

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير

فرع: إدارة أعمال

تخصص:



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير

قسم: العلوم الاقتصادية

رقم:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
تحت عنوان:

دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسات

دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة

تحت إشراف:

من إعداد:

- بن عبد الرزاق أمين

- بشيري عيسى

أ - د. شريف مراد

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
فراحتية العيد	أستاذ التعليم العالي	جامعة المسيلة	رئيسا
شريف مراد	أستاذ التعليم العالي	جامعة المسيلة	مشرفا ومقررا
رحماني سناء	أستاذ محاضر	جامعة المسيلة	مناقشا



شكر و عرفان

الحمد لله الذي أمر بشكره، ووعد من شكره بالمزيد، ونشهد أن لا إله إلا الله هو المبدئ والمعيد، ونشهد أن محمدًا عبده ورسوله الذي بعث بالقران المجيد، اللهم صل عليه وعلى آله وصحبه أجمعين .

والحمد لله الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل المتواضع، وما توفيقنا إلا بالله عليه توكلنا وعليه فليتوكل المتوكلون .

فمن باب من لم يشكر الناس لم يشكر الله نتقدم بأحر تشكراتنا إلى :
- الأستاذ الدكتور شريف مراد الذي ساعدنا في إعداد بحثنا هذا، فكان بمثابة الموجه والمرشد
- أساتذة أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم المذكرة
- أساتذة كلية العلوم الإقتصادية جامعة المسيلة على الجهود المبذولة خلال فترة الدراسة.
وإلى كل من ساعدنا من بعيد أو من قريب في إنجاز هذه الدراسة.

إهداء

.. إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .. ونصح الأمة .. إلى نبي الرحمة ونور

العالمين

سيدنا محمد ﷺ.

إلى النبيوع الذي لا يمل العطاء، إلى من حاكت سعادي بخيوط منسوجة من

قلبها إلى والدتي العزيزة.

إلى من سعى وشقي لأنعم بالراحة والهناء الذي لم يبخل بشيء من أجل دفعي

في طريق النجاح الذي علمني أن أرتقي سلم الحياة بحكمة وصبر إلى والذي

العزيز.

إلى من حبهم يجري في عروقي ويلهج بذكراهم فؤادي إلى إخواني وأخواتي

الأعزاء.

إلى من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء إلى ينابيع الأخوة الذين لم تلدهم

أمي إلى أصدقائي:

إلى أستاذي التقدير وإلى لجنة المناقشة والتقييم كل من كانوا سنداً لنا من قريب

أو من بعيد وإلى من كانوا معنا على طريق النجاح والخير إلى من عرفت كيف

أجدهم وعلموني أن لا أضيعهم

فهرس

المحتويات



فهرس المحتويات

□	شكر وعرفان
□	إهداء
□	فهرس المحتويات
□	قائمة الجداول والأشكال
أ	مقدمة
01	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة
02	تمهيد
03	المبحث الأول: مدخل للإدارة الإستراتيجية
03	المطلب الأول: ماهية الإدارة الإستراتيجية
04	المطلب الثاني: أهمية الإدارة الإستراتيجية
04	المطلب الثالث: أهداف و مستويات الإدارة الإستراتيجية
05	المطلب الرابع: تحديات و عوامل نجاح الإدارة الإستراتيجية
07	المبحث الثاني: ماهية الأداء
07	المطلب الأول: مفهوم الأداء وأهميته
07	المطلب الثاني: أبعاد الأداء
08	المطلب الثالث: محددات الأداء
09	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء
11	المبحث الثالث: علاقة الإدارة الإستراتيجية بالأداء في المؤسسة
11	المطلب الأول: مفهوم تحسين الأداء المؤسسي وأهميته
11	المطلب الثاني: مبادئ تحسين الأداء وخصائصه
12	المطلب الثالث: مساهمة الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء بالمؤسسة

13	خلاصة الفصل
14	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة
15	تمهيد
16	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة (جامعة محمد بوضياف المسيلة)
16	المطلب الأول : جامعة المسيلة (التعريف والنشأة)
16	المطلب الثاني : جامعة المسيلة (الهيكال التنظيمي)
19	المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية ووصف عينة الدراسة
19	المطلب الأول: منهج الدراسة وحدودها ومصادر جمع البيانات
20	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة وتصميم الاستبيان
22	المطلب الثالث: كشف نوع التوزيع للبيانات واختيار أساليب معالجة الإحصائية للبيانات
24	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة الميدانية، التحليل، مناقشتها
24	المطلب الأول: صدق وثبات الاستبيان
30	المطلب الثاني: التحليل الوصفي لبيانات المستجوبين
41	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
46	خاتمة
48	قائمة المصادر والمراجع
50	الملاحق
	الملخص

فهرس الجداول والأشكال



فهرس الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
الجدول رقم (01)	مجمع وعينة الدراسة وتصميم الاستبيان	20
الجدول رقم (02)	الشكل النهائي لأقسام أداة الاستبيان	21
الجدول رقم (03)	تقسيم درجات الاستبيان	21
جدول رقم (04)	درجات الاستبيان	21
الجدول رقم (05)	اختبار التوزيع الطبيعي	22
الجدول رقم (06)	صدق الاتساق البنائي	24
الجدول رقم (07)	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور الإدارة الإستراتيجية والدرجة الكلية لفقراته	26
جدول رقم (08)	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور أداء المؤسسة والدرجة الكلية لفقراته	28-27
جدول رقم (09)	معامل الثبات كرونباخ a لجميع محاور الاستبيان	29
الجدول رقم (10)	التكرارات والنسبة المئوية لمتغير الجنس	30
الجدول رقم (11)	التكرارات والنسبة المئوية لمتغير العمر	30
الجدول (12)	التكرارات والنسبة المئوية لمتغير الخبرة	31
الجدول (13)	التكرارات والنسبة المئوية لمتغير المستوى العلمي	32
الجدول رقم (14)	التكرارات والنسبة المئوية لمتغير المنصب الوظيفي	32
جدول رقم (15).	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وقيمة الانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة حول محور الإدارة الإستراتيجية .	34-33
جدول رقم (16).	يبين التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وقيمة الانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة حول محور أداء المؤسسة	38-37

فهرس الجداول والأشكال

41	تطبيق اختبار (one sampel T test) على محور الإدارة الإستراتيجية	الجدول رقم (17)
42	تطبيق اختبار (one sampel T test) على محور أداء المؤسسة	الجدول (18)
43	العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية وأداء المؤسسة	الجدول رقم (19)

فهرس الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
18	الميكال التنظيمي لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة	الشكل رقم (01)

مقدمة



تواجه كافة المؤسسات في عصرنا الراهن سواء كانت عامة أو خاصة، إنتاجية أم خدمية تحديات كثيرة، نتيجة للتغيرات السريعة والمستمرة، أمام تلك التحديات التي أضحت فيها الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن جعل المؤسسة قادرة على المنافسة الأمر الذي يحتم على هذه المؤسسات استخدام أساليب إدارية تتصف في ظل هذه التغيرات الديناميكية بالحكمة والحوية والتطور الدائم كي تستطيع أن ترقى بأفعالها إلى مستوى التطورات الحاصلة في واقعها.

ولكي تستطيع المؤسسة التأقلم والتحكم بالتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بعملها، وذلك بما يسمح . بالمحافظة على مراكزها التنافسية، وتحسينها بالنسبة لمنافسيها أو بالنسبة لما كانت عليه في الماضي، فإن عليها اللجوء إلى تطبيق أسلوب الإدارة الإستراتيجية كونه يمثل منهج فكري يتميز بالحدثة والريادة، ويتسم من خلال وسائله بالقدرة على زيادة القدرات التنافسية بالمؤسسة، وتطوير أدائها انطلاقاً هنا أصبح تطبيق مؤسساتنا العامة والخاصة لأسلوب الإدارة الإستراتيجية بشكل جيد ضرورة ملحة وحتمية، وهذا لزيادة قدرتها التنافسية وتطوير أدائها، بل أضحت السبيل الوحيد لبقائها واستمرارها في الأسواق الاقتصادية خصوصاً بعد تزايد الاتجاه نحو الانفتاح والعولمة. لذلك لا بد أن تدار مؤسساتنا الاقتصادية بأسلوب إداري هادف وواعي كي تستطيع التحرك في سياق مقصود ومراد يمكنها من تجاوز واقعها الحالي المثقل بالكثير من المشاكل والعقبات وينقلها إلى مرحلة متقدمة تمكنها من تحقيق أهدافها وتحسين أدائها.

• الإشكالية:

في ظل الواقع المشار إليه سابقاً تتضح معالم إشكالية هذه الدراسة والتي يمكن سياقاتها فيما يلي :

ما هو الدور الذي تلعبه الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الجامعية محل الدراسة ؟

• التساؤلات الفرعية:

ضمن التساؤل أعلاه تندرج الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل هناك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لوجود إدارة إستراتيجية في جامعة مُجَد بوضياف بالمسيلة ؟
2. هل هناك اثر إيجابي ذو دلالة إحصائية فيما يخص تحسن أداء جامعة مُجَد بوضياف بالمسيلة؟
3. هل هناك علاقة توافقية بين الإدارة الإستراتيجية وأداء الجامعة محل الدراسة؟

• الفرضيات:

قصد الإجابة على التساؤلات المطروحة قمنا بصياغة الفرضيات التالية :

1. يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لامتلاك الجامعة لإدارة إستراتيجية
2. يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتحسن أداء جامعة مُجَد بوضياف بالمسيلة
3. يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية فيما يخص تأثير الإدارة الإستراتيجية على أداء المؤسسة الجامعية بالمسيلة

• أهمية البحث:

ترجع أهمية هذا البحث إلى الحاجة الملحة للمؤسسة في البحث عن أسلوب، يساعد إدارتها على تحمل مسؤولية تحقيق الأهداف وتطبيق السياسات والإجراءات اللازمة والمحافظة على كيان المؤسسة وضمان الاستمرار لها ونموها في ظل بيئة متغيرة.

المقدمة

كما أن إدارة المؤسسة تهتم بتحسين الأداء، فهي تستعين بالإدارة الإستراتيجية لبلوغ ذلك، وبالتالي فإن هذه الدراسة ستكون إضافة علمية لكيفية الارتقاء بمؤسساتنا الجزائرية عموماً، والمؤسسات الجامعية على وجه الخصوص، إلى مستوى المنافسة الدولية.

• أهداف البحث :

يهدف هذا البحث إلى:

- إيضاح مفهوم الإدارة الإستراتيجية، مكوناتها وأهميتها ودواعي تطبيقها في المؤسسات
- التعرف على شكل الممارسة الفعلية لأسلوب الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة الجزائرية
- التوصل إلى مجموعة من المقترحات من أجل تطوير وتحسين أداء المؤسسات الجزائرية.
- دراسة تحليل وقياس تأثير الإدارة الإستراتيجية على أداء المؤسسة الجامعية
- محاولة ربط الدراسة بالواقع البيداغوجي في الجامعة

• أسباب اختيار الموضوع

يعود سبب اختيارنا لهذا الموضوع إلى :

- الميل الشخصي للموضوع، والرغبة في دراسته والتعرف على خلفياته؛
- رغبتنا في التعرف على طبيعة المواضيع المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية في المؤسسات وتأثيرها على أداء المؤسسة
- محاولة تشخيص واقع اهتمام المؤسسات الجزائرية بموضوع الإدارة الإستراتيجية
- الظروف التي يشهدها الاقتصاد الوطني من تحولات عميقة، والاقتناع بضرورة تبني إدارة إستراتيجية من قبل المؤسسات الجزائرية ؟
- غياب الاهتمام بمثل هذه المواضيع من قبل المؤسسات الجزائرية خاصة منها التي لا تزال تابعة
- قلة الدراسات الميدانية التي اهتمت بدور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسات وخاصة المؤسسات ذات الطابع العلمي أو الخدمي.
- حداثة الموضوع في جانبه النظري والتطبيقي لأغلب المؤسسات الجزائرية.

• منهج البحث :

بغية القيام بتحليل علمي ومنهجي للإشكالية، وبهدف اختبار الفرضيات المقترحة، استخدمنا في بحثنا المنهج الوصفي التحليلي، الذي يظهر في الجانب النظري وذلك بهدف الفهم والتعمق في العناصر المكونة للموضوع بالإضافة إلى تحليل البيانات، وقد استعملنا منهج دراسة الحالة فيما يتعلق بالجانب التطبيقي، وذلك من خلال محاولتنا إسقاط الجانب النظري على إحدى مؤسساتنا الجزائرية المتمثلة في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة حيث استخدام فيها أسلوب العينات والذي يعتمد على الاستبيان للحصول على المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع البحث من أجل اختبار فرضيات الدراسة اعتماداً على البرنامج الإحصائي SPSS ذلك من أجل تحليل ومعالجة معطيات الاستبيان.

• **حدود البحث**

خلال هذه الدراسة بمعالجة موضوع دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة " والتي تم ضبطها في إطار زمني ومكاني محدد كما يلي:

- الحدود المكانية: المكان الذي اختزنه للقيام بالدراسة الميدانية كان على المستوى المحلي، الذي هو أنسب على المؤسسة الجامعية " جامعة مُجَد بوضياف بالمسيلة"، والتي سنتناولها بالدراسة والتحليل.
- الحدود الزمنية بغية الإحاطة بإشكالية البحث والوصول إلى نتائج واستنتاجات علمية تثبت أو تنفي صحة الفرضيات، فكانت بداية من 2023/01/02 إلى غاية 2023/05/25

• **الدراسات السابقة:**

فيما يخص الدراسات السابقة المهتمة بدراسة دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة قليلة نسبياً لذلك اقتصرنا على ذكر البعض منها، والتي يمكن ذكرها فيما يلي :

1. **مطلق الخنفري القحطاني** الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقاً لمعايير الأداء الإستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة وفقاً **فيصل بن لمعايير الأداء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة**، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال تخصص إدارة الشركات (غير منشورة، الجامعة الدولية البريطانية، المملكة المتحدة 2010، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التركيز على معايير الأداء الاستراتيجي، وإدارة الجودة الشاملة في إطار الإدارة الإستراتيجية كمدخل لتحسين القدرة التنافسية للشركات، وقد تم استنتاج بأن البنوك السعودية تركز على هذا الجانب من أجل تحسين قدراتها التنافسية، مع التركيز على عنصر التحفيز وتوظيف عمال بمهارات وخبرات عالية.
2. **سوما علي سليمان**، الإدارة الإستراتيجية ودورها في رفع أداء منظمات الأعمال دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية في الساحل السوري"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة، جامعة تشرين اللاذقية، 2006، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تبيان دور الإدارة الإستراتيجية في رفع أداء المنظمة، وقامت الباحثة بدراسة تطبيقية معتمدة على الأساليب الإحصائية لتبيين هذا الدور ضمن منظمات الأعمال في الساحل السوري. وتم التوصل إلى نتيجة مفادها أن أغلب الموظفين في تلك المؤسسات لديهم معلومات محدودة وظيفية حول الإدارة الإستراتيجية، بالإضافة إلى عدم التوافق بين الاستراتيجيات المنتهجة وأنظمة الرقابة المستعملة.

• **صعوبات البحث:**

- من أهم الصعوبات التي واجهتنا في إعدادنا لهذه الدراسة نجد منها :
- عدم القدرة على الدراسة المعمقة للإدارة الإستراتيجية للمؤسسة قيد الدراسة بسبب ضيق الوقت مع وجود فترة الامتحانات بالجامعة .

- اختلاف مفهوم الإدارة الإستراتيجية بين ما هو متعارف عليه في الجانب الأكاديمي، وما هو مطبق في المؤسسات الجزائرية، الأمر الذي يصعب عملية الاستقراء والاستنتاج العلمي.
- امتناع جزء آخر عن الإجابة رغم سهولة وبساطة عبارات الاستبيان التي لا تتطلب جهدا كبيرا بسبب ارتباطاتهم المهنية داخل الجامعة.

• هيكل البحث:

- المعالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين، الفصل الأول الجانب النظري والفصل الثاني الجانب التطبيقي .
- الفصل الأول: تم تقسيم الفصل إلى 3 مباحث، حيث كان عنوان المبحث الأول: مدخل للإدارة الإستراتيجية، أما المبحث الثاني: ماهية الأداء، أما المبحث الثالث: العلاقة بين الأداء والإدارة الإستراتيجية
- الفصل الثاني: تطرقنا من خلال الدراسة الميدانية لدور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة بجامعة محمد بوضياف بولاية المسيلة، حيث تم عرض في المبحث الأول الطريقة والأدوات المستخدمة، كما تطرقنا في المبحث الثاني لعرض ومناقشة نتائج الدراسة

الفصل الأول:

الإطار النظري

للدراصة



تمهيد

تشكل الإدارة الإستراتيجية احد الأساليب المعاصرة التي تسهم في تحسين أداء المؤسسات في وقتنا الراهن، فهي تتضمن سلسلة من القرارات والإجراءات التي تؤدي إلى تحديد وصياغة الأهداف وتطوير الاستراتيجيات لتحقيق هذه الأهداف، رغم التحديات الداخلية والخارجية التي تواجه إدارات المؤسسات، فالإدارة الإستراتيجية تقوم على متابعة وتقييم أداء المؤسسات وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل من خلال ثلاث مباحث:

- المبحث الأول: مدخل للإدارة الإستراتيجية
- المبحث الثاني: ماهية الأداء
- المبحث الثالث: العلاقة بين الأداء والإدارة الإستراتيجية

المبحث الأول: مدخل للإدارة الإستراتيجية

سنتناول في هذا المبحث مدخل عام حول الإدارة الإستراتيجية من خلال تخصيص المطلب الأول كإطار مفاهيمي للإدارة الإستراتيجية والمطلب الثاني حول أهمية الإدارة الإستراتيجية، وفي المطلب الثالث أهداف ومستويات الإدارة الإستراتيجية، أما المطلب الرابع فتضمن تحديات وعوامل نجاح الإدارة الإستراتيجية .

المطلب الأول: ماهية الإدارة الإستراتيجية

أولاً: مفهوم الإدارة

تعرف الإدارة بأنها العملية التي يمكن من خلالها تنفيذ غرض معين والإشراف عليه، وقيل أنها عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة على أعمال ومهام موظفي المنظمة عن طريق استخدام المصادر المتاحة لتحقيق أهداف مشتركة.¹

ثانياً: مفهوم الإستراتيجية

إن كلمة الإستراتيجية ليس لها مرادف في اللغة العربية وهي منقولة بلفظها الأصلي من اللغة اليونانية (strategos) المشتقة من كلمتين: كلمة (stratos) والتي تعني (عسكري) وكلمة (agos) والتي تعني (قيادة)، فهي تشير إلى (القائد العسكري) خلال العصر اليوناني، ومعناها من مصدرها الأصلي يعطينا الدلالات لتعريفها مثل: (الدهاء في المناورة العسكرية لتضليل أو الخداع أو المباغطة أو المفاجئة للعدو لتحقيق النصر)، كما يمكن جمع تعريف شامل لكتابات قادة القرن التاسع عشر العسكريين أمثال: فينتر، هارت، مولنكة، وبوفر بأنها: (فن توزيع واستخدام المعارك بالوسائل والقوى العسكرية لتحقيق أهداف الحرب التي حددتها السياسة).²

ثالثاً: مفهوم الإدارة الإستراتيجية

ورد من الباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية عدة تعاريف لمفهوم الإدارة الإستراتيجية أهمها ما يلي:

- * عرفها ansof بأنها: "تصور المنظمة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها، بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد، والحد الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة، والغايات التي يجب إن تحققها".³
- * وعرفها kotler على أنها: "تلك العملية التي تتضمن تحديد شكل العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها من خلال صياغة الأهداف والاستراتيجيات الخاصة بالنمو وتحديد محفظة الأعمال الخاصة بالمنظمة".

¹ محمود حسن الهواسي وحيدر شاكر البرزنجي، مبادئ علم الإدارة الحديثة، دار الكتب والوثائق، العراق، 2014، ص9.

² فضيلة سلمان داوود، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم أساسية وممارسة تطبيقية، دار السيسبان، الطبعة الثانية، 2019، ص17.

³ فضيلة سلمان داوود، مرجع سبق ذكره، ص18.

- * أما شاندلر فقد عرف الإدارة الإستراتيجية بأنها: "هي تحديد المنظمة أهدافها وغايتها على المدى البعيد وتخصيص الموارد لتحقيق الأهداف الغايات".¹
- * و عليه يمكن القول إن "الإدارة الإستراتيجية هي خطة إستراتيجية متكاملة تعمل على تحديد غايات وأهداف المنظمة على المدى البعيد".

المطلب الثاني: أهمية الإدارة الإستراتيجية

تكمن أهمية الإدارة الإستراتيجية بالنسبة للمنظمات فيما يلي:²

- تساعد على توقع العديد من القضايا الإستراتيجية أو التغيرات المحتملة في البيئة التي تعمل فيها المؤسسة.
- تساهم في تخصيص الموارد على أوجه الاستخدامات المتعددة الأنشطة المختلفة في المؤسسة
- تمكن على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية، وبذلك فإنها تحقق النظرة الشمولية للعمل.
- تسمح باكتشاف المتغيرات البيئية المؤثرة في أنشطة المنظمة وفعاليتها ومن ثم السعي لتكيف معها أو السيطرة على جزء منه، خاصة تلك التي تتعلق بالبيئة الداخلية والتنافسية لها.
- تزيد من رضا ودافعية الأفراد وذلك من خلال إتاحة الفرصة لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات وصياغة الأهداف والاستراتيجيات وبرامج الأعمال.

المطلب الثالث: أهداف ومستويات الإدارة الإستراتيجية

أولاً: أهداف الإدارة الإستراتيجية

- تساهم أهداف الإدارة الإستراتيجية في تقريب المؤسسة من تحقيق رسالتها، وتمثل هذه الأهداف في:³
- تصف المستقبل للمؤسسة وتعطي وضوحاً للاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة.
- تعتبر مرشداً لاتخاذ القرارات لكونها تمثل العامل المحدد لمختلف القرارات التي تناسب المواقف المتباينة التي تواجهها المؤسسة.
- تعتبر الأساس لأي نظام في المؤسسة خاصة وانها تمثل عنصراً مهماً في العملية التخطيطية وتساعد في التوجيه والرقابة من خلال مختلف مراحل عملية اتخاذ القرارات.

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013، ص27.

² العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص11.

³ طاهر محسن الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2007، ص(221-222).

– تلعب الأهداف دورا في عملية التحفيز، لذلك فإن وضعها على أسس سليمة يقلل من إمكانية ظهور الإحباط وان الأهداف تفوق الطاقات والإمكانات أو كونها أهداف متواضعة لا تدعو إلى الحماس وشحن الهمم.

ثانيا: مستويات الإدارة الإستراتيجية

اتفق الباحثين على انه يوجد ثلاث مستويات للإدارة الإستراتيجية نذكرها فيما يلي:¹

1. الإستراتيجية على مستوى المنظمة

في هذا المستوى تتولى الإدارة الإستراتيجية عملية تخطيط الأنشطة المتصلة بصياغة رسالة المنظمة كلها وتحديد الاتجاه العام للمنظمة من حيث مدى النمو وكيفية إدارة أنشطة المنظمة، كما تهتم بتحديد الصناعات التي ينبغي أن تعمل فيها المنظمة، وعليه فإن إستراتيجية المنظمة تهتم بتحليل وتعريف الفجوة الإستراتيجية وتحديد الغايات الجوهرية التي تهدف المنظمة إلى تحقيقها.

2. الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال

في هذا المستوى تقيم الإدارة الإستراتيجية صياغة وتنفيذ الخطة الإستراتيجية الخاصة بكل وحدة عمل انطلاقا من تحليل متغيرات البيئة الداخلية للوحدة والبيئة الخارجية المحلية، وتحديد إمكانية كل وحدة والأهداف الإستراتيجية المطلوب تحقيقها في هذا المستوى.

و من أهم القرارات الإستراتيجية في هذا المجال تلك الخاصة بتحديد خط المنتجات، تنمية السوق، التوزيع، التمويل، العمالة والبحث والتطوير.

3. الإستراتيجية على المستوى الوظيفي

تختص الإستراتيجية الوظيفية بتعظيم موارد المنظمة ووحدة الأعمال إلى أقصى ما يمكن، وذلك من خلال تجميع وتنسيق الأنشطة والمهارات المختلفة ضمن الميدان الوظيفي المعني لتحسين كفاءة الأداء، وتقديم الدعم والإسناد المطلوبين لاستراتيجيات الأعمال وإستراتيجية المنظمة.

المطلب الرابع: تحديات وعوامل نجاح الإدارة الالكترونية

أولا: تحديات الإدارة الإستراتيجية

واجهت المنظمات العديد من التحديات نذكر منها:²

¹ راشد مجّد فاروق و خليل خولة، الإدارة الإستراتيجية وأثرها على أداء المورد البشري، رسالة تدخل ضمن متطلبات شهادة الماستر الأكاديمي، جامعة احمد دراية -ادار -، الجزائر، 2020/2019، ص(9-10).

² مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، الطبعة الاولى، قطر، 2005، ص21.

- 1- تسارع التغيرات الكمية والنوعية في بيئة الأعمال: إن الزيادة في سرعة التغير الحاصلة في البيئة المحيطة بالمنظمة كما ونوعا تساهم كثيرا في خلق حالة عدم التأكد البيئي، ويظهر هذا التغير في البيئة السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية والتكنولوجية والتقنيات المستخدمة في أجهزة الاتصالات.
- 2- ازدياد حدة المنافسة: لم تعد المنافسة مقتصرة على السعر وجودة المنتج فقط كما كان الوضع سابقا، بل تعددت الآن تشمل كل أنشطة المنظمة، وتوضح هذه الصورة في ظهور منافسين جدد باستمرار وزيادة حدة المنافسة بصورة عامة.
- 3- التحالفات الإستراتيجية: مع تزايد الطبيعة الاعتمادية المتبادلة للاقتصاديات، ونمو المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية وندرة الموارد الطبيعية، وحرية التبادل التجاري، هذه العوامل وغيرها جعلت الشركات تتجه نحو إقامة تحالفات إستراتيجية مفتوحة مع الشركات العالمية الأخرى.
- 4- ندرة الموارد: أصبح الصراع على موارد الطاقة والماء والكفاءات العلمية النادرة سمة العصر وترتب على المنظمات وضع الاستراتيجيات التي تضمن توفير الموارد والمواصفات المطلوبة في الوقت المناسب.
- 5- ظهور المنظمات المتعلمة: أمام التغيرات البيئية السريعة التي تطرأ على المنظمة أصبح امتلاك القدرة على التنافس أمرا ملزوما في مثل هذه البيئات ولا يتحقق ذلك إلا إذا امتلكت المنظمة مرونة إستراتيجية تمكنها من تكوين ميزة تنافسية مستدامة كما تتطلب إلزامية المنظمة بالتعلم وتركز بشكل مباشر على الحصول على المعرفة.

ثانيا: عوامل نجاح تطبيق الإدارة الإستراتيجية¹

- توافر التفكير الاستراتيجي: القدرة على التحليل البيئة الخارجية بتوفير فرص أو ما ينتج عندها من مخاطر حيث يمثل الفرص المتاحة يمكن الاستفادة منها بينما تمثل المخاطر محددات أو معوقات تواجه المنظمة.
- توفر نظم المعلومات الاستراتيجي فالمعلومات لها دور أساسي في كافة المراحل الإدارة الإستراتيجية فالمعلومات المرتبطة بنتائج تحليل متغيرات البيئة داخلية وخارجية.
- توفير نظام الحوافز.
- توفير نظام مالي يجب أن يكون لدى المنظمة نظام جديد للإدارة المالية.
- توفير التنظيم الإدارة السليم ينبغي توفير التنظيم الإداري دقيق قادر على التكيف مع المتغيرات الإستراتيجية واستيعاب الأهداف الإستراتيجية.

¹ دشوشة سعيدة وبوقاف مروة، دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن شهادة الماجستير الأكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد بوضياف - المسيلة -، 2021/2020، ص14.

المبحث الثاني: ماهية الأداء

يعد الأداء من المخرجات والأهداف التي تسعى منظمات الأعمال إلى تحقيقها في وقت قياسي، كما يعكس مدى تحقيق الأهداف المرجوة، وعليه سنتناول في هذا المبحث الجانب النظري لماهية الأداء.

المطلب الأول: مفهوم الأداء وأهميته

أولاً: مفهوم الأداء

الأداء هو "عبارة على محصلة قدرة المؤسسة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة فالأداء هو انعكاس بكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".¹ يعرف الأداء أيضاً "بأنه النتيجة النهائية لنشاطات المؤسسة".² ومن خلال ما ورد يمكن القول إن الأداء "هو حسن استغلال موارد المنظمة في تحقيق أهدافها، و مدى قدرة المنظمة في التكيف مع البيئة الخارجية والداخلية".

ثانياً: أهمية الأداء

تظهر أهمية الأداء من خلال ثلاث أبعاد رئيسية نظرياً وتجريبياً وإدارياً، فمن الناحية التجريبية فإن أهمية الأداء تظهر من خلال استخدام أغلب الدراسات وبحوث الإدارة الإستراتيجية للأداء لاختيار الاستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها، أما من الناحية الإدارية فإنها تظهر واضحة من خلال حجم الاهتمام الكبير والتميز من قبل إدارات المنظمات بالأداء ونتائجه والتحول التي تجري في هذه المنظمات اعتماداً على نتائج الأداء.³

المطلب الثاني: أبعاد الأداء

أولاً: أبعاد الأداء

هناك أربعة أبعاد للأداء تتمثل في البعد الاقتصادي، التنظيمي، الاجتماعي والبيئي.⁴

¹ عطوي خليصة، دور الإدارة الالكترونية في تحسين أداء المؤسسات العمومية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف-المسيلة-، 2018/2019، ص15.

² ليث سليمان الربيعي وآخرون، أثر إدارة معرفة الزبون وتطوير الخدمات الجديدة في الأداء التسويقي، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 41، العدد 2، 2014، ص281.

³ زرطال لطيفة، لاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين، شهادة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة جيجل، 2015/2016، ص99.

⁴ عطوي خليصة، مرجع السابق، ص16.

- **البعد الاقتصادي:** والذي بواسطته تشبع المؤسسة رغبات المساهمين والزبائن والموردين وتكتسب ثقتهم.
- **البعد التنظيمي:** ويقصد بالأداء التنظيمي والطرق والكيفيات التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها. ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أن القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمي وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل غالى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية.
- **البعد الاجتماعي للأداء:** يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على أفراد لمؤسستهم وتتجلى أهمية هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على مدى البعيد إذا اقتضت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية.
- **البعد البيئي:** والذي يركز على المساهمة الفاعلة للمؤسسة في تنمية بيئتها.

المطلب الثالث: محددات الأداء

للأداء محددات داخلية تتعلق بالبيئة الداخلية للمنظمة ومحددات خارجية تتعلق بالبيئة المحيطة بها وهي كالتالي :

1- المحددات الداخلية:

وتتعلق بالفرد نفسه تتمثل في:¹

- **الجهد:** وهو الناتج من حصول العامل على الدعم والحافز الذي يترجم الى طاقات الجسمانية والحركية والعقلية التي يبذلها العامل حيث تتأزر هذه الطاقات مع بعض لإنجاز العمل المطلوب.
- **القدرات:** الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة وتسمى أحيانا بالكفاءات أو السمات الشخصية التي تؤثر بشكل مباشر في الأداء.
- **إدراك الدور:** إن أداء العامل يتحدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به من خلال الوظيفة التي يعمل بها.

وهناك مجموعة من المحددات الخارجية حددها سامح عبد المطلب على شكل التالي²:

¹ إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013، ص113.

² سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأداء، دار الفكر ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، عمان، 2011، ص115.

2- المحددات الخارجية:

وهي التي تتعلق بالبيئة التنظيمية المحيطة بالمنظمة تتمثل في:

- **متطلبات العمل:** وتتعلق بكل الواجبات والمسؤوليات والتوقعات المأمولة من العامل إضافة إلى الطرق الأساليب والأدوات المستخدمة في ممارسة العمل.
- **البيئة التنظيمية:** وتشمل المناخ العمل، توفر الموارد، الهيكل التنظيمي، أسلوب القيادة، جميع هذه العوامل في غاية الأهمية من حيث تحفيز دافعية العامل وبالتالي جودة الأداء.
- **البيئة الخارجية:** تؤثر على العامل وأدائه كالمنافسة الخارجية والتحديات الاقتصادية التي تؤثر على أداء العاملين.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء

يعتبر الأداء بمختلف أنواعه دالة تابعة للعديد من المتغيرات والعوامل التي تؤثر فيه إيجاباً أو سلباً، ويعتبر تحسين الأداء سواء على مستوى الأنظمة الفرعية أو على مستوى المؤسسة ككل هو الهدف من وراء أغلب البحوث التي تناولته بشكل مباشر وغير مباشر، وعليه فإن الباحثين سعوا إلى تحديد هذه العوامل أو على الأقل حصر أهمها على النحو الذي يسمح بالعمل على تعظيم أثارها الإيجابية وتقليل أثارها السلبية ومن ضمنها: الهيكل، العملية الإنتاجية في حد ذاتها، الإستراتيجية، المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة، القيادة، الثقافة، الخيارات التقنية، أسلوب الإدارة وغيرها.¹

و يتأثر الأداء عموماً بثلاث عوامل رئيسية هي:²

- الدفع التنظيمي لتحقيق الأداء.
- النفوذ والتأثير من البيئة الخارجية.
- القدرة التنظيمية لتحقيق الأداء المطلوب.

كما أن هناك عدة عوامل تؤثر في أداء مختلف المؤسسات، حيث يمكن تقسيمها لقسمين رئيسيين:

عوامل داخلية وعوامل خارجية.

¹ عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر - بسكرة -، العدد الأول، 2001، ص 90.

² جعفر سعدي، إدارة سلسلة التوريد وأهميتها في تحسين أداء المؤسسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، نوقشت واجيزت علناً بتاريخ 2020/9/29، تخصص إدارة وتسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2020/2019، ص 9-10.

✓ **العوامل الداخلية:** هذه العوامل تنتج عن تفاعل مختلف العناصر الداخلية للمؤسسة، لذلك فهي تخضع إلى حد ما لتحكم المؤسسة أو بالأحرى لتحكم مسيرتها، وهي بشكل عام تشمل مختلف المتغيرات التي تسمح بتخفيف أو إلغاء أثارها السلبية وتعظيم أثارها الايجابية.

✓ **العوامل الخارجية:** هي كل العوامل التي تؤثر إيجابا أو سلبا على أداء المؤسسة دون أن تتحكم فيها المؤسسة، وتمثل أساسا في العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، السياسية، القانونية والتكنولوجية.

المبحث الثالث: علاقة الإدارة الإستراتيجية بالأداء في المؤسسة

المطلب الأول: مفهوم تحسين الأداء المؤسسي وأهميته

أولاً: تعريف الأداء المؤسسي

قام عبد الرزاق عريف بتعريف أداء المؤسسة على " انه مخرجات ذات قيمة التي تنتجها المؤسسة في شكل سلع وخدمات".

ثانياً: مفهوم تحسين الأداء المؤسسي

تعتبر عملية تحسين الأداء المؤسسي " عملية متكاملة تنطوي على أنشطة مخططة وشاملة للمنظمة ككل، وتتم وفقاً لاستراتيجيات وخطط وبرامج واضحة ومحددة"

ثالثاً: أهمية تحسين الأداء المؤسسي

أصبح التحسين ضرورة من ضرورات الإدارات الحديثة والمتطورة وذلك تكمن أهمية التحسين في النقاط التالية:

- إن تحسين الأداء يهتم بما تم القيام به والخطط الموضوعة لتحسين الأداء الحالي والخطة المستقبلية.
- تكمن أهمية التحسين في توفير الموارد اللازمة والوقت المستغرق والطاقات وتحقيق الأهداف المرجوة.
- تحسين الأداء يعني تحسين الخدمات المقدمة والمنتجات المنتجة وطرق استخدامها وإيصالها إلى العميل.
- تحسين الأداء يوفر حلقة الوصل بين المؤسسة والعملاء الخارجين، فهو يخلق مناخ جيد للتواصل مع العميل ومعرفة متطلباته وتوقعاته.
- عمليات التحسين تساعد المؤسسات في معرفة المحاور التي تحتاج إلى تركيز واهتمام لتحقيق الإيجابية في تلك المحاور.

المطلب الثاني: مبادئ تحسين الأداء وخصائصه

أولاً: مبادئ تحسين الأداء¹

تقوم عملية التحسين على مجموعة من المبادئ والتي تتمثل في:

- تحديد مدى وشكل نطاق التطوير والتحسين
- تحديد القواعد المهمة للتطوير والتحسين من خلال إيجاد قاعدة مناسبة تناسب وضع المنظمة
- اختيار طرق التحسين الخاصة بناء على الهدف والنتائج المطلوبة
- دعم وتقديم الأفكار الجديدة للأفراد داخل المنظمة من خلال مجموعة من التدريبات
- وضع خطة التطوير

¹ بشار الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2014، ص 304-305.

ثانيا: خصائص عملية تحسين الأداء¹

- الاستمرارية:
- يتطلب التطوير الإداري الديمومة والاستمرارية كما يهدف الى زيادة الفاعلية التنظيمية، وتحسين مناخ العمل بشكل مستمر ودائم.
- التدخل المخطط:
- لا يتم التطوير الإداري بتشخيص المشكلات بدقة لتجميع الجهود المطلوبة لتعبئة الطاقات.
- المسؤولية الإدارية:
- يعتبر التطوير الإداري من المهام لجميع المستويات الإدارية، فالإدارة العليا تتخذ قرار التطوير وتسانده في كافة المراحل في حين تساهم الإدارة الدنيا بتقديم بيانات لازمة لوضع خطة التطوير.
- الشمولية:
- التطوير عملية شاملة متماشية مع مفهوم النظم ويتعامل مع المنظمة باعتبارها نظاما متكاملا.
- رفع الكفاءة وفعالية المنظمة:
- إن عملية التطوير الإداري عملية هادفة تؤدي في النهاية إلى رفع مستوى أداء المنظمة ورفع كفاءتها فاعليتها.

المطلب الثالث: مساهمة الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء بالمؤسسة

إن الهدف الأساسي للإدارة الإستراتيجية هو التحسين المستمر للأداء كونها تؤدي إلى رفع وتحسين الأداء حاضرا ومستقبلا، وأن واقع المؤسسات يشير إلى أن مستوى نجاحها في تحقيق ذلك يتفاوت حسب كفاءتها في إدارة إستراتيجيتها، بحيث إن أهمية تطبيق الإدارة الإستراتيجية أسلوب فعال لزيادة القدرات التنافسية وتحسين الأداء في المؤسسات، فهي تهتم بتقييم الأداء من خلال مراجعة الإستراتيجية لأداء المؤسسة ككل وبيان مدى النجاح الذي حققته إستراتيجية المؤسسة في تحسين الأداء، كون هذا الأخير يهتم بتطوير وتغيير أداء المؤسسة بشكل فعال لأنها تركز على عناصر التجديد والتحديث المستمر، وغيرها من العمليات التي تعتمد في الأساس على عقول البشر بالإضافة إلى ذلك نجد إن هناك ثمة تفاعلا متبادلا بين الإدارة الإستراتيجية والأداء.²

¹ آمال زرفاوي وسامية بن عمر، دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، العدد1، الجزائر، 2019، ص73.

² صبري مقيم وحسينة خالدي، اثر الإدارة الإستراتيجية على تحسين الأداء بمؤسسة تكرير النفط بسكيكدة، جامعة20 اوت1955-سكيكدة-، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، العدد1، الجزائر، 2022، ص175.

خلاصة الفصل

تعد الإدارة الإستراتيجية عملية إدارية حديثة تقوم على مجموعة من الأساليب المتطورة ،التي تحدد الغايات وتحقق الأهداف المرجوة للمؤسسات على المدى البعيد، تعتمد هذه العملية على خطط واستراتيجيات يضعها الرؤساء وأصحاب القرارات تهدف للتطوير الإداري والرفع من مستوى الأداء في المؤسسة، الذي يمكنها من تحقيق الكفاءة والفاعلية بالمنظمة وهذا يساعدها في التحكم في متغيرات البيئة الداخلية والخارجية واتخاذ القرارات الإستراتيجية.

الفصل الثاني:
الإطار التطبيقي
للدراسة



تمهيد:

يعد الإطار المنهجي من أهم الأسس التي تقوم عليه الدراسة فهو عبارة عن مؤشر للباحث يساعده للتعرف على المؤسسة. فمن خلال السعي إلى معرفة الحقائق العلمية المطبقة في الواقع المدروس من خلال الدراسة والمجال الزمني والمكاني والمنهج المستخدم وادوات جمع البيانات.

أما مرحلة عرض ومناقشة نتائج الدراسة اهم مرحلة في الجانب الميداني، حيث اعتمدنا على إجابات التي تم الحصول عليها وسنقوم بتفريغ البيانات ومناقشتها في ضوء فرضيات الدراسة للتأكد من صحتها وكذلك محاولة الوصول إلى استنتاج عام لهذه الدراسة.

1- تقديم عام لجامعة مُجَد بوضياف بالمسيلة

2- الهيكل التنظيمي لجامعة مُجَد بوضياف بالمسيلة .

3- الطريقة وإجراءات الدراسة.

4- عرض وتحليل نتائج الدراسة.

✓ خلاصة .

✓ التوصيات.

✓ خاتمة.

✓ قائمة الجداول.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة (جامعة محمد بوضياف المسيلة)

من خلال هذا المبحث سنحاول التعريف بالمؤسسة محل الدراسة مع التطرق لأهدافها ومهامها الرئيسية وتحليل هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول : جامعة المسيلة (التعريف والنشأة)

أنشأت جامعة ولاية المسيلة في عام 1985 من خلال فتح معهد للتعليم العالي في الميكانيك، ثم في عام 1989 تم فتح معهد الهندسة المدنية ومعهد التقنيات الحضرية. وفي عام 1992 أصبحت مركز جامعي، أما في عام 2001 أصبحت جامعة مع أربع كليات و23 قسما. حالياً يوجد بالجامعة سبع كليات، معهدين وثلاثة وعشرون مخبراً للبحث معتمدة من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. يقدر عدد الموظفين بالجامعة حالياً حوالي 1265 موظفاً من متعاقدين ودائمين. ومن المعروف عن الجامعة جودة وكفاءة أساتذتها المقدر عددهم بحوالي 1402 والذين يقدمون دروساً في شتى الميادين لحوالي 29629 طالباً.

المطلب الثاني : جامعة المسيلة (الهيكل التنظيمي)

تقع جامعة المسيلة على الطريق رقم 65 الرابط بين المسيلة والجزائر العاصمة بدأت النواة الأولى للجامعة في شهر فيفري من عام 1985 في مؤسسة كانت مخصصة لتكوين سائقي الآلات بالمكان المسمى ذراع الحاجة الذي يبعد عن المدينة ببضع كيلومترات وذلك بإنشاء معهد وطني للتعليم العالي كانت بدايته بفتح أول فرع تكوين للتقنيين الساميين في الميكانيك بعدد من الأساتذة لتبدأ الانطلاقة مباشرة في شهر سبتمبر من نفس السنة بفتح فرع الجذع المشترك للتكنولوجيا، خاصة مع قدوم بعض الأساتذة الأجانب المتعاونين، وفي شهر فيفري 1986 فتح فرع تسيير التقنيات الحضرية بتكوين قصير المدى (الذي حول من معهد متخصص من مدينة المدية) وفي سبتمبر من عام 1987 بدأ تكوين المهندسين في الميكانيك والهندسة المدنية وقد بدأ في نفس الوقت مشروع بناء المركز الجامعي الذي تم إنجازه في زمن قياسي لتبدأ الدراسة فيه مع بداية السنة الجامعية 1988/1989 وذلك بفتح فرع التجارة وإنشاء معهداً وطنياً ثانياً في الهندسة المدنية. ومع بداية السنة الجامعية 1989/1990 أصبح عدد الطلبة يقارب 2000 طالب ليمتد الارتقاء بمعاهد وطنية إلى مركز جامعي في 07 جويلية 1992 بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 301/92. لكن الانطلاقة الكمية والنوعية كانت مع بداية سنة 1996 بفتح الكثير من الفروع منها بالخصوص الخدمة الاجتماعية، الإعلام الآلي للتسيير والحقوق مع بداية سنة 1997، ثم فرع الأدب العربي البيولوجيا والإعلام الآلي والإلكترونيك وغيرها من الفروع ليصل معها عدد الطلبة مع بداية السنة الجامعية 2000/2001 إلى 9000 طالب. هذا التطور الكمي في عدد الطلبة وهياكل الاستقبال وكذلك التطور النوعي في الاختصاصات مكن من ترقية المركز الجامعي إلى جامعة في 18 2001 وذلك بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 01/274 المؤرخ في 18 سبتمبر 2001.

كما شهدت أيضاً الجامعة خلال تلك الفترة إنجازات مهمة سواء في مجال هياكل الاستقبال كإنشاء مكتبة مركزية وقاعة محاضرات ومخابر علمية وبيداغوجية وغير ذلك وفي مجالات البحث العلمي كإسهامات الأساتذة الباحثين من خلال مشاركتهم في الملتقيات العلمية وطنية ودولية، وكذا إنتاجهم العلمية التي تحصل من خلالها بعضهم على جوائز وترقيات في الدرجات العلمية كما تميزت

أيضا ببعض الاختصاصات البيداغوجية بمستواها الجيد كالجذع المشترك للتكنولوجيا على سبيل المثال لا الحصر الذي أحتل المرتبة الأولى على مستوى الشرق الجزائري عام 1998/1999 في امتحانات السنة الأولى الموحدة في تلك الفترة

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية ووصف عينة الدراسة

لكل دراسة ميدانية إجراءات تمهيدية قبل التطرق للنتائج الدراسة فالبحوث العلمية عموماً تهدف إلى الكشف عن الحقائق، حيث تكمن قيمة هذه البحوث في التحكم في المنهجية المتبعة فيها، ومصطلح المنهجية يعني "مجموعة المناهج والطرق التي تواجه الباحث في بحثه، وبالتالي فإن الوظيفة المنهجية هي جمع المعلومات، ثم العمل على تصنيفها وترتيبها وقياسها وتحليلها من أجل استخلاص نتائجها والوقوف على ثوابت الظاهرة المراد دراستها".¹

المطلب الأول: منهج الدراسة وحدودها ومصادر جمع البيانات

الفرع الأول - منهج الدراسة

المنهج هو الطريق الذي يقود الباحث إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة مجموعة من القواعد العلمية . وعلى هذا الأساس فقد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي والذي يحاول وصف وتقييم "دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسات"

ويحاول المنهج الوصفي التحليلي أن يقارن ويفسر ويقيم أملاً في التوصل إلى تعميمات ذات معنى يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

الفرع الثاني: حدود الدراسة

اشتمل بحثنا على الأبعاد أو الحدود التالية :

- الحدود البشرية: شملت دراستنا عينة من موظفي جامعة المسيلة سواء كانوا إداريين أو إداريين برتبة أساتذة جامعيين
- الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة خلال الموسم الدراسي ابتداء من 10 جانفي 2023 إلى غاية 25 ماي 2023
- الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة على مستوى إدارات جامعة المسيلة

الفرع الثالث: مصادر جمع البيانات :

تم جمع البيانات باعتماد على المصادر الثانوية والمصادر الأولية وهي:

1- المصادر الأولية:

تتمثل المصادر الأولية للدراسة في أداة الاستبيان وتم توزيعه يدوياً ، بهدف تجميع البيانات اللازمة لموضوع الدراسة ومعالجتها إحصائياً بالاستعانة ببرنامج spss

¹ معتوق فريدريك، معجم العلوم الاجتماعية، دار أكاديميا، بيروت، لبنان، 1998، ص231.

2- المصادر الثانوية:

تمثلت المصادر الثانوية للدراسة بصيغتها الورقية والالكترونية: في مجموعة من المقالات العلمية والبحوث الجامعية إضافة إلى الدراسات السابقة والتي تطرقت إلى موضوع بحثنا.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة وتصميم الاستبيان

يعرف مجتمع الدراسة بأنه : جميع المفردات التي تمثل الظاهرة موضوع البحث وتشارك في صفة معينة أو أكثر المطلوب جمع البيانات¹

الجدول رقم (01): مجتمع وعينة الدراسة وتصميم الاستبيان

عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المفقودة	عدد الاستمارات المسترجعة	نسبة عينة الدراسة
60	9	51	نسبة %
%100	%15	%85	

المصدر : من إعداد الطالبين

الفرع الأول: أدوات الدراسة وإجراءات بناءها:

بالاعتماد على نوع المعلومات والبيانات التي نحن بصدد جمعها وعلى الدراسة الاستطلاعية التي أجريناها، وجدنا أن الأداة الأكثر ملائمة لإجراء هذه الدراسة هي الاستبيان حيث يعرفه (البلداوي)¹ "الاستبيان عبارة عن صحيفة أو كشف يتضمن عددا من الأسئلة تتصل باستطلاع الرأي أو بخصائص أي ظاهرة متعلقة بنشاط اقتصادي أو فني أو اجتماعي أو ثقافي، ومن مجمل الإجابات عن الأسئلة نحصل على المعطيات الإحصائية التي نحن بصدد جمعها"²، ولهذا قمنا بقراءة ومراجعة لمختلف الاستبيانات الواردة في الدراسات السابقة المتوفرة لدينا، وكذا اقتباس بعض العبارات من الدراسات السابقة عن إدارة المعرفة وعن متطلباتها، وتوجيه من المشرف قام الباحث بحصر الأسئلة وإعادة صياغتها بشكل يخدم دراستنا³.

¹ بعارسية صباح، بن فرج سارة، دور رأس المال الفكري في بناء المنظمة المتعلمة، دراسة حالة بجامعة المسيلة، مذكرة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2020/2019، ص46.

² عبد الحميد البلداوي، أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي التخطيطي البحث وجمع وتحليل البيانات يدوياً وباستخدام برنامج SPSS دار الشروق 2007، ص 22

وقد تكون الاستبيان في النهاية من ثلاث أقسام:

- القسم الأول: ويعبر عن بعض المعلومات الشخصية والوظيفية التي تخص عينة البحث والتي اشتملت على (05) عناصر تمثلت في جامعة محمد بوضياف بولاية المسيلة - الجنس - العمر - المنصب الوظيفي - المستوى التعليمي - الخبرة -".
 - القسم الثاني: محور الإدارة الإستراتيجية : ويتكون من (13) عبارة
 - القسم الثالث: محور أداء المؤسسة : ويتكون من (13) عبارة
- وفي الأخير حصلنا على الاستبيان في شكله الأخير:

الجدول رقم (02): الشكل النهائي لأقسام أداة الاستبيان

أقسام الاستبيان	المحاور	عدد العبارات
القسم الأول	الخصائص الشخصية لأفراد عينة البحث	1
القسم الثاني	المحور الثاني: الإدارة الإستراتيجية	13
القسم الثالث	المحور الثالث: أداء المؤسسة	13
مجموع عبارات الاستبيان		26

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على الاستبيان

حيث أن تقسيم الدرجات لكل عبارة من عبارات الاستبيان كانت كما يلي:

الجدول رقم (03): تقسيم درجات الاستبيان

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

- المدى: لتحديد طول الفئة = أعلى درجة (موافق تماما) - أدنى درجة (غير موافق تماما) / عدد الدرجات، وهذا لتحديد

اتجاههم نحو كل عبارة أي بتعبير آخر هل هم موافقون بدرجة كبير، أو مرتفعة، موافق نوعاً ما، أو منخفضة، أو منخفضة جداً .

طول الفئة = $0.8 = 5 / (1-5)$ وبالتالي نحصل على المجالات التالية:

وقد اعتمدت في إنجاز هذا الاستبيان على الشكل المغلق الذي يحدد الاستجابات المحتملة لكل سؤال، أي على مقياس ليكرت

الخماسي نسبة لعالم النفس "رينسيس ليكرت"، وقد طلب من المبحوثين تحديد مدى الموافقة على هذه العبارات.

درجات الاستبيان: يشمل الاستبيان على 05 درجات:

جدول رقم (04) : درجات الاستبيان

مجال المتوسط الحسابي	مقياس لكرت	درجة الموافقة	مجال الوزن النسبي
من 1 إلى 1.80 درجة	بير موافق تماماً	درجة منخفضة جداً	أقل من 36%
من 1.81 إلى 2.60 درجة	غير موافق	درجة منخفضة	من 36% إلى 52%
من 2.61 إلى 3.40 درجة	محايد	درجة متوسطة	من 52.1% إلى 68%
من 3.41 إلى 4.20 درجة	موافق	درجة مرتفعة	من 68.1% إلى 84%
من 4.21 إلى 5 درجة	موافق بشدة	درجة مرتفعة جداً	من 84.1% إلى 100%

ملاحظة: ترتيب العبارة من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين أو أكثر فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف المعياري بينهم.

المطلب الثالث: كشف نوع التوزيع للبيانات واختيار أساليب معالجة الإحصائية للبيانات

الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

قبل اختبار فرضيات الدراسة يجب على عينة الدراسة ان تكون تتبع توزيعاً طبيعياً لذلك تم التأكد من ذلك بواسطة معامل $Kolmogorov-Smirnov^a$ ومعامل $Shapiro-Wilk$ لإثبات التوزيع الطبيعي

الجدول رقم (05): اختبار التوزيع الطبيعي

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
المحور 2: الإدارة الإستراتيجية	,124	51	,048	,970	51	,225
المحور 3: أداء المؤسسة	,172	51	,011	,945	51	,019
a. Correction de signification de Lilliefors						

بعد تطبيق المتغيرات على اختبار $Shapiro-Wilk$ و $Kolmogorov-Smirnov^a$ ومن خلال الجدول أعلاه نجد أن مستوى المعنوية Sig أكبر من (0.05) لكل من متغيرات الدراسة، مما يدل على إتباع البيانات لإجابات أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة للتوزيع الطبيعي.

الفرع الثاني: أساليب الإحصائية لمعالجة بيانات المستجوبين

1- البرامج المستخدمة:

بغية تسهيل عملية التحليل، قمنا بتجميع البيانات المحصلة من الاستبيان وتفرغها في برنامج الحزمة الإحصائية spss v22.

2- الأدوات الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات:

فيما يخص جمع وتبويب المعلومات التي تخص الدراسة الميدانية، قمنا بإعداد مجموعة من الجداول تم استخلاصها من البرنامج الإحصائي spss v22 الذي أتاح لنا مجموعة من الطرق التي ساعدتنا على التحليل الجيد والموضوعي ومن بين هذه الأدوات ما يلي:

- **التكرارات والنسب المئوية:** لوصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.

- **المتوسط الحسابي:** وهو متوسط مجموعة من القيم، أو مجموع القيم المدروسة مقسوم على عددها، وذلك للتعرف على متوسط إجابات المبحوثين حول الاستبيان ومقارنتها بالوسط الافتراضي المقدّر ب (3) لأن التنقيط يتراوح من (1) إلى (5) مما يساعد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط.

- **الانحراف المعياري:** وذلك من أجل التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته لصفر فهذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها، وبالتالي تكون النتائج أكثر مصداقية وذات جودة، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات أو الفقرات لصالح الأقل تشتتاً عند تساوي المتوسط الحسابي المرجح بينها.

- **معامل بيرسون ومعامل ألفا كرونباخ:** وذلك من أجل معرفة مدى ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبيان ومدى صدقها وتناسقها أي قياس الصدق والاتساق الداخلي والبنائي لأداة الدراسة.

- **اختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorov-Smirnov^a/Shapiro-Wilk:** لمعرفة نوع توزيع البيانات للعينة محل الدراسة.

- **اختبار one sampel T test للعينة الواحدة:** ويستخدم هذا الاختبار بغرض التأكد من مدى وجود دلالة إحصائية في إجابات المستقصى منهم لاختبار فرضيات الدراسة، حيث يقارن الأوساط الحسابية لعينة الدراسة بقيمة الوسط الحسابي الفرضي وهو (3)، مع حساب قيمة (T) واستخراج مستوى دلالتها.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية، التحليل، مناقشتها

من خلال هذا المبحث سنتطرق في المطلب الأول إلى صدق وثبات الاستبيان أما في المطلب الثاني سنناقش التحليل الوصفي لبيانات المستجوبين

المطلب الأول: صدق وثبات الاستبيان

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة .¹ التطرق إلى الصدق الظاهري: تحكيم الاستبيان

الفرع الأول: صدق الاتساق البنائي

يؤدي هذا الاختبار إلى الوصول إلى صدق التكوين الفرضي للاختبار والفحص المنطقي لمكوناته والدقة في قياس تلك الصفة، ومدى ارتباطها مع غيرها من العناصر، مما يساعد على الوصول إلى تنبؤات معينة في مجال الارتباط . يتم هذا الأسلوب باستخدام معامل الارتباط بين العبارة ومجموع المحور والمجموع الكلي للاستبيان.²

الجدول رقم (06): صدق الاتساق البنائي

Corrélations			
		المحور 2 : الإدارة الإستراتيجية	المحور 3 : أداء المؤسسة
المحور 2 : الإدارة الإستراتيجية	Corrélation de Pearson	1	,867**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	51	51
المحور 3 : أداء المؤسسة	Corrélation de Pearson	,867**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	51	51
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			

¹ محمد الرقب : "متطلبات إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر غزة (فلسطين)، 2011. ص 108.

² عبد الحميد البلداوي : "أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي التخطيطي البحث وجمع وتحليل البيانات يدويا وباستخدام برنامج (spss)" دارالشروق، 2007م. ص 135

من خلال الجدول أعلاه نجد أن معاملات الارتباط بيرسون بين كل المحاور والمعدل الكلي لعبارات الاستبيان دالة إحصائية، حيث أن قيمة r المحسوبة قيمة (0.867) وهي أكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 50 ومنه تعتبر محاور الاستبيان صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

الجدول التالية توضح الاتساق الداخلي لجميع عبارات الاستبيان:

الاتساق الداخلي بين عبارات محور الإدارة الإستراتيجية والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المحور

جدول رقم (07.): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور الإدارة الإستراتيجية والدرجة الكلية لفقراته

القيمة	يوجد ارتباط معنوي (دال)	
معامل الارتباط	1	المحور 2: الإدارة الإستراتيجية
حجم العينة	51	
معامل الارتباط	.593	01 - لديكم فكرة عن مفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية.
مستوى المعنوية sig	.000	
حجم العينة	51	
معامل الارتباط	.670	02 - لديكم معرفة عن كيفية استخدام أساليب الإدارة الإستراتيجية في الجامعة
مستوى المعنوية sig	.000	
حجم العينة	51	
معامل الارتباط	.562	03 - لدى الجامعة خطط واستراتيجيات مكتوبة.
مستوى المعنوية sig	.000	
حجم العينة	51	
معامل الارتباط	.561	04 - تضع الجامعة خططها السنوية لجميع أنشطتها وعملياتها بناءا علي خططها الإستراتيجية
مستوى المعنوية sig	.000	
حجم العينة	51	
معامل الارتباط	.670	05 - يتم إشراككم في عملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعة
مستوى المعنوية sig	.000	
حجم العينة	51	
معامل الارتباط	.474	06 - تتمتع الجامعة بموارد وإمكانات تساعد علي تطبيق خطط واستراتيجيات الجامعة
مستوى المعنوية sig	.000	

حجم العينة	51		
معامل الارتباط	.770	07	- تلتزم الجامعة بالجدول الزمني الخاص بالخطة الإستراتيجية
مستوى المعنوية sig	.000		
حجم العينة	51		
معامل الارتباط	.705	08	- الجامعة لديها رؤية ورسالة إستراتيجية محددة ومكتوبة
مستوى المعنوية sig	.000		
حجم العينة	51		
معامل الارتباط	.700	09	- تقوم الجامعة بدراسة وتحليل عناصر البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف
مستوى المعنوية sig	.000		
حجم العينة	51		
معامل الارتباط	.723	10	- تقوم الجامعة بدراسة وتحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات
مستوى المعنوية sig	.000		
حجم العينة	51		
معامل الارتباط	.813	11	- تتخذ الجامعة الإجراءات التصحيحية في حالة وجود انحرافات عن الخطط الموضوعة
مستوى المعنوية sig	.000		
حجم العينة	51		
معامل الارتباط	.746	12	- تلتزم جامعتكم بالجدول الزمني الخاص بالخطة الإستراتيجية
مستوى المعنوية sig	.000		
حجم العينة	51		
معامل الارتباط	.518	13	- عملية تقييم الإستراتيجية في الجامعة مستمرة ومتواصلة
مستوى المعنوية sig	.000		
حجم العينة	51		

- الجدول رقم (07). يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور " الإدارة الإستراتيجية والدرجة الكلية لفقراته، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.518 - 0.813) حيث تعتبر دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه،

الاتساق الداخلي بين عبارات محور أداء المؤسسة والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المحور
جدول رقم (08): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور أداء المؤسسة والدرجة الكلية لفقراته

		يوجد ارتباط معنوي (دال)	
معامل الارتباط	1	المحور 3: أداء المؤسسة	
حجم العينة	51		
معامل الارتباط	.824	14 - تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى كفاءة أداء الجامعة	
مستوى المعنوية sig	.000		
حجم العينة	51		
معامل الارتباط	.727	15 - تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى فعالية أداء الجامعة	
مستوى المعنوية sig	.000		
حجم العينة	51		
معامل الارتباط	.821	16 - يساهم تطبيق الإدارة الإستراتيجية في جودة خدمات الجامعة	
مستوى المعنوية sig	.000		
حجم العينة	51		
معامل الارتباط	.873	17 - تطبيق الإدارة الإستراتيجية يساهم في تحقيق أهداف الجامعة	
مستوى المعنوية sig	.000		
حجم العينة	51		
معامل الارتباط	.888	18 - تساهم الإدارة الإستراتيجية بالجامعة إلى الاستغلال الأمثل للمواردها ما يحقق لذا أعلى عائد	
مستوى المعنوية sig	.000		
حجم العينة	51		
معامل الارتباط	.856	19 - تساهم الإدارة الإستراتيجية للجامعة على إرضاء كل	

الأطراف المتعاملة معها، من خلال ما تقدموه من خدمات.	0.000	مستوى المعنوية sig	
	51	حجم العينة	
20	0.931	معامل الارتباط	- تسمح الإدارة الإستراتيجية باعتماد سياسة إدارية تسمح للموظفين من المشاركة في القرارات
	0.000	مستوى المعنوية sig	
	51	حجم العينة	
21	0.918	معامل الارتباط	- تسمح الإدارة الإستراتيجية بتحقيق جانب مادي وترقيات لتحفيز العمال في العمل
	0.000	مستوى المعنوية sig	
	51	حجم العينة	
22	0.855	معامل الارتباط	- تساهم الإدارة الإستراتيجية في تحسين الدائم للأداء في الجامعة
	0.000	مستوى المعنوية sig	
	51	حجم العينة	
23	0.870	معامل الارتباط	- ساهمت الإدارة الإستراتيجية في الجامعة، بتبوء جامعتكم المراتب الأولى في التصنيفات العالمية
	0.000	مستوى المعنوية sig	
	51	حجم العينة	
24	0.788	معامل الارتباط	- تطبيق الإدارة الإستراتيجية، في الجامعة، مكنها من تبني أساليب الإدارة الالكترونية الحديثة في تسيير أمورها.
	0.000	مستوى المعنوية sig	
	51	حجم العينة	
25	0.721	معامل الارتباط	- تساهم الإدارة الإستراتيجية في الجامعة على تحسين الأداء واكتساب مهارات جديدة للعاملين
	0.000	مستوى المعنوية sig	
	51	حجم العينة	
26	0.663	معامل الارتباط	- تطبيق الإدارة الإستراتيجية يمكن الجامعة على مواكبة

تكنولوجيا الحديثة والبرامج التدريبية للتطورات الواقعة في	0.000	مستوى المعنوية sig
مجال العمل	51	حجم العينة

الجدول رقم (08) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور " أداء المؤسسة والدرجة الكلية لفقراته، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.663 - 0.931) حيث تعتبر دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

الفرع الثاني: حساب ثبات الاستبيان

بعد عرض الاستبيان على الأساتذة المحكمين وتعديله، قامت الباحثة بقياس ثباته باستعمال ومعامل كرونباخ

معامل الثبات كرونباخ : الجدول التالي يوضح النتائج المتوصل إليها لمحاور الاستبيان باستعمال معامل الثبات كرونباخ من أجل اختبار مصداقية وثبات الاستبيان، فقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لتحقيق الغرض المطلوب، حيث تحذر الإشارة إلى أن معامل الثبات ألفا كرونباخ، تتراوح قيمته بين (0-1) وكلما اقترب من الواحد دل على وجود ثبات عال، وكلما اقترب من الصفر دل على عدم وجود ثبات وان الحد الأدنى المتفق عليه لمعامل ألفا كرونباخ هو 0.6، وقد جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي

جدول رقم (09.) : معامل الثبات كرونباخ a لجميع محاور الاستبيان

الإحصائيات		المحور الثاني: الإدارة الإستراتيجية
عدد الأسئلة	معامل Cronbach's Alpha	يوجد ارتباط معنوي (دال)
13	0.942	
الإحصائيات		المحور الثالث: أداء المؤسسة
عدد الأسئلة	معامل Cronbach's Alpha	يوجد ارتباط معنوي (دال)
13	0.958	
الإحصائيات		جميع عبارات الاستبيان
عدد الأسئلة	معامل Cronbach's Alpha	يوجد ارتباط معنوي (دال)
26	0.971	

توضح الجداول السابق أن جميع معاملات الثبات عالية ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)، وأن قيمة هذه المعاملات اختلفت من محور لآخر، حيث بلغ حدها الأعلى في محور الثالث أداء المؤسسة بـ 0.958 وحدها الأدنى في محور

الثاني الإدارة الإستراتيجية بـ 0.942" بكما أن معامل الثبات الكلي لاستبيان الدراسة بلغ 0.971، وهو معامل ثبات مرتفع ودال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) مما يدل على إمكانية ثبات النتائج التي سيتم التحصل عليها باستخدام الاستبيان.

- نظراً للنتائج المتحصل عليها باستعمال معامل الثبات كرونباخ a وبالرجوع إلى الجداول السابقة رقم 09 يمكن اعتبار الاستبيان بأنه يتميز بثبات عالي وبالتالي يمكن استعماله في دراستنا.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لبيانات المستجوبين

الفرع الأول: عرض وتحليل الوصفي لبيانات الشخصية لأفراد العينة

01- بالنسبة لمتغير الجنس

الجدول رقم (10): التكرارات والنسبة المئوية لمتغير الجنس

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	29	56,90	56,9	56,9
	أنثى	22	43,10	43,1	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

➤ من خلال الجدول رقم 10 تبين أن نسبة الذكور بلغت 56.90% ونسبة الإناث بلغت 43.10% ويدل هذا على أن العنصر الذكري هو الغالب ومنه نستنتج أن المؤسسة الجامعية توظف بشكل متقارب تقريباً الذكور والإناث ولا يوجد هناك أي تمييز جنسي بين العاملين مما يدل أيضاً على وجود عمالة جيدة في الجامعة.

02- بالنسبة لمتغير العمر:

الجدول رقم (11): التكرارات والنسبة المئوية لمتغير العمر

العمر					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 20 - 30	6	11,80	11,8	11,8
	من 31 - 40	32	62,70	62,7	74,5
	من 41 - 50	11	21,60	21,6	96,1

	من 51 فما فوق	2	3,90	3,9	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

➤ من خلال الجدول رقم 11 نلاحظ أن نسبة الأفراد التي أعمارهم أقل من 30 سنة وتتجاوز 20 سنة بلغت 11.80%، وبلغت نسبة الأفراد التي تتراوح أعمارهم بين 31-40 سنة بلغت 62.70% وهي النسبة الأكبر، كما بلغت فئة الأفراد التي تتراوح أعمارهم بين 41-50 سنة 21.60% وهي نسبة أكبر من نسبة الأفراد التي تقل أعمارهم عن 30 سنة وتتجاوز 20 سنة، أما فئة 50 سنة فما فوق فبلغت حوالي 03.90% وهي نسبة قليلة جداً، مما يدل على نقص في فئة الشباب سواءً من الذكور أو الإناث. وهذا يدل على اعتماد المؤسسة الجامعية على الشباب سواءً تعلق الأمر بالذكور والإناث في مناصب العمل ونقص كبار السن بسبب إحالتهم على التقاعد .

03- بالنسبة لتغير الخبرة

الجدول(12): التكرارات والنسبة المئوية لتغير الخبرة

الخبرة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	3	5,90	5,9	5,9
	من 5 - 10 سنوات	22	43,10	43,1	49,0
	من 11 - 15 سنة	17	33,30	33,3	82,4
	أكثر من 15 سنة	9	17,70	17,6	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

➤ نلاحظ من خلال الجدول رقم 12 أن نسب الخبرة كانت متفاوتة حيث بلغت نسبة الخبرة الأقل من 5 سنوات 05.9% فيما كانت نسبة 43.10% لما بين 5 إلى 10 سنوات، وبلغت نسبة الأفراد التي لديهم خبرة ما بين 11 إلى 15 سنة 33.33% وأخيراً نسبة الخبرة فوق 15 سنة بلغت 17.70%. وانطلاقاً من النسب السابقة نستنتج أن المؤسسة الجامعية تعتمد بشكل كبير على الموظفين ذو الخبرة التي تتراوح ما بين 5 سنوات إلى 15 سنة وذلك راجع لتوفر شروط العمل الجيد بالنسبة للعمال بالإضافة للأجور المرتفعة مع دوام وتوقيت العمل المناسب.

04- بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي:

الجدول (13): التكرارات والنسبة المئوية لمتغير المستوى العلمي

المستوى العلمي					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	4	7,80	7,8	7,8
	جامعي	34	66,70	66,7	74,5
	أخرى	13	25,50	25,5	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

➤ من خلال الجدول رقم 13 نلاحظ هنا أن نسبة حاملي الشهادات الجامعية تتصدر الترتيب بنسبة 66.67% وهي نسبة عالية جداً، أما نسبة حاملي الشهادات الثانوي فأقل بلغت 7.84%، فيما بلغت نسبة حاملي الشهادات أخرى 25.50%، مما يدل على اعتماد المؤسسة الجامعية مُجَّد بوضياف بالمسيلة محل الدراسة على عاملين متحصلين على شهادة دراسات جامعية وشهادات أخرى مثل دراسات العليا بشكل كبير بسبب ظروف العمل التي تستلزم توفير عمال ذو شهادات عليا .

05- بالنسبة لمتغير المنصب الوظيفي:

الجدول رقم (14): التكرارات والنسبة المئوية لمتغير المنصب الوظيفي

المنصب الوظيفي					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إداري	30	56.90	56.9	56.9
	مدير	6	11,80	11,8	68,6
	رئيس مصلحة	15	31.40	31,4	100
	Total	51	100,0	100,0	

- من خلال الجدول رقم 14 كانت أكبر نسبة لرتبة إداري ب 56.90% وتليها منصب مدير ورئيس مصلحة فكانت على التوالي 11.80% و 31.40% مما يدل على وجود فروع كثير في المؤسسة الجامعية مُجَّد بوضياف بالمسيلة مما يسمح بتسهيل وإدارة العمل بالمؤسسة بشكل سلس ومرن.

الفرع الثاني: التحليل الوصفي للبيانات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة

ويتناول هذا الفرع تحليل النتائج المتعلقة بالتساؤلات الفرعية، وذلك من خلال عرض استجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الدراسة، ومعالجتها إحصائياً باستخدام مفاهيم الإحصاء الوصفي وأساليبه الإحصائية

1- تحليل فقرات محور الإدارة الإستراتيجية:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وقيمة الانحراف المعياري ومستوى الدلالة (sig) لجميع عبارات محور الإدارة الإستراتيجية قصد معرفة مدى موافقة أفراد العينة على هذا المحور، فكانت النتائج في الجدول التالي :

جدول رقم (15.): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وقيمة الانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة

حول محور الإدارة الإستراتيجية .

N			انحراف معياري	المتوسط	الرتبة
عدد استمارات	استمارات مفقودة	استمارات			
51	0	4	0.785	3.94	1. لديكم فكرة عن مفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية.
51	0	1	0.812	4.02	2. لديكم معرفة عن كيفية استخدام أساليب الإدارة الإستراتيجية في الجامعة
51	0	3	0.860	3.98	3. لدى الجامعة خطط واستراتيجيات مكتوبة.
51	0	5	0.796	3.92	4. تضع الجامعة خططها السنوية لجميع أنشطتها وعملياتها بناء على خططها الإستراتيجية
51	0	6	0.895	23.8	5. يتم إشراككم في عملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعة
51	0	2	0.600	4.00	6. تتمتع الجامعة بموارد وإمكانيات تساعد على تطبيق خطط واستراتيجيات الجامعة
51	0	8	0.790	3.76	7. تلتزم الجامعة بالجدول الزمني الخاص بالخطوة الإستراتيجية
51	0	10	0.901	3.71	8. الجامعة لديها رؤية ورسالة إستراتيجية محددة ومكتوبة
51	0	9	0.913	3.75	9. تقوم الجامعة بدراسة وتحليل عناصر البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف

7	51	0	3.80	0.849	10. تقوم الجامعة بدراسة وتحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات
13	51	0	3.20	1.114	11. تتخذ الجامعة الإجراءات التصحيحية في حالة وجود انحرافات عن الخطط الموضوعة
12	51	0	3.39	1.115	12. تلتزم جامعتكم بالجدول الزمني الخاص بالخطوة الإستراتيجية
11	51	0	3.65	0.890	13. عملية تقييم الإستراتيجية في الجامعة مستمرة ومتواصلة

➤ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 2: " لديكم معرفة عن كيفية استخدام أساليب الإدارة الإستراتيجية في الجامعة"، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 4.02 وانحراف معياري 0.812، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 2 أي لديكم معرفة عن كيفية استخدام أساليب الإدارة الإستراتيجية في الجامعة بدرجة مرتفعة جداً حسب وجهة نظرهم.

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 6: " تتمتع الجامعة بموارد وإمكانيات تساعد علي تطبيق خطط واستراتيجيات الجامعة"، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 4.00 وانحراف معياري بلغ 0.600، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 6 أي أن الجامعة تتمتع بموارد وإمكانيات تساعد علي تطبيق خطط واستراتيجيات الجامعة بدرجة مرتفعة وهذا حسب وجهة نظرهم.

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 3: " لدى الجامعة خطط واستراتيجيات مكتوبة"، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.98 وانحراف معياري بلغ 0.860، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 3 أي لدى الجامعة خطط واستراتيجيات مكتوبة. بدرجة مرتفعة حسب وجهة نظرهم.

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 1: " لديكم فكرة عن مفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية.."، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الرابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.94 وانحراف معياري بلغ 0.785، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 1 أي لديكم فكرة عن مفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية بدرجة مرتفعة حسب وجهة نظرهم.

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 4: "تضع الجامعة خططها السنوية لجميع أنشطتها وعملياتها بناءا علي خططها الإستراتيجية" حيث نلاحظ أنها احتلت المرتبة الخامسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.92 وانحراف معياري بلغ 0.796، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 4 أي تضع الجامعة خططها السنوية لجميع أنشطتها وعملياتها بناءا علي خططها الإستراتيجية بدرجة مرتفعة وهذا حسب وجهة نظرهم.
- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 5: "يتم إشراككم في عملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعة." حيث نلاحظ أنها احتلت المرتبة السادسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.82 وانحراف معياري بلغ 0.895، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 5 أي يتم إشراككم في عملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعة بدرجة مرتفعة وهذا حسب وجهة نظرهم.
- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 10: "تقوم الجامعة بدراسة وتحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات" حيث نلاحظ أنها احتلت المرتبة السابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.80 وانحراف معياري بلغ 0.849، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 10 أي تقوم الجامعة بدراسة وتحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات بدرجة مرتفعة وهذا حسب وجهة نظرهم.
- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 7: "تلتزم الجامعة بالجدول الزمني الخاص بالخطة الإستراتيجية" حيث نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثامنة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.76 وانحراف معياري بلغ 0.790، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 7 أي تلتزم الجامعة بالجدول الزمني الخاص بالخطة الإستراتيجية بدرجة مرتفعة وهذا حسب وجهة نظرهم.
- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 9: "تقوم الجامعة بدراسة وتحليل عناصر البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف" حيث نلاحظ أنها احتلت المرتبة التاسعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.75 وانحراف معياري بلغ 0.913، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 9 أي تقوم الجامعة بدراسة وتحليل عناصر البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف بدرجة مرتفعة وهذا حسب وجهة نظرهم.
- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 8: "الجامعة لديها رؤية ورسالة إستراتيجية محددة ومكتوبة" حيث نلاحظ أنها احتلت المرتبة العاشرة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.71 وانحراف معياري بلغ

0.901، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 8 أي الجامعة لديها رؤية ورسالة إستراتيجية محددة ومكتوبة بدرجة مرتفعة وهذا حسب وجهة نظرهم.

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 13: "عملية تقييم الإستراتيجية في الجامعة مستمرة ومتواصلة" حيث نلاحظ أنها احتلت المرتبة الحادية عشر من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.65 وانحراف معياري بلغ 0.890، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 13 أي عملية تقييم الإستراتيجية في الجامعة مستمرة ومتواصلة بدرجة مرتفعة وهذا حسب وجهة نظرهم.

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 12: "تلتزم الجامعة بالجدول الزمني الخاص بالخطة الإستراتيجية" حيث نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية عشر وما قبل الأخيرة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.39 وانحراف معياري بلغ 1.115، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 12 أي تلتزم الجامعة بالجدول الزمني الخاص بالخطة الإستراتيجية بدرجة متوسطة وهذا حسب وجهة نظرهم.

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 11: "تتخذ الجامعة الإجراءات التصحيحية في حالة وجود انحرافات عن الخطط الموضوعة" حيث نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة عشر والأخيرة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.20 وانحراف معياري بلغ 1.114، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 11 أي تتخذ الجامعة الإجراءات التصحيحية في حالة وجود انحرافات عن الخطط الموضوعة بدرجة متوسطة وهذا حسب وجهة نظرهم.

2- تحليل فقرات محور أداء المؤسسة

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وقيمة الانحراف المعياري ومستوى الدلالة (sig) لجميع عبارات محور أداء المؤسسة قصد معرفة مدى موافقة أفراد العينة على هذا المحور فكانت النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم (16): يبين التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وقيمة الانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة

حول محور أداء المؤسسة

N			انحراف معياري	المحور 2: أداء المؤسسة
الرتبة	عدد استمارات	استمارات مفقودة		
11	51	0	3.57	14. تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى كفاءة أداء الجامعة
6	51	0	3.71	15. تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى فعالية أداء

الجامعة					
16. يساهم تطبيق الإدارة الإستراتيجية في جودة خدمات الجامعة	0.860	3.98	0	51	1
17. تطبيق الإدارة الإستراتيجية يساهم في تحقيق أهداف الجامعة	0.817	3.82	0	51	2
18. تساهم الإدارة الإستراتيجية بالجامعة إلى الاستغلال الأمثل للمواردها ما يحقق لذا أعلى عائد	0.844	3.65	0	51	8
19. تساهم الإدارة الإستراتيجية للجامعة على إرضاء كل الأطراف المتعاملة معها، من خلال ما تقدموه من خدمات.	1.120	3.51	0	51	13
20. تسمح الإدارة الإستراتيجية باعتماد سياسة إدارية تسمح للموظفين من المشاركة في القرارات	1.060	3.73	0	51	5
21. تسمح الإدارة الإستراتيجية بتحقيق جانب مادي وترقيات لتحفيز العمال في العمل	1.078	3.61	0	51	9
22. تساهم الإدارة الإستراتيجية في تحسين الدائم للأداء في الجامعة	1.052	3.67	0	51	7
23. ساهمت الإدارة الإستراتيجية في الجامعة، بتبوء جامعتكم المراتب الأولى في التصنيفات العالمية	1.062	3.59	0	51	10
24. تطبيق الإدارة الإستراتيجية، في الجامعة، مكنها من تبني أساليب الادارة الالكترونية الحديثة في تسيير أمورها.	1.026	3.55	0	51	12
25. تساهم الإدارة الإستراتيجية في الجامعة على تحسين الأداء واكتساب مهارات جديدة للعاملين	0.872	3.80	0	51	3
26. تطبيق الإدارة الإستراتيجية يمكن الجامعة على مواكبة تكنولوجيا الحديثة والبرامج التدريبية للتطورات الواقعة في مجال العمل	0.845	3.75	0	51	4

➤ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 16: يساهم تطبيق الإدارة الإستراتيجية في جودة خدمات الجامعة"، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.98 وانحراف معياري

0.860، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 16 أي يساهم تطبيق الإدارة الإستراتيجية في جودة خدمات الجامعة بدرجة مرتفعة جداً حسب وجهة نظرهم.

➤ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 17: " تطبيق الإدارة الإستراتيجية يساهم في تحقيق أهداف الجامعة."، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.82 وانحراف معياري بلغ 0.817، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 17 أي أنهم موافقون بدرجة مرتفعة على أنه تطبيق الإدارة الإستراتيجية يساهم في تحقيق أهداف الجامعة بدرجة مرتفعة حسب وجهة نظرهم.

➤ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 25: " تساهم الإدارة الإستراتيجية في الجامعة على تحسين الأداء واكتساب مهارات جديدة للعاملين.."، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.80 وانحراف معياري بلغ 0.872، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 25 أي أنه تساهم الإدارة الإستراتيجية في الجامعة على تحسين الأداء واكتساب مهارات جديدة للعاملين بدرجة مرتفعة وهذا حسب وجهة نظرهم.

➤ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 26: " تطبيق الإدارة الإستراتيجية يمكن الجامعة على مواكبة تكنولوجيا الحديثة والبرامج التدريبية للتطورات الواقعة في مجال العمل."، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الرابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.75 وانحراف معياري بلغ 0.845، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 26 أي تطبيق الإدارة الإستراتيجية يمكن الجامعة على مواكبة تكنولوجيا الحديثة والبرامج التدريبية للتطورات الواقعة في مجال العمل. بدرجة مرتفعة حسب وجهة نظرهم.

➤ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 20: " تسمح الإدارة الإستراتيجية باعتماد سياسة إدارية تسمح للموظفين من المشاركة في القرارات."، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الخامسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.73 وانحراف معياري بلغ 1.060، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 20 أي تسمح الإدارة الإستراتيجية باعتماد سياسة إدارية تسمح للموظفين من المشاركة في القرارات بدرجة مرتفعة حسب وجهة نظرهم.

➤ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 15: " تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى فعالية أداء الجامعة " حيث نلاحظ أنها احتلت المرتبة السادسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.71 وانحراف

معياري بلغ 0.901، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 15 أي تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى فعالية أداء الجامعة بدرجة مرتفعة وهذا حسب وجهة نظرهم.

➤ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 22: "تساهم الإدارة الإستراتيجية في تحسين الدائم للأداء في الجامعة"، نلاحظ أنها احتلت المرتبة السابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.67 وانحراف معياري بلغ 1.052، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 22 أي تساهم الإدارة الإستراتيجية في تحسين الدائم للأداء في الجامعة بدرجة مرتفعة حسب وجهة نظرهم.

➤ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 18: "تساهم الإدارة الإستراتيجية الجامعة إلى الاستغلال الأمثل لمواردها ما يحقق لذا أعلى عائد"، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثامنة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.65 وانحراف معياري بلغ 0.844، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 18 أي تساهم الإدارة الإستراتيجية الجامعة إلى الاستغلال الأمثل لمواردها ما يحقق لذا أعلى عائد بدرجة مرتفعة وهذا حسب وجهة نظرهم.

➤ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 21: "تسمح الإدارة الإستراتيجية بتحقيق جانب مادي وترقيات لتحفيز العمال في العمل"، نلاحظ أنها احتلت المرتبة التاسعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.61 وانحراف معياري بلغ 1.078، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 21 أي تسمح الإدارة الإستراتيجية بتحقيق جانب مادي وترقيات لتحفيز العمال في العمل بدرجة مرتفعة حسب وجهة نظرهم.

➤ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 23: "ساهمت الإدارة الإستراتيجية في الجامعة بتبوء جامعتكم المراتب الأولى في التصنيفات العالمية.."، نلاحظ أنها احتلت المرتبة العاشرة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.59 وانحراف معياري بلغ 1.062، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة جداً في إجاباتهم على العبارة رقم 23 أي ساهمت الإدارة الإستراتيجية في الجامعة بتبوء جامعتكم المراتب الأولى في التصنيفات العالمية.

➤ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 14: "تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى كفاءة أداء الجامعة"، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الحادية عشر من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.57 وانحراف معياري بلغ 0.855، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 14 أي تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى كفاءة أداء الجامعة بدرجة مرتفعة حسب وجهة نظرهم.

➤ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 24: " تطبيق الإدارة الإستراتيجية، في الجامعة، مكنها من تبني أساليب الإدارة الالكترونية الحديثة في تسيير أمورها.."، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية عشر من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.55 وانحراف معياري بلغ 1.026، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 24 أي تطبيق الإدارة الإستراتيجية، في الجامعة، مكنها من تبني أساليب الإدارة الالكترونية الحديثة في تسيير أمورها... بدرجة مرتفعة حسب وجهة نظرهم.

➤ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 19: " تساهم الإدارة الإستراتيجية للجامعة على إرضاء كل الأطراف المتعاملة معها، من خلال ما تقدموه من خدمات.."، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة عشر والأخيرة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.51 وانحراف معياري بلغ 1.120، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 19 تساهم الإدارة الإستراتيجية للجامعة على إرضاء كل الأطراف المتعاملة معها، من خلال ما تقدموه من خدمات.. بدرجة متوسطة حسب وجهة نظرهم.

المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

سيتم تحليل نتائج اختبار الفرضيات من خلال تطبيق اختبار (one sampel T test) للعينة الواحدة

الفرع الأول: الفرضية الأولى

➤ الإجابة على التساؤل الأول: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لامتلاك الجامعة لإدارة إستراتيجية

- H_1 توجد لدى الجامعة إدارة إستراتيجية

- H_0 لا توجد لدى الجامعة إدارة إستراتيجية

- الجدول رقم (17): تطبيق اختبار (one sampel T test) على محور الإدارة الإستراتيجية

المحور 1: الإدارة الإستراتيجية						
خطأ انحراف معياري		الانحراف المعياري		المتوسط	حجم العينة	
0.119		0.675		3.49	51	القيمة
قيمة المتوسط الفرضي =3						
95% درجة الثقة		فرق المتوسط	مستوى المعنوية sig	درجة الحرية	t	
مستوى ارتفاع	مستوى انخفاض					
0.73		0.25	0.490	.000	50	4.106
القيمة						

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا: أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على إجمالي عبارات المحور الأول المتعلق بـ الإدارة الإستراتيجية حيث بلغ (3.49) بانحراف معياري بلغ (0.675) وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي ($u=3$) والفرق بينهما موجب أي أنه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لامتناهات الجامعة لإدارة إستراتيجية. ونتائج إجابات العينة دال إحصائياً، حيث أن قيمة t المحسوبة (4.106) أكبر من t الجدولية عند درجة حرية 50 كما أن قيمة احتمال الخطأ أقل من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي ترقى إلى المستوى المطلوب.

وهذا يعني انه نرفض الفرض الصفري H_0 ونقبل الفرض البديل H_1 مما يدل على وجود علاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل بمعنى آخر هناك وجود لإدارة إستراتيجية في جامعة مُجد بوضياف بالمسيلة .

➤ الإجابة على التساؤل الثاني: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتحسن أداء المؤسسة من خلال الإدارة الإستراتيجية

– H_1 يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لوجود علاقة بين الإدارة إستراتيجية وأداء المؤسسة

– H_0 لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لوجود علاقة بين الإدارة إستراتيجية وأداء المؤسسة

الجدول رقم (18): تطبيق اختبار (one sampel T test) على محور أداء المؤسسة

المحور 2: أداء المؤسسة						
خطأ انحراف معياري	الانحراف المعياري		المتوسط	حجم العينة		
0.113	0.639		3.85	51	القيمة	
قيمة المتوسط الفرضي = 3						
95%درجة الثقة		فرق المتوسط	مستوى المعنوية sig	درجة الحرية	t	
						مستوى ارتفاع
1.08	0.62	0.848	.000	50	7.500	القيمة

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا: أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على إجمالي عبارات المحور الثاني المتعلق بـ أداء المؤسسة بلغ (3.85) بانحراف معياري بلغ (0.639) وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي ($u=3$) والفرق بينهما موجب أي أنه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتحسن أداء المؤسسة من خلال الإدارة الإستراتيجية. ونتائج إجابات العينة دال

إحصائياً، حيث أن قيمة t المحسوبة (7.500) أكبر من t الجدولية عند درجة حرية 50 كما أن قيمة احتمال الخطأ أقل من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي ترقى إلى المستوى المطلوب.

وهذا يعني انه نرفض الفرض الصفري H0 ونقبل الفرض البديل H1 مما يدل على وجود علاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل بمعنى آخر هناك علاقة بين الإدارة إستراتيجية وأداء المؤسسة الإجابة على التساؤل الثالث: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لوجود علاقة بين الإدارة الإستراتيجية وأداء المؤسسة

- H1 يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية فيما يخص تأثير الإدارة الإستراتيجية على أداء المؤسسة الجامعية بالمسيلة
- H0 لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية فيما يخص تأثير الإدارة الإستراتيجية على أداء المؤسسة الجامعية بالمسيلة

الجدول رقم (19): العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية وأداء المؤسسة

Corrélations			
		المحور 2 :	المحور 3 :
		الإدارة الإستراتيجية	أداء المؤسسة
المحور 2 : الإدارة الإستراتيجية	Corrélation de Pearson	1	,867**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	51	51
المحور 3 : أداء المؤسسة	Corrélation de Pearson	,867**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	51	51
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			

من خلال الجدول والشكل السابق، نلاحظ أن قيم معامل الارتباط مرتفعة بمعدل عام متوسط يقدر بـ (0.867) فقيمة معامل الارتباط عند مستوى دلالة (0.05) توضح أن هناك علاقة ترابطية في مستوى الأداء المؤسسة (المتغير التابع) يعزى إلى المستوى الذي وصل إليه تطبيق الإدارة الإستراتيجية (المتغير المستقل) . ومنه، نستنتج أن هناك تأثير الإدارة الإستراتيجية على أداء المؤسسة الجامعية بالمسيلة

الخاتمة



بحثنا المصاغ تحت عنوان دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة " الذي كان كبادرة لتحسيس المؤسسات الجزائرية بمدى أهمية تبني الإدارة الإستراتيجية كونها تسمح بتنمية وتحسين أدائها، الذي يعد أهم الأهداف التي تسعى المؤسسات لتحقيقها والمحافظة عليها، وضمن نفس السياق وأثناء بحثنا اصطدمنا بحقيقة عدم تبني المؤسسات الجزائرية للمفهوم الحقيقي للإدارة الإستراتيجية، حيث ينظرون إليها على أنها تلك الخطط والسياسات والموازنات والبرامج المهيأة من أجل تسهيل أداء المهام الموكلة إلى كل العمال في جميع المستويات التنظيمية وهذا من أجل بلوغ تلك الأهداف التي يتم تسطيرها من قبل الإدارة العليا. كما نجد أن تلك المؤسسات وبانتمائها إلى بيئة متغيرة باستمرار فإنها تواجه منافسين بأشكال وأنواع مختلفة وكلهم يسعون وراء الحفاظ على تحسين الأداء، ولهذا نجد أنها تعمل جاهدة لتحسين متواصل لأدائها، وذلك بتطوير مواردها المختلفة، ومختلف الكفاءات والمؤهلات التي بحوزتها وبعض الأساليب الأخرى كتبني مفهوم الإدارة الإستراتيجية مثلاً. إن تبني مفهوم الإدارة الإستراتيجية يساعده بتقديم قيمة من خلال إيجاد بيئة يتم فيها تحسين وتطوير مستمر للمهارات والقدرات وبالتالي تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة عامة والأفراد خاصة.

بناءً على ما سبق، نجد بأن الإدارة الإستراتيجية تقوم بوضع الأهداف الإستراتيجية والتخطيط الطويل الأجل، ووضع ومتابعة تطبيق برامج العمل وتقييم الأداء في نشاطات المؤسسة ككل، وتختلف هذه الاستراتيجيات حسب اهتمام المسؤولين والظروف الداخلية والخارجية التي تعمل فيها المؤسسة مع مراعاة خصائصها التي تميزها في هذا المجال من أجل إدراك إمكانياتها الحقيقية، وهو ما يسمح لها بتحسين أدائها بأقصى قدر من الكفاءة،

• اختبار الفرضيات:

مما سبق وبناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي spss والنتائج المحصلة منه وبالأدوات الإحصائية المستعملة نستخلص النتائج التالية:

- من اختبارنا للفرضية الأولى والتي مفادها يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لامتلاك الجامعة لإدارة إستراتيجية حيث توصلنا إلى صحة هذه الفرضية نظراً لوجود دلائل إيجابية على امتلاك جامعة محمد بوضياف بالمسيلة لإدارة إستراتيجية، وهذا راجع إلى توفر العتاد وإمكانيات تطبيق الإدارة الإستراتيجية بالإضافة إلى وجود عدة تدابير تؤكد وجود إدارة إستراتيجية.

- من اختبارنا للفرضية الثانية والتي مفادها: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لوجود علاقة بين الإدارة إستراتيجية وأداء المؤسسة حيث توصلنا إلى صحة هذه الفرضية فمن خلال إجابات أفراد العينة تبين وجود علاقة وطيدة لأداء المؤسسة الجامعية عن طريق الإدارة الإستراتيجية لجامعة المسيلة

من اختبارنا للفرضية الثالثة والتي مفادها: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية فيما يخص تأثير الإدارة الإستراتيجية على أداء المؤسسة الجامعية بالمسيلة حيث توصلت إلى صحة هذه الفرضية نظراً لوجود يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية فيما يخص تأثير الإدارة الإستراتيجية على أداء المؤسسة الجامعية بالمسيلة

ومن خلال استخدام الإمكانيات بأقصى قدر من الفعالية، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى المتمثلة في: "يمكن اعتبار لإدارة الإستراتيجية أسلوب فعّال لتحسين أداء المؤسسة لأن الإدارة الإستراتيجية هي أسلوب متكامل يعنى بجميع نشاطات المؤسسة، وأفرادها وهو ما يمكن من تسييرها بالطريقة المطلوبة مما يجنبها الوقوع في الانحرافات والوصول إلى الأهداف المسطرة، وهذا ما يقودها إلى التحسين في أدائها، ولتحقيق هذا الأخير وضمان المسير الحسن لهذه العملية، تقوم إدارة المؤسسة بإتباع عدة إجراءات وتدابير التي تتمثل أهمها في وضع الخطط، تنفيذها ومراقبة وتصحيح الانحرافات وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية تقوم الإدارة الإستراتيجية بالتأثير على أداء المؤسسة من خلال مجموعة من التدابير لأن هذه الأخيرة تعتبر المرتكزات الأساسية التي تقوم عليها الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة لضمان التحسن في أدائها.

خلصنا من خلال هذه الدراسة إلى عدة نتائج، يمكن صياغة أهمها على النحو التالي:

- تعمل الإدارة الإستراتيجية على تحسين أداء المؤسسة من خلال تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيزها، واكتشاف نقاط الضعف والعمل على معالجتها.
- إن تطبيق أسلوب الإدارة الإستراتيجية من قبل مؤسسة الجامعية، ليس بالشكل الذي نعرفه نحن الباحثون في علوم الاقتصاد، إنما هو بشكل مبسط يسهل التعامل معه.
- تعتبر الإدارة الإستراتيجية من أهم الأساليب الحديثة التي تلجئ إليها المؤسسات لتحسين أدائها ومركزها التنافسي .

• التوصيات:

وقد توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى بعض التوصيات التي نأمل أن تعمل بها المؤسسات الجزائرية عامة، وجامعة المسيلة خاصة والمتمثلة فيما يلي:

- الاهتمام بالتنظيم الجيد والواضح، والتعريف بنظام الإدارة الإستراتيجية للعاملين
- تجنيد القوى العاملة للقيام بمختلف الأعمال المقررة ضمن خطط الإدارة الإستراتيجية؛
- الإلتزام الجيد لأسلوب الإدارة الإستراتيجية وتطبيقه على أحسن وجه لضمان تحسين أداء المؤسسة
- وضع شروط عمل ذو جودة عالية تسمح بتحسين الأداء وتحفيز العمال في المؤسسة الجزائرية.

• أفاق الدراسة:

وكأفاق للدراسة تقترح بعض الأفكار التي قد تساعد من يريد البحث والدراسة في الموضوع منها :

- أثر التخطيط الاستراتيجي على مستقبل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛
- الإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بإدارة المعرفة في المؤسسات المعاصرة ؟
- دور الإدارة الإستراتيجية في تعزيز فعالية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

المصادر المراجع



كتب:

1. إبراهيم مُحمَّد المحاسب، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013،
2. بشار الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2014،
3. د ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الاستراتيجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013،
4. طاهر محسن الغالي، وائل مُحمَّد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2007،
5. العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002،
6. عبد الحميد البلداوي : "أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي التخطيط البحث وجمع وتحليل البيانات يدويا وباستخدام برنامج (spss)" دار الشروق، 2007م.
7. فضيلة سلمان داوود، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم أساسية وممارسة تطبيقية، دار السيسبان، الطبعة الثانية، 2019،
8. محمود حسن الهواسي وحيدر شاكر البرزنجي، مبادئ علم الإدارة الحديثة، دار الكتب والوثائق، العراق، 2014،
9. معتوق فريدريك، معجم العلوم الاجتماعية، دار أكاديميا، بيروت، لبنان، 1998،
10. مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، قطر، 2005،

مقالات:

1. آمال زرفاوي وسامية بن عمر، دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، العدد1، الجزائر، 2019،
2. سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأداء، دار الفكر ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، عمان، 2011، عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة مُحمَّد خيضر-بسكرة-، العدد الأول، 2001،
3. صبري مقيم وحسينة خالدي، اثر الإدارة الاستراتيجية على تحسين الأداء بمؤسسة تكرير النفط بسكيكدة، جامعة20 اوت1955-سكيكدة-، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، العدد1، الجزائر، 2022،
4. ليث سليمان الربيعي وآخرون، اثر إدارة معرفة الزبون وتطوير الخدمات الجديدة في الأداء التسويقي، مجلة العلوم الإدارية، المجلد41، العدد2، 2014،

رسائل جامعية:

1. بعارسية صباح، بن فرج سارة، دور رأس المال الفكري في بناء المنظمة المتعلمة، دراسة حالة بجامعة المسيلة، مذكرة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2020/2019،
2. جعفر سعدي، إدارة سلسلة التوريد وأهميتها في تحسين أداء المؤسسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ 2020/9/29، تخصص إدارة وتسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2020/2019،
3. دشوشة سعيدة وبوقاف مروة، دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن شهادة الماستر الأكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد بوضياف - المسيلة -، 2021/2020،
4. راشد محمد فاروق و خليل خولة، الإدارة الإستراتيجية وأثرها على أداء المورد البشري، رسالة تدخل ضمن متطلبات شهادة الماستر الأكاديمي، جامعة احمد دراية -ادار-، الجزائر، 2020/2019،
5. زرتال لطيفة، لاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين، شهادة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة جيجل، 2016/2015،
6. عطوي خليصة، دور الإدارة الالكترونية في تحسين أداء المؤسسات العمومية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف -المسيلة-، 2019/2018،
7. محمد الرقب : "متطلبات إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر غزة (فلسطين)، 2011.

الملاحق



الملاحق

Université Mohamed Boudiaf a M'sila

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et
des Sciences de Gestion

Département:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة): **بن عبد الرزاق أحمق** المولود(ة) بتاريخ: **1985/04/08** بـ **المراحية**
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أ.و.س.) رقم: **629912** الصادرة بتاريخ: **2016/11/10** عن:
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: **علوم التسيير** تخصص: **إدارة استراتيجية** خلال السنة الجامعية:
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: **دور الإدارة المحسنة الجديدة في تحسين**
آداء المؤسسات - دراسة حالة جامعة محمد بوضياف
بالمسيلة

أصبح بشرفي أنني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: **2023/06/05**

التوقيع و البصمة

CA



*يجوز كل طالب (ة) تصريحا فرديا في حالة إعداد المذكرة من طرف أكثر من طالب(ة) واحد.

**يدرج هذا التصريح ضمن ملاحق المذكرة

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

Université Mohamed Boudiaf a M'sila

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et
des Sciences de Gestion

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

Département:



قسم: **إدارة الأعمال**

تصريح شرقي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

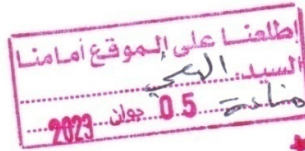
الطالب (ة): **جديري عيسى** المولود(ة) بتاريخ: **13/01/1981** ب: **بوعباد**
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: **208304781** الصادرة بتاريخ: **15/09/2022** بـ: **بلدية مناعة**
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: **علوم تسيير** تخصص: **إدارة الإستراتيجية** خلال السنة الجامعية: **2022-2023**

والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: **دعم الإدارة الاستراتيجية بتحسين أدار المؤسسات**

أصريح بشرفي أنني إلترمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: **20.23/06/2023**

التوقيع و البصمة



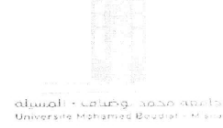
عن رئيس المجلس الشعبي البلدي
وبتفويض منه
العون المخلص
عزيز بلقاسم



الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم : علوم التسيير



المسيلة في : ١١ - ٠٤ - ٢٠٢٣

رقم : ٢٠٢٣ / ١٤٩

إلى السيد : رئيس قسم
علوم التسيير

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء الترخيص الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...

في إطار افتتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد مذكرات التخرج، التي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة: علوم التسيير تخصص : إدارة إستراتيجية
فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء ترخيصهم الميداني بمؤسساتكم.
تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و. ر. س.	الإمضاء
01	أحمد بن عبد الرزاق	18064096049	62 99 12	AMF
02	عيسى حشيري	2101488079	208304781	يتشيري
عنوان المذكرة: دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسات - دراسة حالة جامعة محمد بوضياف - قسم علوم التسيير				
المشرف (الاسم واللقب و الإمضاء)	هيئة الترخيص (الإمضاء والختم)	رئيس القسم (الإمضاء والختم)		
البروفيسور مراد شريفة Chen				

<http://virtuelcampus.univ-msila.dz/fac-seg>

<https://www.facebook.com/Vice-Doyen-CEQLE-SEGC-Msila-475721049530765>

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
ص ب: 166 المسيلة 28000 الجزائر : 035 - 33-33-035



تخصص: إدارة إستراتيجية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم: علوم التسيير

استبيان

الأخ الكريم / الأخت الكريمة - العامل بالجامعة:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع: تعبئة استبيان لانجاز مذكرة ماستر حول :

دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسات

في إطار إنجازنا لمذكرة لنيل شهادة الماستر أكاديمي تخصص: إدارة إستراتيجية تحت عنوان دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسات، نحن بصدد تطبيق استمارة استبيان للحصول على المعلومات اللازمة لانجاز البحث، لذا يرجى من سيادتكم المحترمة التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان آملين منكم توخي الدقة والموضوعية والشفافية لما له من أثر ايجابي في إنجاز هذا البحث، وذلك بوضع علامة (X) في الخانة التي تمثل وجهة نظركم نحو كل عبارة من العبارات الواردة في الاستبيان، علما بأن المعلومات الواردة في هذا الاستبيان ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

إشراف:

- أ.د. شريف مراد

إعداد الطلبة:

- بن عبد الرزاق أمين

- بشيري عيسى

السنة الجامعية : 2023/2022

1- البيانات الشخصية :

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

السن: [30 - 20] ☐ [40 - 30] ☐ [50 - 40] ☐ أكثر من 50 سنة ☐

المستوى العلمي: ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ آخر ☐

الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات ☐ [10 - 5] ☐ [15 - 10] ☐ أكثر من 15 سنة ☐

المنصب الوظيفي: إداري ☐ رئيس مصلحة ☐ مدير ☐

2- بيانات خاصة بالموضوع:

المحور الأول: الإدارة الإستراتيجية

المقياس					العبارة	
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
					01 - لديكم فكرة عن مفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية.	
					02 - لديكم معرفة عن كيفية استخدام أساليب الإدارة الإستراتيجية في الجامعة	
					03 - لدى الجامعة خطط واستراتيجيات مكتوبة.	
					04 - تضع الجامعة خططها السنوية لجميع أنشطتها وعملياتها بناءا علي خططها الإستراتيجية	
					05 - يتم إشراككم في عملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعة	
					06 - تتمتع الجامعة بموارد وإمكانيات تساعد علي تطبيق خطط واستراتيجيات الجامعة	
					07 - تلتزم الجامعة بالجدول الزمني الخاص بالخطة الإستراتيجية	

الملاحق

08	–	الجامعة لديها رؤية ورسالة إستراتيجية محددة ومكتوبة				
09	–	تقوم الجامعة بدراسة وتحليل عناصر البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف				
10	–	تقوم الجامعة بدراسة وتحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات				
11	–	تتخذ الجامعة الإجراءات التصحيحية في حالة وجود انحرافات عن الخطط الموضوعة				
12	–	تلتزم جامعتكم بالجدول الزمني الخاص بالخطّة الإستراتيجية				
13	–	عملية تقييم الإستراتيجية في الجامعة مستمرة ومتواصلة				

المحور الثاني: أداء المؤسسة

المقياس					العبارة	
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
					14 – تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى كفاءة أداء الجامعة	
					15 – تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى فعالية أداء الجامعة	
					16 – يساهم تطبيق الإدارة الإستراتيجية في جودة خدمات الجامعة	
					17 – تطبيق الإدارة الإستراتيجية يساهم في تحقيق أهداف الجامعة	
					18 – تساهم الإدارة الإستراتيجية بالجامعة إلى الاستغلال الأمثل للمواردها ما يحقق لذا أعلى عائد	

الملاحق

					19 - تساهم الإدارة الإستراتيجية للجامعة على إرضاء كل الأطراف المتعاملة معها، من خلال ما تقدموه من خدمات.
					20 - تسمح الإدارة الإستراتيجية باعتماد سياسة إدارية تسمح للموظفين من المشاركة في القرارات
					21 - تسمح الإدارة الإستراتيجية بتحقيق جانب مادي وترقيات لتحفيز العمال في العمل
					22 - تساهم الإدارة الإستراتيجية في تحسين الدائم للأداء في الجامعة
					23 - ساهمت الإدارة الإستراتيجية في الجامعة، بنبوء جامعتكم المراتب الأولى في التصنيفات العالمية
					24 - تطبيق الإدارة الإستراتيجية، في الجامعة، مكنها من تبني أساليب الادارة الالكترونية الحديثة في تسيير أمورها.
					25 - تساهم الإدارة الإستراتيجية في الجامعة على تحسين الأداء واكتساب مهارات جديدة للعاملين
					26 - تطبيق الإدارة الإستراتيجية يمكن الجامعة على مواكبة تكنولوجيا الحديثة والبرامج التدريبية للتطورات الواقعة في مجال العمل

شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا

الملخص:

تواجه كافة المؤسسات في عصرنا الراهن تحديات كثيرة نتيجة للتغيرات والتطورات العلمية والتقنية السريعة والمستمرة، وأمام تلك التحديات المحمومة أضحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن جعل المؤسسة قادرة على المنافسة. الأمر الذي يحتم على هذه المؤسسات استخدام أسلوب الإدارة الإستراتيجية ضرورة وليس ترفاً ذلك لأنها تؤدي إلى رفع أداء المؤسسات حاضراً ومستقبلاً وذلك إذا تم تطبيقها بشكل جيد، وهو ما تم تطبيقه ودراسة فاعليته على مستوى جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

الكلمات المفتاحية: الإدارة ، الإدارة الإستراتيجية، أداء المؤسسة.

Abstract:

All institutions in our current era face many challenges as a result of the rapid and continuous scientific and technical changes and developments, and in the face of these frantic challenges, the traditional management with its operations and means has become incapable of making the institution able to compete. This makes it imperative for these institutions to use the method of strategic management as a necessity and not as a luxury, because it leads to raising the performance of institutions, present and in the future, if it is applied well, which has been applied and studied for its effectiveness at the level of Mohamed Boudiaf University in M'sila.

Keywords: management, strategic management, enterprise performance.