في الجوانب الأمنية غير ممكنة، الاستقلالية في السياسة العامة غير ممكنة... لابد أن تُرسم السياسة العامة من طرف الوزارة الوصية ثم كيفية تطبيق هذه السياسة تترك الحرية للجامعة حسب معطيات محيطها وطبيعة الأشخاص داخل الجامعة... لابد أن تمنح الكثير من الاستقلالية للجامعة... رئيس الجامعة مع عمداء الكليات ونوابه ومستشاريه من خلال اللقاءات الدورية تحدد المنجزات المحققة... يجب أن يكون فريق ديناميكي ويجب أن تنتقل المعلومة وتصل في وقتها للتمكن من اتخاذ القرار. إذن، تترك الاستقلالية لرئيس الجامعة مع فريقه لرصد المشاكل التي تواجهها الجامعة وتناقش الحلول الممكنة في إطار السياسة العامة لإيجاد حلول تناسب الجامعة...</p>	E11
<p>لابد أن تكون استقلالية في الجامعة، ليست استقلالية تامة... الاستقلالية تستدعي الكفاءات... لا نملك كفاءات تسيير الجامعة كمؤسسة اقتصادية... لا نعرف كيف ندير الحرية هذا من جهة، وتدخل الدولة يفرض قيود من جهة أخرى... الحل الأمثل هو تطوير المهارات ووضع الشخص المناسب</p>	E12

في المكان المناسب ومنحه الحرية في القيادة والحرية في اتخاذ القرار...

من خلال الجدول 70 يتضح أن أحد المبحوثين يرى أنه لغاية اليوم لم نصل إلى المستوى الذي تُعطى فيه الاستقلالية للجامعة ؛ لأن الاستقلالية ستضع الجامعة أمام تحديات كبيرة، كما أنها تتطلب إداريين بدل تكفل الأساتذة بالتسيير والموارد البشرية بالجامعة غير مؤهلة لذلك. وحسب رأي مبحوث آخر، فإن تحقيق الاستقلالية ممكنة في الوظيفة التعليمية والوظيفة الثالثة أما الوظيفة البحثية فتحتاج لبعض الوقت ؛ لأنها تتطلب ميزانية كبيرة وهذا يستدعي تحقيق العدالة في توزيعها كما يستدعي كفاءة جيدة في تسييرها أما إذا استطاعت الجامعة تحقيق التمويل الذاتي فيمكن لها أن تحقق الاستقلالية. في حين يرى بعض المبحوثين أن العائق الكبير للجامعة الجزائرية بصفة عامة هو عدم وجود استقلالية في اتخاذ القرارات ؛ لأن الإشراف الحكومي هو الذي يولد الاتكالية على الدولة ويمنع الجامعة من أن تفرض نفسها على المحيط الاقتصادي والاجتماعي. ورغم أن الجامعة مرت بمراحل حققت فيها الاستقلالية في كثير من المهام، وتسيير المخاطر من طرف مدائها دليل على أن الجامعة أعطت لها نوع من الاستقلالية، إلا أنها تبقى محدودة، وهذا يستدعي مزيد من الحرية لمسؤولي المخاطر والجامعة لتسهيل وتسريع الإجراءات على أن يرتبط ذلك بالمراقبة وأن يكون في إطار السياسة العامة للوزارة الوصية ؛ فالجامعة مرت بظروف جعلتها تكتسب التجربة اللازمة. لذلك، لابد أن تتجه اليوم إلى تحقيق الاستقلالية المالية أو الاقتصادية وهذا ما سيجعلها تتعلم التسيير الذاتي. أيضاً بالنسبة للتعليم والبحث العلمي، فالنظام الجزائري ثقيل جداً والمصادقة على مشروع يتطلب المرور على الندوات الجهوية والوطنية وعلى عدة هيئات مركزية وهذا ما عطل التنمية. لذلك، يتطلب الأمر التأطير من خلال إحداث ثورة في القوانين لمنح الحرية للجامعة وتنظيمها وتطوير المهارات والكفاءات لإدارة هذه الحرية. وذلك، في إطار التوجه العام لسياسة الوصاية.

– إمكانية التوجه للجامعة للتمويل الذاتي (إيجاد مصادر جديدة للتمويل)

التطور إلى جامعة ريادية يفرض أن تكون الجامعة مستقلة ؛ أي أن تكون واثقة بنفسها ولها القدرة على التمويل الذاتي من خلال إيجاد مصادر جديدة للتمويل. من هذا المنطلق، تم طرح سؤال للمبحوثين عن إمكانية توجه جامعة باتنة 1 للتمويل الذاتي، فكانت الإجابات كما هي موضحة في الجدول الآتي :

جدول 71 : آراء المبحوثين حول إمكانية توجه الجامعة للتمويل الذاتي

المقابلة	رأي المقابل
E1	في التمويل الذاتي نعود إلى فكرة من المبادرات لتفعيل العلاقة، الجامعة أم البيئة الخارجية ؟ إذا أرادت الجامعة التمويل الذاتي فعليها هي أن تبادر...

E2	مجرد القول الجامعة تمول ذاتياً فقد كتبنا عليها ورقة النهاية... الجامعات الأجنبية هي حققت قاعدة صلبة لمفهوم الجامعة الحقيقية، هي جامعات عريقة بنيت على أسس صحيحة وصلت إلى مستوى التمويل الذاتي... صعب التحقيق في القريب العاجل... أما بالنسبة لمخابر البحث يمكن أن يكون أمر آخر. لكن، يبقى المشكل في التحفيزات...
E3	الوصاية تدعو إلى ذلك. ولكن، لا تمنح الآليات ولا تسمح بالآليات، كمثال فقط على مستوى معهد العلوم البيطرية والفلاحية توجد عيادة بيطرية وهي تقدم خدمات مجانية... التمويل الذاتي لا بد له من إجراءات وآليات قانونية تسمح لنا بالتمويل...
E4	ميزانية الجامعة هي مخصصة من طرف الوزارة الوصية. وبالتالي، الجامعة تعلمت كيف تسير الميزانية، من قبل كان ذلك ممرکز على مستوى الجامعة واليوم منحت الاستقلالية للكليات والمخابر... يبقى الإشكال في أن كل هذه الأموال التي تعلمت فيها التسيير والتي سمحت للجامعة بأن تسير وتجهز وتوظف و... كلها تأتي من مصدر واحد. وبالتالي، الآن لا بد أن ننقل إلى مرحلة أخرى من التسيير ؛ أي التسيير الذي يجلب لنا موارد مالية ولا نكون عبء على الدولة ولو جزئياً... الآن توجد ما يسمى بعمليات خارج الميزانية OHB هذه العمليات غير مستقلة تماماً وتمثل نسبة قليلة جداً من ميزانية الجامعة، مثلاً في كلية الحقوق عندما تتلقى الجامعة مقابل لقاء ما تقدمه من تكوين للمحامين. ولكن، يبقى مردودها قليل مقارنة بما تخصصه الوصاية. إذن، لا بد من تكثيف الجهود للتوجه للتمويل الذاتي ويتحقق ذلك برفع مستوى الجامعة وبالجودة وبالنظرة الاقتصادية للجامعة، ولا بد من إعادة النظر في النصوص القانونية التي تنظم العمليات خارج الميزانية لحماية كل الأطراف ولتسهيل عملية خروج ودخول الموارد المالية من وإلى الجامعة...
E5	يتطلب الأمر مزيد من العمل وعدم الاتكالية على الدولة...
E6	إذا كانت هناك علاقة بين المجتمع الخارجي والجامعة لإيجاد حلول والمشاركة في التنمية الوطنية نستطيع إيجاد مصادر للتمويل الذاتي... أيضاً يتوقف الأمر على وجود مؤسسات اقتصادية بالمنطقة وهل تتماشى مع الفروع التي تدرس في الجامعة ؟ توجد إمكانية. ولكن، تحتاج إلى تغيير الذهنيات فمثلاً على مستوى المخابر لا بد أن نغير ذهنية غلق المخابر... المخابر لا بد أن تفتح خلال 24 ساعة وعلى طول أيام السنة...
E7	الوزارة الوصية تدعو لذلك. ولكن، من أين تمول الجامعة ذاتها ؟ اقتصادنا غير قوي لنقدم له خدمات ويقدم لنا مقابل ذلك... القانون لا يعرقل ذلك من ناحية إذا تحصلت الجامعة على تمويل في إطار اتفاقية سيعود للوصاية وبحسب في ميزانية الجامعة للسنة المقبلة...
E8	الجامعة الآن لا تنتج... حملت لنا المسؤولية في التمويل. ولكن، يبقى المحيط الاقتصادي والاجتماعي مغلق... اليوم يطلب من المخابر التوجه للتمويل الذاتي. ولكن، لا يسمح لها بذلك، لا يوجد إطار لذلك...
E10	توجد إمكانية. ولكن، يبقى إذا كانت لدى الجامعة مشاريع تحقق لها ذلك...
E11	ممكن جداً، إذا فتح مجال للابتكار والشراكة مع القطاع الخاص الجامعة ستحصل على التمويل...
E12	حالياً غير ممكن. لكن، لا بد من التوجه إليه تدريجياً ويجب أن تسمح الدولة للجامعة باستعمال موارد أخرى... لا نملك المهارات لإدارة مؤسسة عمومية اقتصادياً... المسيرين العموميون لا يملكون هذه

المهارات... لا نطلب تسيير الجامعة من طرف الخواص، لابد من كفاءات مضاعفة، أن يتقن المسير التسيير الإداري الأكاديمي والتسيير التجاري والتسويق... يحتاج هذا إلى وقت... إذا تمكنا من ذلك يمكن أن نحقق الاستقلالية. لكن، لا نقصد هنا الاستقلالية 100% لابد من تحقيق التوازن، نسبة للتمويل الذاتي ونسبة للتمويل من الدولة لتبقى الدولة دائماً هي التي تتحكم في زمام الأمور... أعتقد أنه من الأحسن أن تكون بنسبة 50% لكليهما... يتطلب الأمر تقييم ومراقبة وتوجهات وتصورات وحاجات... عمل كبير...

من خلال الجدول 71 يتضح من آراء بعض المبحوثين أنه على مستوى الجامعة حالياً لا يمكن التمويل الذاتي ؛ لأن ذلك يتطلب قاعدة صلبة لمفهوم الجامعة الحقيقية ؛ أي بناء الجامعة على أسس صحيحة. لكن، يمكن لمخابر البحث أن تتجه للتمويل الذاتي. ورغم أن الوزارة الوصية دعت إلى ذلك إلا أنها لم تمنح الآليات ولم تسمح بها، حيث طُلب من مخابر البحث التوجه للتمويل الذاتي. ولكن، لم يُسمح لها بذلك ولم توجد إطار لذلك، كما أن اقتصاد البلاد غير قوي. وبالتالي، لا يسمح للجامعة بتقديم خدمات له ويقدم لها مقابل لذلك، أيضاً المحيط الاقتصادي والاجتماعي مغلق ويجب أن تتوافق احتياجاته مع اختصاصات ومجالات البحث بالجامعة. وحسب رأي البعض الآخر، فإنه يجب مضاعفة الكفاءات للتمكن من إدارة الجامعة اقتصادياً ؛ أي أن يتقن المسير التسيير الأكاديمي والتسيير التجاري والتسويق، وقد تكون الاستقلالية التي مُنحت للجامعة ثم للكليات والمخابر كافية لتعلمها تسيير الميزانية، يبقى الإشكال متعلق بتنويع مصادر التمويل التي تخفف العبء على الدولة، وهذا يستدعي التوجه التدريجي لتحقيق الاستقلالية المالية الجزئية. وهنا، يؤكد المبحوثين على تنويع مصادر التمويل وليس الاستقلالية الكاملة عن الدولة. إذن، يتطلب الأمر بذل الكثير من الجهود لتغيير الذهنيات وأن تبادر الجامعة بفتح المجال للابتكار والشراكة مع القطاع الخاص وإعادة النظر في النصوص القانونية التي تحكم وتنظم العمليات خارج الميزانية.

5. المنافسة

إن تحديد الجامعة لمنافسيها وصياغة الاستراتيجيات التي يمكن أن تتبناها للتفوق والتميز عليهم يمثل أحد المحاور الكبرى لتسويق مخرجاتها، وباعتبار أن الهدف الأساسي من مواجهة المنافسة هو تحسين الموقع التنافسي، فإنه يستدعي أن تكون الجامعة منافسة من خلال العمل بجد للتحدي المباشر لمنافسيها من أجل تحسين موقعها وجذب المزيد من العملاء وتحسين صورة علامتها. وعليه، مشروع التسويق الذي يعتبر كآلية لإنشاء الجامعة الريادية لا يمكن أن يتقرر إلا من خلال تفاعل الجامعة مع توجهات المنافسة. لذلك، سيتم التعرف في هذا الجزء على آراء المبحوثين حول توجه جامعة باتنة 1 إلى المنافسة التي ستدعم تقرير مشروع التسويق.

– أهمية إنشاء خلية مكلفة بدراسة مستوى وجودة الوظيفة التعليمية والبحثية وتوجهات الوظيفة الثالثة لمختلف الجامعات ومراكز البحوث والدراسات الوطنية والأجنبية

إن عمل الجامعة في ظل بيئة ديناميكية يحكمها اقتصاد المعرفة يفرض عليها التحدي المباشر لاستباق دراسة الاحتياجات المجتمعية والعمل على تلبيتها من خلال الاعتماد على طرق وأساليب وحلول حديثة. من هذا المنطلق، تم طرح سؤال للمبحوثين حول أهمية إنشاء خلية تتشكل من مجموعة من الباحثين والخبراء مكلفة بدراسة مستوى وجودة الوظيفة التعليمية والبحثية وتوجهات الوظيفة الثالثة لمختلف الجامعات ومراكز البحوث والدراسات الوطنية والأجنبية، فكانت الإجابات كما هي موضحة في الجدول الآتي :

جدول 72 : آراء المبحوثين حول أهمية إنشاء خلية مكلفة بدراسة مستوى وجودة الوظيفة التعليمية والبحثية وتوجهات الوظيفة الثالثة لمختلف الجامعات ومراكز البحوث والدراسات الوطنية والأجنبية

المقابلة	رأي المقابل
E1	هذه ليست مهمة خلية التسويق، الوحيد الذي يمكن أن يؤدي هذه المهمة هو الباحث ؛ لأنه هو الذي يتابع ما توصل إليه البحث في مجاله... هذه تبقى تحت مسؤولية الباحث...
E3	الوزارة الوصية كرست آليات الكترونية وهي قواعد بيانات من خلالها يمكن الاطلاع على الإنتاج العلمي للأساتذة والباحثين وهي تساهم في تتمين منتوج الطالب والأستاذ في الجامعة... آليات الضبط موجودة. ولكن، تحتاج إلى تفعيل فقط، كما نحتاج إلى ربط شبكة من العلاقات مع مختلف القطاعات ؛ لأننا مرتبطين بعدة وزارات، فمثلاً لا بد أن نكون على علم بواقع قطاع الصحة، قطاع الموارد المائية، ...
E4	إنشاء خلية لا يكفي، أعتقد أن الأمر يتطلب إنشاء مؤسسة أو مركز وطني يشكل خلايا على مستوى الجامعات مكلف بمتابعة انجاز الأعمال وحمايتها في جميع المجالات والتخصصات والاطلاع على ما تم انجازه في مراكز ومخابر البحث وماذا يطرح من مستجدات ؟ ...
E6	الوصاية اليوم شغلها الشاغل هي جودة التعليم ؛ لأن في البلدان الأجنبية ضمان الجودة أمر مهم جداً، معنى الجودة احترام الوقت، تقييم الطالب، التعامل مع الطالب، مع الإداري، ... الجودة تشمل كل شيء... لا بد من التعامل مع المجالات العالمية لمجارات التقدم في البحث العلمي، لا بد أن تكون الجامعة مبادرة، لا بد من الإيمان... مشكلتنا أننا غير مؤمنين بالبحث العلمي...
E7	اعتماد هذه المؤشرات من أجل التأثير الإيجابي في تصنيفها الدولي والمحلي... إنشاء الجمعيات واللجان ليس هدف في حد ذاته وإنما الهدف في تفعيل دور هذه اللجان...
E9	بالنسبة لي التنافس يكون في الخريجين...
E10	اليقظة التنافسية تساعدني على التنافسية... خلية الجودة يمكنها التكفل بهذه الوظيفة...
E11	خلية الجودة يمكن أن تقوم بهذا الدور... هذا يدخل في رغبة الجامعة في الاستفادة من التسهيلات الموجودة في الحياة اليومية... توجد عدة أدوات تستغل قواعد بيانات هي متاحة مجاناً يمكن الاستفادة منها مثل Google Alerts والذي يتيح للمسجلين فيه كل جديد عن مجالات اهتمامه...

الهيكل موجود، خلية الجودة موجودة المهم أن يكون الفريق ديناميكي وعلى اطلاع مستمر...	
لا بد من خلية. ولكن، لا بد أيضاً من متخصصين للقيام بهذا العمل...	E12

من خلال الجدول 72 يتضح من آراء بعض المبحوثين أن الأمر قد يتطلب إنشاء مركز وطني يشكل خلايا على مستوى الجامعة يعمل بها متخصصون مهمتهم متابعة انجاز الأعمال وحمايتها في جميع المجالات والتخصصات والاطلاع على ما تم انجازه في مراكز ومخابر البحث. لكن، يبقى إنشاء هذه المراكز أو الخلايا ليس هدفاً في حد ذاته وإنما يجب تفعيل دورها. في حين يرى البعض الآخر أن خلية الجودة الموجودة على مستوى الجامعة يمكن أن تقوم بهذا الدور، بل يمكن أي يقوم بها الباحث بنفسه من خلال متابعة كل ما هو جديد في مجاله والتعامل مع المجالات العالمية. وذلك، من خلال الآليات الالكترونية التي كرسنها الوصاية، والتي من خلالها يمكن الإطلاع على الإنتاج العلمي أو يمكن للباحثين الاستفادة من التسهيلات الموجودة كأدوات التي تستغل قواعد البيانات وهي متاحة مجاناً. إذن، الآليات موجودة تحتاج إلى تفعيل من خلال وجود فريق عمل ديناميكي وإلى ربط شبكة علاقات مع مختلف القطاعات.

- أهمية التركيز على العوامل الأساسية للسوق في عمليات وأنشطة الجامعة

منافسة الجامعة تشير إلى بروز مفهوم السوق وآلياته ودخوله في عمق عمليات وأنشطة الجامعة. لذلك، تظهر حتمية التركيز على العوامل الأساسية للسوق. من هذا المنطلق، تم طرح سؤال للمبحوثين عن أهمية التركيز على العوامل الأساسية للسوق في عمليات وأنشطة الجامعة (التركيز على العميل "الطالب والصناعة"، المنافسين "الجامعات الأجنبية والوطنية"، مراكز البحث، "...، مختلف أصحاب المصلحة)، فكانت الإجابات كما هي موضحة في الجدول الآتي :

جدول 73 : آراء المبحوثين حول أهمية التركيز على العوامل الأساسية للسوق في عمليات وأنشطة الجامعة

المقابلة	رأي المقابل
E3	الجامعة بقيت راكدة لأنها لم تدخل في إطار العمل التنافسي... في الأخير ظهر ما يسمى بترتيب الجامعات، الجامعة عند معرفة ترتيبها على المستوى الوطني أو الدولي تعرف قيمتها... للأسف ما جرى في الجزائر هو تقسيم الجامعات عكس بعض الدول التي جرى فيها تجميع الجامعات... جامعة باتنة كانت مقروئيتها عالية عند تقسيمها كل جامعة تصنف على حدة ربما من الناحية التنظيمية سهلت المهام. لكن، من الناحية المستقبلية له تأثير سلبي على الجامعتين... للأسف الجامعة لا ترى إلا الطالب... راتب الأستاذ من الدولة... تصور لو كانت الجامعة حرة ودخل الأستاذ مرتبط بقيمة الجامعة... مقولة أن لكل حامل شهادة البكالوريا مقعد في الجامعة لا بد أن

<p>تنتهي... الجامعة للنخبة... القطاع الصناعي فارغ مثال عدد الأطباء أضعاف عدد البنائين. إذن، ليس لدينا مشكلة في ارتفاع نسبة الناجحين في البكالوريا وإنما لابد أن تكون نسبة للتكوين المهني...</p>	
<p>E4 بالنسبة لي، لابد أن تكون أولوية داخل الجامعة ؛ لأن هذا ما يعطي معنى لإشعاع الجامعة على المحيط الخارجي وللوصول لهذا الأمر لابد أن يكون أعضاء الجامعة أساتذة، طلبة، ... في مستوى عالي للمنافسة مع الجامعات الأخرى... ورغم أولوية الجامعة المتمثلة في التكوين وتخريج مهندسين ودكاترة، ... إلا أنها لابد أن تتحمل مهمة أخرى وهي المساهمة في تطوير البلاد. وبالتالي، لابد أن تولي الجامعة أهمية كبيرة لهذه الثلاثية لترفع مستواها وإيجاد الأفكار الجديدة والأموال والإمكانيات المناسبة والتي هي عبارة عن حلقة متكاملة...</p>	
<p>E5 هذا يتطلب إعادة هيكلة... مفهوم الجامعة خاطئ... يجب على الجامعة أن تحدد أهدافها ومن ثم تحديد الآليات المساعدة على تحقيق الأهداف...</p>	
<p>E7 الواقع الحالي لا يبعث على التفاؤل. ولكن، قد تحدث تغييرات جذرية... المسؤول قد يؤثر بشكل كبير في الجامعة من خلال العلاقات...</p>	
<p>E10 أعتقد أن الفكر التسويقي لابد أن يُبنى من طرف الوزارة الوصية ثم يتبنى من خلال التحسيس على مستوى الجامعة ثم على مستوى الكليات... رغم العراقيل يمكن للجامعة أن تبادر بتبني بعض الممارسات التسويقية... مسؤول الجامعة يستطيع ذلك. لكن، يحتاج أيضاً إلى دعم الوزارة...</p>	
<p>E11 هذا التوجه سيضع الجامعة في الطريق الصحيح... عندما يؤثر كل شيء بطريقة علمية معناه وضعنا الجامعة على الطريق الصحيح...</p>	
<p>E12 الجامعة الجزائرية تفتقد للمنافسة... الحاجة هي التمويل والتسيير لابد أن تكون الجامعة دائماً عمومية... طبيعة المجتمع الجزائري يستدعي عدم تطبيق التوجه التسويقي 100%... نحن لسنا في تنافس... هؤلاء هم شركاء وغير منافسين من المستحيل أن يكونوا منافسين ؛ لأن الجامعة لابد أن تعمل معهم لتتفوق... في النظام الراديكالي يمكن التحدث عن المنافسين... النظام الراديكالي لا يتناسب مع طبيعة المجتمع الجزائري لذا من الصعب أن نتحدث عن المنافسين... لابد أن تبقى الجامعة تقدم خدمة عمومية والخدمة العمومية لها أهدافها... نحن نريد هذا التوجه لمساعدة الجامعة ولرفع مستواها... آليات التوجه التسويقي مهمة من جانب التمويل، تحسين النوعية. لكن، لابد من تحقيق التوازن ؛ لأن أقصى هذا التوجه سيكون سلبي أكثر منه إيجابي، السلبية هنا تكمن في أن الجامعة ستصبح رأسمالية، ستصبح راديكالية، بمعنى أن التعليم غير متاح للجميع وهذا هو النظام الأمريكي... النظام الفرنسي هو نظام متوازن أي النظام العمومي يضمن التعليم للجميع ومن جانب يوجد تحسين للنوعية... في رأيي الشخصي، هذا أحسن نظام يمكن تطبيقه على مجتمعنا. إذن، لابد من التوازن معناه أن الدولة تمويل التعليم والجامعة تمويل لتحسين النوعية...</p>	

من خلال الجدول 73 يتضح من آراء الباحثين أن التوجه للتركيز على العوامل الأساسية للسوق سيضع الجامعة في الطريق الصحيح، ويجب أن يكون ضمن أولويات الجامعة، وسيؤثر ذلك إيجابياً على صورة الجامعة من طرف البيئة الخارجية. لذلك، يجب أن تولي الجامعة أهمية كبيرة لهذه العوامل لإيجاد الأفكار الجديدة والتمويل والإمكانيات الكافية.

ورغم أن الجامعة قد تأثرت مقروئيتها بسبب تقسيم الجامعة الأم إلا أن الأمر يتطلب تحديد هدف الدخول في إطار العمل التنافسي بتحسين ترتيبها على المستوى الوطني والدولي من خلال تحديد الآليات المساعدة على ذلك لاستعادة وتحسين مكانتها. وهنا، يكمن دور الفكر التسويقي الذي يجعل مركز اهتمام الجامعة في الطالب والصناعة والمنافسين والشركاء. وعليه، تبني الفكر التسويقي يجب أن يكون من طرف الوزارة الوصية أولاً ثم يُتبنى على مستوى الجامعات والكليات. ورغم ذلك، يمكن أن تكون مبادرات من طرف الجامعة خاصة إذا كانت لمسؤول الجامعة توجهات تسويقية. وحسب أحد المبحوثين، فإن طبيعة المجتمع الجزائري والمرحلة الحالية التي تمر بها الجامعة تستدعي تعاونها مع الجامعات ومخابر ومراكز البحث الوطنية؛ لأن هدف الجامعة بالأساس هو تقديم خدمات اجتماعية. وبالتالي، الغرض من هذا التوجه هو تحسين مستوى الجامعة.

ثانياً : تحليل النتائج

من خلال عرض وتحليل محتوى المقابلات المتعلقة بالمحور الثاني الذي يهدف إلى التعرف على وجهة نظر الفاعلين في جامعة باتنة 1 حول مدى دعم التوجه الريادي للجامعة تقريرها لمشروع التسويق، اتضح ما يلي :

1. الابتكار

- توجه الجامعة لتلبية الاحتياجات المجتمعية يستوجب دراسة الطلب الاجتماعي وهذا يستدعي تغيير الجوهر؛ أي التغيير في طريقة التفكير وفي التوجهات. لكن، كخطوة أولى يمكن أن تسعى الجامعة إلى استغلال الموارد والإمكانيات المتاحة من خلال عوامل التفعيل التي غالباً ما تتمثل في القرارات والقوانين؛
- تتوفر الجامعة على كوادر قوية موجودة في معهد العلوم البيطرية والفلاحية وكلية علوم المادة. لكن، هذه الكوادر لم ترق إلى درجة الابتكار بسبب عدم تفعيل نظام الحوافز، الجامعة لم تطبق التسويق الداخلي؛ خلية الجودة لغاية اليوم لا تؤدي دورها بالمستوى المطلوب؛ تسعى دمج الابتكار يستدعي سياسة منتهجة من طرف الوصاية؛ السوق يلجأ إلى الاستيراد ولا توجد حاجة إلى المنتج المحلي؛
- يمكن ابتكار علامة تجارية وأكاديمية كمرحلة أولى على مستوى معهد العلوم البيطرية والفلاحية وكلية علوم المادة، أين تحققت قاعدة بحثية يمكن الاعتماد عليها، ويستدعي الأمر تغيير الذهنيات والسعي لتحقيق مكانة لجذب العملاء، الطلبة أو الصناعة.

2. المخاطرة

- الجامعة تحملت مخاطر كبيرة. وبالتالي، يمكن تقرير مشروع التسويق، ويتطلب ذلك حرية الجامعة والاقتصاد وحدث ثورة في المورد البشري وفي الذهنيات لتثمين وتسيير الإمكانيات الموجودة بأفكار جديدة تتوجه بفكر اقتصادي ودعم الوصاية من خلال منح الاستقلالية للجامعة مع المتابعة والمراقبة؛
- تعرف الجامعة وضعية صعبة بسبب أزمة النقشف التي تشهدها البلاد. لكن، يمكن استغلال الموارد الموجودة بالجامعة لتقرير مشروع التسويق في خضم خدمة السياسة الاجتماعية من خلال وجود إرادة وعنصر بشري جديد وتوفير القاعدة القانونية.

3. المبادرة

- ترتبط المبادرة لتفعيل العلاقة بين الجامعة والبيئة الخارجية بالذكاء وآلية خلق المبادرة وبالحاجة وبالمنظور السياسي الذي يقرب كل طرف من الآخر؛
- ضرورة إنشاء مصلحة أو قسم أو مكتب للتسويق بالجامعة ويجب إدارته بمهارات تسويقية، واقتراح في هذا الإطار إنشاء نيابة لمديرية الجامعة مكلفة بالجودة والريادية وتسويق مخرجات الجامعة، ويحتاج ذلك إلى تغيير الذهنيات المقاومة للتغيير، إرساء القاعدة القانونية المنظمة وتفعيل نظام الحوافز.

4. الاستقلالية

- ضرورة التوجه إلى تحقيق مزيد من الاستقلالية للجامعة، ويتطلب الأمر التأطير من خلال إحداث ثورة في القوانين لمنح الحرية للجامعة وتنظيمها وتطوير المهارات والكفاءات لإدارتها في إطار التوجه العام لسياسة الوصاية؛
- التوجه للتمويل الذاتي أو لتنويع مصادر التمويل يمكن أن يكون على مستوى مخابر البحث كمرحلة أولية، ويتطلب ذلك تغيير الذهنيات ومبادرة الجامعة بفتح المجال للابتكار والشراكة مع القطاع الخاص ولإعادة النظر في النصوص القانونية التي تحكم وتنظم العمليات خارج الميزانية.

5. المنافسة

- دراسة مستوى وجودة الوظيفة التعليمية والبحثية وتوجهات الوظيفة الثالثة لمختلف الجامعات ومراكز البحوث والدراسات الوطنية والأجنبية يمكن أن تكون من خلال خلية الجودة أو الآليات الالكترونية المكرسة من طرف الوصاية، وهي تحتاج إلى تفعيل من خلال وجود فريق عمل ديناميكي وإلى ربط شبكة علاقات مع مختلف القطاعات؛

- التركيز على العوامل الأساسية للسوق يجب أن يكون ضمن أولويات الجامعة، وتقسيم الجامعة الأم يفرض على جامعة باتنة 1 الدخول في إطار العمل التنافسي لتحسين ترتيبها على المستوى الوطني والدولي من خلال تحديد الآليات المساعدة على ذلك.

من خلال النتائج أعلاه تبين أن آراء المبحوثين تؤكد على أن التوجه الريادي في هذه المرحلة موجود كإدراك، وهذا سيساعد على تجاوز مختلف النقائص لتجسيده واقعيًا. لذلك، يكفي تفعيل وتممين الإمكانيات المتاحة بالجامعة لرفع مستوى التوجه الريادي للجامعة، وهذا سيدعم مشروع التسويق في الجامعة. وهذا ما يؤكد على أن التوجه الريادي لجامعة باتنة 1 يمكن أن يدعم تقريرها لمشروع التسويق.

خلاصة الفصل السادس

في هذا الفصل، تم التطرق للجزء الثاني من المقابلة والمتعلق بدراسة تقرير مشروع التسويق في جامعة باتنة 1. وذلك، من خلال عرض وتحليل آراء المبحوثين حول أثر إدارة الجامعة كمنظمة اقتصادية على صفتها الأكاديمية وأثر تبنيها للممارسات التسويقية على وظيفتها التعليمية والبحثية وأهمية تسويق مخرجات الجامعة ومعوقات تبني فكرة تسويق مخرجات الجامعة من طرف جامعة باتنة 1، واتضح أن جامعة باتنة 1 يمكن أن تقرر مشروع تسويق مخرجات الجامعة من خلال توفير الأطر والآليات العاملة على إنجاز هذا المشروع.

وأيضاً من خلال عرض وتحليل آراء المبحوثين حول كل بعد من أبعاد التوجه الريادي لجامعة باتنة 1، الابتكار، المخاطرة، المبادرة، الاستقلالية والمنافسة، واتضح أن وجود إدراك بأهمية التوجه الريادي للجامعة في المرحلة الراهنة يمكن أن يدعم مشروع تسويق مخرجات الجامعة.

مناقشة عامة

مناقشة عامة

جاء هذا البحث من أجل اقتراح فكرة تسويق مخرجات الجامعة كآلية تساهم في إنشاء جامعات ريادية بالجزائر، حيث تمحورت الإشكالية العامة له في سؤال رئيسي تمثل في :

كيف يمكن تطبيق آلية التسويق للمساهمة في إنشاء جامعة ريادية بالجزائر وتحديدًا بجامعة باتنة 1 ؟

وللإجابة على هذا السؤال مر البحث بعدة مراحل ؛ فبعد الدراسة النظرية التي خرجت بتصور عن ظاهرة الريادية، ومفهوم الجامعة الريادية وطبيعة العلاقة بين الجامعة والبيئة الخارجية في إطار هذا المفهوم، ثم الخروج بتصور عن كيفية تطبيق الممارسات التسويقية على مخرجات الجامعة، وبالانتقال إلى دراسة واقع الجامعة الجزائرية بصفة عامة، جاء تركيز البحث على دراسة وتقييم وضعية جامعة باتنة 1 من خلال الاعتماد بشكل أساسي على مقابلة 12 مبحوثاً مثلوا عدة مستويات إدارية وتخصصات علمية في الجامعة. وعليه، كانت نتائج الإجابة على أسئلة البحث كما يلي :

- تم التأكيد على إمكانية تكييف نموذج التسويق في المنظمات الاقتصادية بتطبيقه على الجامعة من خلال طرح تصور نظري وياتبع تسلسل منطقي لمراحل صياغة وتنفيذ إستراتيجية تسويقية في منظمات اقتصادية. وذلك، بإسقاط الإطار النظري؛
- تأكد وجود إدراك ايجابي من قبل الوزارة الوصية بوجود تحول الجامعات الجزائرية إلى جامعات ريادية من خلال البحث الوثائقي والملاحظة، استعمل في ذلك تحليل كمي لعدة مؤشرات وعبر عدة مراحل؛
- تبين أن جامعة باتنة 1 تملك إمكانيات معتبرة للتطور إلى جامعة ريادية، وتم ذلك بالاعتماد على معلومات أولية مستقاة من تحليل ومناقشة وجهات نظر الفاعلين في الجامعة حول مكونات البيئة الداخلية والخارجية لجامعة باتنة 1 ومدى جاهزيتها للتحويل إلى جامعة ريادية؛
- اتضح أن جامعة باتنة 1 تتوفر على الحد الأدنى من الشروط لتقرير مشروع تسويق مخرجات الجامعة، وهذا من خلال اعتماد وجهة نظر الفاعلين في الجامعة حول أهمية الممارسات التسويقية وجدواها رغم وجود بعض المعوقات التي يمكن التحكم فيها نسبياً؛
- وفي الأخير، تم التأكيد على أن وجود التوجه الريادي لجامعة باتنة 1 كإدراك يمكن أن يدعم تقرير مشروع التسويق، وذلك أيضاً من وجهة نظر الفاعلين في الجامعة.

جاء طرح إشكالية البحث ومعالجتها باستعمال منهج استنباطي من الكل إلى الجزء من حيث وضع تصور كلي ثم تجزئته. وكان ذلك على مستويين : المستوى الأول، وهو خاص بالبحث ككل حيث تمثل في الانتقال التدريجي من الإطار النظري العام إلى الإطار التطبيقي الخاص (الجامعة الجزائرية) ؛ أما المستوى الثاني، فهو خاص بالجزء التطبيقي من البحث حيث تم الانتقال من معالجة الكل وهو الجامعة الجزائرية بالتركيز على الوزارة الوصية ثم الانتقال إلى الجزء بالنزول إلى واقع تخصيص البحث بجامعة باتنة 1 على وجه التحديد. وبنفس الطريقة وضعت أسئلة البحث والسابق الإشارة إلى الإجابة عليها.

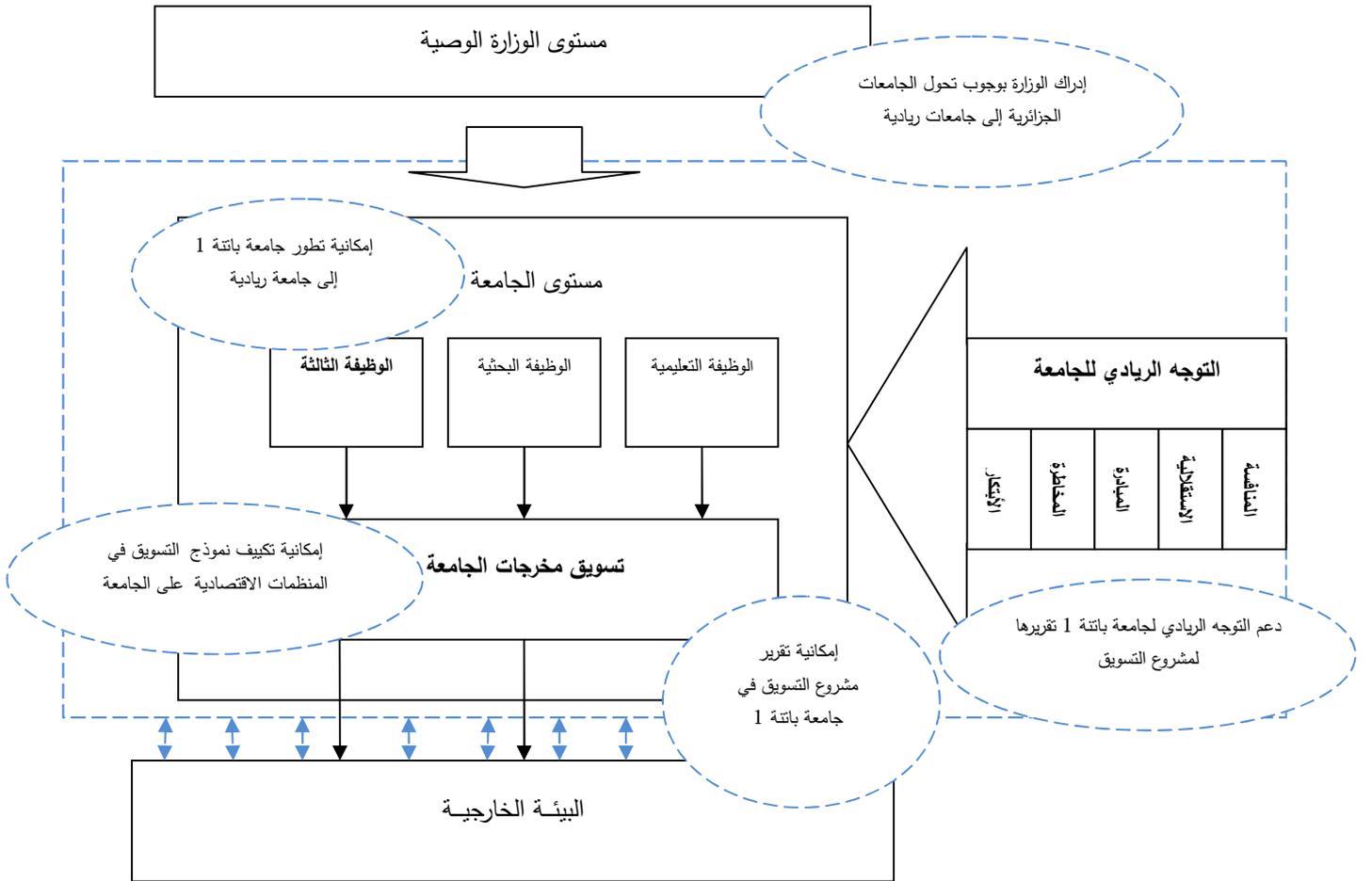
واستعمال المنهج الاستقرائي بالإجابة على أسئلة البحث يقود إلى استخلاص تصور عن كيفية تطبيق آلية التسويق للمساهمة في إنشاء جامعة ريادية. وعليه، انطلق البحث من فكرة إمكانية تكييف نموذج التسويق في المنظمات الاقتصادية وتجهيزه ليتفق مع معطيات المؤسسة الجامعية وبالإستعانة بإسقاط الإطار النظري، تم تحقيق هذا الهدف نظريا من خلال طرح تصور واقعي مستقى من واقع الملاحظة الميدانية للجامعة وبالاعتماد على الأطر النظرية المتعارف عليها تنظيرا. ومن هنا، أصبحت صياغة نموذج مطلق متاح للجامعات لتسويق مخرجاتها جاهز للتطبيق.

وبالتأكد من وجود إمكانية لتقرير مشروع التسويق في جامعة باتنة 1 بدعم توجهها الريادي، وقبل ذلك، وجود إمكانية لتطور جامعة باتنة 1 إلى جامعة ريادية، ويدعمها في ذلك وجود إدراك إيجابي من قبل الوصاية بضرورة التوجه بالجامعات إلى الريادية ؛ يمكن القول وباستعمال الاستقراء أن ما تحتاج إليه الجامعة الجزائرية هو تفعيل علاقتها بالبيئة الخارجية خدمة لمصالحها ومصالح المجتمع المتنوعة. وما دام أن الإدارة، على المستويين الجزئي والكلي، تدرك أهمية استخدام الممارسات التسويقية وتقر بضرورة الإسراع في تطبيقها على مخرجات الجامعة لتحقيق التحول إلى جامعة ريادية، يتأكد أن التسويق يساهم في إنشاء جامعة ريادية من خلال تطبيق الممارسات التسويقية على مخرجاتها لتفعيل العلاقة بينها وبين بيئتها الخارجية.

ويضيف هذا البحث نموذج مقترح للتسويق الجامعي كمنظمة اقتصادية ينتظر تجربته من خلال دراسات لاحقة.

وهذا الطرح يمكن تلخيصه في هذا الإطار التصوري لسيورة هذا البحث.

شكل 25 : الإطار التصوري للبحث



المصدر : من إعداد الباحثة

الخاتمة

الخاتمة

مما لا شك فيه أن تقاطع اقتصاد السوق مع اقتصاد المعارف أحدث تغييرات وتحولات على المستوى التنظيري والتطبيقي. وكانت التغييرات التي طالت التوجه الاستراتيجي للجامعات أحد آثار هذه التحولات، حيث امتدت لتشمل مستويات أخرى أكثر عمقا تجسدت في جر الجامعة إلى تبني التوجه السوقي ولما لا استعمال آلياته في تنافس وتناسق بما يحقق أهداف الأفراد، المؤسسات والمجتمع. وتماشيا مع هذه المرحلة استحدثت العديد من المفاهيم الجديدة، وأصبح لزاما الاعتناء بمفهوم الجامعة الريادية كأحد هذه المفاهيم وكيفية إنشائها وتطويرها.

ومن هذا المنطلق، كان طرح إشكالية هذا البحث لدراسة مدى إدراك الجهات المعنية في الجزائر بضرورة التحول بالجامعة الجزائرية إلى الريادية، ومدى الاستعداد والجاهزية لتبني هذا المفهوم في الجامعة الجزائرية بشكل عام وفي جامعة باتنة 1 بشكل خاص. وقد طرحت عدة تساؤلات جزئية وتمت الإجابة عليها خلال مسار هذا البحث وتم تحقيق الأهداف المرجوة. وخالصة القول ستكون من خلال إبراز مساهمات هذا البحث والنتائج المتوصل إليها، النظرية منها والعملية.

1. مساهمات البحث النظرية

توصل البحث إلى مفهوم ينطوي على نظرة متعددة الأوجه للريادية، حيث اعتبرها على أنها مجموع الأعمال والنشاطات التي تسمح بخلق القيمة للفرد أو المجتمع من خلال عملية الابتكار التي تسمح باستغلال فرص لإنشاء مشروعات ومنظمات جديدة. واعتبر البحث أن تجسيد الجامعة الريادية سيعمل على تحفيز الروح الريادية لدى أعضاء الجامعة والثقافة الريادية لدى الجامعة وسيؤدي إلى تبني سلوكيات ريادية للجامعة أفراداً وتنظيماً، وهذا ما ينتج مواقف ريادية مختلفة.

اقترح البحث تصوراً لطبيعة دور الجامعة الريادية على مستوى البيئة الخارجية، والذي يتجسد في نقل المعرفة والتكنولوجيا. وذلك، من خلال قيادة الأعمال الأكاديمية بإنشاء الشركات التي قد تكون تابعة للجامعة أو مستقلة عنها، بحيث ينتج عن ذلك منتجات وخدمات قابلة للتسويق، أو من خلال أشكال أخرى لنقل مختلف المخرجات من الجامعة إلى البيئة الخارجية بصفة عامة والصناعة بصفة خاصة، والتي قد تكون في إطار نموذج الحزون الثلاثي أو نموذج الابتكار المفتوح أو غيرها من النماذج.

عمل البحث على بناء إطار مقترح لتسويق مخرجات الجامعة، حيث تجسد في مثلث التسويق الاستراتيجي للجامعة، من خلال تحديد مجال النشاط، مجال السوق ومجال التنافس للجامعة وخطة التسويق الاستراتيجي للجامعة، من خلال دراسة السوق، التجزئة السوقية والاستهداف، تثبيت صورة المخرجات عن طريق التمركز وبناء مقترحات لعناصر المزيج التسويقي المتعلقة بمخرجات الجامعة.

إضافةً إلى الخروج بإطار تصوري عن كيفية تطبيق آلية التسويق للمساهمة في إنشاء جامعة ريادية.

2. مساهمات البحث العملية

امتد البحث في تقييم وضعية الجامعة الجزائرية من الزاوية التقليدية (التعليم والبحث العلمي) إلى تقييم مدى توجهها نحو تبني الوظيفة الثالثة من خلال تقييم الجهود المبذولة للارتقاء بمستوى الجامعة الجزائرية إلى جامعة ريادية.

استقراء آراء الممثلين للفاعلين في جامعة باتنة 1 في إطار الدراسة الميدانية الاستطلاعية، مكن من صياغة مقترحات لصناع القرار سواء على مستوى السياسة العامة للدولة أو على مستوى الوزارة الوصية أو على مستوى الجامعة. وذلك، من أجل تمكين جامعة باتنة 1 أو الجامعة الجزائرية بصفة عامة من تبني مشروع التسويق والتطور إلى جامعة ريادية، حيث يمكن إيجاز أهم هذه المقترحات فيما يلي :

- تفعيل القانون رقم 15-21؛
- تفعيل دور الحكومة لإرساء الإطار القانوني الذي ينظم عملية التسيير الأكاديمي الاقتصادي للجامعات وكل أشكال التعاون مع القطاع الاقتصادي والاجتماعي؛
- منح هامش من الحرية والاستقلالية للجامعات ومزيد من الاستقلالية للكليات ومخابر البحث مع المتابعة والمراقبة وتطوير المهارات والكفاءات لإدارتها في إطار التوجه العام لسياسة الوصاية؛
- إيجاد منظور سياسي هدفه تقريب الجامعة بكل الأطراف المشاركة في التنمية الوطنية؛
- تعديل سياسة التوزيع الجغرافي وفقاً للمتطلبات الاقتصادية والاجتماعية؛
- منح الحرية للقطاع الاقتصادي والاجتماعي وتخفيض الاستيراد لخلق الحاجة إلى المنتج المحلي؛
- إرساء وتفعيل نظام الحوافز؛
- تغيير الذهنيات؛

- تسهيل الإجراءات الإدارية؛
- التدريب والتكوين في طرق وأساليب تسيير المؤسسات الاقتصادية التابعة للجامعات؛
- توفير المورد البشري والإمكانيات والآليات المناسبة من أجل إحداث عملية التنسيق بين الأطراف الثلاثة الجامعة-الحكومة-الصناعة؛
- نشر ثقافة الابتكار المفتوح؛
- توجيه التعليم والبحث العلمي لتقديم مخرجات تساهم في إيجاد حلول لمشكلات المجتمع؛
- تقرير وتنظيم العمليات خارج الميزانية، تخفيض الاعتماد على التمويل الحكومي؛
- دعم القاعدة الأكاديمية للجامعة لإنجاح التوجه إلى إدماج الإدارة الاقتصادية؛
- إنشاء نيابة لمديرية الجامعة مكلفة بالجودة والريادية وتسويق مخرجات الجامعة؛
- تكوين أساتذة متخصصين في مجال الريادية وتسهيل إجراءات فتح المسارات في هذا المجال؛
- التسويق أو الترويج للأشطة الهادفة إلى تشجيع الثقافة الريادية؛
- تبني الفكر الريادي في البرامج التكوينية؛
- تبني مسارين في الجامعة، مسار أكاديمي مهني ومسار أكاديمي بحث؛
- إعادة تنظيم مخابر الجامعة والاعتماد على معايير دولية في تقييمها؛
- إقحام الأساتذة والباحثين من أجل استغلال إمكانيات الجامعة؛
- تفعيل وتنويع محتوى اتفاقيات الشراكة مع التقييم والمتابعة؛
- تطبيق التسويق الداخلي في الجامعة؛
- ابتكار علامة تجارية وأكاديمية لمعهد العلوم البيطرية والفلاحية وكلية علوم المادة بالجامعة كمرحلة أولى؛
- ربط خلية الجودة بعلاقات مباشرة مع الجامعات الأجنبية المصنفة عالمياً؛
- تفعيل خلية الجودة والآليات الالكترونية المكرسة من خلال فريق عمل ديناميكي لربط شبكة علاقات مع مختلف القطاعات؛
- إدخال الجامعة في إطار العمل التنافسي لتحسين ترتيبها على المستوى الوطني والدولي؛
- تثمين وتفعيل الإذاعة ومركز السمعي البصري بالجامعة.

3. محدودية البحث

بالنسبة لمحدودية البحث من ناحية اختيار الموضوع :

- اقتصر البحث على دراسة عامل واحد فقط من العوامل المساهمة في إنشاء الجامعة الريادية والمتمثل في آلية تسويق مخرجات الجامعة، والذي يتعلق بشكل أكبر بعلاقة

الجامعة بالبيئة الخارجية. وبالتالي، تحفظ البحث على عدة عوامل يمكن أن تساهم أيضاً في إنشاء الجامعة الريادية سواء على مستوى العلاقة مع البيئة الخارجية أو على مستوى البيئة الداخلية للجامعة؛

- اقتصر البحث أيضاً على دراسة التسويق الجامعي المتعلق بالمخرجات الجامعية أكانت مخرجات تعليمية أو بحثية أو مخرجات الوظيفة الثالثة وتحفظ على دراسة التسويق التعليمي أو تسويق الخدمات التعليمية؛

أما بالنسبة لمحدودية البحث من الناحية المنهجية :

- اقتصر البحث على إجراء الدراسة الميدانية بجامعة جزائرية واحدة فقط، في حين أن أخذ عينة من الجامعات الجزائرية كان يمكن أن يعطي مصداقية أكثر لتعميم نتائج البحث؛

- صغر حجم العينة -12 مبحوثاً- بسبب كثرة انشغالات وضيق وقت المسؤولين في الجامعة، في حين أن أخذ عينة أكبر كان سيزيد أكثر في مصداقية النتائج؛

- اعتمد البحث على المقابلات مع الأشخاص الذين يشغلون مناصب اتخاذ القرار والذين لديهم خبرة مهنية في جامعة باتنة 1 فقط، حيث أن إجراء مقابلات أو تصميم استبيانات موجهة لأعضاء هيئة التدريس والأساتذة الباحثين في المخابر وطلبة الجامعة كان سيساهم أكثر في إثراء نتائج البحث.

4. آفاق البحث

بناءً على الحدود السابق ذكرها، وباعتبار أن البحث من المحاولات الأولى التي تناقش موضوع الجامعة الريادية باللغة العربية وفكرة تسويق المخرجات الجامعية ولا سيما إجراء الدراسة الميدانية في البيئة الجامعية الجزائرية. لذلك، يبقى البحث دراسة استشرافية استطلاعية في حاجة إلى الكثير من الدعم ببحوث مكملة تعمل على مناقشة وإثراء جوانب مختلفة وزوايا متعددة غير مدروسة.

فمن الناحية النظرية، يمكن أن تكون بحوث عدة تتناول العوامل الأخرى المساهمة في إنشاء الجامعة الريادية خاصة على مستوى البيئة الداخلية للجامعة، حيث أن موضوع الريادة الداخلية للجامعة أو البعد الداخلي للجامعة الريادية يعتبر من المواضيع التي من النادر إيجاد دراسة تناولته. كما يمكن أن تتناول بحوث أخرى موضوع التوجه الريادي للجامعة من خلال دراسات كمية لقياس التوجه الريادي للجامعة كمنظمة، الكليات، مخابر البحث، ... أو التوجه الريادي لأعضائها، الأساتذة، الباحثين، الطلبة والموظفين.

كما أن موضوع التسويق الجامعي له آفاق بحثية واسعة جداً، بحيث يمكن أن تكون بحوث عدة تتناول أجزاء من الإطار المقترح كمعالجة تسويق المخرجات التعليمية أو البحثية أو مخرجات الوظيفة الثالثة. أيضاً، يمكن التركيز على البعد الإستراتيجي أو البعد العملي للتسويق في الجامعة. ومن جانب آخر، دراسة الوظيفة التسويقية بالجامعة، إدارتها، أبعادها، ... كما يطرح نوع آخر من التسويق في الجامعة يحتاج إلى الكثير من المناقشة وهو التسويق الداخلي في الجامعة.

من الناحية العملية، يمكن أن تكون دراسات وبحوث عدة كامتداد للبحث كتوسيع عينة البحث لتشمل الأساتذة الباحثين والطلبة والموظفين في الجامعة، وتوسيع نطاق الدراسة لتشمل الجامعة الجزائرية بصفة عامة أو على الأقل عينة تمثل التقسيم الجهوي للجامعات الجزائرية.

يمكن أن يمتد البحث أيضاً بإجراء دراسة ميدانية على مستوى الوزارة الوصية ومديرية البحث العلمي بإجراء مقابلات شخصية مع صناع القرار لتقييم الاتجاهات المستقبلية للجامعة الجزائرية في هذا الإطار.

كما يقترح البحث إجراء دراسات مقارنة بين جامعات جزائرية ونماذج من جامعات أجنبية أو حتى عربية تقدمت بخطوات نحو الريادية للخروج بمقترحات تدعم توجه الجامعة الجزائرية إلى تحقيق الريادية.

في آخر هذا البحث يمكن القول أن إشكالية الجامعة الجزائرية اليوم ليست في عدم الاستقرار الذي تشهده، فالجامعات العالمية الكبرى التي حققت نجاحاً كبيراً في الريادية مرت هي الأخرى بمراحل شهدت فيها عدم الاستقرار وواجهت الكثير من العراقيل حتى حققت قاعدة أكاديمية كانت دعماً لتوجهها نحو الريادية، ولكن الإشكالية تكمن في مدى تكاتف الجهود لإخراج الجامعة الجزائرية بأسرع وقت ممكن من هذه المرحلة لتحقيق النجاح الأكاديمي والريادي في آن واحد...

المراجع

المراجع

أولا : المراجع باللغة العربية

(1) الكتب

1. أبو ملحم أحمد، أزمة التعليم العالي : وجهة نظر تتجاوز حدود الأقطار، العدد 98، بيروت، دار الفكر العربي، 1999.
2. إدريس ثابت عبد الرحمن ومرسي جمال الدين محمد ، التسويق المعاصر، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2005.
3. البروارى نزار عبد المجيد والبرزنجي أحمد محمد فهمي، استراتيجيات التسويق : المفاهيم- الأسس- الوظائف، الأردن، دار وائل، 2004.
4. البكري ثامر، التسويق : أسس ومفاهيم معاصرة، عمان، دار اليازوري، 2006.
5. الترتودي محمد عوض وجويحان أغادير عرفات، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات العليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، عمان، دار المسيرة، 2006.
6. الخطيب أحمد محمود ومعاينة عادل سالم، الإدارة الإبداعية للجامعات : نماذج حديثة، عمان، جدارا للكتاب العربي ؛ اريد، عالم الكتب الحديث، 2006.
7. الربيعاوي سعدون حمود جثير وآخرون، إدارة التسويق : أسس ومفاهيم معاصرة، عمان، دار غيداء، 2015.
8. الصحن محمد فريد وآخرون، التسويق، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003.
9. الصحن محمد فريد وعباس نبيلة، مبادئ التسويق، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004.
10. الصحن محمد فريد وأحمد طارق طه، إدارة التسويق في بيئة العولمة والانترنت، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2007.
11. العبادي هاشم فوزي دباس وآخرون، إدارة التعليم الجامعي : مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، عمان، مؤسسة الوراق، 2008.
12. العلاق بشير والطائي حميد عبد النبي، تسويق الخدمات، عمان، دار زهران، 2007.
13. النصور إياد عبد الفتاح والصغير عبد الرحمن بن عبد الله ، قضايا وتطبيقات تسويقية معاصرة، عمان، دار صفاء، 2014.
14. بدران إبراهيم والشيخ مصطفى، الريادية : الإبداع في إنشاء المشاريع، الأردن، دار الشروق، 2013.
15. جبر أحمد، إدارة التسويق : المفاهيم- الإستراتيجيات- التطبيقات، المنصورة، المكتبة العصرية، 2007.
16. زيدان عمرو علاء الدين، ريادة الأعمال : القوة الدافعة للاقتصاديات الوطنية، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007.
17. رشدي عثمان فريد، الريادة والعمل التطوعي، الأردن، دار الراية، 2013.
18. سراج الدين إسماعيل، حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي وابحث العلمي في مصر، الإسكندرية، مكتبة الإسكندرية، 2009.
19. سعد الله أبو القاسم، بحوث في التاريخ العربي الإسلامي، بيروت، دار الغرب الإسلامي، 2003.
20. صقر عبد العزيز الغريب، الجامعة والسلطة : دراسة تحليلية للعلاقة بين الجامعة والسلطة، القاهرة، الدار العالمية، 2005.
21. عبيدات محمد، إدارة التسويق المعاصر- مدخل سلوكي، عمان، 2006.

22. مبارك مجدي عوض، الريادة في الأعمال : المفاهيم والنماذج والمداخل العلمية، اريد، عالم الكتب الحديث، 2009.
23. محمود يوسف سيد و عامر حامد، رؤى جديدة لتطوير التعليم الجامعي، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، 2009.
24. مرسي محمد منير، الاتجاهات الحديثة في التعليم الجامعي المعاصر وأساليب تدريسه، القاهرة، عالم الكتب، 2002.

25. معلا ناجي وتوفيق رائف، أصول التسويق : مدخل تحليلي، عمان، دار وائل، 2005.

26. موسى كاظم عمران والساموك صفد حسام، الإعلام والتسويق الجامعي، بغداد، الدار الجامعية، 2012.

(2) المجالات والدوريات

1. أبو نبعة عبد العزيز، مفهوم تسويق التعليم العالي في خدمة المجتمع، مجلة المدير الناجح، 2013.
2. البرغوثي عماد أحمد وأبو سمرة محمود أحمد، مشكلات البحث العلمي في العالم العربي، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد 15، العدد 2، جوان 2007.
3. الحدراوي حامد كريم والكلابي أمير نعمة مخيف، دور التوجه الريادي في إدراك الزبون لجودة الخدمة "دراسة تطبيقية لآراء عينة من المنظمات السياحية (الفنادق) في محافظة النجف"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 1، 2013.
4. الصالح عثمان بن عبد الله، تنافسية مؤسسات التعليم العالي : إطار مقترح، مجلة الباحث، العدد 10، 2012.
5. الضمور هاني حامد والشمايلة حمزة نبيه، التوجه التسويقي لدى مؤسسات التعليم العالي في الأردن "دراسة تحليلية ميدانية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 3، العدد 3، 2007.
6. العبادي هاشم فوزي وآخرون، الريادة الإستراتيجية ودورها في صياغة إستراتيجية التسويق الريادي في منظمات الأعمال - دراسة تطبيقية في معمل بيبي الكوفة -، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 4، 2010.
7. العبيدي بشار محمد خليل والعزاوي سحر أحمد كرجي، الإبداع المنظمي وأثره في تحسين جودة المنتج (دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية/الوزيرية)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 84، 2010.
8. بوظانة عبد الله، اتجاهات وتجارب جديدة في التعليم العالي : سياسات التغيير والنمو في مجال التعليم العالي، المجلة العربية للتعليم العالي، 1995.
9. ثجيل ربيع قاسم والجوارين عدنان فرحان، معوقات البحث العلمي في مراكز الدراسات والبحوث في جامعة البصرة (دراسة ميدانية)، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية، المجلد 8، العدد 24، 2012.
10. سلاطونية بلقاسم وبن تركي أسماء، العلاقة التكاملية بين الجامعة والمجتمع ومسألة التنمية الاجتماعية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 35/34، جامعة بسكرة، 2014.
11. عبابنة رائد اسماعيل وحتاملة ماجد أحمد، دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 9، العدد 4، 2013.
12. عبد اللطيف عبد اللطيف وجودة محفوظ أحمد، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية - دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة-، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 26، العدد 2، 2010.

13. قوجيل محمد وقرشي يوسف، سياسات دعم المقاولاتية في الجزائر، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 7، 2015.
- (3) المؤتمرات والملتقيات**
1. المخلافي عبد الملك طاهر، واقع التعليم لريادة الأعمال في الجامعات الحكومية السعودية - دراسة تحليلية -، المؤتمر الأول لكليات إدارة الأعمال بجامعات دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، جامعة الملك سعود، 16-17 فيفري 2014.
2. باطويح محمد عمر، البحث العلمي الجامعي ودوره في تنمية الموارد الاقتصادية (دراسة نظرية تحليلية)، المؤتمر العربي الثاني للبحوث الإدارية والنشر، الشارقة، 2-3 أبريل 2002.
3. بروش زين الدين وبركان يوسف، مشروع تطبيق نظام الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر الواقع والآفاق، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، الجامعة الخليجية، 4-5 أبريل 2012.
4. بن فرج زوبنة ونوي نبيلة، نحو إستراتيجية لضمان جودة التعليم العالي في الجزائر - تقويم نماذج وخبرات معاصرة في ضمان جودة التعليم الجامعي : تقويم خبرات عربية -، المؤتمر العربي الدولي الرابع لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء، 1-3 أبريل 2014.
5. بن نعمة عبد المجيد، التعاون الجزائري الخارجي في مجال البحث العلمي وأثره في ترقية المخرجات، منتدى الشراكة المجتمعية الثاني في مجال البحث العلمي، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، 26-27 أبريل 2011.
6. حسن أميرة محمد علي أحمد، نحو توثيق العلاقة بين الجامعة والمجتمع، المؤتمر السادس "التعليم العالي ومتطلبات التنمية"، جامعة البحرين، 22-24 نوفمبر 2007.
7. روابح زاهير وآخرون، مساهمة لتفعيل العلاقة بين مخابر البحث العلمي الجامعية والمؤسسات الصناعية بالجزائر بالاستفادة من التجربة الماليزية، الملتقى الدولي الثالث حول : الأداء الصناعي والدور الجديد للجامعة: الفرص والتحديات، جامعة برج بوعرييج، 21-22 نوفمبر 2016.
8. سلامي منيرة، التوجه المقاولاتي للشباب - بين متطلبات الثقافة وضرورة المرافقة -، الملتقى الدولي حول : استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة ورقلة، 18-19 أبريل 2012.
9. صوار يوسف ونزعي عزالدين، تقييم سياسة البحث العلمي والتطوير التكنولوجي في الجزائر لتحقيق الأهداف الاقتصادية الوطنية، الملتقى الدولي الثالث حول : الأداء الصناعي والدور الجديد للجامعة : الفرص والتحديات، جامعة برج بوعرييج، 21-22 نوفمبر 2016.
10. عيواج مختار و بوديار زهية، التكامل بين مخرجات نظام LMD ومتطلبات سوق العمل في الجزائر، المؤتمر الدولي الثالث حول : تكامل مخرجات التعليم مع سوق العمل في القطاع العام والخاص، عمان، 28 أبريل-1 ماي 2014.
11. قروف محمد كريم وعيساوي فاطمة الزهراء، سبل الموازنة بين مناهج التعليم الجامعي ومتطلبات سوق العمل في الجزائر، المؤتمر الوطني الخامس حول : ضمان جودة التعليم العالي لتنمية المجتمع... التطلع للمستقبل، جامعة أم البواقي، 24-25 نوفمبر 2015.
12. كسناوي محمود محمد عبد الله، توجيه البحث العلمي في الدراسات العليا في الجامعات السعودية لتلبية متطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية (الواقع- توجهات مستقبلية)، ندوة الدراسات العليا بالجامعات السعودية... توجهات مستقبلية، جامعة الملك عبد العزيز، أبريل 2001.

13. مداحي محمد وشلابي عمار، فعالية تطبيق نظام "ل.م.د" في تحسين جودة التعليم العالي ومتطلبات الإبداع التكنولوجي في الجامعات الجزائرية، الملتقى الدولي حول : نظم الابتكار، الجامعة والإقليم، جامعة برج بوعريريج، 23-25 سبتمبر 2014.

14. نصر نوال أحمد، التوافق بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات التنمية المستدامة من منظور شراكة المجتمع المدني في إفريقيا، المؤتمر السنوي التاسع عشر للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية : التعليم والتنمية البشرية في دول قارة أفريقيا، جامعة عين شمس، 9 جويلية 2011.

(4) الرسائل الجامعية

1. دباح نادية، دراسة واقع المقاولاتية في الجزائر وأفاقها (2000-2009)، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر 3، 2012.

2. سايبى صندرة، المقاولية وإستراتيجية تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر - دراسة مقارنة بين ولايات قسنطينة وميلة وجيجل -، أطروحة دكتوراه، جامعة قسنطينة 2، 2014.

3. لحول سامية، التسويق والمزايا التنافسية (دراسة حالة : مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر)، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة، 2008.

4. محمد عمر مصطفى، دور الإدارة بالاستثناء في بناء القيادات الريادية - دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في بعض المعامل الإنتاجية في محافظة السليمانية -، مذكرة ماجستير، جامعة السليمانية، 2012.

5. مقري زكية، نحو تفكير جديد في إدارة الإنتاج في ظل هيمنة التسويق - دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الوطنية الجزائرية (ملبنة الأوراس بباتنة ووحدة قارورات الغاز بباتنة)، أطروحة دكتوراه جامعة باتنة، 2008.

(5) مقالات ومواقع على الإنترنت

1. الحيدري إبراهيم، الأخلاق البروتستانتية وروح الرأسمالية، إيلاف، 27 ماي 2010، شوهدي في 2015/05/17، في : <http://elaph.com/Web/opinion/2010/5/562699.html>

2. الساحلي محمد، ما معنى شركة ناشئة؟، أكاديمية حسوب، 19 ديسمبر 2011، شوهدي في 2016/02/26، في :

<https://academy.hsoub.com/entrepreneurship/planning/> -ر29-

3. خضر أحمد إبراهيم، علم الأنثروبولوجيا Anthropology ماهيته والانتقادات الموجهة إليه، الألوكة، 6 مارس 2013، شوهدي في 2015/05/25، في : <http://www.alukah.net/web/khedr/0/51448>

4. الشيمي محمد نبيل، سياسات التسعير ودورها في تنمية المبيعات، الحوار المتمدن، العدد 2547، 4 فيفري 2009، شوهدي في 2016/09/03، في :

<http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=161555>

5. العبيدي شاكرا، التسويق الإعلامي في الجامعات العراقية، مقالاتي، 8 سبتمبر 2013، شوهدي في 2016/09/21، في : <http://www.maqalaty.com/44514.html>

6. أمير أحمد، الطاهر حجار : التكوينات المتخصصة قربت الجامعة بالمحيط الاقتصادي، الجزائر اليوم، 12 جانفي 2016، شوهدي في 2017/02/16، في :

<http://aljazairalyoum.com/الطاهر-حجار-التكوينات-المتخصصة-قربت-الجامعة-بالمحيط-الاقتصادي>

7. برونزنسكي فيردينااند فون، التسويق الجامعي، ترجمة هاشم كاطع لازم، مركز النور، 28 سبتمبر 2013، شوهده في 26/06/2016، في : <http://www.alnoor.se/article.asp?id=218091>
8. بوقاعدة توفيق، س وج.. حول الإنفاق على البحث العلمي بالجزائر وتمويله، شبكة *SciDev.Net* 24 نوفمبر 2016، شوهده في 02/02/2017، في : <http://www.scidev.net/mena/funding/feature/Algeria-scientific-capacity-fund-hafidh-aouragh-1.html>
9. د. لبنى، نواب المجلس الشعبي الوطني يصادقون على مشروع القانون التوجيهي للبحث العلمي، جريدة الإخبارية، 18 سبتمبر 2015، شوهده في 08/01/2017، في : <http://www.elikhbaria.com/ar/news/6987.html>
10. خلاف مليكة، 70% من الباحثين الجزائريين غير متحصلين على شهادة الدكتوراه، جريدة المساء، 20 مارس 2016، شوهده في 15/02/2017، في : <http://www.djazairess.com/elmassa/120289>
11. شريط حسين الأمين وميمون نبيلة، القرارات الإستراتيجية لعناصر المزيج التسويقي والعوامل المؤثرة فيها. متاح في : <http://documents.tips/documents/-55cf9d12550346d033ac1e0b.html>
12. فرج فتحي عيسى، التعليم الجامعي وتحديات مجتمع المعرفة، صوت الطليعة، 2 سبتمبر 2011، شوهده في 21/02/2016، في : <http://www.sawt-altalea.com/article.php?artid=9586>
14. حسام الدين فضيل، الجامعات الجزائرية تتربع على ذيل التصنيف العالمي، جريدة الجزائر تايمز، 09 مارس 2016، شوهده في 08/02/2017، في : <http://www.algeriatimes.net/algerianews33989.html>
15. شويخ رشيد، 3 جامعات ستنشأ مؤسسات اقتصادية تابعة لها، جريدة الشروق، 20 نوفمبر 2016، شوهده في 23/02/2017، في : <http://www.echoroukonline.com/ara/articles/505169.html>
16. مباركي : القانون التوجيهي حول البحث العلمي والتطوير التكنولوجي يهدف لتطوير وظائف المنظومة الوطنية للبحث، الإذاعة الجزائرية 20 أبريل 2015، شوهده في 08/01/2017، في : <http://radioalgerie.dz/news/ar/article/20150420/37755.html>
17. م. عدنان، حجار يقدم مشروع القانون التوجيهي للبحث العلمي بالغرفة السفلى، جريدة النصر، 15 سبتمبر 2015، شوهده في 24/01/2017، في : <http://www.djazairess.com/annasr/121135>
18. معاينة عادل سالم موسى، التحديات والمستجدات العالمية المؤثرة في الجامعات، الحوار المتمدن، العدد 1957، 25 ماي 2007، شوهده في 19/12/2015، في : <http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=100799>
19. ناب ياسمين، وزير التعليم العالي الأستاذ الطاهر حجار في حوار لـ "صوت الأحرار" : هذه هي معالم "خارطة طريق" للجامعة الجزائرية، جريدة صوت الأحرار، 09 سبتمبر 2015، شوهده في 09/02/2017، في : <http://www.djazairess.com/alahrar/125669>
20. الأستاذ حجار يستعرض أمام مجلس الأمة جديد الدخول الجامعي، <https://www.mesrs.dz/ar/activite>. Consulté le 23/12/2016.
21. الأستاذ طاهر حجار يشرف بتيزي وزو على افتتاح أشغال الملتقى الدولي حول نمط التعليم عن بعد، <https://www.mesrs.dz/ar/activite>. Consulté le 29/12/2016.
22. المجلس الشعبي الوطني، التقرير التمهيدي عن مشروع القانون التوجيهي حول البحث العلمي والتطوير التكنولوجي، الجزائر، 2 سبتمبر 2015، شوهده في 08/01/2017، في :

<http://www.apn.dz/AR/textes-de-lois-ar/264-2015-09-13-09-08-19/2232-2015-09-14-09-10-37>

23. سوق العمل الجزائرية بحاجة إلى مزيد من الموارد البشرية المؤهلة، جريدة النهار الجديد، 19 جانفي 2014،

شوهده في 2017/02/14، في : <http://www.djazairress.com/ennahar/194333>

24. ضرورة تفعيل النوادي العلمية لتحويل الجامعة لمؤسسة منتجة، وكالة الأنباء الجزائرية، 15 ديسمبر 2016،

شوهده في 2017/02/23، في : <http://www.aps.dz/ar/sante-science-tech/37468>

25. ميزانية البحث العلمي في الجزائر لا تتعدى 0,1 في المائة، البليدة نيوز 11 ماي 2016، شوهده في

2017/02/09، في : <http://blidanews.com/242>

26. www.almaany.com

27. https://services.mesrs.dz/e-learning/arabe/index_arab.php

28. <https://www.pnst.cerist.dz/pnstARABE/stat.php>. Consulté le 14/09/2017.

29. http://www.mas.ps/ar_page.php?id=c89ay51354Yc89a

(6) المنشورات

1. شفيق أحمد عبد المنعم محمد، التوزيع بالقنوات البديلة، برنامج مهارات التسويق والبيع، جامعة بنها، مركز التعليم المفتوح، دون سنة نشر، متاح في :

<http://www.olg.bu.edu.eg/olg/index.php/courses/faculty-of-commerce/2-uncategorised/30>

2. هادي رياض عزيز، نشأة الجامعات وتطورها، الجامعات (النشأة والتطور – الحرية الأكاديمية – الاستقلالية)، سلسلة ثقافية جامعية، المجلد 2، العدد 2، جامعة بغداد، 2010.

3. التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر، وثيقة صادرة عن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الجزائر، 2012.

4. التعليم العالي في الجزائر، وثيقة صادرة عن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الجزائر، 2015.

5. أنباء الجامعة، نشرية إخبارية تصدر عن جامعة باتنة 1، العدد 29، جوان 2013،

6. مطوية إعلانية صادرة عن دار المقاولاتية بجامعة باتنة 1. متاحة في : <http://vrlex.univ-batna.dz/index.php/tel>

7. إستراتيجية تسويق النتاجات العلمية، جامعة بغداد، متاح في :

<http://www.uobaghdad.edu.iq/PageViewer.aspx?id=283>

8. الحقائق العلمية ومناطق التقنية، نحو مجتمع المعرفة، سلسلة دراسات تصدرها إدارة البحث العلمي بجامعة الملك عبد العزيز، جدة، 2004.

9. الوظيفة الثالثة للجامعات، وثيقة صادرة عن وكالة وزارة التعليم العالي للتخطيط والمعلومات للمملكة العربية السعودية، الرياض، 2014.

10. واقع الإنفاق على البحث العلمي والتطوير في المملكة العربية السعودية، وثيقة صادرة عن وكالة وزارة التعليم العالي للتخطيط والمعلومات للمملكة العربية السعودية، الرياض، 2014.

11. حفيظ أوراق، خطاب بمناسبة اللقاء مع مديري مخابر البحث الجامعية ونواب مدراء الجامعات الملكيين بالبحث العلمي 2016. متاح في : www.dgrsdt.dz/images/document/Discours_ar.pdf

12. النشاط الاقتصادي والتشغيل والبطالة خلال سبتمبر 2015، الديوان الوطني للإحصائيات. متاح في :

<http://www.ons.dz/-EMPLOI-ET-CHOMAGE-au-Quatrieme,56-.html>

13. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 62، الجزائر، 24 أوت 1998.

14. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 10، الجزائر، 27 فيفري 2008.
15. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 71، الجزائر، 30 ديسمبر 2015.

(7) الموسوعات

1. الموسوعة العربية العالمية، الطبعة 2، المجلد 8، الرياض، مؤسسة أعمال الموسوعة للنشر والتوزيع، 1999.
2. الموسوعة العربية العالمية، الطبعة 2، المجلد 7، الرياض، مؤسسة أعمال الموسوعة للنشر والتوزيع، 1999.

(8) القواميس ومعاجم اللغة

1. ابن المنظور، معجم لسان العرب، القاهرة، دار المعارف، دون سنة نشر.

(9) تقارير ووثائق أخرى

1. إحصائيات مقدمة من طرف مصلحة الإحصاء والاستشراف بجامعة باتنة 1، 2017.
2. إحصائيات مقدمة من طرف مصلحة متابعة أنشطة البحث وتمييز نتائجه بجامعة باتنة 1، 2017.

ثانيا : المراجع باللغة الإنجليزية

(1) الكتب

1. R. Tietz, Executive Teams in Research-Based Spin-Off Companies, Wiesbaden : Springer Fachmedien, 2013.

Book Chapters

1. Costello G. J. et al., The triple helix, Open Innovation, and the DOI Research agenda, in : McMaster T. et al. (Eds.), Organizational Dynamics of Technology-Based Innovation : Diversifying the Research Agenda, Volume 235 of the series IFIP International Federation for Information Processing, Boston, Springer, 2007.
2. Drori G. S. et al., Branding the University : Relational Strategy of Identity Construction in a Competitive Field, in : Engwall L. (Ed.), Trust in Universities, London, Portland Press, 2013.
3. Fabrizio K. R., The Use of University Research in Firm Innovation, in : Chesbrough H. et al. (Eds.), Open Innovation : Researching a New Paradigme, the United States, Oxford University Press, 2006.
4. Gibb A. et al., Leading the Entrepreneurial University : Meeting the Entrepreneurial Development Needs of Higher Education Institutions, in : Altmann A. & Ebersberger B. (Eds.), Universities in Change, New York, Springer, 2013.
5. Howlett R. J., Knowledge Transfer between UK Universities and Business, in : Howlett R. J. (Ed.), Innovation through Knowledge Transfer, Volume 5 of the series Smart Innovation, Systems and Technologies, Berlin, Springer, 2010.
6. Inzelt A., Collaborations in the Open Innovation Era, in : Ekekwe N. (Ed.), Nanotechnology and Microelectronics : Global Diffusion, Economics and Policy, USA, IGI Global, 2010.
7. Röpke J., The entrepreneurial university : innovation, academic knowledge creation and regional development in a globalized economy, in : Nitta S. (Ed.), Similarity and difference in the process of economic growth in Germany and Japan after World-War-II to the present time, Tokyo, Center for International Programs Toyo University, 2000. available at : <http://www.etc.online.uni-marburg.de/etc1/010>
8. Wirya R. N. & Kamariah I., Academics Entrepreneurial Orientation and Research Commercialization : Role of Technology Transfer Office, in : Mastorakis N. E. et al. (Eds.), Recent Advances in Telecommunications, Informatics and Educational Technologies, Bulgaria, WSEAS Press, 2014.

(2) المجلات والدوريات

1. Aiomy M. & Keshtiaray N., A perspective of the cooperation between university and industry at Islamic Azad University, Sanandaj Branch, and its comparison with Kingston University London, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 30, 2012.
2. Arnaut D., Towards an Entrepreneurial University, *International journal of Euro-Mediterranean studies*, Vol. 3, N°1, 2010.
3. Arief M., The Effect of Entrepreneurial Orientation on the Firm Performance through Strategic Flexibility : A Study on the SMEs Cluster in Malang, *Journal of Management Research*, Vol. 5, N°3, 2013.
4. Berács J., Emerging entrepreneurial universities in university reforms : the moderating role of personalities and the social/economic environment, *Center for Educational Policy Studies Journal*, Vol. 4, N°2, 2014.
5. Bozeman B., Technology Transfer and Public Policy : A Review of Research and Theory, *Research Policy*, Vol. 29, N°4-5, 2000.
6. Callaghan C. & Venter R., An investigation of the entrepreneurial orientation, context and entrepreneurial performance of inner-city Johannesburg street traders, *Southern African Business Review*, Vol. 11, N°1, 2011.
7. Campos H.M. et al., Entrepreneurial Orientation in Mexican Microenterprises, *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, Vol. 9, N°3, 2013.
8. Cantaragiu R., Towards a Conceptual Delimitation of Academic Entrepreneurship, *Management & Marketing*, Vol. 7, N°4, 2012.
9. Dan M. C., The Third Mission of Universities in the Development Strategy of Vienna City, *Informatica Economică journal*, Vol. 16, N°4, 2012.
10. David S. & Martina R., Marketing Communications Mix of Universities - Communication With Students in an Increasing Competitive University Environment, *Journal of Competitiveness*, N°3, 2011.
11. De Haaff D.N. & Urban B., Internationalisation and entrepreneurial orientation of multi-national organisations in emerging markets, *International Journal of Business and Emerging Markets*, Vol. 5, N°2, January 2013.
12. Dewes M. & Padula A. D., Innovation in a strategic development program : the Aerospace Program in Brazil, *Brazilian Journal of Innovation*, Vol. 11, N°1, 2012.
13. Diaconu M. & Dutu A., Transfer of Technology – Mechanism of Modern University with Community Connection, *Scientific Bulletin – Economic Sciences*, Vol. 13, N°2, 2014.
14. Etzkowitz H. & Leydesdorff L., The dynamics of innovation : from National Systems and ‘‘Mode 2’’ to a Triple Helix of university–industry–government relations, *Research Policy*, Vol. 29, N°2, 2000.
15. Etzkowitz H. et al., The future of the university and the university of the future : evolution of ivory tower to entrepreneurial paradigm, *Research Policy*, Vol. 29, N°2, 2000.
16. Etzkowitz H., Research groups as ‘quasi-firms’ : the invention of the entrepreneurial university, *Research Policy*, Vol. 32, N°1, 2003.
17. Farinha L. & Ferreira J. J., Triangulation Of The Triple Helix : A Conceptual Framework, *University of Beira interior Review*, Vol. 25, 2011.
18. Farsi J. Y. et al., Entrepreneurial University Conceptualization : Case of Developing Countries, *Global Business and Management Research : An International Journal*, Vol. 4, N°2, 2012.

19. Felgueira T. & Rodrigues R. G., Entrepreneurial Orientation, Market Orientation and Performance of Teachers and Researchers in Public Higher Education Institutions, *Public Policy And Administration*, Vol. 11, N°4, 2012.
20. Frank T. et al., University entrepreneurship : a taxonomy of the literature, *Industrial and Corporate Change : Oxford Journals*, Vol. 16, N°4, July 2007.
21. Geuna A. & Muscio A., The Governance of University Knowledge Transfer : A Critical Review of the Literature, *Minerva : A Review of Science, Learning and Policy*, Vol. 47, N°1, 2009.
22. Giannopoulou E. et al., Implications of Openness : A Study into (All) the Growing Literature on Open Innovation, *Journal of Technology Management & Innovation*, Vol. 5, N°3, 2010.
23. Guerrero –Cano M. & Urbano D., The development of an entrepreneurial university, *The Journal of Technology Transfer*, Vol. 37, N°1, 2012. published online : 27 April 2010.
24. Huang F. & Rice J., Does Open Innovation Work Better In Regional Clusters ?, *Australasian Journal of Regional Studies*, Vol. 19, N°1, 2013.
25. Kamariah I. et al., Entrepreneurial Intention, Entrepreneurial Orientation of Faculty and Students towards Commercialization, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 181, 2015.
26. Kotler P. & S. J. Levy S. J., Broadening the Concept of Marketing, *Journal of Marketing*, Vol. 33, N°1, February 1969.
27. Lafta B. S., Marketing Research Outputs Strategy Requirements : An Analytical Study in the University of Baghdad, *British Journal of Marketing Studies*, Vol. 3, N°3, April 2015.
28. Leydesdorff L., The Triple Helix, Quadruple Helix, ..., and an N-tuple of Helices : Explanatory Models for Analyzing the Knowledge-based Economy ?, *Journal of the Knowledge Economy*, Vol. 3, N°1, 2012.
29. Libecap G. D., University Entrepreneurship and Technology Transfer : Process, Design and Intellectual Property, *Advances in The Study of Entrepreneurship, Innovation and Economic Growth*, Vol. 16, 2005.
30. Mohar Y. et al., Academic Entrepreneurship and Innovation in Higher Education : An Integrated Framework for Malaysian Universities, *Journal of Advance Educational Technologies*, Vol. 1, (2010). available at : <http://scholar.google.com.my/citations?user=sNZDcvwAAAAJ&hl=en>
31. Mucelli A. et al., A case study of Italy's Marche Region Industrial Districts : A model of transformation and change, *Journal of Business Cases and Applications*, Vol. 13, January 2015.
32. Nassif V.M.J . et al., Understanding the entrepreneurial process : a dynamic approach, *Brazilian Administration Review*, Vol. 7, N°2, Curitiba, April/June 2010.
33. Nyeko K. E. & Sing N. K., Academic Entrepreneurs and Entrepreneurial Academics : Are They the Same, *International Journal of Social Science and Humanity*, Vol. 5, N°12, 2015.
34. Okhomina D., Entrepreneurial orientation and psychological traits : the moderating influence of supportive environment, *Journal of Behavioral Studies in Business*, 2010.
35. Parveen S. et al., Organization Culture and Open Innovation : A Quadruple Helix Open Innovation Model Approach, *International Journal of Economics and Financial Issues*, Vol. 5, Special Issue, 2015.
36. Patel P.C. & D'Souza R.R., Leveraging Entrepreneurial Orientation to Enhance SME Export Performance, *Small Business Research Summary*, N°337, January 2009.

37. Preda G., The Influence of Entrepreneurial Orientation and Market-based Organizational Learning on The Firm's Strategic Innovation Capability, The journal Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society, Vol. 8, N°4, 2013.
38. Ranga M. & Etzkowitz H., Triple Helix Systems : An Analytical Framework for Innovation Policy and Practice in the Knowledge Society, Industry and Higher Education, Vol. 27, N°4, 2013.
39. Rorwana A. & Tengeh R. K., The role of academic entrepreneurs in the process of technology transfer and commercialization : the case of a University of Technology in South Africa, Environmental Economics, Vol. 6, N°4, 2015.
40. Santonen T. et al., The Next Steps in Developing the Triple Helix Model : A Brief Introduction to National Open Innovation System (NOIS) Paradigm , Journal of Systemics, Cybernetics and Informatics, Vol. 12, N°7, 2014.
41. Szadkowski K., University's Third Mission as a Challenge to Marxist Theory, Adam Mickiewicz University Press, Vol. 35, N°1, 2013.
42. Tantiyaswasdikul K., Intellectual Property Rights Policy and University Technology Transfer Output in Canadian Universities, Review of Integrative Business and Economics Research, Vol. 2, N°2, 2013.
43. Tantiyaswasdikul K., Technology Transfer for Commercialization in Japanese University : A Review of the Literature, Japanese Studies Journal, Vol. 30, N°1, 2013.
44. Taylor P., The effect of entrepreneurial orientation on the internationalization of SMEs in developing countries, African Journal of Business Management, Vol. 7, N°19 , May 2013.
45. Todorovic Z. W., The framework of static and dynamic components : an examination of entrepreneurial orientation and university ability to teach entrepreneurship, Journal of Small Business and Entrepreneurship, Vol. 17, N°4, 2004.
46. Van Reine P. P., A networking culture to benefit from open innovation – a comparison between technology and business services industries in The Netherlands, Journal of Innovation Management, Vol. 3, N°2, 2015.
47. Xu H., A Regional University-Industry Cooperation Research Based on Patent Data Analysis, Asian Social Science, Vol. 6, N°11, November 2010.
48. Yusof M. & Jain K. K., Categories of university-level entrepreneurship a literature survey, International Entrepreneurship and Management Journal, Vol. 6, N°1, 2010.
49. Zaharia S. E. & Gibert E., The Entrepreneurial University in the Knowledge Society, Higher Education in Europe, Vol. 30, N°1, April 2005.
50. Zulkifli R.M. & Rosli M.M., Entrepreneurial Orientation and Business Success of Malay Entrepreneurs : Religiosity as Moderator, International Journal of Humanities and Social Science, Vol. 3, N°10, May 2013.

(3) المؤتمرات والملتقيات

1. Bercovitz J. & Feldman M., Technology Transfer and The Academic Department : Who Participates and Why ?, DRUID summer conference 2003 “Creating, Sharing and Transferring Knowledge. The Role of Geography, Institutions and Organizations”, Copenhagen, 12-14 June 2003.
2. D'este P. et al., Academic Entrepreneurship : What are the factors shaping the capacity of academic researchers to identify and exploit entrepreneurial opportunities?, The DRUID Society Summer Conference, Denmark, 17-19 June 2009.

3. Jakubiak M., & Sitko-Lutek A., Academic Entrepreneurship Without Borders, Human Capital without Borders : Knowledge and Learning for Quality of Life - Proceedings of the Management, Knowledge and Learning International Conference 2014, Slovenia 25-27 June 2014.
4. Murad S., Influence of entrepreneurial orientation on leadership styles, 3rdIBA Bachelor Thesis Conference, University of Twente, 3 July 2014. available at : <http://essay.utwente.nl/65856/>
5. Peterka S. O., Entrepreneurial university as the most important leverage in achieving knowledge-based society, The Ninth International Conference : “Challenges of Europe : Growth and Competitiveness – Reversing the Trends”, University of Split, 26-28 May 2011.
6. Saad M. et al., Mapping The Diverse Roles of Universities in Supporting Innovation: Opportunities and Challenges for ALGERIA, INDONESIA, MALAYSIA and INDIA, The Triple Helix VIII-International Conference, Madrid, 20–22 October 2010.
7. Woollard D., Creating Entrepreneurial Universities : Insights from a new university business school, 30th Institute for Small Business & Entrepreneurship Conference, Glasgow, 7-9 November 2007.
8. Yildirim N. & Şimşek K., Challenges in Open Innovation For ICT Companies in Technology Development Zones, 24th International Association For Management Of Technology Conference – Technology, Innovation and Management for Sustainable Growth, South Africa, 8-11 June 2015.
9. Yuzhuo C. & Cui L., The roles of universities in Chinese regional innovation systems- an re-examination of the Triple Helix model, Regional Studies Association European Conference 2013 : Shape and be Shaped The Future Dynamics of Regional Development, University of Tampere, 5-8 May 2013.

(4) الرسائل الجامعية

1. Alegre J. & Chiva R., Entrepreneurial Orientation, Innovation and Firm Performance: The Importance of Organizational Learning Capability, Unpublished MBA research, University of Valencia, 2009.
2. Burykhina M., Entrepreneurial University in the Development of “Innovative regions”, Doctoral Thesis, Tomas Bata University, 2009.
3. Mugabi H., Institutionalisation of the ‘Third Mission’ of the University – The case of Makerere University, Academic Dissertation, University of Tampere, 2014.
4. Tran T. A., Strategic Evaluation of University Knowledge and Technology Transfer Effectiveness, Doctoral Thesis, Portland State University, 2013.

(5) مقالات ومواقع على الإنترنت

1. http://lexicon.ft.com/Term?term=spin_off
2. <http://gender.stanford.edu/people/henry-etzkowitz>
3. <https://en.wikipedia.org/wiki/Commoditization>
4. <http://definitions.uslegal.com/b/bayh-dole-act>
5. <http://www.autm.net/Home.htm>
6. <http://www.scimagojr.com/countryrank.php>. Consulté le 03/02/2017.

(6) المنشورات

1. Direktor D. et al., Nordic Technology Transfer for Regional Innovation, Nordic Innovation Centre project N°07051, Norway, Nordic Innovation Centre, September 2008).

2. Jones-Evans D., Universities, Technology Transfer And Spin-Off Activities – Academic Entrepreneurship In Different European Regions, Targeted Socio-Economic Research Project N°1042, University of Glamorgan, August 1998.
3. Leys M. et al., Care Living Labs Flanders : Social and Open Innovation, ENoLL Research Day Conference Proceedings 2015, Vol. 3, Turkey, 2015. available at : <http://www.zorgproeftuinen.be>
4. Peterka S. O. & Salihovic V., What is entrepreneurial university and why we need it ?, Economy of eastern Croatia yesterday, today, tomorrow, Vol. 1, Faculty of Economics in Osijek, 2012.
5. UNESCO Institute for Statistics, GLOBAL EDUCATION DIGEST 2009 – Comparing Education Statistics Across the World, Canada, 2009.

(7) أوراق عمل

1. Amanor-Boadu V. & Metla C. M. R., Research Faculty, Entrepreneurship and Commercialization : The Case of Kansas State University, Southern Agricultural Economics Association – Annual Meeting, Dallas, Texas, 2-6 February 2008.
2. Baraldi E., Entrepreneurial Universities Seeking New Ways to Commercialize Science : The case of Uppsala University's AIMday, paper presented at the Nordic Academy of Management, Stockholm, 22-24 August 2011.
3. Bradley S. R. et al., Models and Methods of University Technology Transfer, The University of North Carolina Greensboro –Department of Economics Working Paper Series, Working Paper 13-10, June 2013.
4. Etzkowitz H., The Triple Helix of University - Industry - Government Implications for Policy and Evaluation, Working paper 2002·11, Stockholm, Swedish Institute for Studies in Education and Research, 2002.
5. Franzoni C. & Lissoni F., Academic entrepreneurship, patents, and spin-offs : critical issues and lessons for Europe, CESPRI Working Paper, N°180. September 2006.
6. Guerrero –Cano M. et al., A Literature Review on Entrepreneurial Universities : An Institutional Approach, Working Paper Series, N° 06/8, Autonomous University of Barcelona, 2006.
7. Guerrero –Cano M. & Urbano D., Entrepreneurial Universities : The Case of Autonomous University of Barcelona, Research Work , Autonomous University of Barcelona, May 2007.
8. Roessler I. et al., Teaching, Research and more ?! Achievements of Universities of Applied Sciences with regard to Society, CHE Working Paper, N°183, April 2015.

(8) تقارير ووثائق أخرى

1. Hoyer B. M., Unlocking The digital future through open innovation an intellectual capital approach –A critical analysis of open innovation as structural capital, Luxembourg, European Commission –DG Information Society & Media, 2011.
2. Mefedjeh A., State of play of scientific research and developing technology in Algeria, Les portes ouvertes sur la recherche scientifique, Université de M'Sila, 7–8 Mars 2016. disponible en : <http://slideplayer.fr/slide/10622178/>
3. Schrepf B. et al., National, Regional, and Sectoral Systems of Innovation – An overview, Report for FP7 Project "Progress", progress project.eu. (2013).
4. The Global Competitiveness Report, 2008/2009–2016/2017.

ثالثا : المراجع باللغة الفرنسية

(1) الكتب

1. Armstrong G. et al., Principes de Marketing, 10^{ème} ed., Paris, Pearson, 2010.

2. Coster M., *Entrepreneuriat*, Paris, Pearson, 2009.
3. Fayolle A., *Le Métier de Créateur D'entreprise*, Éditions d'Organisation, 2003.
4. Fayolle A., *Entrepreneuriat-apprendre à entreprendre*, Paris, Dunod, 2004.
5. Fayolle A. & Fillion L.J., *Devenir Entrepreneur*, Paris, Pearson, 2006.
6. Kotler P. et al., *Marketing Management*, 12^{ème} ed., Paris, Pearson, 2006.
7. Tounés A., *l'entrepreneur : l'odyssée d'un concept*, Agence universitaire de la Francophonie, 2003.

(2) المجلات والدوريات

1. Boistel P., *La communication événementielle, plus stratégique que commerciale*, *Management & Avenir*, Vol. 4, N°6, 2005. disponible en : <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2005-4-page-27.htm>
2. Bouabdallah K. & Zouache A., *Entrepreneuriat et développement économique*, *Les cahiers du CREAD*, N°73,
3. Alger, 2005.
4. Coster M., *Entrepreneur et entrepreneuriat*, *Les cahiers du gdr CADRES*, N°3, 2003 .
5. Hamidi Y. & Djaidier H., *L'impact des caractéristiques individuelles sur la réussite d'un jeune entrepreneur*, 2013, مجلة الباحث، العدد 13، جامعة ورقلة،
6. Jarniou C. L., *Développer la culture entrepreneuriale chez les jeunes*, *Revue française de gestion*, N°185, Paris, 2008).
7. Rauch A. et al., *Entrepreneurial Orientation And Business Performance : An Assessment of Past Research and Suggestions for The Future*, *Entrepreneurship, theory and practice : ET & P*, Vol. 33, 2009.
8. Verstraete T. & Fayolle A., *paradigmes et entrepreneuriat*, *Revue de L'Entrepreneuriat*, Vol. 4, N°1, 2005.

(3) المؤتمرات والملتقيات

1. Cherchem N. & Fayolle A., *Evolution du concept d'orientation entrepreneuriale : Enjeux et Perspectives*, journée de recherche « *Entrepreneuriat et Stratégie* », Bordeaux, 1er juillet 2008.
2. Cherchem N. & Fayolle A., *Culture d'entreprise, profil du dirigeant et orientation entrepreneuriale des PME : Un modèle théorique*, 3^{èmes} Journée Georges Doriot « *L'Intrapreneuriat : Au-delà des discours, quelles pratiques ?* », Caen, 4-5 Mars 2010.
3. Chortani O., *Les caractéristiques de la dynamique entrepreneuriale dans les pépinières d'entreprises en Tunisie*, Le congrès 6^{ème} congrès De L'Institut franco-brésilienne en administration des affaires- IFBAE : *Innovation, coopération internationale et le développement régional*, Uni-FACEF, 23-24 mai 2011.
4. Dehbi F. Z., *Réflexions sur la nature entrepreneuriale de l'université*, Colloque international sur l'Employabilité et l'Innovation dans les Universités du Maghreb, Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales de Kénitra, 20-22 Novembre 2014.
5. Dragu G. A., *Le Marketing Universitaire en 2008*, International Conference on Economics, Law and Management, Târgu Mureş, 4-7 June 2008.
6. Elbachir S. & Chenini A., *Partenariat université-entrepreneuriat : un sujet d'actualité en Algérie*, Colloque international sur l'Employabilité et l'Innovation dans les Universités du Maghreb, Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales de Kénitra, 20-22 Novembre 2014.
7. Emin S. & Schieb-Bienfait N., *Ce Que L'économie Sociale et Solidaire Fait A L'entrepreneuriat ou Les Défis Que L'économie Sociale et Solidaire pose aux Paradigmes Dominants de L'entrepreneuriat*, 6^{ème} congrès de l'Académie de

- l'Entrepreneuriat : Entreprendre et innover dans une économie de la connaissance, Sophia Antipolis, 19-21 novembre 2009.
8. Hamidi Y. et al., Modélisation économétrique des caractéristiques des jeunes promoteurs qui ont réussi dans le cadre du dispositif ANSEJ, الملتقى الدولي حول استراتيجيات تنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة ورقلة، 18-19 أبريل 2012.
 9. Jaziri R., Une vision renouvelée des paradigmes de l'entrepreneuriat : Vers une reconfiguration de la recherche en entrepreneuriat, Colloque International : Entrepreneuriat et Entreprise : nouveaux enjeux et nouveaux défis, Gafsa, 3-5 Avril 2009.
 10. Jaziri R. & Paturel R., «Academic entrepreneurship» ou «acadépreneuriat» : vers une reconfiguration du modèle de l' «université entrepreneuriale», 9^{ème} symposium international sur : "Pratiques entrepreneuriales : Quels enjeux pour l'innovation et la croissance économique en Algérie", Alger ; 30-31 mai 2010.
 11. Laviolette E.M. & Loue C., Les compétences Entrepreneuriales : définition et construction d'un référentiel, Le congrès internationale francophone en entrepreneuriat et PME : L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales, Haute école de gestion (HEG) Fribourg, Suisse, 25-27 octobre 2006.
 12. Messeghem K., L'entrepreneuriat en quête de paradigme : apport de l'école autrichienne, Le congrès internationale francophone en entrepreneuriat et PME : L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales, Haute école de gestion (HEG) Fribourg, Suisse, 25-27 octobre 2006.
 13. Mrabet M. et al., Effets Modérateurs Des Caractéristiques Du Manager Sur La Relation Orientation Entrepreneuriale – Performance De L'innovation, Innovation forum VI : Crisis, innovation and transition, university of Paris west, Nanterre, la défense , 1-3 October 2014.
 14. Nasroun N. & Belattaf M., Les déterminants de la création des PME : cas de lawilaya de Béjaïa, الملتقى الدولي حول استراتيجيات تنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة ورقلة، 18-19 أبريل 2012.
 15. Nobile D. et al., L'orientation entrepreneuriale comme vecteur d'accompagnement d'un élu local, 12^{ème} Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Agadir, 29-31 Octobre 2014.
 16. Oussaidane Y., Apprendre à entreprendre : un nouveau challenge pour l'université algérienne, Les 4èmes Journées Scientifiques Internationales sur l'Entrepreneuriat « L'Entrepreneuriat des jeunes : Variété des contextes, des acteurs et des circonstances», l'Université Mohamed Khider Biskra, 23-25Avril 2013.
 17. Randerson K. et al., Orientation Entrepreneuriale : Une Approche par Les Configurations, 7ème Congrès de l'Académie de L'Entrepreneuriat et de l'Innovation, Paris, 12-15 octobre 2011.
 18. Razafindrazaka T., Influence de la culture entrepreneuriale régionale sur l'innovation des PME : Analyse de deux régions contrastées du Québec, 12^{ème} Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Agadir, 29-31 Octobre 2014.
 19. Somesan C. et al., L'écosystème entrepreneuriale universitaire Cas : Université Technique et Centre pour la promotion de l'entrepreneuriat dans le domaine du développement durable – CPADDD, Cluj-Napoca – ROUMANIE, 8^E Congrès AEI L'écosystème Entrepreneuriale : Enjeux Pour L'entrepreneur, la Haute école de gestion de Fribourg, 22-25 octobre 2013.

20. Yvette B. M., Culture entrepreneuriale et création d'entreprise chez les artisans congolais, 5^{ème} Rencontre Artisanat – Recherche « Entreprendre dans l'Artisanat : quel (s) défi (s) ? », Montpellier, 15 juin 2010.

(4) الرسائل الجامعية

1. Bourguiba M., De L'intention à L'action Entrepreneuriale : Approche Comparative Aupres de TPE Françaises et Tunisiennes, Thèse de doctorat Université de Nancy 2, 2007.
2. Justin K.D., Problématique de l'Entrepreneuriat Immigré en République Démocratique Du CONGO : Essai de Validation d'un Modèle, Thèse de doctorat, Université de Reims Champagne Ardenne, 2009.
3. Mouloungui A. M., Processus de transformation des intentions en actions entrepreneuriales, Thèse de doctorat Université de Lille 3 et Université de Verone Italie, 2012.
4. Rajhi N., Conceptualisation de l'esprit Entrepreneurial et identification des facteurs de son développement dans l'enseignement supérieur tunisien, Thèse de doctorat, université de Grenoble, 2011.
5. Tounés A., L'intention Entrepreneurial, Thèse de doctorat, Université de Rouen, 2003.
6. Wang Y., L'évolution de l'intention et le développement de l'esprit d'entreprendre des élèves ingénieurs d'une école française : une étude longitudinale, Thèse de doctorat, Ecole Centrale de Lille, 2010.

(5) مقالات ومواقع على الإنترنت

1. Jarniou C.L., A Propos de Promotion auprès des Jeunes Esprit D'entreprise ou Esprit D'entreprendre ?, disponible en : www.granderegion.net/.../Intervention_de_Mme_Leger-Jarniou_fra.doc
2. https://fr.wikipedia.org/wiki/Richard_Cantillon
3. https://fr.wikipedia.org/wiki/Jean-Baptiste_Say
4. https://fr.wikipedia.org/wiki/Destruction_cr%C3%A9atrice
5. <http://www.definitions-marketing.com/definition/mecenas>. Consulté le 12/10/2016.
6. <https://www.mesrs.dz/ar/reseaux-universitaires>. Consulté le 12/03/2017.
7. <http://dalilab.dgrsdt.dz/index.php?option=5>. Consulté le 13/09/2017.
8. <http://www.anvredet.org.dz/>
9. <http://www.dgrsdt.dz/Fr/?fc=Incubateurs>. Consulté le 21/02/2017.
10. <http://www.ansej.org.dz/>. Consulté le 01/03/2017.
11. <https://www.unitar.org/ksi/fr/ibtikari>
12. www.ensa.dz/wp-content/.../Presentation-INJAZ-El-Djazair.pdf
<http://www.univ-batna.dz/>

(6) المنشورات

1. Aourag H. et al., Le Classement Webometrics de Janvier 2016 : Les établissements algériens de formation supérieure et de recherche confirment leur progression mondiale, Un document publié par Direction Générale de la Recherche Scientifique et du Développement Technologique, Alger, Février 2016.
2. Randerson K. & Fayolle A., Management Entrepreneurial et Orientation Entrepreneuriale : Deux concepts aussi différents ? , Cahiers de recherche n° 2010-04 E4, 2010.

3. Éléments sur la Propriété Intellectuelle en Algérie & Recueil des brevets d'invention 2015 & 2016, Un document publié par Direction Générale de la Recherche Scientifique et du Développement Technologique , Alger, 2016.
4. RECHERCHE InFOS, Bulletin d'information mensuel publié par Direction Générale de la Recherche Scientifique et du Développement Technologique, N°2, Alger, Octobre 2016.
5. Recueil Des Brevets D'invention, Un document publié par Direction Générale de la Recherche Scientifique et du Développement Technologique , Alger, Avril 2014.

(7) تقارير ووثائق أخرى

1. Bouhali A., La recherche scientifique au service de l'entrepreneuriat innovant, Les portes ouvertes sur la recherche scientifique Université de M'Sila, 7-8 Mars 2016. disponible en : www.univ-msila.dz/.../Présentation-ANVREDET-Abdelhalim-BOUHALI.pptx
2. Halliche D., Recherche, Incubation et Transfert de Technologie, Forum des chefs d'entreprises, Oran, 2016. disponible en : www.fce.dz/wp.../presentation-halliche-fce-oran-2016-finaleee.pdf
3. L'université algérienne encourage-t-elle les étudiants à l'entrepreneuriat ?, El Watan (2 décembre 2013), p. 2. disponible en : <https://portail.cder.dz/spip.php?article3673>
4. ANNEE UNIVERSITAIRE N°44, Ministère De L'enseignement Supérieur Et De La Recherche Scientifique.

الملاحق

ملحق 1

إعلان DGRSDT عن مشروع إطلاق مختبرات التصنيع (FabLabs)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Direction Générale de la Recherche Scientifique et du développement Technologique

La DGRSDT lance les *FabLabs* dans les Universités et les Grandes Ecoles

Etudiants, donnez libre cours à votre créativité..

Le concept de « FabLabs », né au MIT en 2002, est issu de la contraction de « Fabrication Laboratory », ou laboratoire de fabrication. C'est un espace ouvert aux étudiants et doctorants pour expérimenter toute forme d'idée, mais également pour enrichir leurs connaissances pratiques en électronique ou en prototypage. Les « FabLab » que la DGRSDT compte mettre en place, seront pourvus d'équipements pour la conception 3D, ainsi que la réalisation d'objets de toutes sortes, à la hauteur de l'imagination des porteurs d'idées.

En plus d'imprimantes 3D, et de matériel informatique en réseau, les FabLabs seront munis d'équipements permettant d'encapsuler divers matériaux pour fabriquer des circuits électroniques pouvant être utilisés pour réparer un appareil ou créer des objets innovants (mini robot, machines de servitude). L'aspect logiciel et développement de codes informatiques à usage professionnel trouvera naturellement sa place dans cet espace, ainsi que la programmation associée à des microcontrôleurs. Les universités qui souhaitent héberger les laboratoires de fabrication, doivent fournir un espace adéquat et sécurisé, accessible et ouvert aux étudiants en toute heure avec désignation d'un organe de pilotage de cette structure (faculté, club scientifique, association savante...). L'objectif est d'assurer rapidement le soutien nécessaire à la réalisation de projets de toutes natures émanant des étudiants, qu'ils soient liés à la conception/fabrication d'un objet, à l'appropriation des nouvelles technologies, ou qu'ils s'inscrivent simplement dans une démarche d'apprentissage et de partage de connaissance et de savoir-faire.

Un réseau national de FabLabs sera mis en place dès 2017, afin d'échanger les expériences et dynamiser les processus de conception, de prototypage et de fabrication d'objets.

Les institutions désirant fournir ce type de service à la communauté des étudiants, peuvent télécharger le modèle de cahier des charges définissant les spécifications de base et soumettre leur projet de création de FabLab avant le 30 octobre 2016, pour une mise en place effective dès le mois de décembre 2016.


<http://www.dgrsdz.dz>
Email : event.dgrsdz@mesrs.dz

ملحق 2

مشاريع مؤسسة من طرف طلبة الجامعات في إطار برنامج INJAZ EL Djazair لسنة 2013

Solstice : Fondée par des étudiants de l'Inelec, l'entreprise évolue dans le domaine éco-énergétique. Elle produit des portefeuilles accumulateurs d'énergie solaire pour pouvoir charger les téléphones portables n'importe où et à tout moment. Les chargeurs solaires écologiques (Solar-wallet) constituent un alternatif aux chargeurs traditionnels au dos duquel est fixé un petit panneau solaire qui capte la lumière du jour et la transforme en énergie.

Dz Genius : Fondée par des étudiants de l'USTHB, cette start-up propose deux collections de livres pour enfants Mega lbd3, contenant un aperçu sur le monde des sciences et de la technologie qui va les aider à apprendre tout en s'amusant et en réalisant des expériences pratiques.

ErgoBios : Une start-up, créée par des étudiants de l'Ecole nationale polytechnique d'Alger, propose une gamme de produits ergonomiques fabriqués à partir de matériaux biodégradables.

PackPub : Une entreprise de communication et de publicité, créée par des étudiants de HEC Alger, ayant pour mission de permettre aux annonceurs de promouvoir leurs produits à travers un nouveau média : les supports alimentaires (boîtes à pizza, gobelets jetables, barquettes de frites, sacs de courses biodégradables...).

Aaslama : Une start-up créée par des étudiants à l'EPAU Alger, a pour objectif la création d'un label algérien de "qualité" en s'alignant avec les standards internationaux de commerce équitable dans une démarche de responsabilité sociétale. Aaslama vise la création d'un produit 100% algérien, qui soit de qualité et qui met en valeur les richesses artisanales, culturelles et touristiques du pays.

ملحق 3

دعوة DGRSDT للطلبة حاملي المشاريع في طور الماستر والسنة الأخيرة في الهندسة لدعم

مشاريعهم الابتكارية

Etudiants porteurs de projets innovants, n'attendez-pas, ciblez l'entrepreneuriat et lancez votre startup ! (Appel octobre 2016)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Direction Générale de la Recherche Scientifique et du développement Technologique

**Etudiants porteurs de projets innovants, n'attendez-pas,
ciblez l'entrepreneuriat et lancez votre startup !
(Appel octobre 2016)**

La Direction Générale de la Recherche Scientifique et du Développement Technologique lance un **appel à projets innovants** auprès des **étudiants en master et en fin de cycle d'ingénieur** afin de booster leur esprit entrepreneurial et de créativité. Cette nouvelle stratégie est dictée par l'urgence d'une transition vers une économie fondée sur la connaissance et soutenue par des forces créatrices de richesse aux splendides potentiels d'innovation.



Dans un monde en pleine effervescence technologique, Il est clairement attendu des étudiants ingénieurs et créateurs un fort engagement pour traduire leurs idées en des projets à forte valeur ajoutée qui répondent aux besoins des citoyens et de la société.

Par cette démarche, les étudiants talentueux qui ont le goût du défi, pourront s'impliquer assez tôt dans l'effort de développement technologique, industriel et managérial du pays, en travaillant sur des projets qui pourront déboucher sur la création d'entreprises innovantes.

Il devient ainsi possible à un étudiant de développer des compétences spécifiques et des aptitudes en cohérence avec ses aspirations profondes, et de lier en conséquence son cursus universitaire à un projet concret d'entrepreneuriat. Pour ce faire, le candidat doit remplir le formulaire destiné à cet effet qui permettra de juger de la pertinence et de la viabilité du projet.

Les auteurs des projets sélectionnés bénéficieront d'un accompagnement individualisé par des structures habilitées et seront suivis par des ressources compétentes du secteur socioéconomique et de la recherche. Cette initiative nouvelle viendra renforcer l'excellence et permettre aux étudiants entrepreneurs de confirmer leur esprit de leadership, leurs aptitudes à la créativité, à la prise de responsabilité, ainsi qu'à l'entraide et la solidarité pour accélérer l'émergence de startups, favoriser l'employabilité et la compétitivité de l'économie nationale. Cette démarche est en cohérence avec les derniers projets de loi sur l'investissement, l'employabilité et le développement des PME/PMI (2016).

Pour être retenus, les projets devront résister à une étude sérieuse et ne pas être une simple idée ou un concept. Seront examinés en particulier les points relatifs à la créativité, la cohérence du projet et son impact potentiel sur le marché. Le dossier devra être élaboré en tenant compte des aspects de créativité, et de la pertinence du projet par rapport au besoin du marché national.

DGRSDT
البحث العلمي في خدمة المواطن

<http://www.dgrsdz.dz>

Email : event.dgrsdz@mesrs.dz



[Last innovation Master.pdf](#)

ملحق 4

أسئلة في حوار مع المدير المساعد لدار المقاولاتية بجامعة باتنة 1

- هل المبادرات الريادية التي نفذتها جامعة باتنة 1 لحد الآن تعتبر تنفيذ لسياسة عامة أم مبادرات خاصة لمديري الجامعة ؟
 - من أجل مواكبة مختلف التغييرات والمستجدات المجتمعية، تعتقد أنه يجب التركيز على التدريب الجيد للطلاب لتكون لديه فرص أكبر في التوظيف (باحث عن العمل) أو التركيز على تطوير مهاراته الذاتية والتقنية ليصبح ريادياً (صاحب عمل) ؟
 - هل هناك برامج خاصة لدعم وتشجيع الريادية ضمن الخطط والإستراتيجيات المستقبلية للجامعة ؟
 - هل تعتقد أن دور المورد البشري في الجامعة (المسؤول، الأستاذ، الباحث، الإداري،...) محفز لدعم التوجه الريادي للجامعة ؟
 - هل ترى أن البيئة الجامعية اليوم مشجعة لثقافة العمل الحر ؟
 - هل تقوم دار المقاولاتية بدور المرافقة لتشجيع ودعم إنشاء المشاريع ؟ ما هي أنواع المرافقة التي تقدمها ؟
 - هل تعتمد دار المقاولاتية على المدربين المهنيين والخبراء في مجال الريادية أو على الأساتذة المتخصصين في مجال علوم التسيير والإدارة ؟
 - هل ترى أن تعليم الريادية من الأفضل أن يكون من طرف المهنيين والخبراء أو من طرف الأساتذة المتخصصين في مجال علوم التسيير والإدارة ؟
 - هل تملك الجامعة أساتذة متخصصين في تعليم الريادية ؟
 - هل ترى أن الحياة الاجتماعية وعلاقات طالب جامعة باتنة 1 محفزة على تنمية روح الريادية لديه ؟
 - حسب رأيك، ما هي العوامل المعيقة لتشجيع النشاط الريادي في الجامعة ؟
 - من الذي ترونه له دور أساسي في إنجاح دور دار المقاولاتية على المستوى الجامعية الطلبة أو الأساتذة أو الإدارة أو مخابر أو سياسات التعليم العالي ؟
 - ماذا حققت دار المقاولاتية نسبة إلى دورها ؟ حدد نسب من 100%
- تعليمي
 - تكويني
 - تجسيد مشاريع

- بحثي (تقني أو تكنولوجي، أو تنمية قطاعات أخرى مثل الفلاحة، السياحة...)
- اجتماعي (القضاء على مشاكل اجتماعية)
- جذب الاستثمار الأجنبي
- خلق مناصب عمل

ملحق 5

نموذج المقابلة المصممة للدراسة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة باتنة 1

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

عنوان البحث :

التسويق كآلية لإنشاء جامعة ريادية بالجزائر

– دراسة ميدانية بجامعة باتنة 1 –

مقابلة مع السيد :

سيدي الفاضل،

في إطار التحضير لشهادة الدكتوراه تخصص : إستراتيجية، تسويق واتصال، تقوم الباحثة بإعداد بحث تهدف من خلاله إلى تطوير الجامعة الجزائرية إلى جامعة ريادية (مقاولاتية)، وهي تقترح فكرة تسويق مخرجات الجامعة كأحد أهم الآليات المساهمة في ذلك.

من أجل ذلك، تتشرف الباحثة بإجراء مقابلة مع سيادتكم المحترمة بهدف الحصول على بعض المعلومات حول إمكانية توجه جامعة باتنة 1 لتبني الوظيفة الثالثة وآفاق توجهها الريادي (المقاولاتي) لتقرير مشروع تسويق مخرجات الجامعة، وكذا التعرف على وجهة نظركم عن مدى أهمية وقابلية تبني المفاهيم التسويقية في الجامعة.

مع العلم أن المعلومات المقدمة لا تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي.

إشراف الأستاذة

أ.د. مقري زكية

إعداد الباحثة

آسية شنه

أولاً : إمكانية تطور جامعة باتنة 1 إلى جامعة ريادية

- كيف ترى أهمية تشكيل لجنة تأهيل من الجامعة، أرباب العمل، القطاعات المشغلة للمتخرجين،... للمصادقة على البرامج التكوينية لتكريس الانفتاح على المحيط الاقتصادي والاجتماعي ؟
- كيف ترى إمكانية الجامعة لتكريس المفاهيم "الباحث والبحث في الوسط الصناعي" وإدخال مفهوم "الأطروحة في الصناعة" و"أطروحة الدكتوراه في الوسط المهني" التي أرساها القانون الثالث للبحث العلمي ؟
- هل تملك الجامعة القدرة على توفير فضاءات لتقريب مخابر البحث من القطاع الاقتصادي والاجتماعي في إطار القانون رقم 15-21 الذي يحث على التوجه للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي ؟
- هل تستفيد مخابر البحث بالجامعة من الخدمات التي تقدمها الوكالة الوطنية لتنمين نتائج البحث والتطوير التكنولوجي (ANVREDET) ؟
- كيف استغلت الجامعة عملية إحصاء وتطهير المخابر التي شرعتها الوزارة الوصية بالتعاون مع DGRSDT خلال سنة 2016 ؟
- هل تملك الجامعة إمكانيات لتبني مشروع إطلاق مختبرات التصنيع (FabLabs) ؟
- في إطار الشروع في المرحلة الثانية من تطبيق المرسوم الرئاسي الخاصة بتمكين المؤسسات الجامعية من خلق مؤسسات اقتصادية تابعة لها (حسب تصريح مدير DGRSDT)، هل هناك إمكانية لخلق مؤسسات اقتصادية تابعة للجامعة كخطوة لتمويل جزء من نفقاتها ؟
- كيف ترى أهمية فتح مسارات تكوينية في الريادية سواء على مستوى الليسانس أو الماجستير وفتح مشاريع دكتوراه في هذا المجال وإدراج مقياس الريادية في مختلف المسارات التكوينية في الجامعة ؟
- كيف ترى أهمية مشاركة الجامعة في مختلف المبادرات الهادفة لتنمية الفكر الريادي في المجتمع (الأسبوع العالمي للريادية، التظاهرات، البرامج...) ؟
- هل تعتقد أن نظام الجامعة الأكاديمي المحض والذي لم يرتق للتوجه التطبيقي يعيق توجهها الريادي ؟
- هل تعتقد أن سياسة التوزيع الجغرافي (جامعة باتنة في الولاية) موجهة لخدمة احتياجات الابتكار المحلية والإقليمية ؟
- هل تعتقد بوجود مناخ ملائم لإقامة الجامعة لعلاقات هجينة مع الصناعة والحكومة (نموذج الحلزون الثلاثي) ؟
- ما مدى وجود قاعدة قانونية تتمكن من خلالها الجامعة من تنظيم عملية فتح الابتكار مع مختلف الأطراف الفاعلة للصناعة، مراكز ووحدات البحث، مخترعين، ... ؟

- كيف تقييم الثقافة الريادية لدى الأكاديمي الجزائري (الأستاذ، الباحث، الطالب، ...) (تحويل البحوث إلى منتجات قابلة للتسويق) ؟
- هل ترى أن هناك عزوف لدى طلبة وأساتذة الجامعة عن المشاركة في التظاهرات والأيام الإعلامية المشجعة للثقافة الريادية المنظمة من طرف الجامعة (دار المقاولاتية) ؟
- هل تعتقد بأهمية إدراج تخصصات مهنية بالجامعة بوجود شركاء اجتماعيين ؟
- كيف تقييم شراكات الجامعة سواء مع الجامعات الأجنبية في إطار التعاون الدولي أو اتفاقيات الشراكة المتنوعة مع مؤسسات اقتصادية، مديريات ووزارات ومخابر ومراكز بحث، وهياكل دعم ومرافقة إنشاء المشاريع ؟
- كيف تقييم استفادة طلبة الجامعة من الخبرات في إطار التريصات الميدانية في المنظمات الاقتصادية، وكيف تقييم استفادة الشركاء من المعارف والتكنولوجيا المطورة داخل الجامعة ؟
- كيف تقييم دور خلية ضمان الجودة في تحسين جودة مخرجات الجامعة ؟
- كيف تقييم دور الإذاعة ومركز السمعي البصري في التعريف بأنشطة الجامعة وتعزيز صورتها في البيئة الخارجية ؟

ثانيا : مشروع التسويق

- I. إمكانية تقرير مشروع تسويق مخرجات الجامعة
 1. حسب رأيك، إدارة الجامعة كمنظمة اقتصادية كيف سيؤثر على صفتها الأكاديمية ؟
 2. حسب رأيك، تبني الجامعة للممارسات التسويقية كيف سيؤثر على وظيفتها التعليمية والبحثية ؟
 3. هل تعتقد بأهمية تسويق مخرجات الجامعة ؟
 4. حسب رأيك، ما الذي يعيق تبني فكرة تسويق مخرجات الجامعة من طرف جامعة باتنة 1 ؟
- II. التوجه الريادي لجامعة باتنة 1 لتقرير مشروع التسويق
 1. الابتكار
 - لتلبية الاحتياجات المجتمعية، هل تعتقد بضرورة إحداث تغييرات جذرية في الجامعة على جميع المستويات (تخصصات، طرق تدريس، الهياكل، أساليب إدارية، ...) ؟
 - كيف تقييم مستوى الابتكار في الجامعة ؟ وهل هناك مسعى لدمج الابتكار على جميع المستويات في الجامعة ؟
 - هل تعتقد أن الجامعة في حاجة إلى ابتكار علامة تجارية وأكاديمية معروفة في مجال خدمة المجتمع، وبناء علامات تجارية فرعية للكليات، أقسام ومخابر البحث ؟
 2. المخاطرة
 - هل تعتقد أن الجامعة مستعدة لتحمل مخاطر تقرير مشروع تسويق مخرجات الجامعة ؟
 - هل تعتقد أن الجامعة لديها إمكانيات لتخصيص موارد مالية، مادية، بشرية، تقنية من أجل تقرير مشروع تسويق مخرجات الجامعة ؟

3. المبادرة

- في رأيك من المسؤول عن المبادرة لتفعيل العلاقة بين الجامعة والبيئة الخارجية، الجامعة أو البيئة الخارجية ؟
- في ظل الوضع الراهن، هل تعتقد أن الجامعة في حاجة إلى إنشاء مركز خاص بالتسويق ؟ وكيف ترى أهمية تشكيل فريق من القوى البشرية المتخصصة في مجال التسويق ؟

4. الاستقلالية

- من أجل مواكبة المستجدات المجتمعية، تعتقد بضرورة التوجه لتحقيق الاستقلالية في اتخاذ القرارات المتعلقة بمحتوى الوظيفة التعليمية والبحثية والوظيفة الثالثة في الجامعة ؟
- كيف ترى إمكانية توجه الجامعة للتمويل الذاتي (إيجاد مصادر جديدة للتمويل) ؟

5. المنافسة

- هل تعتقد بأهمية إنشاء خلية تتشكل من مجموعة من الباحثين والخبراء مكلفة بدراسة مستوى وجود الوظيفة التعليمية والبحثية وتوجهات الوظيفة الثالثة لمختلف الجامعات ومراكز البحوث والدراسات الوطنية والأجنبية ؟
- كيف ترى أهمية التركيز على العوامل الأساسية للسوق في عمليات وأنشطة الجامعة (التركيز على العميل "الطالب والصناعة"، المنافسين "الجامعات الأجنبية والوطنية، مراكز البحث، ..."، مختلف أصحاب المصلحة) ؟

نشكر لكم حسن تعاونكم ومشاركتم في البحث

ملحق 6

قائمة أسماء المبحوثين (المقابلين)

اسم المبحوث	المنصب/الوظيفة
زهير دبيي	نائب مدير الجامعة المكلف بالبيداغوجيا
لمين ملكمي	نائب مدير الجامعة المكلف بالدراسات العليا
نور الدين جبالي	نائب مدير الجامعة المكلف بالعلاقات الخارجية
عيسى بلقاسم بوزيدة	نائب مدير الجامعة المكلف بالتنمية والاستشراف والتوجيه ومدير مخبر الدراسات الفيزيائية والكيميائية للمواد
محمد مليزي	مدير معهد العلوم البيطرية والعلوم الفلاحية
الجمعي بلباشه	عميد كلية علوم المادة
حسين قادري	مدير مخبر الأمن الإنساني وعميد سابق لكلية الحقوق والعلوم السياسية
العربي فرحاتي	مدير مخبر تطوير نظم الجودة في مؤسسات التعليم العالي والثانوي
إيمان بن زيان	أستاذة متخصصة في الإستراتيجية وإدارة المنظمات ومسؤول لجنة التكوين في الدكتوراه بعنوان الإستراتيجية، التسويق والاتصال
سامية لحول	أستاذة متخصصة في التسويق ورئاسة مشروع بحث وطني
ليلي شيخة	أستاذة متخصصة في حقوق الملكية الفكرية ونقل التكنولوجيا ومهتمة بمجال الريادية وشراكة الجامعة بالقطاع الاقتصادي والاجتماعي
أحمد شكيب كاهية	أستاذ متخصص في إدارة الأعمال الإستراتيجية ومهتم بمجال الريادية وشراكة الجامعة بالقطاع الاقتصادي والاجتماعي

ملحق 7

قائمة منتجات مخبر علوم الأغذية بمعهد العلوم البيطرية والعلوم الفلاحية بجامعة باتنة 1 المشاركة
في الصالون الوطني لمنتجات البحث العلمي (ماي 2017)



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Salon National des Produits de la Recherche

Palais des Expositions, la SAFEX, Alger, 18-23 Mai 2017

107

Intitulé du produit :

Bonbons à base de glands de chêne



Objectif des produits et utilités :

Ce travail se propose pour déterminer les différentes techniques de fabrication les confiseries à partir les fruits de chêne avec d'autres ingrédients.

Domaine(s) d'application & utilisateurs potentiels :

- Alimentation humaine

Contact:

M. Fahkoul Djamel, M. Abdeddaim Mohamed, Mme. Baissis salima, UB/ISVSA/DTA/LSA, université Batna 01, institut des sciences vétérinaires et des sciences agronomiques, département de technologie alimentaire, laboratoire de recherches sciences des aliments, Tél : 0558 410 137, 033 31 90 24, Email: dfahkoul@yahoo.com, dzhameoudi@gmail.com

Salon National des Produits de la Recherche

Palais des Expositions, la SAFEX, Alger, 18-23 Mai 2017

Intitulé du produit :

Chips au chocolat « Délicioso au chocolat »



Objectif des produits et utilités :

- Production de chips au chocolat à base de pomme de terre qui présente une large consommation nationale et internationale.
- Conservation par transformation d'un légume qui présente une grande production.
- But socio-économique par la création des postes de travail.

Domaine(s) d'application & utilisateurs potentiels:

- Le marché algérien.
- Destiné à être utilisé comme gouter pour les enfants.

Contact:

M. Fakhoul Djamel, M. Abdeddaim Mohamed, Mme. Baissis salima, UBISVSA/DTA/LSA, université Batna 01, institut des sciences vétérinaires et des sciences agronomiques, département de technologie alimentaire, laboratoire de recherches sciences des aliments, Tél : 0558 410 137, 033319024, Email : dfakhoul2@yahoo.com, dzhamoudi@gmail.com.

Salon National des Produits de la Recherche

Palais des Expositions, la SAFEX, Alger, 18-23 Mai 2017

Intitulé du produit :

Confiture à base de grenade et framboise



Objectif des produits et utilités :

- Sur le plan «diététique» : éviter ou réduire les altérations oxydatives, enzymatiques et microbienne du produit frais et assurer au consommateur la disponibilité d'une denrée à valeur nutritionnelle certaine, durant les quatre saisons.
- Sur le plan économique : pallier aux productions saisonnières, attendre les marchés lointains et réduire les importations

Domaine(s) d'application & utilisateurs potentiels :

- Marché algérien et international

Contact:

M. Fakhoul Djamel, M. Abdedkaim Mohamed, Mme. Baïssis salima, UM/SVSA/DTA/LSA, université Bata 01, institut des sciences vétérinaires et des sciences agronomiques, département de technologie alimentaire, laboratoire de recherches sciences des aliments, Tél : 0558 410 137, 033 31 90 24, Email : dfakhoul2@yahoo.com, dzhamoudi@gmail.com

Salon National des Produits de la Recherche

Palais des Expositions, la SAFEX, Alger, 18-23 Mai 2017

Intitulé du produit:

Coquilles Merveilleux



Objectif des produits et utilités :

Les coquilles merveilleuses sont des nouveaux produits alimentaires sous forme de gelée présentée avec une touche moderne et technologique dans des coquilles naturels.

Domaine(s) d'application & utilisateurs potentiels :

- Alimentation humaine

Contact:

M. Fakhoul Djamel, M. Abdeddaim Mohamed, Mme. Baïssis salima, UB/ISVSA/DTA/LSA, université Batna 01, institut des sciences vétérinaires et des sciences agronomiques, département de technologie alimentaire, laboratoire de recherches sciences des aliments, Tél : 0558 410 137, 033319024, Email: dfakhoul@yahoo.com, dzhanoud@gmail.com.

Salon National des Produits de la Recherche

Palais des Expositions, la SAFEX, Alger, 18-23 Mai 2017

Intitulé du produit:

Dattolat



Objectif des produits et utilités :

Dans nos jours, on trouve plusieurs produits à base de dattes sont élaborés, où on peut citer : sirops de dattes, pâte de dattes, farine de dattes, café à base des noyaux de dattes...etc.

Notre innovation est basée sur les dattes, ce sont des dattes fourrées avec des noix et des amandes, enrobé au noir et blanc. Cette innovation a pour objectif d'améliorer la consommation des dattes, on le rend une confiserie très délicieuse.

Domaine(s) d'application & utilisateurs potentiels :

Consommation et santé humaine : Les dattes ont plusieurs effets bénéfiques pour la santé, bien sur notre dieu et notre prophète sala allahakihwasalim ont parlé beaucoup sur ce fruit ordinaire. S'ajoute les effets bénéfiques des noix et des amandes sur notre santé.

Contact:

M. Fakhoul Djamel, M. Abdeddaim Mohamed, Mme. Baissis salima, UBISVSA/DTA/LSA, université Batna 01, institut des sciences vétérinaires et des sciences agronomiques, département de technologie alimentaire, laboratoire de recherches sciences des aliments, Tél : 0558 410 137, 033 31 90 24, Email : dfakhoul2@yahoo.com, dzhamoudi@gmail.com.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

137

Salon National des Produits de la Recherche

Palais des Expositions, la SAPEX, Alger, 18-23 Mai 2017

Intitulé du produit :

Jus vital



Objectif des produits et utilisés :

Les qualités nutritionnelles et organoleptiques de jus Vital basé sur la sélection des matières premières, du mode d'élaboration, de conditionnement et de bonne conduite de chacune de ces opérations.

Produire un produit parfaitement sain à base de légumes et de fruits, sans additifs alimentaires pour la première fois en Algérie.

Obtenir un produit alliant " saveur, naturalité et santé " fait partie d'une alimentation équilibrée et bénéfique pour la santé.

Domaine(s) d'application & utilisateurs potentiels :

- Marché national et international
- Traitement thérapeutiques

Contact :

M. Faïçal Djamel, M. Abdelhakim Mohamed, Mme. Faïçal salma, UMISVSAITDARSA, université Batna 01, institut des sciences vétérinaires et des sciences agronomiques, département de technologie alimentaire, laboratoire de recherches sciences des aliments, Tél: 0558 410 137, 033 51 90 34, Email: dfaïcal2@yahoo.com, abhamed1@gmail.com.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

142

Salon National des Produits de la Recherche

Palais des Expositions, la SAFEX, Alger, 18-23 Mai 2017

Intitulé du produit :

Macaron moderne à base d'avoine « Moudfoufa »



Objectif des produits et utilités :

Alimenter le marché Algérien par un type de confiserie qui est identique à celle des confiseries internationales et avec un prix raisonnable.

Domaine(s) d'application & utilisateurs potentiels :

- Marché Algérien et internationale
- Aliment thérapeutique destiné aux gens qui consomment les aliments diététiques.

Contact :

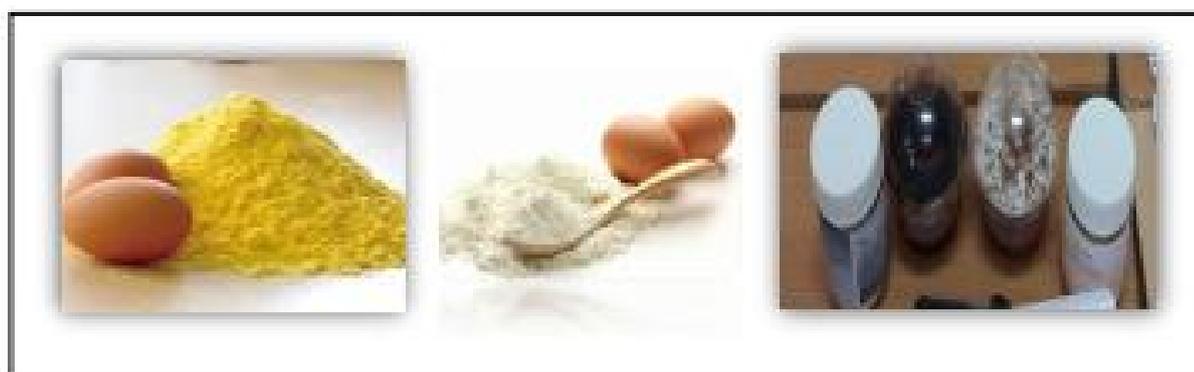
M. Fahloul Djamel, M. Abdeddaim Mohamed, Mme. Baïssis salima, UB/ISVSA/DTA/LSA, université Bataa 01, institut des sciences vétérinaires et des sciences agronomiques, département de technologie alimentaire, laboratoire de recherches sciences des aliments, Tél : 0558 410 137, 033 31 90 24, Email : dfahloul2@yahoo.com, dhamroudi@gmail.com.

Salon National des Produits de la Recherche

Palais des Expositions, la SAFEX, Alger, 18-23 Mai 2017

Intitulé du produit:

Mousse au chocolat à base de blanc d'œuf lyophilisé



Objectif des produits et utilités :

- l'obtention des œufs séchés en poudre par de la lyophilisation.
- La préparation de la mousse au chocolat (exemplaire) à base les œufs séchés en poudre.

Domaine(s) d'application & utilisateurs potentiels :

- Les ovoproduits sont très riche en protéine et très digestible.
- On peut réhydrater la poudre avec un jus ou une préparation aromatisée pour la création de différent aliment.

Contact :

M. Fakhoul Djamel, M. Abdelkhalim Mohamed, Mme. Baisois salima, UB/ISVSA/DTA/LSA, université Batna 01, institut des sciences vétérinaires et des sciences agronomiques, département de technologie alimentaire, laboratoire de recherches sciences des aliments, Tél : 0358 410 137, 033 31 90 24, Email : dfakhoul2@yahoo.com, dzhamoudi@gmail.com.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Salon National des Produits de la Recherche

Palais des Expositions, la SAFEX, Alger, 18-23 Mai 2017

146

Intitulé du produit:

Nougat à base de figue « NOVANOUGAT ».



Objectif des produits et utilités:

Fabrication du nougat blanc farci à la figue sèche et enrobé par du chocolat noir avec des différentes formes, qui s'appelle NOVANOUGAT.

Domaine(s) d'application & utilisateurs potentiels:

Alimenter le marché algérien par un type de confiserie de haute valeur marchande destiné aux différents consommateurs et pour différentes occasions avec un prix raisonnable.

Contact:

M. Fahkoul Djamel, M. Abledldain Mohamed, Mme. Baissis salma, UR/ISVSA/DTA/LSA, université Batna 01, Institut des sciences vétérinaires et des sciences agronomiques, département de technologie alimentaire, laboratoire de recherches sciences des aliments, Tél: 0558 410 137, 033 31 90 24. Email: dfahkoul2@yahoo.com, dhamroudi@gmail.com.

Salon National des Produits de la Recherche

Palais des Expositions, la SAFEX, Alger, 18-23 Mai 2017

Intitulé du produit:

Pâte à tartiner de cacahuète « Fresco »



Objectif des produits et utilités :

- Introduire le produit dans les habitudes du consommateur local et le sensibiliser aux bienfaits de ce produit qui lui est jusqu'à maintenant méconnus à fin de créer une nouvelle culture de consommation Bio, centrée sur la santé du consommateur.
- Participer à la relance économique du pays par la diversification de la production locale, et la minimisation des recettes d'importation.
- Réduire le taux de chômage en créant de nouveaux emplois.

Domaine(s) d'application & utilisateurs potentiels :

- Marché national et international
- Consommation directe
- Utilisation comme ingrédient dans la préparation des gâteaux.

Contact:

M. Fahkoul Djamel, M. Abdelddaim Mohamed, Mme. Baissis salma, UB/ISVSA/DTA/LSA, université Batna 01, Institut des sciences vétérinaires et des sciences agronomiques, département de technologie alimentaire, laboratoire de recherches sciences des aliments, Tél : 0558 410 137, 033 319 024, Email : dfahkoul2@yahoo.com, ddhamoudi@gmail.com.

Salon National des Produits de la Recherche

Palais des Expositions, la SAFEX, Alger, 18-23 Mai 2017

Intitulé du produit:

Pate et gelé à base de coing



Objectif des produits et utilités :

- Fabrication d'une pâte et gelé de coing
- But socio-économique par la création des postes de travail
- Valorisation de coing algérien.

Domaine(s) d'application & utilisateurs potentiels :

- Marché Algérien et internationale
- Coniseries sans conservateurs et additifs chimique destinés principalement aux enfants.

Contact :

M. Fakhoul Djamel, M. Abdeddaim Mohamed, Mme. Baissis salima, UB/ISVSA/DTA/LSA, université Batna 01, Institut des sciences vétérinaires et des sciences agronomiques, département de technologie alimentaire, laboratoire de recherches sciences des aliments, Tél : 0558 410 137, 033 31 90 24, Email: dfakhoul2@yahoo.com, dshamoadi@gmail.com.

Salon National des Produits de la Recherche

Palais des Expositions, la SAFEX, Alger, 18-23 Mai 2017

Intitulé du produit:

Sucreprise



Objectif des produits et utilités :

- Fabrication de sucre en morceau moderne firoé qui s'appelle sucreprise, est une confiserie à différente forme. il est firoé par la menthe, zeste de citron et nescafé
- Ce projet a pour but de fabriquer un sucre moderne « innové et aromatisé » et pour atteindre l'autosuffisance, destiné aux les événements heureux.
-

Domaine(s) d'application & utilisateurs potentiels :

- Excellent stimulant.
- Apéritif.
- Boisson sociale.
- Il prévient le cancer.

Contact :

M. Fakhoul Djamel, M. Abdeddaim Mohamed, Mme. Baissis salma. UB/ISVSA/DTA/LSA, université Batna 01, institut des sciences vétérinaires et des sciences agronomiques, département de technologie alimentaire, laboratoire de recherches sciences des aliments, Tél : 0558 410 137, 033 31 90 24. Email: dfakhoul2@yahoo.com, dhamoudi@gmail.com.

عالج هذا البحث كيفية تطبيق التسويق في الجامعة باعتباره آلية فعالة تدعم إنشاء جامعة ريادية، واهتم بالإجابة على خمسة أسئلة جزئية. حاول البحث معالجة الإشكالية من خلال وضع تصور نظري لتسويق مخرجات جامعة ذات توجه ريادي في مرحلة أولى. وبالانتقال إلى الدراسة الميدانية، في مرحلة ثانية، تم بحث مدى جاهزية الجامعة الجزائرية بشكل عام وجامعة باتنة 1 بشكل خاص لتبني النموذج المقترح. استعمل البحث المنهجين الاستنباطي والاستقرائي. كما تم الاعتماد على المقابلة بشكل أساسي كأداة للدراسة، عبر استهداف عينة من 12 مبحوثاً مثلوا عدة مستويات إدارية وتخصصات علمية في جامعة باتنة 1.

أظهرت نتائج البحث أنه يمكن تكييف نموذج التسويق في المنظمات الاقتصادية وتطبيقه على الجامعة. كما أكدت على أن هناك إدراك إيجابي من قبل الوزارة الوصية بوجود تحول الجامعات الجزائرية إلى جامعات ريادية. وعلى مستوى جامعة باتنة 1، أكدت النتائج أن الجامعة تملك إمكانيات معتبرة للتطور إلى جامعة ريادية، كما توجد إمكانية لتقرير مشروع التسويق في الجامعة وأن توجهها الريادي يمكن أن يدعم هذا المشروع. وبالاعتماد على الاستقراء، أكد البحث على أن التسويق يساهم في إنشاء جامعة ريادية من خلال تطبيق الممارسات التسويقية على مخرجاتها لتفعيل العلاقة بينها وبين بيئتها الخارجية.

الكلمات المفتاحية : تسويق مخرجات الجامعة، الجامعة الريادية، التوجه الريادي للجامعة، الوظيفة الثالثة للجامعة، الجامعة الجزائرية، جامعة باتنة 1.

Abstract

This research treated how to apply marketing in the university since it is considered an effective mechanism in supporting the creation of an entrepreneurial university, and it interested at answering five partial questions . The research tried to treat the problematic question through putting a theoretical perception for an entrepreneurial orientation university outputs marketing in first stage. By moving to field study in a second stage, the readiness extent of the Algerian university in general and Batna1 university in particular has been searched, in order to adopt the suggested model. The research used both deductive and inductive approaches, as it has been essentially based on the interview as a study tool, by targetting a sample of 12 interviewers representing a number of administrative levels and scientific specialties at Batna1 university.

The research results showed that the marketing model in the economic enterprises can be adapted and applied at the university. As it confirmed that there is a positive recognition of the Algerian universities switch to entrepreneurial ones must by the responsible ministry. On the level of Batna 1 university, the results confirmed that the university owns a considerable capabilities to be developed to entrepreneurial university, as there is a possibility to report the marketing project at the university, and its entrepreneurial orientation may support this project. Depending on the induction, the research confirmed that marketing contributes to entrepreneurial university creation, by applying marketing practices on its outputs, in order to activate the relationship between it and its external environment.

Keywords : University Outputs Marketing, Entrepreneurial University, Entrepreneurial University Orientation, Third University Mission, Algerian University, Batna 1 University.