

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة



ميدان : العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير
شعبة : علوم التسيير
تخصص : تسيير عمومي

كلية : العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير
قسم : علوم التسيير
رقم :

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تحت عنوان

فعالية تنفيذ التخطيط الاستراتيجي

على مستوى الجامعة

دراسة حالة : جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

تحت إشراف:

أ. نزيه مهدي

من إعداد الطالبان :

- عثمان اوعيل
- صديق بن نوري

السنة الجامعية: 2020/2019



إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع

- σ إلى معلم البشرية أجمعين المادي الأمين صلى الله عليه و سلم
- σ وإلى الوالدين الكريمين حفظهما الله اللذان ساعداني و راقباني طيلة مراحل حياتي
- σ إلى زوجتي الغالية و فلذات كبدي وقرة عيني مخلوقه (أيمن) و انس و الكتكوتة الصغيرة فطيمة (جوري).
- σ وإلى إخوتي و أبناءهم (عبد الله ، عبد الناصر ، حابر ، اسحاق ، محمد الأمين ، عبد الحي ، سراج الدين ، عبد الباري ، جومانة ،) و دون نسيان عمتي الغالية صابرة أطل الله في عمرها ورزقها الصحة والعافية ..
- σ إلى أزواج و زوجات إخوتي .
- σ إلى أخي احسن و علاء الدين .
- σ و إلى الأهل و الأقارب والأصدقاء و زملاء الدراسة والرياضة .
- σ إلى روح الطاهرة أخي و صديقي حميد محدي وكذلك خالي أعمار رحمهما الله .
- σ و إلى جميع المعلمين والأساتذة من الطور الابتدائي حتى الجامعي . ممن لو يتوانوا في مد يد العون لي .

عثمان

إهداء

الحمد والشكر لله تعالى الذي أماننا على إتمام هذا العمل ، الصلاة والسلام على خير خلق الله سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم أما بعد::

لهدي هذا العمل المتواضع الذي هو ثمرة من ثمار السعي نحو العلم

• إلى والدي الكريمين حفظهما الله وربهما وأطال في عمرهما

• إلى زوجتي الغالية رفيقة الصفاة في مسيرة الحياة

• إلى ولدي: وائل ، آدم عبد الرحمان والى روح ابني الطاهرة (طاهر)

• إلى إخوتي وعائلاتهم صغيرا وكبيرا وجميع الأهل والأقارب

• إلى جميع الأصدقاء وأخص بالذكر: جمال ، علي ، الخير ، ابراهيم ، حمادة ، حمزة

• إلى جميع زملائي في العمل والدراسة

• إلى جميع الأساتذة المبرزين وأخص بالذكر الأساتذة المشرفين: مهدي نزيه والأساتذة: بحيطيش شعبان

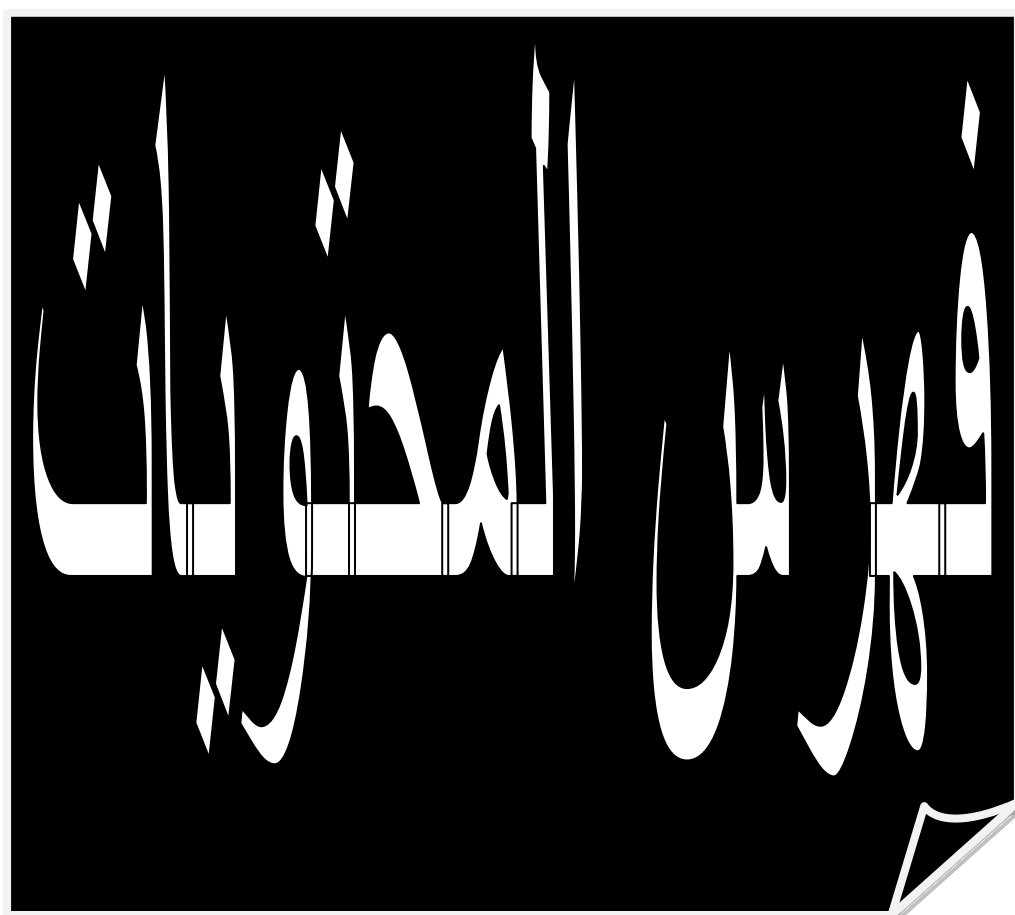
و الأستاذ مروانني رابع.

صديق

شكر و تقدير

أيام مضت من عمرنا بدأتها بخطوة وما نحن اليوم نقطفة ثمار
مسيرة أعوام كان هدفنا فيها واضحاً وكنا نسعى في كل يوم لتحقيقه
والوصول إليه مهما كان صعباً ، وما نحن وطلنا وببدينا شعلة علم وسنحرص
عليها كل الحرص حتى لا تنطفئ، وشكراً لله أولاً وأخيراً على أن وفقنا وساعدنا
على ذلك.

لا يسعنا في هذا المقام ، إلا أن نقدم أسمى آيات التبريل و
الاحترام والتقدير والعرفان بالجميل إلى أستاذنا الفاضل (**مهدي نزيه**)
لإشرافه على هذا العمل .وما أبداه من اهتمام و توجيه .
والشكر الموصول إلى الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة .
والى كل من ساهم و ساعد على انجاز هذا العمل .



فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	إهداء
	شكر و تقدير
II - I	فهرس المحتويات
I	قائمة الجداول
I	قائمة الأشكال
I	قائمة الملاحق
أ - د	مقدمة
	الفصل الأول: الجانب النظري لتنفيذ التخطيط الاستراتيجي
2	تمهيد
3	المبحث الأول : ماهية التخطيط الاستراتيجي و مفهوم تنفيذ الإستراتيجية
3	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول التخطيط الاستراتيجي
8	المطلب الثاني: أهداف و أهمية التخطيط الاستراتيجي
9	المطلب الثالث : مفهوم تنفيذ التخطيط الإستراتيجي
10	المبحث الثاني : تنفيذ الإستراتيجية من خلال وضع هيكل تنظيمي مناسب وتحديد الأهداف التشغيلية.
10	المطلب الأول: وضع الهيكل التنظيمي المناسب (الملائم) لتطبيق الإستراتيجية.
13	المطلب الثاني: تحديد الأهداف التفصيلية (التشغيلية).
15	المبحث الثالث : تنفيذ الإستراتيجية من خلال الإحاطة بقدرات القيادة وإعداد السياسات اللازمة.
16	المطلب الأول: القيادة الإستراتيجية
18	المطلب الثاني: وضع (صياغة) السياسات
19	المبحث الرابع: تنفيذ الإستراتيجية من خلال وضع البرامج والموازنات وتطوير إجراءات التنفيذ
20	المطلب الأول: وضع البرامج التنفيذية

21	المطلب الثاني: وضع الموازنات المالية
22	المطلب الثالث: تطوير إجراءات التنفيذ
24	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الجانب التطبيقي دراسة حالة جامعة محمد بوضياف - مسيلة	
26	تمهيد
27	المبحث الأول : التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.
27	المطلب الأول: نبذة تاريخية عن جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
29	المطلب الثاني: الثاني: الهيكل (البنية) التنظيمي لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
34	المبحث الثاني : الإجراءات التنفيذية للمخطط الاستراتيجي (2022/2017) لجامعة المسيلة.
34	المطلب الأول: مجال التكوين والبحث العلمي.
36	المطلب الثاني: مجال الحياة الجامعية والحوكمة.
40	المبحث الثالث : مجال الدراسة
40	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة .
41	المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة
44	خلاصة الفصل الثاني
46	الخاتمة
49	قائمة المراجع
53	الملاحق
62	الملخص باللغة العربية واللغة الانجليزية

فائمة الحداد

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجداول	الرقم
7	المقارنة بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل المدى	1
15	المقارنة بين الأهداف الإستراتيجية و الأهداف التشغيلية	2
34	الأهداف العامة و الخاصة للتكوين.	3
35	الأهداف العامة و الخاصة للبحث العلمي (البحث).	4
36	الأهداف العامة و الخاصة للبحث العلمي (العلاقات الخارجية)	5
37	الأهداف العامة و الخاصة للحياة الجامعية (خبرة الطالب)	6
37	الأهداف العامة و الخاصة للحوكمة (وسط العمل).	7
38	الأهداف العامة و الخاصة للحوكمة (المجتمع).	8
38	الأهداف العامة و الخاصة للحوكمة (موارد – الحرم الجامعي).	9
39	الأهداف العامة و الخاصة للحوكمة (حوكمة).	10
40	أفراد مجتمع الدراسة.	11
41	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	12
41	توزيع أفراد العينة حسب السن	13
42	توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	14
42	توزيع أفراد العينة حسب الرتبة العلمية	15
43	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	16
43	مقياس لكارث الخماسي	17



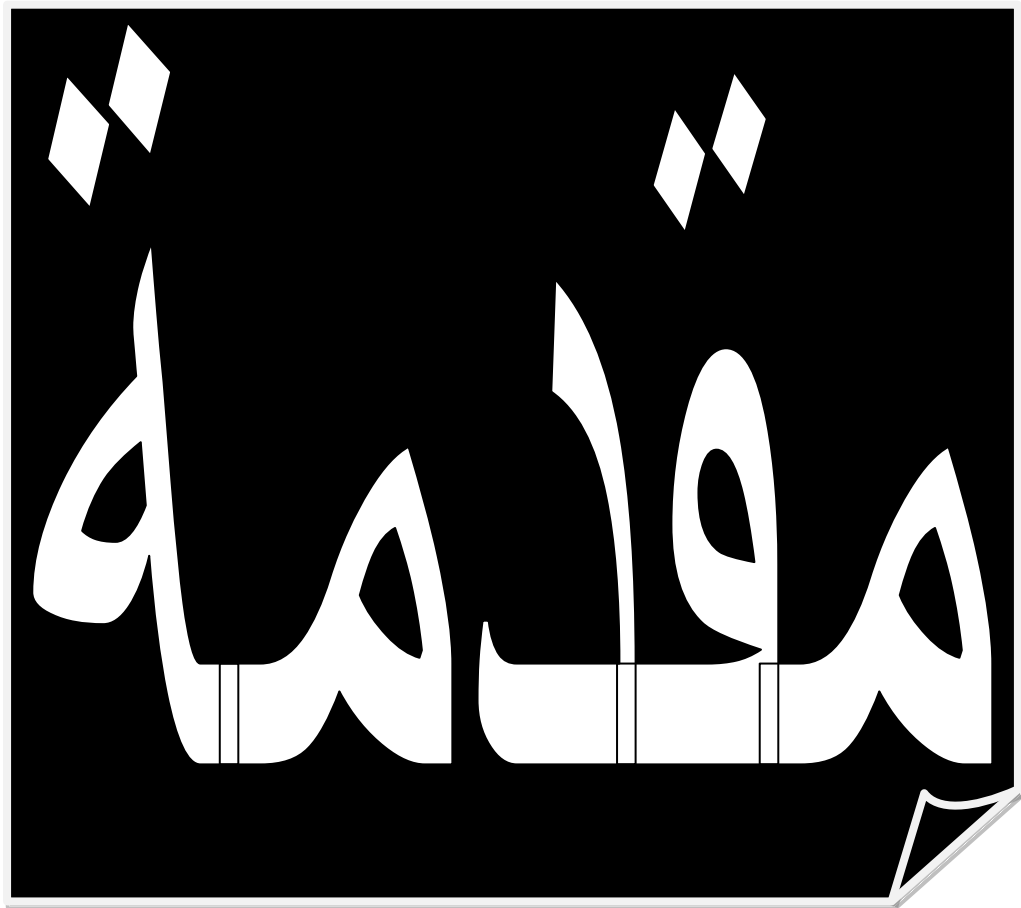
قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الأشكال	الرقم
6	مفهوم التخطيط الاستراتيجي	1
14	مواصفات الهدف التشغيلي الجيد	2

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
53	الاستبيان	1
59	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبانة	2
60	الهيكل التنظيمي لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة	3



تمهيد :

تلعب مؤسسات التعليم العالي دورا مركزيا في تقدم الأمم و تطورها ، نظرا لما تقوم به من تعليم يهدف إلى تهيئة الطاقات البشرية وتدريبها التي تقود التنمية الاجتماعية والاقتصادية ، وبحث علمي يهدف إلى إيجاد حلول لاحتياجات المتجددة وخدمة للمجتمع تهدف إلى متطلباته على أسس من الشراكة مع مؤسساته وأفراده.

لقد ظهرت العديد من المناهج و الأساليب التي يمكن من خلالها التخطيط لتغيير المنظمات تغييرا ايجابيا هادفا ومقصودا ، وفي طليعة المنظمات التي يستهدفها التطوير المستمر مؤسسات التعليم العالي ، ومن مداخل التطوير المناسبة للتطبيق في مجال تطوير مؤسسات التعليم العالي : التخطيط الاستراتيجي حيث يعد التخطيط الاستراتيجي أول خطوات ومهام الإدارة الإستراتيجية فهو يتعلق بتحديد اتجاه المؤسسة في المستقبل الذي ينطوي بدوره على تحديد كل من رؤية و رسالة المؤسسة و أهدافها ، بناء على تحليل الوضع الخالي والمستقبلي لكل من البيئة المحيطة والإمكانيات المتاحة . بعدها يتم ترجمة تلك الأهداف إلى برامج وخطط على المستويات الإستراتيجية (العليا ،الوسطى، الدنيا).

أصبح التخطيط الاستراتيجي الحل الأمثل لكثير من مؤسسات التعليم العالي من أجل بقائها و استمراريتها ، وخصوصا بعد تزايد الاتجاه نحو المزيد من الانفتاح والعولمة في هذا المجال محليا و عالميا .وانطلاقا منه باتت ممارسة مؤسسات التعليم العالي لأسلوب التخطيط الاستراتيجي بشكل جدي ضرورة ملحة وحتمية من اجل القيام بعملها بصورة أفضل وذلك من خلال تركيز طاقاتها والتأكيد على أن جميع العاملين فيها يسيرون في اتجاه نفس الأهداف ، إضافة إلى تقويم وتعديل اتجاه المؤسسات استجابة للتغيرات البيئة حتى تستطيع زيادة قدرتها التنافسية ، وتطوير أدائها.

فبعد اكتمال صياغة الإستراتيجية يتجه اهتمام الإدارة العليا بعملية التنفيذ و إمكانية تفاعلها و اتساقها مع الإستراتيجية الموضوعية ، وتعتبر مرحلة التنفيذ من أهم مراحل الإدارة الإستراتيجية حيث أن التنفيذ غير الفعال للخطط والسياسات يؤدي إلى الفشل ، بينما التنفيذ الصحيح والفعال يؤدي إلى التعويض عن التخطيط غير المناسب.

ومن خلال هذه المرحلة يجب أن تتحول إستراتيجية المؤسسة إلى أفعال ملموسة ذات نتائج لها دلالتها ،
ولإنجاز ذلك لابد من تحديد الأهداف السنوية ، وضع البرامج الزمنية، وتخصيص الموارد اللازمة لتطبيق
الإستراتيجية ، بالإضافة إلى تحديد الإجراءات التنفيذية.

أولاً : إشكالية الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تنفيذ التخطيط الاستراتيجي في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة . هذا بالإضافة إلى معرفة فعالية تطبيق الإستراتيجية على مستوى جامعة المسيلة .

وبناء على ما سبق يمكن صياغة الإشكالية في السؤال الرئيس التالي :

ما مدى فعالية تنفيذ التخطيط الاستراتيجي على مستوى جامعة محمد بوضياف - المسيلة - ؟

ويتفرع منها الأسئلة الفرعية التالية :

- ◆ ما المقصود بالتخطيط الاستراتيجي ، وماهي أهميته ؟
- ◆ ما هو مفهوم تنفيذ التخطيط الاستراتيجي ؟
- ◆ هل هناك خطة إستراتيجية واضحة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة؟
- ◆ هل هناك خطة إستراتيجية بديلة لمواجهة التغيرات الحالية للجامعة ؟
- ◆ هل يمتاز التخطيط الاستراتيجي بجامعة محمد بوضياف بالجودة ؟
- ◆ هل التخطيط الاستراتيجي هو عامل أساسي لنجاح جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ؟

ثانياً : فرضيات الدراسة

تماشياً مع إشكالية الدراسة فقد تم وضع فرضية رئيسية:

الفرضية الرئيسية :

- هناك فعالية في عملية تنفيذ التخطيط الاستراتيجي بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

وينبثق على هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الأولى: تلتزم جامعة محمد بوضياف بالمسيلة بتنفيذ الإستراتيجية من خلال وضع هيكل تنظيمي

مناسب وتحديد الأهداف التشغيلية.

الفرضية الثانية: : تلتزم جامعة محمد بوضياف بالمسيلة بتنفيذ الإستراتيجية من خلال الإحاطة بقدرات القيادة

وإعداد السياسات اللازمة.

الفرضية الثالثة: تلتزم جامعة محمد بوضياف بالمسيلة بتنفيذ الإستراتيجية من خلال وضع البرامج والموازنات

وتطوير إجراءات التنفيذ.

ثالثا :أسباب اختيار الموضوع

- الميل الشخصي لدراسة المواضيع المتعلقة بالتخطيط والإستراتيجية ..
- تزايد اهتمام المؤسسات الجزائرية بالتخطيط الاستراتيجي.
- الرغبة لمعرفة موضوع التخطيط الاستراتيجي على مستوى الجامعة.
- مجال التخصص (تسيير عمومي) .

رابعا : أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف ، ولعل أبرزها معرفة مدى فعالية تنفيذ التخطيط الاستراتيجي على مستوى جامعة محمد بوضياف بالمسيلة. كما تصبو هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها :

- معرفة مفهوم التخطيط الاستراتيجي ومفهوم تنفيذ التخطيط الاستراتيجي .
- تناول أبعاد تنفيذ التخطيط الاستراتيجي.
- تحديد مبررات الأخذ بالتخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي.

خامسا: أهمية الدراسة

- تعتبر هذه الدراسة ذات أهمية للعديد من الأسباب، أهمها :
- تتبع من كونها تبحث في أحد المواضيع الجديدة وهو التخطيط الاستراتيجي ، إذ يعتبر هذا المفهوم حديث العهد في الدول الناشئة ومن ضمنها الجزائر ، لذلك فإن إخضاعه للدراسة الميدانية يعطيه المزيد من الأهمية خاصة في ظل الظروف و المتغيرات التكنولوجية و الاقتصادية والسياسية المتعددة التي يشهدها قطاع التعليم العالي والتي يستوجب تبني مفهوم التخطيط الاستراتيجي من منظور تطبيقي لمواكبة المتغيرات البيئية.
- من المتوقع أن تشكل هذه الدراسة إطارا نظريا و مرجعا للدراسات اللاحقة في موضوع تنفيذ التخطيط الاستراتيجي .
- تكتسب الدراسة أهميتها من ندرة الدراسات التي تحدثت على موضوع تنفيذ التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية.
- التخطيط الاستراتيجي يساعد في رفع مستوى الكفاءة.

سادسا : حدود الدراسة

- حدود مكانية : اقتصرت هذه الدراسة على مستوى جامعة محمد بوضياف بالمسيلة .
- حدود زمانية : تم إجراء هذه الدراسة خلال السداسي الثاني للسنة الجامعية 2020/2019.

سابعا : المنهج و أدوات الدراسة:

- **منهج الدراسة :** اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي المبني على أسلوبين ، يتمثل الأول في الأسلوب النظري عن أدبيات تنفيذ التخطيط الاستراتيجي ، وذلك من خلال الاطلاع على الدراسات والأبحاث والكتب و المجالات المتعلقة بموضوع البحث ، ويشمل الأسلوب الثاني على دراسة حالة ، اذ تم الاعتماد على كل من أداة الإستبانة في جمع البيانات ، واستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة لتحليلها حتى يتم اختبار الفرضيات الموضوعية والخروج بالنتائج و الاقتراحات .
- **أداة الدراسة :** تم إعداد استبانة حول فعالية تنفيذ التخطيط الاستراتيجي على مستوى جامعة محمد بوضياف - مسيلة - ويتكون الاستبيان من قسمين رئيسيين :
القسم الأول : هو عبارة عن المعلومات الشخصية عن المستجيب : السن، الجنس ،المسمى الوظيفي ،الرتبة العلمية، الخبرة المهنية في المنصب الحالي.
القسم الثاني : هو عبارة عن مجالات الدراسة و يتكون من فقرات (مفردات) .

ثامنا : الدراسات السابقة

1. دراسة رحمة زعيبي (2014) بعنوان **أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم**

العالي الجزائرية ، رسالة ماستر أكاديمي. جامعة بسكرة ، الجزائر

هدفت الدراسة إلى :

- إيجاد العلاقات الارتباطية بين التخطيط الاستراتيجي و الأداء .
- التأكيد على دور التحليل الاستراتيجي في تحقيق الأداء المطلوب.
- التأكيد على دور الخيار الاستراتيجي في تحقيق الأداء المطلوب.

وخلصت الدراسة إلى أن المتغيرين المستقلين (التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي يؤثر على المتغير التابع والمتمثل في أداء الجامعة.

2. دراسة رنا داود درويش الكردي (2010) بعنوان: درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في

مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها ، رسالة

ماجستير في الإدارة التربوية أ. جامعة النجاح الوطنية ، نابلس، فلسطين .

هدفت الدراسة إلى :

- تعرف درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها .
- تعرف اثر متغيرات الجنس ، والخبرة ، والمسمى الوظيفي ، والمؤهل العلمي ، وموقع المديرية في درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها .

وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج منها :

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير موقع مديرية التربية والتعليم .
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير الجنس في مجالي إقرار الخطة وتنفيذها ، والمتابعة والتقييم . بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير الجنس في مجالات الإعداد للتخطيط ، والتحليل الاستراتيجي ، والتوجه الاستراتيجي ، والصياغة الإستراتيجية، والدرجة الكلية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي ، ولصالح الذكور .

3. دراسة أمال نمر حسين صيام (2010) بعنوان: تطبيق التخطيط الاستراتيجي و علاقته بأداء

المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة

الأزهر ، غزة ، فلسطين

هدفت الدراسة إلى :

- التعرف على العلاقة بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي و أداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة.
- التعرف على العلاقة بين التحليل الاستراتيجي البيئي و أداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة
- التعرف على العلاقة بين دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي و أداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة .

وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج منها :

- الإدارات العليا للمؤسسات النسوية الأهلية تدعم عملية لتخطيط الاستراتيجي وتلتزم به لتطوير أدائها.
- عملية تحليل البيئة الخارجية و الداخلية للمؤسسات النسوية الأهلية تساعد في تطوير رؤيتها و رسالتها و تحديد استراتيجياتها المناسبة.
- بينت وجود علاقة ايجابية بين التحليل البيئي و أداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة.

4. دراسة عادل منصور سليمان اللوح (2007) بعنوان: معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي

في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية غزة ، فلسطين

هدفت الدراسة إلى :

- التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة .
 - تحديد أهم المعوقات لدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة
- وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج منها :
- تتوفر نظم المعلومات الإدارية المناسبة في الجامعات الفلسطينية بمستوى جيد بنسبة 70.63% ، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى توفرها وبين معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي.
 - يتوفر نظم الهيكل التنظيم المناسب في الجامعات الفلسطينية بمستوى جيد بنسبة 67.45% ، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى توفره وبين معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي.
 - تتوفر الإمكانيات المالية المناسبة في الجامعات الفلسطينية بمستوى متوسط بنسبة 65.63% ، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى توفرها وبين معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي.

تاسعا: هيكل الدراسة

تتضمن هذه الدراسة فصلين ، الفصل الأول سنتناول فيه الإطار النظري أما الفصل الثاني الإطار التطبيقي. سنتناول في الفصل الأول الجانب النظري لتنفيذ التخطيط الاستراتيجي و الذي قمنا بتقسيمه إلى أربعة مباحث.

في المبحث الأول سنتطرق إلى ماهية التخطيط الاستراتيجي ومفهوم تنفيذ الإستراتيجية، أما في المبحث الثاني تنفيذ الإستراتيجية من خلال وضع هيكل تنظيمي مناسب وتحديد الأهداف التشغيلية. في حين سنخصص المبحث الثالث لتنفيذ الإستراتيجية من خلال الإحاطة بقدرات القيادة وإعداد لسياسات اللازمة ، أما في المبحث الرابع و الأخير سنتناول فيه تنفيذ الإستراتيجية من خلال وضع البرامج والموازنات وتطوير إجراءات التنفيذ.

بينما سنخصص الفصل الثاني الجانب التطبيقي لدراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث ، المبحث الأول سوف نتطرق فيه التعريف مؤسسة محل الدراسة ، أما المبحث الثاني سنتناول فيه الاجراءات التنفيذية للمخطط الاستراتيجي لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة،سنخصص المبحث الثالث لمجال الدراسة.

الفصل الأول :

الجانب النظري لتنفيذ

التخطيط الاستراتيجي

تمهيد :

يعتبر التخطيط الاستراتيجي احد أهم أنواع الخطط المستقبلية طويلة المدى ، فهو من الأساليب التي تساعد المؤسسات بجميع أنواعها وأشكالها و أحجامها على التأقلم مع بيئتها الخارجية والداخلية ، وبالتالي زيادة كفاءتها وفاعلية مخرجاتها سواء أكانت خدمات أم منتجات .

بعد مرحلة صياغة الإستراتيجية تأتي مرحلة تنفيذ (تطبيق) التخطيط الاستراتيجي وكذلك يطلق عليها بعملية تنفيذ الإستراتيجية والتي تمثل تحديا اكبر للإدارة ، حيث أن الممارسين دائما ينادون بأنه من السهل تصميم إستراتيجية فعالة ، ولكن من الصعب تطبيق هذه الإستراتيجية فما أسهل وضع الخطط لكن ما أصعب تحقيقها .

إن أول خطوة في تطبيق الإستراتيجية هي الإجابة على عدة أسئلة تواجه كل مسئول إداري داخل المنظمة وهو ما هو المطلوب منا ؟ ، ماذا سنفعل لتطبيق الجزء الخاص بنا من الإستراتيجية لتحقيق أهداف ورسالة المنظمة ؟، وكيف يتم بأكبر قدر من الكفاءة ؟.

و انطلاقا مما سبق ، سوف نستعرض هذا الفصل في أربعة مباحث كمايلي:

➤ المبحث الأول : ماهية التخطيط الاستراتيجي و مفهوم تنفيذ الإستراتيجية

➤ المبحث الثاني : تنفيذ الإستراتيجية من خلال وضع هيكل تنظيمي مناسب وتحديد الأهداف التشغيلية.

➤ المبحث الثالث : تنفيذ الإستراتيجية من خلال الإحاطة بقدرات القيادة وإعداد السياسات اللازمة.

➤ المبحث الرابع : تنفيذ الإستراتيجية من خلال وضع البرامج والموازنات وتطوير إجراءات التنفيذ.

المبحث الأول : ماهية التخطيط الاستراتيجي و مفهوم تنفيذ الإستراتيجية

يعتبر التخطيط الاستراتيجي العامل الأساسي والسبيل الرئيسي لنجاح المنظمات وتحقيق أهدافها إذ يمكن للمنظمة من تحديد قدراتها و إمكانياتها الحالية والمستقبلية و توفير متطلبات نموها واستقرارها . كما أن تنفيذ الإستراتيجية تعد من أصعب مراحل الإدارة الإستراتيجية فهي تأتي بعد صياغة الإستراتيجية مباشرة وقبل عملية مراقبة وتقييم التنفيذ (التطبيق) . وسيتم تقسيم هذا المبحث حسب المطالب التالية:

- المطالب الأول : مفاهيم أساسية حول التخطيط الاستراتيجي .
- المطالب الثاني : أهمية و أهداف التخطيط الاستراتيجي .
- المطالب الثالث: مفهوم تنفيذ التخطيط الاستراتيجي (الإستراتيجية) .

المطلب الأول : مفاهيم أساسية حول التخطيط الاستراتيجي

قبل أن نتطرق مباشرة لتعريف التخطيط الاستراتيجي نقوم بالتعريف بمصطلحين لهما ارتباط كبير بهذا المفهوم وهما التخطيط والإستراتيجية .

أولاً : التخطيط (Planning)

1. **التعريف اللغوي للتخطيط:** يعرف قاموس لروس (Larousse) التخطيط على أنه : " الفعل

الثلاثي : خطط بالفعل صمم أو نظم مسبقاً"¹.

2. **التعريف الاصطلاحي للتخطيط:** لقد قدمت للتخطيط عدة تعاريف انطلاقاً من وجهات نظر مختلفة

،وفي أزمنة مختلفة، فيما يلي سوف نتعرض لعدد منها:

- يعرفه بنتون (Benton) على أنه : "تحضير ذهني للنشاط من أجل العمل على بناء خارطة ذهنية"².
- يرى هنري فايول التخطيط بأنه : "التوقع بما سيكون الوضع في المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل."³

¹ dictionnaire Larousse , 1990 , p 495.

² . حسين محمد جواد الجبوري ، " التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة " دار صفاء ، ط 1 ، عمان، الاردن، 2014، ص30.

³ . رحمة زعيبي، "اثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية"، رسالة ماستر اكاديمي في علوم التسيير ، جامعة بسكرة، 2014، ص 28 .

▪ كما عرفه هاريسون عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور للإجابة على الأسئلة مثل ماذا يجب أن نفعل؟ ومن يقوم به؟ وأين؟ ومتى؟ وكيف؟¹.
ومنه فإن التعريف الإجرائي للتخطيط بأنه: "عملية مستمرة تؤدي إلى وضع الخطط التي هي عبارة عن برامج مقيدة بمراحل و خطوات وتحديد زمني ومكاني، وأيضا فإن التخطيط هو تطلع و استشراف نظري للمستقبل مبني على دراسة منهجية تعتمد على روح التنبؤ العلمي لتحقيق أهداف معينة خلال مدة زمنية محددة."²

ثانيا : الإستراتيجية (Strategy)

1. التعريف اللغوي للإستراتيجية:

يعرفها قاموس أكسفورد (oxford dictionary) بأنها: " فن تعبئة و تحريك المعدات الحربية ، بما يمكن من السيطرة على الموقف والعدو بصورة شاملة."³

2. التعريف الاصطلاحي للإستراتيجية:

تعبير الإستراتيجية مشتق أصلا من الكلمة اليونانية (strato) بمعنى جيش أو حشد، و من مشتقات هذه الكلمة (stratego) والتي تعني فن القيادة، كما من مشتقاتها أيضا (strategem) والتي تعني الخدعة الحربية التي تستخدم في مواجهة العدو، وهناك عدة تعاريف سوف نذكرها كما يلي:

- عرفها الفريد تشارلز على أنها: " تحديد المنظمة لأهدافها و غاياتها على المدى البعيد ، وتخصيص الموارد لتحقيق الأهداف والغايات."⁴
- وعرفت أيضا بأنها: " أسلوب التحرك الذي تستخدمه المنظمة لتحقيق الميزات التنافسية من خلال مواجهة البيئة الخارجية ، أخذا في الحسبان حدود الأداء الداخلي ، وذلك لتحقيق أهداف المنظمة بشكل أساسي و رؤيتها و رسالتها."⁵

¹ . هاريسون ديفيد، " الإدارة الإستراتيجية " (ترجمة) ناطورية علاء الدين ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن 2009، ص 72 .

² . أنواع التخطيط بوجه عام ؛التخطيط التربوي بوجه خاص . أنظر <https://al3loom.com> (01/06/2020 / 09:30)

³ . الموسوعة السياسية ، الإستراتيجية الدولية. انظر (31/05/2020 / 18:30) <http://political-encyclopedia.org/dictionary>

⁴ . ناصر دادي عدون، " الإدارة والتخطيط الاستراتيجي"، ديوان المطبوعات الجامعية،- بن عكنون - الجزائر، 2001 ، ص 18

⁵ . أحمد ماهر ، " الإدارة الإستراتيجية " دار النشر الدار الجامعية - الاسكندرية- مصر ، 2007 ، ص 23 .

أما التعريف الإجرائي للإستراتيجية بأنها: " خطط و أنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها ، وبين هذه الرسالة و البيئة التي تعمل بها بصورة فعالة و كفاءة عالية ."¹

بعد استعراض مفهومي التخطيط و الإستراتيجية سوف ننقل لتعريف التخطيط الاستراتيجي.

ثالثاً : التخطيط الإستراتيجي (Strategic Planning)

1 : مفهوم التخطيط الاستراتيجي :

على الرغم من كثرة المحاولات التي بذلت من أجل تحديد مفهوم التخطيط الاستراتيجي وتوضيح معالمه وأبعاده وخصائصه وأساليبه وأدواته وتحدياته، إلا أن الاختلاف ما زال موجوداً لدى الدارسين في تعريف التخطيط الاستراتيجي .

و نلخصها في بعض التعريفات كما يلي :

التعريف الأول : " هو ذلك التخطيط المستند على النظام الاستراتيجي المتبع في المنظمة و بأخذ في الحسبان دراسة البيئة الخارجية (بما فيها من فرص وتهديدات) ودراسة البيئة الداخلية (بما فيها من نقاط قوة و نقاط ضعف) ."²

التعريف الثاني : " هو العملية التي يتم من خلالها تنسيق موارد المؤسسة مع الفرص المتاحة لها وذلك على المدى الطويل ، والخطة الإستراتيجية هي خطة عمل شاملة طويلة الأجل تهدف المؤسسة من خلالها إلى تحقيق الأهداف الموضوعية ."³

التعريف الثالث: يعرف كوتلر (kotler) التخطيط الاستراتيجي على أنه: " عملية إدارية خاصة بوضع و إقامة العلاقة بين أهداف المنظمة و تطلعاتها، وإعادة ترتيب الأنشطة بالشكل الصحيح الذي يحقق النمو و الأرباح في المستقبل ."⁴

¹ . صلاح الدين حسين صالح، علي سعيد علي عكعك " التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي - دراسة ميدانية لإتجاهات المديرين في جامعات عمانية خاصة- " مجلة دنانير ، مج 1 ، ع 4 ، الجامعة العراقية-العراق- 2013 ، ص 32

² . أحمد ماهر ، مرجع سبق ذكره ، ص 23 .

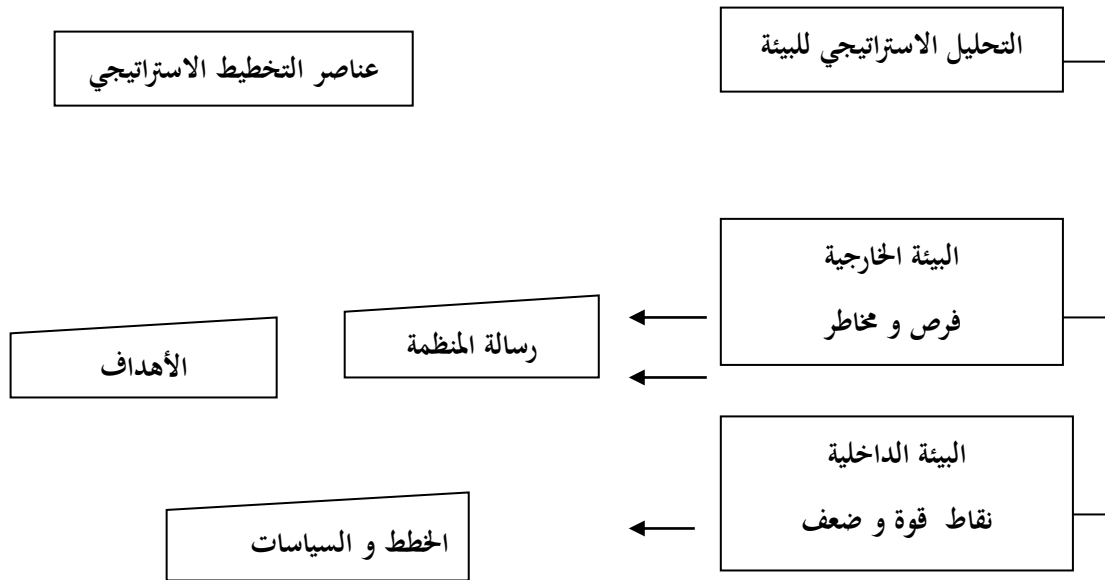
³ . بلال خلف السكرنة ، " التخطيط الاستراتيجي " دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة ، ط 1 -عمان - الأردن ، 2010، ص 91

⁴ . محمد عادل حمد الكبيسي، "أثر التخطيط الاستراتيجي في تبني التجارة الالكترونية على الحصة السوقية - دراسة تطبيقية على شركات البرمجيات المتنبية للتجارة الالكترونية في الأردن" رسالة ماجستير غير منشورة في الأعمال الالكترونية ، جامعة الشرق الأوسط . كلية الأعمال -عمان -الأردن، 2012، ص 13.

التعريف الرابع : "عملية اتخاذ القرارات فيما يتعلق بأهداف المؤسسة ، و استخدام الموارد و تطبيق السياسات من أجل تحقيق هذه الأهداف".¹

إن التعريف الإجرائي للتخطيط الاستراتيجي بأنه عملية شاملة على استشراف أو تحليل البيئة الداخلية والخارجية وإدراك هذه المتغيرات لرسم الصورة المستقبلية للمؤسسة. و يوضح الشكل التالي مفهوم التخطيط الاستراتيجي

الشكل (1) مفهوم التخطيط الاستراتيجي



المصدر : محمد المحمدي الماضي " إدارة الإستراتيجية " جامعة القاهرة ، ط 12 ، مصر ، 2017 ، ص 280 .

¹. مازن سليم محمود نور الدين " دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظة غزة " رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة التربوية ، الجامعة الإسلامية ، قسم أصول التربية - غزة - فلسطين ، 2008 ، ص 61.

2: المقارنة بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل المدى :

عند استعراض العديد من تعريفات التخطيط الاستراتيجي نجد أن الكثير منه يشير إلى تعريف هذا النوع من التخطيط على انه تخطيط طويل المدى ، مما يترك انطباعا بأنهما مفهومان مترادفان،، ولكن العديد من الباحثين رأى أن هناك العديد من الفروق بينهما ، ويمكن ذكرها في الجدول التالي:

الجدول رقم (1): المقارنة بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل المدى

أوجه المقارنة	التخطيط الاستراتيجي	التخطيط طويل المدى
التنبؤ بالمستقبل	يبرز مستقبلا غير قابل للتنبؤ	يبرز مستقبلا قابلا للتنبؤ
مجال تركيز	على الحاضر و المستقبل	على المستقبل فقط
الأساس	لا ينظر للمستقبل على أنه بالضرورة امتداد للماضي و الحاضر	يؤسس على التنبؤ بفرضية أن المستقبل امتداد للماضي
الأهداف	يسعى إلى تحديد الميزة التنافسية الواجب توفيرها	يعمل على تحقيق مجموعة أهداف يؤدي تفاعلها إلى تحقيق تلك الميزة
المرونة	يملك إجراءات مرنة	يملك إجراءات ملزمة غير مرنة
فترة الظهور	في الستينات	في الخمسينات
طبيعة العملية	يبرز التخطيط كعملية مستمرة	يبرز التخطيط كعملية دورية
يفترض	بأن المؤسسة يجب أن تستفيد للبيئة الديناميكية المتغيرة	بأن المؤسسة يجب أن تستفيد للبيئة الأكثر ثباتا

المصدر : من إعداد الطالبان بالاعتماد على عدة مصادر

المطلب الثاني : أهداف و أهمية التخطيط الاستراتيجي

أولاً : أهداف التخطيط الاستراتيجي

يسعى التخطيط الاستراتيجي نحو تحقيق الأهداف التالية:

1. يساعد على تخصيص الفائض من الموارد.
2. يفيد في إعداد كوادرات للإدارة العليا.
3. يساعد على توقع بعض القضايا الإستراتيجية.¹
4. يعطي فكرة واضحة عن اتجاه المؤسسة التعليمية و أهدافها .
5. تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة المدى و طويلة المدى.
6. الرقابة على العمليات الجارية .
7. يحدد الثقافة السائدة في المنظمة.²
8. تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة.
9. التكيف مع التغير البيئي.³

ثانياً / أهمية التخطيط الاستراتيجي:

هناك جملة من النقاط التي توضح مدى أهمية التخطيط الاستراتيجي

1. فهم المسؤولين للبيئة المعقدة .
2. يقدم مجموعة من أدوات اتخاذ القرارات منها محاكاة المستقبل، و تطبيق منهج أسلوب النظم، و المشاركة في تحديد الأهداف وقياس الأداء.
3. سيطرة الإدارة على الموارد المتاحة و ضبط عملية تخصيصها و تعظيم من استخدامها و توظيفها.
4. تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط والالتزام بالأهداف التي تضعها الإدارة.⁴
5. توفير إطار مرشد للإدارة في اتخاذ القرارات.

1 . محمد الصيرفي، " التخطيط الاستراتيجي " مؤسسة حورس الدولية للنشر و لتوزيع ، ط 1، الإسكندرية ، مصر ، 2008، ص 95

2. نزيه حسن حسين يونس " توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات غزة" رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة التربوية ، الجامعة الإسلامية - غزة - فلسطين، 2009، ص 76.

3 اسود البنيس / أهمية التخطيط الاستراتيجي، انظر ([https:// www. Business4lions.com](https://www.Business4lions.com) (02/06/2020 / 10:06).

4 . نزيه حسن حسين يونس الدين ، مرجع سبق ذكره ، ص 77.

6. زيادة قدرة الإدارة على السيطرة على الموارد المتاحة ، وترشيد تخصيصها وذلك في حدود القيود المفروضة عليها.

7. تحقيق القدرة على التأثير والقيادة، لا أن تكون قرارات المنظمة عبارة عن رد فعل للإحداث الجارية .

8. تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط، و الالتزام بالأهداف الإستراتيجية التي تضعها الإدارة .

9. تحقيق الحوار المستمر عن مستقبل المنظمة بين إدارة المنظمة والمتعاملين معها والمتصلين بها.¹

المطلب الثالث : مفهوم تنفيذ التخطيط الإستراتيجي

هناك عدة تعاريف لتنفيذ التخطيط الاستراتيجي:

التعريف الأول : "عبارة عن سلسلة من الأنشطة المترابطة مع بعضها البعض ، وتتضمن تكوين متطلبات

الإستراتيجية التي يتم اختيارها وتشمل هذه الأنشطة التركيب التنظيمي ، والسياسات التنظيمية ونظام المعلومات

و الأفراد والقيادة ونظام المكافآت والتعويض ونظام الاتصالات و نظام التخطيط ونظام التقييم والرقابة."²

التعريف الثاني : "العمليات التي من خلالها يتم تنفيذ استراتيجيات المنظمة. و المتمثلة في وضع الهيكل

التنظيمي و الأهداف السنوية ، ووضع السياسات ، البرامج...الخ."³

¹. إبراهيم يوسف الأشقر " دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة " رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية ، كلية التجارة، - غزة - فلسطين، 2002، ص 47 .

². هاني عبد الكريم وهبة " واقع الإدارة الإستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة و سبل تطويرها المنظمات " رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة تربوية ، الجامعة الإسلامية ، كلية التربية- غزة - فلسطين، 2008، ص ص 24 - 25 .

³. منصور محمد إسماعيل العريقي " الإدارة الإستراتيجية " دار الكتاب الجامعي ، ط2، صنعاء ، اليمن ، 2011 ، ص 296

المبحث الثاني: تنفيذ الإستراتيجية من خلال وضع هيكل تنظيمي مناسب وتحديد الأهداف التشغيلية.

يواجه الفرد الذي يعمل بمفرده مشكلات تنظيمية فهو المسئول عن أهدافه وعن حل المشكلات التي تواجه تحقيق تلك الأهداف ، فإذا أنضم إليه شخص آخر أو أكثر للمشاركة في إنجاز العمل نشأ على الفور ضرورة إنشاء التنظيم حتى يتم العمل بشكل منسق و بفاعلية أكثر، وهذا تظهر أهمية الهيكل التنظيمي. كما تعتبر الأهداف الإستراتيجية بمثابة موجه أساسي عام لتحديد الإستراتيجية العامة على مستوى المنظمة، ومن هنا فإن تحديد أهداف تشغيلية تتبع من الأهداف الإستراتيجية، يعتبر من الخطوات المهمة لتطبيق الإستراتيجية.

المطلب الأول : وضع الهيكل التنظيمي المناسب (الملائم) لتطبيق الإستراتيجية.

أولاً : مفهوم الهيكل التنظيمي

لقد تعددت التعاريف الخاصة بالهيكل التنظيمي بين مجموعة من المؤلفين و الباحثين ، فلم يكن هناك تعريف مانع جامع لمفهوم الهيكل التنظيمي.

التعريف الأول : " إطار يوضح التقسيمات أو الوحدات أو الأقسام الإدارية التي تتكون منها المؤسسة مرتبة على شكل مستويات فوق بعضها البعض تأخذ شكل هرم يربطها خط سلطة رسمية تناسب من خلاله الأوامر و التعليمات و التوجيهات من المستوى الأعلى أو الأدنى ومن خلاله تتضح نقاط اتخاذ القرارات و مراكز السلطة والمسؤولية ."¹

التعريف الثاني : " الإطار العام الذي يحدد العلاقات (ا لسلطة والمسؤولية - المركزية و اللامركزية - التفويض - اللجان بين المستويات الإدارية (تمييز رأسي) ، و يحدد الأقسام والوظائف و يسند الاختصاصات و المهام للوظائف و الأقسام (تمييز أفقي) ."²

و عليه يمكن تقديم تعريف إجرائي للهيكل التنظيمي بأنه عبارة عن إطار أو هرم يبين فيه مختلف الوظائف و الأقسام و المستويات الإدارية من أعلى سلطة إلى أدناها ، ينعكس ذلك في شكل قرارات و تعليمات بين هذه المستويات.

¹ . صارة بوعرارة " تطور الهياكل التنظيمية و علاقتها بالحوكمة " رسالة ماجستير أكاديمي في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة سعيدة ، 2013 ، ص 4 .

² . منصور محمد إسماعيل العريقي، مرجع سبق ذكره ، ص ، 298 .

ثانيا : خصائص الهيكل التنظيمي

من أهم الخصائص التي يجب توفرها في الهيكل التنظيمي الجيد :¹

1. **الاستفادة من التخصص** : وذلك أن يقوم كل عامل بأعباء وظيفة واحدة أو قسم لكل عمل حتى يتحقق سرعة الإنجاز و الإتقان و خفض التكلفة.
 2. **التنسيق بين أعمال المؤسسة** : بحيث يتم القضاء على الازدواجية و التكرار و العمل على مبدأ التكامل بين أعمال المنظمة .
 3. **الاهتمام بالنشاطات المهمة للمؤسسة و التمييز بين المهم و الأقل أهمية** :الهيكل التنظيمي الجيد يعطي الأولوية و الاهتمام بالأنشطة الرئيسية و يضعها في مستوى إداري مناسب.
 4. **فعالية الرقابة** : إن الهيكل التنظيمي الجيد يتيح رقابة فعالة بحيث يتم فصل لرقابة و لا تكون الوظيفة التي تخضع للرقابة مع نفس الموظف القائم بها.
 5. **مراعاة الظروف البيئية** : فلا بد من الاهتمام والنظر للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة و تأثيراتها عليها بحيث يكون من المرونة للاستجابة لأية تغيرات أو طوارئ.
 6. **عدم الإسراف** : يعتبر الهيكل التنظيمي جيد إذا راعى التكاليف اللازمة لاحتياجات الهيكل من تخصص ووحدات بحيث يتم تقرير التقسيمات التي من المتوقع إن تكون فوائدها طويلة الأجل.
- بالإضافة إلى خصائص أخرى:²

- σ هيكل تنظيمي طويل** : و هو الذي يكون فيه الهرم الوظيفي طويل (من الناحية الرأسية) بمعنى أن عدد طبقات المديرين كثيرة ، فإن طول الهيكل يجعل عملية اتخاذ القرارات بطيئة.
- σ هيكل تنظيمي قصير** : وهو الذي يكون فيه الهرم الوظيفي قصير (من الناحية الراسية) بمعنى أن عدد طبقات المديرين قليلة ، هذا الهيكل يعطي مستويات و تفويض أكثر للمديرين مما يزيد من سرعة اتخاذ القرارات في الوقت نفسه فإن كل مدير يكون مسئولا على عدد أكبر من المرؤوسين .
- σ المركزية** : تعني إن السلطات مركزة لدى جهة معينة في المؤسسة بمعنى أن السلطات المخولة للعاملين قليلة و القرارات دائما تحتاج مديرا ذا مستوى رفيع لاعتمادها. وغالبا ما يوجد هذا النوع في الهيكل الوظيفي.

¹ . صارة بوعرارة ، مرجع سبق ذكره ، ص 5

² . صارة بوعرارة ، نفس المرجع ، ص 6 .

σ اللامركزية: تعني أن السلطات موزعة على جميع مستويات الهيكل التنظيمي بمعنى أن كل طبقة من المديرين لديها صلاحيات كبيرة . مثال ذلك أن يكون كل مدير له ميزانية محدودة و لكنه يتحكم فيها بما يراه مناسباً. اللامركزية تجعل القرارات سريعة و لكنها تجعل الرقابة أقل شدة .

σ الرسمية : يعني أن هناك قواعد دقيقة لكل عمل والحرية المعطاة للعاملين قليلة، الرسمية تكون هامة في المؤسسات كبيرة الحجم حتى يمكن التحكم في المؤسسة وهذا يجعل القرارات بطيئة و يقلل من القدرة على الإبداع.

ثانياً : أشكال الهيكل التنظيمي

هناك هياكل تنظيمية متعددة و لكننا سنتناول هنا الهياكل الأكثر شيوعاً:

- 1. الهيكل التنظيمي البسيط :** يتناسب هذا الهيكل المنظمات صغيرة الحجم ن التي تدار من قبل المالك الذي يمارس بنفسه كل الأعمال ، أو يشرف على عدة أشخاص غير متخصصين عادة من أفراد الأسرة لإنتاج سلعة أو تقديم خدمة، وفي هذا النوع من الهياكل التنظيمية لا يوجد تقسيم على أساس وظيفي أو على أساس المنتج.
 - 2. الهيكل التنظيمي الوظيفي :** يعتبر أكثر الهياكل شيوعاً ، وفيه يتم تجميع كافة الأنشطة المتخصصة في مجال معين من مجالات النشاط في وحدة إدارية واحدة تعكس وظيفة أساسية من وظائف المنظمة ، و يعكس هذا التقسيم مدى الاهتمام بالأنشطة الأساسية في المنظمات الإنتاجية ، وهي وظائف الإنتاج و التسويق ، و البحوث و التطوير ، والمالية ، والشراء ، و التخزين و الموارد البشرية ...¹
 - 3. الهيكل التنظيمي المصفوفي² :** يعتمد هذا النوع على وجود مدير مستقل لكل مشروع أو برنامج و يتبعه فريق عمل يتكون أعضاؤه من الوظائف المختلفة في المنظمة (التسويق ، المالية ، الموارد البشرية ...) و في هذه الحالة يخضع الأفراد إلى إشراف من جهتين وهما المدير الوظيفي للإدارة الأصلية و مدير المشروع في نفس الوقت .
- إذن يعتمد هذا الهيكل على استخدام فكرة التخصص الوظيفي و فكرة التخصص على أساس المشروع .

¹. منصور محمد إسماعيل العريفي، مرجع سبق ذكره ، ص ص 298-299

². سارة غضاب" اثر متغيرات البيئة الداخلية على عملية الابتكار - دراسة حالة المؤسسة المينائية بسكيكدة " رسالة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة أم البواقي ، 2013 ، ص 16.

4. **الهيكل التنظيمي الجغرافي:** و فيه يتم تجميع الأنشطة المتصلة بمنطقة جغرافية معينة في وحدة إدارية واحدة ، و يستخدم هذا التقسيم في المنظمات التي يشمل نشاطها مناطق جغرافية متعددة سواء داخل الدولة أو خارجها ، وعند الاهتمام بعملاء كل منطقة.¹

المطلب الثاني : تحديد الأهداف التفصيلية (التشغيلية) Operational Objectives

أولا : مواصفات الأهداف التشغيلية : حتى تكون مساهمة الأهداف التشغيلية في نجاح تطبيق

إستراتيجية فعالة و حقيقية ، يجب أن يتوافر لها العديد من المواصفات و التي نذكر منها مايلي²:

1. ارتباطها الوثيق بالأهداف الإستراتيجية:

فمثلا لو كان الهدف الاستراتيجي هو زيادة معدل العائد على الاستثمار من 15% إلى 20 % خلال السنوات الخمس القادمة، فان ذلك يحتاج إلى مجموعة من الأهداف التشغيلية على مستوى الإدارات والأقسام المختلفة، تحدد ما يجب على كل منها عمله سنويا ، للمساهمة الفعالة في انجاز وتحقيق هذا الهدف الاستراتيجي.

2. التكامل والتناسق :

وذلك التكامل والتناسق يكون على مستويات متعددة ، فالمستوى الراسي من التكامل والتناسق يعني أن هيكل الأهداف للمنظمة يسير طبقا للأساس الذي أعده بناء عليه الهيكل التنظيمي لهذه المنظمة. أما على المستوى التكامل الأفقي فان أهداف إدارات كالإنتاج ، والتسويق ، و التمويل ، و الأفراد ، والمشتريات ، لا يمكن حال من الأحوال فصل التداخل و التأثير المتبادل فيما بينها و بما يحقق - في النهاية - الأهداف الإستراتيجية العامة للمنظمة.

3. القابلية للقياس :

فالأهداف التشغيلية تحتاج بصورة ملحة، ولضمان نجاحها ومتابعتها ، إلى أن تكون قابلة للقياس قدر الإمكان.

4. مراعاة إعادة ترتيب هيكل الأهداف التشغيلية حسب درجة أهمية و أولوية كل منها للمنظمة ، والتوقيت المناسب للبدء بتنفيذه.

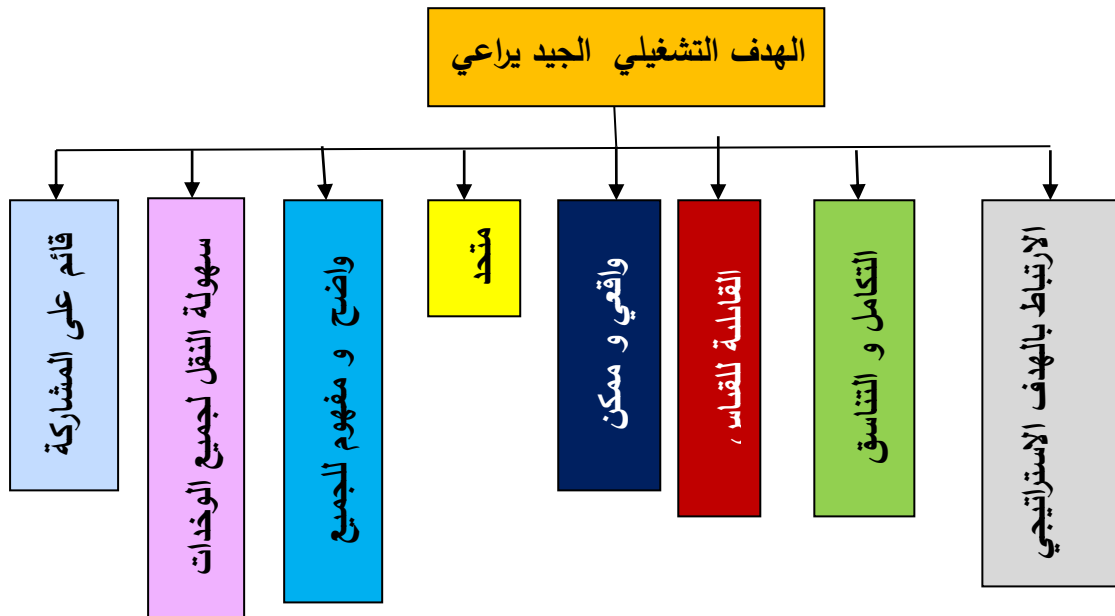
5. مناسبة لوضع التنظيم و إمكاناته ، أي واقعية و ممكنة.

¹ منصور محمد إسماعيل العريقي، مرجع سبق ذكره ، ص 301.

² محمد المحمدي الماضي " إدارة الإستراتيجية " جامعة القاهرة ، ط 12 ، مصر ، 2017، ص ص 278 - 280.

6. متحديّة و مستثيرة الهمم للنهوض و النمو المستمر للمنشأة.
 7. يمكن نقلها بسهولة لكافة أنحاء التنظيم.
 8. تتسم بدرجة عالية من الوضوح حتى يفهمها بسهولة كل فرد في التنظيم.
 9. تمكن من ربط الثواب و العقاب بدرجة النجاح أو الفشل في تحقيق هذه الأهداف.
 10. أن يشترك في صياغتها الأفراد الذين سوف يشاركون في تحقيقها.
- فإذا تم صياغة الأهداف التشغيلية ، بحيث تراعي هذه المواصفات ، فان جزءا كبيرا أو أساسيا من ضمان نجاح تطبيق الإستراتيجية سوف يكون قد تحقق.

شكل 2 مواصفات الهدف التشغيلي الجيد



المصدر : محمد المحمدي الماضي " إدارة الإستراتيجية " جامعة القاهرة ، ط 12 ، مصر ، 2017 ، ص 280 .

ثانيا : الفرق بين الأهداف الإستراتيجية (Strategic Objectives) والأهداف التشغيلية

يمكن تحديد أوجه الاختلاف بين الهدفين بشكل نسبي و ليس مطلق من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (2): المقارنة بين الأهداف الإستراتيجية و الأهداف التشغيلية

عوامل المقارنة	الأهداف الإستراتيجية	الأهداف التشغيلية
الوقت	خمس سنوات أو أكثر	اقل من سنة
التركيز	على مكانة المنظمة التنافسية	على نواحي الانجاز التي يجب ان تؤديها الوحدات و الأقسام الفرعية في السنة القادمة
الصياغة	عامة	محدودة و مرتبطة بالوظائف و الوحدات الفرعية
النطاق	المنظمة ككل	الأقسام و الوحدات الفرعية كل فيما يخصه
أمثلة لها	- زيادة الحصة السوقية للشركة - زيادة معدل العائد على الاستثمار - مضاعفة إيرادات المنشأة	نصيب الأقسام المختلفة و مساهمتها في تحقيق هذه الزيادة على مستوى سنوي

المصدر : محمد المحمدي الماضي ، مرجع سبق ذكره ، ص 279 .

المبحث الثالث: تنفيذ الإستراتيجية من خلال الإحاطة بقدرات القيادة وإعداد لسياسات اللازمة.

إن التنفيذ الجيد للإستراتيجية يتوقف على دور عملية التوجيه و القيادة اتلي تعتبر هي أساس المؤسسة و جوهر العملية الإدارية ، من خلال صياغتها للخطط و الرؤى المستقبلية والرسالة والأهداف ، وهي التي تسعى لرفع أداء المؤسسة من خلال رفع كفاءة الموارد البشرية والمادية والتقنية ونظم المعلومات.

المطلب الأول : القيادة الإستراتيجية

أولاً : مفهوم القيادة الإستراتيجية: قبل أن نتطرق مباشرة لتعريف القيادة الإستراتيجية نقوم بالتعريف بمصطلح القيادة .

1. تعريف القيادة: على الرغم من تعدد مفاهيم و تعاريف القيادة التي قدمها الباحثون ، إلا انه لا يوجد اتفاق على تعريف محدد للقيادة ، حيث يختلف تعريف كل باحث باختلاف الموضوع الذي يتناوله وعلى أساس هذا نأخذ عدة تعاريف للقيادة .

التعريف الأول : " قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة ، وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم و حفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية."¹

التعريف الثاني : " القيادة دور اجتماعي رئيسي يقوم به الفرد (القائد) أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة (الأتباع) و يتسم هذا الدور بأن من يقوم به له القدرة و القوة على التأثير في الآخرين و توجيه سلوكهم في سبيل بلوغ الهدف."²

أما التعريف الإجرائي للقيادة بأنها: فن التأثير على الآخرين لتحقيق الأهداف الموضوعية طوعا وليس بالإكراه. ونرى بأنه مهما تعددت التعاريف واختلاف مفاهيم القيادة فلا بد أن يتوفر في هذه الأخيرة العناصر التالية (وجود قائد ، وجود جماعة ، وجود هدف).

2. تعريف القيادة الإستراتيجية:

تعد القيادة الإستراتيجية عصب المنظمة ، وقد اختلفت وجهات نظر المهتمين والباحثين بموضوع القيادة الإستراتيجية حول تعريف مفهوم القيادة الإستراتيجية وفيما يأتي بعض التعريفات الخاصة بالقيادة الإستراتيجية

¹. محمد ابراهيم حسن الحليمي " درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للتخطيط الاستراتيجي و علاقتها بتنمية المهارات القيادية لدى معلميه" رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة التربوية ، الجامعة الإسلامية ، -غزة - فلسطين، 2017، ص 10 .
². برهان الدين حسين السامرائي " دور القيادة في تطبيق أسس و مبادئ إدارة الجودة الشاملة " مشروع بحث مقدم للتسجيل في درجة ماجستير في ادارة الأعمال ، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي - مملكة المتحدة - 2012، ص ص 101-102.

التعريف الأول : "هي القدرة على توضيح الرؤية الإستراتيجية للمنظمة بشكل تام أو جزء منها ، فضلا عن القدرة على تحفيز الآخرين ودفعهم إلى الإيمان بها وفهمها".¹

التعريف الثاني : " القدرة على التوجه الاستراتيجي بالمؤسسة ، وبناء رؤية حاملة ، وحشد كافة الموارد و الأعضاء لتحقيق تلك الرؤية، بما يضمن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة".²

يمكن تعريف القيادة الإستراتيجية إجرائيا بأنها القدرة على تحليل البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة، وتوجيه جهود الأفراد و فرق العمل نحو رؤية إستراتيجية واضحة و محددة.

3. مهارات القيادة :

هذه المهارات هي :³

✚ **المهارة الفنية:** وهي أن يكون القائد مجيدا لعمله متقنا إياه، ملما بأعمال مرؤوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤديونها ، عارفا لمراحلها و علاقاتها و متطلباتها ، كذلك أن يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها ومدركا و عارفا للطرق والوسائل المتاحة و الكفيلة بانجاز العمل.

✚ **المهارة الإنسانية :** ويعني بها المقدرة على تفهم سلوك العاملين و علاقاتهم و دوافعهم ، وكذا العوامل المؤثرة على سلوكهم ، لان معرفته بأبعاد السلوك الإنساني يمكنه من فهم نفسه أولا ومن ثم معرفة مرؤوسيه ثانيا وهذا يساعد على إشباع حاجات التابعين، وتحقيق الأهداف المشتركة.

✚ **المهارة التنظيمية :** وهو أن ينظر القائد للمنظمة على أساس على أنها نظام متكامل، ويفهم أهدافها و أنظمتها و خططها ، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات ، وكذا تنظيم العمل و توزيع الواجبات و تنسيق الجهود و يدرك جميع اللوائح والأنظمة.

¹. محي الدين حسن العجمي "علاقة القيادة الإستراتيجية في تعزيز شفافية الادارة لدى قوى الامن الفلسطيني" رسالة ماجستير غير منشورة في تخصص القيادة و الإدارة ، جامعة الاقصى ، فلسطين، 2017، ص 23 .

². ابراهيم الزهراني " القيادة الإستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات علم التنظيمي - دراسة ميدانية بجامعة أم القرى "المجلة الدولية للأبحاث التربوية ، مج 42، ع 2 ، جامعة الإمارات ، الإمارات العربية المتحدة، 2018، ص 207.

³. برهان الدين حسين السامرائي، مرجع سبق ذكره ص ص 105 - 106.

✚ **المهارة الفكرية** : وهي أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل و الاستنتاج بالمقارنة ،

وكذلك تعني المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين ، وكذا أفكار تغيير المنظمة و تطويرها حسب متطلبات العصر والظروف.

المطلب الثاني : وضع (صياغة) السياسات (Policies)

1. مفهوم السياسات :

إن السياسة هي احد المفاهيم الإدارية التي تتطوي على أرشاد متخذي القرار في المنظمة و تحكم تنفيذ الأعمال وتساهم في تنظيم العلاقات الداخلية والخارجية للمنظمة. وهناك العديد من التعاريف لكلمة "سياسة "

التعريف الأول : " قرار معلوم اتخذ مسبقا ليصبح معيارا للتطبيقات الإدارية و مرشدا للمديرين في اتخاذ قرارات إدارية لاحقة."¹

التعريف الثاني : " هي مجموعة المبادئ والقواعد و الاتجاهات العريضة التي تسهل الوصول إلى الأهداف المنشودة وبذلك فان السياسات تضع أطرا لحركة العمل وأساليب للوصول إلى الأهداف المرسومة ."² أما التعريف الإجرائي للسياسات فهي مرشد وموجه لصانع القرار لمساعدته في تحقيق الأهداف المرسومة بنجاح وقد تكون مكتوبة أو غير مكتوبة .

2. خصائص السياسة:

حتى تكون السياسة فعالة ناجحة يتعين أن تتسم بالخصائص التالية :³

σ **المرونة**: بحيث تحقق السياسة ليس فقط درجة من حرية التصرف بل أيضا توازنا معقولا بين الثبات و

المرونة. فكلما تتغير الظروف يجب أن تتغير السياسات أيضا. وفطنة و حكمة الإدارة هي التي تحدد هذه الدرجة المناسبة من التوازن.

σ **الشمول** : بحيث تغطي السياسة أي عارض خلال تنفيذ الخطط و تتوقف درجة الشمول على إطار أو

مجال العمل الذي تنظمه السياسة وتسيطر عليه، فكلما اتسع زادت درجة شمول السياسة . وإذا انصبت

¹. محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 152.

². بلال خلف السكارنة ، مرجع سبق ذكره ، ص 70.

³. محمد الصيرفي، مرجع نفسه، ص ص 154 - 156.

السياسة على مجالات نشاط محدودة . مثل سياسة اختيار و تعيين العاملين، فيجب أن تشمل أيضا العلاقات العامة مع مصادر الحصول على العمالة، وكالات الإعلان، و الصحافة.

σ التنسيق : بحيث تساعد السياسة على تنسيق أنشطة الوحدات التنظيمية الفرعية ذات العلاقات

التبادلية . وإلا مالت وحدة لا تبلغ أهدافها الضيقة دون النظر للأهداف الرئيسية العامة والتي تشترك كل الوحدات في السعي لبلوغها.

σ التوافق : مع قيم ومصالح المجتمع ، مع المسؤولية الاجتماعية للمنظمة ، ومع قوانين العمل القائمة ،

فمثلا لا يتفق الكاتب مع سياسات الأفراد في بعض المنظمات مثل قيام سياسة الاختيار على مبدأ التمييز ضد اختيار و تعيين الفتيات والنساء في الوظائف التي يصلح لها . و ما تتضمنه سياسة التدريب مع تحجيم الفرص التدريبية التي تتاح لهن. و مثل أن تتضمن سياسة الترقية تحديد فرص الترقى أمامهن للمناصب الرئاسية بشكل مطلق . كذلك لا تعد سياسة الأجور عملية أو مناسبة إذا تضمنت قواعد تقضي بتقرير أجور نقل عن الحد الأدنى للمستوى المعيشي اللائق بالموظف .

σ الوضوح والدقة : حيث يجب أن تكون السياسة مكتوبة بوضوح و دقة . أما الوضوح فيجعلها مفهومة

بشكل موحد للعاملين على اختلاف مستوياتهم . وأما الدقة فتضمن ألا يلتبس الأمر عليهم فيرجعون باستمرار للإدارة العليا . ويجب أن تحدد السياسة الهدف الذي يتوجه إليه النشاط الذي تحكمه، و تحدد و تعرف الطرق و الأنشطة المناسبة و مجال حرية التصرف المسموح بها لمن يسترشدون بهذه السياسة.

σ العملية: بحيث يمكن تطبيقها في ظل المتغيرات والقيود المؤثرة تكنولوجيا و ماليا وبشريا و اقتصاديا.

المبحث الرابع : تنفيذ الإستراتيجية من خلال وضع البرامج والموازنات وتطوير إجراءات التنفيذ.

تعتبر البرامج خطط تنفيذية تحتوي على مجموعة من الأنشطة لتحقيق هدف معين . بعد تحديد الأهداف

التشغيلية داخل المؤسسة و تحديد السياسات الإدارية التي تحدد القيود و النطاق المفروض على الممارسة

الإدارية أثناء تطبيق الإستراتيجية فمن الأمور المهمة التي يجب انجازها أيضا في حالة تطبيق الإستراتيجية

وضع موازنات مالية. ويمان السياسات ترشد المديرين والمرؤوسين في تنفيذ عملهم، فهي تحدد لهم مايجب عمله

وما لا يجوز عمله ولكن لا تذكر الخطوات التفصيلية للطريق التي يتم بها التنفيذ ، وهذا مايسمى بالإجراءات.

المطلب الأول : وضع البرامج التنفيذية

1. تعريف البرامج (Programs) :

هناك عدة تعاريف للبرامج:

التعريف الأول : " خطة مصغرة لانجاز مهمة تحتوي على أهداف و سياسات و إجراءات و مستلزمات تنفيذ و موازنة إضافة إلى مخرجات محددة ".¹

التعريف الثاني : " تعتبر البرامج خطط تنفيذية يتم تصميمها متضمنة مجموعة من الأنشطة لتحقيق هدف معين، وينتهي البرنامج بمجرد تحقيق هذا الهدف، فالبرنامج خطة مؤقتة تستخدم لمرة واحدة."²
أما التعريف الإجرائي للبرامج فهي خطط تنفيذية ، توضح العمليات الأساسية والتفصيلية الواجب تنفيذها، مع تحديد الوقت المتوقع لإنهاء كل عملية.

2. خصائص البرامج:

ويتميز البرنامج بالخصائص التالية:³

- تجانسه مع البرامج الأخرى ضمن الهدف الفرعي.
- معبر عن حاجات الفئة المستفيدة.
- أهدافه قابلة للقياس و المتابعة.
- ارتباطه بفترة زمنية محددة للتنفيذ.
- وضوح مسؤوليات من يقوم بتنفيذه.

3. عناصر البرامج التنفيذية:

يجب أن تتضمن البرامج التنفيذية عدة عناصر أهمها:⁴

- ◆ طريقة التنفيذ.
- ◆ مؤشر الأداء (النواتج المتوقعة).
- ◆ مسؤولية التنفيذ (من سيؤدي العمل ؟) .
- ◆ تحديد المدة الزمنية للتنفيذ.

¹ . بلال خلف السكارنة ، مرجع سبق ذكره ، ص 73.

² . اياد علي يحيى الدجني " واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة" رسالة ماجستير في الإدارة التربوية ، كلية التربية، الجامعة الإسلامية - غزة - فلسطين، 2006، ص 66.

³ . موسوعة مقالات مهارات النجاح ، الخطة التنفيذية انظر

⁴ . اياد علي يحيى الدجني، مرجع سبق ذكره، ص 66.

◆ التكلفة المتوقعة.

◆ المتابعة والمراجعة النهائية.

المطلب الثاني : وضع الموازنات المالية.

1. مفهوم الموازنات (Budgets) :

وهناك العديد من التعاريف لكلمة "موازنة "

التعريف الأول : " هي الخطة المالية التي تمتد على سنة كاملة (وربما أكثر) ولكن في الغالب سنة واحدة و

تدرج فيها تقديرات المصروفات و الإيرادات خلال هذه الفترة ."¹

التعريف الثاني : " هي خطة مالية تحدد مقدما الموارد اللازمة لتنفيذ الأنشطة المختلفة و لتحقيق الأهداف

المطلوبة خلال فترة زمنية قادمة."²

التعريف الثالث : " هي خطة مالية تغطي فترة زمنية محددة، وهي توضح الكيفية التي يتم الحصول بموجبها

على الأموال المطلوبة و كيفية توزيعها على الاستخدامات المختلفة."³

أما التعريف الإجرائي للموازنات فهي وثيقة مالية مكتوبة أرقامها تقديرية تتعلق بسنة مالية قادمة تمثل تقديرات

للإيرادات و المصروفات.

2. العناصر الأساسية للموازنة :

يمكن تحديد العناصر الأساسية للموازنة:⁴

- الموازنة خطة تعتمد على تحلي الموقف المالي الحالي و تطوراته في المستقبل القصير المدى.
- الموازنة خطة مالية تنفيذية تلبى احتياجات المنظمة من السلع و الخدمات و تؤمن تدفق الأموال لها
- الموازنة محكومة بمدى زمني محدد على العموم سنة واحدة.
- الموازنة بما تحتويه من جداول تفصيلية للنفقات و الإيرادات توفر السبل الكفيلة لتسهيل عملية الرقابة على سلامة التصرف بأموال المنظمة.

¹ . بلال خلف السكارنة ، مرجع سبق ذكره ، ص74.

² . ابراهيم محمد سليمان الشيخ عيد " مدى فاعلية الموازنات كأداة للتخطيط و الرقابة في بلديات قطاع غزة " رسالة ماجستير في المحاسبة و التحويل ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية - غزة - فلسطين، 2007، ص 28 .

³ . اياد علي يحيى الدجني، مرجع سبق ذكره، ص 66.

⁴ . بلال خلف السكارنة ، مرجع سبق ذكره ، ص 74 .

3. أهمية و مزايا الموازنات : أصبحت الموازنات عصب التخطيط المالي الذي تقوم به الإدارة الفاعلة من اجل المحافظة على مواردها من الهدر والرقابة عليها . ويمكن ايجاز أهم هذه المميزات فيما يأتي:¹
- الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.
 - دفع المديرين للتخطيط .
 - أداة للتنسيق .
 - أداة للاتصال .
 - وسيلة للتحفيز .

المطلب الثالث: تطوير إجراءات (Procedures) التنفيذ

يراد بالإجراءات مجموعة الخطوات المتتالية اللازمة لإتمام عمل معين ابتداء من نقطة بدايته و حتى نهايته وتقتضي هذه الإجراءات إلى تحديد مايلي:²

- أسلوب تحديد العمل .
 - الجهة المسؤولة عن تنفيذه.
 - المدة الزمنية اللازمة لتنفيذ كل خطوة ومن ثم العمل برمته.
 - مصادر القرار الرئيسية.
- وقد تكون هذه الإجراءات بسيطة أو معقدة طويلة أو قصيرة حسب طبيعة كل عمل وتخضع جميعها للشروط التالية لكي تعطي نتائجها المرجوة.
- سهولة الفهم بسيطة التشكيل لكي تسمح لكل العاملين و المعنيين بها التعامل بها بايجابية و فعالية.
 - واضحة ومنظمة و معروضة على الجميع مكتوبة بأسلوب دقيق لا لبس فيه.
 - قابلية للتعديل و متفاعلة مع الواقع المتغير و تستوعب المستجدات.
 - تستقطب رضا العاملين وتأييدهم وإلا قاوموها بشتى السبل.
 - منسجمة و متكاملة بعضها مع البعض الآخر وذلك من خلال الربط المحكم بين خطواتها السابقة واللاحقة على مستوى الإجراء وبين إجراء آخر على مستوى العمل الجماعي.
 - تساعد على تقييم الأداء في المنظمة.
- وتعطي الإجراءات انسيابية سريعة وسهلة لأعمال المنظمة من خلال ما تقدمه من المزايا التالية:

¹ . ابراهيم محمد سليمان الشيخ عيد، مرجع سبق ذكره، ص 32

² . بلال خلف السكارنة ، نفس المرجع ، ص ص 71- 72 .

- اختصارها للجهد والوقت.
 - تمنع التضاد و التقاطع بين الأعمال المختلفة.
 - تخلق ارتياحا لدى العاملين في ظل وضوح المهام المطلوب منهم أداءها.
 - تعمل على سيادة روح التعاون و التفاعل البناء بين العاملين وذلك من خلال ما تخلقه من تشابكات منتظمة بين الأعمال.
 - تجنب المنظمة الإخفاقات و ذلك عن طريق إظهارها للخطأ و موقعه و طبيعته على خارطة الإجراءات مما يسهل معالجته حالاً.
 - تساعد على بناء القدرات الوظيفية لإتاحة الفرصة أمام كل موظف أن يتخصص بمهام واضحة ترفعه للإبداع وزيادة المهارات.
- ورغم الايجابيات الكثيرة للإجراءات يجب على الإدارة الانتباه إلى سلبياتها و على رأس ذلك خلقها رقابة صارمة في العمل وميل الموظفين إلى مقاومة أي تغيير فيها مما يستلزم على الإدارة ملاحظة ذلك و إيجاد السبل اللازمة لتبديد هذه السلبيات من خلال أنظمة الحوافز وإجراء التعديلات المرتبطة في ضوء بناء الآراء المؤيدة للتطوير والتجديد.

خلاصة الفصل :

على ضوء ما سبق ، يتبين بأن التخطيط الاستراتيجي أصبح أكثر من ضرورة من أجل رفع مستوى التعليم العالي وكفاءته على مستوى الجامعات الجزائرية والتأكد من تحقيق هذه الأخيرة لأهدافها الموضوعية. وكذلك من أجل إيصال مؤسسات التعليم العالي بمصاف الجامعات العالمية المشهورة بجودة التعليم وإعادة الاعتبار للشهادات الجامعية الجزائرية على المستوى العربي والأجنبي.

ان مفهوم التخطيط الاستراتيجي واسع ومعقد نظرا لارتباطه بالمستقبل الذي يتسم بالديناميكية و سرعة التغيير المستمر وتفاعله مع البيئة الخارجية إضافة إلى ذلك يمكن القول بأن مرحلة تنفيذ الإستراتيجية (التخطيط الاستراتيجي) تعتبر من أهم مراحل الإدارة الإستراتيجية.

ومما سبق ذكره وبعد التعرف على الإطار النظري لتنفيذ التخطيط الاستراتيجي يمكن التطرق إلى الفصل الموالي الذي سنتناول فيه الإطار التطبيقي المتمثل في دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

الفصل الثاني

الجانب التطبيقي

دراسة حالة جامعة محمد بوضياف - مسيلة -

تمهيد :

بعد أن تطرقنا للجزء النظري لهذه الدراسة والمتمثل في فصل واحد نقوم في هذا الجزء التطبيقي بإسقاط الجانب النظري على الواقع ، من خلال دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة لموضوع فعالية تنفيذ التخطيط الاستراتيجي.

وتعتبر جامعة محمد بوضياف بالمسيلة من أوائل الجامعات الجزائرية التي سارعت إلى تطبيق التخطيط الاستراتيجي ، وذلك لأول مرة منذ إنشائها .

وفي هذا الإطار سوف نعالج هذا الفصل من خلال المباحث التالية :

المبحث الأول : التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني : الإجراءات التنفيذية للمخطط الاستراتيجي (2022/2017) لجامعة المسيلة

المبحث الثالث: مجال الدراسة.

المبحث الثالث: عرض النتائج وتحليلها.

المبحث الأول : التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

لقد أصبحت الجامعة اليوم تحتل مكانة مرموقة في أي مجتمع باعتبارها قاطرة التنمية ، وهي المسؤولة الأولى عن إعداد الكوادر البشرية ذات المهارات العلمية والمؤهلة لتنمية المعرفة لخدمة الاحتياجات الاجتماعية والضرورية لإحداث التقدم العلمي و الاجتماعي.

المطلب الأول : نبذة تاريخية عن جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 196/2000 المؤرخ في 23 ربيع الثاني عام 1421 والموافق 25 يوليو سنة 2000 الذي يحدد كفايات الاستعمال المباشر للمداخل الناتجة من نشاطات المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي و المهني. يرسم ما يأتي:¹

المادة الأولى: تحقيقا للمادة 38 من القانون 99 - 05 المؤرخ في 18 ذي الحجة عام 1419 والموافق ل 4 ابريل سنة 1999 يهدف هذا المرسوم إلى تحديد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بسيره وتنظيمها.

المادة 2 : الجامعة مؤسسة عمومية ذات طابع علمي و ثقافي ومهني تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.

المادة 3 : تنشأ الجامعة بمرسوم تنفيذي بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي و البحث العلمي و توضع تحت وصايته .

- يحدد مرسوم إنشاء الجامعة ، مقرها وعدد الكليات والمعاهد التي تتكون منها واختصاصها.
- يتم تعديل تشكيلة الجامعة حسب الأشكال نفسها.
- يمكن أن تكون للجامعة ملحقات تنشأ بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالتعليم العالي و وزير المالية.

أولا : نشأة وتطور جامعة محمد بوضياف بالمسيلة :²

نشأت جامعة محمد بوضياف بالمسيلة كأول نواة بمعهد وطني للتعليم العالي في الميكانيكا بموجب مرسوم رقم 85-169 مؤرخ في 18 يونيو سنة 1985 لتكوين تقنيين ساميين في الهندسة الميكانيكية ثم التكوين لنيل شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية DEUA وبعدها تكوين المهندسين.

تعززت نشأة الجامعة بتحويل مدرسة التكوين في التسيير والتقنيات الحضرية بالمدينة المنشأة بموجب مرسوم 81-278 مؤرخ في 17 اكتوبر 1981 ، حسب مرسوم التحويل رقم 268-86 مؤرخ في 04/11/1986

¹. المرسوم التنفيذي رقم 196/2000 المؤرخ في 25 يوليو سنة 2000 ،الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 45.

².. مجلة الجامعة ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، ع 2 ، 2017، ص 3 . انظر

- 1989 تعززت نشأة الجامعة أيضا بإنشاء المعهد الوطني للتعليم العالي في الهندسة المدنية بموجب مرسوم تنفيذي رقم 89-49 مؤرخ في 11 افريل 1989 للتكوين في DEUA ، وتكوين المهندسين لتصبح نواة الجامعة تظم معهدين وطنيين في التعليم العالي ومدرسة التسيير والتقنيات الحضرية تابعة للمعهد الوطني للتعليم العالي في الهندسة المدنية .
- 1989 تم فتح دائرة العلوم الاقتصادية للتكوين في المحاسبة والضرائب وتسيير الإنتاج والمخزون تابعة لمعهد الهندسة الميكانيكية للتكوين في DEUA .
- 1991 تم فتح تخصصات في العلوم التجارية حسب القرار رقم 09 مؤرخ في 1991/03/31 .
- 1995 تم فتح دائرة الفيزياء للتكوين DES في الفيزياء الصلبة بقرار مؤرخ في 1995/07/13 ثم التكوين في الفيزياء النظرية في سنة 1998 بموجب قرار رقم: 98 مؤرخ في 1998/06/18- .
- 1997 تم فتح دائرة الإعلام الآلي بموجب قرار مؤرخ في 1997/08/19 تابع لمعهد الهندسة الميكانيكية، ثم دائرة علوم قانونية وإدارية ودائرة لغة وأدب عربي بموجب مقرر رقم 01 مؤرخة في 1998/08/19 تابعتين لمعهد الهندسة الميكانيكية .
- 1998 تم فتح دائرة الخدمة الاجتماعية بموجب قرار رقم: 98 مؤرخ في 1998/06/18 .
- 1999 تم فتح دائرة الإلكترونيك بموجب قرار مؤرخ في 1999/12/06 تابع لمعهد الهندسة الميكانيكية .
- 2001 نشأت جامعة المسيلة بموجب مرسوم تنفيذي رقم: 01-274 مؤرخ في 30 جمادي الثانية عام 1422 الموافق 18 سبتمبر سنة 2001 وتضم أربع كليات وهي :كلية العلوم والهندسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، كلية الحقوق ، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية .
- 2004 عدلت نشأة الجامعة بموجب مرسوم تنفيذي رقم: 04-264 مؤرخ في 13 رجب 1425 الموافق 29 غشت سنة 2004 وأصبحت تتكون من الكليات والمعاهد التالية :كلية العلوم وعلوم الهندسة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، كلية الحقوق ، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، معهد تسيير التقنيات الحضرية -
- 2012 عدلت نشأة الجامعة مرة أخرى بمرسوم تنفيذي رقم: 12-361 مؤرخ في 22 ذي القعدة 1433 الموافق 08 أكتوبر سنة 2012 وأصبحت تتكون من الكليات والمعاهد التالية :كلية العلوم ،كلية الرياضيات والإعلام الآلي، كلية التكنولوجيا ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كلية

الآداب واللغات ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، معهد تسيير التقنيات الحضرية، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

ثانيا: موقع ومساحة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة :¹

تقع جامعة محمد بوضياف في وسط مدينة عاصمة الولاية المسيلة في وسط نسيج عمراني هام بمحاذاة الطريق الوطني رقم 60 الرابط بين المسيلة و الجزائر العاصمة مرورا بمدينة حمام الضلعة .
تتربع على المساحة التالية :

الجامعة المركزية و تقدر مساحتها ب : 53 هكتار .
القطب الجامعي وتقدر مساحته ب : 105 هكتار .

المطلب الثاني: الهيكل (البنية) التنظيمي لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة

يتكون الهيكل التنظيمي للجامعة* من رئيس الجامعة الذي يعين بمرسوم تنفيذي بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي ، ويتم تعيينه من بين الأساتذة ذوي رتبة استاذ تعليم عالي ويقوم بمساعدته مديرية الجامعة المشكلة من اربع (4) نيابات المديرية و يشرح الهيكل التنظيمي من خلال مايلي:"

أولا : نيابات مديرية الجامعة ²

بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 03 - 279 المؤرخ في 24 جمادي الثانية عام 1424 الموافق ل 23 غشت سنة 2003 الذي يحدد مهام الجامعة و القواعد الخاصة بتنظيمها و سيرها .

1. نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات:

وتشمل المصالح الآتية:

- مصلحة التعليم والتدريب و التقييم.
- مصلحة التكوين المتواصل.
- مصلحة الشهادات و المعادلات.

2. نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي لما بعد التدرج والتأهيل الجامعي و البحث العلمي:

وتشمل المصالح الآتية:

¹ . احمد بوحفص "اشكالية تمويل الاستثمار في رأس المال الفكري في جامعة المسيلة"، رسالة ماستر أكاديمي في علوم التسيير ، جامعة المسيلة ، 2017 ، ص 44.

• الهيكل التنظيمي للجامعة موجود بالملحق

² . قرار وزاري مشترك مؤرخ في 24 غشت 2004 . الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 62

- مصلحة التكوين لما بعد التدرج و ما بعد التدرج المتخصص.
- مصلحة التأهيل الجامعي.
- مصلحة متابعة أنشطة البحث و تثمين نتائجه.

3. نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية و التعاون والتنشيط و الاتصال والتظاهرات العلمية:
وتشمل المصالح الآتية:

- مصلحة التبادل ما بين الجامعات و التعاون والشراكة.
- مصلحة التنشيط و الاتصال والتظاهرات العلمية .

4. نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه:
وتشمل المصالح الآتية:

- مصلحة الإحصاء و الاستشراف.
- مصلحة التوجيه و التعليم.
- مصلحة متابعة برامج البناء وتجهيز الجامعة.

ثانيا : الأمانة العامة¹

تشمل الأمانة العامة التي يلحق بها مكتب التنظيم العام ومكتب الأمن الداخلي المديرية الفرعية الآتية:

- المديرية الفرعية للمستخدمين و التكوين.
- المديرية الفرعية للمالية و المحاسبة.
- المديرية الفرعية للوسائل و الصيانة.
- المديرية الفرعية لأنشطة العلمية و الثقافية و الرياضية.

1. المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين

وتشمل المصالح الآتية:

- مصلحة مستخدمى الاساتذة.
- مصلحة الموظفين الاداريين و التقنيين و أعوان المصالح.
- مصلحة التكوين وتحسين المستوى و تجديد المعلومات.

¹. قرار وزاري مشترك مؤرخ في 24 غشت 2004. مرجع سبق ذكره.

2. المديرية الفرعية للمالية و المحاسبة

وتشمل المصالح الآتية:

- مصلحة الميزانية و المحاسبة.
- مصلحة تمويل أنشطة البحث.
- مصلحة مراقبة التسيير و الصفقات.

3. المديرية الفرعية للوسائل والصيانة

وتشمل المصالح الآتية:

- مصلحة الميزانية و الجرد.
- مصلحة النظافة و الصيانة.
- مصلحة مراقبة الأرشييف.

4. المديرية الفرعية لأنشطة العلمية و الثقافية والرياضية

وتشمل المصالح الآتية:

- مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية.
- مصلحة الأنشطة الرياضية و الترفيهية.

ثالثا : المكتبة المركزية¹

وتشمل المصالح الآتية:

- مصلحة الاقتناء.
- مصلحة المعالجة.
- مصلحة البحث الببليوغرافي.
- مصلحة التوجيه.

رابعا : الكليات و المعاهد²

¹. قرار وزاري مشترك مؤرخ في 24 غشت 2004. مرجع سبق ذكره

². قرار وزاري مشترك مؤرخ في 24 غشت 2004. مرجع نفسه.

تتوفر جامعة محمد بوضياف بالمسيلة على سبع كليات و معهدين وهم:

- σ كلية الرياضيات و الإعلام الآلي.
- σ كلية التكنولوجيا.
- σ كلية العلوم.
- σ كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير.
- σ كلية الآداب و اللغات.
- σ كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية.
- σ كلية الحقوق و العلوم السياسية.
- σ معهد العلوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية.
- σ معهد تسيير التقنيات الحضرية.

خامسا : الهيئات العلمية للمؤسس الجامعية ¹

أولا :مجلس الإدارة:

المجلس هو هيئة إدارية يتشكل من الوزير المكلف بالتعليم العالي أو ممثله، رئيسا. إضافة إلى كل من:

✚ ممثلين عن القطاعات التالية:

- * وزارة المالية،
- * وزارة التكوين المهني،
- * السلطة من الخدمة العامة،
- * السلطة للبحوث العلمية،
- * وزارة التربية ،
- * وزارة العمل،
- * وزارة الصحة،
- * وزارة التجارة،
- * وزارة الزراعة،
- * وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،
- * وزارة العدل،

¹ . موقع جامعة سعيدة. انظر [https:// www.univ – saida.dz/ar](https://www.univ-saida.dz/ar) (16:15 / 12/08/2020)

* وزارة الأشغال،

✚ من الأعضاء المنتخبين:

* ممثل مدرس في كلية العلوم الزراعية والعلوم البيطرية،

* ممثل مدرس في كلية العلوم والهندسة،

* ممثل مدرس في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية،

* اثنان من ممثلي الموظفين الإدارية والفنية والخدمية (ATS)

* ممثلين اثنين من الطلاب.

✚ أعضاء من استشاري:

* رئيس الجامعة،

* العمداء،

* نواب الرئيس،

* الأمين العام،

* رئيس المكتبة المركزية.

ثانيا : المجلس العلمي يتألف من:

* رئيس الجامعة،

* نواب الرئيس،

* العمداء،

* رؤساء المجالس العلمية للكليات،

* مديري وحدات البحث، إن وجدت،

* رئيس المكتبة المركزية،

* اثنان من الممثلين المنتخبين من قبل أعضاء هيئة التدريس من المدرسين،

* عضوان الخارجية الذين هم المعلمين الذين ينتمون إلى جامعات أخرى.

المبحث الثاني : الإجراءات التنفيذية للمخطط الاستراتيجي (2017/2022) لجامعة المسيلة

تسعى جامعة محمد بوضياف بالمسيلة إلى التميز والريادة في مجال برامجها الأكاديمية الداعمة للعملية التعليمية وتطوير منظومتها الداخلية و علاقاتها الخارجية في ظل رؤية الجامعة 2022 ، وكما اعتمدت إدارة الجامعة على هذا المخطط الاستراتيجي كونه يدخل ضمن عملية عصرنة تسيير المؤسسة بتحديد الأهداف العامة و الأهداف الخاصة في كل محور من المخطط وتنفيذ ومتابعة مدى تجسيدها خلال مدتها الزمنية المخطط له. كما اختارت إدارة الجامعة أربعة مجالات (مواضيع) رئيسية هم : التكوين ، البحث ، الحياة الجامعية ، الحوكمة.

المطلب الأول : مجال التكوين والبحث العلمي

أولاً : مجال التكوين (Training)

1. قام فريق عمل (التكوين) بتطوير التحليل على 04 محاور رئيسية :

▽ التعريف بعرض التكوين و قيادته.

▽ مراقبة الطالب خلال تكوينه.

▽ تقييم ومراجعة التعليم.

▽ مراقبة معارف و تعلم الطلبة.

2. الأهداف العامة و الخاصة للتكوين :يمكن تحديد الأهداف العامة والخاصة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (3): الأهداف العامة و الخاصة للتكوين.

الأهداف الخاصة	الأهداف العامة
(OS1): تحسين العلاقة بين الثانوية والجامعة. (OS2): تكوين بداعوجي للأساتذة. (OS3): ضرورة إدماج المهنيين في التكوين. (OS4): تقوية التريصات و الأعمال التطبيقية. (OS5): التكوين من خلال البحث.	F1 : ضمان تكوين جامعي ذا جودة عالية
(OS1): تشجيع استعمال القاعدة الرقمية. (OS2): توجيه الطالب الجامعي لان يكون منتجا للمعرفة. (OS3): تأسيس التعليم الذاتي و التقييم الذاتي.	F2 : إدماج المناهج التعليمية الحديثة

(OS4): ترقية استخدام مناهج فعالة للتعليم. (OS5): ترقية البداغوجيا الرقمية.	
(OS1): تكييف مراحل التكوين مع متطلبات الواقع الاجتماعي و الاقتصادي. (OS2): خلق تكوينات تطبيقية تتماشى مع خصوصيات المنطقة. (OS3): تقوية دور المتدخلين: الحاضنات ، مراقبي الشغل.	F3 : تكييف طلبات التكوين مع المحيط الاقتصادي
(OS1): تتمين شهادات ذات الطابع المهني للجامعة أمام الطلبة و قطاعات العمل. (OS2): ترقية البناء المشترك لمجالات التكوين مع المؤسسات الوطنية و الدولية.	F4 : إعطاء أولوية التكوينات المهنية على حساب التكوينات ذات الطابع الأكاديمي

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على المخطط الاستراتيجي لجامعة المسيلة (2022/2017)

ثانيا : مجال البحث (Research) العلمي

1. قام فريق عمل (البحث) بتطوير التحليل على 04 محاور رئيسية :

∇ تحسين العنصر البشري.

∇ ترقية مواد البحث العلمي.

∇ تكييف محاور البحث العلمي مع المحيط الاجتماعي و الاقتصادي .

∇ تكافل مدارس الدكتوراه مع توجهات المخابر.

2. الأهداف العامة و الخاصة للبحث العلمي :يمكن تحديد الأهداف العامة والخاصة من خلال الجدولين

التاليين:

الجدول رقم (4):الأهداف العامة و الخاصة للبحث العلمي (البحث).

الأهداف الخاصة	الأهداف العامة
(OS1): تنظيم البحث العلمي. (OS2): تحسين التسيير الإداري للبحث العلمي . (OS3): إعداد سياسة صيانة التجهيزات. (OS4): إعداد سياسة تكوين و تحسين أداء العاملين في المخابر. (OS5): رؤية و تتبع خبرة مخابر البحث العلمي .	F1 : تنظيم و تسيير البحث العلمي
(OS1): تعميم الشراكة جامعة - مؤسسة لتطوير محاور البحث العلمي المشتركة. (OS2): تقوية حضور الجامعة في الأوساط الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية.	F2 : تطوير وتكييف محاور البحث العلمي بالمحيط الاجتماعي الاقتصادي

F3 : تقييم و نشر نتائج البحث العلمي	(OS1): تقييم و تسهيل عملية نشر نتائج البحث العلمي. (OS2): سياسة التوثيق في خدمة البحث العلمي.

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على المخطط الاستراتيجي لجامعة المسيلة (2022/2017)

الجدول رقم (5): الأهداف العامة و الخاصة للبحث العلمي (العلاقات الخارجية)

الأهداف العامة	الأهداف الخاصة
F1 : إنشاء شبكات التعليم و البحث على المستوى الدولي	(OS1): تطوير التكوين المفتوح عن بعد. (OS2): تقوية تنقل الطلبة و الأساتذة الباحثين إلى الخارج و استقبال الأساتذة المدعوين . (OS3): تطوير قدرة الجامعة في مجال تركيب المشاريع الدولية.
F2 : تشجيع تسجيل الطلبة في الأطوار المختلفة للتكوين	(OS1): تشجيع التعاون مع اللجنة الأوروبية . (OS2): تشجيع التعاون مع الدول العربية ، الإفريقية ، الآسيوية و الأمريكية.

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على المخطط الاستراتيجي لجامعة المسيلة (2022/2017)

المطلب الثاني : مجال الحياة الجامعية والحوكمة

أولا : مجال الحياة الجامعية (Life At University)

1. قام فريق عمل (الحياة الجامعية) بتطوير التحليل على 04 محاور رئيسية :

▽ استقبال و توجيه.

▽ المسؤولية الاجتماعية.

▽ شروط الحياة والعمل .

▽ النشاطات الثقافية و الرياضية

2. الأهداف العامة و الخاصة الحياة الجامعية :يمكن تحديد الأهداف العامة والخاصة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (6):الأهداف العامة و الخاصة للبحث. للحياة الجامعية (خبرة الطالب)

الأهداف الخاصة	الأهداف العامة
(OS1): النوادي العلمية في الجامعة. (OS2): التعرف على النوادي و تقييم نشاطاتها .	F1 : تقييم إنتاج النوادي العلمية و الثقافية
(OS1): الإكثار من التواصل مع خريجي الجامعة.	F2 : متابعة حاملي الشهادات الجامعية
(OS1): ضمان اتصال دائم مع حاملي الشهادات الجامعية القدامى. (OS2): تأسيس ندوة سنوية.	F3 : التواصل مع حاملي الشهادات الجامعية القدامى

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على المخطط الاستراتيجي لجامعة المسيلة (2022/2017)

ثانيا : مجال الحوكمة (Gouvernance)

1. فريق عمل (الحوكمة) بتطوير التحليل على 05 محاور رئيسية :

▽ سياق و مهمات الجامعة.

▽ التسيير الأكاديمي.

▽ الاستقلالية .

▽ الاتصال و المعلومة.

▽ السياسات الإستراتيجية.

2. الأهداف العامة و الخاصة للحوكمة : يمكن تحديد الأهداف العامة والخاصة من خلال الجداول التالية:

الجدول رقم (7):الأهداف العامة و الخاصة للحوكمة (وسط العمل).

الأهداف الخاصة	الأهداف العامة
(OS1): ترقية تحويل المعارف بين المستخدمين عن طريق مكانيزمات داخلية. (OS2): إعداد مخطط بديل وتحويل المهارات .	F1 : توقع البديل
(OS1): تغذية تفاعل الطالب مع وسطه الجامعي. (OS2): تشجيع مشاركة الأستاذ و الطاقم التقني الإداري .	F2 : تنمية الشعور بالانتماء للجامعة
(OS1): تحسين الرضا و الرفاه. (OS2): تقوية الشعور بالانتماء و زيادة فهم مهمة التعليم والبحث.	F3: تشجيع الطاقم على دعم مهمة التعليم و البحث و اثارة اندماجه في

مشاريع الجامعة	(OS3): دعم و مرافقة الاساتذة الباحثين و الطواقم التقنية الادارية. (OS4): تحديد مهارات الجامعة و القيام باستعمال جيد .
F4: ضمان تنظيم العمل لتطور الجامعة	(OS1): تحسين دوائر حركة المعلومات و الاتصالات. (OS2): ضمان تنسيق جيد للنشاطات. (OS3): التطور الرقمي.

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على المخطط الاستراتيجي لجامعة المسيلة (2022/2017)

الجدول رقم (8): الأهداف العامة و الخاصة بالحوكمة (المجتمع).

الأهداف العامة	الأهداف الخاصة
F1 : إدماج مبادئ التنمية المستدامة في التنظيم و تسيير الحرم الجامعي	(OS1): تأسيس سياسة التنمية المستدامة. (OS2): تسيير سياسة الحد من النفايات . (OS3): تسيير سياسة التحسين من استهلاك الموائع .
F2 : ترقية النهج الأخلاقي للتعليم، للبحث والتسيير الجامعي	(OS1): إعادة النظر في لجنة الأخلاق و علم الأخلاق للجامعة و ضمان نشر رمز علم الأخلاق التي يعده MESRS. (OS2): تامين عقد التعليم و البحث . (OS3): تامين العقد الإداري .
F3 : زيادة رؤية الجامعة في المجتمع	(OS1): تنمية نشاطات نحو المجتمعات. (OS2): خلق تفاعل بين بين طالب - مجتمع لتعميم المعرفة للجميع. (OS3): طباع مخصصة للجامعة حول الملابس (قميص . قبعة).

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على المخطط الاستراتيجي لجامعة المسيلة (2022/2017)

الجدول رقم (9): الأهداف العامة و الخاصة بالحوكمة (موارد - الحرم الجامعي).

الأهداف العامة	الأهداف الخاصة
F1 : ضمان الاستدامة المالية للجامعة	(OS1): حث القطاعات الإدارية و الاجتماعية الاقتصادية للمساهمة في تمويل التكوين والبحث العلمي. (OS2): تجميع التكوين و مشاريع البحث العلمي مع المؤسسات الجامعية او المهنية التي تستفيد من دعم مالي من طرف المؤسسات . (OS3): إدخال مناهج عصرية للتسيير المالي .
F2 : ضمان انجاز المشاريع الكبرى للجامعة	(OS1): التأكد من الاحترام الصارم لتنفيذ دفتر الشروط . (OS2): إنشاء مركز تعليم اللغات . (OS3): إنشاء مركز مؤتمرات بصري .
F3: تنشيط العملية التشغيلية و اتخاذ	(OS1): ضمان تشغيل الهيئات الاستشارية للجامعة.

القرار	
F4: تعزيز البنية التحتية التوثيقية، التكنولوجية و المادية للجامعة تبعا للحاجات المتطورة للمجتمع الجامعي	(OS1): إعداد خطة متعددة السنوات التي تتعلق بتسيير أدوات التوثيق . (OS2): إعداد خطة متعددة السنوات التي تتعلق بتسيير أدوات التعليم. (OS3): إعداد خطة متعددة السنوات التي تتعلق بتسيير أدوات البحث العلمي.

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على المخطط الاستراتيجي لجامعة المسيلة (2022/2017)

الجدول رقم (10): الأهداف العامة و الخاصة للحوكمة (حوكمة).

الأهداف العامة	الأهداف الخاصة
F1 : إنشاء حوكمة تفاعلية تشمل كل الأطراف الفاعلة	(OS1): تحسين سياق العمل. (OS2): تحسين المساءلة . (OS3): تحسين المشاركة . (OS4): تقوية التسيير الأكاديمي و المالي . (OS5): تعزيز الاستقلالية .
F2 : إعداد السياسات	(OS1): وضع مكانيزمات لإعادة الجامعة لمكانتها . (OS2): خلق مجموعة من المفكرين الاستراتيجيين .
F3: ترقية منهج الجودة	(OS1): إنشاء SMQ (OS2): إنشاء SAQ
F4: إنشاء نظام معلوماتية	(OS1) : تصميم نظام معلوماتية . (OS2):تقييم وتعميم. نظام المعلوماتية
F5: تحسين الحياة الجامعية	(OS1) : تحسين شروط العمل والدراسة في الجامعة . (OS2): بتقوية أجهزة استقبال ، المعلوماتية وتوجيه الطلبة و طاقم العمل . (OS3):تعزيزالبنية التحتية المشتركة

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على المخطط الاستراتيجي لجامعة المسيلة (2022/2017)

المبحث الثالث : مجال الدراسة

بغرض تحديد مجال الدراسة سنتناول في هذا المبحث تحديد مجتمع الدراسة و كيفية العينة ، بالإضافة

إلى تحديد مختلف خصائص عينة الدراسة، كما نعمل على دراسة ثبات وصدق الاستمارة التي تم توزيعها.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

أولا : مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من عمداء الكليات ومدراء المعاهد و رؤساء الأقسام في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

و الجدول التالي يوضح عدد أفراد مجتمع الدراسة موزعين حسب الكليات والمعاهد .

الجدول رقم (11):أفراد مجتمع الدراسة.

المجموع	رؤساء أقسام	عمداء /مدراء	الكليات / المعاهد
03	02	01	كلية الرياضيات و الإعلام الآلي
06	05	01	كلية التكنولوجيا
06	05	01	كلية العلوم
05	04	01	كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير
04	03	01	كلية الآداب و اللغات
07	06	01	كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
03	02	01	كلية الحقوق و العلوم السياسية
03	02	01	معهد تسيير التقنيات الحضرية
07	06	01	معهد العلوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية
44	35	09	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان

ثانيا :عينة الدراسة :

تتكون عينة الدراسة من عمداء الكليات ومدراء المعاهد و رؤساء الأقسام في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، و بلغ عددها (44) ، وهو نفسه عدد أفراد المجتمع

المطلب الثاني : خصائص عينة الدراسة

قصد معرفة خصائص العينة الشخصية والوظيفية تم تقسيمها وفق الجنس ، السن ، المسمى الوظيفي ، الرتبة العلمية، الخبرة المهنية.

أولاً : توزيع أفراد العينة حسب الجنس

يحدد الجدول التالي توزيع العينة حسب الجنس من خلال التكرارات و النسب المئوية.

جدول رقم (12) : توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر		
أنثى		
المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبان

ثانياً: توزيع أفراد العينة حسب السن

يوضح الجدول التالي توزيع العينة حسب السن من خلال التكرارات و النسب المئوية.

جدول رقم (13) : توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة		
من 30 الى أقل من 40 سنة		
من 40 الى أقل من 50		
من 50 الى أقل من 60		
60 سنة فأكثر		
المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبان

ثالثا : توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

يحدد الجدول التالي توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي من خلال التكرارات و النسب المئوية.

جدول رقم (14) : توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي
		عميد الكلية/مدير المعهد
		رئيس القسم
		المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان

رابعا: توزيع أفراد العينة حسب الرتبة العلمية

يشرح الجدول التالي توزيع العينة حسب الرتبة العلمية من خلال التكرارات و النسب المئوية.

جدول رقم (15) : توزيع أفراد العينة حسب الرتبة العلمية

النسبة المئوية	التكرار	الرتبة العلمية
		أستاذ مساعد صنف ب
		أستاذ مساعد صنف ا
		أستاذ محاضر صنف ب
		أستاذ محاضر صنف ا
		أستاذ التعليم العالي
		المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان

خامسا: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية في المنصب الحالي

يوضح الجدول التالي توزيع العينة حسب الخبرة المهنية من خلال التكرارات و النسب المئوية.

جدول رقم (16) : توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية في المنصب الحالي

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات		
من 5 الى 10 سنوات		
أكثر من 10 سنوات		
المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبان

المطلب الثالث: صدق و ثبات الاستمارة

لمعرفة صدق و ثبات الاستمارة من الناحية المنهجية والعلمية تم دراسة صدق وثبات الاستمارة.

أولا : صدق الاستمارة

لقد تم توزيع الاستمارة على مجموعة من الأساتذة المحكمين ، وقد أعطى المحكمين مجموعة من الملاحظات القيمة فيما يخص الشكل و المضمون والملحق رقم (2) يبين أسماء المحكمين، وقد قمنا نحن الطالبان بإجراءات التصحيحات اللازمة و بإشراف مستمر مع المشرف خلال عملية التصحيح .

تم الإجابة على كل فقرة من الفقرات السابقة وفق مقياس لكارث الخماسي كما هو موضح في الجدول :

جدول رقم(17): مقياس لكارث الخماسي

درجة الموافقة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبان

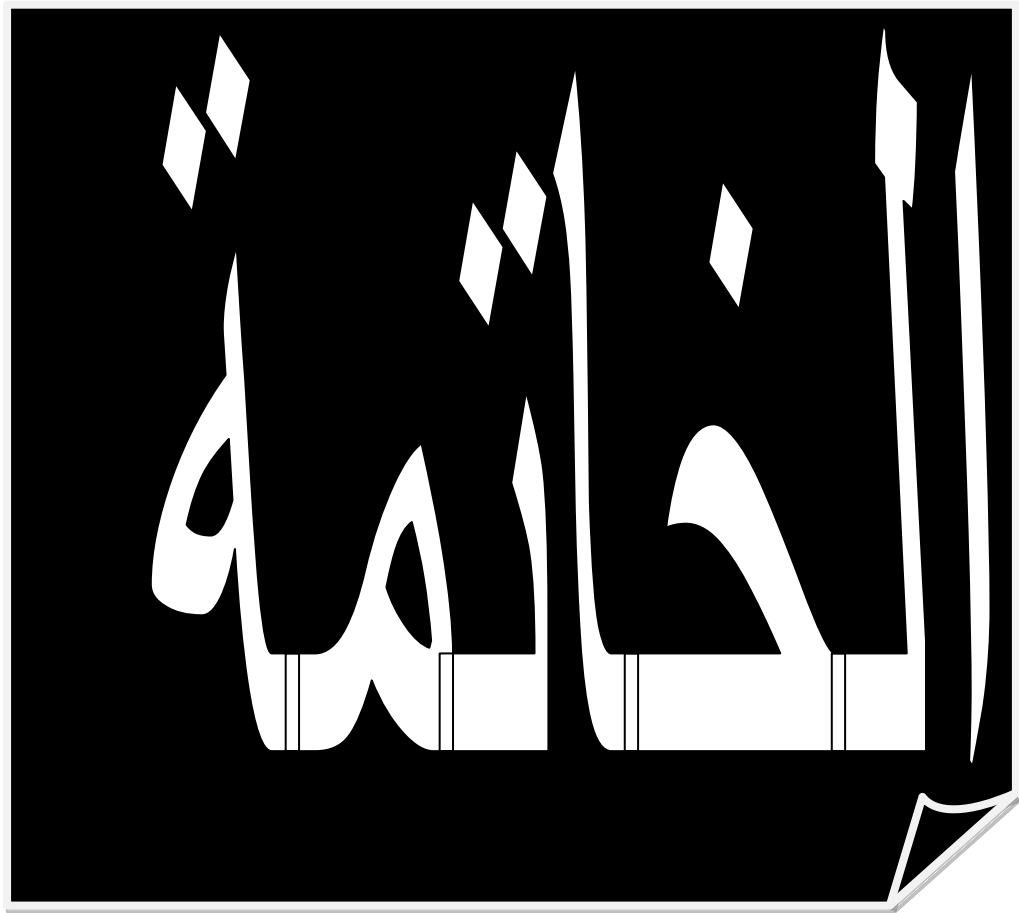
ثانيا : ثبات الاستمارة

يعتمد ثبات الاستمارة على حساب معامل ألفا كرونباخ ، والذي يتم حسابه من مخرجات SPSS والذي تعذر

علينا حسابه وذلك لعدم تجاوب عينة الدراسة للإجابة على الاستمارة الالكترونية

خلاصة الفصل

في هذا الفصل أي الجزء التطبيقي ذكرنا في المبحث الأول والمتعلق بالتعرف على الجامعة محل الدراسة وهي جامعة محمد بوضياف بالمسيلة عن نشأتها و تطورها بالإضافة إلى موقعها و مساحتها وكذلك الهيكل التنظيمي لها. كما تطرقنا أيضا إلى المخطط الاستراتيجي لجامعة المسيلة (2017- 2022) ولقد اعتمدنا على أداة دراسية واحدة وهي الاستبانة بحيث تم توزيعها ، والتي تشمل محورين رئيسيين هما " المعلومات الشخصية " و " تنفيذ التخطيط الاستراتيجي " ، وهدفنا من خلالها الإجابة على إشكالية دراستنا، ولكن تعذر علينا استرجاعها بسبب عدم تجاوب عينة الدراسة .



استعرضت هذه الدراسة فصل نظري ، حيث تم التطرق فيه إلى مختلف أدبيات موضوع تنفيذ التخطيط الاستراتيجي ، كما تناولت هذه الدراسة أيضا فصل تطبيقي. لكن هذا الأخير لم يتم بصورته الكاملة و هذا بسبب عدم تجاوب عينة الدراسة مع الاستثمارات الالكترونية التي سلمت لهم عن طريق البريد الالكتروني لكل على حدا .

نتائج الدراسة

من خلال استعراض الجوانب النظرية لموضوع تنفيذ التخطيط الاستراتيجي يمكن الخروج بجملة من النتائج ، ويمكن حصرها في النقاط التالية:

- تولي الجامعة اهتماما بالغا بالتخطيط الاستراتيجي وتجسد ذلك من خلال وجود مخطط خماسي استراتيجي يهدف إلى عصرنه المؤسسة التعليمية.
- تشمل عملية تنفيذ الإستراتيجية عدة أبعاد متكاملة و متناسقة فيما بينها.
- التخطيط الاستراتيجي هو جزء أو مرحلة من الإدارة الإستراتيجية.
- عملية تنفيذ الإستراتيجية تأتي قبل مرحلة مراقبة وتقييم الخطة الإستراتيجية و بعد مرحلة صياغة الإستراتيجية.

الاقتراحات:

- ◆ العمل على تكريس ثقافة التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسات الجامعية بحيث تصبح جزء لا يتجزأ من ثقافة المؤسسة و العاملين فيها.
- ◆ تشجيع مشاركة الطلبة و الموظفين في عملية التخطيط الاستراتيجي و خاصة في عملية تنفيذها.
- ◆ ضرورة التنسيق بين المؤسسات الجامعية على المستوى الوطني و التي تتبنى مخطط استراتيجي لتبادل الخبرات و التجارب.
- ◆ الاستمرار بممارسة و تنفيذ عملية التخطيط الاستراتيجي من قبل المؤسسات الجامعية باعتباره أداة فعالة تساعد المؤسسات على التكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية.
- ◆ العمل على تطوير أنظمة المعلومات الإدارية و تحديثها باستمرار.

أفاق الدراسة

يعتبر موضوع فعالية تنفيذ التخطيط الاستراتيجي على مستوى الجامعة من المواضيع القليلة التي تمت دراستها من قبل الباحثين . الأمر الذي يجعل من الدراسة قابلة للتطوير من جهة ، ومن جهة أخرى إمكانية إثارة مواضيع جديدة تتعلق بهذا الموضوع.، ويمكن طرح مجموعة من المواضيع التي يمكن للباحثين الانطلاق منها:

- اثر تطبيق الإستراتيجية في أداء مؤسسات التعليم العالي.
- معوقات تنفيذ الإستراتيجية في الجامعات الجزائرية.
- متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي على مستوى الجامعة.
- مراقبة و تقييم تنفيذ التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الجزائرية.
- علاقة تنفيذ الإستراتيجية بأداء مؤسسات التعليم العالي.



أولا : الكتب بالعربية

1. أحمد ماهر ، " الإدارة الإستراتيجية " دار النشر الدار الجامعية - الإسكندرية- مصر ، 2007 ،
2. بلال خلف السكارنة ، " التخطيط الاستراتيجي " دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة ، ط 1 ، عمان ، الأردن ، 2010 ،
3. حسين محمد جواد الجبوري ، " التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة " دار صفاء ، ط 1 ، عمان، 2014،.
4. محمد الصيرفي، " التخطيط الاستراتيجي " مؤسسة حورس الدولية للنشر و لتوزيع ، ط 1، الإسكندرية ، مصر ، 2008 ،
5. منصور محمد إسماعيل العريقي " الإدارة الإستراتيجية " دار الكتاب الجامعي ، ط2، صنعاء ، اليمن ، 2011 .
6. ناصر دادي عدون، " الإدارة والتخطيط الاستراتيجي "، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون ، الجزائر، 2001 .
7. ناصر جرادات " الأساسيات في الإدارة الإستراتيجية " دار النشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2014 .
8. هاريسون ديفيد، " الإدارة الإستراتيجية " (ترجمة) ناظرية علاء الدين ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن 2009.

ثانيا : الأطروحات و المذكرات

1. إبراهيم محمد سليمان الشيخ عيد " مدى فاعلية الموازنات كأداة للتخطيط و الرقابة في بلديات قطاع غزة " رسالة ماجستير في المحاسبة و التحويل ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين، 2007 .
2. احمد بوحفص " إشكالية تمويل الاستثمار في رأس المال الفكري في جامعة المسيلة "، رسالة ماستر أكاديمي في علوم التسيير ، جامعة المسيلة ، 2017 .
3. إياد علي يحيى الدجني " واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة " رسالة ماجستير في الإدارة التربوية ، كلية التربية، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين، 2006 .

4. رحمة زعيبي، "اثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية"، رسالة ماستر أكاديمي في علوم التسيير ، جامعة بسكرة ، 2014.
5. صارة بوعرارة " تطور الهياكل التنظيمية و علاقتها بالحوكمة " شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية ، جامعة الدكتور الطاهر مولاي ، سعيدة ، 2013 .
6. مازن سليم محمود نور الدين "دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظات غزة" رسالة ماجستير في الإدارة التربوية ، الجامعة الإسلامية ، قسم أصول التربية ، غزة ، فلسطين، 2008.
7. محمد عادل حمد الكبسي، " أثر التخطيط الاستراتيجي في تبني التجارة الالكترونية على الحصة السوقية - دراسة تطبيقية على شركات البرمجيات المتبنية للتجارة الالكترونية في الأردن" رسالة ماجستير غير منشورة في الأعمال الالكترونية ، جامعة الشرق الأوسط . كلية الأعمال ، عمان ،الأردن، 2012.
8. محي الدين حسن العجمي"علاقة القيادة الإستراتيجية في تعزيز شفافية الإدارة لدى قوى الأمن الفلسطيني "" رسالة ماجستير في تخصص القيادة و الإدارة ، جامعة الأقصى ، فلسطين، 2017.
9. موفق محمد المنظور "واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن " أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال ، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية ، قسم العلوم المالية والمصرفية، الأردن، 2008،
10. نزيه حسن حسين يونس " توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات غزة" رسالة ماجستير في الإدارة التربوية ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين، 2009.
11. هاني عبد الكريم وهبة " واقع الإدارة الإستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة و سبل تطويرها المنظمات " رسالة ماجستير غير منشورة في ادارة تربوية ، الجامعة الإسلامية ، كلية التربية، غزة ، فلسطين، 2008.

ثالثا : المجالات

1. إبراهيم الزهراني " القيادة الإستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات علم التنظيمي - دراسة ميدانية بجامعة أم القرى ""المجلة الدولية للأبحاث التربوية ، مج 42، ع 2 ، جامعة الإمارات ، الإمارات العربية المتحدة، 2018.

2. صلاح الدين حسين صالح، علي سعيد علي عكعك " التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي ، دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين في جامعات عمانية خاصة،" مجلة دنانير ،مج 1 ، ع 4 ، الجامعة العراقية، العراق، 2013.

رابعا: النصوص التنظيمية

1. قرار وزاري مشترك مؤرخ في 24 غشت 2004 . الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 62
2. المرسوم التنفيذي رقم 196/2000 المؤرخ في 25 يوليو سنة 2000 ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 45

خامسا: الكتب باللغة الفرنسية

1. dictionnaire Larousse , Paris, 1990.

سادسا: المواقع الالكترونية

1. <https://al3loom.com> .
2. <https://political-encyclopedia.org> .
3. <https://www.Business4lions.com> .
4. <https://www.sst3.com> .
5. <https://www.univ-msila.dz/ar/wp-content/uploads/2017>.
6. <https://www.univ-saida.dz/a>.

الملاحق

الموضوع: استبيان

الأستاذ الفاضل / الأستاذة الفاضلة
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تحت عنوان :

فعالية تنفيذ التخطيط الاستراتيجي على مستوى الجامعة

دراسة حالة : جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

لذا نرجوا منكم الإجابة على أسئلة هذا الاستبيان وذلك بوضع إشارة (X) في الخانة المناسبة.

ونحيطكم علما بان هذه المعلومات ستتم بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض علمية.

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

الأستاذ المشرف

أ. نزيه مهدي

الطلبة

- صديق بن نوري
- عثمان اوعيل

المحور الأول : البيانات لشخصية

ملاحظة: يرجى وضع إشارة (X) في الخانة المناسبة.

1. الجنس :

ذكر أنثى

2. السن :

أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة من 40 إلى أقل من 50 سنة من 50 إلى أقل من 60 سنة 60 سنة فأكثر

3. المسمى الوظيفي

عميد الكلية/المعهد رئيس قسم

4. الرتبة العلمية

أستاذ مساعد صنف ب أستاذ مساعد صنف أ أستاذ محاضر صنف ب أستاذ محاضر صنف أ أستاذ التعليم العالي

5. الخبرة المهنية في المنصب الحالي :

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

الثاني : أسئلة استبانه متعلقة بأبعاد عملية تنفيذ التخطيط الاستراتيجي

ملاحظة : يرجى وضع إشارة (X) في الخانة المناسبة.

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	غير متأكد (محايد)	غير موافق	غير موافق بشدة
أولا : البرامج						
1	تقوم الجامعة بوضع برامج قابلة للتنفيذ.					
2	تعتمد الجامعة على التعاون المشترك بين الادارتين العليا والوسطى لتنفيذ برامجها.					
3	تقوم الجامعة بوضع جدول زمني محدد بدقة لتنفيذ خطتها الإستراتيجية.					
4	تقوم الجامعة بإعداد برنامج بشكل متوازن وفق الإمكانيات و الموارد المتاحة لها.					
5	تشارك الجامعة أساتذتها في تنفيذ برامجها.					
6	تشارك الجامعة المشرفين على تنفيذ خطتها الإستراتيجية في وضع البرامج.					
ثانيا : الموازنات						
7	توفر الجامعة ميزانية خاصة لتنفيذ خطتها الإستراتيجية.					
8	تعتمد الجامعة على هبات ومساعدات مؤسسات وطنية و عربية لتمويل تنفيذ إستراتيجيتها.					
9	تجد الجامعة صعوبة في تمويل تنفيذ خطتها الإستراتيجية.					
10	تشارك وزارة التعليم في الدعم المالي لتنفيذ إستراتيجية الجامعة.					
11	توفر الجامعة موارد مالية كافية لتنفيذ خطتها الإستراتيجية.					
12	تعتمد الجامعة على رسوم تسجيل طلبتها في تمويل مخطتها الاستراتيجي.					
13	تعمل الجامعة على تحديد الأموال اللازمة لتنفيذ خطتها الإستراتيجية.					
14	تخصص الجامعة ميزانية خاصة من ميزانيتها السنوية لتنفيذ الإستراتيجية.					

					16	تتسم إجراءات عمل تنفيذ الإستراتيجية في الجامعة بالوضوح و البساطة.
					17	توجد إجراءات مكتوبة تسهل عمل الجامعة
					19	تتخذ الجامعة إجراءات لازمة لإنجاح عملية تنفيذ التخطيط الاستراتيجي.
					20	توفر الجامعة الوسائل والاحتياجات لتنفيذ خططها الإستراتيجية.
					21	تعمل الجامعة على تصحيح أخطاء تنفيذ إستراتيجيتها في الوقت المناسب.
					22	تعمل الجامعة على تبسيط إجراءات عملية تنفيذ خططها الإستراتيجية.
					23	تطور الجامعة مجموعة من الإجراءات اللازمة لتنفيذ استراتيجياتها.
					24	تراعي الجامعة خطوات لتنفيذ الأنشطة التي وضعتها عند صياغة الإستراتيجية وتنفيذها.

رابعاً: الهيكل التنظيمي

					25	يساعد الهيكل التنظيمي في عملية تنفيذ الإستراتيجية بالجامعة.
					26	تقوم الجامعة بتطوير هيكل تنظيمي جديد.
					27	تسيطر المركزية على التخطيط واتخاذ القرارات.
					28	لقوم الجامعة في إعادة النظر في هيكلها التنظيمي بطريقة تلائم تنفيذ خططها الإستراتيجية.
					29	يتسم الهيكل التنظيمي للجامعة بالمرونة بحيث يمكن تعديله كلما استحدثت ظروف جديدة.
					30	تعهد الجامعة النظر في هيكلها التنظيمي بطريقة تلائم متطلبات اختيار وتنفيذ الإستراتيجية.
					31	تقوم الجامعة بمراجعة الهيكل التنظيمي دورياً و بشكل مدروس.
					32	تستخدم الجامعة الهيكل التنظيمي لعدم الوقوع في ازدواجية المسؤولية.
					33	يتم استحداث وظيفه التخطيط الاستراتيجي في الهيكل التنظيمي للجامعة.
					34	تتوفر قنوات اتصال فعالة بين الإدارة العليا و مستويات الإدارة الأخرى لتطبيق الإستراتيجية بالجامعة.

خامسا : الأهداف

					35	تتسم أهداف الجامعة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة
					36	يشارك رؤساء الكليات و المعاهد الجامعية في صياغة الأهداف
					37	تتناسب رسالة الجامعة مع أهدافها الإستراتيجية.
					38	تمتلك الجامعة أهداف طويلة الأجل.
					39	تحقق الجامعة الأهداف التي وضعتها لنفسها في ضوء إمكانياتها المتاحة.
					40	تتسم الأهداف بالوضوح و التحديد و البساطة.
					41	تستعين الجامعة بمستشرين أجانب في تحديد أهدافها الإستراتيجية.
					42	تراعي الجامعة استخدام أهدافها الموضوعية بنفسها مع طبيعة مع طبيعة المنطقة و ثقافتها.
					43	يتم إشراك أساتذة الجامعة في صياغة أهدافها.

سادسا: القيادة

					44	لدى قيادة الجامعة مفهوم واضح عن التخطيط الاستراتيجي.
					45	تطلع قيادة الجامعة المستويات الإدارية بالتغيير في الخطط الإستراتيجية.
					46	تساعد قيادة الجامعة الإدارة الوسطى في عملية تطبيق الإستراتيجية.
					47	تثق قيادة الجامعة في مدى كفاءة المكلفين بتطبيق الإستراتيجية.
					48	تمتلك قيادة الجامعة تصورا واضحا لرسالة الجامعة.
					49	تتواجد قيادة الجامعة في أماكن عملها باستمرار .
					50	تشارك قيادة الجامعة في عملية متابعة و مراقبة تنفيذ خطتها الإستراتيجية.
					51	تتوفر لدى الجامعة قيادة تسهر على نجاح عملية تطبيق الإستراتيجية.

سابعاً : السياسات

					52	تحدد الجامعة سياسات واضحة تساعد على تنفيذ أهدافها الإستراتيجية.
					53	تستند سياسة التحفيز المعنوي بالجامعة إلى أسس موضوعية.
					54	تتبنى الجامعة تنفيذ خطتها الإستراتيجية و السياسات المتعلقة بها.

					55	تتبع الجامعة سياسات واضحة مما تضمن أهدافها الإستراتيجية.
					56	توجد سياسات مكتوبة تسهل عمل الجامعة.
					57	تضع الجامعة أهدافها بناء على رؤيتها
					58	تمتلك الجامعة غايات مرتبطة بتحقيق أهدافها.
					59	تستعين الجامعة بخبرات وطنية في تطبيق إستراتيجيتها

وجهة نظر في

الموضوع :

.....

.....

.....

.....

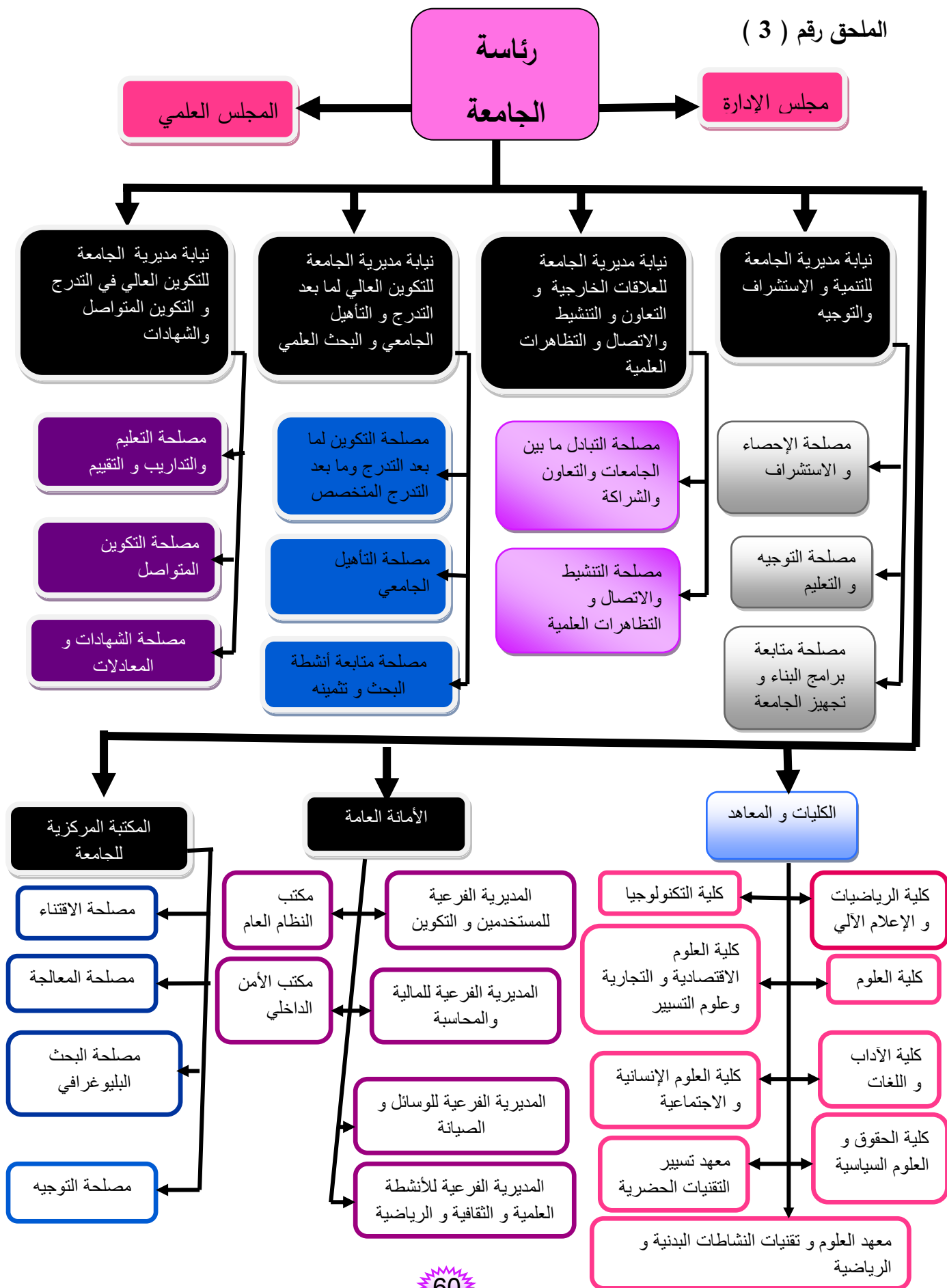
.....

.....

شكرا لتعاونكم

قائمة الأساتذة المحكمين للاستبانة

الرتبة العلمية	الاسم واللقب	الرقم





Scorpion - Dev-PointT

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى فعالية تنفيذ التخطيط الاستراتيجي في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة " دراسة حالة ". وقد تكون مجتمع الدراسة من 44 فرد من عمداء و رؤساء أقسام الكليات والمعاهد . ولتحقيق أهداف الدراسة قمنا بإعداد استبانة تكونت من (59) فقرة ، و تحتوي هذه الاستبانة على محورين هما المعلومات الشخصية و أبعاد عملية تنفيذ التخطيط الاستراتيجي.

الكلمات المفتاحية: جامعة محمد بوضياف، التخطيط الاستراتيجي، فعالية التنفيذ

Abstract

The present study aimed to identify the extent of effectiveness of the application strategic planning in the Mohamed Boudiaf University of M'sila as a case study .the population of the study consisted of (44) dean of the faculty and director of the institute and department head members .

To achieve the aim of this study we have developed a questionnaire consisted of (59) items . it consisted of two axes : the personal information and the dimensions of the strategic planning implementation process.

Keys words: Mohamed Boudiaf University, strategic planning , effectiveness of the application