



جامعة الشاذلي بن جديد  
UNIVERSITÉ CHADLI BENDJEDID

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -

UNIVERSITE CHADLI BEN DJEDID -El Tarf-

كلية العلوم الاقتصادية ، العلوم التجارية وعلوم التسيير

Faculté des sciences Economiques, Commerciales Et Sciences De Gestion



جامعة الشاذلي بن جديد  
UNIVERSITÉ CHADLI BENDJEDID

السنة الجامعية: 2021/2022

الرقم التسلسلي: .....

قسم: العلوم التسيير

مذكرة تخرج في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

أثر الادارة الاستراتيجية في تحسين جودة مخرجات التعليم  
العالي

تخصص: ادارة استراتيجية

- إشراف الأستاذ:

بن قديدح سفيان

إعداد الطالبة:

• بكيري أسامة

• ونسة إقبال

آية

بِسْمِ اللَّهِ  
الرَّحْمَنِ  
الرَّحِيمِ

« قالوا سبحانك لا علم  
لنا إلا ما علمتنا إنك  
العليم الحكيم »

(سورة البقرة: الآية 32)

## ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان اثر الادارة الاستراتيجية في تحسين جودة مخرجات التعليم العالي في جامعة الشاذلي بن جديد الطارف. وقد إعتنادنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، أما بالنسبة لأدوات جمع البيانات تم إستخدام تحليل المحتوى لعدد من وثائق الجامعة، وقد تم إستخدام المقابلة حيث تم توزيع 30 استمارة (دليل المقابلة) على العينة المبحوثة.

وتم تحليل البيانات والحصول على جملة من النتائج من بينها: أن تطبيق الادارة الاستراتيجية يساعد مؤسسات التعليم العالي على توضيح أهدافها المستقبلية ومتابعة استراتيجياتها من خلال اتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة للتنبؤ بتحولات المحيط والإستفادة منها في تدعيم مركزها محليا ودوليا.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة استراتيجية، جودة، مخرجات، تعليم عالي.

---

## Résumé

Cette étude visait à montrer l'impact de la gestion stratégique dans l'amélioration de la qualité des résultats de l'enseignement supérieur à l'Université El Shadly Ben Jdid El Tarf.

Dans cette étude, nous avons adopté l'approche descriptive et l'approche analytique. Comme pour les outils de collecte de données, l'analyse a été utilisée.

Le contenu d'un certain nombre de documents universitaires, l'entretien a été utilisé, où 30 formulaires (guide d'entretien) ont été distribués à l'échantillon.

Les données ont été analysées et plusieurs résultats ont été obtenus, notamment : L'application de la gestion stratégique aide les établissements d'enseignement Élevé sur la clarification de ses objectifs futurs et le suivi de ses stratégies en prenant des décisions stratégiques appropriées pour les prévisions, les transformations de l'océan et en tirer profit pour renforcer son positionnement local et international.

**Mots clés :** management stratégique, qualité, sorties; enseignement supérieur

## شكر و عرفان

" إن الاعتراف بالجميل لأهل الفضل واجب وأكد "

بصدد أنجاز هذا العمل المتواضع ، نشكر الله سبحانه وتعالى

الذي وفقنا لإتمام هذا العمل و أنارنا بالعلم و زيننا بالحلم وأكرمنا بالتقوى.

أتقدم باسم عبارات الشكر والتقدير و الاحترام الأستاذ المشرف " بن قديدح سفيان "

لقبوله الإشراف على هذه المذكرة وعلى نصائحه وعلى توجيهاته الذي لم ييخل علينا بها

راجيا من المولى عز وجل أن يوفقه في حياته المهنية والزوجية.

إلى كل الأساتذة الذين أشرفوا على تعليمنا من بداية مشوارنا الدراسي إلى هذه المرحلة

إلى كل من ساعدنا و لو بابتسامة صادقة

إلى كل هؤلاء جزاهم الله خيرا .

شكرا.

## إهداء

أهدي ثمرة نجاحي إلى:

إلى من أغلى ما في الوجود، إلى التي ظلت دعواتها ترافقني طيلة مشواري الدراسي

تشوقت لرؤيتي إلى ما أنا عليه اليوم

إلى الغالية، أمي ثم أمي ثم أمي، إلى التي تحملت مشقة لأجلنا ،

وسهرت لليلي لتوفير راحتنا ، أطال الله عمرك وحسن عملك وأدخلك جنته .

وإلى مثلي في الحياة "أبي الغالي "

فلن أنسى فضله إلى يوم الدين ، أطال الله في عمره وحفظه.

والى جدتيا عزيزة رحمها الله و اسكنها فسيحة جناته و فاطمة ، و الى جدي محمد رحمه الله و

مبروك اطال الله عمره

إلى احوال وخالاتي و اعمامي و عماتي حفظهم الله

وإلى ابنائهم : عبد النور ، زهران ، مريم ، ادم ، اسلام، اسيل

، محمد(الجودي)، لوجين، بتول، جناء، حنين

إلى جميع أساتذتي الذين رافقوني في المشوار الدراسي.

بكري أسامة

## إهداء

أهدي ثمرة نجاحي إلى:

إلى من أغلى ما في الوجود، إلى التي ظلت دعواتها ترافقني طيلة مشواري الدراسي

تشوقت لرؤيتي إلى ما أنا عليه اليوم

إلى الغالية، أمي ثم أمي ثم أمي، إلى التي تحملت مشقة لأجلنا ،

وسهرت لليالي لتوفير راحتنا، أطال الله عمرك وحسن عملك وأدخلك جنته .

وإلى مثلي في الحياة "أبي الغالي "

فلن أنسى فضله إلى يوم الدين ، أطال الله في عمره وحفظه.

إلى جدي و جدتي حسين ذيابي و مباركة بن طويلي رحمها الله

و الى روح جدي و جدتي ونسة حسين و عرجون تونس ر حمها الله

الى اعمامي و عماتي و اخوالي و خالاتي .

إلى إخوتي : ضياء ، برهان ، صهيب .

إلى جميع أساتذتي الذين رافقوني في المشوار الدراسي

ونسمة إقبال

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
11	نظام الاستراتيجية	شكل رقم (1-1)
89	نموذج شيبورات لإدارة الجودة الشاملة	شكل رقم (1-2)
91	عجلة ديمن	شكل رقم (2-2)
93	أفكار كروسي	شكل رقم (2-3)
95	ثلاثية جوران	شكل رقم (2-4)
118	يوضح الهيكل التنظيمي للجامعة	شكل رقم (2-5)
123	دائرة نسبية لتوزيع الافراد حسب الجنس	شكل رقم (3-6)
124	دائرة نسبية لتوزيع الافراد حسب المستوى التعليمي	شكل رقم (3-7)
126	هل هناك مسؤول على وضع استراتيجية متبعة داخل المؤسسة؟	شكل رقم: (3-8)
128	يوضح هل استراتيجية الجامعة متناسقة مع المتغيرات الداخلية و الخارجية؟	شكل رقم (3-9)
129	يوضح هل الهيكل التنظيمي للجامعة متناسب و متناسق مع الاستراتيجية المتبعة؟	شكل رقم (3-10)
130	يوضح هل الهيكل التنظيمي للجامعة مرن؟	شكل رقم (3-11)
131	هل الموارد المتاحة للجامعة كافية لتحقيق الأهداف المرغوبة بكفاءة؟	شكل رقم (3-12)
132	هل هناك من هو مسؤول على العمليات التنفيذية للجامعة؟	شكل رقم (3-13)
133	هل تهتم الادارة العليا للجامعة بعملية التنفيذ وامكانية تفاعلها واتساقها مع الاستراتيجية الموضوعية؟	شكل رقم (3-14)
134	هل سبق و ان تعرضت الجامعة لمشكلات في عملية التنفيذ	شكل رقم (3-15)
135	هل هناك جهة معينة لجمع المعلومات اللازمة للجامعة؟	شكل رقم (3-16)
136	هل تتوفر الجامعة على نظم معلومات غنية و موسعة؟	شكل رقم (3-17)
137	هل هناك مسؤول عن الرقابة على الاستراتيجية و تنفيذها بشكل دوري فعال؟	شكل رقم (3-18)
135	هل هناك جهة معينة هي التي تقوم باتخاذ القرارات النهائية؟	شكل رقم (3-19)
139	هل وصلت الجامعة الى تحقيق اهدافها بكفاءة؟	شكل رقم (3-20)

140	عملية ذهنية تحليلية منطقية تنفيذية لتحديد كفاءة الجامعة من بين باقي الجامعات	شكل رقم (3-21)
141	قدرة الجامعة على تحقيق اهدافها باحسن و اسرع طريقة ممكنة ؟	شكل رقم (3-22)
142	ثبات المستوى المقدم من الجامعة اذا كان جيد ؟	شكل رقم (3-23)
143	نتيجة التناسق الجيد بين الوظائف داخل الجامعة؟	شكل رقم (3-24)
144	توفر الموارد اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي؟	شكل رقم (3-25)
145	نتيجة التنسيق ما بين الادارة الاستراتيجية و ادارة الجودة الشاملة؟	شكل رقم (3-26)
146	تحويل المعارف المكتسبة من العملية الاستراتيجية الى العملية التنفيذية باسهل طريقة ممكنة؟	شكل رقم (3-27)

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
79	التطور النوعي لمراحل الاهتمام بالجودة وملامحها الأساسية	الجدول (1-1)
86	نقاط الاختلاف بين المنتج الملموس والمنتج غير الملموس	جدول (2-2)
106	العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وادارة الجودة الشاملة	جدول رقم (3-2)
122	قياس ثبات الاستبانة	جدول رقم (4-2)
122	قياس الإرتباط بين محاور البحث	جدول رقم (5-3)
123	توزيع افراد العينة حسب الجنس	جدول رقم (6-3)
124	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	جدول رقم (7-3)
126	يوضح هل هناك مسؤول على وضع استراتيجية متبعة داخل المؤسسة؟	جدول رقم (8-3)
128	يوضح هل استراتيجية الجامعة متناسقة مع المتغيرات الداخلية و الخارجية؟	جدول رقم (9-3)
129	يوضح هل الهيكل التنظيمي للجامعة متناسب ومتناسق مع الاستراتيجية المتبعة؟	جدول رقم (10-3)
130	يوضح هل الهيكل التنظيمي للجامعة مرن؟	جدول رقم (11-3)
131	يوضح هل الموارد المتاحة للجامعة كافية لتحقيق الأهداف المرغوبة بكفاءة؟	جدول رقم (12-3)
132	يوضح هل هناك من هو مسؤول على العمليات التنفيذية للجامعة؟	جدول رقم (13-3)
133	يوضح هل تهتم الادارة العليا للجامعة بعملية التنفيذ و امكانية تفاعلها و اتساقها مع الاستراتيجية الموضوعية؟	جدول رقم (14-3)
134	يوضح هل سبق و ان تعرضت الجامعة لمشكلات في عملية التنفيذ؟	جدول رقم (15-3)
135	يوضح هل هناك جهة معينة لجمع المعلومات اللازمة للجامعة؟	جدول رقم (16-3)
136	يوضح هل تتوفر الجامعة على نظم معلومات غنية و موسعة؟	جدول رقم (17-3)
137	يوضح هل هناك مسؤول عن الرقابة على الاستراتيجية وتنفيذها بشكل دوري فعال؟	جدول رقم (18-3)
138	يوضح هل هناك جهة معينة هي التي تقوم باتخاذ القرارات النهائية؟	جدول رقم (19-3)
139	يوضح هل وصلت الجامعة الى تحقيق اهدافها بكفاءة؟	جدول رقم (20-3)
140	عملية ذهنية تحليلية منطقية تنفيذية لتحديد كفاءة الجامعة من بين باقي الجامعات	جدول رقم (21-3)
141	قدرة الجامعة على تحقيق اهدافها باحسن و اسرع طريقة ممكنة؟	جدول رقم (22-3)
142	ثبات المستوى المقدم من الجامعة اذا كان جيد؟	جدول رقم (23-3)
143	نتيجة التناسق الجيد بين الوظائف داخل الجامعة؟	جدول رقم (24-3)
144	توفر الموارد اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي؟	جدول رقم (25-3)
145	نتيجة التنسيق ما بين الادارة الاستراتيجية و ادارة الجودة الشاملة؟	جدول رقم (26-3)

146	تحويل المعارف المكتسبة من العملية الاستراتيجية الى العملية التنفيذية باسهل طريقة ممكنة؟	جدول رقم (3-27)
-----	---	-----------------

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
i	الملخص
ii	بسملة
iv	اهداء
v	شكر والتقدير
vi	فهرس المحتويات
ix	فهرس الاشكال
x	فهرس الجداول
2	مقدمة
65-2	الفصل الاول : الادارة الاستراتيجية
8	تمهيد
9	المبحث الاول: طبيعة الادارة الاستراتيجية
9	المطلب الاول : مفهوم واهمية الادرة الاستراتيجية
14	المطلب الثاني: مراحل الادارة الاستراتيجية و مستوياتها
24	المطلب الثالث : عوامل نجاح تطبيق الادارة الاستراتيجية
27	المبحث الثاني : رؤية المنظمة ورسالتها
27	المطلب الاول : مفهوم الرؤية الاستراتيجية وعوامل صياغتها بشكل جيد
28	المطلب الثاني: مفهوم ودور الرسالة الاستراتيجية
29	المطلب الثالث : خصائص ومكونات و خطوات اعداد رسالة المنظمة
31	المطلب الرابع : الفرق بين رسالة و الرؤية المنظمة
32	المبحث الثالث : تنفيذ الاستراتيجية
32	المطلب الاول : مفهوم و متطلبات تنفيذ الاستراتيجية
35	المطلب الثاني : مشكلات تنفيذ الاستراتيجية
37	المطلب الثالث: ابعاد تنفيذ الاستراتيجية

40	المطلب الرابع : نموذج ماكينزي لتنفيذ الاستراتيجية
43	المبحث الرابع : رقابة الاستراتيجية و تقويمها
43	المطلب الاول : مفهوم و اهداف الرقابة
45	المطلب الثاني : انواع و مراحل الرقابة الاستراتيجية
50	المطلب الثالث : اساليب و نظم الرقابة الاستراتيجية الداخلية
56	المطلب الرابع : التقييم الاستراتيجي و الصعوبات التي تواجه تقويم الاستراتيجية و الاداء
65	خلاصة الفصل
107-67	<b>الفصل الثاني : الجودة والتعليم العالي</b>
67	تمهيد
68	المبحث الاول : ماهية التعليم العالي
68	المطلب الثاني : تعريف التعليم العالي
69	المطلب الثاني : نشأة التعليم العالي و تطوره في الجزائر
74	المطلب الثالث : نظام ل.م.د في (ليسانس.ماستر.دكتورة) في الجزائر
75	المطلب الرابع : خصائص و وظائف و اهداف نظام ل.م.د في الجزائر
77	المبحث الثاني : الجودة و اسسها
77	المطلب الاول : التطور التاريخي للجودة
80	المطلب الثاني : المصطلحات و المداخل المرتبطة بالجودة
84	المطلب الثالث : ابعاد الجودة
86	المطلب الرابع : اسهامات اهم رواد الجودة
96	المبحث الثالث : الادارة الاستراتيجية (التخطيط الاستراتيجي) و استراتيجية الجودة الشاملة في مجال التعليم العالي الجزائري
96	المطلب الاول: مفاهيم و تعريفات اجرائية لادارة الجودة الشاملة في الجامعات
98	المطلب الثاني: دور و اهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين نوعية العملية التعليمية في الجامعة الجزائرية
100	المطلب الثالث : مبررات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية و معوقات تطبيقها
103	المطلب الرابع : علاقة التخطيط الاستراتيجي بادارة الجودة الشاملة

107	خلاصة الفصل
147 -108	الفصل الثالث : دراسة حالة لجامعة الشاذلي بن جديد الطارف
108	تمهيد
109	المبحث الاول: عرض عام لجامعة الشاذلي بن جديد
109	المطلب الاول: تقديم جامعة الطارف
118	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لجامعة الشاذلي بن جديد
119	المبحث الثاني: تحليل وتفسير العمل الميداني
119	المطلب الاول: منهج الدراسة
122	المطلب الثاني: تحليل وتفسير البيانات
122	المطلب الثالث: نتائج الدراسة ومدى اجابتها على التساؤلات الفرعية
147	خلاصة الفصل
149	الخاتمة العامة
149	اختبار فرضيات الدراسة
150	نتائج الدراسة
151	الاقتراحات
153	أفاق الدراسة
154	قائمة المراجع
162	الملاحق

# مقدمة

مقدمة:

أصبحت منظمات الاعمال اليوم تعمل في بيئة أكثر تعقيداً حيث اندماج الاسواق العالمية وظهور اسواق جديدة وقواعد جداوله يدة للعمل بسبب ما خلفته الاندماجات والتحالفات والشركات سواء كان على مستوى الشركات او الدول، كما ان التغير المستمر في الافكار والتكنولوجيا والاذواق والمنتجات والخدمات والسكان وتلاشي الفواصل الجغرافية في ظل العولمة تعتبر من اكبر التحديات التي تواجه منظمات الاعمال، ولما كان البقاء والاستمرار والربحية من الاهداف لاي منظمة فلا بد من مواجهة التغير ومواكبة التقدم والتكيف مع البيئة.

وتعتبر الاستراتيجية هي الطريق الذي يحدد التوجهات الخاصة بالانشطة لمواجهة المشاكل والتعامل مع المتغيرات الداخلية والخارجية ولا بد لمنظمات الاعمال من تبني الادارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات هذه البيئة السريعة التغير ، باعتبارها عملية مهمة وحيوية عليها ان تحقق تفاعل المنظمة مع بيئتها ، وان التغير الذي حل في بيئة الاعمال والذي فرضته ثورة المعلوماتية وانفجار المعرفة وكونية الاعمال اعطى للادارة الاستراتيجية اهمية قصوى باعتبارها المسؤولة عن توظيف امكانيات المنظمة وتكيفها مع البيئة الخارجية.

وتعتبر الجامعات من أكثر المؤسسات الملزمة بتبني الادارة الإستراتيجية وتطبيقها لمعرفة نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية، واكتشاف الفرص والتهديدات التي تعيق نشاطها، حيث أصبحت جودة هذه المؤسسات تعتمد على مدى تطبيق الادارة الإستراتيجية واعتمادها في برامجها التعليمية حيث تساعدها على تحقيق كفاءة العمليات الإدارية وجودة عملية صنع القرار وفعالية البرامج الأكاديمية والتدريبية أصبح الاهتمام بموضوع جودة التعليم العالي يشكل تحدياً من حيث تحسين جودتها، ويعتبر أحد المفاهيم الهامة اليوم في ظل التنافس العالمي بين مؤسسات التعليم العالي كنتيجة للعولمة، مما أصبح لزاماً على هذه ادخالها في برامجها واعتمادها لتحسين برامجها الأكاديمية والتعليمية في ظل الثورات المعرفية والتكنولوجية.

**1- إشكالية الدراسة:**

تعد الادارة الإستراتيجية أهم وأطول مرحلة، حيث إذا تم التشخيص الخارجي والتشخيص الداخلي على أسس صحيحة، فإن ذلك يؤدي إلى اختيار إستراتيجية سليمة وتحديد تموقع إستراتيجي مهم للمؤسسة في قطاع المنافسين، اذ تعتبر مؤسسة التعليم العالي كما سبق ذكرها أكثر المؤسسات ملائمة لتبني الادارة الإستراتيجية وتطبيقها من أجل تحسين جودتها الأكاديمية وعليه نطرح الاشكال الآتي:

ما هي إسهامات الادارة الاستراتيجية في تحسين مخرجات مؤسسات التعليم العالي ؟ وما واقع ذلك في جامعة الشاذلي بن جديد الطارف ؟

ويتفرع من الإشكالية الرئيسية مجموعة من الأسئلة الفرعية نوجزها في الآتي:

- كيف يتم تحقيق الجودة عن طريق تطبيق الادارة الاستراتيجية ؟
- مالعلاقة التي تربط بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة لتحقيق مخرجات بجودة عالية ؟
- هل الادارة الاستراتيجية الجيدة تؤثر على جودة مخرجات جامعة الطارف ؟

## 2\_ فرضيات الدراسة:

- يؤدي تطبيق الإدارة الاستراتيجية المرنة إلى تحقيق جودة في المخرجات عن طريق عدة معايير ؛
- توجد علاقة توافقية تربط بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة لتحقيق مخرجات بجودة عالية ؛
- تسعى جامعة الشاذلي بن جديد إلى وضع استراتيجية تساعد في التعامل مع متغيراتها الداخلية والخارجية.

## 3\_ اسباب اختيار الموضوع :

هناك عدة اسباب و دوافع كانت و راء اختيارنا لموضوع البحث اهمها :

- الميل الذاتي لهذا الموضوع ؛
- الرغبة في التعرف مدى اهمية الادارة الاستراتيجية في تحسين جودة مخرجات المؤسسات ؛
- قابلية الموضوع للبحث والدراسة ؛
- دراسة العلاقة التي تربط الادارة الاستراتيجية بالقطاع التعليم العالي.

## 4\_ أهمية الدراسة:

تبرز أهمية البحث في دور الادارة الاستراتيجية في تحسين جودة التعليم العالي، وذلك بمعرفة نقاط القوة داخل المؤسسة ومحاولة توظيفها لصالحها، ومعرفة نقاط الضعف ومحاولة معالجتها مما يساعد في تحديد الفرص المتاحة أمام مؤسسات التعليم العالي واستغلالها لتحسين جودتها الأكاديمية وكذلك تجنب التهديدات المحيطة بها.

## 5\_ أهداف الدراسة :

- التعرف على أهم المفاهيم الأساسية المتعلقة بكل من الادارة الاستراتيجية وجودة التعليم العالي ؛
- التوصل إلى الدور الذي تلعبه الادارة الاستراتيجية في تحسين جودة التعليم العالي ؛
- معرفة واقع عملية الادارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي، وفي جامعة الشاذلي بن جديد الطارف أتمودجا.

## 6\_ صعوبات البحث :

- عدم دراستنا لبرنامج SPSS بصفة تطبيقية ؛
- عدم تعامل افراد عينة المقابلة بشكل جدي مع الاستبانة المقدمة لهم مع عدم الاجابة على بعض الاسئلة أحيانا.

## 7\_ الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة بمثابة الاطار النظري الذي يعود اليه الباحث ليستطيع تلمس كل جوانب موضوعه والاستفادة منها.

## 1.7 الدراسة الاولى:

من اعداد قرفة مسعودة : الادارة الاستراتيجية في تحسين جودة التعليم العالي- دراسة حالة جامعة محمد خيضر- بسكرة- مذكرة لنيل شهادة الماستر - في العلوم الاقتصادية -تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات التي نوقشة سنة 2018/2019.

حيث هدفت الدراسة:

- ✓ الى تبيان دور الادارة الاستراتيجية في تحسين جودة التعليم العالي .
  - ✓ معرفة اهم المفاهيم الاساسية المتعلقة بكل من الادارة الاستراتيجية وجودة التعليم العالي .
- وانطلقت من التساؤل المركزي الاتي :ماهو دور الادارة الاستراتيجية في تحسين جودة التاعليم العالي في جامعة محمد خيضر .

وتفرعت عنه اسئلة فرعية التالية :

- هل التشخيص الداخلي كافي لتحسين جودة التعليم العالي في جامعة خيضر -بسكرة-
  - هل لتشخيص الخارجي دور مهم في لتحسين جودة التعليم العالي في جامعة خيضر -بسكرة-
  - و اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي بالاضافة الى ادوات جمع البيانات كالملاحظة و المقابلة.
- ولخصت نتائج الدراسة كالآتي :
- تبين ان الادارة الاستراتيجية الداخلية تلعب دورا كبيرا في تحسين جودة التعليم العالي حيث انه كشف نقاط القوة والضعف لمؤسسات التعليم العالي ويستغلها لتحسين جودتها ويكشف نقاط الضعف والتهديدات فيتجنبها ويجولها الى نقاط قوة.
  - ان للادارة الاستراتيجية الخارجية فمؤسسات التعليم العالي اثر ايجابي على جودة جودة كافة عناصر النظام التعليمي في مدخلاته وعملياته ومخرجاته.
  - ان تطبيق الادارة الاستراتيجية يساعد مؤسسات التعليم العالي على توضيح اهدافها المستقبلية و المتبعة لاستراتيجيتها من خلال اتخاذ قرارات استراتيجية مناسبة والتنبؤ بالتحولات المحيط التنافسي.

## 2.7 الدراسة الثانية :

دراسة أحميدة مالكية (مذكرة ماجستار 2008\_2009) بعنوان : محاولة تقييم أدوات التحليل الاسترا تيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (دراسة عينية من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على مستوى و لاية - تبسة-) :

هدفت هذه الدراسة:

- ✓ إلى التعرف على خصوصيات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الآليات العلمية المتبعة لتحليل محيطها التنافسي والوظيفي على ضوء تفردتها في الحجم إضافة إلى تحديد مجموعة الأدوات المساعدة على اختيار الاستراتيجية المناسبة في ظل نتائج تحليل محيطها وبما يتلاءم مع رسالتها و اهدافها المسطرة.

ولخصت نتائج الدراسة كالآتي :

— ان أساليب التحليل الاستراتيجي يجري تطبيقها بشكل محدود, لتقتصر على الوظائف الأساسية مثل وظيفة التسويق، مع الإكتفاء بمؤثرات قليلة يتم الإحاطة بها خلال التحليل.

— الاعتماد على الأساليب التقليدية في التحليل واللجوء إلى خبرة المسيرين بدل القيام بعملية التحليل الإستراتيجي بشكل دوري وعلمي.

— غياب عملية التحليل الإستراتيجي في عدد مهم من المؤسسات محل الدراسة والتي توفرت فيها عملية التحليل كانت تعاني من ضعف عدد الكفاءات القادرة على تأدية العملية كما ينبغي.

### 3.7 الدراسة الثالثة :

دراسة سوما علي سليطين(مذكرة ماجستير 2006\_2007) بعنوان: الإدارة الاستراتيجية و أثرها في رفع أداء منظمات الأعمالدراسة ميدانية على منظمات الصناعة العامة في الساحل السوري :

هدفت هذه الدراسة إلى إيضاح مفهوم الإدارة الاستراتيجية ومكوناتها والتشخيص الواقعي للظروف المحيطة بمنظمات الأعمال الصناعية العامة في الساحل السوري .

ولخصت نتائج الدراسة كالآتي :

- انخفاض كبير في نسبة التوافق بين خصائص الأهداف الإستراتيجية في المنظمات محل البحث وبين خصائص الأهداف الإستراتيجية وفقاً للمفهوم العلمي المفروض توفرها ؛
- عدم قيام المنظمات محل البحث بتحديد نقاط الضعف والقوة الموجودة في هيكلها التنظيمية وفي ثقافتها التنظيمية والاكتماء بتحديد نقاط القوة والضعف الموجودة في مواردها المتاحة مستخدمة من أجل ذلك أساليب غير فعالة ؛
- وجود قصور كبير في عملية تحليل البيئة(الداخلية والخارجية) في المنظمات محل البحث عن عملية تحليل البيئة لمنظمات الأعمال وفقاً للمفهوم العلمي الواجب تطبيقها.

### 4.7 الدراسة الرابعة :

دراسة حرنان نجوى( مذكرة دكتوراه 2004) بعنوان : مساهمة إدارة المعرفة في تحسين جودة التعليم العالي: هدفت هذه الدراسة إستبيان مدى الترابط الموجود بين إدارة المعرفة وجودة التعليم العالي، من خلال مجموعة عناصر التوليد -الخزن نقل المعرفة، والمعايير كمؤشرات التخطيط الاستراتيجي و البرامج وطرق التعليم تسيير الإدارة.

ولخصت نتائج الدراسة كالآتي :

- غياب تطبيق فعلي لمعايير الجودة داخل المؤسسة الجامعية ولتحقيق النقلة النوعية يجب التوجه نحو إدارة المعرفة من خلال تكوين الكفاءات وتشجيع البحث العلمي، فتح تخصصات في سوق العمل ؛
- ضعف التحفيز المعنوي لأعضاء هيئة التدريس لدى الجامعات الثلاثة اللازمة لتطبيق معايير جودة التعليم العالي.

8\_أوجه الشبه وأوجه اختلاف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة:

1.8\_أوجه الشبه:

تشابهت دراستنا مع الدراسات السابقة في أنكل منها قام بإبراز أهمية الإدارة الاستراتيجية داخل المؤسسات وخاصة الجامعات وذلك في تحسين سيرورة مختلف الوظائف الداخلية للرفع من جودة المخرجات المقدمة، كذلك التركيز على المحيط التنافسي و البيئة الداخلية والخارجية لهذه المؤسسات(الاقتصادية والتعليمية)، وما تقدمه من فرص وتهديدات لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف.

2.8\_أوجه الاختلاف:

ركزت بعض الدراسات السابقة على المؤسسات الاقتصادية في دراستها كما ركزت بالخصوص على ادوات التحليل الاستراتيجي ، كذلك مساهمة ادارة المعرفة بالتحديد في تحسين جودة التعليم العالي. أما دراستنا الحالية ركزت بشكل عام على كامل محاور الادارة الاستراتيجية بمختلف و وظائفها في و دورها في تحسين جودة مخرجات الجامعات .

9\_هيكل الدراسة :

وقد تظمنت دراستنا ثلاث فصول من اجل الامام بالفصول و تغطية كل الجوانب المتعلقة به :

الفصل الاول: تضمن اربع مباحث التي عرضنا فيها طبيعة للادارة الاستراتيجية، ورؤية المنظمة ورسالتها، تنفيذ الاستراتيجية، رقابة الاستراتيجية و تقويمها .

الفصل الثاني :تضمن ثلاث مباحث التي عرضنا فيها ماهية التعليم العالي، الجودة واسسها , الادارة الاستراتيجية وادارة الجودة الشاملة في مجال التعليم العالي الجزائري.

الفصل الثالث :فقد تضمن تحليل وتفسير البيانات التي تحصلنا عليها من خلال الدراسة الميدانية حيث عرضنا فيه خصائص مجتمع الدراسة وكيف يمكن للادارة الاستراتيجية ان تؤثر على وظائف مؤسسات التعليم العالي من حيث نقاط القوة والضعف وتحويل التهديدات الى فرص لتحسين جودة مخرجاتها، الى جانب عرض النتائج العامة التي توصلت اليها دراستنا واهم التوصيات والاقتراحات.

# الفصل الاول:

## الادارة الاستراتيجية

## تمهيد:

تعتبر الادارة الاستراتيجية حقل دراسة ، ينظر الى المنظمة ككل ويحاول ان يفسر لماذا تنمو وتتقدم بعض المنظمات بينما تتوقف ويموت بعضها الاخر. تركز الادارة الاستراتيجية عادة على تحليل المشكلات والفرص التي تواجه الافراد في الادارة العليا ، وتتعلق قراراتها الاستراتيجية بمستقبل المنظمة على المدى الطويل ، من هنا تبرز ضرورة دراسة الادارة الاستراتيجية مفهوماً ، واهميتها ، مهامها ، لان منطلقاتها الفكرية وممارساتها التطبيقية تسهم مساهمة فعالة ومباشرة في بقاء المنظمات في عالم الاعمال.

## المبحث الاول: طبيعة الادارة الاستراتيجية

نتناول في هذا المبحث مفهوم وأهمية الإدارة الاستراتيجية، وكذا مراحلها ومستوياتها وعوامل نجاحها.

المطلب الاول : مفهوم وأهمية الادارة الاستراتيجية:

## أولا : مفهوم الادارة الاستراتيجية:

نتناول المفاهيم التالية:<sup>1</sup>

## 1. مفهوم الاستراتيجية:

لقد تعددت التعاريف الخاصة بالإستراتيجية نظرا لتعدد تصورات واتجاهات الباحثين والمتخصصين في الشؤون الإستراتيجية، لكن هناك اتفاق على أنها سلوك المؤسسة تجاه المحيط، لا سيما منه المحيط المباشر أي الصناعة (السوق) التي تنشط ضمنها، حيث تهتم بعلاقة المؤسسة بالبيئة الخارجية والداخلية، وبتحديد الأهداف طويلة الأجل وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف في ظروف عدم التأكد.

قبل محاولة إعطاء تعريف للإستراتيجية، سنحاول ذكر جذور هذه الأخيرة.

وقد انتقل هذا المفهوم إلى مجال الأعمال والمؤسسات، وكانت أول التطبيقات لنظام التخطيط الاستراتيجي

خلال الفترة 1961 - 1965 بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث احتل العمل الرائد لـ Andrews-R

Kenneth في كتابه " The strategy corporate of concept " مكانة بارزة في تشكيل حقل

الإدارة الإستراتيجية، حيث عرف الإستراتيجية على أنها مماثلة بين ما تستطيع المؤسسة عمله (أي تحديد عناصر

القوة والضعف)، وما يجب أن تفعله الفرص والتهديدات البيئية.

كما عرف Ansoff الإستراتيجية من خلال تصنيفه للقرارات في المؤسسة إلى:

## ● قرارات إدارية:

هي القرارات التي تسمح بإدارة وهيكله الموارد للحصول على أحسن النتائج الممكنة.<sup>2</sup>

## ● القرارات العملية:

هي تلك القرارات التي تحافظ على سير وتفعيل نشاطات الاستغلال في المؤسسة لتحقيق أعظم الأرباح وفقا

للسياسات المرسومة.

1 - Fewrer Rainer, *et al.*, "Strategy development, past, present and future, Management Decision (1995) vol 33 No. 6 P.11-12.

<sup>2</sup>-عبد المالك مزهودة، دروس في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات، دط. الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية بسكرة، الجزائر، 2006/2005، ص 09.

## ● القرارات الإستراتيجية:

تتمثل في القرارات التي تخص المشاكل الخارجية للمؤسسة، وبشكل خاص تلك المتعلقة باختيار الأزواج (منتج، سوق). يتضح من تعريف Ansoff أن إستراتيجية المؤسسة ترتبط بالعوامل الخارجية للمؤسسة دون الداخلية، وتتحصر علاقات المؤسسة بالمحيط الخارجي في اختيار المنتجات والأسواق المستهدفة.

لقد حصل التحول الجوهرى في معنى الإستراتيجية من طرف كتاب الاقتصاد الصناعى وكذا رواد الفكر الإستراتيجى وأبرزهم Porter Michael بورتير من خلال مفهومه الجديد الذى قدمه في كتابه المعروف strategy Competitive، وقد تمثل في أن الإستراتيجية هي الاختيار الذى تتبناه المؤسسة بشأن وضعيتها في المحيط التنافسى المكون من القوى الخمس التى تحدد هيكل الصناعة، هذه الوضعية التى تبنيها وتدافع عنها بالأفضلية التنافسية التى تتميز بها.

إذا هي فن التوفيق الاقتصادى بين قوى المؤسسة لتمكينها من بلوغ الأهداف المحددة في إطار السياسة العامة .

إضافة إلى هذه المفاهيم، قدمت للإستراتيجية تعريفات من بعض الكتاب المعاصرين، نذكر منها ما يلي:

-هي قرارات هامة ومؤثرة تتخذها المؤسسة لتعظيم قدرتها على الاستفادة مما تتيحه البيئة من فرص ولوضع أفضل الوسائل لحمايتها مما تفرضه البيئة عليها من تهديدات، وتتخذ على مستوى المؤسسة ومستوى وحداتها الإستراتيجية وكذلك على مستوى الوظائف

وتسعى إلى تحقيق أهداف وغايات المؤسسة في الأمدى المتوسط والطويل.

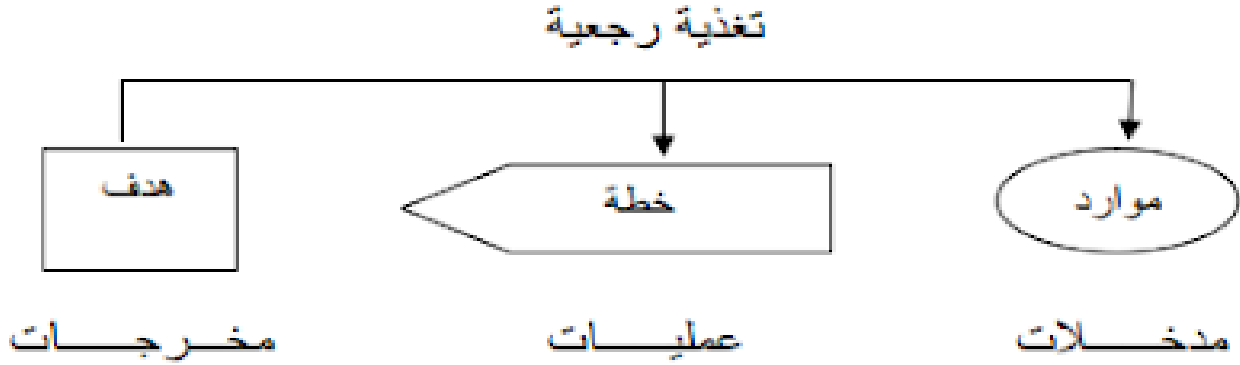
-هي إعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات.

-تتصل الإستراتيجية بعملية وضع الأهداف التى تسعى المؤسسة إلى تحقيقها والأهداف طويلة المدى على وجه التحديد وكذلك تحديد الوسائل المناسبة لتحقيق تلك الأهداف وتخصيص الموارد اللازمة لذلك، واتخاذ القرارات حول حجم النشاطات ومجالات التوسع فيها، مع تحديد نمط التعامل مع الظروف المستجدة فيما يتصل بمدخلات الإنتاج والظروف الاقتصادية المتغيرة، ونمط التعامل مع المنافسين.

ومن خلال هذه التعاريف تتضح المحاور الأساسية التى يقوم عليها مضمون الإستراتيجية، وهي: وضع الأهداف طويلة المدى وتحديد الوسائل المناسبة مع تخصيص الموارد اللازمة لذلك، إضافة إلى تحديد نمط التعامل مع الفرص والتهديدات، وبالتالي فللإستراتيجية ثلاثة أبعاد أو عناصر أساسية هي: موارد، خطة، هدف.

والشكل التالى يوضح هذه العناصر:

## الشكل رقم (1.1): نظام الإستراتيجية



المصدر: رحيم حسين، إستراتيجية المؤسسة، ط 01، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة،

الجزائر، 2008، ص 09

وتجدر الإشارة إلى أنه لا يمكن الفصل بينها في الواقع، فالموارد مهما كانت لن تكون ذات معنى إذا لم تسخر لتحقيق هدف معين ونافع، وفي نفس الوقت لا يمكن تحقيق الهدف في غياب منطق فعال في استخدام هذه الموارد.

وتعني التغذية الرجعية إعادة النظر في الموارد أو في العمليات أو في كليهما، حسب ما ينتج عن تحليل الانحراف بين الهدف المخطط والهدف المحقق، بل قد يكون مكمنا للخلل في الهدف نفسه وبالتالي يعاد النظر فيه.

## 2. تعريف الادارة الاستراتيجية:

استخدمت الاستراتيجية الاستخدام الاول في المجالات العسكرية وفنون الحرب ومن ثم انتقلت بعد تطور المجتمعات الى ان تستخدم في مجالات متعددة ومنها ادارة الاعمال. ان تطبيق الاستراتيجية في ميدان الاعمال ظهر بصورة واضحة في سنة 1951 عندما اشار Newman الى طبيعة واهمية الاستراتيجية في التخطيط للمشروع الاقتصادي .

يمكن تعريف الادارة الاستراتيجية على انها الاستخدام الاستراتيجي لموارد المنظمة للوصول إلى أهداف المنظمة وغاياتها. تتطلب الإدارة الإستراتيجية التفكير في العمليات والإجراءات داخل المنظمة بالإضافة إلى العوامل الخارجية التي قد تؤثر على كيفية عمل الشركة.<sup>1</sup>

يجب أن توجه عملية الادارة الاستراتيجية الإجراءات والقرارات ذات المستوى الأعلى . يمكن للمنظمات من جميع الأحجام وفي جميع الصناعات الاستفادة من ممارسة الإدارة الإستراتيجية.

<sup>1</sup> -Fewrer Rainer, et al., "Strategy development, past, present and future, Management Decision vol 33 No. 6.1995. p13.

تشمل الادارة الاستراتيجية تحديد أهداف المنظمة ، وتحليل تصرفات المنافسين ، ومراجعة الهيكل الداخلي للمؤسسة ، وتقييم الاستراتيجيات الحالية والتأكيد على تنفيذ الاستراتيجية على مستوى المنظمة.

الإدارة الإستراتيجية هي مجموع التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي. التخطيط الاستراتيجي هو تحديد الأهداف القابلة للتحقيق. التفكير الاستراتيجي هو القدرة على تحديد احتياجات المنظمة لتحقيق الأهداف المحددة من خلال التخطيط الاستراتيجي.

يمكن أن تكون الإدارة الاستراتيجية إما توجيهية أو وصفية. تعني الإدارة الإستراتيجية الوصفية تطوير الإستراتيجيات مسبقاً في مسألة تنظيمية. تعني الإدارة الاستراتيجية الوصفية وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ عند الحاجة. كلا الأسلوبين في الادارة الاستراتيجية يستخدمان نظرية الإدارة والممارسات.

بينما تكون الإدارة العليا مسؤولة عن تنفيذ الاستراتيجيات والأفكار والأهداف أو التحديات التنظيمية يمكن أن تأتي من أي عضو في المنظمة. توظف العديد من الشركات الاستراتيجيين الذين تتمثل وظائفهم في التفكير والتخطيط الاستراتيجي لتحسين وظائف المنظمة.

هناك أربع خطوات للإدارة الإستراتيجية:

أ- تحليل

ب- تشكيل - تكوين

ت- التنفيذ

ث- تقييم

أ- التحليل

قبل التخطيط لعملية استراتيجية جديدة ، يجب عليك تقييم العملية الحالية لتحقيق هدفك. ما هو العمل؟ وما الذي لا يعمل؟ ما هي المدخلات من أصحاب المصلحة التنظيميين التي يمكنك جمعها؟ هذا هو الوقت المناسب للإجابة على أي أسئلة من شأنها أن تساعد في ترسيخ العناصر الضرورية للخطة الاستراتيجية. يعد تحليل SWOT ، أو تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات ، أداة مفيدة.

ب- التكوين/تشكيل

بمجرد حصولك على المعلومات التي تحتاجها ، فقد حان الوقت لإنشاء خطة عمل للوصول إلى الهدف. تأكد من أن الخطوات واضحة ومركزة وذات صلة مباشرة بالهدف. قم بإعداد إرشادات التنفيذ سهلة الفهم إذا كانت العملية أو الإجراء سيؤثر على العديد من الأشخاص داخل المنظمة.

ت- التنفيذ

اتبع الخطوات الموضحة في خططك الإستراتيجية. تأكد من أن جميع أصحاب المصلحة ينفذون الخطة على النحو المصمم لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة.

ث- التقييم

تقييم المنتج النهائي. هل حققت هدفك؟ هل تم تنفيذ العملية بشكل مناسب على مستوى الشركة؟ بناءً على إجاباتك على هذه الأسئلة ، يمكنك التفكير والمراجعة حسب الحاجة.

التعريف الاجرائي: وعليه يمكن ان نعرف اجرائيا الاستراتيجية على انها تلك السلوكيات و القرارات المتخذة من قبل المؤسسة التي من شأنها تحديد نقاط القوة و الضعف لتحويل التهديدات الممكنة الى فرص تخدم مصالحها داخل المحيط التنافسي على المدى القصير و الطويل .

ثانيا: اهمية الادارة الاستراتيجية :

تواجه منظمات الاعمال العديد من التهديدات والمخاطر وتتجلى اهمية الادارة الاستراتيجية في قدرتها على الاستجابة لهذه التحديات من خلال اجراءها التغييرات والتعديلات على خططها و استراتيجيتها والبحث عن استراتيجيات تكون اكثر واقعية وقدرة على التعبير عن حاجات المنظمة ، وتبرز اهمية الادارة الاستراتيجية من خلال:<sup>1</sup>

-ان الادارة الاستراتيجية تعد أحد المداخل العقلانية التي تساعد المنظمة في تحديد واختيار البديل الاستراتيجي الملائم بين البدائل المختلفة.

-تشجيع الافراد على العمل بتفاعلية واشعارهم بالولاء بتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وتدريبهم على التصور والتخيل ومكافأهم لاي عمل يقومون به.

-تخلق الفهم والادراك لدى المسؤولين عن الادارة الاستراتيجية من المدراء والمستخدمين في المنظمة بان المنظمة تعمل ، ولماذا تعمل ، فهم غالباً ما يشعرون بانهم جزء من تلك المنظمة وهذه تنعكس على زيادة تعاونهم وابداعهم عندما يدركون بانهم يساهمون في تحقيق رسالة واهداف و استراتيجيات المنظمة.

-ان منظمات الاعمال التي تستخدم مفاهيم الادارة الاستراتيجية ترى تحسن مهم في المبيعات ، الربحية ، الانتاجية مقارنة بالمنظمات التي لا تمتلك نشاطات تخطيط نظامية . والمنظمات ذات الانجاز العالي تتجه لكي

1- Fred r. david (strategic management) concept, cases 10/ed. by Pearson Education, (2005). P.16.

- تعمل تخطيط نظامي للتحضير من اجل المستقبل الذي يضم الكثير من التقلبات في البيئة الداخلية والخارجية، فالمنظمات ذات النظام التخطيطي تكون مؤمنة بنظرية الادارة الاستراتيجية.<sup>1</sup>
- تخصيص الموارد المتاحة للاستخدامات البديلة وزيادة الكفاءة والفعالية ؛
  - تحديد المنتجات والاسواق التي سوف تتعامل معها المنظمة والاسواق التي يجب الدخول فيها مستقبلا ؛
  - تهتم بالاسبقيات، واستثمار الفرص ؛
  - توفر وجهة نظر موضوعية للمشاكل الإدارية ؛
  - تشجع على التفكير المستقبلي ؛
  - تشجع على المواقف المرغوب بها باتجاه التغيير ؛
  - تعطي درجة من النظام والرسمية لادارة الاعمال وتوفر اطار عمل لتحسين التنسيق والسيطرة على النشاطات<sup>2</sup>؛
  - تأخذ بنظر الاعتبار المواقع الفعالة من حيث الوقت والموارد لتحديد الفرص وتساعد الافراد في تكامل سلوكهم وتأثيره على الجهد المبذول ؛
  - تجعل الادارة الاستراتيجية المنظمات بان تكون أكثر مؤثرة مما تكون متأثرة في رسمها وتشكيلها وصياغتها لمستقبلها، فهي تدع المنظمة تؤثر(بدلاً من ان تكون متأثرة) في النشاطات لتوسيع سيطرتها على المجال الذي تعمل به.

### المطلب الثاني : مراحل الادارة الاستراتيجية و مستوياتها :

#### أولاً: مراحل الادارة الاستراتيجية :

تعددت النماذج التي تناولت مراحل الإدارة الاستراتيجية ، فهناك من يسبق الإدارة الاستراتيجية بمراحل تحليلية مختلفة وهناك من يُضمِّنها هذه الجوانب التحليلية ، إلا أن معظم الباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية قد اتفقوا على أن الإدارة الاستراتيجية تشتمل على مكونات أساسية وهي : صياغة الاستراتيجية - تنفيذ الاستراتيجية - وتقومها ، في حين اختلفوا بشكلٍ أو بآخر على المكونات الفرعية لكل مكون أساسي. ولتوضيح هذه المراحل ومكوناتها سنتناولها بالتفصيل على النحو التالي :

1- تغريد جليل أيوب، أمل حسن علوان، بحث دور الادارة الاستراتيجية في مستقبل منظمات الاعمال، د.د.د.ن، المملكة العربية السعودية، 2006، ص102

2- أبو قحف عبد السلام. أساسيات الإدارة الاستراتيجية، (الطبعة الثانية)، الإسكندرية : مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر، 1997، ص213-214.

**1. مرحلة صياغة الاستراتيجية:**

تم صياغة الاستراتيجية في ضوء تحديد رسالة المنظمة ، ويراعى في ذلك المتغيرات في كلٍ من البيئة الخارجية والبيئة الداخلية أي أن هذه المرحلة تتضمن مجموعة من الأنشطة تتمثل في تحديد رسالة المنظمة ، وأهدافها الاستراتيجية ، والسياسات ، والخطط الاستراتيجية ، بالإضافة إلى تحليل وتقييم البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة ، وتحديد البدائل الاستراتيجية ، تقييم واختيار البدائل وفيما يلي توضيح هذه الأنشطة :

**1.1. تحديد رسالة المنظمة:**

وهي عبارة عن بيان رسمي صريح يوضح سبب وجود المنظمة وطبيعة النشاط الذي تمارسه وتمثل الخصائص الفريدة في المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها ، وهي تختلف عن غرض المنظمة والذي يعبر عن الدور المتوقع من المنظمة في مجتمعا . وتعتبر عملية صياغة الرسالة عملية صعبة وتستغرق وقت طويل لكنها ضرورية حيث أنها توفر للمنظمة أساس جيد للتحفيز وتخصيص مواردها المختلفة بطريقة أكثر كفاءة ، كما تساهم في بناء لغة واحدة ومناخ مناسب داخل المنظمة ، وتضع أساس جيد لبلورة أهداف محددة بوقت وتكلفة ومستوى جودة محدد ، ولتحقيق هذه المزايا من الرسالة لابد أن تتوفر بها الخصائص الأساسية التالية :

- أن تعبر عن فلسفة المنظمة وما ترغب أن تكون عليه مستقبلاً بصورة شاملة وواقعية ؛
- أن تتطابق مع غايات المنظمة وأهدافها الاستراتيجية ؛
- قدرتها على خلق حالة من التكامل بين أجزاء المنظمة ومكوناتها.

**2.1. تحديد الأهداف الاستراتيجية :**

تمثل هذه الأهداف النتائج التي تصبو المنظمة إلى تحقيقها في المستقبل، ومن الأمثلة عليها: وصول خدمات المنظمة إلى جميع مناطق الدولة ، تطوير العاملين ، زيادة الإنتاجية إلى مستوى معين. ويفضل أن تكون هذه الأهداف محددة ويمكن قياسها وتحقيقها أي تتسم بالواقعية والانسجام مع الأهداف الأخرى للمنظمة كالأهداف قصيرة الأجل. ولكن في القطاع الحكومي وضع الأهداف الاستراتيجية يعتبر عملية صعبة ؛ حيث أنها تحتاج إلى نظرة مشتركة أو اتفاق لما سوف تكون عليه المنظمة مستقبلاً .

**3.1. السياسات :**

وهي " مجموعة من المبادئ والقواعد التي تحكم سير العمل والمحددة سلفاً بمعرفة الإدارة ، والتي يسترشد بها العاملون في المستويات المختلفة عند اتخاذ القرارات والتصرفات المتعلقة بتحقيق الأهداف "ومن المهم أن ننظر إلى السياسات من خلال ثلاث مستويات أساسية وهي:

المنظمة ، وظائفها ، وعملياتها . أي أن السياسات قد تكون على ثلاثة أنواع : النوع الأول يمثل السياسات على مستوى المنظمة وتتضمن السياسات التي تعكس رسالة المنظمة كما أنها تستخدم كمرشد لتقييم استراتيجيات المنظمة ، أما النوع الثاني فهو يشمل السياسات الوظيفية وهي التي تتعلق بالنشاطات والأعمال داخل إدارات المنظمة وتتصف بأنها على درجة عالية من التفصيل والتحديد ، أما النوع الأخير فهو يمثل السياسات التشغيلية التي تهتم بالقرارات التي تتعلق بالعمليات اليومية للمنظمة.

#### 4.1. الخطط الاستراتيجية: 1

وتعرف بأنها " الخطة الشاملة التي تحدد كيفية إنجاز أهداف المنظمة ورسالتها " وتصنف حسب البعد الزمني المرتبط بها فالخطة قصيرة المدى توضع لإنجاز هدف قصير المدى بينما توضع خطة متوسطة المدى أو طويلة المدى لإنجاز هدف متوسط المدى أو طويل المدى، فلا بد أن يتم التخطيط على أساس الأهداف الاستراتيجية وليس العكس ، فالتخطيط يحدد الكيفية التي تؤدي بالوسائل لبلوغ الهدف .

تحليل وتقييم البيئة الخارجية: تتألف البيئة الخارجية لأية منظمة من أعداد غير محدودة من المتغيرات الكامنة خارج نطاق المنظمة والتي تتفاعل مع عملها وتؤدي إلى دعمه أو عرقلة وسنستعرض أربعة متغيرات أساسية تكوّن في مجموعها المحاور الأساسية للبيئة الخارجية، وما يهمنها هو آثار هذه المتغيرات البيئية على الإدارة الاستراتيجية وهي: المتغيرات الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، التكنولوجية. وتأثير هذه المتغيرات يختلف باختلاف طبيعة وأنواع المنظمات القائمة في البيئة وفيما يلي توضيح موجز لهذه المتغيرات:

##### المتغيرات الاقتصادية:

تشتمل على الإطار الاقتصادي العام للدولة ، بما في ذلك نوع التنظيم الاقتصادي والملكية الخاصة والعامة ، بالإضافة إلى السياسات المالية.<sup>2</sup>

##### المتغيرات السياسية :

وتوضح درجة الاستقرار السياسي ومدى تدخل الحكومات في ميادين الأعمال وتأثيرها على أداء المنظمات .

<sup>1</sup> - القطامين أحمد. الإدارة الاستراتيجية حالات ونماذج تطبيقية . (الطبعة الأولى ) . عمان : دار مجدلاوي , 2002.ص59.

<sup>2</sup> - جواد شوقي . إدارة الاستراتيجية . (الطبعة الأولى) . الأردن : دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع , 2000.ص186.

المتغيرات الاجتماعية :

وتتكون من التقاليد ، والقيم والأطر الأخلاقية للأفراد في مجتمع المنظمة ، دور المرأة في المجتمع ، وارتفاع مستوى التعليم .

المتغيرات التكنولوجية : وتشمل كل من التغيرات التي تحدث في البيئة الفنية والتغيرات الحديثة في التقنية ، كزيادة الاعتماد على الحاسبات الآلية.

ونظراً لتأثير هذه المتغيرات على أداء المنظمة، فلا بد أن يقوم المسؤولون عن الإدارة الاستراتيجية بجمع البيانات المتكاملة عن المتغيرات في البيئة الخارجية بصفة مستمرة ، من حيث نوعها وتحديد أسلوب جمعها وكيفية الحصول عليها (من مصادر داخلية أم خارجية ) ومن ثم تنظيمها وتحليلها ؛ لاكتشاف الفرص المتاحة أمام المنظمة ، والتهديدات التي تواجهها ، ويقصد بالفرص تلك الظروف المحيطة بالمنظمة في فترة زمنية محددة والتي تعمل المنظمة على استغلالها للقيام بأعمالها وتحقيق أهدافها ، أما التهديدات فتمثل الأحداث المحتملة والتي إذا ما حصلت فسوف تسبب خطراً أو آثاراً سلبية للمنظمة.

دراسة البيئة الداخلية:

الهدف الرئيس لدراسة البيئة الداخلية للمنظمة هو تحديد العوامل الاستراتيجية فيها ، ومن ثم تقييمها لمعرفة نواحي القوة والضعف في المنظمة أي تحديد العوامل التي يمكن التركيز عليها باعتبارها تمثل قوة للمنظمة ويقصد بها الخصائص التي تعطي المنظمة إمكانيات جيدة تعزز عناصر القوة لديها وتساهم في إنجاز العمل بمهارة وخبرة عالية بالإضافة إلى تشخيص العوامل التي يستوجب استبعادها أو معالجتها باعتبارها تمثل نقاط ضعف في المنظمة ويقصد بها المؤشرات التي تدل على نقص في إمكانيات المنظمة. ومن الممكن تصنيف البيئة الداخلية إلى ثلاثة محاور أساسية هي: الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية السائدة ، والموارد والإمكانات المتاحة لديها ، وفيما يلي توضيح هذه المحاور:

الهيكل التنظيمي:

حيث يمثل مجموعة من العلاقات التنظيمية والأعمال والمهام المرتبة وفقاً لمستويات إدارية ، أي أنه يحدد المسؤوليات والصلاحيات وينظمها بحيث تتوجه الجهود الجماعية باتجاه تحقيق أهداف المنظمة.

كما أن الهيكل التنظيمي في المنظمة يعتبر عامل متغير ، يتغير بناءً على متطلبات الاستراتيجية أي أنه يتبع الاستراتيجية وعندما يكون هنالك عدم توافق بينهما ، فإن الهيكل التنظيمي لا بد أن يُغير ليكون أكثر توافقاً مع الاستراتيجية فأبي تغيير فيها يؤدي إلى تغيير مماثل في الهيكل .

الثقافة التنظيمية:

وتشكل مجموعة المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة التي تكوّن بحملها معايير السلوك المقبول وغير المقبول داخل المنظمة . فالثقافة التنظيمية تتبع الاستراتيجية فلا بد التأكد من أن الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة لا تتعارض مع الاستراتيجيات الجديدة التي سيتم صياغتها ، والعمل على إحداث التغيير فيها إذا لزم الأمر لتصبح أكثر توافقاً مع متطلبات الاستراتيجية التي سيتم تبنيها.

الموارد المتاحة:

إن من المسلمات الأساسية في الإدارة الناجحة أن يتركز اهتمام المدراء الاستراتيجيين على خلق حالة من التوازن بين الخطط الاستراتيجية وبين الموارد المتاحة لدى المنظمة لتنفيذ تلك الخطط فالموارد المتاحة تمثل المزيج من الإمكانيات المالية والبشرية والتكنولوجية والأنظمة الإدارية المختلفة ونظم المعلومات الإدارية والإمكانات ذات الصلة بالبحث والتطوير المتوفرة للمنظمة.

فنجد أن البنية التحتية للإدارة الاستراتيجية تعتمد على التحديد الدقيق للعوامل الاستراتيجية في البيئتين الداخلية والخارجية، فهي تشكل المدخلات الأساسية للإدارة الاستراتيجية والتي تستمد من نقطة توازن استراتيجي بين قدرة المنظمة على اقتناص الفرص وتحميد المخاطر في بيئتها الخارجية وبين عوامل القوة والضعف في بيئتها الداخلية.

تحديد البدائل الاستراتيجية :

بعد دراسة وتحليل البيئة الخارجية والداخلية الخاصة بالمنظمة، يتم تحديد البدائل الاستراتيجية المتاحة أمام المنظمة، والتي تعبر عن الوسائل المتوفرة للمنظمة والتي عن طريقها تأمل في تحقيق أهدافها الاستراتيجية على المستويات المختلفة ناعم.

تقييم واختيار البدائل الاستراتيجية :

ففي هذه الخطوة يتم مقارنة كل البدائل المتاحة والتي تم تحديدها في الخطوة السابقة ، مع كل هدف من الأهداف الاستراتيجية ، كذلك مع اتجاهات المديرين تجاه المخاطرة ، سهولة الحصول على الموارد ، والوقت اللازم للتنفيذ ، ولكن نتيجة لصعوبة توفر معايير حساسة للحكم على البدائل كما هو في القطاع الخاص مثل : العائد على رأس المال ، فلذلك تقييم البدائل واختيارها يعتمد في القطاع العام على التقدير الشخصي . وبناءً على هذه المعايير تتم المقارنة بين البدائل الاستراتيجية لتحديد مزايا وعيوب كل بديل ومن ثم اتخاذ القرار حول البديل الاستراتيجي المناسب والذي يحقق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ، والبديل المختار يعرف بالاختيار الاستراتيجي .

## 2. مرحلة تنفيذ الاستراتيجية:

بعد اكتمال صياغة الاستراتيجية يتجه اهتمام الإدارة العليا بعملية التنفيذ وإمكانية تفاعلها واتساقها مع الاستراتيجية الموضوعية ، وتعتبر مرحلة التنفيذ من أهم مراحل الإدارة الاستراتيجية حيث إن التنفيذ غير الفعال للخطط والسياسات يؤدي إلى الفشل ، بينما التنفيذ الصحيح والفعال يؤدي إلى التعويض عن التخطيط غير المناسب . فمن خلال هذه المرحلة يجب أن تتحول استراتيجية المنظمة إلى أفعال ملموسة ذات نتائج لها دلالتها ، وإلا انتهت جميع الأنشطة المكونة للاستراتيجية الإدارية دون جدوى للمنظمة ، ولإنجاز ذلك لابد من تحديد الأهداف السنوية، وضع البرامج الزمنية، وتخصيص الموارد اللازمة لتطبيق الاستراتيجية، بالإضافة إلى تحديد الإجراءات التنفيذية. وفيما يلي توضيح موجز لهذه الخطوات:<sup>1</sup>

### 1.2. تحديد الأهداف السنوية :

يتم تحديدها بطريقة لا مركزية ، إذ ترتبط بصورة مباشرة بكل مدير من مديري قطاعات وإدارات وأقسام المنظمة . وبناءً على هذه الأهداف يتم توزيع وتخصيص الموارد ، حيث أنها تحدد الأولويات الخاصة بالأفراد والإدارات والأقسام ، وتمثل المحدد الرئيس لمدى التقدم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية ، إلا أن ذلك يتطلب التنسيق بين الأهداف السنوية ولأهداف الاستراتيجية.

### 2.2. وضع البرامج الزمنية :

تتضمن هذه البرامج الأهداف السنوية التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها في ضوء الخطة الاستراتيجية، والموارد اللازمة لها ، والأنشطة الواجب القيام بها والزمن الذي يجب البدء والانتها في هذه الأنشطة ، والمسئولون عن تنفيذها .

### 3.2. تخصيص الموارد اللازمة:

من المهم التأكيد على أن تنفيذ الاستراتيجية لا يقتصر على استغلال موارد المنظمة فحسب بل على حمايتها وتنظيمها وتوجيه استخدامها، وكيفية توزيعها على البرامج والمشاريع باعتبارها نظاماً جزئية تعمل على المساهمة في تنفيذ الاستراتيجية . فلا بد من تصنيف الموارد ؛ لمعرفة القدرة التنظيمية والممهدة لتنفيذ الاستراتيجية حيث إن التنفيذ يتأثر بالموارد المتوفرة والقدرات المتاحة الفعلية والاحتمالية للمنظمة.

<sup>1</sup> - الدوري زكريا، الإدارة الاستراتيجية :دط. مفاهيم وعمليات وحالات دراسية . الأردن : دار اليازوري 2005.ص 295.

#### 4.2. تحديد الإجراءات التنفيذية :

حيث تمثل الإجراءات " نظام يتكون من خطوات متتابعة تحدد طريقة أداء مهمة أو وظيفة معينة وتصف بالتفصيل الأنشطة المختلفة التي يجب أدائها لإنجاز برامج المنظمة.

أي أن وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ يتطلب توفر العناصر التالية :

- وجود هيكل تنظيمي ملائم (بناء هيكل جديد ، تدريب ، توفير الموارد البشرية ، تعديل الهيكل الحالي ...).
- ملاءمة الاستراتيجيات للسياسات الحالية أو تعديل السياسات التي تتعارض مع الاستراتيجيات الموضوعية .
- وضوح في مسؤوليات الإدارات عن تنفيذ الاستراتيجية .

#### 3. مرحلة تقويم الاستراتيجية:

في هذه المرحلة يتم تحديد مدى مساهمة الاستراتيجية في تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً في مرحلة الصياغة الاستراتيجية ، والتأكد من أن الأداء الفعلي يتماشى مع الأداء المخطط له في الخطط الاستراتيجية، ويتم تقويم الاستراتيجية من خلال اتباع الخطوات التالية:<sup>1</sup>

#### 1.3. وضع معايير للأداء :

أي تحديد نقاط أساسية يتم من خلالها تقييم موقف الاستراتيجية ، وتعد هذه المعايير المقياس الذي يتم الحكم على مستوى الأداء من خلالها.

#### 2.3. مقارنة مستويات الأداء الفعلية بالمعايير الموضوعية:<sup>2</sup>

حيث يتولى المديرون مسئولية تقييم مدى الانحراف عن المعايير الواردة في الخطوة رقم (1) ، وإذا ما اتضح أن مستوى الأداء عالي فقد ترى الإدارة أنها قد وضعت معايير ذات مستوى أدنى مما ينبغي ، الأمر الذي يترتب عليه النظر في رفع مستوى تلك المعايير خلال الفترات التالية ، أما إذا كانت مستويات الأداء منخفضة ، فإنه يتعين على المديرين تحديد الأسباب التي أدت إلى وجود انحراف ، ومن ثم يتخذوا قراراً يتعلق بالإجراءات التصحيحية.

#### 3.3. اتخاذ الإجراءات التصحيحية :

وتأتي هذه الخطوة بهدف تصحيح الأخطاء ، ومعالجة أسباب القصور والانحراف في أداء الأعمال التي تم اكتشافها في الخطوة رقم (2) ليتناسب الأداء الفعلي مع معايير الأداء.

1 - أبو ناعم ، عبد الحميد . الإدارة الاستراتيجية : ط1 . بناء منظمات المستقبل . القاهرة : الدار القومية للطباعة والنشر. 2003 ص340

2 - خطاب ، عايدة . مقدمة في الإدارة الاستراتيجية . دط. عمان ، د.د. 2001، ص182

ف نجد أن تقويم الاستراتيجية يعتمد على قدرة المنظمة على تحديد ما ترغب في قياسه ، والمعيار التي سيتم القياس بناءً عليها ؛ لذا لا بد أن تكون المعايير واضحة ومحددة لثمكننا من تقييم الأداء ، وتحديد الانحرافات ، ومن ثم تحديد كيفية تصحيحها.

### ثانيا: مستويات الادارة الاستراتيجية :

كما هو معروف، فإن منظمات الأعمال تشتمل على ثلاثة مستويات إدارية تعرف بالهرم الإداري، وهي:

- مستوى الإدارة العليا: الذي يضم مجلس الإدارة والمدير العام والطاقم العامل في المستويات العليا في المنظمة، ويسمى هؤلاء بالمديرين الاستراتيجيين.

- مستوى الإدارة الوسطى: الذي يشمل الدوائر الأساسية في المنظمات، كالمالية والتسويق.

- مستوى الإدارة الدنيا: الذي يتكون من الوحدات الإدارية ذات الصلة المباشرة بالتعامل مع وسائل الإنتاج، كالعمال والفنيين والأجهزة.

وعلى كل مستوى من هذه المستويات هنالك مستوى استراتيجي ينبثق عنه، كما يلي:

-مستوى الاستراتيجية العليا: يتم في هذا المستوى ممارسة الفعل الاستراتيجي التخطيطي للمنظمة ككل من قبل الإدارة العليا، ويتم التركيز على تطوير مزيج من النشاطات والاتجاهات الإدارية التي تتعلق بكل ما يجري في المنظمة من نشاطات وممارسات إدارية وإنتاجية، كما يتم التركيز على اتخاذ القرارات ذات العلاقة بعمل المنظمة، ومنتجاتها وأسواقها القائمة والمستقبلية ومستويات التدفقات المالية من الوحدات الإنتاجية وإليها، وعلاقة المنظمة مع الأطراف الأخرى في البيئة الخارجية. كما أن هناك إجماع على أن دراسة الإدارة الاستراتيجية تركز على وظيفة الإدارة العليا.

-مستوى الاستراتيجية الوسطى: يقوم هذا المستوى من النشاط الاستراتيجي في الأقسام الإنتاجية المختلفة، أو الفروع أو الخطوط الإنتاجية للمنظمة، وتسمى هذه الأقسام عادة بوحدة العمل الاستراتيجي، وينصب الاهتمام الرئيسي لهذا المستوى من الاستراتيجية على تحسين الموقف التنافسي لمنتجات المنظمة في أسواقها، كما تقوم بلورة الاستراتيجية الخاصة ضمن الإطار العام للاستراتيجية الخاصة بها ضمن الإطار العام للاستراتيجية الكبرى التي تطور على مستوى الإدارة العليا.

- مستوى الإدارة الدنيا: يتم في هذا المستوى تشكيل بعض الاستراتيجيات الهادفة إلى تعظيم إنتاجية التكنولوجيا والآلات والموارد الأخرى، في ظل الاستراتيجيات التي تطور على مستوى الاستراتيجيات الوسطى، وتهدف الممارسة الاستراتيجية على هذا المستوى إلى زيادة فعالية الأداء في المنظمة بما يخدم أهداف الاستراتيجيات التي تطور على مستوى الإدارة الوسطى و العليا.

إن هذه المستويات الثلاث من الاستراتيجيات يجب أن تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

المستويات المختلفة للإدارة الاستراتيجية ثمة ثلاثة مستويات للإدارة الاستراتيجية:

### 1. الإدارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة.<sup>1</sup>

ويعرف بأنه إدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمنظمة، والتي تميزها عن المنظمات الأخرى والرسالة الأساسية لهذه المنظمة، والمنتج والسوق الذي سوف تتعامل معه وعملية تخصيص الموارد وإدارة مفهوم المشاركة بين وحدات الأعمال الاستراتيجية التي تتبعه.

والأهداف الخاصة بالإدارة والاستراتيجية على مستوى المنظمة هي:

- تحديد الخصائص التي تميزها عن غيرها.

- تحديد الرسالة الأساسية للمنظمة في المجتمع.

- تحديد المنتج والسوق.

- تخصيص الموارد المتاحة على الاستخدامات البديلة.

- خلق درجة عالية من المشاركة بين وحدات الأعمال الاستراتيجية للمنظمة.

والإدارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة تحاول أن تجيب عن الأسئلة التالية:

- ما هو الغرض الأساسي للمنظمة؟

1- هي الصورة التي ترغب المنظمة في تركها بأذهان أفراد المجتمع عنها؟

- ما هي الفلسفات والمثاليات التي ترغب المنظمة في أن يؤمن بها الأفراد الذين يعملون لديها؟

- ما هو ميدان العمل الذي تهتم به المنظمة؟

- كيف يمكن تخصيص الموارد المتاحة بطريقة تؤدي إلى تحقيق أغراضها؟

1 - أحمد القطامين، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، ط1، در مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص: 36

## 2. الإدارة الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية:

وهي إدارة أنشطة وحدات العمل الاستراتيجي, حتى تتمكن من المنافسة بفعالية في مجال معين من مجالات الأعمال وتشارك في أغراض المنظمة ككل.

هذا المستوى من الإدارة يحاول أن يضع إجابات عن الأسئلة التالية:

- ما هو المنتج أو الخدمة التي سوف تقوم (الوحدة) بتقديمها إلى الأسواق؟

- من هم المستهلكون المحتملون (للوحدة)؟

- كيف (للوحدة) أن تنافس منافسيها في ذات القطاع التسويقي؟

- كيف يمكن للوحدة أن تلتزم بفلسفة ومثاليات المنظمة, وتساهم في تحقيق أغراضها؟

وتقع مسؤولية الإدارة الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال على عاتق النسق الثاني من رجال الإدارة في المنظمة، والممثل في نائب رئيس المنظمة.

## 3. الإدارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي:

تقسم عادة وحدة العمل الاستراتيجي إلى عدد من الأقسام الفرعية، والتي يمثل كل منها جانبًا وظيفيًا محددًا، ومعظم المنظمات تميل إلى وجود وحدات تنظيمية مستقلة لكل من (الإنتاج، التسويق، التمويل، الموارد البشرية)، وكل وحدة تنظيمية من هذه الوحدات تمثل أهمية بالغة سواء للوحدات أو للمنظمة ككل. وعلى مستوى هذه الوحدات الوظيفية تظهر الإدارة الاستراتيجية الوظيفية. والمستوى الإداري يمثل عملية إدارة مجال معين من مجالات النشاط الخاص بالمنظمة والذي يعد نشاطًا هامًا وحيويًا وضروريًا لاستمرار المنظمة، فعلى سبيل المثال تهتم الإدارة الاستراتيجية على مستوى وظيفة التمويل بعملية وضع الموازنات والنظام المحاسبي وسياسات الاستثمار وعمليات تخصيص التدفقات النقدية.

وفي مجال الإدارة الاستراتيجية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، فإن هذه الإدارة تهتم بسياسات الأجور والمكافآت وسياسات الاختيار والتعيين والفصل وإنهاء الخدمة والتدريب.

إن الإدارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي لا تهتم بالعمليات اليومية التي تحدث داخل المنظمة، ولكنها تضع إطارًا عامًا لتوجيه هذه العمليات، كما تحدد أفكارًا أساسية يلتزم بها من يشرف على هذه العمليات، وذلك من خلال التزام إداري بمجموعة من السياسات العامة.

المطلب الثالث : عوامل نجاح تطبيق الادارة الاستراتيجية :

لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في المنظمات بنجاح، يستوجب توفر عدد من العوامل، والتي من أهمها:

**أ- توافر التفكير الاستراتيجي<sup>1</sup>:**

حيث يشير التفكير الاستراتيجي إلى توافر القدرات والمهارات اللازمة لممارسة الفرد مهام الإدارة الاستراتيجية، بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة، والقيام بإعداد التنبؤات المستقبلية الدقيقة، مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف التطبيق. فالتفكير الاستراتيجي لا يقتصر على مهارة اكتشاف ما الذي سيحدث، وإنما هو استخدام مناظرات نوعية لغرض تطوير أفكار خلاقة جديدة. لذا فإن من أهم خصائص الأفراد ذوي التفكير الاستراتيجي توافر المهارات التالية لديهم:

- القدرة على تحليل البيئة الخارجية بما توفره من فرص أو ما ينتج عنها من مخاطر. حيث تمثل الفرص ميزة متاحة يمكن الاستفادة منها، بينما تمثل المخاطر محددات أو معوقات تواجه المنظمة، ونظراً لإحساسه بأهمية استشراف المستقبل فلذا سيحاول التنبؤ بالفرص والمخاطر المستقبلية وكيفية التعامل معها.
- القدرة على اختيار الاستراتيجية المناسبة، فالمدير الاستراتيجي يقوم بحصر الاستراتيجيات البديلة لمواجهة الموقف التنظيمي، وقيم كل استراتيجية من خلال تناوله لمزايا وعيوب ومبررات تطبيق كل منها بما يساهم في حسن اختياره لأفضلها.
- لقدرة على تخصيص الموارد والإمكانات المتاحة واستخدامها بكفاءة، فالمدير الاستراتيجي يجب أن تكون لديه القدرة على تخصيص موارد المنظمة، بالإضافة إلى تحديد الموارد والإمكانات التي ينبغي توافرها مستقبلاً لتحقيق أهداف التنظيم.
- القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية، فالقرار الاستراتيجي يتميز عن غيره من القرارات بالشمول وطول المدى الذي يجب تغطيته.
- قيام التخطيط الاستراتيجي على نظام واقعي متكامل بعيداً عن التخمين والحدس.
- وجود إدارة عليا تؤمن بالتخطيط الاستراتيجي.
- هيكل تنظيمي واضح ومناسب للمؤسسة.

<sup>1</sup> - محمد بن علي شيبان العامري. مهارات التخطيط. التنمية الإدارية. دط، دن، المدينة الرياض. هجري 19/07/38، ص 112

**ب- توفر نظم المعلومات الاستراتيجية:**

فالمعلومات لها دور أساسي في كافة مراحل الإدارة الاستراتيجية، فالمعلومات المرتبطة بنتائج تحليل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية مثلاً تدعم جهود المديرين الاستراتيجيين في وضع الأهداف وصياغة الاستراتيجيات، كما أنها تساهم في تنفيذ الاستراتيجية ومراجعتها والرقابة عليها. ولتحقيق الاستفادة المثلى من تلك المعلومات لا بد أن يتسم نظام المعلومات الاستراتيجي بدقة المعلومات وشموليتها وتوافرها في الوقت المناسب، وهذا يتطلب توفر الحاسب الآلي والاعتماد عليه في تخزين أكبر كم من البيانات المتشابكة والمعقدة وحفظها وإجراء كافة عمليات التحليل والبرمجة لتلك البيانات بما يتيح الاستفادة منها في أي وقت لاتخاذ القرارات الاستراتيجية.

-توفر صورة واضحة عن بيئة الكاملة وإدراك القصور جيداً.

-أن تكون الخطة نابعة من واقع بيئة العمل التي تتفاعل معها.

**ج-توفر نظام للحوافز:**

يهدف نظام الحوافز عادةً إلى التأكد من وجود توافق بين ما يتطلبه التنفيذ الفعال للخطط الاستراتيجية والحاجات والمطالب المشروعة للعاملين في المنظمة الذين يقومون بالتنفيذ، فلا بد أن يرتبط نظام الحوافز بصورة مناسبة وفعالة مع استراتيجية المنظمة على المستويات الإدارية المختلفة؛ ولتحقيق ذلك لا بد من تصميم نظام محكم وعادل للمكافآت والحوافز بحيث يؤدي دوراً محفزاً ومشجعاً لمكافأة الأداء المرغوب فيه.

**د-توفر نظام مالي:**

يجب أن يكون لدى المنظمة نظام جيد للإدارة المالية، فإذا لم يكن متوفر فيفضل أن يعالج ذلك قبل أن يتم تطبيق الإدارة الاستراتيجية، حيث أنها تتطلب موارد مالية وبشرية وفنية كبيرة.

**ذ-توفر التنظيم الإداري السليم:**

ينبغي توفر تنظيم إداري دقيق ومرن قادر على التكيف مع متغيرات الاستراتيجية واستيعاب الأهداف الاستراتيجية وتوفير المعلومات اللازمة لذلك، بالإضافة إلى وجود النظم والإجراءات السليمة التي تسهل أسباب العمل بدل تعقيده أو تعطيله.

المبحث الثاني : رؤية المنظمة و رسالتها :المطلب الاول : مفهوم الرؤية الاستراتيجية عوامل صياغتها بشكل جيد :

أولاً: مفهوم الرؤية الاستراتيجية:

- الرؤية الاستراتيجية الناحجة هي الرؤية التي تقوم بتصوير المعالم المبينة، التي تتسم بالوضوح لصورة المنظمة مستقبلاً والتي تنسجم مع ما تؤمن به وتراه.

والرؤية الاستراتيجية هي الطريق المستقبلي للمنظمة الذي يقوم بتحديد الوجهة، التي تهدف المنظمة في الوصول إليها، والقوة التنافسية التي تسعى لتحقيقها.

- عبارة عن صورة ذهنية (هدف أو حلم بعيد المدى)، تصاغ بشكل استباقي (غالباً ابتكاري أو إبداعي) لطموحات المؤسسة وآمالها في المستقبل والتي لا يمكن تحقيقها في ظل القدرات والموارد المادية المتاحة حالياً.

- هي نص مكتوب بإيجاز ووضوح تضع تصوراً للغاية من وجود المنظمة وما ترغب أن تكون عليه وتريد تحقيقه في المستقبل.

**ثانياً: عوامل صياغة الرؤية الاستراتيجية:**

هناك مجموعة من العوامل لصياغة الرؤية الاستراتيجية نوجزها في الآتي: <sup>1</sup>

- 1- أن تكون مشروحة بشكل واضح وسهلة الفهم ودقيقة
- 2- ملهمة ومحفزة للعاملين بالجهة
- 3- أن تكون قابلة للتحقيق
- 4- تركز جهود الجميع باتجاه هدف واحد مشترك
- 5- يجب أن تبدأ صياغة الرؤية بجزء حيوي فعّال، يحتوي على ملخص لكل الضروريات للرؤية وفعاليتها؛ بحيث يكون هذا الجزء مفتاح كامل لفهما من قبل أي فرد يقوم بقراءتها.
- 6- وضع الرؤية في صيغة الفعل للمستقبل؛ أي أن لا يتم وضع الخطة بما هو في الوقت الحالي بمعنى أن لا نقوم بوصف الإنجاز الحالي، بل نضع أهداف مستقبلية.
- 7- أن يتم إضافة معاني محسوسة، أن تكون الكلمات والمعاني لها مغزى هذا يجعل الرؤية أكثر تأثير.
- 8- أن تكون الرؤية جذابة وهو أن يتم وضع الرؤية بطريقة تبعث الإلهام والطموح لكل

<sup>1</sup> - طارق عبدالله عبدالعزيز، كتاب الوصفة الإستراتيجية، الفصل الثاني. ط1، دن، السعودية، 2004، ص20.

9- الفرق بين الحالة الخارجية والحالة الداخلية، الحالة الخارجية تشير إلى الحالة الخارجية وهو ما تراه حول المنظمة من زبائن ومجهزين ورأي المجتمع في المنظمة والعوامل الاقتصادية والاجتماعية، أما الحالة الداخلية أن تعرف ما هو موجود داخل المنظمة؛ مثل الموارد البشرية وقدرات الموظفين ومؤهلاتهم ومواردهم المالية للمنظمة.

10- تأمل الرؤية وهو القيام بتمعن الرؤية؛ لأنها تمثل النظرة الاستراتيجية البعيدة، فهي لا تحتاج إلى تحديث إلا نادراً.

### المطلب الثاني: مفهوم و دور الرسالة الاستراتيجية:

#### أولاً- مفهوم الرسالة الاستراتيجية:

هي الاطار الرئيس المميز للمنظمة دون غيرها من المنظمات من حيث نشاطها ومنتجاتها وعملياتها وأسواقها وبهدف بيان السبب الجوهرى لوجود المنظمة وهويتها وعملياتها وممارستها.

-عبارة عن جملة او عدة جمل تتضمن بيانات خاصة بالمنظمة تميزها عن غيرها من المنظمات وتختلف هذه البيانات باختلاف المنظمات .

-تعتبر رسالة المنظمة عن غرضها أو السبب في وجودها ومقومات تفردتها والتي تجعلها مختلفة عن الآخرين وأيضاً تحدد المجال الذى تعمل فيه المنظمة ومنتجاتها أو خدماتها التي تقدمها للأسواق العاملة فيها.

-وعادة ما تبدأ المنظمة برسالة محددة وواضحة ولكن مع مرور الوقت وتغير أذواق المستهلكين والتطور التكنولوجي وتغير تشكيلة المنتجات وتعدد الاسواق فان هذه الرسالة تتطلب بعض التغيرات وتعديلات حتى تنسجم مع المتغيرات التي تواجه المنظمة . اهتم برسالة المنظمة على أساس موسع منذ منتصف السبعينيات فصاعدا وأسهم في بناء هذه النظرة مجموعة من علماء وخبراء الادارة على رأسهم بيتر دراكر والذي يدعى غالبا أبو الادارة المعاصرة حيث له أكثر من عشرون كتابا في الادارة .

#### ثانيا- دور رسالة المنظمة :

يمكن إيجاز دور الرسالة فيما يلي:

- زيادة تفهم كل الأشخاص بأهداف وتوجهات المنظمة ؛
- توضيح الأفكار الرئيسية لزيادة القدرة على التركيز على المستقبل البعيد مع الاتساق مع الواقع اليومي ؛
- بناء معتقدات وقيم مشتركة بين كل مستويات الأفراد في المنظمة ؛
- تحسين القدرة على توصيل توجهات المنظمة إلى كل من العملاء والعاملين والأطراف ذات المصلحة Stakeholders ؛
- كسب مشاركة الإدارة والعاملين وخبراتهم ومنظورهم والتزامهم نحو الجودة والخدمة ؛

- توفير معايير واضحة وموضوعية وإطار عام لاتخاذ القرارات في المنظمة ؛
- تعد الرسالة هي اللبنة الأولى للتخطيط الاستراتيجي حيث تعتمد عليها بقية الخطوات.

### المطلب الثالث: خصائص ومكونات وخطوات اعداد رسالة المنظمة:

#### أ- خصائص رسالة المنظمة :

- تعبّر عن فلسفة المنظمة وما يجب أن تكون عليه مستقبلاً .
- 1- تتطابق مع غايات المنظمة وأهدافها .
- 2- تنسجم مع استراتيجيات وسياسات المنظمة .
- 3- متكيفة مع طبيعة البيئة الخارجية والبيئة الداخلية التي تعمل فيها المنظمة .
- 4- تتسم بتوصيف دقيق لكيفية تحقيق المنظمة لأهدافها .
- 5- متكاملة .
- 6- موضوعية بحيث تحقق أهداف المتعاملين مع المنظمة .
- 7- تتضمن الاعتراف بالمسؤولية الاجتماعية .
- 8- تتلاءم مع قيم ومعتقدات المجتمع .
- 9- تسعى لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة .
- 10- تتطلع إلى المستقبل ولا تنسى الماضي .

#### ب-خطوات اعداد رسالة المنظمة :<sup>1</sup>

لأجل كتابة رسالة جيدة يفضل اتباع الخطوات التالية:

- 1- التعرف على آراء مجلس الإدارة والعاملين: بأسلوب انفرادي لكي يفصح كل واحد منهم عمّا يراه بعبارات مكتوبة تغطي رسالة المنظمة؛ لأن الاستطلاع من خلال الاجتماعات قد لا يفيد بسبب:
  - الاجتماع الموسّع لا يعطي نتيجة.
  - البعض لا يفضل الجلوس لوقت طويل في الاجتماع.
- 2- الاستبيان: يكون للعاملين في المنظمة من خلال البريد الإلكتروني أو التّدوات التي تتحدث عن:

<sup>1</sup> - عبد الباقي بابكر, , الخطوات العلمية في بناء الرؤية والرسالة الإستراتيجية ودورها في تطوير أداء المنظمات, مجاهد البلطة, مجلة أبحاث البيئة والتنمية المستدامة, المجلد الأول, العدد الثاني 6102, 2001, ص23.

-قيم المنظمة.

- الأهداف المرغوبة للمنظمة.

- الخدمات الأساسية التي تقدمها المنظمة.

- المنجزات التي تنفرد بها المنظمة.

3- وضع الإجابات في قائمة: بعد أن يتم تلقي إجابات الاستبانة، وتنوع الإجابات التي تم الحصول عليها

بسبب اختلاف المستويات الإدارية، فيكون بعضها ينسجم مع الرسالة وصياغتها وبعضها بعيد.

4- غرلة الإجابات: ويكون ذلك باختيار مجموعة من الأفراد الذين جاءت إجاباتهم قريبة من الإطار العام

المعبر عن الرسالة.

5- نسج الرسالة: وهو جمع المفاهيم والعبارات المتفق عليها ووضعها في إطار واحد، وتكون رسالة فيها

اسم المنظمة، والجمهور المقدم لخدمة ضمن مجال معين، ووضع بدائل لصياغة الرسالة.

6- استفتاء العاملين بالبدايل الموضوعية: أخذ رأي العاملين بالبدايل التي تم وضعها، ثم التوصل إلى الرسالة

وتأشير نتائج الاستفتاء.

7- عرض نتائج الاستفتاء: وقيام مجلس الإدارة باختيار البديل الأكثر استيفاء لشروط الرسالة.

8- اعتماد البديل الأفضل وهو في ضوء ما قرره مجلس الإدارة.

ج-مكونات رسالة المنظمة :

تحتوي الرسالة على مجموعة من المكونات الأساسية وهي:

1. الزبائن والمستفيدين.

2. السلع والخدمات.

3. نطاق تقديم السلع والخدمات.

4. بقاء وديمومة المنظمة.

5. التكنولوجيا.

6. فلسفة المنظمة.

7. صورة المجتمع.

8. مؤهلات المنظمة.

9. العاملون.

المطلب الرابع : الفرق بين رسالة و الرؤية المنظمة : 1

- قد يختلط مفهوم مصطلح الرؤية ومصطلح الرسالة على البعض ، وقد يتسألوا ماهو الفرق بين الرؤية والرسالة؟

الرؤية (Vision)	الرسالة (Mission)
تحدد الأهداف المستقبلية للجهة	تحدد الأهداف العامة والأهداف الفرعية الحالية للجهة
الرؤية تضع تصور مستقبلي للجهة وماذا تريد أن تصبح في المستقبل	الرسالة تزودنا بالطريقة التي تمكنا من الوصول للأهداف
الرؤية تجيب عن الأسئلة التالية: - ما الهدف المستقبلي التي تنوي الجهة تحقيقه؟ - كيف ستحقق ذلك؟	الرسالة تجيب عن الأسئلة التالية: - ما الذي تقوم الجهة بفعله؟ - ما الذي يميز ما نفعله عما يفعله المنافسين؟
الرؤية لا تطرأ للتغيير كثيراً، فبناء رؤية يحتاج دراسة عميقة للعوامل الداخلية والخارجية المحيطة بالجهة.	الرسالة قابلة للتغيير في حال وجدت تغييرات في السوق أو القطاع الخاص بالجهة فبتالي تحتاج أن تتكيف وتواكب هذه التغييرات

- نماذج للرؤية والرسالة:

- للتوضيح الفرق بين الرؤية والرسالة أكثر سنضع بعض نماذج للرؤية والرسالة من شركات وجهات متنوعة ومختلفة من أرجاء العالم.

**1 - شركة أمازون:**

الرؤية: نريد أن نكون أكثر شركة جذباً للزبائن على وجه الأرض حيث يستطيع الزبائن العثور على أي شيء قد يرغبون في شرائه عن طريق الإنترنت واستكشافه.  
الرسالة: نحاول أن نقدم لزبائنا أفضل الخيارات المتاحة بأرخص الأسعار الممكنة مع توفير أقصى درجات الراحة.

**2-جوجل Google):**

الرؤية: توفير القدرة على الوصول إلى أيّة معلومة في هذا العالم بضغطة زر واحدة.

1- د. طارق عبدالله عبدالعزيز, كتاب الوصفة الإستراتيجية, الفصل الثاني. ط1, دن, السعودية الرياض, 2004, ص125

الرسالة: تنظيم المعلومات الموجودة في العالم وإتاحة فرصة الوصول إليها والاستفادة منها لكل شخص في هذا الكوكب.

3-وزارة البيئة والموارد المائية لسنغافورة :

الرؤية: بيئة نظيفة، مياه للجميع، معا لأجل سنغافورة مستدامة.

الرسالة: ضمان بيئة نظيفة وسليمة ومستدامة ، وتأمين المياه للجميع في سنغافورة.

المبحث الثالث: تنفيذ الاستراتيجية :

المطلب الاول: مفهوم ومتطلبات تنفيذ الاستراتيجية:

اولا-مفهوم تنفيذ الاستراتيجية:

عرف تنفيذ الإستراتيجية من قبل عدة باحثين قال " DAVID " أنه عملية تؤثر في جميع أفراد المنظمة، إبتداء من أعلى مستوياتها إلى أدناها، فهو يشير إلى أن عملية تنفيذ الإستراتيجية عملية بالغة التعقيد، لا بد من توفر لها المنظمة طاقم إداري يفهم الإستراتيجية ويتميز بولاء للمنظمة بشكل يضمن ربط أهدافهم كطاقم إداري وأهداف المنظمة وجاء جونسون وجوش Johnson et Jauche ليقدم تعريفا لعملية تنفيذ الإستراتيجية، أنها العملية التي ينوط بها تحويل الإستراتيجية من موضوعها النظري إلى واقعها العملي و ذلك بتحويلها إلى إجراءات عمل في إطار بناء نظم التخطيط، وتخصيص الموارد البشرية و المادية ، و نظم للأفراد و الحوافز ، و نظم المعلومات الإدارية والقيادة.<sup>1</sup>

ومن خلال التعريفين السابقين يمكننا أن نقدم مفهوما لعملية تنفيذ الإستراتيجية بأنه تهيئة المنشأة من كافة الجوانب الإدارية والوظيفية، بشكل يضمن وضع الخطة موضع التنفيذ من خلال خلق التنسيق والتكامل بين الوظائف ومختلف الوحدات التنظيمية ، ورسم الإطار العام لتنفيذ الإستراتيجية، وكذا توفير هيكل إلتزام ملائم .

ثانيا- متطلبات تنفيذ الاستراتيجية:

تنفيذ الاستراتيجية امر معقد و لايجب ان يكون بشكل عشوائي لذا متطلبات تنفيذها تكون بشكل مقسم بانتظام ويكون ذلك عبر مراحل كالآتي :

✓ الإعتبارات اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية :

1- فلاح حسن الحسيني ، الإدارة الإستراتيجية ، ط1 ، دار وائل للنشر ، القاهرة، 2002، ص ص 197-198.

هناك عدة إعتبارات من الواجب إتخاذها في الحسبان قبل البدء في تنفيذ الإستراتيجية وهي الزمن ، الإعلام والمعرفة بالخطة الإستراتيجية، حشد الجهود وتعبئة العاملين وضع مستويات الأداء ، سنتعرض لكل منها بنوع من التفصيل.

1\_الزمن: يمثل عنصر الزمن سلاحا إستراتيجيا، كما أن الشركة التي تعتمد إستراتيجيتها على الزمن يمكن أن تحقق ميزة تنافسية وذلك إذا تمت المحافظة على التمييز الزمني وكذلك إذا كان المستهلك يعطي قيمة أكبر للوقت .

فالإستراتيجية المعتمدة على الزمن مكون هام وحرص للبدائل الإستراتيجية في الوقت الحاضر، فضلا عن ذلك فإن الميزة التنافسية المعتمدة على عنصر الزمن يمكن الإحتفاظ بها فقط في حالة ما إذا كانت الشركة تشجع الابتكار ، السرعة في التصرف والسرعة في الإستجابة وكل ذلك بالتزامن مع العنصر التكنولوجي الذي يسمح بتنفيذ ذلك في الشركة.

2\_ الإعلام والمعرفة بالخطة الإستراتيجية:<sup>1</sup> فالإلتزام رؤساء الشركات ومساعدتهم بعملية التخطيط الإستراتيجي فذلك يعني أنهم على درجة عالية من الوعي والمعرفة بأهمية التخطيط وإرسال تقارير دورية عن التطورات في عملية التخطيط كفيل بنشر المعرفة وسط أفراد المنظمة و عند الإنتهاء من الخطة الإستراتيجية لابد أن تصل إلى بقية أجزاء الشركة من خلال:

-توزيع نسخ مكتوبة من الخطة مرفوقة بخطاب توضيحي.

-نسخ من المعلومات لكل الموظفي.

-عقد لقاءات مباشرة بين مجلس الإدارة والمديرين وفريق التخطيط .

3\_ حشد الجهود وتعبئة العاملين: من الأدوار الرئيسية التي يقوم بها رئيس الشركة هو توجيه الجهود نحو الخطة الإستراتيجية ، بحيث يتطلب تنفيذ الخطة الإستراتيجية ، و وضعها موضع التنفيذ ضرورة تعبئة الجهود داخل الشركة تجاه الخطة ، و يجب أن يؤثر رئيس الشركة تأثيرا جوهريا على التغييرات التي تتطلبها الخطة الإستراتيجية وأن يكون على فهم عميق بالخطة الإستراتيجية حتى تتم التعبئة الداخلية، بعد أن تتم هذه التعبئة فإن الخطة تبدأ دورها كموجه لكل قرار تشغيلي وكقوة دافعة للشركة.

4\_ وضع مستويات الأداء: قبل البدء في وضع الإستراتيجية موضع التنفيذ، لابد من التأكد من إعداد قائمة مؤشرات النجاح ، حيث يتم من خلال هذه القائمة إعداد مستويات الأداء لكل المجالات الإستراتيجية

1- إسماعيل محمد السيد ، الإدارة الإستراتيجية ، ط1، المكتب العربي الحديث ، مصر، 1999، ص 224 .

الهامة داخل الشركة و ذلك يفيد بعد التنفيذ أيضا في أنه يمكن من تحديد الإنحرافات على مستويات الأداء المحددة سابقا ، و يقوم أعضاء الإدارة العليا بمراجعة القائمة على أساس دوري بغرض مكافئة هؤلاء الذين حققوا نجاحا في مؤشرات النجاح ، و معاقبة من يخالف هذه المؤشرات بالإضافة إلى ذلك فالشركة التي تضع اعتبار الجودة في خططها الإستراتيجية فلا بد أن تدرج مؤشرات الجودة في قائمة مؤشرات النجاح .

✓ تهيئة القضايا الإستراتيجية العامة :

فعملية نقل الإستراتيجية من الوضع و الإعداد إلى التنفيذ يتطلب على المنظمة دراسة مجموعة من القضايا العامة هي:

1- خلق درجة عالية من التطابق بين الإختيار الإستراتيجي وبين الهيكل التنظيمي للمنظمة، فالعلاقة بينهما علاقة تفاعلية وليست تبعية، بمعنى أن الهيكل التنظيمي يجب أن يكون قابلا للتغيير، كما هو الخيار الإستراتيجي وذلك لتحقيق أكبر قدر من التكامل بينهما.

فقد تبت أن المنظمات التي لم تنجح في خلق هذا التكامل هي الأقل فعالية من حيث تحقيق الأهداف .  
2- ثقافة المنظمة: هنا لابد من الإجابة على السؤال التالي: هل ثقافة المنظمة الحالية تصلح لتطبيق الإستراتيجيات التي تم إختيارها.

وكإجابة عن هذا السؤال في حالة نعم ، لا نجد أي إلتباس ، لكن الإشكال في حالة الإجابة بلا ، و ذلك لصعوبة تغيير ثقافة المنظمة خصوصا إذا كان التغيير بشكل عميق ، فهو بمثابة الأمر الصعب إن لم يكن مستحيلا.

3- القيادة وتحقيق الأغراض: هنا ننجر إلى موضوع تبيان العلاقة بين القيادة ومناخ التنفيذ، فمن الأمور التي لا جدل فيها هي أهمية القيادة الفعالية في توفير المناخ التنظيمي الملائم الذي يسمح للمنظمة بتحقيق أهدافها.

فعلى القائد أن يثق في أفكاره حتى يسهل عليه تحقيقها مع بذل شيء من الجهد ولا بد أن يراها مرؤوسيه في شكل سلوك فعلي و مرئي ، كما عليه أن يتصف بحد أدنى من الإنسانية تجعله يكسب ود مرؤوسيه ومستوى عالي من الإحترام فهو قد يحقق أهدافه من خلال فرض الشعور بالخوف لدى الأفراد ، لكن ذلك لن يتسنى له دون تكلفة نفسية لهم، فاستمرار شعور الأفراد بالخوف يؤدي إلى إيدائهم نفسيا مما يسبب ظررا كبيرا للمنظمة . كما يجب أن تكون نظرة القائد الفعال طويلة الأجل، لكن هذا لا يعني تركيزه على تحقيق النتائج في الأجل الطويل ، بل عليه أن يحقق التوازن بين المستقبل والحاضر ، وأن يكون القائد محل إعجاب و إلهام بالنسبة لأفراد المنظمة فيتأثرون به وبأفكاره ويحافظون عليها حتى في حال رحيله.

4- إعداد السياسات الوظيفية المتخصصة: إن أحد المفاتيح الأساسية لتحويل الإستراتيجيات التي تم إختيارها من أفكار و خطط إلى واقع تنفيذي هو قيام المنظمة بتنمية عدد من السياسات الوظيفية المتخصصة ، بمشاركة مديرو الإدارات الوظيفية المختلفة في وضع السياسات الخاصة بهم حتى يمكنهم تنفيذ ذلك الجزء من الإستراتيجيات الذي يتعلق بميدان أعمالهم .

والسياسات تساعد في تحديد الوحدات المسؤولة عن وضع الإستراتيجيات موضع التنفيذ، كما تساعد على تحديدها هو الذي ينبغي توقعه من الإستراتيجية، فالسياسات الجيدة لابد لها أن تقبل الشروط التالية:

- أن تغطي كل الجوانب الحيوية والهامة للمنظمة.
  - أن يكون هناك تكامل بين السياسات في المعاملات الوظيفية المختلفة.
  - أن يكون من الممكن تنفيذها في ظل الظروف البيئية المتوقعة.
  - أن تعكس هذه السياسة الموارد المتاحة حاليا للمنظمة و المتوقعة في المستقبل.
- ✓ تهيئة القضايا الخاصة:

تهيئة القضايا الخاصة: إن القضايا العامة السابقة تم كل المنظمات عندما تأتي لمرحلة وضع إختياراتها الإستراتيجية موضع التنفيذ و لكن إلى جوار هذه القضايا العامة فإن هناك عددا من القضايا الخاصة ، والتي تم بعض المنظمات دون غيرها ، أهم هذه القضايا هي قضية تقدم افدارة العليا للتغيير المطلوب في توجيهات ونشطة المنظمة والعمل على مواجهة مشاكل هذا التغيير ، وكذلك قضية تنمية المنظمة بصورة تتلائم مع التغيرات التي تحدث أو المتوقع حدوثها في بيئتها الداخلية والخارجية سنتناول كل قضية على حدى.

أولا : قضية التغيير: تعتبر هذه القضية خاصة بالنسبة لتلك المنظمات التي تحاول إجراء تعديل في توجيهاتها وأنشطتها ، ولقد قلنا من قبل أن معظم المنظمات لا تقبل هذا النوع من التغيير ، وإنما تفضل القيام بالتعديل البطيء والذي لا يولد أي مشكلات مع العاملين في المنظمة و من أهم ما كتب الباحثون في عمليات التغيير نجد ما كتبه " كيرت لوين" و الذي يرى بأن تغيير لابد و أن يمر بثلاث مراحل أساسية وهي:

1-مرحلة إذابة الثلوج.

2- مرحلة التغيير

3-مرحلة إعادة التثليج .

فالأولى يقصد بها إقناع العاملين بعدم جدوى الإستراتيجية أو السلوك المعمول به حاليا ، إذ يجب تغيير الإستراتيجية لأنها لم تعد ملائمة ، و لتدعيم هذا المستوى من الإقناع فقد تستخدم المنظمة بعض المعايير الخاصة بالأداء و التي تظهر سواء في الأداء مثل إنخفاض معدل الربح ، أو تقلص حصة المنظمة في السوق، فإستخدام

تحليل الفجوة والذي يظهر الفارق بين الأداء الحالي باستخدام بعض المعايير كالربحية و بين الأداء المستهدف يمكن المنظمة من إقناع الأفراد العاملين بالمنظمة بضرورة التخلص من السلوك الحالي و إستخدام إستراتيجيات جديدة .

أما الثانية : والتي هي مرحلة التغيير: حيث يكون موضوع هذه المرحلة إختيار بعض الأساليب و التي يمكن إستخدامها وضع التغيير المطلوب موضع التنفيذ، وهي مرحلة تتطلب وقتا طويلا نسبيا، وهناك عدة أساليب تم تنميتها بواسطة علماء تنمية المنظمات والتي تساعد ادارة في تدخلها التطبيق بعض الإستراتيجيات الجديدة .

وبالنسبة لعملية التثليج : تعني من خلالها المنظمة ببناء درجة عالية من إلتزام الأفراد نحو الإستراتيجية الجديدة دون خلق أي نوع من المقاومة تجاهها ، وقد تتضمن عملية إعادة التثليج أن تحاول المنظمة تغيير ثقافتها بحيث تتناسب مع متطلبات الإستراتيجية الجديدة.

### المطلب الثاني : مشكلات تنفيذ الاستراتيجية :

تقسم المشكلات التي ممكن ان تواجه تنفيذ الاستراتيجية إلى مشكلات عامة ومشكلات تنظيمية، وتتلخص المعوقات العامة في النقاط التالية:<sup>1</sup>

#### ✓ المشكلات العامة :

- 1-عدم الدقة في المعلومات والبيانات.
  - 2- اتجاهات العاملين السلبية تجاه الخطة.
  - 3-عدم صحة التنبؤات والافتراضات.
  - 4-إغفال الجانب الإنساني مما يؤدي إلى معارضة العاملين للخطة وعرقلة تنفيذها.
  - 5-الاعتماد على جهات خارجية في وضع الخطة.
  - 6-عدم مراعاة التغيير في الواقع مثل نوع الاقتصاد، والمركز المالي للمنظمة.
  - 7-أسباب متعلقة بعدم مراعاة اتباع خطوات التخطيط
- ومن بين المعوقات أيضاً:

1-عدم وضوح المسؤوليات المتعلقة بالتخطيط والاعتقاد الخاطئ بأن التخطيط الاستراتيجي هو مسؤولية الإدارة العليا فقط.

<sup>1</sup> - الطالب إباد علي يحيى الدجني ، إشراف الدكتور / عليان عبد الله الحولي ، واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة . استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية ( الإدارة التربوية )،عمان.2006.ص132

2- عدم توفر الوقت الكافي للإدارة بسبب ميلها للمركزية وانشغال الأعمال الروتينية والإجرائية.

### المشكلات التنظيمية:

#### -نمط الإدارة:

1. عدم وضوح الأهداف.
2. الدكتاتورية.
3. قيود زمنية غير منطقية.
4. التسويف في اتخاذ القرار (التعطيل).

#### - نمط العمل:

1. التمسك بالإجراءات الرسمية.
2. البيروقراطية.
3. إحباط الأفكار الجديدة.
4. عدم التحفيز.
5. عدم التفويض لعدم الثقة في قدرات الآخرين.

#### -مناخ العمل:

1. الخوف من الفشل.
2. سياسة إرضاء جميع الأطراف.
3. مقاومة التغيير.
4. عدم التقييم السليم.

ويرى الباحث أن من أهم معوقات التخطيط الاستراتيجي والمشكلات التي تواجهه هي مشكلات المتابعة وتنفيذ الخطط، حيث إن كثيراً من الخطط جيدة الصياغة ومتكاملة العناصر لا ينجح القائمون على الإدارات في تنفيذها لاعتبارات كثيرة أهمها - حسب ما يرى الباحث من خلال خبرته العملية- ضعف الثقافة بأهمية التخطيط الاستراتيجي ، وقلة الخبرات والمؤهلات الإدارية المتعلقة بأدوات الإدارة الاستراتيجية.

المطلب الثالث: أبعاد تنفيذ الاستراتيجية :

تتمحور أبعاد مرحلة التنفيذ الاستراتيجي حول ثلاثة أبعاد هي:

✓ البعد الاول: تحديد من سيقوم بالتنفيذ:

من أجل تحقيق أكبر دعم لتنفيذ الاستراتيجية لابد من الحرص على أن يشارك المدبرون في جميع المستويات الإدارية للمنظمة بصورة مباشرة ومبكرة في تنفيذ الاستراتيجية. وأيضاً استخدام المستشارين في الإدارة الاستراتيجية عند الحاجة للمساعدة في عملية التنفيذ.

✓ البعد الثاني : تحديد مالذي يجب القيام به :

يجب أن يقوم المدراء الاستراتيجيون بوضع البرامج التنفيذية التي تحدد الخطوات والنشاطات المطلوبة لإنجاز كل إستراتيجية من الاستراتيجيات الموضوعية، ويكون الهدف من هذه البرامج وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ ثم تتم عملية وضع الموازنات لكل برنامج تنفيذي وبمجرد الانتهاء من وضع الموازنات يتم تطوير الإجراءات التي توجه النشاطات الوجهة الصحيحة.

✓ البعد الثالث: تحديد مستلزمات تنفيذ البديل الاستراتيجي:

يعتمد التنفيذ الناجح للاستراتيجيات التي اختارتها المنظمة على توفر مجموعة من المستلزمات ويتمثل أهمها بالآتي:

- وجود توافق بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي:

إن فكرة ضرورة التوافق بين الهيكل التنظيمي واستراتيجية المنظمة هي إحدى أهم الأفكار الواردة في الدراسات الإدارية لعدد كبير من علماء الإدارة من بينهم على سبيل المثال لا الحصر:

يمكننا مما سبق ان نستنتج ان تصميم الهيكل التنظيمي لكي يتناسب مع الاستراتيجية يتطلب ما يلي:

1. التحديد الصحيح للأنشطة والمهام الرئيسية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية.

2. إسناد الأنشطة والمهام للأفراد المناسبين.

3. اختيار كيفية توزيع سلطة اتخاذ القرار بالمنظمة للتحكم بأنشطة خلق القيمة بأفضل شئ ممكن.

4. تحديد الوسائل المناسبة التي يمكن للمنظمة من خلالها أن توفر التنسيق بين جهود الأفراد والوظائف من أجل إنجاز وتحقيق المهام الخاصة بالمنظمة.

وعلى سبيل المثال تلجأ العديد من منظمات الأعمال من أجل تنفيذ الاستراتيجيات الوظيفية إلى الهرم

الوظيفي

- أن تكون الثقافة التنظيمية مناسبة للاستراتيجية:

في كثير من الأحيان يحصل عدم توافق بين الاستراتيجيات الجديدة والثقافة السائدة في المنظمة، لذلك أشار عدد كبير من العلماء ومن بينهم على سبيل المثال Chrivastava ,Guth أنه يجب على المنظمات أن تحاول تغيير الثقافة السائدة لتصبح أكثر توافقاً مع البدائل الاستراتيجية الواعدة ومع هيكلها التنظيمي. وكما يتعين عليها إرساء الثقافة التنظيمية التي من شأنها أن تساعد في الوصول إلى أفضل موقع، وفي هذا المجال حاول علماء كثيرون تحديد السمات المشتركة التي تشترك فيها الثقافات التنظيمية الجيدة وفي محاولة قديمة (ولكنها لازالت محتفظة بفاعليتها) قام بها "تي جي بيترز" و "آر اتش ووترمان" حيال خصائص الثقافة التنظيمية الإيجابية خلصوا إلى أن المنظمات الناجحة تشترك في مجموعات من القيم هي:

أولاً- التأكيد على الاستقلالية، والمبادأة، وتشجيع الموظفين على تحمل المخاطرة، ومشاركة المديرين عن كذب في العمليات اليومية، وعدم انفراد الإدارة العليا باتخاذ قرارات استراتيجية بعيدة عن الواقع، ويجب أن يكون كل من في المنظمة على اتصال وثيق بكل مستجدات الأمور.

ثانياً- يتعين على منظمة الأعمال أن تلتصق بالمجال الذي تعمل فيه وتركز جهودها فيما تجيد من عمل، كما يجب على منظمة الأعمال إقامة علاقات وثيقة مع العملاء كوسيلة لتحسين وتعزيز مركزها التنافسي وذلك من خلال التأكيد على توجيه القيم لخدمة العميل.

ثالثاً- احترام الفرد وتحفيزه على بذل أفضل ما لديه مثل الوسيلة الأساسية التي يمكن لمنظمة الأعمال من خلالها استحداث البيئة السليمة للسلوك الإنتاجي .

- أن تكون السياسات المعتمدة للمساعدة في تنفيذ الاستراتيجيات جيدة:

للسياسات مواصفات يجب أن تتوافر فيها حتى تكون مفيدة ومجدية ويمكن إيجاز أهمها فيما يأتي:

- أن تكون داعمة للاستراتيجيات.

- أن تكون واضحة ومفهومة للجميع.

- الاستقرار النسبي فلا يتم تغييرها بصورة متكررة وسريعة، ومن وقت لآخر بما يفقدها الكثير من فوائدها

ودواعي وجودها.

- المرونة: يجب أن تكون قابلة للتعديل والتبديل، إذ أن السياسات عادة ما تتم بالسهولة على صعيد

فرضها وإعمالها بينما يصعب إبطالها والتخلص منها.

المطلب الرابع : نموذج ماكينزي لتنفيذ الاستراتيجية :

- لا شك أن الإدارة قد ساهمت في صنع وتشكيل العالم الذي عشناه بالأمس. ورغم التحولات الكبيرة التي تحدث في عالم اليوم والغد بفعل وتأثير تطورات اقتصادية وسياسية وتقنية في المقام الأول ، أدى ذلك إلى ضرورة إحداث تطوير مفاهيم وآليات ومداخل الإدارة، حتى تستعيد قدرتها على العمل والحركة والتأثير- كما يقول د. علي السلمي. فإن التطوير الإداري، أو كما يسمى في بعض المراجع "البناء المؤسسي"، أصبح حاجة ملحة لأي مؤسسة أو إدارة تريد أن تنهض بواجباتها وأعمالها ، واسمحوا لي -أيها القراء الأعزاء- أن أختار لكم واحدا من أشهر النماذج الإدارية التي طبقت في هذا المجال ، هو نموذج " ماكينزي " أو نموذج ال " 7 - S S, ". حيث يقوم هذا النموذج على سبعة أركان أساسية ، لا يمكن أن تستغني عنها أية مؤسسة أو إدارة

Shared Values	-	القيم المشتركة	Strategy	-	الإستراتيجية
Skills	-	المهارات	Structure	-	الهيكل
Style	-	الأسلوب	Systems	-	الأنظمة
		فريق العمل - Staff			

فقد قامت مجموعة ماكينزي الاستشارية بتصميم نموذج عرف باسمها ببيان العناصر الإدارية والتنظيمية ويتكون هذا النموذج من سبع عناصر هي: <sup>1</sup>

1-الاستراتيجية Strategie : وتشير إلى مجموعة الممارسات المتكاملة التي تمارسها المنظمة بقصد تحقيق التفوق على المنافسين وتحسين صورتها أمام العملاء مع قدرة مميزة على تخصيص الموارد.

وهي تتحدد بعد أن يتم بلورة الرؤية المستقبلية ، والتي تتشكل على أساسها الرسالة التي تسعى لتحقيقها ، منبثقة عن دراسة وتحليل لواقعها الداخلي والخارجي ، آخذة بعين الاعتبار نقاط ضعفها ، ونقاط قوتها ، وما يحيط بها من مخاطر أو من مخاوف محدقة ، وما يتهيأ لها من فرص سانحة ومتاحة.

2-الهيكل Structure: وتمثل مجموعة العلاقات التنظيمية التي تظهرها الخريطة التنظيمية والأعمال والمهام والمسؤوليات والسلطات الدالة على من المسؤول أمام من ؟ وتقسيم الأنشطة وبيان التخصصات وتحقيق التكامل والتنسيق فيما بينها .

<sup>1</sup> د. محمد بن علي شيبان العامري.. مهارات النجاح للتنمية البشرية بحماية حقوق المؤلفين وكتاب مقالات تعلم وإبرازهم .دط، الناشر الإلكتروني الرئيسي لهذا المقال : مهارات النجاح للتنمية البشرية.الرياض،2010،ص54

وهو ما نسميه بالهيكل التنظيمي والذي يعني : التركيب أو رسم الصورة التي تعكس شكل الكيان المؤسسي كاملاً ، بما فيه ترتيب ووضع أجزائه ، وهو بمثابة عملية تقسيم للعمل إلى وظائف محددة المسؤولية يتم جمعها في وحدات إدارية ، ووصف لمهام هذه الوحدات ، بالإضافة إلى تصميم لعلاقات العمل بين هذه الوحدات . ولا بد من ربط الهيكل بالاستراتيجية ، ومحاوله المراجعة المستمرة وإجراء التعديلات اللازمة على الهيكل كلما تطلب ذلك .

3- الأنظمة System: وتدل على عمليات التشغيل والتدفقات التي تبين كيفية إتمام العمل داخل المنظمة أولاً بأول وذلك لمختلف العمليات ومن بينها نظم المعلومات الرأسمالية ونظم الإنتاج والعمليات ونظم الرقابة ، الجودة ، ونظم قياس الأداء وتقييم العمل.

وهي التي توضح من خلالها إجراءات العمل ، والسياسات الضابطة، وتوضح الاختصاصات، وتحدد الصلاحيات ، حيث إن بناء الأدلة الإدارية يساهم في إستقرار العمل المؤسسي وتثبيت أركانه .

4- نمط الإدارة Style : ويمثل نمط الإدارة الإيديولوجية الفكرية لإدارة المنظمة ، وفلسفتها التنظيمية ، بحيث تبين قيم معتقدات الإدارة ، مهما يحتاج إلى أعز الموارد المادية والبشرية ووقتية ويستحق أن يتحول إلى سلوك وتصرف.

ويقصد بها المنهجية الإدارية (style) أي أن يكون للمؤسسة نمطها في التعامل مع المركزية واللامركزية ، وكيفية اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي توجهها . كما لا بد من الاختيار الإداري المناسب في التعامل مع خطط المؤسسة ، فهناك العديد من المنهجيات : كإدارة بالأهداف ، أو الإدارة بالمشروع ، أو الإدارة بالتحويل ، أو الإدارة بالتحوّل ، أو الإدارة بالأفكار ، أو الإدارة الذاتية .

5- الهيئة الإدارية Stoff: ويقصد بالهيئة الإدارية الموظفون داخل المنظمة وهنا يصبح من الضروري الاهتمام والتفكير في هؤلاء الأفراد بشكل متكامل ليس في شخصياتهم فقط بل في كل ما يتعلق بخصائصهم الديمغرافية بما يفيد التنفيذ الفعال للاستراتيجية.

وتعتبر الموارد البشرية (staffing) من أهم عوامل التطوير الإداري حيث أكدت التجارب على أن العنصر البشري هو سر نجاح المؤسسة. فالمؤسسة الجيدة هي التي تحسن عملية اختيار موظفيها، وهي التي تحرص على تدريبهم وتنمية قدراتهم بكل ما هو جيد من مهارات ومعارف واتجاهات، وهي التي تحرص على تحفيزهم ومكافأهم ضمن نظام مرن للمكافآت والحوافز المادية والمعنوية.

6-القيم المشتركة Shoud value: يمثل القيم والتطلعات الأساسية والطموحات التي يشترك فيها الأفراد بالمنظمة وغالبا لا نجد صريحة في الأهداف ، وإنما تعبر عن الأفكار العريضة للتوجه المستقبلي التي ترغب الإدارة العليا في نشره داخل المنظمة ومن ثم يجب مشاركتها من جانب الأفراد .

وهنا نركز على عملية تطعيم العنصر البشري بمجموعة من قيم التي تميزها المؤسسة عن غيرها وتعطيها القوة الدافعة الفعلية للإنتاج ومن أمثلتها : قيم الولاء ، وقيم الالتزام ، وقيم استشعار الأجر الأخرى ، وغيرها ، حيث اتخذت شركة يابانية قيمة تقول (بأنه من الصعب على أي أحد أن يحصل على وظيفة في هذه المؤسسة ، ولكن إذا دخلها فلا يفكر بتركها).

7-المهارات Skils: وتمثل القدرات والإمكانات والكفاءات القادرة على تحويل المعلومات والمعارف إلى واقع علمي والخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات.

استخدام نموذج ماكينزي 7 إس:

يمكن استخدام نموذج ماكينزي 7 إس لتحديد العناصر التي تحتاج إلى إعادة تنظيم لتحسين الأداء، أو للحفاظ على المحاذاة والأداء أثناء التغييرات الأخرى. يمكن أن تشمل هذه التغييرات إعادة الهيكلة، والعمليات الجديدة، والدمج التنظيمي، وتبني الأنظمة الجديدة، والتحول الرقمي، وتغيير القيادة.

ولاستخدام ناجح لنموذج ماكينزي 7 إس علينا استخدام الخطوات التالية:

-ابدأ بالقيم المشتركة: هل تتوافق مع هيكل المؤسسة واستراتيجياتها وأنظمتها؟ إذا لم يكن كذلك، ما الذي يجب تغييره؟

-ثم انظر إلى العناصر الصلبة. ما مدى دعم كل كل عنصر للعناصر الأخرى؟ حدد أين يجب إجراء التغييرات.

-بعد ذلك ، انظر إلى العناصر اللينة. هل تدعم العناصر الصلبة المطلوبة؟ هل تدعم العناصر بعضها البعض؟ إذا لم يكن كذلك، ما الذي يجب تغييره؟

-أثناء قيامك بضبط العناصر ومواءمتها، ستحتاج إلى استخدام عملية تكرارية (غالبًا ما تستغرق وقتًا طويلاً) لإجراء التعديلات، ثم إعادة تحليل كيفية تأثير ذلك على العناصر الأخرى ومواءمتها. ستكون النتيجة النهائية لأداء أفضل تستحق العناء.

- وحيث أن التطوير الإداري يهدف لتحسين خدمات المؤسسة باستمرار ، وهذا لا يأتي إلا بتنمية قدراتها ومهاراتها على الدوام . والمهارات أنواع : بعضها مهارات ذهنية ( كالمعلومات والمعارف وطرق التفكير والإبداع والابتكار.. ) ، والبعض مهارات سلوكية ( كالمهارات القيادية ، والإدارية ، والشخصية ، والمجتمعية.. ) ، والبعض الآخر مهارات فنية أو أدائية تتعلق بطبيعة العمل الذي يؤديه العاملون في المؤسسة .

#### المبحث الرابع: رقابة الاستراتيجية وتقويمها:

#### المطلب الاول: مفهوم واهداف الرقابة :<sup>1</sup>

#### أولاً- مفهوم الرقابة الاستراتيجية:

- هي عملية ترشيد وتقييم الإستراتيجية ككل من أجل التأكد من كفاءة تنفيذها وتركز على الأنشطة المتعلقة بالتحليل البيئي والتوجه التنظيمي وتصميم الإستراتيجية من أجل التأكيد على سلامة الخطوات والإجراءات المتبعة واتساقها مع عمليات التنفيذ.

- هو ذلك النظام الذي يساعد الإداريين على قيامهم بتقييم مدى التقدم الذي تحرزته المنظمة في تحقيق أهدافها وفي تحديد بعض مجالات التنفيذ التي تحتاج إلى عناية واهتمام أكبر.

- هو نوع خاص من الرقابة التنظيمية التي تركز على مراقبة وتقويم عمليات الإدارة الإستراتيجية للتأكد من تنفيذها بشكل مناسب أي أنها تتضمن التأكد من كون النتائج المخططة يجرى تنفيذها بشكل فعلى ومناسب.

#### ثانياً- اهداف الرقابة الاستراتيجية :

- تهدف الرقابة الإستراتيجية إلى معرفة مدى نجاح تنفيذ الإستراتيجية في ضوء ما تم تصميمه مسبقا والتأكد على أن الإستراتيجية المنفذة هي المقصودة وأن تنفيذ الإستراتيجية يؤدي إلى النتائج المطلوبة، فقد ينتج عن عملية الإدارة الإستراتيجية قرارات قد يكون لها عواقب ملموسة على المدى الطويل، وقد تؤدي هذه القرارات الإستراتيجية الخاطئة إلى فرض عقوبات قاسية ويصبح من الصعب بل من المستحيل تغييرها، لذا يتفق معظم الإستراتيجيين على أن الرقابة الإستراتيجية ضرورة لصالح المنظمة، فالرقابة التي تتم في الوقت الصحيح قد تنبه الإدارة إلى مشاكل فعلية أو محتملة قبل أن يصبح الموقف حرجا، وترتبط الرقابة الإستراتيجية بعملية تقييم الإستراتيجية الحالية.

1 - مذكرة تخرج أ.د/ إيناس إعداد الطالب / خالد السعيد قمر إشراف محمد نبوي إسماعيل

الرقابة الإستراتيجية. الناشر ahmedkordy، 2010، ص120

-تقييم الإستراتيجية الحالية يتعلق بتقييم الأثر المستقبلي لها على أداء المنظمة ككل، وهذا يتطلب تحديد مدى فعاليتها حالا ومستقبلا من خلال تقييم الأداء الماضى والمستقبلى، فتقييم الأداء الماضى يتم من خلال مقارنة الأداء الفعلى للمنظمة تحت الإستراتيجية الحالية مع الأداء المتعلق بفترات تاريخية ماضية لنفس المنظمة أو للمنافسين، إن عملية تقييم الإستراتيجية عملية معقدة وحساسة خاصة وأن المنظمات تواجه حاليا بيئة ديناميكية تتغير فيها العناصر الرئيسية سواء الداخلية أو الخارجية بسرعة كبيرة ولا يعد النجاح الحالى ضمان للنجاح فى المستقبل ويرجع ذلك لعدة أسباب: الاقتصاد المحلى والعالمى كان أكثر استقرارا فى السنوات الماضية، دورة حياة السلع كانت أطول، دورة تطوير المنتج كانت أيضا أطول، التقدم التكنولوجى كان أبطء، التغيرات التكنولوجية كانت أقل، عدد المنافسين أقل، الشركات الأجنبية ضعيفة والصناعات كانت تخضع لقواعد منظمة بدرجة أكبر ومن ضمن الأسباب الأخرى التى تجعل تقييم الإستراتيجية أكثر صعوبة اليوم الاتجاهات التالية:

1-زيادة تعقد البيئة بصورة ملموسة.

2-زيادة صعوبة التنبؤ بالمستقبل بدقة.

3-زيادة عدد المتغيرات البيئية.

4-معدل التقادم السريع للخطط مهما كانت تتسم بالدقة.

5-زيادة عدد الأحداث المحلية والعالمية التى تؤثر على المنظمات.

6-انخفاض الإطار الزمنى الذى يمكن التخطيط داخله بدرجة معينة من الدقة.

-ويلاحظ أنه فى الكثير من الشركات لا تتعدى عملية تقييم الإستراتيجية تقييم مستوى أداء المنشأة (هل ازدادت الأصول، هل ارتفعت الربحية هل ازداد العائد على الاستثمار ومعدل إيراد السهم) وترى بعض الشركات أن الإستراتيجية صحيحة طالما أن الإجابة على التساؤلات السابقة ايجابية ولكن هذا المنطق مضلل حيث أن تقييم الإستراتيجية لا بد أن يكون من منظورين: الطويل الأجل والقصير الأجل وكثيرا لا تؤثر الإستراتيجيات على النتائج قصيرة الأجل إلا بعد فوات الأوان الملائم لإجراء أى تعديلات أو تغييرات ضرورية.

-إذن فإنه من المستحيل القول بأن إستراتيجية ما هى المثلى أو هى الأكثر ملاءمة أو أنها ستنجح ولكن فى الإمكان تقييم الإستراتيجية والرقابة عليها للكشف عن عيوبها الأساسية .

✓ عملية التقييم والرقابة الإستراتيجية:

-تعد عملية التقييم والرقابة الإستراتيجية ضرورية لكل أحجام وأنواع المنظمات، حيث يترتب عليها تساؤلات من قبل المديرين عن طبيعة التوقعات والافتراضات كما أنها ينبغى أن تدفعهم لمراجعة الأهداف والقيم،

وينبغي أيضا أن تتسم أنشطة تقييم الإستراتيجية بالاستمرارية وألا تحدث في نهاية فترة محددة فقط أو بمجرد ظهور المشاكل، فالانتظار حتى نهاية العام مثلا قد يترتب عليه فوات الأوان.

- يتيح تقييم الإستراتيجية بشكل مستمر بدل من دورى وضع علامات للتقدم ومتابعتها بفاعلية، ويستغرق تنفيذ بعض الإستراتيجيات سنوات مما يترتب عليه أن نتائجها لا تظهر قبل سنوات، وينبغي أن يتصف الإستراتيجيين الناجحين بالصبر والرغبة في اتخاذ الإجراءات التصحيحية بسرعة عن الضرورة.

- وقد قامت أحد الدراسات بمحاولة لتحديد التوقيت الملائم للتقييم والرقابة الإستراتيجية في العديد من المنظمات، وقد افترض الباحثان وجود علاقة طردية بين عدد مرات التقييم والرقابة الإستراتيجية وزيادة تعقد البيئة وعدم استقرارها، وقد كشف الباحثان عن علاقة عكسية بين عدد مرات مراجعة الخطة والبيئة التنظيمية، فالمديرين في المستويات العليا الذين يعملون في بيئة ديناميكية يقومون بأنشطة تقييم الإستراتيجية بدرجة أقل من هؤلاء العاملين في بيئة مستقرة، ولقد توصل الباحثان إلى أن التنبؤ يزداد صعوبة في ظل بيئة معقدة وغير مستقرة مما يترتب عليه شعور الإستراتيجيين بأن التقييم والرقابة المتكررة للخطط طويلة الأجل ليست ضرورية، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هذا ينطبق على الشركات الكبيرة بدرجة أكبر من الشركات الصغيرة.

### المطلب الثاني: أنواع وخطوات الرقابة الاستراتيجية:

#### أولا: انواع الرقابة الاستراتيجية:

تعددت أنواع الرقابة حيث اعتمد تصنيفها على معايير متنوعة منها الزمن و الهدف والتخصص والمصدر وغيرها وهي كالتالي :<sup>1</sup>

✓ أنواع الرقابة الإستراتيجية طبقا للتوقيت أو حسب المدى الزمني للتنفيذ :

هنالك ثلاث انواع مختلفة من الرقابة :

#### -الرقابة السابقة للتنفيذ:

وتسمى أيضا بالرقابة الموجهة والرقابة الوقائية أو القبلية أو المباشرة أو إذن البدء أو رقابة الفيزا أي أنها الرقابة التي تتم قبل إنجاز العمل. وهي مدخل لمراقبة استخدام المدخلات داخل نظام الأنشطة التنظيمية كوسيلة لانجاز أهداف التنظيم، يركز المدراء هنا على اختيار أفضل المدخلات في مستوى التشغيل وتجنب المشاكل قبل وقوعها وضبط ومراقبة التغيير في المستوى الاستراتيجي بالكشف عن التغييرات الرئيسية في البيئة والتي قد تؤثر على تنفيذ الأهداف طويلة الأجل، يعمل هذا النوع من الرقابة على أساس التنبؤ أو توقع الخطأ واكتشافه قبل حدوثه

<sup>1</sup> - عبد الفتاح محمد الصحن، محمد السيد سرايا. الرقابة والمراجعة الداخلية على مستوى الكلي والحزبي . طبعة 1. دن، مصر. 2004، ص100

ويعتبر هذا النوع من أفضل أنواع الرقابة وأدقها في أعمال المستويات الدنيا، وفي نفس الوقت فإن المغالاة في استخدام الرقابة الموجهة قد تؤدي إلى نتائج عكسية بسبب المضايقات التي يستشعرها الموظفون من جهة و ضياع وقت الإدارة العليا بانشغالهم عن وظائفهم الرئيسية من جهة أخرى.

#### - الرقابة المترامنة:

وتسمى أيضا الرقابة المرحلية أو الرقابة التخطيطية، أو رقابة نعم أم لا وهي تعني إمكانية الاستمرار في النشاط أم إيقافه، وتتم هذه الرقابة أثناء تنفيذ العمل وعلى كل مرحلة من مراحل تنفيذه وأقرب مثال على ذلك خطوط الإنتاج فتكون الرقابة على كل مرحلة من مراحل إنتاج المنتج، وتهدف هذه الرقابة في مستوى التشغيل إلى التحقق من أن العمل يؤدي بطريقة ملائمة وأن الأحداث تتم كما هو مخطط.

#### - الرقابة اللاحقة:

وتسمى أيضا الرقابة بعد التنفيذ وكذلك الرقابة التاريخية وتتركز هذه الرقابة على نواتج الأنشطة التنظيمية بعد إتمام هذه الأنشطة حيث يقارن الإنجاز مع المعايير الموضوعية وتحقق هذه الرقابة ثلاثة أدوات وذلك على المستوى التشغيلي وهي:

- تزويد المدراء في مستوى التشغيل بالمعلومات التي تساعدهم في تقييم فعالية أداء الأنشطة التنظيمية المسؤولين عنها.

- تستخدم كأساس لتقييم و مكافأة الأفراد.

- تحدد الرقابة هنا من المسؤول عن المدخلات أو العملية الإنتاجية.

وفي المستوى الاستراتيجي تزود الرقابة اللاحقة المديرين بالمعلومات التي تساعد على تعديل الخطط أو تغييرها ومن المآخذ التي تؤخذ على هذا النوع من الرقابة أنها تفتقر إلى الفاعلية نظرا لأنها تكتشف الانحرافات أو الأخطاء بعد وقوعها فتقلل من أهميتها لأنها لا تمنع الخطأ ولا يستفاد منها إلا عند إعداد خطة جديدة.

✓ أنواع الرقابة الإستراتيجية حسب أهدافها أو موضوعاتها: وتسمى في بعض المراجع بالرقابة من حيث

نوعية الانحراف وهي نوعان:

**- الرقابة الايجابية:**

الهدف منها هو التأكد من أن التصرفات والإجراءات تسيير وفقا للوائح والأنظمة والتعليمات المعمول بها بما يكفل تحقيق الأهداف، ويتم ذلك عن طريق تحديد الانحرافات الايجابية لمعرفة أسبابها وتدعيمها ومن ثم الاستفادة منها بشكل أكثر في المستقبل.<sup>1</sup>

**- الرقابة السلبية:**

تهدف إلى اكتشاف الأخطاء وتصيدها، الهدف من هذه الرقابة منع حدوث المخالفات وذلك عن طريق معاقبة المسؤولين عن استعمال السلطة دون توجيه انتباه الى أوجه القوة والضعف في التنفيذ، ويمكن القول أن هذه الرقابة تقوم على تحديد الانحرافات السلبية ومعرفة أسبابها ومسبباتها.

✓ أنواع الرقابة الإستراتيجية حسب مصدرها :

يمكن تصنيف الرقابة حسب مصدرها إلى نوعين:

**- الرقابة الداخلية:<sup>2</sup>**

وهي الرقابة التي تتم داخل المؤسسة وعلى كافة المستويات الإدارية والأفراد العاملين فيها على اختلاف وظائفها ومواقعهم في التنظيم سواء كانوا مدراء أو رؤساء أقسام، وتشتمل على كافة الأنشطة دون استثناء ويلزم لها التحكم في الأداء من الداخل وحسب تسلسل العمل ومراحلها دون تعقيد مما يجعل السيطرة الإدارية كاملة ومتكاملة بقدر الإمكان، وبمعنى آخر فهي الرقابة التي تمارسها كل منظمة بنفسها على أوجه نشاطاتها التي تؤديها، وتمثل الأساليب والسياسات الرقابية التي يتوصل إليها الرؤساء الإداريون لضمان تنفيذ التعليمات والأوامر الصادرة إلى مرؤوسيه عن الأخطاء التي يرتكبونها واتخاذ الكفيلة لتصحيحها التي يتوصل إليها الرؤساء الإداريون لضمان تنفيذ التعليمات والأوامر الصادرة إلى مرؤوسيه عن الأخطاء التي يرتكبونها واتخاذ الإجراءات الكفيلة لتصحيحها. وتمثل الرقابة الداخلية في ثلاث أنواع رئيسية وهي:

◆ الرقابة الرئاسية : وهي الرقابة التي يمارسها الرئيس على مرؤوسيه، ويطلق عليها أيضا اسم الرقابة

التسلسلية والتي تبدأ من الرئيس في قمة الهرم الإداري وتنتهي بالمستويات الإدارية الدنيا، وتتخذ هذه الرقابة صورتين هما : (الرقابة على الأشخاص، والرقابة على الأعمال).

1 - حمد فريد الصحن . مبادئ الإداري. ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية. مصر. (1999-2000)، ص60

2 - منصور ، علي محمد. مبادئ الإدارة، أسس و مفاهيم. دط، مجموعة النيل العربية للنشر القاهرة. مصر. 1999، ص115

◆ الرقابة الوصائية : والتي تمارسها السلطات المركزية على الهيئات اللامركزية، مثل البلديات والمؤسسات العامة وهذه الهيئات تتمتع باستقلاليتها المالية والإدارية. وعلى الرغم من تمتعها بهذه الاستقلالية إلا أنها تخضع لنوع من الرقابة يسمى بالوصاية الإدارية تمارسها عليها الإدارة المركزية.

◆ الرقابة المتخصصة: وتقوم بها عناصر بشرية فنية متخصصة داخل المنظمات وظيفتها الرقابة والتفتيش على سير في هذه المنظمات للتأكد من تنفيذ السياسات المقررة مسبقا، ومن أمثلة هذه الأجهزة المتخصصة، وحدة الرقابة المالية أو وحدة شؤون الموظفين هذه الرقابة ليست موضوع سيتم التطرق لها بشكل مبسط وواضح.

-الرقابة الخارجية: هذه الرقابة ليست موضوع الدراسة سيتم التطرق لها بشكل مبسط، ومن مسماتها انها رقابة تأتي من خارج المنشأة بصرف النظر عن القائمين بها، فقد تكون الرقابة من حملة الأسهم أو رقابة الرأي العام أو الصحافة وللرقابة الخارجية عدة أشكال منها : رقابة الجمهور والصحافة : ويمارس هذا النوع من الرقابة من قبل المنظمات والأحزاب والنقابات والصحافة وجماعات الضغط.

◆ رقابة السلطة التشريعية: ويمثلها أعضاء البرلمان أي المجلس التشريعي أو مجلس النواب ولجانته المنبثقة عنه سواء كانت دائمة أو مؤقتة.

◆ رقابة القضائية: الغاية من هذه الرقابة هي ضمان شرعية التصرفات الإدارية وتأمين الحقوق للجماعات والأفراد ضد أي انتهاك قد تتعرض له من قبل الإدارة التنفيذية، والرقابة القضائية متمثلة في بعض المحاكم الإدارية المتخصصة لمراقبة الانحرافات والمخالفات والتي ترفع من قبل الجهات المحلية.

◆ رقابة النائب العام: هو نوع آخر من الرقابة التشريعية على عمل الجهاز التنفيذي في الدولة وهو شخص يعين من قبل المجلس الشعبي أو البرلمان في وظيفة قضائية عليا ومهمته هو تلقي الشكاوي والتظلمات سواء كانت من الجمهور أو الموظفين الرسميين، ويقوم بتقديم التوصيات للإدارة المعنية على شكل تقرير سنوي بالأعمال التي قام بمتابعتها والتحقيق عنها وذلك لتحسين و تطوير العمل الإداري للأجهزة الحكومية.

✓ أنواع الرقابة الإستراتيجية حسب المستويات الإدارية : يمكن تصنيفها إلى ثلاث أنواع وهي: <sup>1</sup>

-الرقابة على مستوى المنشأة :

يسعى هذا النوع إلى تقييم الأداء الكلي للمنظمة أو أجزاء ضرورية منها، وذلك خلال مدة زمنية معينة، وتسمح هذه الرقابة بمعرفة إلى أي مدى تقوم المنظمة، كوحدة واحدة بتحقيق الأهداف المحددة مسبقا تستخدم

<sup>1</sup> - موسى أبو حطب. فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين (حالة دراسية) ، الجامعة الإسلامية. غزة. فلسطين. 2000.

المؤسسة في هذا النوع من الرقابة مجموعة من المعايير مثل: الربحية، معدل العائد على الاستثمار، نمو المبيعات، حصة المنشأة من السوق، نسبة الاقتراض إلى حقوق الملكية... الخ  
- الرقابة على مستوى العمليات و الأنشطة:

ويقىس هذا النوع من الرقابة الأداء اليومي للعمليات المختلفة في كافة الأنشطة داخل الوحدة من تسويق وإنتاج وأفراد، تمويل... الخ

وهناك العديد من المعايير التي يمكن استخدامها في هذا النوع من الرقابة مثل :

- ◆ إجمالي عدد الوحدات المنتجة إلى عدد ساعات تشغيل الآلات لمعرفة مدى فعالية ساعة التشغيل للالة.
- ◆ إجمالي الإنتاج الغير مطابق للمواصفات إلى إجمالي الوحدات المنتجة لقياس نسبة الإنتاج المعيب.
- ◆ إجمالي المصاريف البيعية إلى إجمالي المبيعات لمعرفة نصيب الوحدة من المصاريف البيعية. أما حالة الفشل في مقابلة معايير الرقابة هذه يمكن علاجها عن طريق تشغيل العمالة وقتا إضافيا للارتفاع بمعدل الإنتاج وتعديل معدلات تشغيل الآلات بالإضافة إلى ترشيد الإنفاق في المصروفات البيعية، زيادة مراقبة الجودة في الإنتاج.

#### - الرقابة على مستوى الأفراد:

يختص هذا النوع من الرقابة بمحاولة تقييم أداء الأفراد والرقابة على أعمالهم وسلوكاتهم، وذلك باستخدام العديد من المؤشرات الرقابية مثل تقارير الكفاءة التي يعدها الرؤساء في مختلف الأقسام والإدارات عن أداء مرؤوسهم.

ان هذه التقارير عادة، تعد بصفة دورية وفي الغالب تعد سنويا، وبالإضافة إلى هذا هناك بعض المعايير الكمية التي يمكن استخدامها في هذا النوع من الرقابة مثل :

- ◆ المبيعات إلى عدد رجال البيع لقياس متوسط المبيعات لكل رجل بيع.
- ◆ ميزانية الحوافز إلى متوسط عدد العاملين لتوضيح نصيب العامل الواحد من الحوافز.
- ✓ أنواع الرقابة الإستراتيجية على أساس الجهاز الذي يمارس الرقابة:

- الرقابة المالية: وتعرف بالرقابة المحاسبية وتمثل في الإجراءات التي تتعلق بحماية الأصول وضمان دقة وسلامة السجلات المحاسبية ومطابقة الأصول المدرجة بدفاتر وسجلات الشركة مع الأصول الموجودة بالفعل في أقسام الشركة المختلفة. حيث تهدف الرقابة المالية إلى التحقق من دقة المعلومات المحاسبية الواردة في التقارير والقوائم المالية.

- الرقابة الإدارية: تهدف الرقابة الإدارية إلى التحقق من كفاءة أداء العمليات التشغيلية في الشركة والتحقق من الالتزام بالقوانين واللوائح، السياسات التي وضعتها إدارة الشركة وليس بالإدارة المالية، وذلك نظرا لعدم ارتباط الرقابة الإدارية بصورة مباشرة بالسجلات والدفاتر المالية.

ومن الأدوات الهامة في هذا المجال نجد :

◆ الموازنات التخطيطية، موازنات البرامج والأداء، أنظمة التكاليف المعيارية، التسجيلات الإحصائية والرياضية، دراسة الزمن والحركة، التقارير والدور.

ثانيا: مراحل الرقابة الاستراتيجية:

كي تكون عملية الرقابة الإستراتيجية ذات كفاءة عالية أو فعالة عليها أن تتبع جملة من الخطوات أو المراحل وهذه الأخيرة تميز الرقابة الإستراتيجية عن باقي العمليات الأخرى، ويمكن إجمال في: <sup>1</sup>

- تحديد أهداف الرقابة الإستراتيجية:

إن هدف الرقابة يكون إما هدفا عاما يتمثل في قيام أجهزة الرقابة بإشراف دائم على مستوى نظام الإدارة ككل، وهدفا خاصا ومحددا يتمثل في مراقبة قطاع معين على مستوى نظام الإدارة، لمعرفة الانحرافات، أو الأخطاء قبل وقوعها أو في حال وقوعها ما يترتب على ذلك من اتخاذ إجراءات وترتيبات مناسبة في كلا الواقعتين.

- تحديد معايير واضحة للرقابة الإستراتيجية:

يقصد بمعايير الرقابة الأوجه أو الأسس المتعارف عليها والتي يجب أن تتقيد بها منظمات الإدارة العامة أثناء تنفيذ السياسة العامة للمنظمة، وتظهر معايير الرقابة في حالة وجود فجوة بين المعايير الموضوعية للرقابة وبين تطبيق نظام الإدارة الفعلي وأن أي انحراف عن هذه المعايير الموضوعية يعتبر في حد ذاته مؤشرا هاما على زيادة أهمية عملية الرقابة.

- قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير :

وهو قياس أداء العاملين لمهامهم، وفقا للمعايير المحددة سابقا، فإن هذه المعايير تشمل ضمنا كيفية الحكم على مدى التقدم في إنجازها ويكون قياس الأداء عملية سهلة، وفي حالات أخرى يكون صعبا للغاية، ويرجع ذلك إلى حقيقة أن بعض المعايير، يمكن صياغتها بطريقة أكثر تحديدا من البعض.

- تحديد الانحرافات وتصحيحها:

<sup>1</sup>-شحاذاة نظمي . إدارة الموارد البشرية . ، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر، عمان.2000،ص101

تقوم أجهزة الرقابة الإستراتيجية في حالة عدم تطابق أداء المنظمات بمسئولياتها حسب المعايير الموضوعية بتحديد حجم الانحرافات والتبليغ عنها، فنظام الرقابة يقوم بمقارنة الانحرافات والتبليغ عنها فنظام الرقابة يقوم بمقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير الموضوعية ، وتحديد حجم الانحرافات لتصحيحها بأفضل طريقة ممكنة.

### المطلب الثالث: اساليب ونظم الرقابة الاستراتيجية الداخلية :

#### أولاً: أساليب الرقابة الاستراتيجية :

بصفة عامة هناك عدة وسائل للرقابة يمكن تقديمها كما يلي:

1. الرقابة التي تعتمد على الموازنات والأساليب المالية والمحاسبية:

مثل: أساليب التحليل المالي، تحليل المصادر والاستخدامات المالية، تحليل التعادل، أساليب قياس الكفاءة

والفعالية.

2. الرقابة التي لا تعتمد على الموازنات:

مثل: التقارير الخاصة والإحصائية (كتحليل الأندار والارتباط ومقاييس التشتت ومقاييس النزعة المركزية)

ومراجعة العمليات وأساليب المحاسبة والمراجعة الإدارية والاجتماعية والملاحظة الشخصية وأسلوب تقييم ومراجعة

البرامج والعمليات pert والمسار الحرج . critical path

3. المعايير الكمية:

وهي التي تستخدم الأرقام المطلقة للتعبير عن المعايير الرقابية التي تستند إلى عامل الكمية مثل: (حجم

الإنتاج- حجم الإيرادات- حجم المبيعات- حجم الأرباح).<sup>1</sup>

4. استخدام التجسس المباشر وغير مباشر:

وهنا يمكن استخدام القياس المقارن سواء على مستوى الصناعة أو وحدات النشاط للكشف عن مدى

تحقيق الإستراتيجية المخططة من عدمه.

ويجب أن تتوفر عدة شروط في وسائل الرقابة مثل:

-مراعاة الموقف ( فمثلا يجب أن يكون لنظم الرقابة الإستراتيجية نظرة مستقبلية وتاريخية في نفس الوقت

وهذا يحتاج إلى بناء خطط استراتيجية موقفية بمعنى تصميم عدة بدائل مقدما لسيناريوهات أو ظروف مستقبلية

يمكن تبنيتها بسهولة ويسر في ضوء المواقف الفعلية).

<sup>1</sup> جميع الأعمال. ما هو نظام الرقابة الإدارية ولماذا هي في غاية الأهمية؟ مأخوذة من. allbusinessadmin.com. تم الاطلاع بتاريخ 10 مارس

2022، تم النشر سنة 2019.

-التناسب مع الخطط والمواقع التنظيمية والمستويات الإدارية وشخصيات المديرين والمسؤولين والهيكـل التنظيمي وإظهار الاستثناءات في النقاط الحرجة والموضوعية والدقة والمرونة.

- ❖ أن يكون العائد من الرقابة أكبر من تكلفتها.
- ❖ مراعاة أن عائد وأثر الإستراتيجية يحتاج في تحديده إلى وقت طويل نسبيا.
- ❖ مراعاة أن أغلب القرارات الإستراتيجية يصعب إلغاؤها أو تعديلها بمجرد البدء في التنفيذ أو أثناء التنفيذ.

أما بالنسبة إلى وسائل الرقابة الإستراتيجية فيمكن أن تعتمد على تقييم الفعالية المستقبلية للاستراتيجية الحالية من خلال:

- ❖ تقييم درجة استقرار الأهداف ومدى ملائمة الإستراتيجية الحالية لتحقيق تلك الأهداف.
- ❖ تقييم نظام التخطيط الإستراتيجي لتحديد مدى شموله ومصداقيته وحساسيته للظروف المتغيرة.
- ❖ تقييم مدى ملائمة أساليب التنبؤ والقدرات التنظيمية المختلفة لنجاح تنفيذ الإستراتيجية.
- ❖ تقييم مدى الحاجة إلى تحديث الإستراتيجية وتعديلها في ضوء الظروف المستجدة.
- ❖ تقييم علمية تنفيذ الإستراتيجية لمعرفة مدى قدرة المنظمة على تنفيذ الإستراتيجية في ظل الأوضاع الحالية للمنظمة وتحديد مدى الحاجة إلى إحداث تغيير في ظروف وإمكانيات التنفيذ.

ورغم إمكانية استخدام الأساليب التقليدية للرقابة مثل أساليب التحليل المالي والأساليب الإحصائية والملاحظة الشخصية والتقارير الخاصة وأساليب مراجعة العمليات الإدارية في عمليات الرقابة الإستراتيجية أيضا إلا أنه توجد أساليب متعددة تختص بالرقابة الإستراتيجية يمكن توضيحها فيما يلي:

أولا:المقارنة بين السيناريوهات البيئية المخططة أو التي على أساسها تم القيام بعمليات التخطيط الإستراتيجي بمكوناته المختلفة وبين السيناريوهات البيئية التي تحدث فعلا أثناء مرحلة التنفيذ ثم القيام بتعديل وترشيد السلوك الإستراتيجي ومكونات الإدارة الإستراتيجية بصفة عامة في ضوء ما يحدث فعلا وتحديث تلك السيناريوهات.

ثانيا: المقارنة بين النتائج المخططة لمكونات هرم السلوك الإستراتيجي الذي تم تخطيطه والذي يحتوي على الرؤية (الغرض والمهمة) والأهداف الإستراتيجية والإستراتيجية والمزيج الإستراتيجي للأنشطة والمخرجات والنتائج الفعلية واكتشاف الانحراف الإستراتيجي المتعلق بها وتصحيحه في الوقت المناسب.

ثالثا: استخدام المزيج الإستراتيجي للأنشطة والمخرجات في الرقابة من خلال رسم الخريطة الإستراتيجية للمزيج الإستراتيجي في مرحلة التخطيط لتوضيح خطة المزيج الإستراتيجي ثم رسم الخريطة الفعلية للمزيج الإستراتيجي المقارنة بينهما واكتشاف الانحراف الإستراتيجي وتصحيحه في الوقت المناسب.

رابعا: استخدام أسلوب تحليل أثر الإستراتيجية التسويقية على الربحية وهنا يمكن المقارنة بين أثر عدة استراتيجيات تسويقية بديلة على الربحية ثم اختيار أفضلها عند تخطيط الإستراتيجية ومقارنة الآثار المخططة مع الآثار الفعلية للإستراتيجية التسويقية بعد تنفيذها.

خامسا: المقارنة بين مكونات القدرة التنظيمية المخططة وما تواجد منها فعلا في مرحلة التنفيذ ثم اكتشاف الفجوات بينهما وتحليلها واتخاذ ما يلزم لسد تلك الفجوات في الوقت المناسب.

سادسا: المقارنة بين مكونات الثقافة التنظيمية المخططة وما تواجد منها فعلا في مرحلة التنفيذ ثم اكتشاف الفجوات بينهما وتحليلها واتخاذ ما يلزم لسد تلك الفجوات في الوقت المناسب وتحليل مدى إعاقة تلك الفجوات الثقافية لعمليات تنفيذ السلوك الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية وتصحيح ما يلزم نحو تصحيح المسار الخاص بهذه المتغيرات.

سابعا: الرقابة الإستراتيجية على التوازن والمواءمة والاتساق بين مكونات المجموعة الأربعة للإدارة الإستراتيجية وبعضها البعض أثناء مرحلة التنفيذ بما يضمن عدم وجود تناقض بين هذه المكونات الأربعة ثم اتخاذ ما يلزم نحو تصحيح المسار الخاص بهذه المتغيرات.

ب- نظم الرقابة الاستراتيجية الداخلية:

- مفهوم نظم الرقابة الداخلية: <sup>1</sup>

إنها أنظمة تجمع وتستخدم المعلومات لتقييم أداء الموارد التجارية المختلفة ، مثل البشرية والمادية والمالية والمؤسسة بشكل عام ، نتيجة لاستراتيجيات الإدارة المتبعة.

لذلك ، فهي مجموعة الإجراءات الرسمية اللازمة لتحقيق الكفاءة الإدارية والاقتصادية. يستخدمه المديرون للحفاظ على أو تغيير المعايير في أنشطة المنظمة.

كونه جزءاً لا يتجزأ من نظام التحكم الكامل للشركة ، فإن هدفه هو ضمان التنفيذ الكامل وفي الوقت المناسب لخطط وسياسات الإدارة.

<sup>1</sup> - ويكيبيديا ، الموسوعة الحرة. نظام مراقبة الإدارة. مأخوذة من en.wikipedia.org: تم الاطلاع بتاريخ 15 مارس 2022.

يمكن أن تتراوح من كيفية طلب اللوازم إلى كيفية جدولة الأصول لاستخدامها أو تعيين المهام أو إدارة المخزون.

نظام الرقابة الإدارية هو الطريقة التي يمكن بها للمديرين توثيق استراتيجياتهم أو سياساتهم التنظيمية. وبالمثل ، إنها طريقة لتقييم أداء العمليات المؤسسية الداخلية ، ومقارنتها بالأهداف والسياسات المعلنة.

### ❖ المكونات:

نظام الرقابة الإدارية هو أداة لمساعدة الإدارة على توجيه المؤسسة نحو أهدافها الإستراتيجية وميزتها التنافسية. من المفهوم عمومًا أنه يحتوي على ثلاثة مكونات:

- وضع المعايير.
- قياس الأداء الفعلي مقابل هذه المعايير.
- اتخاذ تدابير تصحيحية ضد الانحرافات عن القواعد والخطط.

### ❖ الصعوبات:

- هناك نوعان من الصعوبات الشائعة التي تحيط بأنظمة الرقابة الإدارية في الشركات.
- القدرة على التعرف على المناطق التي تحتاج إلى مزيد من السيطرة.
- تكون قادرًا على التعرف على عناصر التحكم الحالية غير الفعالة أو المعيب.

### ❖ أهداف:

تشير أهداف الرقابة الإدارية إلى موثوقية المعلومات المالية وردود الفعل في الوقت المناسب على تحقيق الأهداف التشغيلية أو الاستراتيجية والامتثال للقوانين واللوائح.

### ❖ كشف الخطأ :

أي مخالفة في إدارة الشركة يمكن أن تعرض للخطر تحقيق الأهداف العامة للشركة ، مما يجعل من الممكن أن تخسر أمام المنافسة وحتى تعرض للخطر بقاءها. لذلك ، يصبح من المهم اكتشاف العيوب بسرعة. بنفس الطريقة ، يمكنك تحديد دوائر ومجالات مختلفة ، على الرغم من أنها لا تتأثر بالعيوب الشاذة أو العيوب الخطيرة ، إلا أنها يمكن تحسينها من أجل تحقيق الرفاهية العامة للشركة.

### ❖ دليل على أن كل شيء يعمل بشكل صحيح:

تتحقق المراقبة الإدارية من أن كل شيء يعمل بشكل جيد وأن الأهداف المقترحة والمستويات المحددة على المستوى الإداري فيما يتعلق بالأرباح والمبيعات والأمان وما إلى ذلك ، تتحقق دون تغييرات كبيرة.

وبهذه الطريقة ، أصبحت الشركة أكثر أمانًا ، وأصبحت معاييرها وعمليات اتخاذ القرارات التشغيلية أكثر صلابة.

#### ❖ تصرف عند الضرورة :

لا يعد اكتشاف موقف مفيدًا للغاية إذا لم يتم اتخاذ إجراءات محددة لإعادة توجيه ظرف سلبى ، وذلك بفضل المعلومات التفصيلية والملموسة التي قدمتها الرقابة الإدارية.

#### ❖ التواصل وتحفيز العمال :

إن المعرفة الدقيقة لحالة الشركة ، بما في ذلك أخطائها ومشاكلها والجوانب التي تم التعامل معها بشكل صحيح ، تعزز التواصل الأفضل مع العمال ، وتحفزهم على ضمان تحسين الجوانب الضرورية ، أو اتباع الخط الصحيح.

#### ❖ تنفيذ التدابير الوقائية :

إن التشخيص السابق لأوانه لمشاكل محددة يتم اكتشافها بواسطة الرقابة الإدارية يجعل الإجراءات التصحيحية غير ضرورية ، حيث يتم استبدالها فقط بالإجراءات الوقائية.

#### ❖ مصلحة :

أكبر ميزة للرقابة الإدارية هو أنه يخلق دورة من التوجيه والتحكم لقيادة الأعمال. يتم تبسيط عملية صنع القرار مع عدد أقل من الأفراد المعنيين.

إنه يساعد المديرين على قياس الأداء الحقيقي وكدليل نحو تحقيق الأهداف.

#### ❖ مساعدة مع اللامركزية :

الاتجاه الحديث لمنظمات الأعمال هو نحو اللامركزية ، الأمر الذي يتطلب نظام تحكم.

في تطبيق اللامركزية ، تنتشر سلطة اتخاذ القرار في جميع أنحاء المنظمة.

يجب أن تحتفظ الإدارة بالسيطرة لمعرفة ما إذا كان يتم استخدام السلطة بشكل صحيح. بدون ضوابط

إدارية كافية ، لا يمكن أن تنجح اللامركزية.

#### ❖ مساعدة في التنسيق :

حجم الشركات الحديثة أخذ في الازدياد. هناك كمية كبيرة من رأس المال وعدد كبير من الناس يعملون

فيها.

هذا يخلق مشكلة التحكم السليم ، حيث أن هناك العديد من الأقسام التي تنتج وتوزع منتجات مختلفة. لتنسيق أنشطتها ، مطلوب نظام التحكم.

#### ❖ تبسيط الإشراف:

يسيطر الإشراف بالإشارة إلى الانحرافات الهامة. يبقى الموظفين تحت السيطرة. يكتشف نظام التحكم الجيد نقاط الضعف بسرعة كبيرة. هذا يساعد على توسيع نطاق السيطرة على جميع المستويات.

#### ❖ زيادة الدافع:

تقنيات التحكم تخلق جواً من النظام والانضباط في المنظمة ، وإيجاد الانحرافات وتحديد العوامل المسؤولة عنها، هذا يزيد من تحفيز الموظفين ، لأنهم يعرفون العمل الذي يعتبرون مسؤولين عنه.

#### المطلب الرابع : الصعوبات التي تواجه تقييم الاستراتيجية و الاداء :

#### أولاً: تقييم الاستراتيجية :

-تعني عمليات السيطرة التنظيمية المستمرة على تطبيق إستراتيجية المنظمة بصورة كفؤة وفعالة وبما يضمن تحقيق رسالة المنظمة والأهداف الإستراتيجية . تم تطوير مداخل حديثة في الرقابة الإستراتيجية أهمها المدخل الناقد أو نظام التغذية الأمامية ويتكون هذا النظام من الخطوات التالية :<sup>1</sup>

-السيطرة على المقدمات المنطقية للإستراتيجية :

تصمم كل إستراتيجية للأعمال على مقدمات أو افتراضات وأ تنبؤات ضرورية لعملية التخطيط ، لذلك في هذه المرحلة تتم عملية فحص نظامية ومستمرة للتأكد من صحة هذه المقدمات خلال مرحلتي صياغة وتطبيق الإستراتيجية.

#### ❖ المقدمات المنطقية للإستراتيجية تتصل بنوعين من العوامل :

العوامل البيئية الخاصة بالبيئة الخارجية ، العوامل الخاصة بقطاع الصناعة ( منافسين ، منتجات بديلة ، درجة أو قوة المساومة في السوق ) .

#### ❖ من المهم التقاط العناصر الحيوية ذات التأثير الكبير على إستراتيجية المنظمة :

<sup>1</sup> - د.ساعد غالب ياسين . الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري لنشر. طبعة الاولى.عمان . 1998.ص11.

**- الرقابة على التطبيق :**

تتضمن عملية الرقابة في هذه المرحلة تحديد وتقييم الأحداث والعوامل ذات الأهمية الحيوية للمنظمة والتي لم تؤخذ بعين الاعتبار خلال عملية صياغة الإستراتيجية ، في هذه المرحلة يتم سد الفجوة بين مرحلتي صياغة وتطبيق الإستراتيجية . والفجوة هي في الواقع زمنية بين وقت صياغة الإستراتيجية ووقت البدء في تطبيقها .

**- الإشراف الاستراتيجي :**

ذو طبيعة عامة وغير محددة لا يختص بنشاط معين أو بمرحلة معينة في حياة الإستراتيجية ، هو يمثل منظور رقابي عام أو أشبه بشاشة الرادار التي تنبئ بظهور تهديدات ما أو اتجاهات خاطئة في اتجاه الحركة الإستراتيجية للمنظمة في بيئة الأعمال . إن تصميم أي نظام للرقابة الإستراتيجية يتطلب خلق آلية في العمل وتكامل بين ثلاثة أنظمة فرعية هي نظم المعلومات الموجودة في المنظمة ، والهيكلة التنظيمي المناسب لتطبيق نظام الرقابة الإستراتيجية ، والثقافة التنظيمية كعامل مهم في تحديد طبيعة الرقابة وأسلوبها والأدوات المستخدمة لقياس درجة الانجاز في الأقسام والوحدات التنظيمية.

**-عملية مراجعة وتقييم الإستراتيجية:**

تتم الإدارة الإستراتيجية بتقييم الأداء الكلي للمنظمة من خلال مراجعة الإستراتيجية لأداء المنظمة ككل وبيان مدى النجاح الذي حققته إستراتيجية المنظمة على تحسين الأداء ، بالإضافة إلى مراجعة وتقييم الاستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال ومستوى المجالات الوظيفية لكل وحدة إستراتيجية وعند كل مستوى من مستويات الإدارة الإستراتيجية يتطلب تقييم الإستراتيجية اختيار المعايير الملائمة وقياس الانجاز وتحديد الانحرافات وتصحيحها.

○ ومن الضروري إعادة طرح الأسئلة النوعية الثلاثة التالية؟

○ أين نحن الآن ؟ أين نريد أن نصل ؟ كيف يجب أن نصل ؟

**◆ تقييم إستراتيجية المنظمة :**

توجد عدة مداخل لتقييم الإستراتيجية على مستوى المنظمة أي تقييم الأداء الكلي للمنظمة ، ومن هذه المداخل : مدخل التحليل المالي باستخدام النسب المالية مثل نسب السيولة ، نسب الأرباح ، نسب النشاط ، نسب الديون إلى رأس المال . وهناك مقياس لتقييم الأداء تركز على القيمة المضافة ، والقيمة المضافة هي الفرق بين قيمة المبيعات وتكلفة المواد الأولية أما العائد على القيمة المضافة فهي نتيجة قسمة صافي الأرباح قبل خصم الضرائب على القيمة المضافة.

وهناك مدخل يسمى مدخل المميزات الوصفية ، هذا المدخل مكمل للمداخل الأخرى ، ويهتم هذا المدخل بتحديد خصائص المنظمات الناجحة ومقارنة درجة توفر هذه الخصائص في المنظمة موضوع التقييم . أيضاً ي وجد مدخل يسمى مدخل تقييم أصحاب المصالح حيث يهتم أصحاب المصالح بأداء المنظمة وبالنتائج التي تحققت من جراء اختيار وتطبيق إستراتيجية معينة ومن الطبيعي أن تهتم كل فئة من فئات أصحاب المصالح بعناصر معينة من التقييم ذات صلة بنشاط الأعمال ، وبمصالح حيوية لفئة الأف راد ، والمنظمات المتأثرة بإستراتيجية المنظمة وبمستوى أداء هذه الإستراتيجية ودرجة نجاحها في تحقيق الأهداف .

إلى جانب هذه المداخل من المهم تقييم عناصر مهمة مثل كفاءة المنظمة الحالية ، مستوى التكنولوجيا المستخدمة ، درجة فعالية القدرة التنافسية للمنظمة ، درجة انسجام إستراتيجية المنظمة مع الثقافة التنظيمية ومدى الحاجة لإجراء تغيير أو تعديل في الثقافة التنظيمية أو في إستراتيجية المنظمة

### ◆ تقييم الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية:

يهدف التقييم في هذا المستوى تحديد مدى مشاركة وحدة الأعمال الإستراتيجية في تحسين الأداء الكلي للمنظمة وفي تكوين قيمة مضافة أو في تحقيق نمو في الأسواق ومنتجات ، وهذا يتطلب وجود نوع من الرقابة التوجيهية والمراجعة والتقييم المستمر في ضوء معايير محددة لقياس أداء إستراتيجية الأعمال أثناء التطبيق في كل وحدة إستراتيجية تابعة للمنظمة ، وترتبط عملية مراجعة وتقييم استراتيجيات الأعمال باستراتيجيات المنظمة من خلال تحديد مدى مشاركة إستراتيجية الأعمال لكل وحدة إستراتيجية بتكوين قيمة مضافة كلية للمنظمة عن طريق تحقيق ميزة تنافسية في كل المنتجات والأسواق .

### ثانيا: تقييم الاداء الاستراتيجي:

يقترح ( strickland و thompson ) ست خطوات لتقييم الإستراتيجية والرقابة عليها:

-مراجعة سبب اختيار الإستراتيجية الحالية.

-تحديد العوامل الخارجية والداخلية التي قد تدعو إلى تغيير الإستراتيجية.

-إعادة تقييم الفرص والتهديدات الخارجية.

-إعادة تقييم نقاط القوة والضعف الداخلية.

-الأخذ بنظر الاعتبار جوانب المخاطرة/ العائد وصعوبات الحصول على الموارد.

-تقدير كيفية تنفيذ الإستراتيجية في الظروف الحالية والمتوقعة<sup>1</sup>.

ويرى د. كاظم نزار الركابي أن مفردات التقييم الإستراتيجية تتضمن الخطوات الثماني المترابطة الآتية:

-تقويم نتائج أداء المنظمة الحالي من منطلق العائد على الاستثمار، الأرباح، الإنتاج،... الخ والرسالة الحالية

والأهداف والإستراتيجيات والسياسات.

-فحص وتقويم الإستراتيجيين ( مجلس الإدارة والإدارة العليا).

-مسح البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف الإستراتيجية.

-مسح البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات.

-تحليل العوامل الإستراتيجية لتحديد مجالات أو مناطق المشكلات ومراجعة وتعديل رسالة المنظمة

والأهداف حسب الضرورة.

<sup>1</sup> - اعداد الطالب خالد ماضي أبو ماضي. إشراف الدكتور/ سامي علي أبو الروس. قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال. الجامعة الإسلامية. غزة. 2007، ص14

- إيجاد وتقويم واختيار أفضل استراتيجية بديلة في ضوء التحليل الذى تم في ضوء الخطوة الخامسة.
- تطبيق الإستراتيجيات المختارة من خلال البرامج والميزانيات والإجراءات.
- تقويم الإستراتيجيات المنفذة من خلال نظام مراجعة النتائج ورقابة النشاطات للتأكد من عدم مجاوزة الحد الأدنى من الانحراف المخطط.
- ولكى يكون نظام تقييم الإستراتيجية فعالا في المجالات التى تختارها المنظمة وموضوعا للمتابعة المستمرة فلا بد أن يكون:
- قادرا على اكتشاف الانحرافات المهمة بسرعة حتى تتمكن المنظمة من اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة للقضاء على هذه الانحرافات.
- أن يكون نظاما اقتصاديا ويزود من يحتاج إليه بالمعلومات وينفع في عملية تصحيح الأداء.
- شاملا بحيث يغطى جميع جوانب النشاط الحيوية والمهمة للمنظمة.
- أن يتسم بالتوازن في حجم الرقابة على الأنشطة المتخلفة بحيث لا تظهر أنشطة رقابية أكثر من اللازم في بعض المجالات وقل من اللازم في مجالات أخرى.
- ويعد نظام المعلومات الكفاء العمود الفقري لنظام الرقابة، لأنه يزود من يحتاج إلى المعلومات بالكمية والنوعية وبالوقت المناسب، وإلا ما فائدة نظام التقييم والرقابة الإستراتيجية إذا لم يزود من يحتاج إليه في وقت حدوث الانحراف أو قبله من اجل تلافى أو تصحيح هذه الانحرافات، ومن أجل مزيد من الدقة ينشأ نظام فرعى داخل نظام المعلومات يطلق عليه (نظام المعلومات بالاستثناء)، حيث توضع المعلومات في خدمة الإدارة العليا من أجل الرقابة الإستراتيجية، وينبغى أن تقتصر تلك المعلومات التى تعبر عن ضوء أحمر في بعض مجالات الأداء، والذى يعنى وجود بعض المشكلات في أداء هذه المجالات، كذلك فإنه ينبغى تلخيص المعلومات بطريقة لا تشوه معناها ويقوم افتراض أهمية المعلومات الملخصة عن الأداء في المجالات الحيوية والمهمة على افتراض آخر مهم وهو أن الإدارى عندما يواجه مشكلة ما ويعمل على حلها فإنه قد يطلب مزيدا من المعلومات عن هذه المشكلة، إذا ما احتاج إليها.

وقد قدم رومالت قواعد أربع يمكن استخدامها في التقييم والرقابة الإستراتيجية هي:

✓ التجانس: consistency

- يجب أن تمثل الإستراتيجيات أهداف وسياسات متجانسة فكثيرا ما يعكس الصراع التنظيمى المشاكل بين الإدارات أو أعراض مشاكل إدارية، كما أنه قد يشير إلى عدم تجانس إستراتيجى وهناك ثلاثة مؤشرات يمكن الاستعانة بها لتحديد ما إذا كانت المشاكل التنظيمية ترجع إلى عدم تجانس في الإستراتيجية:

- إذا استمرت المشاكل الإدارية بالرغم من تغير في الأفراد وإذا كانت تقوم على أساس القضايا وليس الأفراد، عندئذ فإن الإستراتيجيات قد تكون غير متجانسة.
- إذا كان نجاح احد الإدارات يعنى فشل إدارة أخرى، فإن الإستراتيجيات قد تكون غير متجانسة.
- إذا استمرت ظاهرة رفع المشاكل والقضايا إلى قمة التنظيم لحلها فإن الإستراتيجيات قد تكون غير متجانسة.

### ✓ التوافق: consonance

يشير التوافق إلى حاجة الإستراتيجية لدراسة مجموعات الاتجاهات بالإضافة إلى الاتجاهات الفردية عند تقييم الإستراتيجيات ويجب أن تمثل الإستراتيجية استجابة للبيئة الخارجية تستجيب لها وللمتغيرات الحرجة التي تحدث بداخلها، وتكمن أحد الصعوبات عند محاولة توفيق القوى الداخلية مع الخارجية عند وضع الإستراتيجية في أن معظم الاتجاهات ناتجة عن التفاعل بين الاتجاهات الأخرى.

### ✓ الجدوى: feasibility

ينبغي ألا تستنزف الإستراتيجية الموارد المتاحة وألا تخلق مشاكل يتعذر حلها، يتمثل الاختبار النهائي للإستراتيجية يتمثل في جدواها: أى هل يمكن تنفيذ الإستراتيجية على أساس الموارد المادية والبشرية والمالية المتاحة في المنظمة؟ يسهل قياس الموارد المالية في المنشأة وهى تمثل القيد الأول الذى يتم تقييم الإستراتيجية على أساسه، فأحيانا يسهو البعض عن إمكانية توفير مصادر مستحدثة للتمويل، ومن القيود الأخرى غير الكمية إلى حد ما التى ما زالت تمثل قيد أكثر جمودا على الاختيار الإستراتيجى: ( الأفراد، الإمكانيات التنظيمية)، ومن الأهمية بمكان عند تقييم الإستراتيجية مراجعة إمكانية المنظمة من واقع الماضى على تنفيذ الإستراتيجية وهل تملك الإمكانيات والقدرات والمهارات والمواهب المطلوبة لتنفيذ استراتيجية معينة.

### ✓ الميزة: advantage

يجب أن توفر الإستراتيجية فرصة خلق ميزة تنافسية في مجال نشاط مختار والمحافظة عليها، عادة ما تنتج المزايا التنافسية عن تفوق في مجال من ثلاثة: الموارد، المهارات، المركز ، وقد يترتب على فكرة وضع الموارد في أماكن معينة مزايا استراتيجية تتبع أساسا فكر العسكريين والسياسيين كما يلعب المركز دورا حيويا في استراتيجية المنظمة وعندما تكسب المنشأة مركز قوى وجيد فإن المنافسين يترددون في الهجوم عليه وقد يلجأون عندئذ لمناورات جانبية، ويظل التميز الناجم عن المركز قائم طالما أن الظروف والعوامل الداخلية والخارجية مستقرة ولم تتغير، ولذا فإن الشركات المستقرة يصعب زعزعة مركزها حتى إذا كان مستوى المهارات بها متوسط فقط، وبالرغم من أن المزايا المرتبطة بالمركز لا يشترط ارتباطا بحجم المنشأة إلا أن الواقع يشير إلى أن المنشأة الضخمة تعمل في أسواق

وتستخدم إجراءات تحول حجمها إلى ميزة، بينما الشركات الصغيرة الحجم تتجه نحو مراكز منتج/ سوق التي تمكنها من استغلال مزاياها الأخرى، وتتمثل الخاصية الرئيسية لمركز جيد في انه تمكن الشركة من الاستفادة من سياسات قد لا تفيد المنافسين الذين لا يحتلون نفس المركز بنفس الدرجة، لذا عند تقييم الإستراتيجية ينبغي أن تدرس المنشأة طبيعة المزايا المرتبطة بالمركز في ظل استراتيجية محددة.

### ج- الصعوبات التي ممكن ان تواجه تقييم الاستراتيجية والاداء :

إن تقييم الأداء حكم بشري يصدره إنسان بشأن إنسان آخر يشغل وظيفة ما، وبهذه الصفة لا يتوقع أن يكون خاليا من المشكلات والأخطاء. وبالرغم من الأبحاث التي قام بها علماء الإدارة والجهود التي بذلها المشتغلون في إدارة الموارد البشرية من أجل تطوير تقييم الأداء، وإكسابه قدرا من الموضوعية، وجعله أكثر فعالية، فإنه لم يبلغ بعد الوضع المثالي الذي يريدونه له، ومازال يحفل بالمشكلات والأخطاء التي تدفع ببعض كتاب الإدارة إلى مضاعفة الجهد وبذل المحاولات من أجل التغلب على المشكلات والأخطاء وفيما يلي عرض لبعض المشكلات والأخطاء التي تكتنف عملية تقييم الأداء:

#### ✓ الأسباب المتعلقة بنظام التقييم:

عدم وجود معدلات ومعايير للأداء: أحد أسباب عدم كفاءة نظام تقييم الأداء في أي مكان هو عدم وجود معدلات ومعايير واضحة ودقيقة للأداء. هذه المعدلات والمعايير ضرورية لتمكين المقيمين من مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المطلوب. وعلى الرغم من صعوبة وضع المعدلات والمعايير لجميع الوظائف، فإنه مع التطبيق والخبرة يمكن الوصول إلى معايير ومعدلات لجميع أو لأغلب الوظائف. وهذه المعايير يجب أن تكون واضحة ودقيقة ومفهومة لكل من الرئيس والمرؤوس، وأن يشارك المرؤوسون في إعدادها.

استخدام طريقة للتقييم لا تتناسب مع جميع الوظائف: غالبا ما تستخدم المؤسسات طريقة واحدة للتقييم يتم تعميمها على جميع الإدارات والأجهزة بغض النظر عن طبيعة ومستوى الوظائف. فتعميم طريقة واحدة على جميع الوظائف قد لا يحقق الكفاءة المطلوبة.

صعوبة تحديد جميع العناصر ذات التأثير في أداء الموظف بخاصة في حالة استخدام نموذج موحد لعدد كبير من الوظائف، ويمكن معالجة هذه المشكلة من خلال:

- ◆ تحديد عناصر كل وظيفة أو مجموعة من الوظائف.
- ◆ ترتيب هذه العناصر على حسب أهميتها.
- ◆ عرض هذه العناصر على الخبراء لبيان وجهة نظرهم في أهمية هذه العناصر للأداء.

**عدم كفاءة نماذج التقييم:** تلعب نماذج تقييم الأداء دوراً فعالاً في نجاح العملية، فوجود نماذج شاملة وواضحة وسهلة قد يشجع المقيم على تعبئته في وقته وبإتقان، أما النماذج المعقدة والغامضة فإنها تؤدي إلى تهرب المقيم من إعدادها أو عدم الاهتمام عند التعبئة، وغالباً ما يكون عدم كفاءة النماذج ناتجاً عن أحد الأسباب التالية:

- ◆ عدم تضمين النماذج لتعاريف محددة لعناصر التقييم.
- ◆ شتمال النماذج على عدد كبير أو قليل من عناصر التقييم يعكس الواقع الفعلي لأداء الموظف.
- ◆ التركيز على عناصر تتعلق بالصفات الشخصية للموظف وليس أدائه.
- صعوبة تحديد أوزان مقبولة لكل عنصر من عناصر التقييم، ويمكن معالجة هذه المشكلة من خلال:
- ◆ تجميع الوظائف المختلفة في مجاميع تضم كل منها وظائف متقاربة في واجباتها ومسؤولياتها.
- ◆ إجراء تقييم لأهمية كل عنصر من عناصر التقييم.
- ◆ توزيع الدرجات على عناصر التقييم في ضوء أهمية كل عنصر.

اتجاه بعض المؤسسات إلى السرية في التقارير: حيث أن السرية لا تحقق الهدف الأساسي من نظام التقييم وهو تحسين وتطوير أداء الموظف، لأن السرية المطلقة لن تشعر الموظف صاحب الأداء الضعيف بنواحي ضعفه، مما قد يجعله يستمر في أدائه السيء.

عدم توفر أوصاف وظيفية: إن عدم توافر أوصاف وظيفية دقيقة واضحة لجميع الوظائف في المؤسسة يعتبر أحد الأسباب المؤدية إلى عدم كفاءة نظام تقييم الأداء، ومع أن إعداد أوصاف وظيفية لجميع الوظائف مهم، إلا إن الأهم هو توفير الأوصاف في جميع الإدارات ولدى الرؤساء المباشرين؛ لمعرفة أجزاء العمل والمسؤوليات التي تتطلبها طبيعة وظائف مرؤوسيتهم، كما أن المرؤوسين بحاجة إلى هذه الأوصاف وبخاصة الجدد منهم.

#### ✓ الأسباب المتعلقة بالمقيم:

-تأثير الهالة: ويتمثل هذا في الخطأ في أن الرئيس يحكم على الشخص من غير إدراك حكماً عاماً بحكم معرفته بإحدى نواحي القوة أو الضعف في أدائه أو صفاته، ومثال ذلك إذا ما اعتقد الرئيس أن المرؤوس منتظم في مواعيد العمل ولا يتأخر، فقد يميل إلى إعطائه تقديراً مرتفعاً في باقي عناصر التقييم أو العكس، فقد يكون المرؤوس ضعيفاً في عنصر معين فيؤدي ذلك إلى أن يعطيه الرئيس تقديراً منخفضاً في باقي العناصر، ويطلق على هذا الخطأ اسم "تأثير الهالة".

**التساهل:** إن شخصية المقيم وطريقة تفكيره تؤثر في عملية التقييم، فبعض الرؤساء يميل لإعطاء تقديرات عالية لجميع مرؤوسيه بغض النظر عن الفروق الفردية بينهم، وغالبا ما يكون السبب ناتج عن خشية الرؤساء من مقابلة موظفيهم وتجنباً لمعاداتهم وكسبا لرضاهم وتعاطفاً معهم، أو لإيهام الآخرين بأن إدارتهم جيدة وناجحة.

**-التشدد:** على نحو مناقض فهناك بعض الرؤساء لديهم ميل لإعطاء تقديرات منخفضة دون النظر إلى الأداء الفعلي للمرؤوس، ويعود السبب إلى شخصية المقيم، ونظرته إلى أنه لا يوجد أشخاص يستطيعون أداء العمل المطلوب منهم على أكمل وجه أو اعتقادهم بأنهم كلما كانوا أكثر شدة زاد خوف مرؤوسيهم واتبعوا أوامرهم.

**-الاتجاه نحو الوسط:** يتجه بعض الرؤساء إلى إعطاء تقارير متوسطة لجميع الموظفين رغم وجود اختلافات واضحة في أدائهم، وقد يكون السبب وراء ذلك عدم توفر البيانات أو عدم اهتمام المقيم بالتقييم أو جهله بالفروق الفردية أو ترضية أصحاب الأداء الضعيف.

**-التحيز الشخصي:** ويحدث هذا نتيجة لميل الرئيس وتفضيله لأشخاص معينين لأسباب ليس لها علاقة بموضوع التقييم سواء كانت شخصية أو اجتماعية أو نفسية، مثل تأثير علاقات الصداقة والزمانة والعلاقات العائلية والميول والتفضيل، وبالتالي عدم الموضوعية.

**-الانطباعات الأخيرة:** يتمثل هذا الخطأ في تأثر المقيم بتصرفات وأداء الموظفين في الفترة الأخيرة السابقة للتقييم، فإذا كان سلوك الموظف وأداؤه في الفترة الأخيرة جدا حصل على تقديرات عالية بغض النظر عن سلوكه وأدائه قبل ذلك، والعكس صحيح.

**-اختلاف التقدير باختلاف الغرض:** يتأثر المقيم بالغرض من تقييم الأداء، فإذا كان الغرض تطوير وتحسين أداء الموظف فعابا ما يكون المقيم متشددا ويبدى نقاط الضعف بهدف إلحاق موظفيه بدورات تدريبية، أما إذا كان الغرض هو الترقية أو المكافأة فإن معدي التقارير يميلون إلى إعطاء تقديرات عالية لاستفادة موظفيهم من هذه الفرص.

**-عدم اهتمام الرؤساء بالتقييم:** النظر إلى عملية تقييم الأداء على أنها تأدية واجب لا بد منه، وبالتالي تتم تعبئة النماذج بدون تحري الدقة وبدون الرجوع إلى السجلات والمستندات والملاحظات عن الموظف، وقد يكون السبب قلة التوعية أو عدم دعم العملية عن الإدارة، أو غياب الهدف الرئيس من عملية التقييم عن الرؤساء وهو التحسين، فتجدهم لا يناقشون مرؤوسيهم وتوجيههم بنواحي القوة والضعف في أدائهم، وبالتالي استمرار الموظف في أدائه السيئ اعتقادا منه أنه يؤدي عملاً جيدا.

## ✓ الأسباب المتعلقة بإدارة نظام التقييم:

تعتبر الجهة التي وضعت نظام تقييم الأداء مسؤولة عن متابعة النظام، والتأكد من عدم وجود مشاكل تعيقه، ومحاولة علاج المشاكل في حالة وجودها. وأهم الأسباب التي تؤدي إلى عدم نجاح النظام هي:

- نقص النشرات الدورية: إن قلة إصدار وتوزيع النشرات الدورية في لوائح وأنظمة وتعميم وتوجيهات وإرشادات المتعلقة بتقييم الأداء وعدم وصولها إلى جميع الرؤساء المباشرين، قد يكون سببا من أسباب عدم معرفة هؤلاء الرؤساء بالنظام وأهدافه.

- قلة المساهمة في تدريب الرؤساء المباشرين: إن الرؤساء المشرفين سواء كانوا جددا أم لا، بحاجة إلى تدريب وتذكير مستمر بالأساليب الحديثة للتقييم والأخطاء الشائعة الحدوث وكيفية تفاديها، ومسؤولية الجهة المسؤولة عن النظام المساهمة مع جهات التدريب في إعداد البرامج والمشاركة في التدريب بعض حالات من الواقع لمناقشتها من قبل المشاركين.

- قلة المتابعة: مهما كان النظام الموضوع جيدا، فإنه بحاجة إلى متابعة من قبل الجهة التي وضعت النظام، وذلك بالبحث عن المشاكل التي تواجه الجهاز في عملية التطبيق، والمساهمة معها في الوصول إلى حلول، وعدم المتابعة قد يؤدي إلى تراكم المشاكل، فمثلاً عندما تلاحظ الجهة المسؤولة عن النظام المغالاة في إعطاء تقديرات عالية أو منخفضة، فإنه لا بد من لفت نظر هذه الجهة، فترك المشاكل بدون حلول قد يؤدي إلى عدم جدية المقيمين وعدم الاهتمام من قبل الإدارة العليا بنتائج التقييم، مما يتسبب عنه ظهور نتائج لا تعكس الواقع الفعلي للأداء.

## ✓ الأسباب المتعلقة بالمرؤوس:

- عدم معرفة المرؤوس ما هو مطلوب منه.
- عدم قدرة المرؤوس على أداء ما هو مطلوب منه.
- شعور المرؤوس بالحيف والظلم وعدم الأمان.
- ميل المرؤوس للكسل وعدم اهتمامه بنتائج التقييم.
- ثمة مشكلات تسبب أخطاء في التقييم ولا يكون المرؤوس مسؤولاً عنها وذلك مثل:
- ◆ وجود سمات وخصائص لدى المرؤوس تشبه خصائص الرئيس مما يجعل الرئيس يتحيز له.
- ◆ الأقدمية في العمل.
- ◆ عمر المرؤوس، كأن يكون كبيرا في السن، مما قد يدفع رئيسه إلى احترام سنه ومنحه تقديرا مرتفعا.

## خلاصة الفصل:

الإدارة الاستراتيجية هي سلسلة من القرارات و الأفعال التي تقود الى الاستراتيجية او الاستراتيجيات الفعالة لتحقيق اهداف المنظمة .

ان الإدارة الاستراتيجية تمثل منظومة من المعلومات المتكاملة ذات علاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة استراتيجية مناسبة وتطبيقها وتنظيمها في ضوء تحليل اثر المتغيرات المهمة عليها وذلك بما يتضمن تحقيق ميزة استراتيجية للمنظمة وتعظيم إنجازاتها في أنشطة الأعمال المختلفة.

وتختلف الإدارة الاستراتيجية عن التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي فالإدارة الاستراتيجية هي ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي وتوسيع لنطاقه واغناء لابعاده،فالتخطيط الاستراتيجي هو عنصر من عناصر الإدارة الاستراتيجية وليس الإدارة الاستراتيجية بعينها .فالإدارة الاستراتيجية تعني ايضا ادارة التغيير التنظيمي وادارة الثقافة التنظيمية، وادارة الموارد وادارة البيئة في نفس الوقت ،فالادارة الاستراتيجية تهتم بالحاضر والمستقبل فان معالدا فخاتمة الفصل نستخلص ان الإدارة الاستراتيجية هي عمود ارتكاز كل انواع المنظمات فتطبيقها بشكل مثالي يعني تحقيق نجاح اكبر ايا كان نوعه من مخرجات ربحية او ثقافية او معنوية في جميع مجالات العمل الاقتصادي او الاداري او السياسي على حد سواء.

الفصل الثاني

التعليم العالي والجودة

## تمهيد:

نظرا لل صعوبات والتحديات التي يواجهها التعليم العالي في الكثير من الدول والتي من ضمنها تدني جودة المخرجات التعليمية وعدم موائمتها وملائمتها لسوق العمل, إضافة إلى ارتفاع التكاليف, كل هذا رمى بمؤسسات التعليم العالي إلى السعي للإرتقاء بكفاءة وتحسين التعليم، والذي لا يتحقق إلا من خلال تبني برامج شاملة للتطوير والتحديث بغرض تجاوز مشاكل الضعف وتقديم خدمة تعليمية ذات مستوى عال. ولا يتم ذلك إلا بتبني نظام إدارة الجودة وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل.

## المبحث الأول : ماهية التعليم العالي

## المطلب الأول: تعريف التعليم العالي

**1- التعليم لغة :** كما ورد في لسان العرب؛ يشتق من علم بالشيء: أحاطه وأدركه، وعلمه العلم والصنعة تعليماً وعلماً؛ جعله يتعلمها، ومن معانيه " الإتقان" فيقال: علم الأمر وتعلمه: أتقنه، وعلمت الشيء بمعنى عرفته وخبرته.<sup>1</sup>

**2- التعليم اصطلاحاً:** " ترتيب وتنظيم للمعلومات لإنتاج التعلم، ويتطلب ذلك انتقال المعرفة من مصدر إلى مستقبل، وتسمى هذه العملية بالاتصال"، ونتيجة لأن التعليم المؤثر يعتمد على مواقف ومعرفة متجددة، فإن الحصول على تعليم فعال يستوجب تحقيق عملية اتصال فعالة بين أطراف العملية التعليمية، ويمكن أن تكون الوسائل التعليمية والتكنولوجية من العوامل المهمة في زيادة فعالية عملية الاتصال.<sup>2</sup>

**3- مفهوم التعليم العالي**

يقصد بالتعليم العالي؛ التعليم الذي يتم داخل كليات أو معاهد جامعية بعد الحصول على الشهادة الثانوية، و تختلف مدة الدراسة في هذه المؤسسات من سنتين إلى أربع سنوات، وهو آخر مرحلة من مراحل التعليم النظامي.<sup>3</sup> فهو كل أنواع الدراسات، التكوين أو التكوين الموجه التي تتم بعد المرحلة الثانوية على مستوى مؤسسة جامعية أو مؤسسات تعليمية أخرى معترف بها كمؤسسات للتعليم العالي من قبل السلطات الرسمية للدولة.<sup>4</sup>

وتختلف تسميات هذه المؤسسات التعليمية، فهناك: الجامعة، الكلية، الأكاديمية، فالجامعة أعلى مؤسسة معروفة في التعليم العالي وتطلق أسماء أخرى على الجامعة والمؤسسات التابعة لها، مثل: الكلية، المعهد، الأكاديمية، المدرسة العليا، وهذه الأسماء تسبب اختلاطاً في الفهم لأنها تحمل معاني مختلفة من بلد لآخر.

فعلى الرغم من أن كلمة كلية تستخدم لتدل على معهد للتعليم العالي، نجد أن دولاً تتبع التقاليد البريطانية أو معهد عالٍ للتعليم أو مدرسة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - مهدي التميمي، مهارات التعليم: دراسات في الفكر و الأداء التدريسي، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة، الأردن. 2007 ص 19.

<sup>2</sup> - موسوعة المعارف التربوية، الطبعة الأولى، عالم الكتب، القاهرة 2007، ص 1082.

<sup>3</sup> - الموسوعة العربية العالمية، الطبعة الثانية، الجزء 7. مؤسسة أعمال الموسوعة للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1999 ص 25.

<sup>4</sup> - UNESCO , world conference on higher education, higher education in the twenty-first century: vision and action 9 october 1998 1998 , p1 .

<sup>5</sup> - الموسوعة العربية العالمية، الطبعة الثانية، الجزء 8. مؤسسة أعمال الموسوعة للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1999 ص 146.

تتميز الجامعة عن باقي مؤسسات التعليم العالي، في المدى الواسع لمقرراها الدراسية وتعدد تخصصاتها، ويوفر النمط السائد في الجامعة فرصا كثيرة للطلبة للتخصص في حقول العلوم (الفيزياء، الكيمياء، الجيولوجيا، علم الحيوان..)، (العلوم الاجتماعية) علم النفس، علم الاجتماع، التربية (، العلوم الإنسانية) التاريخ، الفلسفة ( وغيرها، وعلى النقيض من الجامعات فإن الأنواع المألوفة من مؤسسات التعليم العالي الأخرى هي الكليات والأكاديميات، تركز على واحد أو اثنين من حقول المعرفة.<sup>1</sup>

مما سبق يمكن القول أن الجامعات تقدم تعليما متخصصا لطلبتها في مختلف المجالات، يؤهلهم بعد ذلك للدخول إلى سوق العمل و المساهمة في جميع الأنشطة السياسية، الاقتصادية والاجتماعية، لذلك فإن الدول تسعى بكامل جهودها لتوفير مقاعد بيداغوجية كافية لاستقبال هؤلاء الطلبة الذين يمثلون القلب النابض لحركة التنمية في المجتمع.

### المطلب الثاني : نشأة وتطور التعليم العالي في الجزائر

تعود بداية التعليم العالي في الجزائر فعليا، إلى ما بعد الاستقلال و قد تأثر خلال تطوره بمختلف السياسات والخطط التي عرفتها الجزائر خلال مسيرتها وتحولاتها السياسية، الاقتصادية والاجتماعية، إلا أنها لم تخرج عن نطاق المبادئ التالية:<sup>2</sup>

#### 1- ديمقراطية التعليم العالي

استطاعت الجامعة خلال السنوات الست التي عقت إصلاح عام 1971 ، مضاعفة عدد طلابها، فبعد أن كان هذا 36005 طالب في مستهل السنة الدراسية 71-72 أصبح 63915 طالب في سنة 77-78 أي ما بين 85% إلى 90% من خرجي البكالوريا يسجلون فعلا في معاهد التعليم العالي.

وقد تعزز هذا النمط من الديمقراطية بتطبيق اللامركزية وانتشار عدد من مؤسسات التعليم العالي داخل الوطن. فبالإضافة إلى الجامعات الثلاثة في العاصمة، وهران وقسنطينة؛ أنشئ عدد من المراكز في عنابة وتلمسان ومستغانم وتيزي وزو وباتنة وسطيف وحسب ما ينص عليه الميثاق الوطني، فإن الجزائر ينبغي أن تحقق مشروع جامعة أو معهد جامعي في كل منطقة.

<sup>1</sup> العبادي هاشم فوزي إدارة التعليم الجامعي، مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص 62-63.

<sup>2</sup> محمد العربي ولد خليفة، المهام الحضارية للمدرسة و الجامعة الجزائرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1989 ص 213-225.

## 2- جزارة الهياكل والمناهج والإطارات

يعتبر الإصلاح خطوة حاسمة لوضع المؤسسة الجامعية في مسارها الطبيعي وهو خدمة التنمية الوطنية والتكيف مع متطلبات التغيير السريع الذي عرفته الجزائر منذ الاستقلال، فقد كان الإصلاح ضرورة ملحة لإخراج الجامعة من غربتها وعزلتها و تجديد هياكلها التي صممها الاستعمار منذ حوالي خمسين عاما لتلبي أغراضه وتخدم مصالح قلة من المستوطنين فيما كان يسمى بـ " ممتلكات ما وراء البحر".

وتمثلت الهيكلية الجديدة في إلغاء نظام الشهادات والسنة التحضيرية و توزيع الاختصاصات على فروع Filières تجمعها أقسام Départements وتأسيس معاهد Instituts من مجموع تلك الأقسام التي كانت تضمها في السابق كليات و العمل على تحقيق نوع من التكامل و التعاون العلمي والإداري بين مختلف المعاهد.

أما بالنسبة للمناهج فقد أحدث الإصلاح انقلابا في الطرق التقليدية الموروثة وعرضها بأساليب تربوية جديدة و لمراقبة المستمرة للمعارف وتدعيم حصص الأعمال التطبيقية و الموجهة داخل كل وحدة والتخلي عن الأسلوب التقليدي والإلقائي واعتبار الوحدة الدراسية مجموعة متناسقة من المعارف والمهارات.

وبالنسبة للتأطير فإن جزارة الإدارة و مراكز الإشراف ابتداء من الجامعة ومراكز البحث حتى الوزارة قد تحققت بسرعة وقضت على الوصاية المباشرة التي كان يمارسها الأجانب على تعليمنا العالي وأنشطة البحث المختلفة، إلا أن هذه العملية لم تستكمل في عدد من المعاهد والاختصاصات بجزارة هيئة التدريس فقد تطلب الإصلاح الاستعانة بالخبرات الأجنبية بأعداد كبيرة جدا، خاصة من الدول العربية.

## 3- التعريب

إن الجامعة التي كانت تقتصر قبل الإصلاح على استخدام لغة واحدة وهي الفرنسية في جميع الاختصاصات باستثناء الآداب العربية وبعض الاختصاصات في العلوم الاجتماعية، قد شهدت بعد الإصلاح تحولا كبيرا في الاتجاه نحو التعريب وتمثل ذلك في الإجراءات التالية:

- تدريس العربية كلغة في الاختصاصات التي تدرس باللغة الفرنسية؛

- إنشاء فروع تستعمل العربية في التدريس.

لقد حدد الهدف من تعليم اللغة الوطنية لمن يتلقون تعليمهم أساسا بلغة أجنبية في اتجاهين:

- إدماج هؤلاء الطلاب في السياق العام لعملية التعريب؛

- تمكينهم من استخدام اللغة الوطنية بعد التخرج كأداة للعمل وخاصة بعد إتقان المصطلح الفني المرتبط

بالمهنة.

#### 4- مردود التعليم العالي و تدعيم التعليم العلمي والتقني

تخرج أكبر عدد ممكن من الإطارات الكفأة في أقصر مدة ممكنة بواسطة عدد من الإجراءات التنظيمية والبيداغوجية التي تؤدي إلى الحد من الإخفاق والتسرب والعمل على تدعيم وتوسيع التعليم العلمي والتقني. وقد تنبته الوزارة المعنية إلى هذه الوضعية، فأشارت إلى الخطورة التي يشكلها الاختلال في التوازن بين الاختصاصات وعدم تطابقها مع حاجات البلاد الراهنة والمستقبلية وانعدام التوجيه والاعتماد على الإجراءات الإدارية لمواجهة المشاكل بعد أن تستفحل وعدم الإسراع بوضع نظام للتوجيه على مستوى الوزارة ومؤسساتها التعليمية.

#### 5- البحث العلمي

ولا يستوفي هذا الإصلاح أبعاده إذا لم يفحص التعليم العالي في ميدان البحث العلمي، لأن المقياس الحقيقي لإنتاجية الجامعة هو ما يدور فيها من نشاط علمي في مجالات البحث الأساسي والتطبيقي للمساهمة في حل المشاكل المطروحة على البلاد، أو للعمل على تفاديها، فبهذه الطريقة تستطيع الجامعة أن تفرض وجودها على المستوى العالمي وتبرهن على فعاليتها في المعركة التي تخوضها بلادنا ضد التخلف.

ويمكن تقسيم المراحل التي مر بها التعليم العالي في الجزائر إلى:<sup>1</sup>

#### ■ المرحلة الأولى 1692

تمتد هذه المرحلة من الاستقلال إلى تأسيس أول وزارة متخصصة في التعليم العالي والبحث العلمي وقد تميزت هذه الفترة بإنشاء جامعات في المدن الرئيسية، فبعد أن كانت هناك جامعة واحدة بالجزائر العاصمة، افتتحت جامعة وهران سنة 1966 ، تلتها جامعة قسنطينة سنة 1967 ، ثم جامعة العلوم والتكنولوجيا هواري بومدين بالجزائر وجامعة العلوم والتكنولوجيا محمد بوضياف بوهان وجامعة عنابة.

أما النظام البيداغوجي الذي كان متبعاً فهو ما كان موروثاً عن الاستعمار الفرنسي، حيث كانت الجامعة مقسمة إلى كليات وهي كلية الآداب والعلوم الإنسانية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، كلية الطب وكلية العلوم الدقيقة. كما كانت الكليات بدورها مقسمة إلى عدد من الأقسام، تدرس تخصصات مختلفة وكان النظام البيداغوجي مطابقاً للنظام الفرنسي، حيث كانت مراحلها كما يلي:

<sup>1</sup> - نوال نور ، كفاءة أعضاء هيئة التدريس وأثرها على جودة التعليم العالي -دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة منتوري ، مذكرة ماجستير ، قسم علوم التسيير ، تخصص ادارة الموارد البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، 2012/2011 ص ص 115-118.

- مرحلة الليسانس: وتدوم ثلاث سنوات في غالبية التخصصات، تنتهي بالحصول على شهادة ليسانس في التخصص المدروس
  - شهادة الدراسات المعمقة: وتدوم سنة يتم التركيز فيها على منهجية البحث، إلى جانب أطروحة مبسطة لتطبيق ما جاء بالدراسة النظرية.
  - شهادة دكتوراه الدرجة الثالثة: وتدوم سنتان على الأقل لإنجاز البحث (أطروحة علمية).
  - شهادة دكتوراه دولة: قد تصل مدة تحضيرها إلى خمس سنوات من البحث النظري أو التطبيقي، حسب تخصصات الباحثين واهتماماتهم.
- وقد كانت هذه المرحلة تهدف إلى توسيع التعليم العالي والتعريب الجزئي والجزارة مع المحافظة على نظم الدراسة الموروثة.

### ■ المرحلة الثانية 1970-1997

- تبدأ هذه المرحلة باستحداث وزارة متخصصة بالتعليم العالي و البحث العلمي، تلاها مباشرة إصلاح التعليم العالي سنة 1971 وتمثل هذا الإصلاح في تعويض الكليات بمعاهد مستقلة تضم أقسام متجانسة واعتماد نظام السداسيات محل الشهادات السنوية، كما أجريت التعديلات التالية على السنوات الدراسية:
- مرحلة الليسانس: ويطلق عليه أيضا مرحلة التدرج وتدوم أربع سنوات، أما الوحدات الدراسية فهي المقاييس السداسية.
  - مرحلة الماجستير: وتسمى أيضا مرحلة ما بعد التدرج الأولى وتدوم سنتين على الأقل وتنقسم إلى فترتين الفترة الأولى مجموعة من المقاييس النظرية بما فيها التعمق في منهجية البحث، أما الفترة الثانية فتستغل في إعداد بحث يقدم في صورة أطروحة للمناقشة.
  - مرحلة دكتوراه علوم: ويطلق عليها تسمية مرحلة ما بعد التدرج الثانية وتدوم حوالي خمس سنوات من البحث العلمي.

كما أضيفت في البرامج الجامعية الأشغال الموجهة والتطبيقات الميدانية، كما عرفت هذه المرحلة فتح مجموعة من المراكز الجامعية في عدة ولايات لمواجهة الطلب المتزايد على التعليم العالي.

وعرفت هذه المرحلة وضع الخريطة الجامعية سنة 1984 ، بهدف تخطيط التعليم العالي إلى آفاق سنة 2000، في ضوء احتياجات الاقتصاد بقطاعاته المختلفة حيث أنها عمدت إلى تحديد الاحتياجات من أجل تلبيتها وتحقيق التوازن من حيث توزيع الطلبة على التخصصات التي تحتاجها السوق الوطنية للعمل كالتخصصات

التقنية و التقليل من التوجيه إلى بعض التخصصات كالحقوق والطب، كما تم بموجب الخريطة الجامعية تحويل معاهد الطب إلى معاهد وطنية مستقلة.

### ■ المرحلة الثالثة 1998-2003

وتميزت هذه المرحلة بالتوسع التشريعي والهيكلي والإصلاح الجزئي وأهم الإجراءات التي عرفتتها هذه المرحلة ما يلي:

- وضع القانون التوجيهي للتعليم العالي في سبتمبر 1998.
  - قرار بإعادة تنظيم الجامعة في شكل كليات.
  - إنشاء ستة جذوع مشتركة 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.
- وبحلول سنة 1999 أصبح قطاع التعليم العالي يحصي 17 جامعة، 13 مركزا جامعيًا، 6 مدارس عليا للأساتذة، 14 معهدا وطنيا للتعليم العالي و 12 معهدا ومدرسة متخصصة، كما ظهرت بعد ذلك جامعات ومراكز جامعية أخرى و ملاحق لجامعات، مما ساهم في تدعيم هياكل قطاع التعليم العالي وتجسيد ديمقراطيته.

### ■ المرحلة الرابعة وتبدأ سنة 2004

لقد تم في السنوات الأخيرة تنفيذ العديد من المشروعات والبرامج الهادفة إلى تطوير التعليم العالي وأساليب التكوين حيث لم يعد خافيا توجه أنظمة التعليم العالي في العالم نحو تنظيم نمطي يتخذ شكل هيكلية تعليمية يسمى ل.م.د يتكون من ثلاث أطوار هي الليسانس، الماستر والدكتوراة، الشيء الذي يمنح مقروئية أفضل لهذه الأطوار و للشهادات المتوجه لها، على الصعيدين الوطني والدولي؛ ويتشكل كل طور من وحدات تعليمية موزعة على سداسيات:

- الليسانس: يشتمل على ستة سداسيات كما يتضمن مرحلتين أولاهما تكوين قاعدي متعدد التخصصات وثاني مرحلة تكوين متخصص.
- الماستر: ويشتمل على أربعة سداسيات، يحضر هذا التكوين لمهنتين مهنية وبحثية؛
- الدكتوراة: يضمن هذا الطور تكويننا تبلغ مدته ست سداسيات و يتوج هذا الطور من التكوين بشهادة دكتوراة بعد مناقشة الأطروحة.

## المطلب الثالث: نظام ل.م.د في الجزائر

نظام "ل.م.د." (ليسانس-ماستر-دكتوراه) هو نظام دراسة يهدف إلى تلبية تطلعات المجتمع الجزائري في الحقبة الحالية في ميدان التكوين، ومن ضمنها تحسين نسبة الالتحاق بالتعليم العالي، وزيادة المنافذ المهنية المرتبطة بكل مستوى من مستويات المنظومة، مع التركيز أكثر على البعد المهني والإرساء الإقليمي وتطوير حوض نشاطات الإنتاج والخدمات.<sup>1</sup> وهذا الهيكل التعليمي مستوحى من السياسات التعليمية للدول الأنجلوسكسونية، وتعمل به حاليا مجموعة من الدول كالولايات المتحدة الأمريكية، كندا، انكلتر، فرنسا، ألمانيا، روسيا، بلجيكا، الصين، اليابان، تركيا، تونس، المغرب وغيرها من الدول الإفريقية الأخرى، تبنت الجزائر هذا النظام بشكل تدريجي منذ سبتمبر 2004، وذلك بعد أن تبين بأن النظام الكلاسيكي أصبح غير موافق للتغيرات التي عرفها المجتمع الجزائري في ظل العولمة. وهذا النظام يحضر لشهادات معترف بها في العالم أكثر تكيف مع الاحتياجات الحقيقية لسوق الشغل.<sup>2</sup>

وتتمثل هيكل نظام ل.م.د كالتالي:<sup>3</sup>

- ليسانس: هي أول شهادة جامعية يتحصل عليها الطالب بعد ثلاث سنوات من الدراسة أو ما يعادل ستة "06" سداسيات، سداسيين لكل سنة و ينتهي بفرعين: أولهما أكاديمي، يسمح للطلاب بمواصلة دراسته الجامعية مباشرة، مع الحصول على بعض المؤهلات والشروط والفرع الثاني وهو المهني الذي يدفع بصاحبه مباشرة بالاندماج في عالم الشغل.

- ماجستير: هي الشهادة الجامعية رقم "2" تدوم لسنتين أو أربع سداسيات "04" كاملة، يسمح به لحاملي شهادة الليسانس الأكاديمية، الذين تتوفر فيهم الشروط اللازمة، كما يسمح به لحاملي شهادة الليسانس مهني الذين لم يغيّبوا طويلا. وهذه الشهادة بدورها اختصاصان: أولهما مهني يقود إلى العمل، والثاني ماجستير بحث يفتح لصاحبه المجال للبحث العلمي والتعمق والاكْتساب أكثر.

- دكتوراة: وهي ثالث وأعلى شهادة جامعية، تدوم ستة سداسيات كاملة "6" تدفع بصاحبها إلى العمل والبحث أكثر.

1 - أبو الفتح رضوان، أسس التربية في الوطن العربي، المجلس الأعلى لرعاية الفنون والآداب والعلوم الاجتماعية، القاهرة، 1965، ص 63.  
2- دريدش أحمد، واقع نظام "ل.م.د." في الجامعة الجزائرية - دراسة وصفية تحليلية، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد 2، العدد 4، جوان 2014، ص 241.  
3- نبيلة داود، التقييم في نظام ل.م.د، مذكرة ماجستير، قسم اللغة والادب العربي، كلية الاداب واللغات، جامعة العقيد أكلي محمد أولحاج - البويرة، 2015/2016، ص 8.

## المطلب الرابع : خصائص وأهداف نظام ل.م.د في الجزائر

### 1- خصائص نظام ل.م.د

من بين اهم خصائص نظام ل.م.د مايلي <sup>1</sup>:

- نظام تعليم سداسي يضم وحدات تعليم أساسية، وحدات تعليم استكشافية
- وحدات تعليم مشتركة ووحدات تعليم للتخصص.
- تزود كل وحدة تعليم بقيمة في شكل وحدات قياسية.
- وحدات التعليم قابلة للاكتساب والتحويل.
- يعتمد الترويج على طبيعة الاختبارات وعلى أنماط المراقبة المعتمدة.
- نظام الانتقال سنوي .
- تنظم مجالات التكوين مجموعة من الفروع والتخصصات والشعب في شكل مسالك تكوين نموذجي مع إمكانية العبور بين المسالك.

زيادة على هذه الخصائص التي توفرها هيكلية التكوين، كونها بسيطة وواضحة القراءة، وتقتصر على ثلاث شهادات. فالنظام الجديد "ل.م.د" يركز على رؤية أكثر انسجاما بخصوص توفير التكوين، تكون هذه العروض على شكل "مجالات" وتنظم في شكل مسارات نموذجية، تكنولوجيات الإعلام والاتصال في مجال التعليم العالي.

### 2- أهداف نظام ل.م.د

حسب فلسفة وزارة التعلم العالي والبحث العلمي فان انتهاج نظام ل م د يهدف إلى <sup>2</sup>:

- ✓ إشراك قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في دفع عجلة التنمية التي يخوضها المجتمع الجزائري، لذلك لا ينبغي أن يبقى هذا القطاع الحساس خارج إطار التنمية بل من المفروض أن يقود قطارها(التنمية)، من خلال تقديم الكفاءات والإطارات والأبحاث العلمية والدراسات الفعالة.
- ✓ مجتمع الديمقراطية يتطلب تكويننا نوعيا لأفرادها.
- ✓ تقديم تكوين بمواصفات عالمية .
- ✓ مرونة نظام التقييم والانتقال مما يسمح بزيادة فرص النجاح.
- ✓ تقديم شهادات بالمقاييس الدولية مما يجعلها معترف بها دوليا.

1- دريدش أحمد، و اقع نظام "ل.م.د" في الجامعة الجزائرية، مرجع سبق ذكره ، ص 243.

2- نصرأوي صباح ، الاحتياجات التعليمية لاساتذة التعليم العالي في ظل نظام ل.م.د -دراسة ميدانية بجامعة العربي بن مهدي ، مذكرة ماستر ، قسم العلوم الاجتماعية ، كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهدي - ام بواقي ، 2011/2012 ص ص 38-39.

- ✓ يتضمن تكويننا نوعيا وفق الاختصاصات المفتوحة من خلال إرساء مسالك تكوينية مرنة ذات صبغة أكاديمية وتطبيقية، توفر للطالب إمكانية الاندماج في سوق العمل.
- ✓ ضمان الجودة في التعليم الجامعي من أجل ضمان تكوين يوافق تطورات المحيط الاجتماعي، الاقتصادي، الثقافي، وذلك قصد تلبية حاجات قطاع الشغل وتفعيل العلاقة بين الجامعة والمحيط.
- ✓ انفتاح الجامعة الجزائرية على العالم وتشجيع التعاون مع الجامعات الدولية.
- ✓ حل بعض المشكلات التي يتخبط فيها النظام الكلاسيكي، كالرسوب، المكوث طويلا في الجامعة.
- ✓ إرساء مبدأ ديمقراطية التعليم من خلال مشاركة القطاع الاقتصادي في عملية التكوين، عبر إشراك أصحاب الخبرة والتجربة في التدريس في المجالات المهنية والتطبيقية، فضلا عن تطوير التدريبات وكل أشكال التكوين المتناوب من أجل تحقيق التأثير المتبادل بين منظومة التعليم الجامعي وبين المحيط الاقتصادي والاجتماعي.
- ✓ تقوية المهمة الثقافية للجامعة بترقية القيم العالمية كالترسامح والاحترام ونبذ التطرف والعنف وإشاعة روح الحوار والتفتح على الآخر (المحيط الدولي من جهة، وسوق العمل من جهة أخرى).
- ✓ إضفاء المقروئية على الشهادات التي تمنحها الجامعة الجزائرية على الصعيدين الوطني والدولي
- العلمي، فالمهمتان مرتبطتان وبالتالي فان الارتقاء بالعلم والثقافة والنهوض بهما سيؤدي ويؤثر على التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد.
- ✓ تقليص سنوات الدراسة ومدة الحصول على الشهادات الجامعية بغرض تخفيض الإنفاق وتكاليف الوحدة البيداغوجية من جهة، والاستفادة من فتوة الشباب في ميدان العمل والإنتاج وضمان تقليص معدلات البطالة.
- ✓ تأكيد الطابع التقني للمحتويات التعليمية ودمجها في منظومات العمل والإنتاج ومشكلاته.
- ✓ تحقيق استقلالية الطالب ودجمه كشريك نشط ضمن العملية التربوية في سياق علاقات التعاقد.
- ✓ ترقية نظام التقويم بما يضمن تجسيد معايير التفوق العلمي وحده، كنظام المقاييس أو الوحدات المستقلة.
- ✓ تحقيق النوعية التربوية من خلال تطبيق معايير الجودة التي يتضمنها نظام ل م د.
- ✓ تمهيد الانتقال إلى تأسيس الجامعات الافتراضية.
- من خلال النقاط السابقة الذكر يمكن القول بأن تبني الجامعة الجزائري لنظام ل م د هو ضرورة حتمية من أجل مجارات نظيراتها على المستوى الدولي.

## المبحث الثاني : الجودة وأسسها

إن المنظمات اليوم سواء منها المحلية أو العالمية تواجه العديد من التحديات أهمها زيادة حدة المنافسة وما يصاحبها من تغير في سلوك المستهلك الذي أصبح أكثر وعياً وذا قدرة على انتقاء المنتج أو الخدمة الأفضل بعد اعتماده الجودة كمعيار وهذا ما يتطلب على المنظمات أن تكون الجودة هي الأساس في سلعتها وخدماتها.

## المطلب الأول: مفهوم الجودة وتطورها التاريخي :

## اولا - مفهوم الجودة:

هناك العديد من الباحثين عرفوا الجودة وبهذا تعددت مفاهيم الجودة حيث نذكر منها ما يلي:

- عرف القاموس أكسفورد الأمريكي الجودة على أنها درجة أو مستوى من التميز.<sup>1</sup>

- عرفها معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي على أنها "أداء العمل الصحيح، وبالشكل الصحيح من المرة

الأولى، مع الاعتماد على تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسن الأداء.<sup>2</sup>

- ولقد عرفها Joseph juran على أنها: "ملائمة للغرض أو الاستعمال"<sup>3</sup>

- عرفها Edward Deming أنها: "توجه لإشباع حاجات المستهلك في الحاضر و المستقبل

- عرفتها أيضا معايير ISO 8402 على أنها: "مجموعة الخصائص و السمات سلعة أو خدمة الذي لديه

القدرة على تلبية الحاجات الضمنية و الصريحة"

- عرفها كذلك Feign baum على أنها: "النتائج الكلية للمنتج او الخدمة جراء دمج خصائص نشاط

التسويقي و الهندسة و التصنيع و الصيانة التي تمكن من تلبية حاجات ورغبات الزبون"<sup>4</sup>.

1 - راتب جليل الصويص، غالب جليل الصويص، وآخرون، "إدارة الجودة المعاصرة"، الأردن: دار اليازوري، طبعة الأولى، ص31.

2 - مهدي صالح السامرائي، "إدارة الجودة الشاملة"، الأردن: دار جرير، الطبعة الأولى، ص28.

3 - احمد بن عيشاوي، "معايير ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمائية"، ورقة، مجلة الباحث، العدد 04/2006 ص9.

4 - محمد عبد الوهاب العزاوي، "ادارة الجودة الشاملة"، الاردن: جامعة السراء الخاصة، 2004/2005 ص ص 7-8.

- جوران قال أن الجودة لها ثلاثة معاني:<sup>1</sup>

- الجودة تحتوي على جميع مظاهر المنتج الذي يحقق احتياجات وتطلعات المستهلك.
- الجودة تعني عدم وجود خلل في المنتج.
- الملائمة في الاستخدام.

**التعريف الاجرائي :** من التعاريف السابقة يمكن استخلاص أن الجودة عبارة عن مجموعة الصفات و الخصائص الموجودة في المنتج تلي حاجات و رغبات الضمنية و الصريحة الحالية و مستقبلية لزبون.

**ثانيا - التطور التاريخي للجودة:**

لقد مرة الجودة بأربعة مراحل أساسية وهي:<sup>2</sup>

#### ■ مرحلة التفتيش أو الفحص

في هذه المرحلة تركز الجودة على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها، وان عملية الفحص تكتشف عن أخطاء أو العيب

#### ■ مرحلة ضبط الجودة إحصائيا

في هذه المرحلة تعتمد الجودة على الأساليب والطرق الإحصائية في مراقبة الجودة، وان هذه المرحلة هيا متطورة مقارنة بمرحلة الفحص، وهذا فيما يتعلق بتعقيد الأساليب و تطوير الأنظمة.

#### ■ مرحلة تأكيد الجودة

إن هذه المرحلة تركز وتوجه كامل الجهود للوقاية من الأخطاء، أي أن هذه المرحلة تركز على نظام يقوم أساسا على منع وقوع الأخطاء من أول مرة، ويعرف هذا بمبدأ التلف الصفري.

#### ■ مرحلة إدارة الجودة الشاملة: 1986 إلى يومنا هذا

تركز هذه المرحلة على العمل الجماعي، وتشجيع على مشاركة جميع العاملين واندماجهم، وأيضا تركز على المستفيدين ومشاركة الموردين، وتهدف هذه المرحلة على جودة العمليات وجودة المنتج.

<sup>1</sup> - صلاح صالح درويش معمار، "مدى تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة في التدريب التربوية،دراسة وجهة نظر مشرفي التدريب و المشرفين المتعاونين بمنطقة المدينة المنورة"،رسالة دكتوراه،غير منشورة،السعودية،جامعة كولومبس الامريكية، كلية ادارة الاعمال،سنة 2015 ص46.

<sup>2</sup> - منتهى احمد علي ملاح،"درجة تحقيق معايير ادارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية كما يراها اعضاء هيئة التدريس"، رسالة ماجستير،غير منشورة،فلسطين،جامعة النجاح الوطنية،كلية الدراسات العليا،ص18.

الجدول (2-1): التطور النوعي لمراحل الاهتمام بالجودة و ملاحظها الأساسية

الملاحظات الرئيسية	مراحل الاهتمام بالجودة
+العشرينيات +فحص فني بعد نهاية الإنتاج للتأكد من مطابقة المنتج أو الخدمة للمواصفات الموضوعية	مرحلة الاهتمام بفحص المنتجات باستخدام وسائل فنية
+ثلاثينيات /الأربعينات +أهم الأساليب: العينات الإحصائية خرائط الرقابة على الجودة، خرائط العملية.	مرحلة استخدام الأساليب الإحصائية في رعاية جودة الإنتاج
+منذ منتصف الخمسينيات +بداية فكرة رقابة الجودة الشاملة والتي تعتبر النواة الحقيقية لحركة إدارة الجودة الشاملة +القضايا الهامة ومحورية تكلفة الجودة قياس درجة الاعتمادية للسلع و التركيز على نظم الإنتاج بلا عيوب	مرحلة التأكد من الجودة وضمانها
+اهتمام إدارة العليا في المنظمات بقضية الجودة +الربط بين الربحية و الجودة في المنظمات +إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إستراتيجية +إدارة الجودة الشاملة كسلاح تنافسي	مرحلة إدارة الإستراتيجية للجودة وتوظيفها لدعم تنافسية المنظمات

المصدر: بن عنتر عبد الرحمان، "إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة"، جامعة

الجزائر، مجلة الباحث ورقلة العدد، 06/2008 ص 178.

## المطلب الثاني: مداخل ومصطلحات مرتبطة بالجودة

## 1- مداخل الجودة

حديثا وبعد ظهور الثورة الصناعية وازدياد المنافسة وتطور علم الإدارة، فقد قدمت للجودة تعاريف متعددة ومتنوعة،<sup>1</sup> وازاء هذا التعدد قام ديفيد جارفين (David Garvin) بحصر التعاريف المختلفة للجودة في خمس مداخل قدمها في كتابه *Managing Quality* في عام 1988<sup>2</sup>، وتتمثل هذه المداخل في:

- **مدخل المثالية:** تعتبر الجودة مفهوم مطلق يعبر عن أعلى مستويات التفوق والكمال، وبالتالي فالجودة يمكن التعرف عليها والإحساس بها، ومن بين التعاريف التي تندرج ضمن هذا المدخل نجد:

- تعرف الجودة بأنها: درجة ومستوى التفوق في الجودة، وقصد أيضا بالجودة التدرج في مستويات السلعة أو الخدمة، وقد تعبر عن تجانس المنتج مع الخدمة.<sup>3</sup>

يحدد Larousse معنى كلمة جودة بأنها: الخاصية التي تحدد طبيعة شيء ما، ويضيف يحدد بعض التحديدات على معناها معرفة إياها بأنها: التفوق والتميز في شيء ما.<sup>4</sup>

- **مدخل المنتج:** تعرف الجودة وفقا لمدخل المنتج على أنها صفات أو خصائص يمكن قياسها وتحديدتها بدقة، فهي تمثل بالنسبة للمنتج مستوى احتوائه على خاصية أو عنصر ما من العناصر والخصائص المكونة له، وفي ضوء هذا المدخل قدمت تعاريف متعددة للجودة منها:

المعهد الأمريكي للمعايير والتكنولوجيا (ANSI) يعرف الجودة بأنها: السمات والخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة، التي تجعلها قادرة على الوفاء باحتياجات معينة.<sup>5</sup>

وتعرف المنظمة العالمية للمواصفات القياسية (ISO 9000) - 2000 الجودة بأنها: قابلية مجموعة من الصفات الجوهرية على إشباع المتطلبات.<sup>6</sup>

1- خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات على القطاع الصحي، دار العبيكان للطباعة والنشر، الرياض، 1997 ص 43

2- جمال طاهر أبو الفتوح حجازي، إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، مكتبة القاهرة للطباعة والتصوير، القاهرة، 2002، ص 282

3- ناظم حسن عبد السيد، محاسبة الجودة: مدخل تحليلي، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 18.

4 - A. Taverne, politique de la qualité et gestion d'entreprise, Dunod, Paris, 1970, p 3.

5- توفيق محمد عبد المحسن، اتجاهات حديثة في التخطيط والرقابة على الجودة: الجودة الشاملة وستة سيجما، الإسكندرية، 2005، ص 13

6- Abdellah Saddiki, management de la qualité, office des publications universitaires, Alger, 2003, p23

يعرف جوزيف جوران (Josef Juran) الجودة بأنها: مدى ملاءمة المنتج للاستخدام، أي تقديم المنتج لأفضل أداء وبأصدق الصفات.<sup>1</sup>

- **مدخل المستخدم:** حسب هذا المدخل، الجودة هي ما يراه ويريده الزبون في المنتج، فهذا الأخير يجب أن يرضي ويشبع حاجات المستفيد، مما يجعله وفيًا له، ولما كانت رغبات واحتياجات العميل تختلف من شخص لآخر، فإن الشيء الجيد هو ما يحقق الأفضليات التي يراها الزبون، وبالنسبة لهذا المدخل فإنه يتضمن العديد من التعاريف منها:

يعرف كاورو إيشيكاوا (Kaouro Ishikawa) الجودة على أنها: القدرة على إرضاء الزبون.<sup>2</sup>  
أما أرماند فيجنباوم (Armand Feigenbaum) فقد عرفها بأنها: هدف متحرك نحو الأفضل، أي تحقيق أفضل الظروف لعمل ما.<sup>3</sup>

- **مدخل التصنيع:** تعتمد تعاريف الجودة وفقا لهذا المدخل، على أن رجال الإنتاج يرون أن الجودة تعني المطابقة للمواصفات والمعايير الموضوعية للمنتج، وأن يتم إنجازها بطريقة صحيحة ومن أول مرة، فنظرة المنتج إلى الجودة هي نظرة هندسية تصنيعية، ومن التعاريف التي تندرج ضمن مدخل التصنيع نجد ما يلي:  
- يعرف المكتب الوطني للتنمية الاقتصادية ببريطانيا الجودة على أنها: الوفاء بمتطلبات السوق من حيث التصميم الجيد وخدمات ما بعد البيع.<sup>4</sup>

أما فيليب كروسبي (Philip Crosby) فيعرف الجودة بأنها: الالتزام بالمتطلبات، وانعدام العيوب وأن يعمل كل فرد بشكل صحيح من المرة الأولى.<sup>5</sup>

- **مدخل القيمة:** وفقا لهذا المدخل، يركز تعريف الجودة على التكلفة والسعر، وعليه فالمنتج الجيد هو الذي يحقق المواصفات بتكلفة معقولة، أو هو الذي يوفر أداء معين بسعر معقول، ومن التعاريف التي تضمنها هذا المدخل نجد:

<sup>1</sup> - مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، الطبعة الأولى، دار حرير للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 29.  
<sup>2</sup> - Pillippe Détrie, conduire une démarche qualité, 4ème édition, édition d'organisation, Paris, 2001, p20

<sup>3</sup> - جوزيف كيلادا، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، ترجمة سرور علي إبراهيم، دار المريخ للنشر، لرياض، 2005، ص 62.  
<sup>4</sup> - Daniel, Mourice Pillet, qualité en production, éditions d'organisation, Paris, 1998, p: 19.  
<sup>5</sup> - Bertrand Louapre, La Qualité s'il vous plait ! les édition d'organisation, Paris, 1992, p: 23.

( الجودة بأنها: تخفيض مستمر للخسائر، مع التحسين Edward Deming يعرف إدوارد ديمينغ) المستمر للجودة في جميع النشاطات .<sup>1</sup>

من خلال ما سبق يتبين أن هناك اختلاف بين هذه التعاريف، نظرا لاختلاف الأطر المرجعية، إلا أنه ورغم الاختلاف، فإن ذلك لا ينفي وجود اتفاق بينها، على أن رضا الزبون يعتبر المحور الرئيسي لعمل المؤسسة.

## 2-مصطلحات مرتبطة بالجودة

### التحكم في الجودة (La Maitrise De La Qualité)

- حسب المواصفة القياسية (ISO 8402) الصادرة 1994: " هو عبارة عن التقنيات والأنشطة ذات الصفة التطبيقية، المستعملة لإشباع المتطلبات الخاصة بالجودة".

ويستعمل التحكم في الجودة هذه التقنيات والأنشطة، بهدف متابعة العمليات، لاستبعاد أسباب العيوب في جميع مراحل لولب الجودة، من أجل الحصول على أفضل فعالية إقتصادية، ويتعلق الأمر بالتحكم في خمسة مراحل هي ما يسمى:<sup>2</sup>

(Methode des 5M، طريقة 5M) وهي كالاتي:<sup>3</sup>

Machines	■ الألات
Méthodes	■ المناهج
Milieu	■ الوسط
Matière	■ المادة
Main d'oeuvre	■ المادة و اليد العامل

وتسمح هذه الطريقة بتحسين العوامل الأساسية للجودة، ووضع نظام لضمان الجودة حسب المواصفة القياسية ISO 9000.

<sup>1</sup> - نبيلة كحيلية، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2010، ص68.

<sup>2</sup>-AFNOR, Gérer et assurer la qualité, Recueil de normes Françaises, et AFNOR, paris, 1992, p. 7.

<sup>3</sup>-ERCE, (Séminaire), cycle qualité : concepts Fondamentaux de la qualité, (I.S.G.A), Annaba, 1998.p.13.

- حسب المواصفة القياسية (ISO 9000 -2000): " هو الجزء من إدارة الجودة الذي يدور حول إشباع متطلبات الجودة.<sup>1</sup>

### مراقبة الجودة:<sup>2</sup> (éSurveillance De La Qualit)

حسب المواصفة ISO 8402 "هي المراجعة والمتابعة المستمرة لحالة المناهج، والعمليات وشروط التنفيذ، والإجراءات، والمنتجات والخدمات وتحليل النتائج المسجلة، ومقارنتها مع ما هو مطلوب، من أجل التأكد من أن المتطلبات الخاصة بالجودة هي في طريق التمام".

فهي إذا مجموعة من الخطوات المحددة مسبقا، والتي تهدف إلى التأكد من أن الإنتاج المحقق متطابق مع المواصفات والخصائص الأساسية الموضوعية للمنتج.

### تدقيق الجودة:<sup>3</sup> (éISO 8402 Audit Qualit, ISO 9000-2000)

هو " فحص منهجي ومستقل، يهدف إلى تحديد ما إذا كانت النشاطات، والنتائج المتعلقة بالجودة، تلي المتطلبات المحددة سلفا، وإذا ما كانت هذه المتطلبات، تنفذ بطريقة فعالة و قادرة على تحقيق الأهداف " ومن الأهداف الأساسية التدقيق الجودة، تقييم الحاجة إلى نشاطات التحسين أو الأعمال التصحيحية.

### إدارة الجودة:<sup>4</sup> ( Gestion De La Qualité, ISO 8402 )

هو "نشاطات وظيفية الإدارة العامة التي تحدد سياسة الجودة، الأهداف والمسؤوليات، وتضعها موضع التطبيق بوسائل مثل: تخطيط الجودة، التحكم في الجودة، تحسين الجودة ضمن إطار نظام الجودة، فهو مسؤولية الإدارة العامة".

### نظام الجودة:<sup>5</sup> ( ISO 8402" Systeme Qualité )

هو "مجموع الهيئة التنظيمية، والمسؤوليات، والعمليات والإجراءات، والموارد الضرورية لتطبيق إدارة الجودة".

### نظام إدارة الجودة:<sup>6</sup> ( Système de management de la qualité )

يسمح بتوجيه و مراقبة المنظمة فيما يتعلق بالجودة".

1- ISO, ISO 9000-2000, Vocabulaire, P.8.

2- AFNOR, Gérer et Assurer La Qualité , op. cit., P. 74.

3- AFNOR, Norme Française, Vocabulaire op. cit., P.8

4- AFNOR, Norme Française, Vocabulaire op. cit p . 6.

5- AFNOR, Norme Française, Vocabulaire, op. cit., P. 7.

6- ISO, ISO 9000-2000, P. 8.

### تقييم الجودة: <sup>1</sup> ( Evaluation De La Qualité )

هو عبارة عن فحص دوري، مهمته تحديد مدى قدرة الكيان، على تلبية المتطلبات المحددة .

### تشخيص الجودة: ( ISO 8402 ,Diagnostic Qualité )

هو وصف حالة المنظمة، أو أحد فروعها أو نشاطاتها المتعلقة بالجودة، والمنفذة حسب طلب المنظمة ولمصلحتها، من أجل تحديد نقاط القوة والضعف، وإقتراح عمليات التحسين، مع أخذ المضمون الفني والإقتصادي والإنساني بعين الإعتبار.

### تحسين الجودة: <sup>2</sup> ( Amélioration De La Qualité )

هو مجموعة الأعمال المنفذة في المنظمة، بهدف زيادة قابلية ومردودية النشاطات والعمليات، للحصول على ميزات أكثر للمنظمة ولزبائنها.

### قياس الجودة: <sup>3</sup> ( La Mesure De La Qualité )

" يعني الحصول على أرقام مؤشرات الجودة، التي تعكس درجة مطابقة المنتجات والخدمات، للخصائص المحددة، من أجل تلبية إحتياجات العملاء، أي مدى درجة مطابقة المنتجات والخدمات للمواصفات، المحددة من قبل المنظمة، والتي يجب أن تتطابق مع النتائج المطلوبة من العملاء .

### مراجعة الإدارة: <sup>4</sup> ( حسب ISO 8402 )

هو تقييم رسمي يتم إعداده في أعلى المستويات الإدارية، لحالة الإنسجام بين نظام الجودة، وسياسة الجودة وأهدافها".

### المطلب الثالث: أبعاد الجودة

أن الجودة بوجه عام تعني أشياء متعددة بالرغم من أنها غير ملموسة ولكنها تبدو حقيقة واضحة يدركها العديد من الناس. فالجودة مفهوم نسبي وليس مطلق ، فقد يعني مفهوم الجودة بالنسبة للمستهلك هو قدرة المنتج على إشباع حاجاته ومتطلباته , في حين قد تعني بالنسبة للمنتج مدى تطابق المنتج مع المواصفات الموضوعية في مرحلة التصميم ، وقد يرى البعض ان الجودة تعني الشكل الخارجي للمنتج, في حين يرى آخرون أن فترة ديمومة المنتج هي التي تعكس جودته ... ويرى البعض الآخر ان أداء المنتج عند الاستخدام هو أفضل مؤشرات جودته.

<sup>1</sup> - ماهر العجي, دليل الجودة في المؤسسات والشركات بحسب المواصفة القياسية إيزو 9000, دار الرضا للنشر, 1999, ص 186.

<sup>2</sup> - ماهر العجي , دليل الجودة في المؤسسات والشركات بحسب المواصفة القياسية إيزو 9000, مرجع سبق ذكره ص 209.

<sup>3</sup> - Jean Marie gogue, le management de la qualité totale, Economica, Paris, 1997. P.52

<sup>4</sup> - ماهر العجي, دليل الجودة في المؤسسات والشركات بحسب المواصفة القياسية إيزو 9000, مرجع سابق ص. 80

وفي واقع الامر فإن الجودة تعني كل ما ذكر اعلاه لأن الجودة تتضمن عدة أبعاد تشمل الآتي:<sup>1</sup>

### ✓ الأداء performance

يمثل هذا البعد الخصائص التشغيلية الأساسية للمنتوج فبعد الاداء بالنسبة للسيارة يتمثل بالقدرة على نقل الافراد من مكان لآخر وكلما كان هذا النقل أفضل فيعني ان هذا البعد متوفر بدرجة اعلى، كذلك الحال بالنسبة لوضوح الصورة والصوت في جهاز التلفزيون.

### ✓ الخصائص الثانوية للمنتوج Features

وهي الخصائص غير الأساسية التي تضاف إلى المنتج كي تعزز درجة الإقبال على إقتناؤه من خلال تعزيزها لبعد الأداء ، فوجود نظام التكييف في السيارة وجهاز التحكم عن بعد في التلفزيون هي أمثلة على ذلك .

### ✓ المعولية أو الدقة Reliability

وتسمى أيضاً الاعتمادية او الموثوقية ، وهي احتمالية عمل المنتج خلال فترة زمنية معينة دون عطل وكلما إزدادت فترة عمل المنتج بدون عطل فإن ذلك يعني توفر هذا البعد بدرجة اعلى ... ويعتبر بعد المعولية من الابعاد الأساسية التي يركز عليها المستهلك خصوصاً في السلع المعمرة .

### ✓ التطابق Conformance

وتعكس درجة تماثل او تطابق التصميم مع المواصفات ويشمل التطابق عناصر داخلية واخرى خارجية ويشير Garvin إلى تحسين التطابق يعني تقليل الوحدات المعيبة وتقليل تكاليف الخدمة (خدمات ما بعد البيع) مما يؤدي إلى زيادة الأرباح.

### ✓ المظهر الخارجي Aesthetic

ويقصد به المعايير الذوقية وهو بعد شخصي لا علاقة له بالوظيفة او الأداء او المعولية ... ويكون هذا البعد أساسياً في الملابس والسلع الكمالية والاكسسوارات.

### ✓ المتانة Durability

ويمثل هذا البعد استخدام المنتج وفقاً لخصائصه التشغيلية قبل تدهوره ... أو ان المتانة تعني فترة عمل المنتج إلى حين استبداله ومدى الإفادة منه قبل تدهوره.

### ✓ امكانية الخدمة Serviceability

1- سمير كامل الخطيب, ادارة الجودة الشاملة والايزو - مدخل معاصر, الاردن 2008 ص ص 27-32.

أي سرعة وكفاءة ومدى توفر خدمات الصيانة لإعادة المنتج إلى العمل أو الاستخدام بعد عطله أو فشله ... ويقاس هذا البعد من خلال سرعة الخدمة وتوفير قطع الغيار وخدمات ما بعد البيع وكفاءتها ومتوسط زمن الصيانة أو الإصلاح.

### ✓ الجودة المدركة Perceived Quality

ويسمى ايضاً (السمعة) او (الشهرة) ويقصد به الانطباع المتولد لدى المستهلك عن العلاقة التجارية لتلك الشركة ففي العراق مثلاً هناك سمعة جيدة لشركة (Panasonic) اليابانية او شركة (Mercedes) الالمانية، فنجد ان المستهلك لا يتردد في شراء منتجات هاتين الشركتين بسبب توفر هذا البعد لمنتجاتها.

جدول (2-2) اهم نقاط الاختلاف بين المنتج الملموس والمنتج غير الملموس

المنتج الملموس (السلعة)	المنتج غير الملموس (الخدمة)
1. يمكن إعادة بيعه	1. لا يمكن إعادة بيعه
2. المنتج يكون جاهز قبل الشراء	2. المنتج غير موجود قبل الشراء
3. يمكن تخزينه	3. لا يمكن تخزينه
4. تقديم المنتج يسبق نفاذه	4. تقلص المنتج ونفاذه في وقت واحد
5. لا يحتاج الى اتصال مباشر بين المنتج والزبون	5. يحتاج الى اتصال مباشر بين المنتج والزبون
6. قياس الجودة أكثر سهولة	6. قياس الجودة معقد

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على محاضرات ادارة الجودة الشاملة، محمد عبد الوهاب العزاوي ص

ص 15-16

وفي ضوء ذلك نجد ان هناك اختلاف جوهري في الابعاد بين السلعة والخدمة ويتفق أغلب الباحثين ان اهم

ابعاد جودة الخدمة تشمل الآتي: <sup>1</sup>

<sup>1</sup> - محمد عبد الوهاب العزاوي، محاضرات ادارة الجودة الشاملة ، تخصص ادارة اعمال ، جامعة الاسراء الخاصة ، الاردن ص ص 14-17 بتصرف.

**Reliability** – المعولية أو الدقة

وهي قدرة المنظمة على إنجاز الخدمة التي وعدت بتقديمها إلى المستهلكين بشكل دقيق وصحيح وثابت.

**Responsiveness** – الاستجابة

وهي رغبة واستعداد وقدرة المنظمة على تقديم الخدمة المناسبة وبالسرعة التي تحقق الفائدة من تلك الخدمة.

**Assurance** – الثقة

وتعني كسب الرضا والاطمئنان إلى مجهزي الخدمة ، وما يتمتعون به من صفات متمثلة بالمجاملة والمعرفة والكياسة والدقة في العمل ومدى قدرة المنظمة وموظفيها على بناء الثقة.

**Empathy** – العناية

وتعني تركيز الخدمة على أساس فردي ، اي ابداء العناية والاهتمام الشخصي بالزبائن وخلف انطباع لدى كل فرد من متلقي الخدمة بأنه هو الاكثر اهمية .

**Tangibility** – الملموسية

وهي الدليل المادي للخدمة، والتي تعد كمراقق عند تقديمها وتتمثل بالتسهيلات المادية والمعدات ، وهيئة العاملين ومعدات الاتصال.

## المطلب الرابع : اسهامات اهم رواد الجودة

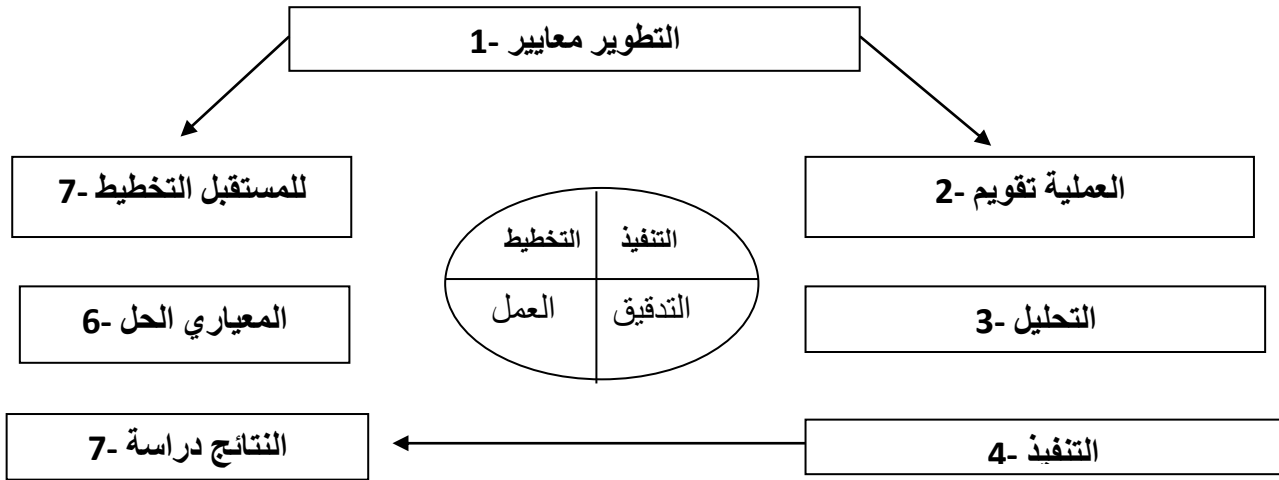
## 1- والترشيوات

يعد والترشيوات أول رائد لرقابة المعاصرة للجودة، وله كتاب بعنوان: الرقابة الإحصائية على جودة السلع المصنعة<sup>1</sup>. ويرى والترشيوات بأن التطوير المستمر هو احد أهم مظاهر إدارة الجودة الشاملة ووضع تصميمها يتمثل إلى حد كبير مع الطريقة العملية في التطوير المستمر وأطلق عليه اسم (الخطة، العمل، المراجعة، التنفيذ).  
 \*الخطة: في هذه المرحلة نقوم باختيار العملية المراد تطويرها، وهذا بعد معرفة الوضع القائم ومعرفة متى وأين يحدث المشكل؟ وكيف نقيس رضا العميل عن المخرجات؟ ثم نحلل العمليات من أجل معرفة وتحديد الأسباب المحتملة، ومن بعد ذلك يتم اقتراح التطوير الذي يتطلب وضع إستراتيجية لجمع البيانات المطلوبة لتطوير.  
 \* العمل: يتم تجريب التطوير المقترح، على النطاق محدود في بيئة، يستطيع التحكم فيها ومراقبة عليها.  
 \*المراجعة أو التدقيق: في هذه المرحلة يتم جمع و تحليل البيانات، لتحديد ما إذا كان التطوير يحضاً برضا العميل أو لا.  
 \* التنفيذ: في هذه المرحلة يتم تنفيذ التغيرات الفعالة المرتبطة بالعملية، وهذا عن طريق ربطها بالنظام التجاري.

والشكل الموالي يوضح كل ما سبق:

<sup>1</sup> مهدي السامرائي، "إدارة الجودة الشاملة"، الاردن: دار جرير، الطبعة الأولى، بدون سنة نشر، ص ص 81-82.

الشكل رقم (2-1): نموذج شيورات لإدارة الجودة الشاملة



المصدر: مهدي السامرائي، "ادارة الجودة الشاملة"، الاردن: دار جرير، الطبعة الأولى، بدون سنة نشر ،

ص82.

## 2- ادوارد ديمنج<sup>1</sup>

هو من أوائل رواد إدارة الجودة الشاملة، ولد في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1900، ولقد اقنع اليابانيين بتبني واستخدام أساليب الجودة في الصناعة، و قدم ديمنج نظرية أسماها الرقابة الإحصائية على الجودة تبنتها اليابان، وحققت نجاحاً، ولقد أسست الحكومة اليابانية جائزة أسمتها جائزة " ديمنج " وتمنح سنويا لشركة التي تتميز بالابتكار في إدارة الجودة الشاملة، ولقد جال معظم أنحاء اليابان من اجل إلقاء محاضرات لأجل تعليم نظرياته وأيضاً من اجل مخاطبة الصناعيين بتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة لأنهم من خلالها يستولون على أسواق العالم في مدة 5 سنوات.

وان فلسفة ديمنج لإدارة الجودة الشاملة تتلخص في 14 مبدا كمايلي:

- تبني فلسفة جديدة تنص على التخلص من الأساليب التقليدية المتوارثة في العمل توجه نحو تحسين الجودة.

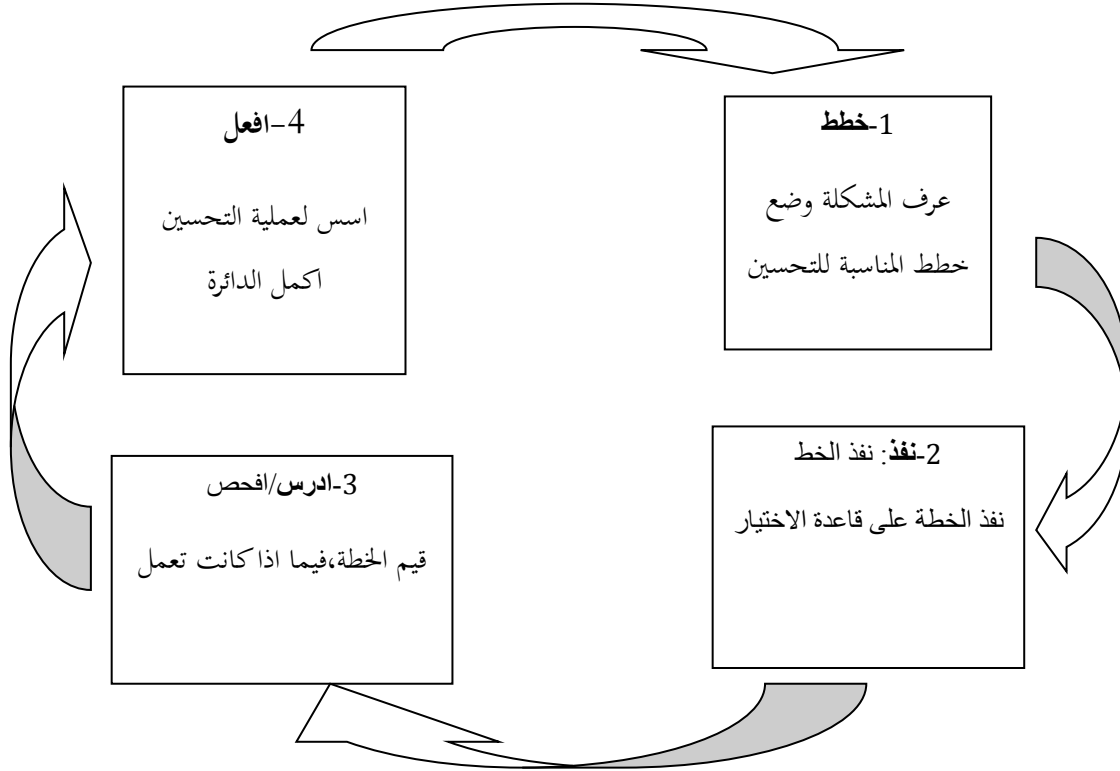
- السعي دائماً نحو تحسين نظام الخدمة وعدم التوقف عند نقطة معينة.

<sup>1</sup> - محمد بن عبد العزيز العميرة، "علاقة الجودة بالاداء الوظيفي للقطاع الصحي من وجهة نظر العاملين في مركز الامير سلطان لمعالجة امراض وجراحة القلب للقوات المسلحة بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير) الرياض، نايف للعلوم الامنية، كلية دراسات العليا، ص33.

- الابتعاد عن سياسة التخويف وخلق رغبة بتحسين الجودة باستمرار، وهذا بالتركيز على الحوافز الايجابية كالمكافآت... الخ.
- التعليم والتدريب المستمر وهذا باستعمال التقنيات والطرق الحديثة كالكومبيوتر.
- التوقف عن الاعتماد على تفتيش وفحص الكميات الكبيرة من المنتجات.
- التوقف عن الشراء بناء على بطاقة السعر فقط و الاهتمام بأشياء أخرى كالصيانة وبعض خصائص المرتبطة باستخدام المنتج.
- شعور بالأمان والطمأنينة وهذا لكي يعمل الموظفون بفعالية وتجنب الخوف لأنه يمنع الإبداع والابتكار التي يتطلبها تحسين العمل.
- تشجيع العمل بروح فريق واحد، وهذا بإزالة العوائق بين الأقسام والإدارات، وفتح قنوات اتصال بينهم.
- تحفيز العاملين إلى التوصل لحجم إنتاج خالي من العيوب لان الجودة تقاس بمدى خلو العيوب وليس بحجم الإنتاج فقط.
- إعطاء فرصة للعاملين بتفاخر بإنجازاتهم وأعمالهم.
- تنظيم البرامج التعليمية والتدريبية وبعض البرامج لتطوير الذاتي لكل العاملين.
- تكوين فرق عمل خاصة من اجل انجاز العمليات الإدارية والإنتاجية المراد تحسينها.
- التخلص من الأهداف التي تهتم بتحديد كميات إنتاج والتخلص من المعايير العمل العددية للعمال المطبقة في نظام تقويم أداء العاملين وكفاءاتهم.
- الإشراف على العاملين باستخدام طرق حديثة ومساعدتهم على تحسين أدائهم والعمل مع العملاء من اجل تحسين صورة المؤسسة والحصول على مقترحاتهم ورغباتهم في منتج معين.
- بالإضافة إلى ذلك لقد طور ديمنج عجلة ولترشيوارت وسماها بـ"عجلة ديمنج" وتمر بمرحلة أربعة مراحل (خطط، نفذ، ادرس أو افحص، افعل تصرف وفق النتائج )، وهي عملية مستمرة لتحسين الجودة:
- افعل: في هذه المرحلة يتم دراسة وتحديد المشاكل وتخطيط كيفية حل هذه المشاكل.
- نفذ: يتم تنفيذ الخطة على قاعدة الاختبار وقياس التحسين وتوثيق النتائج.
- ادرس/افحص: يتم تقييم الخطة للتأكد فيما إذا كانت تحقق الأهداف التي تأسست في أول مرحلة وتأكد من انه لم تظهر مشاكل جديدة.

-**افعل:** يتم تنفيذ جزء من العملية الطبيعية، ثم تعود العملية لأول مرحلة من اجل بدء الدائرة من جديد للتحقيق من ظهور مشاكل جديدة وبالتالي تطوير الخطط لها.

الشكل رقم(2-2): عجلة ديمنج



**المصدر:** راتب جليل الصويص، غالب جليل صويص ،و آخرون، ،"إدارة الجودة المعاصرة"،الأردن: دار اليازوري، طبعة الأولى،ص104.

**3- فليب كروسي<sup>1</sup>:** هو أحد العمالقة في إدارة الجودة الشاملة في الولايات المتحدة الأمريكية ،ولقد أكد على أهمية مشاركة جميع الأفراد في تطوير إجراءات العمل،ويجب على كل واحد منهم معرفة،ماهو مطلوب منهم؟ولقد حدد خطوط سهلة الفهم لإدارة الجودة الشاملة.وأسس مدرسة خاصة بتدريب وتعليم والمساعدة على تطبيق إدارة الشاملة.

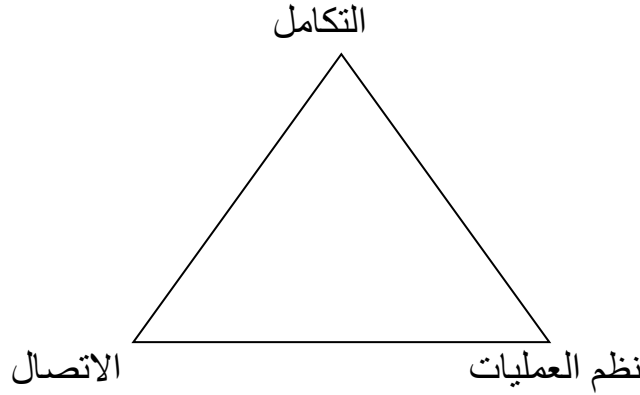
ولقد وضع كروسي الربعة أسس لإدارة الجودة الشاملة وهي كمايلي:  
\*تعرف الجودة على أنها توائم و تطابق المتطلبات.

<sup>1</sup> - محمد بن عبد العزيز العميرة، علاقة الجودة بالاداء الوظيفي للقطاع الصحي من وجهة نظر العاملين في مركز الامير سلطان لمعالجة امراض وجراحة القلب للقوات المسلحة بمدينة الرياض، مرجع سبق ذكره ،ص 36-37.

- \*تحقيق الجودة بالوقاية أكثر من تقييم الأداء.
- \*تقاس الجودة بمدى تطابقها مع متطلبات أو معايير وليس بمؤشرات أخرى.
- \*معايير الجودة هو الإنتاج يكون خالي من العيوب.
- وان منهج كروسي يتكون من أربعة عشر مبدأ وهما:
  - التزام الإدارة العليا بالجودة.
  - إنشاء فريق لتحسين الجودة.
  - استعمال القياس كأداة موضوعية.
  - تحديد تكلفة الجودة الشاملة.
  - زيادة الوعي بأهمية إدارة الجودة الشاملة.
  - اتخاذ الإجراءات التصحيحية.
  - التخطيط السليم لإزالة العيوب من المنتج.
  - الاهتمام بتدريب وتعليم المشرفين والعاملين على القيام بدورهم في تحسين الجودة الشاملة.
  - إنشاء يوم خاص لزيادة الوعي بأهمية شعار "صناعة اللاعيوب".
  - تشجيع الابتكار الفردي وتحديد الأهداف داخل التنظيم.
  - التخلص من أسباب الأخطاء، وإزالة معوقات الاتصال الفعال.
  - التعرف على أهمية عملية التحسين ومكافئة من يقوم بتحسين وتطوير الجودة الشاملة.
  - إنشاء مجالس للجودة الشاملة، هدفها القيام بعملية التنسيق والاتصال بأعضاء فرق تطوير الجودة.
  - استمرار في عملية تحسين الجودة الشاملة، وهذا بتكرار العمليات السابقة، من اجل إعطاء الموظفين تشجيع مستمر لإزالة معوقات الجودة وتحقيق أهداف المنظمة.

ويصور LOGTHEIS أفكار كروسبي بشكل ثلاثية في الشكل التالي "

الشكل رقم (2-3): أفكار كروسبي



المصدر: مهدي سامرائي، ادارة الجودة الشاملة، المرجع سابق، ص100.

#### 4- جوزيف جوران<sup>1</sup>

عالم أمريكي ولد في البلقان يدير معهد جوران للجودة، ولديه كتاب مشهور في "الرقابة عن الجودة"، و يعد مرجع عالمي في هذا المجال ولقد أكد على أهمية تبني وتطبيق أساليب الجودة في كل إدارة وكل قسم على حدا ولقد أكد كذلك على البحث عن الأسباب الداخلية قبل القفز لحل المشاكل، وكذلك إرضاء العملاء. ولقد طور نموذج الجودة وأطلق عليها ثلاثية جوران للجودة وهي تشمل مايلي:

#### \* تخطيط الجودة:

تعد أول مرحلة بحيث تركز المنظمة على تحديد عملائها، و احتياجاتهم، وأيضاً يتم تطوير المنتج واتخاذ الإجراءات الضرورية لإشباع احتياجات العملاء وتوقعاتهم، وأيضاً يتم حصر الإمكانيات المادية للمنظمة، وتحديد الخطوات العلمية لإنتاج الخدمة أو السلعة، ومن ثمة تسهل عملية انتقال المعلومات إلى القسم أو الإدارة المسؤولة عن الإنتاج في المنظمة، وهذه المرحلة تساعد المنظمة على تحقيق الأهداف المستقبلية و الحصول على النتائج مرضية في ظل الظروف التشغيلية.

#### \* مراقبة الجودة:

هذه المرحلة تبدأ بتحديد مميزات الجودة التي تحتاج إلى قياس، ويؤكد على عملية تحديد وحدات القياس وتكرارها لعملية المراقبة، من اجل إشباع متطلبات العميل، وإنشاء جدول للمراقبة، وهذا من اجل تسهيل مراقبة

<sup>1</sup> - محمد بن عبد العزيز العميرة، علاقة الجودة بالاداء الوظيفي للقطاع الصحي من وجهة نظر العاملين في مركز الامير سلطان لمعالجة امراض وجراحة القلب للقوات المسلحة بمدينة الرياض , مرجع سبق ذكره، ص 37 .

واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة وهدت السيطرة علي العملية نفسها،ومن خلال هذه المرحلة يتم فحص و التقويم الفعلي للمنتجات ومقارنتها مع المتطلبات العميل.

### \*تحسين الجودة:

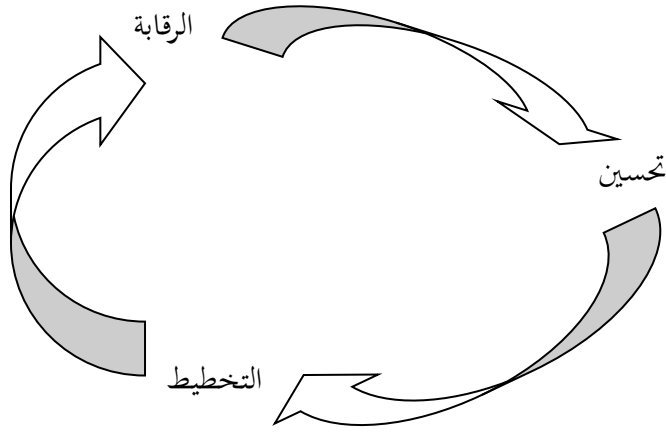
هذه المرحلة يتم وضع الآليات المساندة في أماكنها الصحيحة المناسبة وهذا من اجل تحقيق الجودة بشكل مستمر، ويشمل ذلك توزيع الموارد وتكليف الأفراد،وأيضاً على تشكيل فريق دائم، يتولى متابعة الجودة والمحافظة على المكاسب المحققة، ويمكن تنفيذ هذه المرحلة باستخدام الطرق العلمية والوسائل الإحصائية والمعروفة بأدوات الجودة كالرسم البياني لمراقبة الجودة والرسم البياني لباريتو و المدرجات التكرارية.

وان أفكار جوران تتلخص في 10 نقط كمايلي:

- رفع درجة الوعي لدى الموظفين بأهمية عملية تحسين و تحديد الاحتياجات.
- تحديد الأهداف الخاصة بعملية التحسين.
- الاهتمام بعملية التنظيم من اجل تحقيق أهداف المرجوة،وهذا من خلال عدد من الإجراءات كإنشاء مجلس للجودة النوعية.
- الاهتمام بعملية التدريب لموظفين.
- الاهتمام بانجاز مشاريع تساعد المنظمة في حل مشاكلها.
- الاهتمام بتقديم تقارير دورية وشاملة عن وضع المنظمة.
- تشجيع وتحفيز العاملين وحثهم على تحسين الأداء،وهذا من خلال الاعتراف بانجازاتهم.
- الاهتمام بعملية الاتصال بين الأقسام المنشأة،والتركيز على أهمية التغذية العكسية كوسيلة لتوصيل النتائج الأقسام معينة.
- الاهتمام بتوثيق البيانات وتسجيلها على شكل البيانات.
- الاهتمام بعملية التوسيع وذلك من خلال اعتبار التحسين السنوي جزاً لا يتجزأ من نظم منظمة وعملياتها المختلف.

والشكل الموالي يوضح كل ما سبق:

شكل رقم (2-4): ثلاثية جوران



المصدر: مهدي صالح السامرائي، المرجع السابق، ص 96.

## المبحث الثالث: الادارة الاستراتيجية واستراتيجية الجودة الشاملة في مجال التعليم العالي

## الجزائري

يعمل التخطيط الاستراتيجي على تبني مفهوم تنموي يهدف إلى التحسين المستمر في نوعية الحياة العملية، وتأمين المشاركة للجميع، وتطوير البنى الأساسية للعمليات، وإيجاد بدائل وأساليب تركز على فهم معمق للبيئة مما يقلل من نسب الهدر الناتج عن التخبط والعشوائية، ويكسب القائمين عليه والمشاركين فيه ثقة بأنفسهم وبتوجهاتهم، ويمثل دافعا ومحفزا نحو تحقيق أهداف المؤسسة، ولأن تحقيق أهداف معينة بطريقة مثلى تحتاج إلى العديد من البيانات الإحصائية والمعطيات التكنولوجية وتحليل الآثار المترتبة على كل خطوة من الخطوات تحليلا علميا دقيقا والمقارنة بين نتائج الخطوات البديلة المتعددة والتوازن بين متطلبات تحقيق الأهداف وبين الموارد المتوفرة، فإن مبادئ ومنطلقات الجودة تصبح ممثلة كأساس مهم في عملية بناء الأهداف التي تعد جوهر عملية التخطيط.

## المطلب الاول: مفاهيم ادارة الجودة الشاملة في الجامعات

هناك تباين واختلاف بين المختصين في تعريف الجودة في التعليم، حيث يصعب تحديد تعريف محدد وجامع لها، أو النظر إليها من زاوية واحدة.

ويمكن تعريف إدارة الجودة في التربية على أنها إستراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم تستمد حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من استثمار المواهب والقدرات الفكرية للعاملين في مختلف مراحل التنظيم وتوظيفها لتحقيق التحسن المستمر للمؤسسة التعليمية.<sup>1</sup>

ومنهم من عرفها على أنها إستراتيجية متكاملة للتطوير المستمر، فهي مسؤولية جميع عناصر منظومة الجامعة من مكتبة طلاب، أساتذة، مباني ومعامل وحواسيب الكترونية، وغيرها، ويجب مشاركة جميع القيادات الإدارية والأساتذة في النجاح التنظيمي من أجل تحقيق أهداف الجامعة.<sup>2</sup>

ويعرفها رودز Rhodes بأنها عملية إدارية تركز على مجموعة من القيم، وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي توظف مواهب العاملين، واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات ومجالات التنظيم لكي تحقق المؤسسة أهدافها.<sup>3</sup>

1- مهدي صالح مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، الذاكرة للنشر والتوزيع، بغداد، ط 2012، ص 81.

2- محمد عوض الترتوري، اغادير عرفات جويحان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، دار المسيرة، الأردن، ط 2009، ص 77.

3- هناء محمود القيسي، فلسفة إدارة الجودة في التربية والتعليم العالي ( الأساليب والممارسات )، دار المناهج، الأردن، ط 2016، ص 172.

أما مؤتمر اليونسكو الذي انعقد في باريس سنة 1998 يعتبر الجودة في التعليم مفهوم متعدد الأبعاد ينبغي أن يشمل جميع وظائف التعليم وأنشطته المتمثلة في المناهج الدراسية، البرامج التعليمية، البحوث العلمية، الطلاب، المباني والمرافق والأدوات.<sup>1</sup>

أما بداري كمال فالجودة تعني التأكد من أن الخدمات المتوفرة من طرف مؤسسات التعليم العالي موافقة لأهدافها ولطالب المجتمع وحاجيات قطاع التشغيل، بمعنى أن المعايير (التكوين- البحث - الهياكل - التكفل بالطلبة...) محترمة وتخضع للمتابعة والتنفيذ.<sup>2</sup>

وعرفها جابلو نسكي على أنها فلسفة للإدارة أو أنها مجموعة من المبادئ الإرشادية التي تسمح لشخص ما أن يعمل إدارياً بشكل.<sup>3</sup>

كما عرفتها منى طواهرية على أنها أسلوب إداري قائم على الجهود المبذولة من قبل العاملين بالمؤسسة الجامعية والهادف إلى تحسين أداء التعليم العالي ورفع من كفاءته مخرجاته بما يتماشى والتغيرات.

كما عرفها البعض على أنها مجموعة من المضامين أهمها:<sup>4</sup>

- اعتماد أسلوب العمل الجماعي.

- تقليل الأخطاء من منطلق أداء العمل الصحيح من أول مرة.

- النهج الشمولي لكافة المجالات في النظام التعليمي كالأهداف والهيكلة التنظيمي وأساليب العمل

والتحفيز.

مما سبق يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي هي تفاعل بين مداخلات التعليم المتمثلة في

الأفراد والأساليب والأجهزة أي المناهج الدراسية، والطلبة والموظفون والإداريون والهيئة التدريسية وبين المخرجات المتمثلة في الكوادر المتخصصة من الخريجين.

1- معايير ضمان الجودة وتطوير ألياتها بمؤسسات التعليم العالي، ملتقى دولي، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، يومي 11-12 جوان 2013، ص ص 9-10.

2- بداري كمال، بوباكور فارس، ضمان الجودة في قطاع التعليم العالي إعداد وإنجاح التقييم الذاتي، ط 1، ديوان المطبوعات . الجامعية، الجزائر، 2013، ص 24.

3- خالد أحمد الصرايرة، ليلي العساف، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، جامعة مؤتة، الأردن، المجلد الأول، العدد 1، 2008، ص 10.

4- يوسف حجيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، مؤسسة الوراق، عمان، 2008، ط 1، ص 186.

## المطلب الثاني: أهمية ادارة الجودة الشاملة في تحسين نوعية التعليم في الجامعات الجزائرية

كان للتطورات العلمية السريعة والتغير في الميادين الاقتصادية والتكنولوجية الأثر المهم في الاهتمام بموضوع إدارة الجودة الشاملة وتزايد هذا الاهتمام في منتصف السبعينات من القرن العشرين نتيجة للعوامل التي فرضتها الظروف، حيث أن إمكانية الإفادة من إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي ليست بالعملية الصعبة، لأن خطط التعليم تضمنت الاهتمام بالجودة والنوعية وتأتي أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم من خلال:<sup>1</sup>

- دراسة متطلبات المجتمع وحاجات أفراد.
- أداء الأعمال على نحو صحيح وفي أقل وقت وبأقل تكلفة.
- تنمية القيم التي تتعلق بالعمل الجمعي وعمل الفريق.
- إشباع حاجات المتعلمين وزيادة الإحساس بالرضا لدى جميع العاملين بالمؤسسة.
- تحقيق جودة المتعلم سواء في الجوانب المعرفية أو المهارية أو الأخلاقية.
- توفير المعلومات ووضوحها لدى جميع العاملين.
- الإسهام في حل كثير من المشكلات التي تفوق العملية التعليمية.
- تنمية المهارات لدى أفراد المؤسسات التعليمية مثل مهارة حل المشكلات وتعويض الصلاحيات وتفعيل النشاطات.

## ● تحقيق الوقاية الفعالة

كما تكمن أهمية إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية في:<sup>2</sup>

- العمل على تطوير قيادات إدارية للمستقبل.
- رفع مستوى أداء أعضاء الهيئة التدريسية.
- تنمية البيئة الإدارية في المؤسسة.
- الارتقاء بمستوى الطلبة.
- تطوير أساليب القياس والتقويم.
- زيادة العمل والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والتقليل من الهدر.

<sup>1</sup> - لحسن فاطمة، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي جامعة أدرار أنموذج ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة أدرار، 2015/2016، ص 52.

<sup>2</sup> - لحسن فاطمة، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي جامعة أدرار أنموذج ، مرجع سبق ذكره ، ص 52.

– تحسين كفاءة إدارة مؤسسات التعليم العالي.

2- دور ادارة الجودة الشاملة في تحسين عملية التعليم في الجامعات الجزائرية

تلعب ادارة الجودة الشاملة دورا هاما في تحسين عملية التعليم في الجامعات الجزائرية وذلك من خلال:<sup>1</sup>

– التطوير المستمر لرسالة الجامعة وأهدافها من خلال إجراء التحسينات في العملية التربوية بطريقة منظمة من خلال تحليل البيانات باستمرار وجعلها تتوافق ومتطلبات التنمية.

–توفر الاستثمار الأمثل للإمكانيات المالية والطاقات البشرية إذ أن موارد الجامعات إما أن تكون عاجزة عن تحقيق متطلباتها وتنفيذ برامجها أو إن هذه الأموال تهدر في مجالات لا تخدم العملية التعليمية بصفة مباشرة، ولذا فان تطبيق معايير الجودة يحقق الأسلوب الأمثل لاستخدام الموارد المالية بصورة صحيحة.

– رفع كفايات العاملين في مجال التعليم العالي إذ أن معايير الجودة الشاملة تشترط على العاملين في أوساط المؤسسة مستويات عالية من الكفاءة المهنية سواء كانوا في مجال التدريس أم في المجال الإداري، ولذا فان عمليات مثل التدريس المستمر والاستخدام الأمثل للوسائل التقنية الحديثة وتوفر المهارات القيادية والقدرة على التحليل وإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجه العمل، جميعها مواصفات تتطلبها الجودة الشاملة في العاملين بمجال التعليم العالي، ولا شك في أن توفر هذه المواصفات سينعكس على أداء وإنتاجية المنتوج التعليمي مما يسهم في تطويره وتقدمه.

– تحقيق الدور المجتمعي لمؤسسات التعليم العالي، إذ أن رسالة هذه المؤسسات لا تتوقف عند رسالتها الأكاديمية فقط بل تتجاوز ذلك إلى محيطها الأوسع وهو الدور المجتمعي والإنساني. ولا شك أن جودة التعليم العالي ستؤثر بصفة مباشرة في المجتمع من خلال مخرجاتها من الطلبة والطالبات ومن خلال أدوارهم الاخري مثل البحث العلمي وتقديم الاستشارات العلمية ودعم القرار واقتراح حلوله للمشكلات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والصناعية وغيرها، إذ أن عجز بعض الجامعات ومؤسسات التعليم العالي عن قيامها بهذا الدور يعود إلى مونها لا تمتلك تلك الأدوات أو بسبب ضعف المستوى العلمي أو لأن المجتمع قد تطور أسرع منها وبدأ يبحث عن حلول لمشكلاته وتلبية متطلباته بعيداً عن الجامعة.

–تساعد في انفتاح الجامعات على محيطها الاجتماعي والاقتصادي وتغير الرؤية التي لا يزال كثير من مؤسسات الأعمال والصناعة تنظر إلى الجامعات باعتبارها مؤسسات موجهة للإنتاج التعليمي فقط. لذا فان

<sup>1</sup> – سمالي محمد، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين نوعية التعليم العالي بالمؤسسة الجامعية الجزائرية، مجلة الادب والعلوم الاجتماعية، العدد 16، جامعة سطيف 2 ص ص 10-11.

تطبيق معايير الجودة سيجعل من الجامعات ممولا لهذه المؤسسات المجتمعية في تلبية حاجاتها من البحوث والدراسات والاستشارات وكذلك من الكفاءات البشرية.

-تحقيق جودة المستفيدين من التعليم العالي أو ما يصطلح عليه بـ (جودة المنتج) وهو الطالب وتدعيم وضعها والارتقاء به عن طريق تنمية مواهبه الفكرية كفاءتها العقلية بما يسمح له بالنظرة النقدية لخبرته ولنفسه كما يري ذلك أن التعليم الجيد يوفر للطالب مهارات وإمكانيات لا تيسر له في كثير مما يتلقاه في مختلف مراحل الحياة عوض السعي نحو تحصيل الشهادة فقط.

- تلعب إدارة الجودة دورا مهما في إيجاد أسواق للجامعات والمنافسة فيها عن طريق تفعيل دور الموارد البشرية من أساتذة وإدارة في إيجاد أسواق لنشاطاتهم خارج الجامعة باعتماد أسلوب سلسلة الجودة في العمل وبالتالي توفير مصادر جديدة لتمويل نشاطاتهم دون الاعتماد عن المصادر الحكومية فقط.

### المطلب الثالث : مبررات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية ومعوقات تطبيقها

لا يتم تطبيق أي شيء دون أن يكون هناك مبرر لهذا التطبيق ناهيك عن وجود معوقات لتطبيقه فلإدارة الجودة الشاملة مبررات عواتق كثيرة لتطبيقها في مجال التعليم.

#### 1- مبررات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية

إن إدارة الجودة الشاملة قد أثبتت نتائجها الايجابية في تحقيق المركز التنافسي لعدد من المؤسسات الصناعية، هذه الأخيرة ومؤسسات التعليم العالي لها مسؤولية مشتركة في تعلم وممارسة إدارة الجودة الشاملة، إذ أن هذا النظام يمكن أن يساعد ولشكل منظم إدارات والمؤسسات التعليمية على إحداث عملية التغيير والتحديث في النظام التعليمي حيث أشار العديد من الباحثين على أن المنافسة بين الجامعات والتي سوف تزداد خلال السنوات القادمة، ويرون أيضا أن أهم التحديات المعاصرة أمام الجامعات ما يلي<sup>1</sup>:

- غياب التنافسية في الأسواق العالمية لخريجي الجامعات الوطنية.
- تدهور الإنتاجية في المجالات العديدة لخريجي الجامعات الوطنية
- نقص نصيب الشركات الوطنية من السوق العالمي بسبب الموارد البشرية الناتجة عن أنماط التعليم الجامعي الحالي.

- تزايد البطالة بين الخريجين من الجامعات الوطنية.

<sup>1</sup> - محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويجان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي و المكتبات ومراكز المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، عمان، 2006 ص 110.

- زيادة المعروض من الخريجين الجامعيين عن الطلب عليهم.

أما عن أسباب الحاجة إلى إتباع أسلوب الجودة الشاملة في التعليم العالي ما يلي <sup>1</sup>:

- الزيادة المتتالية و المستمرة في التحاق الطلاب بالتعليم العالي.

- الحاجة إلى تحقيق أداء عال في العملية التعليمية.

- امتداد الحاجة للاستمرار في التعليم وتحصيل المعرفة على ما بعد التخرج "التعليم مدى الحياة"، مما يتطلب

تعليم الطلاب كيفية الاعتماد على النفس في تحصيل المعرفة.

- ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وما يترتب عليها من تأثير على العملية التعليمية.

- الاستمرار في تقديم الخدمة التعليمية بأسلوب لا يحقق الطموحات المطلوبة.

- المنافسة الشديدة بين المؤسسات التعليمية، ضرورة ترشيد الإنفاق و وضع أولويات له.

## 2- معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية

رغم أهمية إدارة الجودة الشاملة في المجال التعليمي، إلا أن تطبيقها يواجه العديد من الصعوبات التي تحد من

فاعليتها في المؤسسات التعليمية عامة، والجامعات بصفة خاصة، ومن أهم هذه الصعوبات نذكر مايلي <sup>2</sup>:

■ عدم ملائمة الأوضاع الأكاديمية والإدارية والمالية السائدة بالجامعات، لمتطلبات تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة وذلك على مستوى فلسفة التعليم الحالية، وأهداف أنماط التعليم الجامعي، أداء أعضاء هيئة التدريس وأدوات العملية التعليمية، ونظام الدراسات العليا والبحث العلمي والإمكانات المادية وتمويل التعليم الجامعي.

■ إعادة النظر في أهداف الجامعة وتحديد أدوارها، وتنظيم مسؤوليات العمل فيها، وتوفير البيانات المستمدة من الممارسات والأبحاث لتوجيه السياسات والأداء، من أجل الوصول إلى تحسين جوانب العمل والمناخ المحيط بالأداء التعليمي .

■ عدم مشاركة جميع العاملين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

<sup>1</sup> - فاطمة غنثوي-كرمة كابوية ، متطلبات جودة التعليم العالي - جامعة ادرار انموذجا ، مذكرة ماستر ، تخصص علم الاجتماع وتنظيم العمل ، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة أحمد دراية -ادرار ، 2019/2020، ص 43.

<sup>2</sup> - رحمون فتحي ، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير مؤسسات التعليم العالي - دراسة ميدانية لجامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم، مذكرة ماستر اكاديمي، تخصص تسيير استراتيجي للدول ، قسم علوم التسيير ، جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم ، 2016/2017 ، ص 46.

- عدم ملاءمة جودة الخدمة التعليمية المقدمة للطلبة ومستوى جودة الخدمة التي تتفق مع رغباتهم وتوقعاتهم وذلك فيما يخص الكتاب الجامعي، أداء هيئة التدريس وأساليب التقييم المتبعة، نظام تقديم الخدمة ورعاية الطلبة .
  - عدم الربط بين الجامعة وقطاعات سوق العمل من حيث مدى تطور المناهج طبقا لمتطلبات سوق العمل .
  - مقاومة التغيير سواء من العاملين أو من الإدارات .
  - المركزية في اتخاذ القرار، إدارة الجودة الشاملة بحاجة إلى نظام لامركزي يسمح بالمزيد من الحريات في العمل، بعيدا عن الروتين والتعقيدات الإدارية التي تضعف العمل والأداء .
  - قلة الإطارات المدربة والمؤهلة في مجال إدارة الجودة الشاملة، والقادرة على تحمل المسؤولية والابتكار .
  - يحتاج تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى ميزانية كافية غير عادية .
  - الإرث الثقافي والاجتماعي الذي يرفض تقبل ما هو جديد ومتطور.
- إن المبادئ والمتطلبات السابقة تحتم على إدارة الجامعات للتحويل نحو مفاهيم إدارة الجودة الشاملة التحلي بالجرأة من قبل القيادة العليا نحو التغيير للأفضل بعيدا عن التعليم التقليدي، مع الأخذ في الحسبان جملة المعوقات التي تحول دون النجاح في بلوغ ذلك الهدف.
- تواجه منظمات التعليم العالي عند تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة عدد من المعوقات، فهي إذن بحاجة إلى وقت وجهد للتغلب على هذه المعوقات كما أنها تحتاج إلى تغيير في ثقافة الجودة السائدة بها، وعلى هذا الأساس يجب على منظمات التعليم العالي أن تضع نصب أعينها هذه المعوقات للعمل على معالجتها وتذليل الصعوبات التي تواجهها في عملية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة خاصة وأن لتطبيقه فوائد عديدة . ومن بين أهم تلك المعوقات ما يلي<sup>1</sup> :
- استعجال النتائج وضعف العمل الجماعي .
  - المركزية الخانقة في بعض الإدارات والأقسام العلمية .
  - سوء الفهم لدى البعض وظنهم بأن نظام الجودة لا يمكن تطبيقه في التعليم .
  - وجود مقاومة مستمرة و عنيدة من قبل إدارة المنظمات التعليمية لأسلوب إدارة الجودة الشاملة .
  - الانفصالية الإدارية فيما بين القطاعات والإدارات الوظيفية داخل منظمات التعليم العالي .
  - الشك في تطبيق نموذج الجودة الشاملة في مجال الأنشطة التعليمية .

<sup>1</sup> - رحمون فتحي، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير مؤسسات التعليم العالي، مرجع سبق ذكره، ص47.

- ضعف نظام المعلومات وعدم توفر البيانات اللازمة لتحقيق متطلبات العملية التعليمية .
  - اعتماد برامج الجودة الشاملة على خبراء الجودة أكثر من اعتمادها على الأشخاص العاديين في المنظمة .
  - التركيز على أساليب معينة في إدارة الجودة الشاملة وليس على النظام كله والاعتقاد بأن أجهزة الحاسوب هي التي تؤدي إلى تحسين الجودة .
- إذن فالتغلب على هذه العوائق يتطلب أن يكون هناك إدارة عليا لمنظمات التعليم العالي تفهم عملية تحسين الجودة، ويشارك في هذا العمل الموظفون سواء كانوا إداريين أم مدرسين.

#### المطلب الرابع: علاقة التخطيط الاستراتيجي بإدارة الجودة الشاملة

يعتمد التخطيط الاستراتيجي ودرجة كبيرة في مؤسسات التعليم العالي وعلى الأخص الجامعات منها، على المدى الذي تكون فيه انشطتها التربوية متكاملة مع العملية المتعلقة بإدارة الجامعة، حيث يمكن ان نفهم التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية تطويرية للمواءمة بين الجامعة والبيئة التي نعيش فيها والمحافظة على ذلك وبشكل مستمر، ان هذه العملية تتضمن دراسة المسارات والاتجاهات الاساسية في البيئة وترجمة ما يتعلق منها بالمؤسسة الى فرص تسويقية وتقدير حالة الموارد داخلها من حيث مجالات القوة والضعف ثم الأهداف التي تتلاءم مع تلك الاتجاهات وتطوير الاستراتيجيات لغرض تحقيق تلك الأهداف على ان تكون تلك الاستراتيجيات قابلة للتطبيق ووضع الهيكل التنظيمي والنظم اللازمة للتنفيذ ومن ثم تطوير معايير تقييم الاداء. في هذا السياق يجب ان تكون خطوات تصميم وتنفيذ الخطة والاستراتيجيات موازية للمفاهيم الاساسية التي تؤكد عليها «إدارة الجودة الشاملة»، حيث تعتبر الجودة الشاملة أحد العناصر الهامة في عملية التخطيط الاستراتيجي كما ان التخطيط الاستراتيجي نفسه ضروري لتحقيق أهداف الجودة الشاملة.

ان إدارة الجودة الشاملة في حقيقة الأمر هي التي تحقق الجودة المطلوبة في التخطيط الاستراتيجي الذي تمارسه الإدارة العليا في أية مؤسسة خاصة ويمكن ان تكون في شكل مجموعة من الأهداف الاستراتيجية للإدارة تتضمن التحسين المتواصل في جودة المخرجات، مرونة واسعة في تعديل اتجاهات الخطة وفقا لمتطلبات العملاء وأخيرا تخفيض التكاليف من خلال تحسين النوعية والابتعاد عن الهدر والفاقد، ولغرض تنفيذ مهمات التخطيط الاستراتيجي تحتاج مؤسسات التعليم العالي الى تغيير جذري في فلسفة إدارتها وقيادتها ويترتب على ذلك اتخاذ القرارات التي تؤدي الى وضع صورة جديدة لها في عين المجتمع، وكذلك فهم أفضل لرسالتها وأهدافها حيث يسهم ذلك كثيرا في تحسين الاتصال والتعاون.

ان تفهم هذه الرسالة وهذه الأهداف من قبل المستفيدين الاساسيين هو المفهوم الذي تقوم عليه «إدارة الجودة الشاملة». وفي هذا المجال لا بد من الاستفادة من أسلوب «إدارة الفريق» باعتباره الأسلوب الاساسي في ممارسة التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي حيث هناك دراسات عديدة تشير الى ان الاستراتيجيات القائمة على أساس فريق العمل في إدارة الجودة الشاملة قد حققت نجاحا كبيرا وذلك من خلال تفاعل الجماعة والذي يعتبر من أركان تحقيق الكفاءة والرضا في هذه المؤسسات أي ان تفاعل الجماعة وبشكل شامل في عملية اتخاذ القرار التعليمي يتيح مجالا أوسع

لاظهار المسؤولية الشخصية والالتزام من قبل جميع اعضاء الإدارة العليا حيث تؤكد الاتجاهات المعاصرة على ضرورة اشراك الطلبة في التخطيط بسبب تقديمهم أفكارا جديدة اضافة الى اعتبارهم من أكثر اعضاء المؤسسة تأثرا بتنفيذ الخطط التعليمية المختلفة، ان هذه الاتجاهات في الحقيقة تنطلق مما يدعى «اعادة هندسة مؤسسات التعليم العالي» والتي تتضمن اعادة النظر في القيم والمفاهيم وكذلك اعادة النظر في الهيكل التنظيمي والتغيير في العمليات الاكاديمية والانشطة المساندة لها. ان اشراك الطلبة الى جانب الهيئة التدريسية والادارة سيؤدي الى المساهمة في تطوير المؤسسة باجتماع آرائهم المختلفة، أي ان فريق العمل الذي سيكون مسئولاً عن التخطيط الاستراتيجي في اطار اعادة الهندسة للمؤسسة يجب ان يضم الجماعات أعلاه.

إذ ان التجارب أثبتت بأن إشراك الطلبة في عملية التغيير سيؤدي الى تحقيق المكاسب لهم وللمؤسسة وللمجتمع. ففي مجال المجتمع يجب ألا ننسى أهمية تحليل احتياجات المجتمع حيث انه المستفيد من خدمات المؤسسة التعليمية في تعيين الخريجين والاستفادة من البحوث العلمية التطبيقية للمؤسسة. ان إدارة الجودة تكمن في أنشطة مؤسسات التعليم العالي في عدد من المجالات الاساسية وهي المناهج، العمليات التدريسية والتعليم والبحث العلمي، ولذلك فان على مؤسسات التعليم العالي التفاعل وبعمق في فعاليات ونشاطات الجهات المستفيدة لان ذلك سيؤدي الى حصول الاسناد والدعم لمسيرة هذه المؤسسات. ان الالتزام بتحقيق الجودة الشاملة يتطلب تنفيذ عدد من الاجراءات منها:

■ وضع الاجراءات الداخلية لتحقيق الجودة في عدد من المجالات ومنح الحوافز لمن يستحقها في تحقيق التميز.

■ تطوير رسالة المؤسسة القائمة على الجودة بحيث تستطيع التنافس مع غيرها من المؤسسات.

■ تشخيص المستفيدين من مخرجات المؤسسة.

■ تشكيل فرق برامج الجودة في المؤسسة وتحديد مجالاتها واجراءاتها.

وبشكل عام ولغرض تطوير التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي، فهناك مجموعة من الخطوات المترابطة فيما بينها والمتعاقبة من الواجب التذكير بها والتي تؤكد على أساليب تحسين الجودة باعتبارها خلاصة للخبرات والتجارب والدراسات الكثيرة في مجال إدارة الجودة الشاملة. ان أول هذه الخطوات وأهمها هو تحديد رسالة مؤسسات التعليم العالي (الجامعات) لأنها تعتبر المظلة الاساسية للتخطيط الاستراتيجي فهي يمكن ان تتضمن:

■ تصميم وتقديم البرامج التعليمية ذات المستوى العالي والتميز.

■ اتاحة كافة الفرص والتجارب الممكنة امام الطلبة.

■ ان تقدم البرامج التعليمية المتميزة يتطلب بالضرورة وجود هيئة تدريسية متميزة وتشجيعها على القيام بالبحوث

التطبيقية.

■ الارتباط بالمجتمع عن طريق تقديم الخدمات المتنوعة لأفراد المجتمع.

ويمكن ايضا ان تعتبر من ضمن الخطوات أعلاه، تطوير أهداف مؤسسات التعليم العالي التي تستهدف النوعية الأكاديمية والمهنية في إعداد الطلبة حتى يكونوا مستقبلا في مواقعهم المناسبة في المجتمع, اضافة لذلك، فان من أهم الخطوات الواجب اتباعها في وضع وتطوير التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي هو تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، فبالنسبة للبيئة الداخلية فان أي خطة يجب ان تشمل المراجعة المستمرة للبرامج التدريسية وتقييم كافة المجالات في المؤسسة وتشخيص العوامل الاساسية التي تؤثر في تحديد الخطة والاستراتيجيات والقيود والمحددات وكذلك الاجراءات التي تتلاءم مع الجهات ذات المصلحة والقرار في المؤسسة.<sup>1</sup>

أما بالنسبة للبيئة الخارجية فهي تتضمن تقييم موقع المؤسسات بالمقارنة مع المؤسسات ذات العلاقة أو المنافسة في نفس النشاط وهذا بالتالي يقود الى دراسة تفصيلية لخطة واستراتيجيات هذه المؤسسات. وتتضمن هذه الخطوة ايضا دراسة المحيط الخارجي بكافة الأطر مثل البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية المحيطة بالمؤسسة وهذا سيؤدي الى تشخيص الفرص المتاحة أمام المؤسسة حاضرا ومستقبلا. وبعد هذه الدراسة التفصيلية للخطة يكون متاحا أمام متخذي القرار في المؤسسة البدائل الممكنة للتنفيذ والتي يتطلب على ضوءها التوصية بالاستراتيجيات المفضلة وما تتطلبه من امكانيات في المدى القصير الأجل والمتوسط الأجل. ان النقطة المهمة والتي يجب ان تقال، ان سمعة ومصداقية بل وبقاء أي مؤسسة جامعية يعتمد على الجودة في الهيئة التدريسية وما تقدمه المؤسسة من برامج تعليمية وهذا ما يمكن ان يساهم في نجاح أي خطة استراتيجية في هذه المؤسسات، وكما أن إدارة الجودة الشاملة وإدارة التغيير لا يمكن أن تطبقا وتعملا بمعزل عن فهم أهداف ومفاهيم التخطيط الاستراتيجي لما لكلا المفهومين من ارتباط وثيق بنجاح تطبيقات الجودة ولتفصيل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والجودة وتحديد نقاط الارتباط بينهما لا بد من الإشارة إلى المبادئ التي تركز عليها كلتا العمليتين، والجدول التالي يوضح نقاط الاتفاق والاختلاف بينهما.

<sup>1</sup> - وسام جميل الامارة, إدارة الجودة الشاملة والتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات,مقالة منشورة بتاريخ 28 افريل 2002 على الموقع <https://www.albayan.ae/economy> تم الاطلاع عليها يوم 14/03/2022 على الساعة 16:18.

جدول رقم (2-3): العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وادارة الجودة الشاملة

العملية	التخطيط الاستراتيجي	ادارة الجودة الشاملة	متفق/مختلف
المبادئ	تبني الإدارة العليا	القيادة	متفق
	التركيز على الثقافة والقيم	التركيز على العميل	مختلف
	التركيز على المشاركة	حشد خبرات القوى العاملة	متفق
	وضوح الرؤية والرسالة	التركيز على العمليات	مختلف
	التركيز على نتائج التحليل البيئي	التركيز على إدارة المعلومات وتحليلها ودراساتها	متفق
	انسجام الأهداف مع الرؤية والرسالة	اتخاذ القرارات بناء على الحقائق	متفق
	التركيز على دقة الخطة التنفيذية	الوقاية من الأخطاء مقابل الفحص	متفق
	التركيز على مؤشرات الأداء	التركيز على نتائج الأداء التنظيمي	متفق
	التركيز على الرقابة والتقييم	إرجاع الأثر ويعنى بها نتائج التقييم التي تفي في التغذية الراجعة لأغراض التحسين المستمر	متفق

المصدر: مجلة العلوم الاجتماعية - المركز الديمقراطي العربي ألمانيا- برلين, ديسمبر 2019 ص 19

يتضح من خلال الجدول السابق أن نقاط الاتفاق والتكامل بين التخطيط والجودة كبيرة وتعبّر عن مدى التكامل بينهما، فمبادئ الجودة ينبغي أن تكون حاضرة عند صياغة رسالة وأهداف المؤسسة، كما أن التخطيط للجودة مهم في تحقيق أهدافها، وأحد أهم مكوناتها ومعاييرها.

## خلاصة الفصل:

بفعل النجاحات التي حققتها إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصناعي، فقد جذبت بشدة انتباه الباحثين والإداريين، ورؤساء الجامعات وعمداء الكليات نحوها، حيث تم العمل على استعارة هذا المفهوم من منبته الصناعي وتجربته في الجانب التعليمي، وبالأخص الجامعي، وذلك من أجل النهوض بمستوى أداء الجامعات، والرفع من مستوى مخرجاتها من الخريجين المؤهلين علميا وعمليا لخدمة المجتمع وتحقيق أهدافه وللحاق بركب التقدم، وقد عملت العديد من مؤسسات التعليم العالي في دول العالم المختلفة والجزائر منها، على تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة وانشاء وحدات اعتماد أكاديمي مساندة للجودة، بالشكل الذي يجعلها من بين الجامعات المعترف عالميا بجودة خدماتها التعليمية.

## الفصل الثالث

دراسة حالة لجامعة الشاذلي بن

جديد الطارف

## المبحث الأول: عرض عام لجامعة الشاذلي بن جديد

## المطلب الأول: تقديم جامعة الطارف

لقد بدأت نشأة جامعة الشاذلي بن جديد بالطارف، بإنشاء معهدي الفلاحة والبيطرة والتي كان تابعة في تسييرها المالي والإداري إلى جامعة باجي مختار بعنابة، حيث تحصلت على إستقلاليتها كمركز جامعي بالطارف طبقا للمرسوم رقم : 01-276 المؤرخ في : 2001/09/18 وعليه فقد ضمت إلى جانب معهدي البيطرة والفلاحة معهد اللغة العربية، وبحلول عام 2012 إرتقى المركز الجامعي إلى جامعة طبقا للمرسوم رقم : 12-242 المؤرخ في 2012/07/04 مع العلم أنها حملت إسم الرئيس المجاهد السابق الشاذلي بن جديد كما ضمت ست (06) كليات

وهي كالآتي :

- كلية العلوم والتكنولوجيا؛
- كلية علوم الطبيعة والحياة؛
- كلية الآداب واللغات؛
- كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية؛
- كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؛
- كلية الحقوق والعلوم السياسية.

مع العلم أنها تضم 15 قسم موزعة على عدد الكليات وعلى هذا الأساس يسهر على تسيير هذه الهياكل، الإدارة المركزية برئاسة السيد / مدير الجامعة وطاقمة الإداري المكون من : أربع نواب مدراء كل في إختصاص مديريته، بالإضافة إلى المدراء الفرعيين كل في ما يخص مديريته الفرعية، حيث تتوزع بدورها إلى مصالح إدارية مختلفة. كما أن العميد يسهر على تسيير كليته مع طاقمه الإداري الموزع عبر مصالحة وكذلك رؤساء الأقسام يسهرون على تسيير أقسامهم بمساعدة طاقمهم الإداري إلى جانب ذلك توجد المكتبة المركزية.

## المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لجامعة الشاذلي بن جديد الطارف

اعتمدت الهيكل الجديدة للجامعة بمقتضى المادة رقم 08 من المرسوم التنفيذي رقم 279/03 المؤرخ في 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق ل 23 أوت 2003، والذي يحدد التنظيم الإداري للجامعة والمهام المنوطة بكل فرع منها، ويمكن توضيح ذلك وفقا لما يبينه الهيكل التنظيمي كما يلي:

1- نواب رئاسة الجامعة: يوجد ثلاث نواب للرئاسة نوضحها كما يأتي:

1-1- نيابة الرئاسة للتكوين العالي والتكوين المتواصل والشهادات: تعمل هذه النيابة على:

- السهر على انسجام عروض التكوين المقدمة من قبل الكليات والمعاهد مع مخطط تنمية الجامعة؛
- متابعة المسائل المتعلقة بسير التعليم والتربصات المنظمة من قبل الجامعة؛
- السهر على احترام التنظيم المعمول به في مجال التسجيل وإعادة التسجيل؛
- متابعة أنشطة التكوين عن بعد الذي تضمنه الجامعة؛
- السهر على احترام التنظيم والإجراءات المعمول بها في مجال تسليم الشهادات والمعادلات؛
- مسك القائمة الاسمية للطلبة وتعيينها؛
- متابعة المسائل المتعلقة بسير التكوين لما بعد التدرج وكذا التأهيل الجامعي والسهر على تطبيق التنظيم الساري المفعول في هذا المجال؛

- متابعة سير المجلس العلمي للجامعة والحفاظ على أرسيفه.

وتتكون نيابة الرئاسة للتكوين العالي والتكوين المتواصل والشهادات من مجموعة من المصالح هي:

\* مصلحة التكوين المستمر؛

\* مصلحة التكوين ما بعد التدرج والتأهيل الجامعي؛

\* مصلحة الشهادات والمعادلات؛

\* مصلحة التعليم والتربص والتقييم.

1-2 نيابة رئاسة الجامعة للتنشيط وترقية البحث العلمي والعلاقات الخارجية والتعاون: تتولى

مايلي:

- متابعة أنشطة البحث الوحدات ومخابر البحث واعداد الحصيلة بالتنسيق مع الكليات و المعاهد.
- ترقية علاقات الجامعة مع محيطها الاجتماعي والاقتصادي والمبادرة ببرامج الشراكة.
- المبادرة بكل نشاط من شأنه ترقية التبادل ما بين الجامعات والتعاون في مجالي التعليم والبحث.
- تنظيم التظاهرات العلمية وترقيتها.
- القيام بأعمال التنشيط والاتصال.
- متابعة برامج تحسين المستوى وتحديد المعلومات للأساتذة والسهر على انسجامها.
- القيام بكل نشاط من شأنه تبيين نتائج البحث.

وتشمل المصلحتين التاليتين:

\* مصلحة متابعة أنشطة البحث وتأمين نتائجه.

\* مصلحة التعاون والتبادل ما بين الجامعات والشراكة.

### 1-3- نيابة مديرية الجامعة للتنمية والإشراف والتوجيه: تتكفل بما يلي:

- جمع العناصر الضرورية لإعداد مشاريع ومخططات تنمية الجامعة.

- القيام بكل دراسة إشرافية حول توقعات تطور التعداد الطلابي للجامعة واقتراح كل إجراء من أجل

التكفل بهم لاسيما في مجال تطور التأطير البيداغوجي والإداري.

- مسك البطاقة الإحصائية للجامعة وتحيينها دوريا.

- وضع تحت تصرف الطلبة كل معلومة من شأنها مساعدتهم على اختيار توجيههم.

- متابعة برامج البناء وضمان تنفيذ برامج تجهيز الجامعة بالعلاقة مع العناصر المعنية.

وتشمل هذه النيابة المصالح الآتية:

\* مصلحة متابعة برامج البناء وتجهيز الجامعة.

\* مصلحة التوجيه والإعلام.

\* مصلحة الإحصاء والاستشراف.

### 2- الأمانة العامة: تتكفل هذه الأخيرة بما يلي:

- تسيير المسار المهني لمستخدمي الجامعة مع احترام صلاحيات الكلية في هذا المجال.

- تحضير مشروع ميزانية الجامعة ومتابعة تنفيذها.

- ضمان متابعة تمويل أنشطة المخابر ووحدات البحث.

- السهر على سير المصالح المشتركة للجامعة.

- وضع برامج الأنشطة الثقافية والعلمية والرياضية للجامعة وترقيتها.

- ضمان متابعة وتنسيق مخططات الأمن الداخلي للجامعة بالتنسيق مع مكتب الأمن الداخلي.

- ضمان تسيير وحفظ الأرشيف والتوثيق لمديرية الجامعة.

تشتمل الأمانة العامة على الهياكل التالية:

### 2-1- يابة المديرية للموظفين والتكوين: تتكفل بما يلي:

- تسيير المسار المهني للمستخدمين التابعين لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة وكذا الذين يتولى مدير

الجامعة تعيينهم؛

- إعداد وتنفيذ مخططات التكوين وتحسين المستوى وتحديد معلومات المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح للجامعة؛

- ضمان تسيير تعداد مستخدمي الجامعة مع ضمان التوزيع المنسجم بين الكليات والملحقات؛

- تنسيق إعداد وتنفيذ مخططات تسيير الموارد البشرية للجامعة؛

وتشمل المصالح التالية:

\* مصلحة التكوين وتحسين المستوى وتحديد المعلومات؛

\* مصلحة الأساتذة؛

\* مصلحة الموظفين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح.

**2-2- نيابة المديرية للميزانية والمحاسبة:** تتكفل بما يأتي:

- تحضير مشروع ميزانية الجامعة على أساس اقتراحات عمداء الكليات والملحقات.

- متابعة تنفيذ ميزانية الجامعة.

- متابعة تمويل أنشطة البحث المضمونة من قبل المخابر والوحدات.

- مسك محاسبة الجامعة.

وتتكون نيابة المديرية للميزانية والمحاسبة من المصالح الآتية:

\* مصلحة مراقبة التسيير والصفقات.

\* مصلحة تمويل أنشطة البحث.

\* مصلحة الميزانية والمحاسبة.

**2-3- المديرية الفرعية للوسائل والصيانة:** تسعى إلى:

- ضمان صيانة الممتلكات المنقولة وغير المنقولة لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة.

- مسك سجلات الجرد.

- ضمان وصيانة أرشيف الجامعة.

- ضمان تسيير حظيرة السيارات المديرية للجامعة.

وتشمل المصالح التالية:

\* مصلحة الأرشيف.

\* مصلحة ورشات الصيانة.

\* مصلحة الوسائل والجرد.

**2-4- المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية:** تقوم بما يلي:

- ترقية وتنمية الأنشطة العلمية والثقافية في الجامعة لفائدة الطلبة.

- تنظيم الأنشطة الترفيهية.

- دعم الأنشطة الرياضية في إطار الرياضة الجامعية.

- القيام بأنشطة اجتماعية لفائدة مستخدمي الجامعة.

وتتكون من المصلحتين التاليتين:

\* مصلحة النشاطات العلمية والثقافية.

\* مصلحة النشاطات الرياضية والترفيهية.

**3- المصالح المشتركة للجامعة:** تتكون مما يلي:

**3-1- مركز التعليم المكثف للغات:** يهتم بما يلي:

- دعم الدروس التمهيديّة وتحسين المستوى وتحديد المعلومات في اللغات المنظمة من قبل الكليات.

- سير وصيانة الأجهزة المخصصة لتعليم اللغات.

ويضم الفرعين التاليين:

\* فرع النظافة والصيانة.

\* فرع البرمجة.

**3-2- مركز النسخ السمعي والبصري:** يتكفل بما يلي:

- طبع كل وثيقة إعلامية حول الجامعة.

- طبع الوثائق البيداغوجية والتعليمية و النشرات العلمية.

- الدعم التقني لتسجيل كل سند سمعي بصري للوثائق البيداغوجية والتعليمية.

ويشمل الفرعين الآتيين:

\* فرع السمعي البصري.

\* فرع النسخ.

### 3-3- مركز أنظمة شبكة المعلوماتية والاتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد: يتولى القيام بما

يلي:

- انعاش هياكل الشبكات وادارتها وتسييرها.
  - استغلال تطبيقات الإعلام الآلي في التسيير البيداغوجي وتطويره.
  - متابعة مشاريع التعليم المتلفز والتعليم عن بعد وتنفيذها.
  - الدعم التقني للتصميم وانتاج الدروس عن طريق الإعلام الآلي.
  - تكوين وتأطير المتدخلين في التعليم عن بعد.
- ويشمل الفروع الآتية:

- \* فرع التعليم المتلفز والتعليم عن بعد.
- \* فرع الشبكات.
- \* فرع الأنظمة.

### 3-4- البهو التكنولوجي للتعليم في العلوم الدقيقة والتكنولوجية: يعمل على:

- الدعم التقني للكليات في تنظيم وسير الأعمال الموجهة والتطبيقية في العلوم التكنولوجية.
- تسيير وصيانة التجهيزات الضرورية للسير الحسن للأعمال الموجهة.

### 4- المكتبة المركزية للجامعة: تتمثل مهامها في:

- اقتراح برامج اقتناء المراجع والتوثيق الجامعي بالعلاقة مع مكتبات الكليات.
- مسك بطاقة الرسائل والمذكرات لما بعد التدرج.
- تنظيم الرصيد الوثائقي للمكتبة المركزية باستعمال أحدث الطرق للمعالجة والترتيب.
- مساعدة مسؤولي مكتبات الكليات في تسيير الهياكل الموضوعية تحت سلطتهم.
- صيانة الرصيد الوثائقي للمكتبة المركزية واخضاعه باستمرار العملية الجرد.
- وضع الشروط الملائمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من طرف الطلبة والأساتذة.
- مساعدة الأساتذة والطلبة في بحوثهم الببليوغرافية.

وتتكون من المصالح التالية:

- \* مصلحة الاقتناء
- \* مصلحة المعالجة.
- \* مصلحة التوجيه

\* مصلحة البحث البليوغرافي.

**5- الكلية:** يتولى تسيير الكلية كل من العميد ونواب العميد، ونميز بين نوعين من النواب:

**5-1 نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية:** يتكفل بالمهام

التالية:

- متابعة سير امتحانات الالتحاق بما بعد التدرج.
  - أخذ أو اقتراح الإجراءات الضرورية لضمان سير التكوين لما بعد التدرج.
  - السهر على سير مناقشات المذكرات وأطروحات ما بعد التدرج.
  - متابعة سير أنشطة البحث العلمي.
  - المبادرة بأعمال الشراكة القطاعات الاجتماعية والاقتصادية.
  - المبادرة بأعمال من أجل تنشيط ودعم التعاون ما بين الجامعات الوطنية والدولية.
  - تنفيذ برامج تحسين المستوى وتحديد معلومات الأساتذة.
  - متابعة سير المجلس العلمي للكلية والمحافظة على أرشيفه.
- ويساعد نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية في مهامه:
- رئيس مصلحة التعاون والعلاقات الخارجية.
  - رئيس مصلحة متابعة نشاطات البحث.
  - رئيس مصلحة متابعة التكوين فيما بعد التدرج.

**5-2 نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة:** من مهامه ما يلي:

- تسيير ومتابعة تسجيلات طلبة التدرج.
  - متابعة أنشطة التعليم واقتراح كل إجراء من أجل تحسينه.
  - مسك القائمة الاسمية والإحصائية للطلبة.
  - جمع ومعالجة ونشر الإعلام البيداغوجي لفائدة الطلبة.
- يساعد نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة في مهامه:
- رئيس مصلحة التدريس والتقييم.
  - مصلحة الإحصاء والإعلام والتوجيه.
  - رئيس مصلحة التمدرس.

إضافة إلى عمداء الكلية ونواب العمداء تحتوي الكلية على:

**5-3 الأمانة العامة للكلية:** تكلف الأمانة العامة للكلية بما يلي:

- تحضير مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية للكلية وتنفيذه.
- تسيير المسار المهني لمستخدمي الكلية.
- تسيير الأرشيف وتوثيق الكلية والمحافظة عليهما.
- تحضير مشروع ميزانية الكلية وتنفيذه.
- ترقية الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية لفائدة الطلبة بالتنسيق مع الهيئات المعنية.
- تسيير الوسائل المنقولة وغير المنقولة للكلية والسهر على صيانتها.
- تشمل الأمانة العامة للكلية المصالح الآتية:
- \* مصلحة الوسائل والصيانة: تشمل فرع الوسائل وفرع الصيانة.
- \* مصلحة التنشيط العلمي والثقافي والرياضي.
- \* مصلحة الميزانية والمحاسبة: تتكون من فرع الميزانية وفرع المحاسبة.
- \* مصلحة المستخدمين: وتضم فرع الأساتذة وفرع المستخدمين الإداريين والتقنيين والخدمات.

**5-4 رئيس القسم:** يقوم بأداء مهامه بمساعدة رئيس القسم الفرعي المكلف بما بعد التدرج والبحث

العلمي، هذا الأخير يساعده كل من رئيس مصلحة التكوين العالي لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص

ورئيس مصلحة متابعة أنشطة البحث على القيام بمهامه المتمثلة في:

- متابعة سير التعليم فيما بعد التدرج.
- متابعة سير التكوين لما بعد التدرج
- متابعة أنشطة البحث.
- متابعة سير اللجنة العلمية للقسم.

كما يعمل رئيس القسم الفرعي المكلف بالدراسات والتعليم في التدرج على مساعدة رئيس القسم من

خلال قيامه بما يلي:

- متابعة عمليات التسجيل وإعادة تسجيل طلبة التدرج.
- السهر على سير التعليم.
- السهر على سير الامتحانات وعمليات مراقبة المعارف.

ويساعد رئيس القسم الفرعي المكلف بالدراسات والتعليم في التدرج في القيام بالمهام السابقة كل من رئيس مصلحة التمدرس ورئيس مصلحة متابعة التعليم والتقييم.

**5-5- مكتبة الكلية:** تتكون مكتبة الكلية من مصلحة تسيير الرصيد الوثائقي ومصلحة التوجيه والبحث

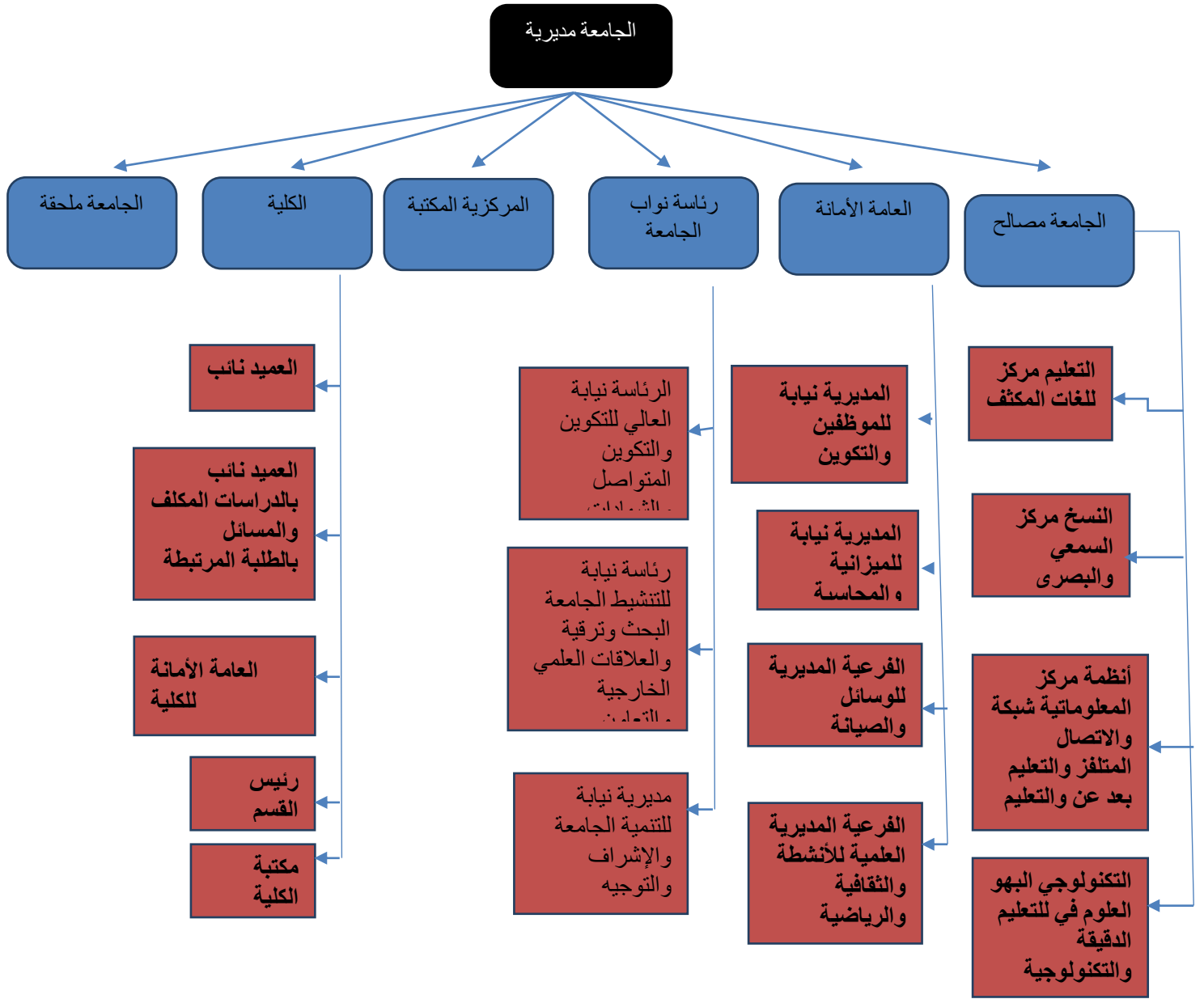
الببليوغرافي، من مهام هذه المكتبة ما يلي:

- اقتراح برامج اقتناء المؤلفات والتوثيق الجامعي.
- تنظيم الرصيد الوثائقي باستعمال أحدث الطرق للمعالجة والترتيب.
- صيانة الرصيد الوثائقي واخذ تمارر العملية الجرد.
- وضع الشروط الملائمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من طرف الطلبة والأساتذة.
- مساعدة الأساتذة والطلبة في بحوثهم الببليوغرافية.

**6- ملحقة الجامعة:** وتشمل الهياكل التالية:

- مصلحة المستخدمين.
- مصلحة الميزانية والمحاسبة والوسائل.
- مصلحة التدريس.
- مصلحة التعليم والتقييم.
- مكتب الأمن الداخلي.

الشكل رقم (3-5): يوضح الهيكل التنظيمي للجامعة



المبحث الثاني: تحليل وتفسير العمل الميداني:

المطلب الاول: منهج الدراسة:

أولا: المنهج المستخدم في الدراسة:

ان القيام باي عمل يستلزم وضع خطة ومنهج من شأنه تنظيم العلم و معرفة المنهج المعتمد في اي دراسة ميدانية لانه امر مهم بالنسبة للبحث العلمي وذلك من اجل الوصول الى النتائج المراد تحقيقها .

ويعرف المنهج: على انه طريقة البحث التي يعتمدها الباحث في جمع المعلومات والبيانات للوصول الى نتائج علمية وموضوعية .<sup>1</sup>

وبحكم الطبيعة الاستطلاعية لهذه الدراسة ومن اجل الوقوف على ابعاد الظاهرة والعوامل المؤثرة في نجاحها وشروطها ارتائنا تبني :

**المنهج الوصفي التحليلي:** طريقة من طرق التحليل والتفسير اذ يقوم بدراسة وتفسير الظاهرة من خلال تحديد خصائصها وابعادها وتوصيف العلاقات القائمة بينها بهدف الوصول الى وصف متكامل وعلمي .<sup>2</sup>

هذا يعني ان هدفنا من استخدام هذا المنهج هو وصف الظاهرة محل الدراسة وهذا الوصف يكون بطريقة موضوعية وبالتركيز على مختلف الجوانب الاساسية التي لها علاقة بموضوعنا الممثل في "اثر الادارة الاستراتيجية في تحسين جودة مخرجات التعليم العالي".

**ثانيا. ادوات جمع البيانات:**

للحصول على معلومات دقيقة وموضوعية تم الاعتماد على أدوات منهجية متمثلة في: (الملاحظة، المقابلة، الاستمارة).

### 1. الملاحظة:

هي فحص الظاهرة او موضوع الدراسة بهدف جمع البيانات وتصنيفها وتحليلها من اجل الوصول الى كسب معرفة جديدة عن تلك الظاهرة واستعنا بهذه الاداة في بحثنا لجمع بيانات ومعلومات اكثر و ساعدتنا على الاطلاع على الاوضاع الداخلية للمؤسسة خلال العمل الميداني .

<sup>1</sup> - احسان محمد حسن : مناهج البحث العلمي , دار وائل للنشر و التوزيع , طبعة 1, عمان, 2005, ص. 11 .

<sup>2</sup> - خالد حامد : منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والانسانية , دار الجسور للنشر والتوزيع , دط , المحمدية الجزائر , 2008, ص 43.

**2. المقابلة :**

هي عبارة عن حوار يتم بين القائم بالمقابلة مع شخص او مجموعة اشخاص بهدف الحصول على معلومات عن موضوع المبحوث فيه وهي عبارة عن مجموعة اسئلة محضرة مسبقا.<sup>1</sup>

قد اعتمدنا عليها بشكل اساسي من خلال الزيارات الاستطلاعية اذ قمنا باجراء مقابلات حرة مع المسؤولين تمكن من خلالها من كشف العديد من الحقائق المتعلقة بموضوعنا.

**3. الاستمارة:**

هي عبارة عن ذلك النموذج الذي يصمم فيه مجموعة اسئلة توجه الى المبحوثين من اجل الحصول على معلومات حول الموضوع او المشكلة او الموقف يتم ملؤها مباشرة وتسمى بالاستبيان.<sup>2</sup>

لقد اعتمدنا في دراستنا على الاستمارة الموزعة لعدة اسباب:

- ترك فرصة للاجابة بحرية,اختصار الوقت والجهد التكلفة وكذلك سهولة معالجة بياناتها احصائيا.

**ثالثا: مجالات الدراسة**

هناك 3 مجالات:

**• المجال المكاني:**

يقصد به ذلك النطاق او المجال الجغرافي لاجراء البحث الميداني و الذي يمثل البحث الميداني لجامعة الشاذلي بن جديد التي تم انشاءها 2001/09/18 و تقع الجامعة في ولاية الطارف .

**• المجال الزمني:**

هي الفترة التي تم استغراقها خلال العمل الميداني حيث استغرقت دراستنا شهرين اذ قمنا بالاستطلاع على المؤسسة محل الدراسة و ذلك بهدف جمع معلومات عن المؤسسة و قسمت فترات اعداد الدراسة من شهر (افريل الي غاية ماي).

**• المجال البشري:**

ان اهم الخطوات التي يمر بها الباحث هو اختيار عينة بحث الممثلة تمثيلا صحيحا للمجتمع الاصلي ومن الضروري ان تحمل هذه العينة جميع خصائص ومميزات المجتمع المؤخوذة منه ففأى دراسة يصعب على الباحث ان

<sup>1</sup> - عمار بو حوش:مناهج البحث العلمي و طرق اعداد البحوث, دوان المطبوعات الجامعية,دط,الجزائر , 1990, ص 131 .

<sup>2</sup> - جودت عزة عطوي: أساليب البحث العلمي, مفاهيم ادوات و الطرق الاحصائية, دار الثقلفة للنشر و التوزيع, دون طبعة.

يدرس كل مفردات المجتمع الاصلي خاصة اذا كان عدد افراده كبير لذلك وجب توفر عينة تتميز بجميع الشروط.

لذلك قمنا بتوزيع مجموعة من الاستمارات على موظفين في المكتبة المركزية لجامعة الشاذلي بن جديد وموظفين في فرع في كلية الاقتصاد

المطلب الثاني: تحليل وتفسير البيانات:

تمهيد

خصصنا هذا الفصل اعرض وتحليل وتفسير البيانات التي تحصلنا عليها من الدراسة الميدانية وعرضها حسب محاور الاستمارة وهذا حتى نجيبنا عن الاسئلة التي اثارها الدراسة.

أولا: ثبات أداة الدراسة:

جدول رقم (3-4) قياس مدى ثبات الاستبانة (معامل ألفا كرونباخ للاستبانة ككل)

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,658	30

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على spss

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة معامل الارتباط لمحوري الدراسة والاستبانة ككل أكبر من 0.6 وهذا يدل على أن هناك ثبات لهذه الاستبانة.

جدول رقم (3-5): بين قياس الإرتباط بين محاور البحث

	الإدارة_الاستراتيجية	الجودة_داخل_الجامعة	مخرجات
الإدارة_الاستراتيجية	Corrélation de Pearson	1	,139
	Sig. (bilatérale)		,464
	N	30	30
الجودة_داخل_الجامعة	Corrélation de Pearson	,139	1
	Sig. (bilatérale)	,464	,005
	N	30	30
مخرجات	Corrélation de Pearson	,190	,497**
	Sig. (bilatérale)	,316	,005
	N	30	30

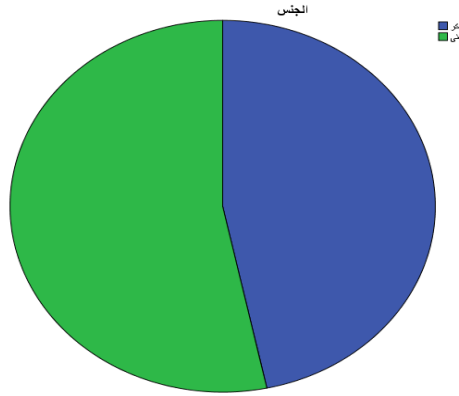
نلاحظ من خلال الجدول ان معامل الارتباط ما بين الادارة الاستراتيجية و الجودة و كذلك المخرجات كان موجبا مما يدل على ان هناك علاقة طردية ما بين المحاول المدروسة و لان قيمة الاحتمالية اقل من مستوى المعنوية وبذلك تعتبر تلك المحاور صادقة لما وضعت لقياسه، وهي صالحة للتحليل بدون حذف.

ثانيا :خصائص عينة الدراسة:

من خلال تحليلنا لمحور البيانات الاولية من الاستمارة نتعرف على خصائص عينة الدراسة و المتمثلة في :

جدول رقم (3-6): يبين توزيع افراد العينة حسب الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	14	46,7	46,7	46,7
أنثى	16	53,3	53,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	



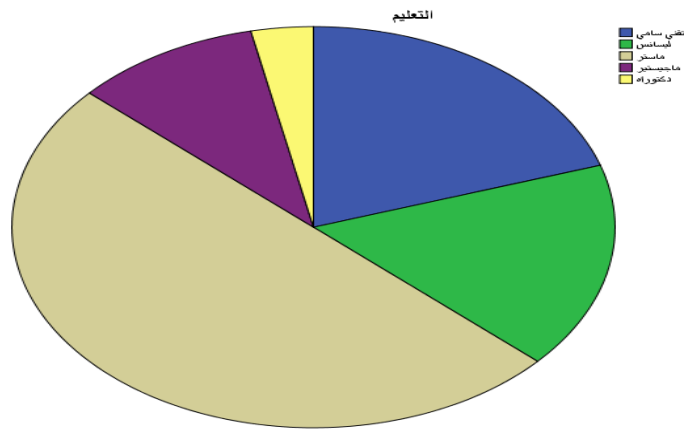
الشكل رقم (3-6): دائرة نسبية لتوزيع الافراد حسب الجنس

تتكون عينة الدراسة مثلما يشير اليها الجدول اعلاه من 16 موظفة اي ما يعادل 53.3 % و 14 موظف و هو مايمثل نسبة 46.7 % ما نلاحظه هو ان نسبة افراد العينة تقريبا متكافئة ما بين عدد الاناث وعدد الذكور لآكن مع تفوق بسيط لعدد الاناث و هذا له دلالة سوسولوجية فالنظر الى التركيبة الديموغرافية للمجتمع الجزائري نجد نسبة الاناث

مرتفعة و يرجع ذلك الى طبيعة العمل التي تفرض وجود العنصر النسوي بكثرة خاصة في قطاع التربية والتعليم اذا اصبح التعليم يصنف من المهام الانثوية.

الجدول رقم (3-7): يبين توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Effectifs	
20,0	20,0	20,0	6	تقني سامي
36,7	16,7	16,7	5	ليسانس
86,7	50,0	50,0	15	ماسنر
96,7	10,0	10,0	3	ماجستير
100,0	3,3	3,3	1	دكتوراه
	100,0	100,0	30	Total



الشكل رقم (3-7): دائرة نسبية لتوزيع الافراد حسب المستوى التعليمي

نلاحظ من خلال تحليل البيانات الاحصائية الواردة في الجدول ان اكثر نسبة من افراد العينة هم من ذوي شهادة ماسنر بنسبة 50% ثم تليها ذوي شهادة تقني سامي بنسبة 20%. بعدها نجد حاملي شهادة ليسانس بنسبة 16.7%. ياتي بعدها ذوي شهادة ماجستير بنسبة 10%. واخيرا نجد الموظفين الذي لديهم شهادة دكتوراه بنسبة 3.3%.

يتبين ان المؤسسة محل الدراسة تعمل على توظيف ذوي الكفاءات الجامعية الذي يضمن تحقيق التطابق بين متطلبات الوظيفة ومواصفات شغلها وهو ما يعكس ان معظمهم يمكن الاستفادة من ارائهم الهامة حيال موضوع الدراسة نظرا للوعي والمعرفة العلمية والعملية المتوفرة .

من خلال ما سبق نستخلص ان عينة الدراسة نسبة الاناث فيها غالبية قليلا و ان جميعهم موظفون على اساس اساس الشهادة وهذا ما يعكس وجود طموح لديهم في المجال المهني كما نجد افراد عينة الدراسة اغلبهم ذوي شهادات جامعية وهذا ما يشير الى الاهلية العلمية لعينة الدراسة حيث يمكن الاستفادة من ارائهم الهامة المتعلقة بموضوع الدراسة نظرا لرصد المعرفي والعلمي المتوفر لديهم وهذا ما يعكس قدرتهم على كشف مختلف الجوانب المتعلقة بالاستراتيجية والادارة الاستراتيجية نظرا لقضائهم فترة عمل لاسباس بها في المؤسسة.

#### ثانيا : الاجراءات الخاصة بالاستراتيجية و الادارة الاستراتيجية المتبعة داخل المؤسسة:

انطلاقا من اهمية الاستراتيجية وحسن تطبيق الادارة الاستراتيجية في المؤسسات فهي اصبحت اهم عنصر او هي الركيزة الاساسية التي يبدا منها كل ما هو متعلق بالمؤسسة من (هيكل تنظيمي و اهداف الى جميع الوظائف والادارة الفرعية للمؤسسة وختاما باتخاذ القرارات وتحليلها وتقييمها لتناسب الاهداف المسطرة التي ترغب المؤسسة لتحقيقها.

لذا طرحت هذه الأسئلة مجتمعة على عينة الدراسة بهدف تقدير دور الادارة الاستراتيجية في تحسين جودة

مخرجات التعليم العالي بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف.

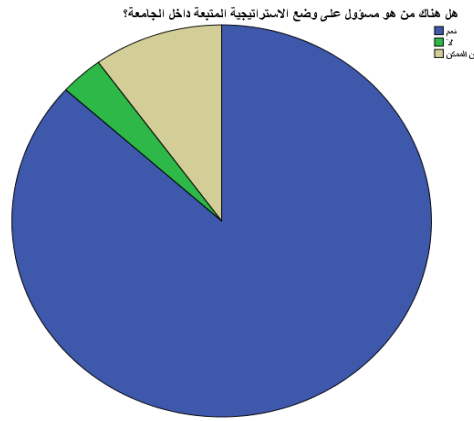
وهذا تحليل المحتوى ومضمون إجابات المبحوثين حول أسئلة الاستبيان:

عرض ومناقشة الأسئلة:

طرحت هذه الأسئلة مجتمعة على عينة الدراسة بهدف تقدير دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين جودة مخرجات التعليم العالي، وهذا تحليل المحتوى ومضمون إجابات المبحوثين حول أسئلة المقابلة:

جدول رقم (3-8): يوضح هل هناك مسؤول على وضع استراتيجية متبعة داخل المؤسسة؟

Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Effectifs	
86,7	86,7	86,7	26	نعم
90,0	3,3	3,3	1	لا
100,0	10,0	10,0	3	من الممكن
	100,0	100,0	30	Total



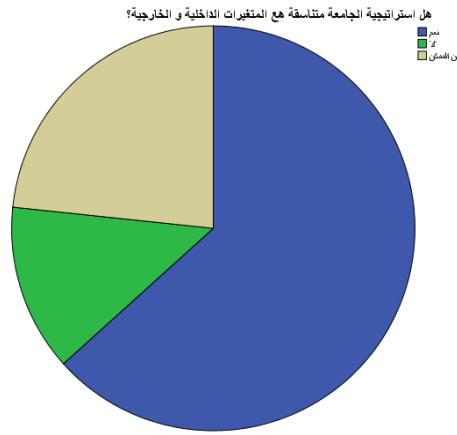
شكل رقم: (3-8): هل هناك مسؤول على وضع استراتيجية متبعة داخل المؤسسة؟

يشير الجدول اعلاه ان اغلبية القصوى من افراد العينة يرون ان هناك من هو مسؤول عن وضع الاستراتيجية داخل مؤسساتهم بنسبة تقدر ب 86.7%. وبنسبة اقل هناك من الموظفين من هو متأكد من اجابته تقدر نسبتهم ب 10%. ام من اجابو بانه لا يوجد من يضع الاستراتيجية داخل المؤسسة فنسبتهم تقدر ب 3.3%.

كما اشارة الاحصائيات فان اغلب افراد العينة يرون ان هنالك من يقوم بوضع الاستراتيجية داخل مؤسسهم واغلبهم اجابو ان المدير هو من يقوم بوضعها وهذا ما يؤكد ان المدير العام للمؤسسة هو من يقوم بتحديد الاستراتيجية التي يجب على المؤسسة اتباعها .

جدول رقم (3-9): يوضح هل استراتيجية الجامعة متناسقة مع المتغيرات الداخلية و الخارجية؟

Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Effectifs	
63,3	63,3	63,3	19	نعم
76,7	13,3	13,3	4	لا
100,0	23,3	23,3	7	من الممكن
	100,0	100,0	30	Total



شكل رقم (3-9): يوضح هل استراتيجية الجامعة متناسقة مع المتغيرات الداخلية و الخارجية؟

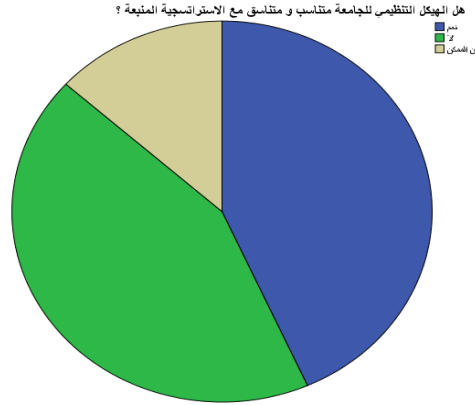
من خلال الجدول اعلاه نجد ان اغلبية افراد العينة يرون ان الاستراتيجية المتبعة متناسقة مع المتغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسة بنسبة تقدر بـ 63.3%. ونسبة 13.3% يجدون انها غير متناسقة اما نسبة 23.3% غير متاكدين من الاجابة.

وهذا ما يتماشى النتائج المحققة فالجامعة فاذا كانت الاستراتيجية غير متناسقة مع المتغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسة فهذا يعني ان هذه المؤسسة معرضة لتهديدات المفاجئة التي يمكن ان تصادفها اما داخليا او خارجيا ولايمكن ان تحقق اهدافها بشكل كامل . لكن ما دمت المؤسسة عملها يقام بسلاسة. ولم توجه أي تهديدات وتوصلت الى تحقيق اهدافها فهذا يدل على ان الاستراتيجية متناسقة مع المتغيرات الداخلية والخارجية.

جدول رقم (3-10): يوضح هل الهيكل التنظيمي للجامعة متناسب ومتناسق مع الاستراتيجية

المتبعة ؟

Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Effectifs	
43,3	43,3	43,3	13	نعم
86,7	43,3	43,3	13	لا
100,0	13,3	13,3	4	من الممكن
	100,0	100,0	30	Total



شكل رقم (3-10): يوضح هل الهيكل التنظيمي للجامعة متناسب و متناسق مع الاستراتيجية

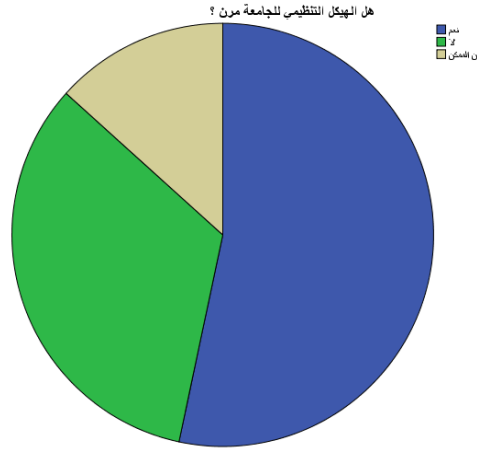
المتبعة ؟

من خلا الجدول السابق نجد ان هنالك نسبة متساوية ما بين من يرى ان الهيكل التنظيمي للجامعة متناسب ومتناسق مع الاستراتيجية المتبعة بنسبة 43.3%. ومن يرى انه غير متناسق ايضا بنسبة 43.3%. اما نسبة 13.3% ليس علا دراية.

وهذا ممكن ان يدل على عدم وجود تنسيق متبادل ونظام متبع يضمن سيرورة العمل وتماشيه مع الاستراتيجية الموضوعية في بعض الفروع داخل الجامعة . اما هناك فروع اخرى يكون فيها اتصال جيد وتنسيق اكبر بين الوظائف مما يجعل اتباع الاستراتيجية الموضوعة ام سهل .

## جدول رقم (3-11): يوضح هل الهيكل التنظيمي للجامعة مرن ؟

Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Effectifs	
53,3	53,3	53,3	16	نعم
86,7	33,3	33,3	10	لا
100,0	13,3	13,3	4	من الممكن
	100,0	100,0	30	Total

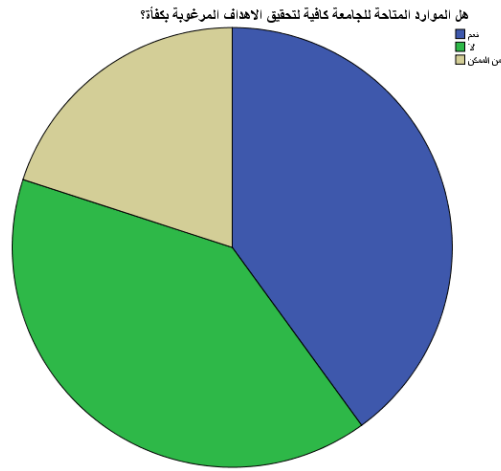


## شكل رقم (3-11): يوضح هل الهيكل التنظيمي للجامعة مرن ؟

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان نسبة 53.3% من افراد العينة يجدون ان الهيكل التنظيمي دخلل مؤسسة عملهم مرن . ام نسبة 33.3% يرون العكس. ونسبة 13.3% لا يملكون جواب محدد. اذ الاحصائيات تشير الى ان اغلبية افراد العينة متفقون ان الهيكل التنظيمي مرن وان المؤسسة يمكنها التعامل مع الظروف المفاجئة والمشكلات التي تظهر بدون سابق انذار. بشكل جيد دون ان يطر ذلك باي من اهداف المؤسسة وجودة مخرجاتها.

جدول رقم (3-12): هل الموارد المتاحة للجامعة كافية لتحقيق الأهداف المرغوبة بكفاءة؟

Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Effectifs	
40,0	40,0	40,0	12	نعم
80,0	40,0	40,0	12	لا
100,0	20,0	20,0	6	من الممكن
	100,0	100,0	30	Total



شكل رقم (3-12): هل الموارد المتاحة للجامعة كافية لتحقيق الأهداف المرغوبة بكفاءة؟

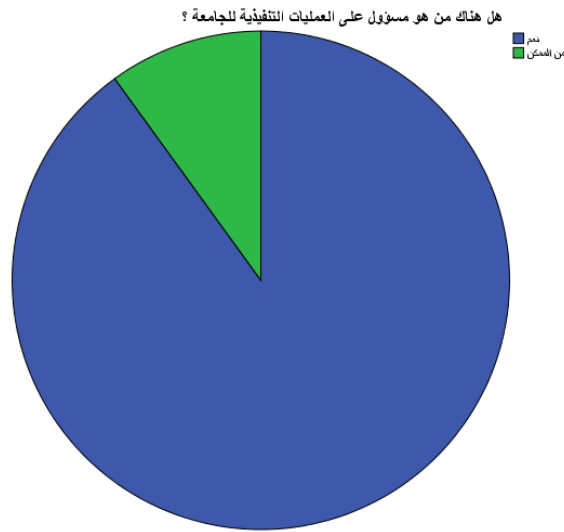
يبين الجدول اعلاه ان نسبة 40% يجدون ان الجامعة لديها موارد متاحة كافية لتحقيق الاهداف المرغوبة وهناك كذلك نسبة 40% لا يرون ذلك. ام نسبة 20% لا يملكون جوابا.

بناء على الاحصائيات يمكننا ان نستنتج ان هنالك تباين في مدى جودة و كمية الموارد المتاحة للمؤسسة

في مختلف الفروع .

جدول رقم (3-13): هل هناك من هو مسؤول على العمليات التنفيذية للجامعة؟

Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Effectifs	
90,0	90,0	90,0	27	نعم
100,0	10,0	10,0	3	Validé من الممكن
	100,0	100,0	30	Total



شكل رقم (3-13): هل هناك من هو مسؤول على العمليات التنفيذية للجامعة؟

نلاحظ فالجدول اعلاه ان اغلبية افراد العينة متفقون انه هناك من يقوم بالعمليات التنفيذية بنسبة 90%.

و 0% من لا يرى ان هناك من يقوم بتلك العمليات. و 10% لا يملكون اجاب.

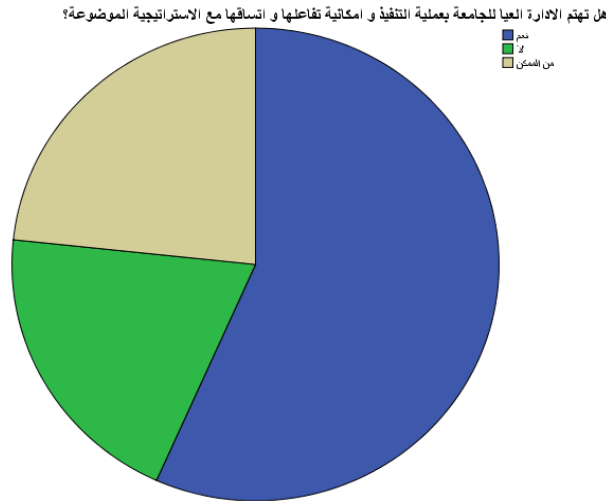
حسب اجابات الافراد فان من يقوم بالعمية التنفيذية هم الموارد البشرية في مختلف الفروع و الوظائف

داخل المؤسسة طبقا للهيكل التنظيمي المتبع والاحصائيات نستنتج ان العملية التنفيذية تسير بشكل جيد وان

الجميع مدرك لعمله بشكل جيد داخل المؤسسة.

جدول رقم (3-14): هل تهتم الادارة العليا للجامعة بعملية التنفيذ و امكانية تفاعلها و اتساقها مع الاستراتيجية الموضوعة؟

Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Effectifs	
56,7	56,7	56,7	17	نعم
76,7	20,0	20,0	6	لا
100,0	23,3	23,3	7	من الممكن
	100,0	100,0	30	Total



شكل رقم (3-14): هل تهتم الادارة العليا للجامعة بعملية التنفيذ و امكانية تفاعلها و اتساقها مع

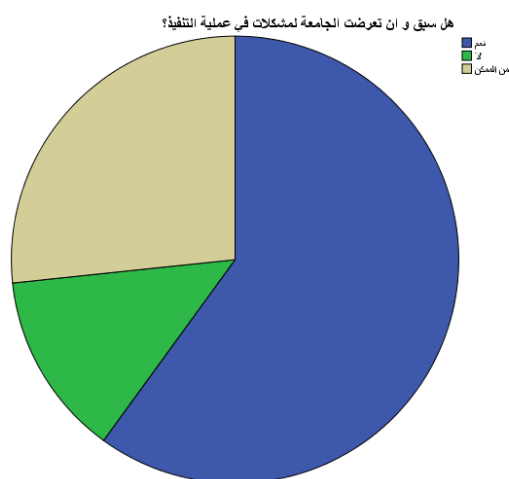
#### الاستراتيجية الموضوعة؟

من خلال احصائيات الجدول وجدنا ان 56.7% من افراد العينة متفقون مع ان الادارة العليا تهتم بالعملية التنفيذية و تحرص على ان تطابق ما تم تحديده في الاستراتيجية . اما 20% من العينة يرون عكس ذلك . ونسبة 23.3% لا يملكون فكرة.

من خلال ماسبق نستنتج ان الادارة العليا حريصة على مراقبة و تناسق العملية التنفيذية و سيرورتها بشكل جيد مع ما هو متفق عليه في الاستراتيجية المتبعة للمؤسسة.

جدول رقم (3-15): هل سبق و ان تعرضت الجامعة لمشكلات في عملية التنفيذ

Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Effectifs	
60,0	60,0	60,0	18	نعم
73,3	13,3	13,3	4	لا
100,0	26,7	26,7	8	من الممكن
	100,0	100,0	30	Total

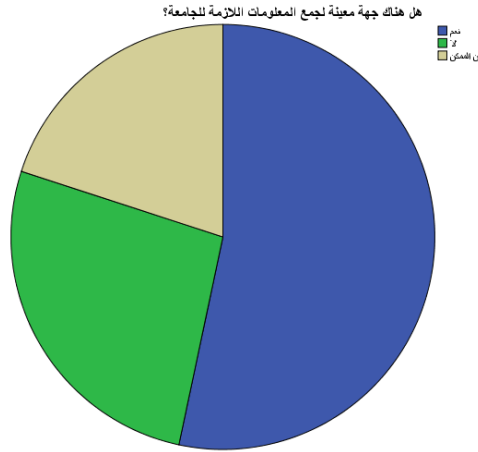


شكل رقم (3-15): هل سبق وأن تعرضت الجامعة لمشكلات في عملية التنفيذ

يشير الجدول اعلاه اغلالية افراد العينة اقروا بان الجامعة سبق لها ان واجهت مشكل و صعوبات في العملية التنفيذية و تقدر نسبتهم ب 60% . ام تذهب الفئة الاخيرة من العينة الى جواب ان الجامعة لم تواجه أي مشاكل في ما يخص التنفيذ بنسبة 13.3%. اما نسبة 26.7% غير متاكدين من الاجابة. وحسب الاحصائيات وبناء على رأي الاغلبية فوقع الجامعة في مشاكل وعراقيل في العملية التنفيذ وحسب الاحصائيات السابقة من الممكن ان يرجع الى نقص الموارد المتاحة للقيام بالعملية التنفيذية بالشكل الدقيق و المرغوب.

جدول رقم (3-16): هل هناك جهة معينة لجمع المعلومات اللازمة للجامعة؟

Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Effectifs	
53,3	53,3	53,3	16	نعم
80,0	26,7	26,7	8	لا
100,0	20,0	20,0	6	من الممكن
	100,0	100,0	30	Total

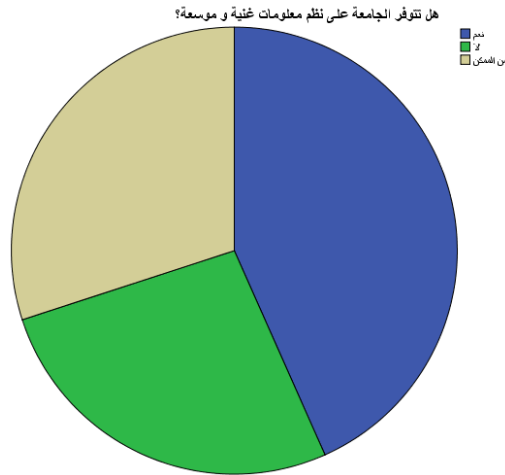


شكل رقم (3-16): هل هناك جهة معينة لجمع المعلومات اللازمة للجامعة؟

في الجدول اعلاه نرى نصف افراد العينة أكدوا ان هنالك جهة معينة لجمع المعلومات اللازمة للجامعة بنسبة 53.3% حيث ان حسب رأيهم ان لديهم جميع المعلومات اللازمة التي يحتاجونها للقيام بعملهم بشكل جيد ولم يواجه أي مشكل من ناحية نقص المعلومات الاساسية . لكن يرى 26.7% من افراد العينة انه لا يوجد أي جهة مسؤولة عن جمع المعلومات. اما نسبة 20% من افراد العينة غير متاكدين من الاجابة.

جدول رقم (3-17): هل تتوفر الجامعة على نظم معلومات غنية و موسعة؟

Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Effectifs	
43,3	43,3	43,3	13	نعم
70,0	26,7	26,7	8	لا
100,0	30,0	30,0	9	من الممكن
	100,0	100,0	30	Total

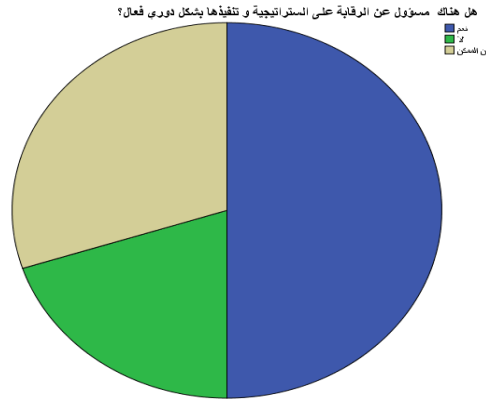


شكل رقم (3-17): هل تتوفر الجامعة على نظم معلومات غنية و موسعة؟

من خلال الجدول الاحصائي لرائ الافراد فان نسبة 43.3% منهم وجدوا ان الجامعة تتوفر على نظم معلومات غنية وموسعة ساعد في امتلاكها جميع ما ت تحتاجه من معلومات هامة تساعد في تحسن الاتصال وسيورة العمل بشكل جيد يساهم في تحقيق الاهداف المسطرة بالجودة المطلوب. اما نسبة 26.7% قالوا ان نظم المعلومات الوجوده داخل المؤسسة لاتكفي لتحقيق الاهداف بشكل متقن ودقيق. ونسبة 30% من العينة لاتملك اجابة معينة.

جدول رقم (3-18): هل هناك مسؤول عن الرقابة على الاستراتيجية وتنفيذها بشكل دوري فعال؟

Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Effectifs	
50,0	50,0	50,0	15	نعم
70,0	20,0	20,0	6	لا
100,0	30,0	30,0	9	من الممكن
	100,0	100,0	30	Total



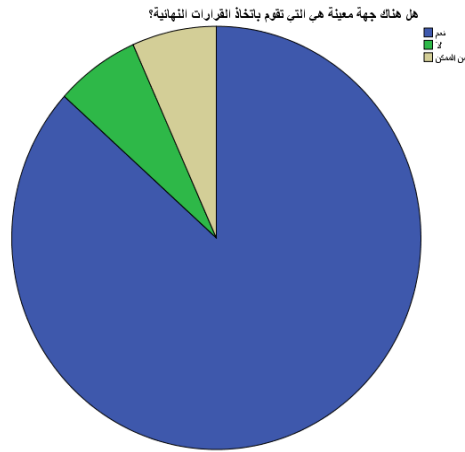
شكل رقم (3-18): هل هناك مسؤول عن الرقابة على الاستراتيجية وتنفيذها بشكل دوري فعال؟

من خلال الجدول السابق فان نصف افراد العينة 50% يرون ان نعم هناك من هو مسؤول عن الرقابة الدورية على تنفيذ الاستراتيجية بشكل دوري الا و ه المدير حيث يتم ذلك بين فترة و اخرة لتأكد من سيرورة العمل بالشكل المطلوب.

اما في الجهة المقابلة نسبة 20% لا يوقونهم الراي حيث انه حسب كلامهم لاتتم الرقابة على تطبيق الاستراتيجية بشكل دوري فعال. فيما إن نسبة 30% لامن يكون متاكدين من الاجابة.

جدول رقم (3-19): هل هناك جهة معينة هي التي تقوم باتخاذ القرارات النهائية؟

Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Effectifs	
86,7	86,7	86,7	26	نعم
93,3	6,7	6,7	2	لا
100,0	6,7	6,7	2	من الممكن
	100,0	100,0	30	Total



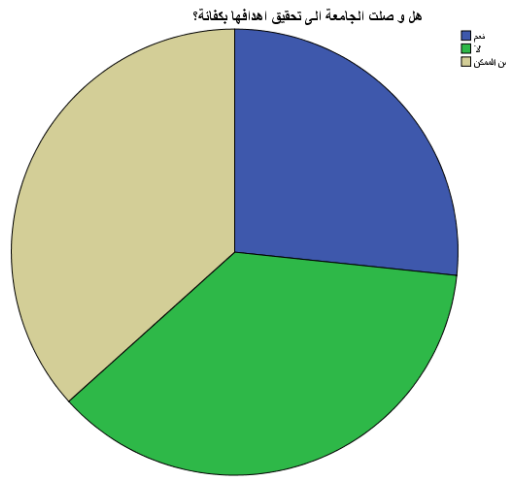
شكل رقم (3-19): هل هناك جهة معينة هي التي تقوم باتخاذ القرارات النهائية؟

من خلال الجدول اعلاه فالاغلبية الساحقة من افراد العينة ياكدون ان هناك من يقوم باتخاذ القرارات النهائية بنسبة 86.7% و الذي هو المدير و يتم نقل هذه القرارات بشكل عمودي عن طريق الاوامر و المناهج و الاعلانات..... الخ.

اما نسبة 6.7% فقط لا يرون ان هناك أي جهة متخصصة فاتخاذ القرارات النهائية . ونسبة 6.7% من العينة لا يملكون جواب محدد.

جدول رقم (3-20): هل وصلت الجامعة الى تحقيق اهدافها بكفاءة؟

Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Effectifs	
26,7	26,7	26,7	8	نعم
63,3	36,7	36,7	11	لا
100,0	36,7	36,7	11	من الممكن
	100,0	100,0	30	Total



شكل رقم (3-20): هل وصلت الجامعة الى تحقيق اهدافها بكفاءة؟

من خلال الجدول السابق نجد ان هناك تبين في الاراء حيث ان نسبة 36.7% من افراد العينة لا يرون ان الجامعة قد وصلت الى تحقيق اهدافها بكفاءة وحسب كلامهم ان الجامعة تحقيقها لاهداف لم يكن بذلك الدقة او الاتقان . ام نسبة 26.7 % وجدوا ان الجامعة وصلت الى تحقيق جميع الاهداف المسطرة بكفاءة تامة. وكما اكتفم نسبة 36.7% من العينة بعدم تحديد اجابة معينة.

آراء افراد العينة فيما يخص ادارة الجودة الشاملة:

جدول رقم (3-21): عملية ذهنية تحليلية منطقية تنفيذية لتحديد كفاءة الجامعة من بين باقي

الجامعات

Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Effectifs	
73,3	73,3	73,3	22	نعم
100,0	26,7	26,7	8	لا
	100,0	100,0	30	Total



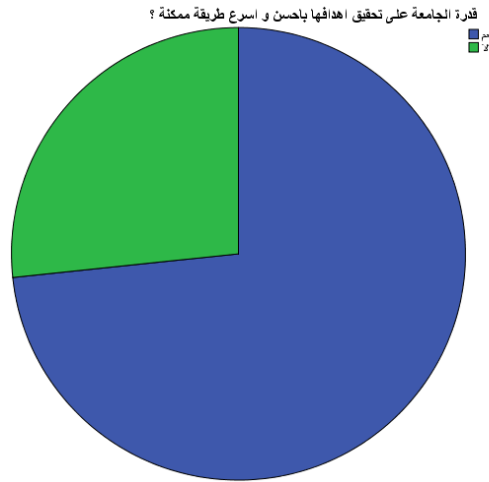
شكل رقم (3-21): عملية ذهنية تحليلية منطقية تنفيذية لتحديد كفاءة الجامعة من بين باقي

الجامعات

من خلال ما سبق فالجدول الاحصائي فان اغلبية افراد العينة يتفقون ان ادارة الجودة الشاملة عملية ذهنية تحليلية منطقية تنفيذية لتحديد وتحسين كفاءة المؤسسة من بين باقي الجامعات بنسبة تقدر بـ 73.3% . اما بنسبة اقل و التي قدرة بـ 26.7% كانوا يرون ان ادارة الجودة الشاملة عملية تنفيذية بحتة.

جدول رقم (3-22): قدرة الجامعة على تحقيق اهدافها باحسن وأسرع طريقة ممكنة ؟

Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Effectifs	
73,3	73,3	73,3	22	نعم
100,0	26,7	26,7	8	لا
	100,0	100,0	30	Total

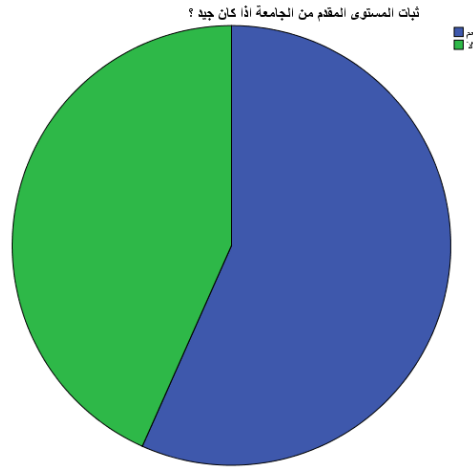


شكل رقم (3-22): قدرة الجامعة على تحقيق اهدافها باحسن وأسرع طريقة ممكنة ؟

من خلال ما سبق فالجدول الاحصائي فان اغلبية افراد العينة يتفقون ان ادارة الجودة الشاملة هي قدرة الجامعة على تحقيق اهدافها باحسن واسرع طريقة ممكنة بنسبة تقدر بـ 73.3%. اما بنسبة اقل و التي قدرة بـ 26.7% كانوا يرون ان ادارة الجودة الشاملة هي تفوق الجامعة على باقي الجامعات في جودة مخرجاتها.

جدول رقم (3-23): ثبات المستوى المقدم من الجامعة اذا كان جيد ؟

Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Effectifs	
56,7	56,7	56,7	17	نعم
100,0	43,3	43,3	13	لا
	100,0	100,0	30	Total



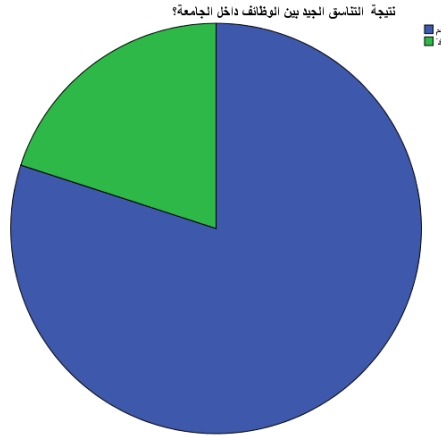
شكل رقم (3-23): ثبات المستوى المقدم من الجامعة اذا كان جيد ؟

من خلال ما سبق فالجدول الاحصائي فان نسبة تقدر بـ 56.7% تؤكد ان الجودة الشاملة هي مدى ثبات مستوى الجامعة الجيد مع قلة التباين فالنتائج من بين فترة واخرى . اما نسبة قدرة بـ 43.3% كانوا يرون ان ادارة الجودة الشاملة هي ليس فقط ثبات المستوى بالمواصلة في التفوق على باقي الجامعات الموجودة فالقطاع مع تزايد مستمر و متواصل فالجودة المخرجات المقدمة سنة بعد اخرى.

آراء افراد العينة على كيفية تحقيق مخرجات ذات جودة عالية داخل الجامعة:

جدول رقم (3-24):نتيجة التناسق الجيد بين الوظائف داخل الجامعة؟

Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Effectifs	
80,0	80,0	80,0	24	نعم
100,0	20,0	20,0	6	لا
	100,0	100,0	30	Total

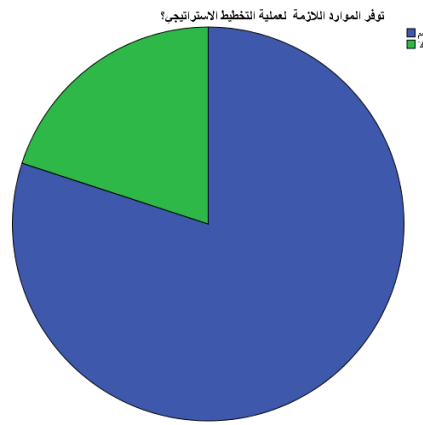


شكل رقم (3-24):نتيجة التناسق الجيد بين الوظائف داخل الجامعة؟

من خلال ما سبق فالجدول الاحصائي فان اغلبية افراد العينة يتفقون انه لتحقيق مخرجات ذات جودة عالية فانه يجب ان تتوفر التناسق الجيد بين الوظائف داخل الجامعة بنسبة تقدر ب 80% . اما بنسبة اقل والتي قدرة ب 20% كانوا يرون ان جودة المخرجات تكون نتيجة حسن الاتصال العمودي ما بين المديرين والموظفين اضافة الى ذلك الاتصال الافقي ما بين الوظائف يظيف سلاسة في العمل مما يعود بشكل مباشر او غير مباشر على جودة مخرجات المنظمة.

جدول رقم (3-25): توفر الموارد اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي؟

Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Effectifs	
80,0	80,0	80,0	24	نعم
100,0	20,0	20,0	6	لا
	100,0	100,0	30	Total



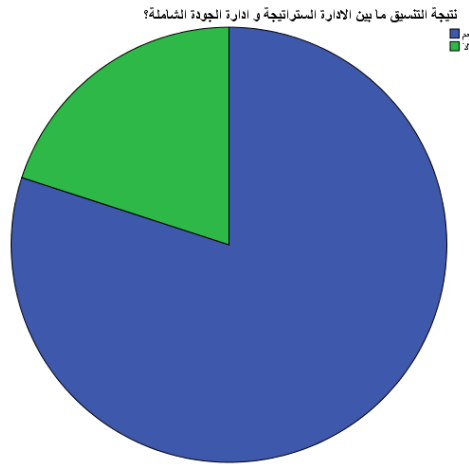
شكل رقم (3-25): توفر الموارد اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي؟

من خلال ما سبق فالجدول الاحصائي فان اغلبية افراد العينة يتفقون ان تحقيق مخرجات ذات جودة عالية يكمن في توفر الموارد اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي بنسبة تقدر بـ 80% و الذي يتمثل حسب رأيهم فال مورد البشري الذي هو العنصر الاساسي في أي مؤسسة جامعية ان كان من ناحية العدد و الكفاءات الذهنية و الفنية فذلك ياتر مباشرة على الجودة.

اما بنسبة اقل و التي قدره بـ 20% كانوا يرون ان تحقيق مخرجات ذات جودة عالية يعتمد حصرا على قدرات المدير او المسير الفنية والعلمية.

جدول رقم (3-26): نتيجة التنسيق ما بين الادارة الاستراتيجية و ادارة الجودة الشاملة؟

Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Effectifs	
80,0	80,0	80,0	24	نعم
100,0	20,0	20,0	6	لا Valide
	100,0	100,0	30	Total



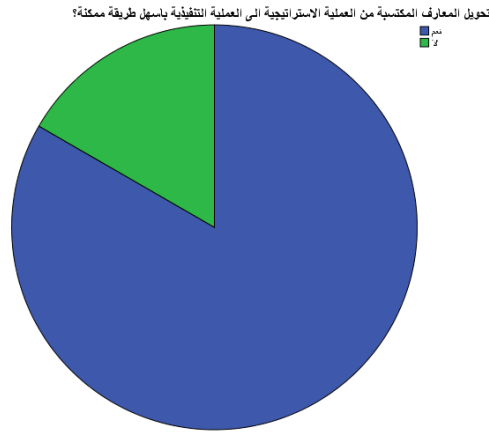
شكل رقم (3-26): نتيجة التنسيق ما بين الادارة الاستراتيجية و ادارة الجودة الشاملة؟

من خلال ما سبق فالجدول الاحصائي فان اغلبية افراد العينة يتفقون ان تحقيق مخرجات ذات جودة عالية يكمن في مدى التنسيق ما بين الادارة الاستراتيجية و ادارة الجودة الشاملة بنسبة تقدر ب 80% وحسب رأيهم فان ادارة الجودة الشاملة تعتمد اعتمادا كليا على مدى حسن تطبيق الادارة الاستراتيجية فكما كانت الاستراتيجية متبعة بشكل جيد تو فرت للمؤسسة جميع المعلومات الكافية لتطبيق ادارة الجودة الشاملة بشكل ادق في جميع مستويات الهيكل التنظيمي مما ينتج عنه مخرجات ذات جودة عالية . اما بنسبة اقل و التي قدرة ب 20% كانوا يرون ان تحقيق مخرجات ذات جودة عالية يعتمد فقط على مدى حسن التسيير الاداري .

جدول رقم (3-27): تحويل المعارف المكتسبة من العملية الاستراتيجية الى العملية التنفيذية

باسهل طريقة ممكنة؟

Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Effectifs	
83,3	83,3	83,3	25	نعم
100,0	16,7	16,7	5	لا Valide
	100,0	100,0	30	Total



شكل رقم (3-27): تحويل المعارف المكتسبة من العملية الاستراتيجية الى العملية التنفيذية

باسهل طريقة ممكنة؟

من خلال ما سبق فالجدول الاحصائي فان اغلبية افراد العينة يتفقون ان تحقيق مخرجات ذات جودة عالية يكمن في تحويل المعارف المكتسبة من العملية الاستراتيجية الى العملية التنفيذية باسهل و اوضح طريقة ممكنة بنسبة تقدر ب 83.3% وحسب رايهم فان كلما كانت الموارد البشرية المتوفرة داخل المؤسسة تتمتع بخزون كبير من المعارف الشخصية و المكتسبة من الخبرة فالعمل كلما كانت الاستراتيجية سهلة الفهم بالنسبة لهم مما يساعد نقل المعلومات و المعارف الشخصية في ما بينهم مما يعود بالنفع على كامل وظائف الجامعة ونتيجة لذلك تكون مخرجاتها اكثر جودة و اقل تكلفة و و قت. اما بنسبة اقل و التي قدره ب 16.7% كانوا يرون ان تحقيق مخرجات ذات جودة عالية يعتمد فقط على العملية التنفيذية فالمعارف المكتسبة لا تلعب دورا كبيرا .

## خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم التعرف على المؤسسة محل الدراسة وهي جامعة الشاذلي بن جديد الطارف من خلال التطرق إلى نشأتها، وهيكلها التنظيمي، بالإضافة إلى واقع الإدارة الاستراتيجية لجامعة الشاذلي بن جديد، تحليل نقاط القوة والضعف ومعرفة الفرص والتهديدات، وإستنتاج بعض العوامل الاستراتيجية اللازمة لتحسين جودة التعليم بجامعة محل الدراسة .

خاتمة

## خاتمة:

حاولنا من خلال دراستنا لموضوع لثر الادارة الاستراتيجية في تحسين جودة مخرجات التعليم العالي ابراز الدور الفعال الذي تلعبه الادارة الاستراتيجية في تحسين جودة التعليم العالي وخاصة في ظل التحديات التي تواجهها المؤسسات التعليمية، وكذا ابراز مفهوم الجودة الشاملة وذلك لاعتبارها أحد المفاهيم الهامة اليوم في ظل التنافس العالمي بين مؤسسات التعليم العالي كنتيجة للعولمة الذي أصبح لزاماً على المؤسسات التعليمية الأخذ بها وإدخالها في برامجها كمتطلب أساسي للاعتراف بها وتحسين جودتها التعليمية في ظل الثروات المعرفية وتطوير الأداء الجماعي من خلال هذه الدراسة، التي تهدف إلى تحليل واقع تطبيق الادارة الاستراتيجية كمدخل لتحسين جودة التعليم العالي، حالة جامعة الشاذلي بن جديد -الطارف-، ثم التوصل إلى النتائج والمقترحات التالية:

### أولاً: اختبار فرضيات الدراسة:

**قبول الفرضية الأولى:** وذلك لأن تطبيق الإدارة الاستراتيجية المرنة يؤدي إلى تحقيق جودة في المخرجات عن طريق عدة معايير وبتوفر عدة متطلبات، وذلك من خلال ما تقدم بيانه في الفصل الأول.

**قبول الفرضية الثانية:** يتطلب تحقيق مخرجات بجودة عالية وجود علاقة توافقية تربط بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة، وهو ما تقدم بيانه في الفصل الثاني.

**قبول الفرضية الثالثة:** من خلال نتائج اجابات الموظفين على الاستبيان اتضح أن جامعة الشاذلي بن جديد تراعي المتغيرات الداخلية والخارجية المختلفة ووضعت استراتيجية متناسقة مع تلك التغيرات. إلا أنها لم تتمكن من تحقيق أهدافها بكفاءة تامة.

### ثانياً: نتائج الدراسة:

من خلال ما تقدم يمكن الوصول إلى النتائج التالية:

- تبين أن الادارة الاستراتيجية تلعب دوراً هاماً في تحسين جودة التعليم العالي حيث أنه كشف نقاط القوة والضعف لمؤسسات التعليم العالي ويستغلها لتحسين جودتها، ويكشف نقاط الضعف فيتجنبها أو يحولها إلى نقاط قوة؛
- إن الادارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي أثر إيجابي على جودة كافة عناصر النظام التعليمي في مدخلاته أو في عملياته أو مخرجاته؛

- إن تطبيق الادارة الاستراتيجية تساعد مؤسسات التعليم العالي على توضيح أهدافها المستقبلية والمتابعة لاستراتيجيتها من خلال اتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة والتنبؤ بتحولات المحيط التنافسي كما يمكنها من تدعيم مركزها التنافسي ؛
- تطبيق الادارة الاستراتيجية الجيدة يستلزم تطبيق العولة التي ترتبط ارتباط مباشرة مع تطبيق ادارة الجودة الشاملة التي تعبر مطلب اساسي لنهوض بالمؤسسة التعليمية و تمييزها بجودة مخرجاتها على باقي منافسها فالقطاع ؛
- تسعى جامعة الشاذلي بن جديد بالطارف لتحسين جودة مخرجاتها عن طريق تطبيق إدارة استراتيجية مرنة تستجيب للمتطلبات الداخلية والخارجية.

### ثالثا: الاقتراحات

تبعاً لنتائج الدراسة يمكن اقتراح مجموعة من الافكار لتحسين جودة التعليم العالي في الجامعة، بالشكل

التالي:

#### 1: المحور الإداري:

- إدارة حازمة وملتزمة برؤية ورسالة جامعية.
- منظومة قيم مبنية على الإخلاص في العمل والشفافية والعدالة وتكافؤ الفرص.
- قيام الإدارة الجامعية بدور فعال في تطوير وظائف الجامعة.
- السعي نحو الإبداع والتميز.
- إتاحة فرص النقاش و الحوار وتبادل الآراء ومشاركة افراد و اطراف الجامعة في إتخاذ القرارات.
- الأولوية في الخدمة للطلبة والعمل على تحقيق رغبتهم وتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة.
- تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كل الخدمات والنشاطات التي تقدمها الجامعة وحوسبتها.
- اعتماد سياسة الإعلان في الصحف عن الحاجة لموظفين جدد واجراء التعيينات على أساس الخبرة والكفاءة.

- تشجيع وتحفيز العاملين في الجامعة بهدف اكتشاف قدراتهم.

#### 2: المحور الأكاديمي:

##### أ- البرامج الدراسية:

- الحد من التوسع في التخصصات ذات المحتوى الهامشي.
- مراجعة الخطط الدراسية في جميع التخصصات وتطويرها واستحداث مقاييس جديدة.

- تعزيزالقرارات ذات المضامين المتعددة.
- التحول من المقررات أحادية المعلومة إلى المقررات البينية و المعارف التكاملية.
- الاعتماد على وسائط لتنمية المهارات.
- التركيز في تدريس المقاييس على تدريب الطلبة.
- تحديث وتطويرالمختبرات العلمية لتضم أفضل الأجهزة والتجهيزات .
- إدخال المكون البحثي في مختلف المقاييس.

### 3: الهيئة التدريسية:

- تنظيم دورات مستمرة للأساتذة.
- تنظيم برامج لربط الأساتذة بقطاعات الإنتاج والخدمات ومجالات العمل التطبيقي.
- تنمية فرص البحث المشترك بين الأقسام والكليات.
- تشجيع التدريس والتأليف المشترك.
- تطبيق نظام متكامل لتقييم الأساتذة.
- إستغلال معارف وأفكار وخبرات الافراد في الجامعة وتفعيل أدوارهم.
- حضور و إرسال هيئات التدريس إلى مؤتمرات الجودة في التعليم.
- تجهيز قاعات الدراسة والتطوير التنظيمي لتحسين أدوار الأساتذة.
- تحسين بيئة التدريس والتعلم.

### 4: البحث العلمي:

- مضاعفة الإنفاق على البحث العلمي.
- التركيز على المشاريع البحثية المتميز.
- اجراء البحوث ذات العلاقة بحقل العمل.
- الاهتمام بالبحوث ذات الصفة التطبيقية.
- تأمين الموارد والدعم الضروري للباحثين داخل الجامعة.
- الاعتراف بالحرية الأكاديمية ولاسيما حرية البحث والنشر.
- تطوير آليات الاستفادة من الأبحاث.
- تعزيز نشر المعارف ونتائج البحوث في المجالات كافة.
- إعادة هندسة نظام الإنفاق والتمويل للبحث العلمي.

### 5: المحور الطلابي:

- الاهتمام بالطلبة المتفوقين والمبدعين وزيادة مخصصات المنح لهم.
- إكساب الطلبة مهارات فنية وتقنية تسهل إنخا رطهم في سوق العمل بعد التخرج.
- زيادة مشاركة الطلبة في القرارات المتعلقة بشؤونهم.
- تطوير خدمات الإرشاد والتوجيه الخاصة فيما يتعلق بالطلبة الذين يتركون الجامعة ثم يعودون إليها في

سن متأخر.

- تسهيل الحراك الأكاديمي للطلبة في الجامعات.
- تزويد الجامعة بالمرافق والهياكل البيداغوجية لتحسين مستوى معارف الطلبة.
- تعريف الطلبة برؤية ورسالة الجامعة وكلياتها وبرامجها ومرافقها وإرشادهم حول اجراءات التسجيل.

### 6: تمويل الجامعة:

- اجراء تقييم شامل للمدخلات الجامعية.
- تفعيل الإتفاقيات مع جامعات معروفة للحصول على منح دراسية للمتفوقين.
- وضع أسس للحد من الإنفاق على المواد المستهلكة لغايات التدريس والبحث العلمي و الأنشطة الإدارية و الطلابية.
- الاستمرار في تطوير وتحديث جميع السياسات والعمليات المتعلقة بالعطاءات واللوازم والمستودعات
- جرد الأجهزة العلمية الموجودة في مختبرات الجامعة.
- توسيع وتطوير عمل شعبة صيانة الآلات والأجهزة الدقيقة في وحدة الصيانة و التشغيل.
- تطوير الشراكة مع القطاع الخاص لتأمين تمويل إضافي للجامعة.
- تشجيع الجامعة على طرح خدماتها التعليمية والبحثية للمستفيدين منها.

### رابعاً: أفاق الدراسة:

- يمكننا طرح بعض المواضيع للبحث فيها مستقبلاً بحول الله:
- دور الادارة الاستراتيجية في تامين نتائج البحث العلمي.
  - مساهمة مخابر البحث في تحسين جودة البحث العلمي في قطاع التعليم العالي.
  - أهمية الادارة الاستراتيجية في تحسين علاقة الجامعة مع المحيط.
  - دور مشاريع البحث العلمي في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي.

# قائمة المصادر والمراجع

## قائمة المراجع

المراجع :

المراجع باللغة العربية:

1. أبو الفتح رضوان، أسس التربية في الوطن العربي، المجلس الأعلى لرعاية الفنون والآداب والعلوم الاجتماعية، القاهرة، 1965.
2. أبو قحف ، عبد السلام . أساسيات الإدارة الاستراتيجية . (الطبعة الثانية) . الإسكندرية : مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر , 1997.
3. أبو ناعم ، عبد الحميد . الإدارة الاستراتيجية : ط1 . بناء منظمات المستقبل . القاهرة : الدار القدسية للطباعة والنشر. 2003.
4. أحمد القطامين، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، ط1 , در مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان, 2002
5. إسماعيل محمد السيد ، الإدارة الإستراتيجية ، ط1, المكتب العربي الحديث ، مصر, 1999.
6. اعداد الطالب خالد ماضي أبو ماضي. إشراف الدكتور/ سامي علي أبو الروس. قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال. الجامعة الإسلامية. غزة. 2007.
7. بداري كمال، بوباكور فارس، ضمان الجودة في قطاع التعليم العالي إعداد وإنجاح التقييم الذاتي، ط 1، ديوان المطبوعات . الجامعية، الجزائر، 2013.
8. تغريد جليل أيوب , م.د أمل حسن علوان , بحث دور الادارة الاستراتيجية في مستقبل منظمات الاعمال, د.ط.د.ن, المملكة العربية السعودية, 2006.
9. توفيق محمد عبد المحسن، اتجاهات حديثة في التخطيط والرقابة على الجودة: الجودة الشاملة وستة سيجمما، الإسكندرية، 2005 .
10. جمال طاهر أبو الفتوح حجازي، إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، مكتبة القاهرة للطباعة والتصوير، القاهرة 2002 .
11. جميع الأعمال. ما هو نظام الرقابة الإدارية ولماذا هي في غاية الأهمية؟ مأخوذة من [allbusinessadmin.com.au](http://allbusinessadmin.com.au). تم الاطلاع بتاريخ 10 مارس 2022, تم النشر سنة 2019.
12. جواد شوقي . إدارة الاستراتيجية . (الطبعة الأولى) . الأردن : دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع , 2000
13. جوزيف كيلادا، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، ترجمة سرور علي إبراهيم، دار المريخ للنشر، الرياض، 2005 .

14. حمد فريد الصحن . مبادئ الإداري. ط1, الدار الجامعية، الإسكندرية.مصر. (1999-2000).
15. خالد أحمد الصرايرة، ليلى العساف، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، جامعة مؤتة، الأردن، المجلد الأول، العدد1, 2008 .
16. خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات على القطاع الصحي، دار العبيكان للطباعة والنشر، الرياض، 1997 .
17. خطاب ، عايدة . مقدمة في الإدارة الاستراتيجية .دط. عمان ,د.ن .2001.
18. دريديش أحمد، و اقع نظام "ل.م.د" في الجامعة الجزائرية - دراسة وصفية تحليلية ، مجلة الحكمة للدراسات الإجتماعية، المجلد 2 ، العدد 4، جوان 2014.
19. الدوري ، زكريا . الإدارة الاستراتيجية :دط. مفاهيم وعمليات وحالات دراسية . الأردن : دار اليازوري 2005.
20. رحمون فتحي ، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير مؤسسات التعليم العالي - دراسة ميدانية لجامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم، مذكرة ماستر اكاديمي، تخصص تسيير استراتيجي للدول ، قسم علوم التسيير, جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم ، 2016/2017 .
21. رحيم حسين، إستراتيجية المؤسسة، ط 01 ، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، 2008.
22. ساعد غالب ياسين .الادارة الاستراتيجية,دار اليازوري لنشر.طبعة الاولى.عمان. 1998.
23. سمالي محمد، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين نوعية التعليم العالي بالمؤسسة الجامعية الجزائرية،مجلة الادب والعلوم الاجتماعية،العدد16،جامعة سطيف2 .
24. سمير كامل الخطيب، ادارة الجودة الشاملة والايزو - مدخل معاصر،الاردن 2008 .
25. شحادة نظمي . إدارة الموارد البشرية. ، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر، عمان.2000،
26. طارق عبدالله عبدالعزيز، كتاب الوصفة الإستراتيجية ،الفصل الثاني.ط1،دن،السعودية الرياض،2002،
27. الطالب إياد علي يحيى الدجني ، واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة . استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية ( الإدارة التربوية )،عمان 2006.
28. العبادي هاشم فوزي إدارة التعليم الجامعي، مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الأردن،. 2008 .

29. عبد الفتاح محمد الصحن، محمد السيد سرايا. الرقابة والمراجعة الداخلية على مستوى الكلي والجزئي .  
طبعة 1. دن، مصر. 2004.
30. عبد المالك مزهودة، دروس في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات، دط. الديوان الوطني للمطبوعات  
الجامعية بسكرة، الجزائر، ، 2006/2005.
31. عبدالباقي بابكر، , الخطوات العلمية في بناء الرؤية والرسالة الإستراتيجية ودورها في تطوير أداء  
المنظمات, مجاهد البلطة, مجلة أبحاث البيئة والتنمية المستدامة, المجلد الأول, العدد الثاني 02, 2001.
32. فاطمة غنتيوي-كريمة كابوية ، متطلبات جودة التعليم العالي - جامعة ادرار انموذجا ، مذكرة ماستر  
، تخصص علم الاجتماع وتنظيم العمل ، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة أحمد دراية - ادرار  
، 2019/2020.
33. فلاح حسن الحسيني ، الإدارة الإستراتيجية ، ط 1, دار وائل للنشر ، القاهرة، 2002.
34. القطارين أحمد. الإدارة الاستراتيجية حالات ونماذج تطبيقية . (الطبعة الأولى ) . عمان : دار مجدلاوي  
، 2002.
35. لحسن فاطمة، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي جامعة أدرار أنموذج ، مذكرة مقدمة لنيل  
شهادة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة أدرار، 2015/2016 .
36. ماهر العجي، دليل الجودة في المؤسسات والشركات بحسب المواصفة القياسية إيزو 9000، دار الرضا  
للنشر، 1999 .
37. محمد العربي ولد خليفة، المهام الحضارية للمدرسة و الجامعة الجزائرية، ديوان المطبوعات الجامعية،  
الجزائر 1989.
38. محمد بن عبد العزيز العميرة، "علاقة الجودة بالاداء الوظيفي للقطاع الصحي من وجهة نظر العاملين في  
مركز الامير سلطان لمعالجة امراض وجراحة القلب للقوات المسلحة بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير، الرياض،  
نايف للعلوم الامنية، كلية دراسات العليا.
39. محمد بن علي شيبان العامري. مهارات التخطيط. التنمية الإدارية. دط، دن، المدينة الرياض.
40. محمد بن علي شيبان العامري.. مهارات النجاح للتنمية البشرية بحماية حقوق المؤلفين وكتاب مقالات  
تعلم وإبرازهم. دط، الناشر لإلكتروني الرئيسي لهذا المقال : مهارات النجاح للتنمية البشرية. الرياض، 2010.
41. محمد عبد الوهاب العزاوي، محاضرات ادارة الجودة الشاملة ، تخصص ادارة اعمال ، جامعة الاسراء الخاصة  
، الاردن ص ص 14-17 بتصرف.

42. محمد عوض الترتوري، اغادير عرفات جويحان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، دار المسيرة، الأردن، ط 2، 2009 .
43. محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، عمان، 2006 .
44. مذكرة تخرج من إعداد الطالب خالد السعيد تحت عنوان: الرقابة الإستراتيجية. الناشر: [ahmedkordy](mailto:ahmedkordy@120.com)، 2010، ص120
45. معايير ضمان الجودة وتطوير ألياتها بمؤسسات التعليم العالي، ملتقى دولي، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، يومي 11-12 جوان 2013 .
46. منتهى احمد علي ملاح، "درجة تحقيق معايير ادارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية كما يراها اعضاء هيئة التدريس"، رسالة ماجستير غير منشورة، فلسطين، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا.
47. منصور ، علي محمد. مبادئ الإدارة، أسس و مفاهيم. دط،مجموعة النيل العربية للنشر ، القاهرة. مصر. 1999.
48. مهدي التميمي , مهارات التعليم: دراسات في الفكر و الأداء التدريسي، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة، الأردن. 2007 .
49. مهدي السامرائي، "ادارة الجودة الشاملة"، الاردن:دار جرير، الطبعة الأولى، بدون سنة نشر .
50. مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2007 .
51. مهدي صالح مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، الذاكرة للنشر والتوزيع، بغداد، ط01، 2012، .
52. الموسوعة العربية العالمية، الطبعة الثانية، الجزء 7. مؤسسة أعمال الموسوعة للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1999 .
53. الموسوعة العربية العالمية، الطبعة الثانية، الجزء 8. مؤسسة أعمال الموسوعة للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1999 .
54. موسوعة المعارف التربوية، الطبعة الأولى، عالم الكتب، القاهرة 2007.
55. موسى أبو حطب. فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين (حالة دراسية)، الجامعة الإسلامية. غزة. فلسطين. 2000.

56. ناظم حسن عبد السيد، محاسبة الجودة: مدخل تحليلي، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

57. نبيلة داود، التقييم في نظام ل.م.د، مذكرة ماستر، قسم اللغة والادب العربي، كلية الاداب واللغات، جامعة العقيد أكلي محمد أولحاج - البويرة، 2015/2016.

58. نبيلة كحيلية، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2010.

59. نصراري صباح، الاحتياجات التعليمية لاساتذة التعليم العالي في ظل نظام ل.م.د -دراسة ميدانية بجامعة العربي بن مهدي، مذكرة ماستر، قسم العلوم الاجتماعية، كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهدي - ام بواقي، 2011/2012.

60. نوال نمور، كفاءة أعضاء هيئة التدريس وأثرها على جودة التعليم العالي -دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة منتوري، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، تخصص ادارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2012/2011.

61. هناء محمود القيسي، فلسفة إدارة الجودة في التربية والتعليم العالي ( الأساليب والممارسات )، دار المناهج، الأردن، ط 1، 2016.

62. وسام جميل الامارة، إدارة الجودة الشاملة والتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات، مقالة منشورة بتاريخ 28 افريل 2002 على الموقع <https://www.albayan.ae/economy> تم الاطلاع عليها يوم 14/03/2022.

63. ويكيبيديا، الموسوعة المجانية. نظام مراقبة الإدارة. مأخوذة من [en.wikipedia.org](http://en.wikipedia.org), 2019.

64. يوسف حجيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، مؤسسة الوراق، عمان، ط 01، 2008.

65. ISO, ISO 9000-2000, Vocabulaire.
- 66.A .Taverne, politique de la qualité et gestion d'entreprise, Dunod, Paris, 1970.
- 67.Abdellah Saddiki, management de la qualité, office des publications universitaires, Alger, 2003.
- 68.AFNOR, Gérer et assurer la qualité, Recueil de normes Françaises, et AFNOR, paris, 1992.
- 69.Bertrand Louapre, La Qualité s'il vous plait ! les édition d'organisation, Paris, 1992.
- 70.Daniel, Mourice Pillet, qualité en production, éditions d'organisation, Paris, 1998.
- 71.ERCE, (Séminaire), cycle qualité : concepts Fondamentaux de la qualité, (I.S.G.A), Annaba, 1998.
- 72.Fewrer Rainer, *et al.*, "Strategy development, past, present and future, Management Decision (1995) vol 33 No. 6 P.11-12.
73. Fred r. david (strategic management) concept, cases 10/ed. by Pearson Education, (2005). P.16
- 74.ISO, ISO 9000-2000.
- 75.Jean Marie gogue, le management de la qualité totale, Economica, Paris,1997.
- 76.Pillippe Détrie, conduire une démarche qualité, 4ème édition, édition d'organisation, Paris, 2001.
- 77.UNESCO ,world conference on higher education, higher education in the twenty-first century: vision and action 9 october 1998 1998 , p1 .

# قائمة الملاحق

• البيانات الشخصية:

السن :.....  ذكر الجنس :  انثى   
المؤهل العلمي :  ليسانس  ماستر  ماجستير   
شهادة اخرى . اذكرها :.....  
التخصص :.....  
تاريخ التعيين في الجامعة :...../...../.....

استبيان دراسة حالة :

استبيان اثر الادارة الاستراتيجية في تحسين جودة مخرجات التعليم العالي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته... يسعدنا الأخ(ت) المحترم(ة)... ، أن تشاركوا معنا في هذا الاستبيان الذي يهدف لمعرفة اثر الادارة الاستراتيجية في تحسين جودة مخرجات التعليم العالي ، وهذا من خلال الإجابة على أسئلة الاستمارة المرفقة، مع العلم بأن إجاباتكم ستندرج في إطار إعداد مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص ادارة استراتيجية. تحت عنوان " اثر الادارة الاستراتيجية في تحسين جودة مخرجات التعليم العالي دراسة حالة جامعة الشاذلي بن جديد الطارف ، تحت إشراف الأستاذ بن قديدح سفيان، مع العلم والتأكيد بأن هذه المعلومات لن تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي وفي إطار هذه الدراسة. شاكرين لكم تعاونكم تقبلوا منا فائق أسمى عبارات الاحترام و التقدير.

ملاحظة : يتم اختيار الخانة المناسبة بوضع علامة √ .

تحت إشراف أ. بن قديدح سفيان

من إعداد الطالبين:

بكيري أسامة

ونسة إقبال

السنة الجامعية 2012/2022

## قائمة الملاحق

محاوور الاستبانة:

أولاً: الإدارة الاستراتيجية داخل جامعة الشاذلي بن جديد:

معلومات تخص مؤسستك

اسم المؤسسة	
نشاط المؤسسة	

:

1\_ هل هناك من هو مسؤول على وضع الاستراتيجية المتبعة داخل الجامعة؟

من الممكن  لا  نعم

في حالة الاجابة بنعم من يكون؟

.....

2\_ هل استراتيجية الجامعة متناسقة مع المتغيرات الداخلية و الخارجية؟

من الممكن  لا  نعم

3\_ هل الهيكل التنظيمي للجامعة متناسب و متناسق مع الاستراتيجية المنبئة؟

من الممكن  لا  نعم

4\_ هل الهيكل التنظيمي للجامعة مرن؟

من الممكن  لا  نعم

5\_ هل الموارد المتاحة للجامعة كافية لتحقيق الاهداف المرغوبة بكفاءة؟

من الممكن  لا  نعم

6\_ هل هناك من هو مسؤول على العمليات التنفيذية للجامعة؟

من الممكن  لا  نعم

## قائمة الملاحق

في حالة الاجابة بنعم من يكون؟

7\_ هل تهتم الادارة العليا للجامعة بعملية التنفيذ و امكانية تفاعلها و اتساقها مع الاستراتيجية الموضوعة؟

من الممكن  نعم  لا

8\_ هل سبق و ان تعرضت الجامعة لمشكلات في عملية التنفيذ؟

من الممكن  نعم  لا

9\_ هل هناك جهة معينة لجمع المعلومات اللازمة للجامعة؟

من الممكن  نعم  لا

10\_ هل تتوفر الجامعة على نظم معلومات غنية و موسعة؟

من الممكن  نعم  لا

11\_ هل هناك مسؤول عن الرقابة على الاستراتيجية و تنفيذها بشكل دوري فعال؟

من الممكن  نعم  لا

في حالة الاجابة بنعم من يكون؟ وكيف تتم الرقابة؟

12\_ هل هناك جهة معينة هي التي تقوم باتخاذ القرارات النهائية؟

من الممكن  نعم  لا

في حالة الاجابة بنعم من يكون؟ وهل تكون القرارات غالبا صائبة ؟

13\_ هل و صلت الجامعة الى تحقيق اهدافها بكفاءة؟

من الممكن  نعم  لا

## قائمة الملاحق

ثانيا: الجودة داخل جامعة الشاذلي بن جديد:

1- ماذا تعني الجودة بالنسبة لك؟.....

لا	نعم	الجودة الشاملة من منظورك الشخصي؟
		1- عملية ذهنية تحليلية منطقية تنفيذية لتحديد كفاءة الجامعة من بين باقي الجامعات ؟
		2- قدرة الجامعة على ادارة الازمات التي تواجهها بين فترة وأخرى
		3- قدرة الجامعة على تحقيق اهدافها باحسن و اسرع طريقة ممكنة ؟
		4- ثبات المستوى المقدم من الجامعة اذا كان جيد ؟

ثالثا: مخرجات جامعة الشاذلي بن جديد

لا	نعم	كيف يتم تحقيق المخرجات الجيدة داخل الجامعة بالنسبة لك؟
		1- نتيجة التناسق الجيد بين الوظائف داخل الجامعة؟
		2- توفر الموارد اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي؟
		3- نتيجة التنسيق ما بين الادارة الاستراتيجية و ادارة الجودة الشاملة؟
		4- تحويل المعارف المكتسبة من العملية الاستراتيجية الى العملية التنفيذية باسلس طريقة ممكنة؟
		5- عدم توفر نظام معلومات كفاء لممارسة التخطيط الاستراتيجي بشكل جيد؟