

جامعة عمار ثليجي بالأغواط
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية



الموضوع

دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير مؤسسات التعليم العالي في الجزائر -دراسة حالة جامعة عمار ثليجي بالأغواط-

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم السياسية
تخصص: ادارة موارد بشرية

إشراف الدكتور:
مرزوق مولاي

من إعداد الطالب:
- جليخ مبارك

لجنة المناقشة:

رئيسا	الدكتور : خليفة محمد.....
مشرفا ومقررا	الدكتور : مرزوق مولاي.....
عضوا و مناقشا	الدكتور : محبوبي محمد.....

السنة الجامعية 2020-2021

كلمة شكر

أتوجه بخالص الشكر والتقدير والعرفان إلى أستاذي الفاضل الدكتور مولاي مرزوق، على ما أسداه لي من نصح وتوجيه وإرشاد خلال إعداد هذه المذكرة .

كما أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من أمدني بيد العون والمساعدة في طبع وإخراج هذه المذكرة .
وأخيرا أتمنى التوفيق والسداد في إعداد هذا البحث.

جليخ مبارك

إهداء

الحمد لله الذي يسر لي درب العلم وأنار لي طريقي
والصلاة والسلام على اشرف خلق الله سيدنا محمد
اهدي هذا العمل المتواضع الى أمي التي تحملت صعاب الحياة وشقائها من اجل ان
تراني في اعلى المستويات
أمي مهمي كتبت او قلت لن اوفي حقك في الشكر على ما بذلته لي ولاخوتي منذ
ان ارتمينا في رحمك
اعلم انك تخفين الحزن من اجل اسعادنا وتتحملين التعب من اجل راحتنا
أمي وكم هي عظيمة كلمة امي يامن جعل الرحمان الجنة برضاك ادعو ربي ان أكون
ممن ترضين عليهم
أمي انتي نور عينيا انتي كل حياتي لا ارى الدنيا بدونك او بحزنك
أمي وما احلاها كلمة تبهج قلبي كلما ناديت بها ووجدتك متسارعة لي
إليكي اهدي هذا العمل راجيا من الله عز وجل ان يكون سببا في فرحتك وابتهاجك
ويكفيني شرفا ان أكون ابنك
الى الذي احمل اسمه بكل اعتزاز وافتخار ابي
الى اخوتي وفقهم الله لكل خير
والى كل افراد العائلة والاصدقاء.

جليخ مبارك

الفهرس

الفهرس

الفهرس الخاص بالأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الهيكل التنظيمي الإداري للجامعة	63
02	الهيكل التنظيمي البيداغوجي لجامعة عمار ثليجي الأغواط	64

الفهرس الخاص بالجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يبين خصائص الفئة العمرية	74
02	هل يتم وضع الخطط الإستراتيجية وفق الأولويات	74
03	هل يتم أشراك رؤساء الأقسام في وضع الخطط الإستراتيجية للجامعة ؟	75
04	هل تحاول إدارة الجامعة إيجاد نظام معلوماتي شامل لأغراض التخطيط الإستراتيجي ؟	75
05	هل هناك معرفة احتياجات الأقسام والشعب الإدارية بدقة الخطط الإستراتيجية لمعالجة المشكلات التي تعترضها ؟	76
06	هل هناك ضرورة لوضع الخطط الإستراتيجية للجامعة في خدمة المجتمع.؟	76
07	هل يتم وضع الخطط الإستراتيجية وفق الإمكانيات المتاحة للجامعة ؟	77
08	هل يتم دراسة واقع حال الخطط الموضوعة حالياً لمعرفة المشكلات ونقاط الضعف و وضع الحلول لمعالجتها ؟	77
09	هل يسهم التخطيط الاستراتيجي في تطوير التفكير المؤسسي لدى الادارات العليا والوسطى في جامعة عمار ثليجي باختيارها لأفهل البدائل والخيارات المتاحة؟	78
10	هل يعمل التخطيط الاستراتيجي على تطوير قرارات لدى الادارات العليا والوسطى في جامعة عمار ثليجي من خلال رفع درجة التنبؤ بالمستقبل؟	78
11	هل يعمل التخطيط الاستراتيجي على تطوير اداء العاملين في جامعة عمار ثليجي من خلال رفع درجة التنبؤ بالمستقبل	79
12	هل تأخذ الجامعة بعين الاعتبار الظروف التي يمر بها الوسط الجامعي عند صياغة الاهداف ؟	79
13	هل يسهم التخطيط الاستراتيجي في زيادة التعاون والتنسيق بين الادارات العليا والوسطى في جامعة عمار ثليجي(خصوصا تدفق المعلومات واتخاذ القرارات).؟	80
14	هل يعتبر التخطيط الاستراتيجي ضرورة تلجأ إليه جامعة عمار ثليجي لإيجاد حلول مبتكرة للمشكلات المحتملة مستقبلا.؟	80

الفهرس

15	هل تتسم الأهداف الاستراتيجية بالموضوعية بحيث تعكس القدرات الحقيقية للجامعة؟	81
16	هل تتسم الأهداف الاستراتيجية بالمرونة بحيث يمكن تعديلها كلما تغيرت الظروف المحيطة؟	81
17	هل يعمل التخطيط الاستراتيجي على رفع كفاءة وفعالة جامعة عمار ثلجي	82

الفهرس

فهرس الموضوعات

	كلمة شكر
	الاهداء
01	مقدمة
الفصل الاول: الاطار المفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي	
10	تمهيد
11	المبحث الاول : مفهوم التخطيط الإستراتيجي
11	المطلب الاول : مفاهيم أساسية حول التخطيط الإستراتيجي .
14	المطلب الثاني: أهمية وخصائص التخطيط الإستراتيجي وأهدافه .
16	المطلب الثالث: مزايا ومعوقات التخطيط الإستراتيجي
18	المبحث الثاني: عملية التخطيط الإستراتيجي
18	المطلب الاول : مستويات و مراحل عملية التخطيط الإستراتيجي
23	المطلب الثاني: نماذج التخطيط الإستراتيجي.
25	المطلب الثالث : الدراسات المستقبلية والتخطيط الأستراتيجي
28	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : مؤسسات التعليم العالي في الجزائر والتخطيط الاستراتيجي	
29	تمهيد
30	المبحث الاول: التعليم العالي في الجزائر
30	المطلب الاول: تعريف التعليم العالي
32	المطلب الثاني: واقع قطاع التعليم العالي الجزائري في ظل الإصلاح والتغيير
38	المطلب الثالث: أهمية التعليم العالي
41	المبحث الثاني: مجالات التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة التعليم العالي
41	المطلب الاول : التخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي :
55	المطلب الثاني: التخطيط الاستراتيجي لمكونات التعليم العالي.
59	خلاصة لفصل
الفصل الثالث: دراسة ميدانية بجامعة عمار ثليجي	
61	تمهيد:
62	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
62	المطلب الأول : التعريف بجامعة عمار ثليجي

الفهرس

63	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي
69	المطلب الثالث: مهام وأهداف الجامعة.
71	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة التحليلية والميدانية
71	المطلب الأول : منهج الدراسة
71	المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وعينته
74	المبحث الثالث: تحليل محاور الاستبيان
74	المطلب الاول: تحليل البيانات
82	المطلب الثاني: الاستنتاج العام
85	الخاتمة
	المراجع
	الفهرس
	الملاحق

مقدمة

مقدمة

في ظل التغيرات الجذرية السريعة والتحديات التي فرضها خصائص وسمات القرن الحادي والعشرين كما لم يفرض أي قرن آخر، كالعولمة التي تتسم بسرعة التغير والانفجار المعرفي وشدة حدة المنافسة والتطور الشامل والتجارة الحرة أدى بالمؤسسات إلى السعي جاهدة إلى إيجاد مكانة لها، لكي تضمن بذلك بقائها ونموها واستمراريتها في النشاط، وحتى التوسع و الدخول إلى أسواق جديدة، فالمؤسسات حالياً تجد نفسها في بيئة تنافسية شديدة وفي ظل هذه التغيرات البيئية المتزايدة، تبحث في مجال التخطيط الاستراتيجي الذي شهد إقبالا كبيرا عليه، فبرزت الحاجة لتبني أساليب جديدة في إدارة المؤسسات المتعددة الفروع واستخدام الاستراتيجيات من خلال التخطيط الاستراتيجي.

فأغلبية المؤسسات العظمى والناجحة هي التي تعترف بأهمية التخطيط الاستراتيجي بالنسبة لبقائها ونموها الطويل المدى، فهو يساعدها على تحديد كيفية وصولها إلى ما تسعى إليه، وتحديد ما الذي سوف تقوم به لإنجاز أهدافها وتحقيقها. ويتم من خلال تفهمها متغيرات محيطها الخارجي وقوى المنافسة في مجال نشاطها، وتتعرف على جوانب القوة والضعف في محيطها الداخلي وبذلك تتمكن من بناء استراتيجيات فعالة. بما يساهم في تحقيق أهدافها. ولتحقيق تكيف المؤسسة مع متغيرات محيطها يعد من الضروري لها الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي في إدارتها ونظرا لما له من أهمية كأسلوب فعال لتحقيق هذا التكيف.

وقد شاع استخدام التخطيط الاستراتيجي على نطاق واسع في المؤسسات على اختلاف أنواعها وأنشطته، ويات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بشكل جدي ضرورة ملحة وحتمية للمؤسسات إن أرادت زيادة قدراتها التنافسية وتطوير أدائها، "وقد أثبتت التجارب التي تمت حول التخطيط الإستراتيجي، أن المؤسسات التي تخطط استراتيجيا تتفوق في أدائها الكلي على المؤسسات التي لا تخطط إستراتيجيا"، وخاصة في ظل حرصها المتواصل على تحسين وتطوير أدائها للوصول إلى الأداء المطلوب على المدى البعيد، لضمان بقائها واستمرارها.

1. إشكالية البحث

برزت الحاجة للتخطيط الاستراتيجي بوصفه منهجاً فاعلاً لتحقيق الجودة واحداث نقلة نوعية في منظومة الادارة في القطاعين العام والخاص، وحقق استخدام التخطيط الاستراتيجي نجاحات كبيرة في الدول المتقدمة خاصة في تعميق مفهوم الادارة الرشيدة والحد من المركزية والبيروقراطية وتأهيل الموارد البشرية وتعزيز العمل المؤسسي ومراقبة الاداء وضبط النفقات

مقدمة

وزيادة الانتاجية والابتكار والابداع .وبالرغم من الجهود التي تبذلها الدول النامية ومنها الجزائر لوضع خطط استراتيجية في مجالات الحياة المختلفة، الا ان معظم هذه الخطط تتعثر لأسباب عديدة اهمها عدم توفر الارادة السياسية وضعف الموارد المالية وغياب الثقافة المؤسسية والشفافية والمساءلة والمتابعة وضبابية الرؤية والرسالة والغايات والاهداف في ظل بيئات داخلية وخارجية متسارعة التغيير..

إن التعليم بمستوياته المختلفة خاصة التعليم العالي يشكل جوهر التنمية المستدامة باعتباره مسؤولاً عن اعداد القيادات في جميع قطاعات المجتمع الانتاجية والخدمية، وبالرغم من الانجازات التي حققها التعليم العالي في اعداد وتخريج الكوادر العلمية والتقنية المتخصصة في ميادين الحياة المختلفة، الا انه لا زال يعيش اوضاعاً صعبة ويواجه تحديات كبيرة تؤثر في مدى قدرته على مواكبة تطورات العصر وتلبية احتياجات ومتطلبات التنمية إن النهوض بالتعليم العالي والبحث العلمي على مستوى الدول يجب ان يكون جزءاً من مشروع حضاري نهضوي متكامل يركز على الادارة الرشيدة والجودة الشاملة، ولا يمكن ان يتحقق ذلك من خلال تقديم المقترحات والتصورات النظرية بل من خلال العمل على وضع خطط استراتيجية مبنية على رؤية ثابتة وغايات واهداف واضحة تسهم وبشكل فعال في تحسين مدخلات ومخرجات العملية التعليمية وفي رسم الاتجاهات والسياسات المستقبلية لمنظومة التعليم العالي.

وهذا لأن وظيفة الجامعة لم تعد في الوقت الراهن مقتصرة علي التعليم أو التدريس فقط، بل أصبحت وظيفتها تتمثل في ثلاث وظائف هامة هي التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع.

ويعرف البحث العلمي بأنه المحاولة الدقيقة الناقدة للتوصل للمشكلات التي تؤرق البشرية، ويولد البحث نتيجة لحب الاستطلاع. ويغذيه الشوق إلي معرفة الحقيقة. فالباحث يستخدم المنهج والتفكير العلمي في دراسة الظواهر المختلفة، حتى يمكنه إلقاء الضوء علي الجوانب المختلفة للمشكلة واتباع المنهج العلمي بما يتسم به من موضوعيه ودقة وصحة والتي تسمح بالتأكيد وتتبع إمكانية التنبؤ.

وعلى الرغم من أن التخطيط الاستراتيجي أصبح ضرورة للوفاء بمتطلبات العملية الإدارية السليمة في إدارة المؤسسات التعليمية ، إلا أن العمليتين ما زالتا تحتاجان إلى مزاجية لا

مقدمة

سيما عند إعداد الخطة الاستراتيجية ، وضرورة مراعاة جميع المعايير التي من شأنها الارتقاء بالأداء وتنظيمه وتحسينه ، ومن هنا تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

"كيف يؤثر التخطيط الاستراتيجي على تطوير مؤسسات التعليم العالي الجزائرية؟

وتتدرج ضمن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو مستوى التخطيط الاستراتيجي على مستوى الجامعة؟

- ما هي طبيعة العلاقة الموجودة بين التخطيط الاستراتيجي وتطوير مؤسسات التعليم العالي الجزائرية ؟

- هل يؤثر التخطيط الاستراتيجي على أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية ؟

2.الفرضيات "

-هناك مستوى التخطيط الاستراتيجي على مستوى الجامعة.

-توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتطوير مؤسسات التعليم العالي الجزائرية .

-يؤثر التخطيط الاستراتيجي على أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية .

3.أهمية البحث .

إن التغيرات التي تحيط بالجامعات من كل جانب وفي كل مجال، والتحديات والضغوط المتزايدة التي تواجهها تزيد من إثراء معرفتهم بمفهوم التخطيط الاستراتيجي وأبعاده، الأمر الذي قد يساهم في رفع مستوى أداءهم الإداري في هذا الجانب .ولهذا سنوضح أهمية الدراسة من خلال جانبين:

الأهمية العلمية: تنبثق أهمية موضوعنا العلمية في أنه يعد دراسة أخرى تضاف إلى الدراسات الجامعية نظرا إلى قلة الدراسات المقدمة في هذا الموضوع في كليتنا، فعلى الرغم من توجه عدة أبحاث نحو دراسته هذا الموضوع إلا أن التغطية الكافية له مازالت تحتاج إلى إثراء وتدخل من قبل الباحثين خاصة في الجانب الميداني، بالإضافة إلى حداثة الموضوع في حد ذاته لأنه يجمع بين متغيرين ذو أهمية كبيرة في الوقت الحاضر كذلك إلى إلقاء الضوء حول تأثير التخطيط الإستراتيجي على تطوير مؤسسات التعليم العالي الجزائرية.

الأهمية العملية: تعد مراحل التخطيط الاستراتيجي بمختلف خطواتها من المواضيع الهامة في مجال الأعمال، حيث نأمل من هذه الدراسة أن تساهم خاصة من جانبها التطبيقي في

مقدمة

الكشف عن بعض المعطيات والرؤى العملية لعمال مؤسسات التعليم العالي، وكذا مدى وعي مسيري الجامعة بمدى استخدام التخطيط الاستراتيجي وذلك من خلال تناولنا لأثر التخطيط الاستراتيجي على أداء الجامعات.

4. أهداف البحث . يهدف البحث إلى الآتي:

- إيجاد العلاقات الارتباطية بين التخطيط الاستراتيجي والتطوير .
- تقديم رؤيا واضحة لاعتماد التخطيط الاستراتيجي تتناسب مع البيئة الجزائرية لتحقيق التغيير المنشود.
- التأكيد على دور رسالة المؤسسات الجزائرية للعاملين والمؤسسات نفسها في تحقيق التطور المطلوب.
- التأكيد على دور التحليل الاستراتيجي في تحقيق التطوير المطلوب.
- التأكيد على دور الخيار الاستراتيجي في تحقيق التطوير المطلوب.

5. المناهج المتبعة

تم الاستعانة بالمنهج الوصفي التحليلي لاعتماده على وصف الحالة، حيث يعتمد المنهج الوصفي على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً ويتم البحث الوصفي من خلال استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة جودتها.

6. مصطلحات الدراسة

1. **التخطيط الإستراتيجي:** يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه "منهج نظامي يستشرف آفاق المستقبلات التربوية

والمحتملة والممكنة، ويستعد لمواجهةها بتشخيص الإمكانيات المتاحة والمتوقعة وتصميم الاستراتيجيات البديلة، واتخاذ قرارات عقلانية بشأن تنفيذها ، ومتابعة هذا التنفيذ.

التعريف الاجرائي: عملية علمية شاملة تقوم على استشراف المستقبل وإدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة ، تهدف إلى الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول الذي يفي بمتطلبات الجودة الشاملة"

مقدمة

التطوير: تتمثل رؤية التطوير الإداري دائماً في أي منشأة أو مؤسسة في إحداث نقلة نوعية شاملة في مفهوم التطوير الإداري، ويمكن أن تكون هذه الرؤية مجالاً للتطبيق على المستوى المحلي والوطني والإقليمي والدولي، من خلال تقديم أفضل وأحدث البرامج التدريبية، وتقديم خدمات استشارية تمتاز بالكفاءة والملائمة للإدارة العليا والوحدات التنظيمية والتشكيلات المتفرعة عنها، ومساعدتها للتقدم في عملها وتحقيق أهدافها بأقل جهد ووقت وكلفة.

7. الدراسات السابقة.

7-1-دراسة (الأشقر ، 2006) بعنوان : " دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة " رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية - غزة. هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة من حيث وضوح المفهوم ، والمعوقات المحددة لممارسة التخطيط الاستراتيجي في هذه المنظمات ، كما هدفت إلى التعرف على أثر السمات والمتغيرات الشخصية والتنظيمية في فهم المدير للتخطيط الاستراتيجي ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وقد اعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، حيث طبقت على 133 مديراً وتوصلت إلى نتائج عدة أهمها : أن وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية بلغ نسبة (66.7) ، من مجتمع الدراسة .

لا توجد علاقة بين درجة وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي ومستوى ممارسته في المنظمات غير الحكومية .

أن توفر المهارات والكفاءات ونظم المعلومات والإمكانات المادية اللازمة أهم عوامل نجاح وتطبيق التخطيط الاستراتيجي .

7-2-دراسة حسين (2002) بعنوان: "تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري" مقال منشور في مجلة التربية، عدد6، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مارس 2002، هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لكيفية تطبيق التخطيط الاستراتيجي كأسلوب في التعليم الجامعي المصري، وقد استخدم الباحث الأسلوب التحليلي كأحد أساليب ومداخل المنهج الوصفي الذي يعتمد على تحليل وتفسير البيانات المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي ،

وقد أفضت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات تضمنها التصور المقترح من أهمها:

مقدمة

إنشاء جهاز للتخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي لضمان نجاح التطبيق الفعال للتخطيط الاستراتيجي.

إجراء التحليل البيئي لمؤسسات التعليم الجامعي.

تحديد الفئات المستهدفة من قبل مؤسسات التعليم الجامعي.

التعريف بسبل تطبيق الاستراتيجيات داخل المؤسسة نفسها.

تحقيق المتابعة المستمرة والنوعية لكل خطوة من خطوات التخطيط عند لحظة تحديد رسالة ونظرية هذه المؤسسات وحتى مراحل التنفيذ.

7-3-دراسة (الجندي، 1999) بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي ودوره في الارتقاء بكفاية وفعالية النظم التعليمية"مقال منشور بمجلة مستقبل التربية العربية المركز العربى للتعليم والتنمية مج 4,5, ع 16,17.هدفت الدراسة إلى التعرف على أسلوب التخطيط الاستراتيجي وإمكانية الإفادة منه في مواجهة المشكلات التي تعاني منها المؤسسات التعليمية.

واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي وأسلوبه، وذلك بتناولها لمفهوم التخطيط الاستراتيجي وفق أسلوب تحليلي يكشف عن أهدافه ، ومشكلات تطبيقه ، والمقومات اللازمة لفعاليته عند استخدامه في المجال التعليمي وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

التخطيط الاستراتيجي يزود المنظمات التعليمية بالفكر الرئيسي الذي يساعد على تحديد .

القضايا الجوهرية التي تواجهها، ومن ثم إرشادها إلى صنع قرارات منطقية رشيدة.

يساعد التخطيط الاستراتيجي على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية: فالعلاقة بين الإنتاجية والعوائد يتم توضيحها من خلال التخطيط ومن خلال توجيه الأفراد داخل المنظمة. يساعد التخطيط الاستراتيجي قيادة المنظمة على تنمية روح المسؤولية تجاه المنظمة، كما أنه يفيد في إعداد كوادر للإدارة العليا، كما يمكن من زيادة القدرة على الاتصال بالمجموعات المختلفة، على اعتبار أنه أحد أدوات التكنولوجيا الإدارية.

7-4-دراسة الخفاجي، بايرمان (1995) بعنوان " :التخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة

الشاملة في المؤسسات الأكاديمية"مقال منشور بمجلة الدراسات المالية والمصرفية , مج 3,

ع 2، هدفت الدراسة إلى توسيع فلسفة إدارة الجودة الشاملة بحيث تعكس البعد الزمني

الاستراتيجي لأداء المؤسسة ككل من خلال الربط بين الجودة الشاملة والتخطيط الاستراتيجي

ودمج استراتيجية الجودة في مكونات وأهداف التخطيط الاستراتيجي، وقد استخدم الباحثان

مقدمة

المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى المنهج الارتباطي وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن تطوير التخطيط الاستراتيجي للجامعات يتطلب دمج استراتيجية الجودة الشاملة في مكونات الخطة الاستراتيجية.

تطوير رسالة الجامعة يتطلب تضمينها تقديم برامج تعليمية عالية تتمتع بمستوى عالٍ من الجودة وتوفير خدمة المستفيدين وتشجيع البحث وخدمة المجتمع وإتاحة الفرصة لمشاركة أفضل من الطلبة والموظفين.

تطوير غايات وأهداف الجامعة يستوجب تحسين النوعية الأكاديمية والمهنية في إعداد الطلبة.

تساهم عملية تقييم سياسات وإجراءات التخطيط في معرفة الاتجاهات الداخلية وتحليل أفضل للبيئة الداخلية.

وقد أوصت الدراسة عند تنفيذ الخطة الاستراتيجية إلى تجزئة الاستراتيجيات إلى خطة وموازنات متوسطة وقصيرة الأجل ، ووضع البرامج التنفيذية التفصيلية اللازمة لها.

دراسة اللوح، (2007) بعنوان : معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، هدفت الدراسة إلى تعريف معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام بتصميم استبانة تم توزيعها على كل مجتمع الدراسة المتمثل في جميع أعضاء مجالس الجامعة المتمثل في الرئيس ونوابه ورؤساء الأقسام بالجامعات الفلسطينية في قطاع غزة والبالغ عددهم (241) عضوا .وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

إن نسبة (% 67.78) من أفراد العينة توازن على إن المتطلبات إنجاز عملية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الفلسطينية في قطاع غزة متوفرة بمستوى مناسب ولكنها بحاجة إلى التطوير، وهي كالتالي :كفاءة تضم المعلومات الإدارية، كفاءة الهيكل التنظيمي للجامعة، توفر ثقافة التخطيط الاستراتيجي، والشعور بأهمية السيطرة على ضغوط العمل اليومية وعدم الانشغال بالانشغال بالإعمال الروتينية، توفر الموارد والإمكانيات المالية المناسبة.

مقدمة

7-5-دراسة الشويخ عاطف عبد الله الحميد عثمان (2007) ، بعنوان " واقع التخطيط

الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظة غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال

غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين هدفت الدراسة إلى:

-استعراض دور أهمية التخطيط الاستراتيجي في التعليم التقني

-إبراز مدى ارتباط عملية التخطيط الاستراتيجي بكفاءة الأدوار والعمليات في النظام

الإداري في الكلية

-توضيح كفاءة التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية بتوافر برامج تدريب وتأهيل

متواصلة.

-رصد المعوقات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي في الكليات التقنية محافظات غزة

وأسبابه الحقيقية، وسبل مواجهتها .وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج نذكر أهمها:

-أظهرت الدراسة أن لدى إدارة الكلية فهما واضحا وقناعة بالتخطيط الاستراتيجي وأنها

رؤية ورسالة وغايات واضحة.

-تشارك وتطلع إدارة الكلية العاملين فيها بخططها المستقبلية

-تعزز إدارة الكلية مبدأ التخطيط الاستراتيجي في كافة المستويات التنظيمية

-توجد في الكلية قنوات اتصال فعالة بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى.

-يتوفر في الكليات التقنية كفاءات علمية تقنية وإدارية لديها معرفة وقادرة على التخطيط

الاستراتيجي، ولديهم الخبرة على تعديل الخصلة بما يتناسب وتطور الكليات.

8-تقسيمات الدراسة

الفصل الاول: التخطيط الاستراتيجي

الفصل الثاني : مؤسسات التعليم العالي في الجزائر والتخطيط الاستراتيجي

الفصل الأول

الاطار المفاهيمي

للتخطيط

الاستراتيجي

تمهيد

التخطيط الاستراتيجي وظيفة مهمة في إدارة أية مؤسسة، بسبب تحديات تزايد المتغيرات في التطورات التكنولوجية والعلمية، التي تنعكس على قدرة الإدارة في توظيف واستثمار الموارد للوصول إلى الأهداف. والتخطيط عملية مستمرة لطريقة سير العمل، كيف يكون؟ ومتى يبدأ؟ وماذا نفعل وأين؟. وبكل هذه التساؤلات يمكن أن نضع خطة لتحديد الأنشطة التنظيمية اللازمة لتحقيق الأهداف. والإدارة الحديثة تسعى باستمرار إلى البقاء والتقدم والنمو والنجاح بتركيزها واهتمامها بالتخطيط الذي يساعدها على إجراء التحسينات لمواجهة المشكلات الإدارية والتشغيلية اليومية التي تواجه الإدارة، لذا فإنها تحتاج إلى أشخاص يتمتعون بالخبرة والاختصاص كمخططين لوضع الخطط المتكاملة لاستثمار الموارد المتاحة للوصول إلى هدفها المعين، من خلال هذا الفصل سوف نتطرق الى مفهوم التخطيط الإستراتيجي في المبحث الاول، ثم الى عملية التخطيط الإستراتيجي في المبحث الثاني.

المبحث الاول : مفهوم التخطيط الإستراتيجي

المطلب الاول : مفاهيم أساسية حول التخطيط الإستراتيجي .

إن إهتمام المؤسسات بمستقبلها الإستراتيجي يستدعي منها القيام بعملية التخطيط الإستراتيجي لتحسين أدائها على المدى البعيد، لذلك سنحاول من خلال هذا المطلب توضيح مفهوم التخطيط الإستراتيجي من خلال مختلف التعاريف المقدمة له بدءًا بالتخطيط وصولاً الى الإستراتيجية والانتهاء إلى التخطيط الإستراتيجي ومن ثم الفرق بينه وبين المصطلحات ذات الصلة به.

الفرع الاول: تعريف التخطيط والاستراتيجية

ان البحث في مفهوم التخطيط الاستراتيجي يتطلب منا البحث في المصطلحات المكونة له ومن خلال هذا الفرع سوف نتطرق الى تعريف كل من التخطيط والاستراتيجية كلفظين مكونان لمفهوم التخطيط الاستراتيجي على النحو التالي:

اولاً: تعريف التخطيط

لقد قدمت للتخطيط عدة تعاريف انطلاقاً من وجهات نظر مختلفة وفي أزمنة مختلفة، وفيما يلي سوف نتعرض لعدد منها:

يرى هنري فايول بأن " : التخطيط يعني التوقع بما سيكون عليه الوضع في المستقبل مع الإستعداد لهذا المستقبل ¹ ."

ورأى كونت أن التخطيط هو " :التقرير المقدم بما يجب عمله، وكيف يمكن عمله، ومن الذي يقوم بالعمل، فهو يغطي الفجوة بين ما نحن فيه وما نرغب في الوصول إليه ² ."

في حين يرى اخرون بأن التخطيط هو: "رسم الأنشطة المستقبلية بالاستناد إلى الحقائق الخاصة بالمواقف، وبناء على تجميع وتحليل تلك الحقائق" ³

كما عرفه هاريسون "عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور للإجابة عن الأسئلة مثل ماذا يجب أن نفعل، ومن يقوم به، وأين، ومتى، وكيف" ¹

¹ الصباب، أحمد عبد الله، وآخرو، "أساسيات الإدارة الحديثة"، ط4 ، المملكة العربية السعودية، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، 2013، ص 67 :

² الشراوي، علي، " العملية الإدارية وظائف المدير"، ط2 ، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية، 2002، ص 16 :

³ الصانع، نبيل ذنون، " الإدارة مبادئ وأساسيات"، ط1 ، إريد، الأردن، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2011 ،

الفصل الاول: الاطار المفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي

من خلال هذه التعريفات نصل إلى تعريف شامل للتخطيط "التخطيط هو عملية اتخاذ القرارات والإجراءات العلمية لتحديد اتجاه المستقبل وتحقيق أهدافه المنشودة من خلال تحديد ووضع السياسات المرغوب تحقيقها في المستقبل".

ثانياً: تعريف الاستراتيجية

تعود جذور مصطلح الإستراتيجية إلى الأصل الإغريقي وهو يعني علم الجنرال، كما يعني قيادة" فن الحرب "عند هذا الجنرال، لذلك فإن نقل المصطلح إلى حقل الإدارة سيعني بصورة واضحة أنه" فن القيادة أو الإدارة"²، ومن هنا أصبحت الإستراتيجية موضع اهتمام الكثير من الباحثين في مجال الإدارة عموماً لا بل إنها أصبحت تحتل اليوم المواقع الأولى من الأهمية منذ دخولها المنهج في إطار منظمات الأعمال وفي المجال الإداري تعرف الإستراتيجية بأنها: "خطة، أو سبيل للعمل، والذي يتعلق بجانب عمل يمثل أهمية دائمة للمنظمة ككل"³ و إذا نظرنا للتعريف السابق للإستراتيجية فهو خال من مضمونه، نظر إليها فقط باعتبارها خطة تمثل أهمية للمؤسسة، وتفتقد للنظرة العلمية المتخصصة الإدارية، بمعنى أن هذا التعريف لا يوضح ماذا تفعل الإستراتيجية (وكيف وأين) في المؤسسة، بما يساعد الإداريين والمتخصصين على فهمها وإمكانية الاستفادة منها في المؤسسة. و لهذا سنتطرق إلى بعض التعريفات التي ستساعدنا في استخلاص تعريف يخدم دراستنا، وهي كالتالي:

- (حيث يرى Porter)، (1990 أن الإستراتيجية: "تركيبة من الأهداف التي تعمل المؤسسة على الوصول إليها، وكذلك الوسائل التي توصلها إلى تحقيق هذه الأهداف"، و لقد حدد (Porter)، (1990 -، الإستراتيجية في مجموعة من المفاهيم، هي كما يلي:
- الإستراتيجية ليست الفاعلية التشغيلية و أكد أن التركيز على الفاعلية التشغيلية لتخفيض التكاليف وزيادة الإنتاجية خطأ سوف يؤدي إلى عدم التمييز بين الفاعلية التشغيلية و

¹ هاريسون، ديفيد، "الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي"، ترجمة: ناطورية علاء الدين، عمان الأردن، دار زهران للنشر والتوزيع، 2009، ص31

² صيام، أمال نمر حسين، " تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة"، جامعة الأزهر، غزة: رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غ، 2010، ص10

³ إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، 1990، ص01.

الفصل الاول: الاطار المفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي

الإستراتيجية، و إلى عدم تمييز المفهوم الحقيقي للإستراتيجية و تجاهل الوضع الإستراتيجي النسبي.

-الإستراتيجية تقوم على ابتكار أنشطة فريدة، وحدد ثلاث طرق للتمييز هي:

- تقديم منتج ذي قيمة أعلى للمستهلك.
- خلق قيمة نسبية بالمنتج بتكلفة أقل من المنافسين.
- كلا الطريقتين السابقتين.

-الإستراتيجية تحدد الوضع الإستراتيجي للمؤسسة، عن طريق ثلاثة أسس هي: تحديد حاجات المستهلكين -تحديد تشكيلة المنتجات- كيفية الوصول للمستهلكين.

- الإستراتيجية تقوم على المفاضلة بين البدائل، و أكد أنه ينبغي المفاضلة لثلاثة أسباب:

- عدم الإضرار بصورة وسمعة المؤسسة.
- عدم المرونة نتيجة تطلب بعض الإستراتيجيات إعادة تأهيل المؤسسة لتناسب الإستراتيجية الجديدة.

▪ تركيز الموارد والجهود لتقديم كافة الخدمات للمستهلكين.

-حماية المزايا التنافسية: أكد على حماية الوضع الإستراتيجي و ليس المزايا من خلال:

- دعم كل نشاط للإستراتيجية العامة بمعنى توجيه كافة الأنشطة لتخفيض الكلفة إذا كانت الإستراتيجية خفض الكلفة.

▪ التنسيق بين الأنشطة و دعم بعضها بعضا حتى يمكن محاربة التقليد.

▪ تبادل المعلومات بما يؤدي إلى تعظيم الجهود .

-الإستراتيجية هي إعادة اكتشاف، وهذا يتضح من خلال:

- تجنب أسباب الفشل.
- تجنب مصيدة النمو السرطاني⁽¹⁾ نتيجة النمو غير المخطط.
- النمو المرغوب العقلاني نتيجة التخطيط.
- دور القيادة.

و من خلال التعريفات نرى بأن الإستراتيجية تتميز بخصائص معينة نجلها فيما يلي:

¹ المقصود بالنمو السرطاني: أنه نمو سريع ومنتشر، و غير طبيعي، و هذا قد يحدث في المؤسسة نتيجة عدم الاعتماد على التخطيط.

الفصل الاول: الاطار المفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي

- الإستراتيجية وسيلة لتحقيق غاية معينة هي رسالة المؤسسة في المجتمع.
- تستخدم في قياس أداء المستويات الإدارية داخل المؤسسة.
- تؤدي إلى ملاءمة أهداف المؤسسة و أغراضها، أي غاياتها التي تسعى إلى تحقيقها.
- الإستراتيجية هي وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة.
- الإستراتيجية هي ديناميكية متغيرة حسب تغير العوامل المؤثرة عليها، ولذا يجب دراستها ودراسة مدى ملاءمتها لبيئتها الداخلية و الخارجية.
- ذات تأثير طويل الأجل.

المطلب الثاني: أهمية وخصائص التخطيط الإستراتيجي وأهدافه .

يعتبر التخطيط الاستراتيجي فرعاً مهماً من فروع علم الإدارة، وتتبع أهميته من كونه يختص بمواءمة موارد الدولة مع الأهداف القومية. وفي ظل التعقيدات التي يعرفها الواقع الداخلي والخارجي للدول، فقد ازدادت الحاجة إلى عملية التخطيط الاستراتيجي خصوصاً التخطيط الاستراتيجي القومي الذي يحقق المكانة المرموقة للدولة بأسرع الطرق وأقل التكاليف.

لضمان تلك الغاية، غالباً ما يكون العمل التخطيطي الجاد مسبقاً بعمل استشرافي، إذ أصبح هذا الأخير من الحتميات التي لا يمكن الاستغناء عنها. فقد ازدادت أهمية حقل الدراسات المستقبلية يوماً بعد يوم نظير إسهاماته في عمليات التخطيط الاستراتيجي وترشيد عملية صناعة القرارات سواء على مستوى الدول أم على مستوى المؤسسات. فهذه الدراسات باتت من الحتميات، والضروريات التي لا يمكن الاستغناء عنها وضرورية للدول والمنظمات بناء على اعتبارات متصلة بالعالم الجديد وما يزخر به من تغيير سريع.

الفرع الاول: أهمية التخطيط الإستراتيجي

لقد تطرق العديد من الكتاب والباحثين لأهمية التخطيط الإستراتيجي نذكر منها:
- يوفر التخطيط الإستراتيجي الفرصة للعاملين في المنظمات من خلال مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات،

؛ الذي يشعرهم بالمشاركة وتحقيق نوع من الرضا لديهم¹

¹ الكبيسي، محمد عادل حمد، "أثر التخطيط الاستراتيجي في تبني التجارة الإلكترونية على الحصة السوقية- دراسة تطبيقية على شركات البرمجيات المتبنية للتجارة الإلكترونية في الأردن"، رسالة ماجستير في الأعمال الإلكترونية ،

جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، عمان، الأردن. 2012، ص: 17

الفصل الاول: الاطار المفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي

-تحقيق القدرة على التأثير والقيادة، لا أن تكون قرارات المؤسسة عبارة عن رد فعل للأحداث الجارية ومجرد

مستجيبة لها؛

؛ -تحقيق القدرة على التنسيق بين مختلف أوجه النشاط، والإلتزام بالأهداف الإستراتيجية التي تضعها الإدارة¹

؛ -التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة التي تعمل على زيادة الكفاءة والفعالية²

-التوقع بظروف عدم التأكد بالنسبة للعوامل البيئية الخارجية، وتشخيص آثارها على حركة الإدارة، وتحديد

القيود التي تفرضها والفرص المتاحة، بما يسهم في تحقيق فعالية المؤسسة؛

. -توفير إطار لترشيد الإدارة في اتخاذ القرارات³

الفرع الثاني: خصائص التخطيط الاستراتيجي

يتميز التخطيط الإستراتيجي بالخصائص التالية:

-يركز على البيئة الداخلية والخارجية على حد سواء ويعتمد على المعلومات الكمية والنوعية معا⁴

-يحقق التخطيط الإستراتيجي التفاعل والحوار البناء بين المستويات الإدارية الثلاث في التخطيط (العليا_الوسطى_الدنيا) عن مستقبل التنظيم وسبل نجاحه وتطوره، ويرشد اتخاذ القرارات في العملية الإدارية؛

-يسهم التخطيط الإستراتيجي في دعم أساليب اتخاذ القرارات المستقبلية في المؤسسة بشكل علمي قائم على الدراسة والتحليل والتوقع لاتخاذ أفضل القرارات وأكثرها قابلية للتنفيذ؛¹

¹ المدهون، منى ابراهيم خليل، "التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن -دراسة تطبيقية على مركز التدريب المجتمعي وإدارة الأزمات-"، الدبلوم المهني في إدارة منظمات المجتمع المدني، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2013، ص: 18

² عطا الله، سمر رجب، "واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع المقاولات -دراسة ميدانية على شركات المقاولات في قطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2005، ص37

³ القرني، عبد الخالق محمد مانع، "التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العالي بمحافظة الطائف (تصور مقترح)"، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط ، قسم الإدارة التربوية والتخطيط،، غزة، فلسطين، 2012، ص 10

⁴ محمد، صفاء تايه، "مهارات القائد الإداري وأثرها في التخطيط الاستراتيجي -دراسة تطبيقية في كليات جامعة الكوفة-"، أورك للعلوم الإنسانية، مج 5، ع 2، 2012، ص: 390

الفصل الاول: الاطار المفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي

-يهدف التخطيط الإستراتيجي إلى أحداث تغييرات جوهرية وهامة في المؤسسة في فترة طويلة الأجل وتكاليف كبيرة، وجهود مهمة؛

-يتميز التخطيط الإستراتيجي بالمرونة كي يستطيع مواجهة التغيرات المحتملة عند التنفيذ.²

الفرع الثالث: اهداف التخطيط الإستراتيجي

تبلورت أهداف التخطيط الإستراتيجي في جملة من النقاط التالية:

؛ -يساعد على تسهيل الإتصالات والمشاركات³

-توجيه الإدارة العليا للموضوعات ذات الأولوية؛

-تحديد الرؤية والأهداف بوضوح؛

-توفير المعلومات للإدارة العليا بحيث تتخذ قرارات أفضل؛

-تحديد وتوجيه مسار العمل في المؤسسة؛

-صياغة وتطوير رسالة المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية المختلفة.⁴

المطلب الثالث: مزايا ومعوقات التخطيط الإستراتيجي

الفرع الأول :فوائد التخطيط الإستراتيجي:

نذكر بعض فوائد التخطيط الإستراتيجي⁵ :

يزود المؤسسة بأسلوب وملاحم للتفكير في المؤسسة ككل .

يساعد المؤسسة على توقع التغيرات في البيئة المحيطة بها وكيفية التأقلم معها .

يساعد المؤسسة على تخصيص الموارد المتاحة وتحدد طرق استخدامها .

يرفع وعي وحساسية المديرين لرياح التغيير والتحديات والفرص المحيطة .

¹ الدجني، اياد علي"دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الاداء المؤسسي -دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية

الفلسطينية-"، رسالة دكتورا في المناهج وطرائق التدريس ، جامعة دمشق سورية، كلية التربية، 2011، ص: 52

² مساعدة، ماجد عبد المهدي"الإدارة الاستراتيجية -مفاهيم_عمليات_حالات تطبيقية-"، ط 1، عمان الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2013، ص 82

³ م.برايسون، جون. "التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات العامة وغير الربحية -دليل عمل لدعم الانجاز المؤسسي واستدامته"، (ترجمة) عبد الموجود، محمد عزت. ط 1، بيروت لبنان، مكتبة لبنان، 2003، ص41

⁴ حسين، محمد عوده. حميد، أحمد مجيد"أثر الاختيار في الموارد البشرية لتحقيق أهداف التخطيط الاستراتيجي -دراسة ميدانية لآراء عينة من مدراء فنادق مدينة النجف الاشرف-"، مجلة الإدارة والاقتصاد، ع 74 ، العراق، 2009، ص126

⁵ عادل منصور سليمان لوح. " معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة "، رسالة

ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، غزة، 2007 ، ص 17

الفصل الاول: الاطار المفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي

يقدم المنطق السليم في تقييم الموازنات التي يقدمها المديرون.

ينظم التسلسل في الجهود التخطيطية عبر المستويات الإدارية المختلفة .

يوضح صورة المؤسسة أمام كافة جماعات أصحاب المصالح .

الفرع الثاني :معوقات التخطيط الإستراتيجي:

تظهر بعض المشاكل والمصاعب أمام سير عملية التخطيط الإستراتيجي، ويواجه الإداريون

ذلك بصورة أكيدة حسب ما يؤكده مجيد الكرخي، ومن أبرز هذه المعوقات نذكر¹ :

1. التغير والتبدل السريع في البيئة.

2. عدم قدرة الإدارة على تحديد الأهداف وبناء خطة إستراتيجية.

3. مقاومة بعض العناصر في المنظمة للتغير.

4. الموارد المالية للمنظمة.

5. عدم وضوح المسؤوليات داخل المنظمة وضمن هيكلها التنظيمي.

6. إشغال المستويات الإدارية العليا بالمشكلات الروتينية اليومية.

7. المعلومات والبيانات الإحصائية.

8. ربط التخطيط الإستراتيجي بفترة الأزمات.

إلا أن المؤسسات التي تتبع استراتيجية ممنهجة ونظام معلومات دقيق ستتجاوز أهم هذه الصعوبات.

¹ مجيد الكرخي "التخطيط الإستراتيجي- المبني على النتائج" ، دولة قطر، دار ثقافتى هويتي للنشر والتوزيع، ص77

المبحث الثاني: عملية التخطيط الإستراتيجي

نتطرق في هذا المبحث إلى عملية التخطيط الإستراتيجي بدءاً بذكر مختلف المستويات ثم المراحل المتبعة بغية ممارسته، مع الإشارة لأهم النماذج التي تتبناها المؤسسة إذا ما اتجهت نحو التخطيط الإستراتيجي.

المطلب الاول : مستويات و مراحل عملية التخطيط الإستراتيجي

الفرع الاول: مستويات التخطيط الإستراتيجي:

تعتمد الخطة الإستراتيجية في إعدادها وتنفيذها على الإدارة التي تنفذها وهي تحاول أن تجعل من المؤسسة كيانا متماسكا ومتكاملا تعمل جميع أجزائه بطريقة متناسقة لأجل تحقيق الأهداف وعلى هذا الأساس نميز أربع مستويات للتخطيط الإستراتيجي:¹

التخطيط الإستراتيجي على مستوى الإدارة العليا: كما يطلق عليه التخطيط الإستراتيجي الكلي، وهو يوضع بواسطة مجلس الإدارة، التي تضع نصب عينيها على أهداف المشروع كله، وعليه يتأثر المشروع كله بها. ويركز التخطيط الإستراتيجي الكلي على طبيعة عمل المشروع من منتجات، وعمليات، وأسواق، ومستهلكين، وبطبيعة الحال تكون غالبية هذه التحركات الإستراتيجية طويلة الأجل.²

2. التخطيط الإستراتيجي لوحدات الأعمال: يركز هذا التخطيط على الكيفية التي يمكن من خلالها لكل وحدة من وحدات الأعمال الإستراتيجية المساهمة في تعزيز الإستراتيجية الكلية للشركة ونجاحها³

3. التخطيط الإستراتيجي على المستوى الوظيفي: وتختص بها الأقسام في الوحدات داخل المؤسسة حيث توضع لهذه الأقسام إستراتيجيات خاصة بها مسترشدة باستراتيجية الوحدات، وما يميز هذا المستوى بكونه قصير الأمد وذات علاقة بالجانب التشغيلي للقسم.

¹ الكرخي، مجيد، "التخطيط الاستراتيجي - عرض نظري وتطبيقي"، عمان الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2009، ص 56

² ماهر، أحمد "دليل المديرين إلى: التخطيط الاستراتيجي"، ط 1، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2009، ص 26

³ جواد، عباس حسين. حسين، سحر عباس. "أثر التخطيط الاستراتيجي في رضا الزبون وفق فلسفة إدارة الجودة الشاملة -دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكيماوية-"، مجلة أهل البيت، العراق، ع 3، ص ص: 54

الفصل الاول: الاطار المفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي

الفرع الثاني: مراحل التخطيط الإستراتيجي.

تتم عملية التخطيط الإستراتيجي عبر مراحل وخطوات منهجية، والمتمثلة في الخطوات التالية:

المرحلة الأولى: صياغة الرسالة والرؤية وتحديد الأهداف والغايات الإستراتيجية :

إن صياغة رسالة المؤسسة ورؤيتها الإستراتيجية يساعد في تحديد الاتجاه المستقبلي لها، وهذا حسب بعض الكتاب، ويساعد على تعريف العاملين والأطراف ذات المصلحة والمجتمع ككل للمؤسسة واتجاهات النمو الخاصة بها.

1- مفهوم الرسالة والرؤية الاستراتيجية:

يشير مصطلح (mission) إلى الغاية من وجود المؤسسة، ومن ثم فهي الأداة لتحديد هوية المؤسسة ومدى تميزها عن باقي المؤسسات المناظرة، وهي الأساس في بناء الغايات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها والوصول إليها، والقاعدة التي تنطلق منها الأهداف والسياسات والاستراتيجيات.¹

والرسالة تركز على النشاط الحالي للمؤسسة، ومن الضروري تحديد احتياجات عملائها مستقبلا وتوجهات نشاطها مستقبلا، وهذا ما يعبر عنه بالرؤية الإستراتيجي وتعرف على انها "المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الوجهة في الوصول إليها" ، والرسالة المؤسسة تتضمن عناصر أساسية يمكن تلخيصها في الجدول 01:

العنصر	التساؤلات
العملاء	من هم عملاء المؤسسة؟
المنتجات	ما هي السلع والخدمات الأساسية التي تقدمها المؤسسة؟
الأسواق	أين تتنافس المؤسسة على منتجاتها؟
التكنولوجيا	ماهي أسس التكنولوجيا التي تعتمد عليها المؤسسة؟
البقاء / الربحية / النمو	ما هي التزامات المؤسسة نحو تحقيق أهدافها الاقتصادية؟
الفلسفة	ما هي قيم ومعتقدات المؤسسة ومزاياها؟
المفهوم الذاتي	ما هي أهم نواحي قوة المؤسسة ومزاياها التنافسية؟

¹ مصطفى محمود أبو بكر، فهد عبد الله النعيم "الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المنظمات المعاصرة"، دار الجامعة، الإسكندرية، 2008، ص 464

الفصل الاول: الاطار المفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي

ما هي الإنطباعات العامة لدى الجمهور عن المؤسسة؟	الصورة العامة
ماهي الجهات المؤسسة نحو العاملين بها ؟	العاملون

المصدر :عبد الحميد عبد الفتاح المغرب، الإدارة الإستراتيجية) لمواجهة تحديات القرن العشرين، مجموعة . النبل العربية للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 1999 ، ص 82
صياغة الأهداف الإستراتيجية والغايات :تمثل الغايات الأهداف التي المؤسسة للوصول إليها، ويساعد مع الأهداف إلى ترجمة رسالة المؤسسة إلى مستويات قابلة للتحقق.

أ. الغايات: تشير الغايات إلى النتائج النهائية للمنظمة، والتي ترتبط بتجديد الفرض الذي يميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة، وهذا بالإستناد الى رسالة المنظمة وخصائصها المميزة، وتعكس المفهوم الذاتي لها، وتدل على منتجاتها الرئيسية وأسواقها، والحاجات التي تحاول إشباعها¹ بصورة مختصرة يمكن القول الغايات تعد بمثابة أهداف عامة وشاملة.

ب -الأهداف: تشير إلى النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام المؤسسة ورسالتها إلى واقع علمي، وتتسم الأهداف بالتجديد الدقيق وإمكانية القياس والميل إلى التفصيل² .

المرحلة الثانية: التحليل البيئي

تعتبر هذه الخطوة من أهم الخطوات التي تميز عملية التخطيط الإستراتيجي، حيث تقوم الإدارة الإستراتيجية بالتحليل الإستراتيجي للظروف البيئة المحيطة بالمؤسسة، لتشخيص مدى التغير الحاصل في البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات، وتشخيص السمات والميزات التنافسية في المؤسسة من أجل السيطرة على بيئتها الداخلية بشكل يساعد الإدارة على تحقيق العلاقة الإيجابية بين التحليل الإستراتيجي وتحديد أهداف المؤسسة وتحديد الإستراتيجية المطلوبة

ويعرف التحليل البيئي على بعدين أساسيين في وضع المؤسسة هما:

تحليل البيئة الخارجية:

تتمثل البيئة الخارجية للمؤسسة في تلك العوامل التي تنشأ وتتغير خارج المؤسسة، والتي تؤدي إلى تغير حتمي في مسارها، ولا تستطيع المؤسسة إن تؤثر فيها.
ومن العوامل الفاعلة في البيئة الخارجية ما يلي:¹ .

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي .الإدارة الإستراتيجية (مواجهة تحديات القرن العشرين)، مرجع سابق، ص89

² مصطفى محمود أبو بكر، فهد عبد الله النعيم .مرجع سابق، ص89

الفصل الاول: الاطار المفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي

- أ - العوامل السياسية: وهي التي تعتبر في مجملها عن الوضع السياسي والقانوني الذي تعمل فيه المؤسسة، (نظام الحكم، والعلاقات الدولية والتشريع...).
- ب- العوامل الاقتصادية: وهي التي تعبر عن ملامح الوضع الاقتصادي المحيط بالمؤسسة، مثل (الدخل القومي، معدل الإستثمار، معدلات الإنتاج...).
- ت- العوامل التكنولوجية: وهي التي تشير إلى مدى تطور التكنولوجيا التي ينبغي على المؤسسة متابعتها، (الإبداعات، الابتكارات...).
- ث- العوامل الثقافية: وهي التي تميز نمط الحياة الثقافية والاجتماعية للمجتمع التي تعمل فيه المؤسسة، مثل مستوى معيشة الأفراد، التقاليد، القيم... إلخ.
- ج- العوامل السكانية: وهي التي تشير إلى ملامح الوضع السكاني في المجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة، مثل حجم السكان، التوزيع السكاني... إلخ.
- ويتابع (الزنفلي) في نفس السياق أن تداعيات تلك العوامل تكون على أحد هذين الشكلين: تداعيات إيجابية (الفرص) وهي خارجية محتملة تساعد على إحداث تطور للمؤسسة. تداعيات سلبية (التهديدات) وهي معوقات خارجية محتملة تحد من إمكانية تطوير المؤسسة.
- تحليل البيئة الداخلية:** وينظر للبيئة الداخلية على أنها: مجموعة من العوامل التي يمكن للمؤسسة التحكم فيها والسيطرة عليها، وتتكون عناصر البيئة الداخلية من عوامل القوة وعوامل الضعف في ثلاثة محاور رئيسية:
- أ- الهيكل التنظيمي: ويتضمن الإتصالات، السلطة، وسلسلة القيادة والذي يتم وصفه في الخريطة التنظيمية.
- ب- الثقافة: وتشمل المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة فيما بين أعضاء المؤسسة.
- ت- الموارد: وتشمل موارد المؤسسة المادية والموارد البشرية.

¹ محمود أحمد سالم الغوطي. " دور التخطيط الإستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة "، رسالة - ماجستير إدارة تربوية، الجامعة الإسلامية بغزة، شؤون البحث العلمي و الدراسات العليا، كلية التربية، غزة، 2017، ص ص 15، 16

الفصل الاول: الاطار المفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي

تعتبر مصفوفة التحليل الرباعي (SWOT) من أهم أدوات التحليل المستخدمة في عملية التحليل البيئي للمؤسسة، حيث تقوم بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتعمل على مقارنة نقاط القوة ونقاط الضعف بالتهديدات والفرص التي تواجه المؤسسة.¹

المرحلة الثالثة: تحديد الخيار الإستراتيجي:

الهدف من تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة هو تحديد نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات للتمكن من تحديد الخيار الإستراتيجي المناسب من بين البدائل الإستراتيجية المتاحة، ونذكر بعض الخيارات الإستراتيجية المتاحة:

أ - على مستوى الأعمال (الإستراتيجيات التنافسية):

الريادة في التكلفة؛

إستراتيجية التميز؛

إستراتيجية التركيز؛

ب - على مستوى الوظيفي:²

التسويق: ترتبط إستراتيجية التسويق بالمنتج، الخدمة، البيع، الترويج.....الخ

الإنتاج العمليات: ومن بينها جودة المنتجات، الخدمات التي تقدمها للعملاء، الاجراءات المتبعة لرقابة جودة المنتجات والخدمات.... الخ

البحث والتطوير: تتمثل في ابتكار منتجات جديدة من اجل دعم إستراتيجية الأعمال؛

نظم المعلومات: من خلال التركيز على تكنولوجيا المعلومات لتزويد وحدات أعمالها وإداراتها بالأساليب الحديثة للمعلومات واتخاذ القرارات؛

الموارد البشرية: ترتبط بالمجالات الوظيفية المرتبطة بالموارد البشرية، وهي التخطيط والاستقطاب والاختيار، التدريب، التطوير، السلامة والصحة، علاقة العاملين والعمل، التعويض.

ج- على المستوى الكلي:

¹ محمود أحمد سالم الغوطي. " دور التخطيط الإستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة "، رسالة ماجستير إدارة تربوية، الجامعة الإسلامية بغزة، شؤون البحث العلمي والدراسات العليا، كلية التربية، غزة، 2017، ص 16

² خالد محمد بني حمدان، وإائل محمد صبحي إدريس. "الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي -منهج معاصر-"، البازوري العملية للنشر والتوزيع، عمان،. - الطبعة العربية، 2009، ص 242

إستراتيجية الاستقرار والثبات؛

إستراتيجية النمو والتوسع؛

المطلب الثاني: نماذج التخطيط الإستراتيجي.

تختلف سبل إعداد الإستراتيجية وفقا للآراء المختلفة بشأن النموذج الذي يمكن أن يعتمد لهذا الغرض حيث يعكس كل نموذج طبيعة المنظمة ومسؤولية وضعها والافتراضات التي تستند إليها. ومن النماذج المتداولة هي:

الفهر الاول: نموذج فايفر

يتكون نموذج فايفر من 10 خطوات لإنجاز الخطة الإستراتيجي، ويمثل ذلك في ¹:

التخطيط للتخطيط: تضمن تشكيل فريق التخطيط المكلف بهذه المهمة وإعطائه الصلاحيات اللازمة لكتابة الخطة وتحديد وقت لإنجاز الخطة الإستراتيجية وتحديد المدة الزمنية لتتقيدها. **تحديد القيم:** هي الأمور شديدة الأهمية بالنسبة للمؤسسة وتعتبر ثوابت لا يمكن التنازل عنها.

بناء الرؤية: لا يمكن أن نخطو خطوة واحدة نحو المستقبل بدون رؤية مرشدة، والرؤية هي مجموعة الأهداف بعيدة المدى يتم كتابتها بالتفصيل ثم صياغتها بشكل إجمالي ومختصر. **صياغة الرسالة:** هي جملة تلخص من نحن؟ وماذا نقدم؟ وهي غالبا معروفة من قبل العاملين في أي مؤسسة لكنها مهمة لكي تذكرنا بمسارنا وتخصصنا الذي يجب الا ننحرف عنه.

وضع نموذج العمل الإستراتيجي: يتم من خلاله تحديد المجالات الرئيسية للمؤسسة، ومن ثم تحديد وحدات العمل، وتحديد المؤشرات الحساسة لكل وحدة، كذلك وضع آليات عمل مناسبة لإنجاح عمل هذه الوحدات.

تحليل الواقع: من خلال تحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، وتحديد الفرص المتاحة والمخاطر المتوقعة في البيئة المحيطة، وتحديد مستوى الأداء مقارنة بالأهداف الموضوعية وتسجيل الفجوات في الأداء.

تحليل الفجوات: وذلك للتأكد من أنها ملائمة وهناك احتماليين رئيسيين، إما أن تكون الفجوات قليلة أو معدومة، أو أن تكون الفجوات كبيرة أو خالية.

¹ محمود أحمد سالم الغوطي. مرجع سابق، ص28

الفصل الاول: الاطار المفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي

الخطط البديلة: حيث يتم العمل على تحديد أهم المخاطر المتوقعة في عمل المؤسسة وأهم الفرص المحتملة، وتحديد خطوات العمل في حالة حدوث أي من هذه المؤشرات.

تنفيذ الخطة: ويتم شرح الخطة بالتفصيل لجميع العاملين في المؤسسة، ومن ثم يبدأ التنفيذ بالخطة ويجب أن يرتبط تنفيذ الخطة بالتقييم السنوي للإدارات والعاملين وكذلك بالحوافز المالية.

دمج الخطة الإستراتيجي مع خطط العمل: حيث يتم إرسال جميع مؤشرات الأداء للأقسام التنفيذية لكي يتم دمجها مع خططهم التشغيلية حتى لا يغردوا خارج السرب ويتم الاجتماع بهم سنويا في مرحلة التخطيط لمراجعة مؤشرات الأداء ودمج مؤشرات جديدة¹

الفرع الثاني: نموذج التخطيط الإستراتيجي الأساسي:

إن هذا النموذج تطبقه المؤسسات الصغيرة جدا غير الربحية، التي لم تطبق التخطيط الإستراتيجي من قبل، ويطبق في السنة الأولى لكي تتعرف المنظمة على كيفية إدارة الإستراتيجية، وتوضع الخطة من قبل القيادة العليا في المنظمة. ويتضمن التخطيط الإستراتيجي الأساسي ما يلي²:

- . **تحديد الرسالة:** التي تصف المنظمة وتبين أغراضها وحاجات المستفيدين.
- . **تحديد الأهداف التي يجب أن تنجز من أجل تحقيق الرسالة:** ويتضمن أيضا تحديد القضايا الرئيسية للمنظمة.
- . **تحديد سبل تحقيق كل هدف:** أي وضع الأهداف الفرعية التي تتلاءم مع طبيعة البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة.
- . **تحديد الخطة التنفيذية:** والتي تتطلب وضع البرامج التنفيذية لتحقيق كل هدف فرعي.
- المتابعة وتحديث الإستراتيجية:** والتي تقضي التعرف على مدى تحقيق الأهداف خلال معايير توضع لهذا الغرض.
- المنظمات التي تطبق النموذج يمكنها التوسع في أهدافها وسبل تنفيذها الفقرة 3 ، 2 أعلاه.

¹ رحمانى راشدة ، "دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين الخدمة العمومية دراسة حالة: الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز -الوكالة التجارية والتقنية دائرة جامعة -الوادي-"، مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص: الإدارة الإستراتيجية ، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2018، 2019، ص 22

² مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص 66

الفرع الثالث: نموذج انسوف وزميله

نموذج عن التخطيط الإستراتيجي واشتمل على المكونات الآتية:¹

- (1) الأهداف لمجالات نشاط الأعمال للشركة.
- (2) الوقوف على المشاكل والفرص في كل من البيئة الداخلية الحالية والمستقبلية.
- (3) تشخيص المشاكل والفرص وتأثيراتها على الشركة.
- (4) إقتراح وتوفير الإستراتيجيات (الأساليب) الممكنة للتعامل مع المشاكل والفرص.
- (5) تحليل النتائج المحتملة لبرامج للعمل المقترحة.
- (6) إختيار البدائل المناسب.
- (7) وضع برامج التنفيذ والموازنات التقديرية للبدل المختار.
- (8) قيادة عمليات التطبيق من خلال الاتصالات والدافعية.
- (9) قياس الأداء على ضوء الأهداف.
- (10) ملاحظة الاتجاهات ذات الدلالة واحتمالات عدم التوصل في كل متن البيئة الداخلية والخارجية للشركة.
- (11) إعادة الدورة لكافة الخطوات أو المكونات السابقة أو بعضها.

المطلب الثالث: الدراسات المستقبلية والتخطيط الاستراتيجي

بشكل عام هناك خلط بين التخطيط الاستراتيجي والاستشراف الاستراتيجي المستقبلي، فالتخطيط الاستراتيجي قد يمتد الى خمس او عشرة سنوات، بينما الاستشراف المستقبلي يمتد الى 25 سنة او اكثر، عندما تتم عملية التخطيط الاستراتيجي، فإنه يتم التركيز على مجال معين لوضع الخطة له، كالتخطيط في المجال الاقتصادي، الامني او التعليمي، بينما ليتم البدء بالاستشراف الاستراتيجي، يتطلب النظر الى جميع المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وغيرها، وتفحص كل مجال على حده.

تظهر أهمية الدراسات المستقبلية في عملية التخطيط الاستراتيجي من خلال:²

- توفير قدرا مهما من القاعدة المعرفية اللازمة لصياغة الاستراتيجيات ورسم الخطط وطرح البدائل.

¹ أحمد السعيد. مرجع سابق، ص 39

² زكي أحمد عبد الفتاح وآخرون، الدراسات المستقبلية (عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2003)، ص 27

الفصل الاول: الاطار المفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي

- توفر إطار زمني طويل المدى للقرارات الانية ومعالجة الازمات الطارئة.
- إضفاء أبعاد مستقبلية على منهجية التفكير والتخطيط.
- المساعدة على استطلاع نتائج وتداعيات المسارات المستقبلية للقرارات الانية.
- اكتشاف المشكلات قبل وقوعها ومن ثم التهيؤ او الحيلولة دون وقوعها وبهذا يؤدي استشراف المستقبل وظائف:
- إعادة القدرات والموارد والطاقات وبخاصة ما هو كامن منها والذي يمكن ان يتحول الى موارد وطاقات فعلية.
- بلورة الاختيارات الممكنة والمتاحة وترشيد عملية المفاضلة بينها.
- محاولة تقليص كلفة احداث وظواهر المستقبل عبر تبديد عنصر المفاجأة الذي عادة ما يربك الاستجابات المجتمعية والسلطوية المناسبة.
- رصد التغيرات التي تطرأ على الاحداث والظواهر والتنبؤ بمساراتها في المستقبل.
- خلق أفق واسع للتفكير حول الزمن القادم، وتصنيف الخيارات الممكنة والمحتملة لمسارات التطوير ومعالجة المشاكل المركبة ورسم صورة لكيفية التعامل معها.
- توجيه المخططين الاستراتيجيين داخل الحكومات الوطنية ومختلف المنظمات من أجل تحقيق الإدارة الرشيدة للأجندة السياسية، الى جانب مساعدة صناع القرار على ترتيب الاجندة وفقا لأهميتها واولويتها وكذا خطورتها.
- تبديد حالات القلق والشك وإزالة جوانب الغموض حول الصورة المحتملة والممكنة للمستقبل، كما تشكل في الوقت نفسه نظام انذار مبكر لازمات المستقبل¹.
- وفي حال غياب الدراسات المستقبلية، فهناك إحصائية أن يكون التخطيط الاستراتيجي وهميا او قائما على أمني واقتراضات ورغبات غير واقعية بسبب غياب الصورة التقريبية للمستقبل في ذهن المخطط، وانعدام المعلومات والبيانات المستقبلية حول موضوعات التخطيط. **على سبيل المثال**، تخطط الحكومة على مدار خمس سنوات بناء مليون وحدة سكنية لمواجهة أزمة السكن بواسطة تخصيص غلاف مالي مناسب وتوفير الفضاءات الحضرية اللازمة لإنجاز المخطط. لكن إذا لم يكن هناك اطلاع واسع حول ما سوف تكون

¹ عامر مصباح، مرجع سابق، ص 83.

الفصل الاول: الاطار المفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي

عليه الكثافة السكانية خلال خمس سنوات، والموارد المتاحة وحركة النقل... فان الخطة توفر حلا جزئيا في مقابل خلق صف جديد من المشاكل.¹

¹ عامر مصباح، مرجع سابق، ص 83.

خلاصة الفصل

من خلال ما تقدم يمكن القول بأن التخطيط الإستراتيجي مفهوم واسع ومعقد نظرا لتعدد الأبعاد الداخلة في تكوينه وكذا ارتباطه بالمستقبل الذي يتسم بالديناميكية وسرعة التغير بالديناميكية و سرعة التغير المستمر والتفاعل مع بيئته الخارجية غير المستقرة. تعددت وجهات نظر الباحثين في هذا المجال، مما نتج عنه اختلاف وتعدد التعاريف التي قدمت لمصطلح التخطيط الإستراتيجي .إلا أنها تعبر عن طريقة تنتقل بالمؤسسة إلى وضع أفضل بالمستقبل من خلال عملية وضع رؤية مستقبلية بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية تتعلق بالحاضر والمستقبل تتبناها للوصول إلى تحقيق غاياتها وأهدافها النهائية بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية التي تسمح للمؤسسة بإنشاء ميزتها التنافسية، وهو ما يبرز الاستراتيجي. للتخطيط الإستراتيجي مراحل عديدة تبدأ بوضع الرؤية الاستراتيجية ثم مرحلة الرسالة الاستراتيجية إلى وأخيرا ، "تحديد الأهداف الاستراتيجية مع دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية عن طريق تحليل تطبيق الخيار الاستراتيجي.

الفصل الثاني

مؤسسات التعليم

العالي في الجزائر

والتخطيط الاستراتيجي

تمهيد

يعد التعليم العالي في المجتمع، أحد محركات التنمية الاقتصادية كما وأنه في نفس الوقت مستودع المعارف و مبتدعها،فضلا على انه الأداة الرئيسية لنقل الخبرة الثقافية و العلمية التي راكمتها البشرية،ونظرا لما يلعبه من دور ريادي فحتما لمؤسسته تاريخا عريقا و أهمية قصوى و مبادئ رئيسية، ورغم هذا إلى انه مع الوقت تحتاج إلى مواكبة التغيرات و التطورات الحاصلة من حولها حتى تتمكن من إعطاء منتج تعليمي ذا كفاءة يعود على الأمة بالتقدم و الرقي.

المبحث الاول: التعليم العالي في الجزائر

يعد التعليم بصفة عامة، والتعليم العالي بصفة خاصة قضية هامة وحيوية، لأنه يُعنى بإعداد الفرد الذي هو المحور الأساس ي لكل قضايا التنمية بجوانبها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

المطلب الاول: تعريف التعليم العالي

التعليم العالي يأتي في قمة الهرم التعليمي، فهو آخر مرحلة من مراحل التعليم التي يمر بها الفرد و أرقاها، و التي تكسبه مؤهلات و مهارات عالية، تساعد فيما بعد في الحصول على وظيفة، كما تمنحه أيضا مكانة اجتماعية مرموقة. و قبل أن نتعرف على ماهية التعليم العالي، سنتطرق أولا إلى مفهوم التعليم عموما، ثم التعليم العالي خصوصا.¹

التعليم العالي عبارة عن مرحلة تعليمية مكملّة للمراحل التعليمية السابقة، ويقصد به كل أنواع التعليم الذي يلي المرحلة الثانوية أو ما يعادلها، ويهدف إلى تنمية فكر ومهارات و قدرات الطالب في العديد من المجالات، ليتمكن بعد تخرجه من السهام في المسيرة التنموية للبلاد. كما يقصد بعبارة التعليم العالي وفقا لنص التوصية الخاصة بالاعتراف بدراسات و شهادات التعليم العالي التي اعتمدها المؤتمر العام لليونسكو في دورته السابعة والعشرين نوفمبر 1993 : " : برامج الدراسة أو التدريب على البحوث على المستوى بعد الثانوي التي توفرها الجامعات أو المنظمات التعليمية الأخرى المعترف بها بصفقتها منظمات للتعليم العالي من قبل السلطات المختصة في الدولة.

ومنه فإن التعليم العالي هو التعليم الذي توفره كلية أو جامعة أو غيرها من المنظمات الأكاديمية التي تمنح الدرجات العلمية كالليسانس والماجستير و الدكتوراه والدبلومات العالية ويشمل التعليم العالي أيضا التعليم والأنشطة البحثية التي تقوم بها الجامعات.²

مبادئ التعليم العالي بالجامعة الج زائرية :

إن السياسة العامة لصالح التعليم العالي بالجزائر لم تخرج عن المبادئ الرئيسية التالية :

¹ بن عيسى ليلي، أهمية التسيير العمومي الجديد في قطاع التعليم العالي، مذكرة الماجستير، جامعة محمد خيضر

بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2005-2006، ص 83

² أسماء عميرة، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي-دراسة حالة جامعة جيجل، مذكرة لنيل شهادة

الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة قسنطينة-2012-2013، ص 90

الفصل الثاني : مؤسسات التعليم العالي في الجزائر والتخطيط الاستراتيجي

أ- ديمقراطية التعليم العالي : سعت الدولة الجزائرية من خلال ديمقراطية التعليم العالي إلى إتاحة الفرص المتكافئة لجميع الطلبة الجزائريين الذين أنهوا دراستهم الثانوية، كل حسب كفاءته العقلية، بغض النظر عن الفوارق الطبقية، وربط القطر الجزائري بشبكة واسعة من الجامعات والمعاهد العليا، تتعدد معها مراكز توزيع التعليم و الثقافة والتكنولوجيا في كل جهات الوطن، كما عملت على توفير الرعاية الصحية والاقتصادية (المنح الدراسية والمطاعم الجامعية والسكن) لأبناء الفئات الشعبية الفقيرة، حتى يتمكنوا من الاستفادة من فرص التعليم الجامعي، وتقديم رعاية خاصة للمتفوقين منهم.

ب- جزارة سلك التعليم : يقصد بالجزارة إعادة الاعتبار للهوية الجزائرية، وجزارة سلك التعليم هي محاولة جعله يتكون من إطارات جزائرية فقط عن طريق إحلال الطارات الجزائرية المتخرجة من الجامعة الجزائرية محل الطارات الأجنبية، وقد حملت هذه العملية في طياتها ما يأتي¹:

سعي الدولة إلى تكوين نموذج تعليم عال خاص بها و ليس مستوردا من الخارج، سواء فيما يتعلق بالمناهج، الخطط أو الأسلوب.

الجزارة الدائمة لسلك الطارات.

ربط التعليم العالي في الجزائر بواقع هذه الأخيرة، و احتياجات وتطلعات أفرادها، فأهداف التعليم العالي ترتبط عموما بأهداف التنمية.

ج- التعريب : اللغة العربية هي إحدى مكونات الهوية الوطنية، والتعريب يعني إحلالها محل أي لغة أجنبية سواء في العملية التعليمية أو في عملية البحث العلمي، وهو أمر اعتمد في الجزائر على المبادئ التالية :

اللغة العربية هي لغتنا، ولغة ثقافتنا، و إحدى مكونات الهوية الجزائرية، و بالتالي ينبغي أيضا أن تكون اللغة المتعامل بها في جميع الأنشطة بالجزائر.

عملت الجزائر على توحيد التعريب في جميع المستويات التعليمية (المدرسة الأساسية، التعليم الثانوي، التعليم العالي، التكوين المهني).

¹ رحمون فتحي، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير مؤسسات التعليم العالي دراسة ميدانية لجامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، الشعبة : علوم التسيير التخصص :

التسيير الاستراتيجي الدولي، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2016-2017، ص 57

الفصل الثاني : مؤسسات التعليم العالي في الجزائر والتخطيط الاستراتيجي

اللغة العربية هي عنصر أساس ي للهوية الثقافية للشعب الجزائري، لذا عملت الجزائر بعد الاستقلال من خلال إصلاح التعليم العالي على وضع التعريب محل اهتمامها، وأدت المجهودات التي بذلتها إلى تعريب كامل فروع العلوم الإنسانية والاجتماعية بدون ازدواجية منذ بداية الموسم الدراسي 1980-1981 وبهذا أصبح التعريب واقعا ملموسا في هذه الفروع، و لكن بقيت اللغة العربية غائبة في جميع المؤسسات و المعاهد ذات الطابع التكنولوجي.

المطلب الثاني: واقع قطاع التعليم العالي الجزائري في ظل الإصلاح والتغيير

المراقب لوضع قطاع التعليم العالي والبحث العلمي يدرك أن التغيرات والتحولات التي عرفها هذا القطاع على المستوى الدولي والوطني، قد مست منظومة التعليم العالي الجزائرية بشكل عميق، فتحليل وضعية المنظومة يقود إلى الوقوف على توجهات التغيير والتطوير المنتهج نظرا للتزايد المستمر لتعداد الطلبة، وتنوع التخصصات وعروض التكوين، والانفتاح على مصادر أخرى للتمويل، ووجود نسب مرتفعة من بطالة خريجي الجامعات، وكذا تأثير البعد الدولي في ضوء مفهوم العولمة. في ظل كل هذه المستجدات أدركت الإرادة السياسية في الجزائر بتعاقب المراحل والوزارة الوصية بضرورة وحتمية إجراء إصلاحات الهدف منها ترقية التعليم العالي نحو مستويات أفضل.

بعد الفترة الاستعمارية شهد نظام التعليم العالي الجزائري تطورات وتحولات مختلفة تبعا لمختلف البرامج التنموية الاقتصادية وما تفرضه البيئة السياسية من جهة، ومن جهة أخرى التطورات العلمية التكنولوجية، وكذا تأثير العولمة .

وفيما يلي نستعرض أهم المراحل التي عرفت مؤسسات التعليم العالي الجزائرية:

المرحلة الأولى 1962-1969: في هذه المرحلة كان التركيز على تجسيد مجموعة من الأهداف التي تم على أساسها تطوير التعليم العالي منذ سنة 1962 تمثلت في إضفاء الطابع الديمقراطي، الجزارة لمحاولة تكييف محتوى برامج التعليم العالي مع الاحتياجات الوطنية من الإطارات، إضافة إلى التعريب، التوجه العلمي والتقني¹

¹ ليندة بلحسين، دور أدوات إدارة الجودة في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة مجموعة من الجامعات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص: علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2019-2020، ص 158

الفصل الثاني : مؤسسات التعليم العالي في الجزائر والتخطيط الاستراتيجي

كما تميزت هذه المرحلة بإنشاء جامعات المدن الجزائرية الرئيسية، فبعد أن كانت هناك جامعة واحدة بالجزائر العاصمة، افتتحت جامعة وهران سنة 1966 تلتها جامعة قسنطينة سنة 1967 ثم جامعة العلوم والتكنولوجيا هواري بومدين بالعاصمة وجامعة العلوم والتكنولوجيا محمد بوضياف بوهان وجامعة عنابة¹

أما النظام البيداغوجي الذي كان متبعاً فهو ما كان موروثاً عن الفرنسيين؛ إذ كانت الجامعة مقسمة إلى كليات وهي: كلية الآداب والعلوم الإنسانية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، كلية الطب وكلية العلوم الدقيقة.

وكانت الكليات مقسمة بدورها إلى عدد من الأقسام تهتم بتدريس التخصصات المختلفة كما أن النظام البيداغوجي كان مطابقاً للنظام الفرنسي وكانت مراحلها كما يلي:²

— مرحلة الليسانس: وتُدوم ثلاث سنوات بغالبية التخصصات وهي عبارة عن نظام سنوي للشهادات المستقلة، التي تكون في مجموعها شهادة الليسانس؛

— شهادة الدراسات المعمقة: تدوم سنة واحدة يتم التركيز فيها على منهجية البحث، إلى جانب أطروحة مبسطة لتطبيق ما جاء بالدراسة النظرية؛

— شهادة دكتوراه الدرجة الثالثة: وتُدوم سنتان على الأقل من البحث لإنجاز أطروحة علمية؛

— شهادة دكتوراه دولة: تصل مدة تحضيرها إلى خمس سنوات من البحث النظري أو التطبيقي حسب تخصصات الباحثين واهتماماتهم.

المرحلة الثانية: 1970-1997: عرفت هذه المرحلة اتجاهات جديدة في التعليم العالي، أولها إصلاح التعليم العالي بهدف تحقيق التنمية الشاملة، ونشر التعليم العالي في مختلف المناطق الجزائرية، ومن أجل ذلك شرع ابتداءً من 1970 كأول خطوات في إنشاء وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وهذا بقرار من وزارة التربية الوطنية في 21/07/1970 وفي 1971 شرع عملية إصلاح شامل للتعليم العالي في برامجه وأهدافه وطرقه وأسلوب تكوين الإطارات الجامعية ومناهج البحث العلمي.

¹ مريم يوسف، أثر رأس المال الفكري على جودة التعليم العالي جامعة باتنة 1 الحاج لخضر نموذجاً، أطروحة دكتوراه ل

م د، جامعة باتنة، الجزائر، 2015-2016، ص 91

² غياث بوفلجة، التربية والتعليم بالجزائر، ط 0، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، الجزائر، 2006، ص 77

الفصل الثاني : مؤسسات التعليم العالي في الجزائر والتخطيط الاستراتيجي

عموما فإن المجهودات المبذولة في ميدان التعليم العالي، تستجيب كلها لضرورة استخلاف المساعدة التقنية الأجنبية، بإطارات وطنية يخرجها نظام جامعي مطابق للحقائق الوطنية، هذا ويمكن استخلاص أهداف هذه المرحلة في مجملها فيما يلي:¹

_أولوية إدماج الجامعة في سياق حركة التنمية الشاملة؛

_جزارة المناهج والمكونين؛

_ديمقراطية التعليم وتعريبه؛

_الانحياز للتوجه العلمي والتكنولوجي؛

-تكوين الإطارات المشبعة بالشخصية الوطنية والواعية بالانشغالات الكبرى للبلاد.

أما على المستوى التنظيمي فتمثل الإصلاح في تقسيم الكليات إلى معاهد مستقلة تضم أقسام متجانسة .

وتم إجراء تعديلات على مستوى المراحل الدراسية تمثلت في ثلاثة مراحل هي² :

_مرحلة الليسانس :يطلق عليها أيضا مرحلة التدرج، وتدوم أربع سنوات أما الوحدات الدراسية فهي المقاييس السداسية؛

_مرحلة الماجستير :تعرف أيضا بمرحلة ما بعد التدرج الأولى، وتدوم سنتين على الأقل وتحتوي على جزأين الجزء الأول؛ وهو مجموعة من المقاييس النظرية وتهتم خاصة بالتعمق في دراسة منهجية البحث، أما الجزء الثاني فيتمثل في إنجاز بحث يقدم في صورة أطروحة؛
_مرحلة دكتوراه علوم :وهي ما يطلق عليها أيضا بمرحلة ما بعد التدرج الثانية، وتدوم حوالي خمس سنوات من البحث العلمي.

إلى جانب التغيرات المذكورة تتميز عملية الإصلاح بإدخال الأشغال الموجهة والتطبيقات الميدانية في البرامج الجامعية.

كما شهدت الجامعة في فترة الثمانينات وبالتحديد سنتي 1983-1984 يعرف بمرحلة الخارطة التنظيمية، والتي تهدف إلى³

¹ نور الدين موسى، إشكالية تمويل التعليم العالي بالجزائر في إطار برنامج الإصلاح خلال الفترة 2000-2009، مذكرة ماجستير جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011-2012، ص 187

² نسيم ضيف الله، استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأثره على تحسين جودة العملية التعليمية دراسة عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه ل م د، جامعة باتنة 4 الحاج لخضر، الجزائر، 2016-2017، ص 178

³ مريم يوسف، مرجع سابق، ص 94

الفصل الثاني : مؤسسات التعليم العالي في الجزائر والتخطيط الاستراتيجي

تخطيط التعليم الجامعي إلى آفاق سنة 2000 معتمدة في تخطيطها على احتياجات الاقتصاد الوطني بقطاعاته المختلفة؛

_تحقيق التوازن من حيث توجيه الطلبة إلى التخصصات التي يحتاجها سوق العمل؛

_تحويل المراكز الجامعية إلى معاهد وطنية، والحفاظ على سبعة جامعات كبرى فقط، مع تطوير نظام الخدمات الجامعية.

المرحلة الثالثة 1998-2003: استوجبت فترة التسعينات؛ إعادة النظر الجدية في سياسة التكوين التي تنتجها الجامعة الجزائرية، خاصة في ظل الاقتصاد الحر الذي تدخله الجزائر تدريجيا، وما يحمله من مستجدات، وعليه قامت بجملة من الإجراءات منها:

وضع القانون رقم 99-05 المؤرخ في 1999/04/04 الذي يمثل خلاصة كل ما استحدث منذ الاستقلال من أطر تنظيمية وقانونية، ويضفي عليها انسجاما عاما، حيث يقنن الجهاز التنظيمي الضروري لإعادة هيكلة المنظومة بأكملها، كما يفتح آفاقا مستقبلية هامة للتنمية على المستوى الديموغرافي وعلى مستوى البنية التحتية؛

- قرار إعادة تنظيم الجامعة في شكل كليات بدلا من نظام المعاهد، وهو ما أقرته المادة الثانية من المرسوم التنفيذي رقم 98-253 المؤرخ في 1998/08/17 المعدل والمتمم للمرسوم رقم 83-544 المؤرخ في 1983/09/24.

_ إنشاء ستة جذوع مشتركة للحاصلين على البكالوريا الجدد؛

_ إنشاء ستة مراكز جامعية في كل من: ورقلة، الأغواط، أم البواقي، سكيكدة، جيجل، سعيدة؛

_ إنشاء جامعة بومرداس، وتحويل المراكز ابعامعية لكل من بسكرة وبجاية، ومستغانم إلى جامعات وهكذا أصبح قطاع التعليم العالي يحتوي على 17 جامعة و 13 مركزا و 06 مدارس عليا للاساتذة و 11 معهدا وطنيا للتعليم العالي و 12 معهدا ومدرسة متخصصة، وقد ظهرت بعد ذلك جامعات أخرى ومراكز جامعية وملاحق لجامعات، مما ساهم في تدعيم هياكل قطاع التعليم العالي وتجسيد ديمقراطيته¹

¹ غياث بوفلجة، مرجع سابق، ص 79

الفصل الثاني : مؤسسات التعليم العالي في الجزائر والتخطيط الاستراتيجي

لكن ورغم الإصلاحات التي شهدتها قطاع التعليم العالي منذ الاستقلال إلى غاية التسعينات من القرن الماضي، إلا أن منظومته بقيت تعاني من مجتمعة من الظواهر السلبية والتي توجزها الوزارة الوصية فيما يلي¹

ـ الانفجار العددي للطلبة الذي نتج عنه سوء التسيير والتأطير.

ـ تعليم غير متلائم مع متطلبات سوق العمل؛

ـ نظام تقييم أثقل وعطل التحقيق الفعلي للبرامج التعليمية؛

ـ قلة الاختصاصات التي تتلاءم مع شعب البكالوريا؛

ـ تسيير غير عقلاني للزمن البيداغوجي بسبب الحجم الساعي المثقل ودورات الامتحانات المضاعفة؛

ـ تكوين قصير المدى غير مرغوب فيه لم يحقق الأهداف التي وضع من أجلها.

المرحلة الرابعة: 2004-2013: لقد تم في السنوات الأخيرة تنفيذ العديد من المشاريع والبرامج الهادفة إلى تطوير التعليم العالي وأساليب التكوين. حيث لم يعد خافيا توجه أنظمة التعليم العالي في العالم نحو تنظيم نمطي يتخذ شكل هيكلية تعليمية من ثلاثة أطوار هي: الليسانس الماستر والدكتوراه، الشيء الذي يمنح مقروئية أفضل لهذه الأطوار وللشهادات المتوجه لها، على الصعيدين الوطني والدولي.

ونظرا لما شهدته منظومة التعليم العالي الجزائرية من اختلالات، منها التنظيمية المتعلقة بالمؤسسات الجامعية في حد ذاتها، ومنها ما تعلق بالجوانب البيداغوجية، وكذا العملية المرتبطة بعروض التكوين المطروحة، ويمكن توضيح هذه الاختلالات كمبررات لتبني الإصلاح الجديد لمدى فيما يلي:²

ـ جانب توجيه الطلبة وتدرجهم الدراسي: من حيث اعتماد نظام توجيهي ممرز وغير مرن، يقود إلى مسالك تكوينية لا تتلاءم وتطلعات الطالب، المردودية الضعيفة للنظام التعليمي المنتهج بسبب نسب التسرب من جانب، ومن جانب آخر طول

¹ زين الدين بروش، يوسف بركان، مشروع تطبيق ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر الواقع والافاق ، ورقة عمل مقدمة في المتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، الجامعة الخليجية، البحرين، 04-05

أفريل، 2012، ص 812

² سليمة ياسية، تطبيق نظام لمدى كأساس لتحقيق الجودة في التعليم العالي بالجزائر، مجلة البحوث في الحقوق والعلوم السياسية، المجلد 03، العدد 02، جامعة ابن خلدون تيارت، الجزائر، 2018، ص 551

الفصل الثاني : مؤسسات التعليم العالي في الجزائر والتخطيط الاستراتيجي

مدة التكوين التي يقضيها الطالب في الجامعة، إضافة إلى اعتماد نظام التدرج والانتقال وإعادة التوجيه للطالب في حالة الإخفاق.

_ جانب إدارة وهيكله التعليم: من بين الاختلالات التي تشوبه هي؛ هيكله معقدة لا توفر مقروئية واضحة للشهادات الممنوحة، نقص الرشادة للنشاط البيداغوجي بسبب التأثير السلبي على الزمن المخصص للعملية التعليمية، المردودية الضعيفة للتكوين خاصة في دراسات ما بعد التدرج، بسبب غياب التناغم بين البحث والتكوين في الغالب، ما أثر سلبا على تطوير الهيئة التدريسية، مغادرة وهجرة الأساتذة للجامعة الجزائرية، بسبب غياب قانون أساس ي محفز وعدم توفر مزايا الرفاه الاجتماعي والتطور العلمي.

_ جانب المواءمة بين التكوين وسوق العمل: من بين الاختلالات، وجود تكوينات لا تستجيب لمتطلبات سوق العمل، وكذا عزلة الجامعة الجزائرية عن محيطها السوسيو اقتصادي.

بالإضافة إلى؛ تزايد قناعة المسؤولين في الدولة بأن النجاح الاقتصادي، لا يتأتى إلا من خلال برامج تعليمية وتدريبية جيدة النوعية في مؤسسات التعليم العالي، ظهور الحاجة في المجتمع الجامعي إلى التكامل والانسجام بين مستوياته المختلفة (هيئة التدريس، الطلاب، الإدارة الجامعية)، حاجة الجامعات إلى مساحة من الحرية في اتخاذ القرار، وتدعيم تمويل مشروعات الجامعات، ارتباط الدول باتفاقيات التجارة الإقليمية والدولية، والمجالس المهنية ومنظمات التعليم العالي العالمية، ومنظمات التعاون والتمويل، مما زاد الدعوة إلى الحرص على النوعية العالية في الصناعات والأبحاث والبرامج التعليمية.¹

بناء على ما تقدم من اختلالات، فقد أعادت الجزائر تنظيم التعليم العالي للتأقلم مع التغيرات العالمية المتسارعة، حيث قامت اللجنة الوطنية لإصلاح المنظومة التربوية بالتقدير الموضوعي لمختلف الصعوبات التي تمس مؤسسات نظام التعليم العالي الجزائري، واقتراح الحلول التي تمكنها من القيام بالدور المنوط بها بفعالية من أجل دفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد واللاحق بركب التقدم ومواكبة التطورات ومسايرة التغيرات التي أفرزتها العولمة والاقتصاد المعرفي.

¹ محفوظ عرابي، تبني نظام LMD في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر استجابة للتوجهات العالمية أم ثقافة لتجويد

التعليم العالي؟، مجلة الإبداع، جامعة البليدة 0، الجزائر، 2018، ص 551

الفصل الثاني : مؤسسات التعليم العالي في الجزائر والتخطيط الاستراتيجي

فعلى ضوء توصيات اللجنة وتبعاً للمخطط الخاص بإصلاح النظام التربوي المتبنى من طرف مجلس الوزراء في 20/04/2002 تم تحديد إستراتيجية على المدى القصير؛ المتوسط والطويل لتطوير القطاع خلال المرحلة 2004-2013 تتضمن وضع برنامج تطوير عام وعميق للتعليم العالي، ففي المرحلة الأولى تم وضع هيكلية جديدة للتعليم تستجيب للمعايير الدولية وتكون مصحوبة بتحسين وتأهيل مختلف البرامج التعليمية، معتمدة على تنظيم جديد للتسيير البيداغوجي، والتي تمت دراستها من طرف الخبراء لفتح التكوين في مجال LMD وذلك في ديسمبر 2003، وانطلقت دراسة الملفات في 07/01/2004، يودل على إثرها التفكير في فتح تخصصات جديدة في LMD وهذا ضمن الندوة الجهوية للتنسيق في 29/02/2004 لتصادق عليها إدارة التكوين العالي بعد رأي اللجنة الوطنية للتأهيل، وفي سبتمبر 2004 شرعت الجامعات الجزائرية بتطبيق نظام LM حيث شملت كل من جامعة عنابة، أم البواقي، وبرج بوعريرج، وقسنطينة، والبليدة، وبجاية، ومستغانم، وبومرداس، الجزائر ووهران، وفي الوقت الحالي هذا النظام معمول به في مختلف مؤسسات التعليم العالي الجزائرية .

في الأخير يمكن القول أن تطور تطبيق الإصلاح كان حسب مسار عرف أربع مراحل كبرى متميزة :مرحلة التحضير من 2000 الى 2004 تلتها مرحلة الانطلاق من 2004 الى 2008¹ ثم التعزيز من 2008 الى 2013 واخير التعمق من 2013 الى يومنا هذا .

المطلب الثالث: أهمية التعليم العالي

نظرا للأهمية القصوى للتعليم العالي في المجتمع فان لمؤسسة التعليم العالي الجزائرية مجموعة من الوظائف نحصرها في² :

التعليم : يعتبر تعليم و تكوين الطلبة من الوظائف الأساسية لمؤسسة التعليم العالي الجزائرية، و هذا لما لهذه الوظيفة من أهمية في تكوين الرأسمال البشري للمجتمع، وإمداده باحتياجاته من الكفاءات و الطارات اللازمة لتنميته و ترقيته في مختلف المجالات، و تعمل

¹ خالصة فتح الله، إدارة الجودة الشاملة كمدخل للإحداث التطوير التنظيمي في التعليم العالي دراسة حالة المدرسة الوطنية العليا للإحصاء والاقتصاد التطبيقي . ENSSEA ، - ، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر ، 2011-2012، ص

² رحمون فتحي، المرجع السابق، ص 58

الفصل الثاني : مؤسسات التعليم العالي في الجزائر والتخطيط الاستراتيجي

مؤسسة التعليم العالي دوما على تجديد نظمها و برامجها التعليمية لتبقى وثيقة الصلة بالمجتمع الذي تنتمي إليه، وذلك لتلبية حاجاته من الكوادر و الكفاءات.

و يعتبر تكوين الطلبة للحصول على شهادات عليا في تخصص معين من أهم الوظائف الموكلة إلى هذه المؤسسات التعليمية الجزائرية، و ينقسم مسار التعليم العالي الجزائري إلى مرحلتين:

مرحلة التدرج : و هي متاحة لكل الطلبة الحاصلين على شهادات البكالوريا، و الذين يرغبون في مواصلة دراستهم في مؤسسة التعليم العالي، و ذلك في إحدى التخصصات المفتوحة لديها، و مرحلة التدرج بدورها تتضمن نمطين من التعليم العالي هما:

-التعليم العالي قصير المدى محدد بثلاث سنوات، و يتحصل فيه الطالب على شهادة أو دبلوم الدراسات التطبيقية.

-التعليم العالي طويل المدى محدد بأربع أو خمس سنوات، و يتحصل فيه الطالب على شهادة الليسانس أو مهندس أو غيرها.

مرحلة ما بعد التدرج : وهي مرحلة التكوين العالي المتخصص، وهي بدورها تنقسم إلى مرحلتين أو تكوينين:

-التكوين في الماجستير : و هو متاح للطلبة الحاصلين على شهادة عليا في التكوين طويل المدى، والذين نجحوا في مسابقة الدخول للماجستير، و مدة التكوين هي سنتين على الأقل.

-التكوين في الدكتوراه : و هو متاح للطلبة الحاصلين على شهادة الماجستير، و الذين تتوفر فيهم شروط محددة.¹

البحث العلمي : يُعرّف البحث العلمي على أنه "سلوك إنساني منظم يهدف إلى استقصاء صحة معلومة أو حادثة هامة أو توضيح موقف أو ظاهرة معينة، أو الوصول إلى حل لمشكلة أكاديمية أو اجتماعية تهم الفرد و المجتمع، فالبحث العلمي نشاط منظم و طريقة في التفكير و أسلوب لتقصي الحقائق ثم استخلاص المبادئ العامة أو القوانين التفسيرية."

لهذا كان الاهتمام بالبحث العلمي اتجاها عاما تأخذ به المجتمعات المتقدمة على أوسع نطاق، وتوسع المجتمعات النامية إلى التوصل به إلى مواجهة مشكلاتها المختلفة، وتطوير أوضاعها الاقتصادية و الاجتماعية.

¹ رحمون فتحي، المرجع السابق، ص 59

الفصل الثاني : مؤسسات التعليم العالي في الجزائر والتخطيط الاستراتيجي

أما بالنسبة للجزائر فقد مرّ نشاط البحث العلمي منذ سنة 1962 م إلى 2002 م بأربع مراحل كبرى،و قد أشرفت وزارة التربية الوطنية على المرحلة الأولى 1962-1970 أما المرحلة الثانية فأشرفت عليها وزارة التعليم العالي و البحث العلمي و الديوان الوطني للبحث العلمي ما بين 1971-1982 و تميزت المرحلتان الأخيرتان بالفصل الداري بين التعليم العالي و البحث العلمي،و لقد أتاح جمعهما تحت الوصاية ذاتها إبتداءا من سنة 1993 إلى اكتساب نشاط البحث ملمحه الحالي.

و خلاصة للقول فان مؤسسة التعليم العالي الجزائرية شغلها شاغل توفير التأطير للعدد الكبير و المتزايد للطلبة،مما شغلها على التفرغ و الاهتمام بشكل كبير بالبحث العلمي كوظيفة أساسية من الوظائف الموكلة إليها،إضافة إلى عدم وجود تنسيق بين نتائج الأبحاث العلمية المتوصل إليها و المؤسسات الأخرى في المجتمع،مما جعل العدد القليل من الأبحاث المنجزة تبقى حبيسة الأدراج و الرفوف¹

¹ رحمون فتحي، المرجع السابق،ص 59

الفصل الثاني : مؤسسات التعليم العالي في الجزائر والتخطيط الاستراتيجي

المبحث الثاني: مجالات التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة التعليم العالي

تكامل الملامح والخصائص لمنتج أو خدمة ما بصورة تمكن من تلبية احتياجات ومتطلبات محددة أو معروفة ضمنا، أو هي مجموعة من الخصائص والمميزات لكيان ما تعبر عن قدرتها على تحقيق المتطلبات المحددة أو المتوقعة من قبل المستفيد¹

المطلب الاول : التخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي :

تعرف جودة التعليم العالي على أنها: عملية إستراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق التحسن المستمر للمنظمة.²

وتعود أسباب الاهتمام بالجودة في التعليم العالي إلى مايلي:³

الزيادة في فرص التعليم الأساسي و الثانوي الأمر الذي أدى إلى الضغط من أسفل ووصول أعداد متزايدة من الطلبة إلى مرحلة التعليم العالي.زيادة الطلب المجتمعي المستمر للتعليم العالي بأشكاله المختلفة والمتطورة.

اتساع سوق العمل وازدياد احتياجاته المتغيرة باستمرار، التخصصات الجديدة المتنوعة، الأمر الذي استدعى إلى توفير التدريب المستمر في مجالات مهنية وتكنولوجية وإدارية حديثة، يترتب على مؤسسات التعليم العالي تحديث أساليبها وأنشطتها وبرامجها التعليمية.

الانفجار العلمي المتواصل الذي أدى إلى تطور و تنوع التخصصات الأكاديمية، وظهور تخصصات فرعية جديدة نتيجة التطور الهائل لتكنولوجيا المعلومات والاتصال وانسجامها الكامل مع وظائف التعليم العالي واحتياجاته. وجود المنافسة الشديدة الحالية والمتوقعة في ظل العولمة بين المؤسسات التعليمية.

¹ سيلان جبران العبيدي، ضمان جودة مخرجات التعليم العالي في إطار حاجات المجتمع، ورقة علمية مقدمة ضمن مؤتمر الثاني عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي، الملائمة بين مخرجات التعليم العالي وحاجات المجتمع في الوطن العربي، بيروت 06-10 ديسمبر 2009، ص 02

² سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، جودة الاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العام والجامعي، دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان 2008 ، ص 22 :

³ حرنان نجوى، مساهمة إدارة المعرفة في تحسين جودة التعليم العالي،مذكرة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2013-2014، ص 26

الفصل الثاني : مؤسسات التعليم العالي في الجزائر والتخطيط الاستراتيجي

إيجاد ثقافة تنظيمية تتوافق مع مفاهيم الجودة مما أدى إلى الحاجة لتحقيق أداء عال في العملية التعليمية.

امتداد الحاجة المستمرة في التعليم وتحصيل المعرفة إلى ما بعد التخرج، مما يتطلب تعليم الطلاب في كيفية الاعتماد على النفس في تحصيل المعرفة.

كما أنه هناك دوافع أخرى للاهتمام بجودة التعليم العالي:¹

حدوث زيادة هائلة في أعداد الطلبة الملتحقين بمؤسسات التعليم العالي.

حدوث تنوع كبير في أهداف ومجالات وبرامج وأنماط التعليم العالي.

زيادة التنافس بين المؤسسات الجامعية على استقطاب الطلاب.

تعد جودة التعليم العالي ذات أهمية كبيرة و أمرا ضروريا تسعى إليه مختلف مؤسسات التعليم وخاصة التعليم العالي لتحقيق أهداف منشودة لتحسين أدائها التعليمي و الأكاديمي.

أهمية جودة التعليم العالي

تكمن أهمية وفوائد الجودة في التعليم العالي في الآتي:²

تساعد المؤسسة التعليمية على التعرف على جوانب الفاقد التعليمي من ناحية الوقت والطاقات الذهنية والمادية وبالتالي التخلص منها.

تساعد على تحسين جودة الخدمات الأخرى.

تساعد على الإستخدام السليم للموارد المالية.

تساعد على زيادة الإنتاج والثقة والالتزام من قبل جميع المستويات في المؤسسة التعليمية.

تساعد المؤسسة التعليمية على التعرف على مستوى أدائها.

تساعد الموظفين في صنع القرار المتعلق بالعمل وذلك بالمشاركة وطرح الحلول والبدائل المناسبة.

بحث العالمين على العمل الدؤوب الناجح وذلك من خلال منح العاملين الصلاحيات كنوع من التحفيز.

تساعد على ملاحقة المستجدات التربوية من أجل التطوير الدائم.

¹ حمزة مرادسي، دور جودة التعليم العالي في تعزيز النمو الإقتصادي، مذكرة الماجستير، جامعة الحاج لخضر باتنة،

كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2013-2014، ص 25

² رفدة عمر الحريري، القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010

الفصل الثاني : مؤسسات التعليم العالي في الجزائر والتخطيط الاستراتيجي

تساعد على ضبط وتطوير النظام الإداري في المؤسسة التعليمية نتيجة وضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات.

تساعد على الارتقاء بمستوى الطلبة في جميع جوانب شخصياتهم. ضبط شكاوي ومشكلات الطلاب والمجتمع المحلي والإقلال منها ووضع الحلول المناسبة لها.

زيادة الكفاءة التعليمية ورفع مستوى الأداء لجميع الإداريين والمدرسين والعاملين في المؤسسة التعليمية.

توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين في المدرسة. تمكين إدارة المؤسسة من تحليل المشكلات بالطرق العلمية الصحيحة والتعامل معها من خلال الإجراءات التصحيحية والوقاية لمنع حدوثها مستقبلا.

رفع مستوى الوعي لدى الطلبة تجاه المؤسسة التعليمية من خلال إبراز الالتزام بنظام الجودة. الترابط والتكامل بين جميع الإداريين والمدرسين في المؤسسة التعليمية والعمل عن طريق الفريق وبروح الفريق.

تطبيق نظام الجودة بمنح المؤسسة التعليمية الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العالمي.

أهداف جودة التعليم العالي

إن للجودة في التعليم أهداف عديدة ومن بين أهم تلك الأهداف مايلي:¹ تطوير جميع أداء العاملين عن طريق تنمية روح العمل التعاوني الجامعي وتنمية مهارات العمل الجماعي بهدف الاستفادة من كافة الطاقات وكافة العاملين بالمنشأة التعليمية. ترسيخ مفاهيم الجودة الشاملة و القائمة على الفاعلية تحت شعارها الدائم (أن لا نعمل الأشياء بطريقة صحيحة من أول مرة وفي كل مرة).

تحقيق نقلة نوعية في عملية التربية والتعليم تقوم على أساس التوثيق للبرامج و الإجراءات_ والتفعيل للأنظمة و اللوائح و التوجيهات و الارتقاء بمستويات الطلبة.

الاهتمام بمستوى الأداء للإداريين و الأساتذة و الموظفين في الكليات من خلال المتابعة الفاعلة وإيجاد الإجراءات التصحيحية اللازمة وتنفيذ برامج التدريب المقننة والمستمرة والتأهيل

¹ هاشم فوزي العبادي، يوسف حبيب الطائي، التعليم العالي من منظور إداري، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،

الفصل الثاني : مؤسسات التعليم العالي في الجزائر والتخطيط الاستراتيجي

الجيد مع تركيز الجودة على جميع أنشطة مكونات النظام التعليمي (المدخلات- العمليات- المخرجات) (اتخاذ كافة الإجراءات الوقائية لتلافي الأخطاء قبل وقوعها ورفع درجة الثقة لدى العاملين وفي مستوى الجودة التي حققتها الكليات والعمل على تحسينها بصفة مستمرة لتكون دائما في موقعها الحقيقي).

الوقوف على المشكلات التعليمية في الواقع العملي، ودراسة هذه المشكلات وتحليلها بالأساليب والطرائق العلمية المعروفة واقتراح الحلول المناسبة لها ومتابعة تنفيذها في الكليات التي تطبق نظام الجودة مع تعزيز الإيجابيات والعمل على تلافي السلبات. التواصل لتعليمي مع الجهات الحكومية والأهلية التي تطبق نظام الجودة، والتعاون مع الدوائر والشركات والمنظمات التي تعنى بالنظام لتحديث برامج الجودة وتطويرها بما يتفق مع النظام التعليمي العام.

مبادئ و متطلبات جودة التعليم العالي

يرتكز تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي توفر مجموعة من المبادئ والمتطلبات والتي سنتعرف عليها من خلال العنصر.

1. مبادئ جودة التعليم العالي

هناك مجموعة من المبادئ أساسية ترتكز عليها جودة التعليم العالي:¹

التركيز على المستفيد: يعتبر الطالب في المؤسسة الجامعية من أهم المستفيدين باعتباره محور العملية التعليمية وإن تحقيق رغباته هي المهمة الأساسية للمؤسسة الجامعية، وينبغي على الإدارة عند تصميم الخدمات أن تعمل على إشباع حاجات الطلاب وتوقعاتهم، لتحقيق جودة الطالب التي تتضمن المعارف والمهارات والاتجاهات، حيث أن تحقيق رغبات الطالب المتجددة والمتغيرة تدفع وتحرك كافة الأنشطة داخل المؤسسة الجامعية.

التركيز على جودة أداء هيئة التدريس: ويقصد به التركيز الجيد على تصميم ومراقبة المدخلات والعمل بصورة جيدة مع المتعاونين، وفهم العملية بصورة جيدة لتقليل الوقت والجهد المبذول، حيث يفرض هذا المبدأ على إدارة التعليم العالي ضرورة إشراك الجميع فيها وتوفير الإمكانيات والطاقات، ووضع معدلات للأداء تتوافق مع متطلبات، ومنح الثقة

¹ لرقط علي، إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر-مبررات والمتطلبات الأساسية، مذكرة الماجستير في علوم التربية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008-2009، ص 48

الفصل الثاني : مؤسسات التعليم العالي في الجزائر والتخطيط الاستراتيجي

للأساتذة وتفويضهم الصلاحيات من أجل تحسين جودة العملية التعليمية، ودعم عمليات الاتصال المختلفة.

الاهتمام بالعمل الجماعي: ويقصد به أن تكون هناك رؤية موحدة ومشتركة، بحيث يكون هناك تحديد دقيق للمسؤوليات والمهام الموكلة لكل فرد مع توفير السلطات و الصلاحيات المناسبة فالتركيز على التعاون وجماعات العمل يشجع الفرصة لإظهار المواهب والطاقات الابتكارية، إضافة إلى اكتساب المعرفة اللازمة، وتبادل المعلومات والخبرات ويعتبر العمل الجماعي أفضل وسيلة لتحقيق التحسين المستمر في طريقة أداء العمليات وهي عملية تتطلب تدعيم الاتصال بين الأفراد.

القيادة الفعالة: ويقصد به عملية ابتكار الرؤية البعيدة وصياغة الأهداف ووضع الإستراتيجيات، وتحقيق التعاون والتأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المنشودة حيث في هذا المبدأ على إدارة التعليم العالي توفير المناخ المناسب لثقافة الجودة ينعكس على أساتذة المؤسسة الجامعية ليعكسوه بدورهم داخل المواقف التعليمية والمبادرة إلى التدريب و أساليب التنمية والتطوير المتاحة لتوفير الأرضية الصالحة لتشغيل عمليات تتسم بالجودة. **التحسين المستمر:** إن تحسين الجودة داخليا يتطلب أن تكون العملية التعليمية أكثر كفاءة وبالتالي تقل التكلفة، أما التحسين الخارجي فهو يتضمن تقديم منتجات موضوعات جديدة طرق تعليم جديدة، نظم اتصال جديدة ولقياس هذه الكفاءة لابد من مراجعة سنوية وأن تكون هذه المراجعة جزء من ثقافة المؤسسة التعليمية على أنها مستمرة ولا تنتهي بتقديم الخريجين لسوق العمل.¹

متطلبات جودة التعليم العالي

لجودة التعليم العالي متطلبات لابد من وجودها نذكر منها:²
دعم وتأييد الإدارة العليا لنظام إدارة الجودة الشاملة.

¹ أولاد حيمودة عبد اللطيف، أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة خدمة التعليم العالي، مجلة روافد للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، العدد الأول، ديسمبر 2016، ص23

² بلبية محمد، تحديد معايير ضمان الجودة وتأثيرها على الاعتماد الأكاديمي بمؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص: إدارة المنظمات، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2015-2016، ص 87

الفصل الثاني : مؤسسات التعليم العالي في الجزائر والتخطيط الاستراتيجي

ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة بين جميع الأفراد كأحد الخطوات الرئيسية لتبني إدارة الجودة الشاملة، حيث أن تغيير المبادئ التنظيمية السائدة بين أفراد المؤسسة الواحدة يجعلهم ينتمون إلى ثقافة تنظيمية جديدة وتلعب دورا بارزا في خدمة التوجيهات الجديدة في التطوير والتجويد لدى المؤسسات التربوية.

تتمية الموارد البشرية كهيئة التدريس وتطوير وتحديث المناهج وتبني أساليب التقويم المتطورة وتحديث الهياكل التنظيمية لإحداث التجديد التربوي المطلوب. مشاركة جميع العاملين في الجهود المبذولة لتحسين مستوى الأداء. التعليم والتدريب المستمر لكافة الأفراد.

التعرف على احتياجات المستفيدين الداخليين وهم الطلاب والعاملين، والخارجين هم عناصر المجتمع المحلي، وإخضاع هذه الاحتياجات لمعايير لقياس الأداء والجودة. استخدام أساليب كمية في اتخاذ القرارات وذلك لزيادة الموضوعية وبعيدا عن الذاتية. تعزيز المؤسسة بصورة فاعلة على ممارسة التقويم الذاتي للأداء. تأسيس نظام معلومات دقيق لإدارة الجودة الشاملة وتطويره لاتخاذ قرارات سليمة بشأن أي مشكلة ما.

معايير وعناصر جودة التعليم العالي

تتطلب عملية تطبيق الجودة بمؤسسات التعليم العالي الالتزام بمتطلبات المعايير والعناصر اللازمة لتقييم الجودة التعليمية.

معايير جودة التعليم العالي

هناك عدة معايير مرتبطة بجودة التعليم العالي ويمكن عرض أبرز هذه المعايير فيما يلي¹:
• **معيار جودة الطلاب:** يعد الطلاب أحد مدخلات التعليم العالي ومخرجاته أيضا، وبالتالي فإن جودة منظمة التعليم العالي ترتبط بجودة طلابها، حيث يأتي الطالب إلى مؤسسة التعليم العالي بعد إثني عشرة عاما دراسيا على الأقل، لذا ينبغي أن يكون لديه كثير من مهارات البحث عن المعارف والمعلومات الحديثة، ومتدربا على تنمية القدرات التي تمكنه من بدء حياته العلمية على قاعدة قراسخة. لذا تعتبر خصائص الشخصية للطلاب هي المحددات

¹ توفيق صراع، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق جودة التعليم العالي، مذكرة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2013-2014، ص 93

الفصل الثاني : مؤسسات التعليم العالي في الجزائر والتخطيط الاستراتيجي

لجودة هذا الطالب مثل المستوى التحصيلي، والقدرات العقلية والانفعالية، ومستوى دافعيته واستعداده للتعلم، ومدى قدراته على التواصل الجيد والمناقشة إضافة إلى ميوله واتجاهاته ومدى التزامه بالقيم والعادات والتقاليد الاجتماعية الموروثة، ومما سبق يمكن القول إن من أهم معايير الجودة المرتبطة بالطلاب ما يأتي:

- ارتفاع دافعة الطلاب واستعدادهم للتعليم.
- التزام الطلاب بالآداب العامة خارج قاعات الدراسة.
- التزام الطلاب بالجدية داخل قاعات الدراسة..
- احترام الطلاب لبعضهم البعض.
- تقدير الطلاب لأعضاء هيئة التدريس واحترامهم..
- التزام الطلاب بقواعد النظام أثناء الامتحانات.

معيار جودة عضو هيئة التدريس: يحتل عضو هيئة التدريس المركز الأول من حيث أهميته في نجاح العملية التعليمية، فمهما بلغت البرامج التعليمية من الجودة فإنها لا تحقق الفائدة المرجوة منها إذا لم ينفذها أساتذة أكفاء ومؤهلون.¹

وفي نفس السياق، يركز معظم المهتمين بمجال جودة التعليم على أنه إذا كان تحسين جودة التعليم العالي يعتمد على النظر لمدخلات ذلك التعليم، فإن من أهم تلك المدخلات الهيئة التدريسية التي هي عصب التعليم العالي، وهذا بالنظر إلى مختلف الأدوار التي يقوم بها سواء اتجاه الطلبة من تدريس، تقييم، إرشاد، توجيه، إشراف على البحوث والرسائل والدراسات و إعداد المواد التعليمية، أو اتجاه مؤسسة التعليم العالي من خلال المشاركة في وضع السياسات والخطط والمشاركة أيضا في الاجتماعات واللجان والنشاطات المختلفة، أو إتجاه المجتمع المحيط به كإجراء الدراسات والبحوث التي من شأنها أن تساعد على حل المشكلات التي يعاني منها المجتمع وتدعيم علاقة مؤسسة التعليم العالي بالمجتمع المحلي، أو اتجاه نفسه من خلال السعي وراء تطوير ذاته مهنيا والمشاركة في الندوات والمؤتمرات وتنظيم الزيارات والدورات التدريبية وورش العمل.²

¹ صليحة رقاد، تطبيق نظام الجودة في المؤسسات التعليم العالي الجزائرية: أفاقه ومعوقاته، مذكرة دكتوراه، جامعة سطيف 1، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الإقتصادية، 2013-2014، ص 44

² صليحة رقاد، المرجع السابق، ص 44

الفصل الثاني : مؤسسات التعليم العالي في الجزائر والتخطيط الاستراتيجي

ويتوقف تحقيق جودة أداء عضو هيئة التدريس على توافر جملة من المواصفات فيه تتمثل في:

الصفات الشخصية: إن من أهم الصفات المرتبطة بهذا الجانب الاهتمام بالمظهر الخارجي، الالتزام بمواعيد المحاضرات، الالتزام بالساعات المكتبية، حسن الاستماع، النشاط، التواضع، والالتزام الانفعالي احترام للوقت، احترامه واعتزازه بالمهنة، التحلي بالصبر وسعة الصدر والالتزام الأخلاقي المبادرة والتجديد.....إلخ.

التأهيل العلمي: يعتبر التأهيل العلمي لعضو هيئة التدريس من ضمن سمات الجودة له، وهو نتاج أو محصلة كل من مراحل التعليم السابقة بهيكل برامجها التعليمية، والمستوى العلمي لأساتذته واتساع وعمق قراءته ودراسته في مجال تخصصه وكذا التخصصات الأخرى المتكاملة معه. فقيام عضو هيئة التدريس بالبحث العلمي يؤدي إلى تنمية مهاراته التدريسية ومواكبة التطورات الحديثة في مجال تخصصه وبالتالي تحسين جودة أداء عضو هيئة التدريس، ومن أهم الصفات والخصائص التي ينبغي أن يتحلى بها أستاذ التعليم العالي المرتبطة بالتأهيل العلمي الإحاطة بمادته العلمية، والحرص على متابعة ما يجد فيها من أبحاث، والمشاركة في الندوات والمحاضرات العامة، والاهتمام بعمل البحوث والدراسات العلمية والتأليف والنشر، بالإضافة إلى القدرة اللغوية والبلاغة الكلامية.....إلخ.¹

مهارات التدريس: يعتبر التدريس من أهم الوظائف التي يقوم بها عضو هيئة التدريس في مؤسسة التعليم العالي، حيث تهدف عملية التدريس إلى إعداد الخرجين وتأهيلهم، ولذا فإن جودة التعليم مرتبطة بجودة التدريس بما يتضمن من مهارات وأساليب يتبعها عضو هيئة التدريس لتحقيق الأهداف المنشودة ومن أبرز معايير الجودة المرتبطة بأعضاء هيئة التدريس ما يلي:

- الالتزام بأخلاقيات المهنة وسلوكياتها .
- تمكن أعضاء هيئة التدريس من مادتهم العلمية واحترامهم للوقت .
- كفاءة أعضاء هيئة التدريس في توصيل المعلومات للطلاب .
- عدالة أعضاء هيئة التدريس في تقييم الطلاب .
- معاملة أعضاء هيئة التدريس للطلاب كأفراد ناضجين .

¹ توفيق صراع، مرجع سابق، ص94

الفصل الثاني : مؤسسات التعليم العالي في الجزائر والتخطيط الاستراتيجي

• اعتماد أعضاء هيئة التدريس على التكنولوجيا الحديثة والوسائط المتعددة في التدريس. .

• إتباع عضو هيئة التدريس لطرق وفنيات في التدريس تتسم بمراعاة الفروق الفردية بين الطلاب، وتناسب طبيعة المقررات الدراسية كما تراعي إعداد الطلاب داخل قاعات الدرس وتنمي مهارات حلا للمشكلات لدى الطلاب ومهارات التفكير الناقد، وتكسب الطالب مهارات العمل في فريق.

معيار جودة المناهج الدراسية: يتضمن أصالة المناهج وجودة مستواها ومحتواها ومدى ارتباطها بالواقع ومواكبتها للتغيرات والتطورات المعرفية والتكنولوجية بحيث يساعد الطالب على توجيه ذاته في دراساته وأبحاثه في جميع أنواع التعليم كما يجب أن توفر المناهج الدراسية النشاط التعليمي الذي يكون فيه الطالب محور الاهتمام ويعمل على خلق اتجاهات ومهارات ضرورية لديهم الأمر الذي يسهم في زيادة وعي الطالب ومن ثم المقدرة على التحصيل الذاتي للمعلومة بالبحث والاطلاع مما يثري التحصيل والبحث العلمي.

معيار جودة البرامج التعليمية:¹

يقصد بجودة البرامج التعليمية: شمولها وعمقها ومرونتها واستيعابها لمختلف التحديات العالمية والثورة المعرفية ومدى تطويرها بما يتناسب مع المتغيرات العامة وإسهامها في تكوين الشخصية المتكاملة للطلاب الأمر الذي من شأنه أن يجعل طرق تدريسها بعيدة تماما عن التلقين ومثيرة لأفكار وعقول الطلاب من خلال الممارسات التطبيقية.

• **معيار جودة تقويم الطلاب:** يجب أن تتنوع أساليب تقويم أداء الطلاب وأن تساهم هذه الأساليب في التعليم والإفادة من التغذية الراجعة ويشترط كذلك أن يتصف المقومون بالشفافية والعدالة والموضوعية في أساليبهم وتمكين الطلاب من مناقشة علاماتهم ومراجعتها، وكذلك قدرة هذه الأساليب التقييمية المستخدمة على تحديد مستويات الطلاب وقياس مخرجات التعليم.

¹ يزيد قادة، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائري، مذكرة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر الصديق، تلمسان، 2011-2012، ص 45

الفصل الثاني : مؤسسات التعليم العالي في الجزائر والتخطيط الاستراتيجي

- **مقيار جودة الإمكانيات المادية:** تعدد الإمكانيات المادية في المؤسسة التعليمية حيث تشمل جميع أنواع الأثاث والتجهيزات والمختبرات والمكتبات إضافة إلى التهوية والإضاءة والضوضاء، وتتضمن جودة هذا المقيار المؤشرات التالية:
 - مرونة المبنى المدرسي وقدراته على تحقيق الأهداف. .
 - مدى استفادة أعضاء هيئة التدريس والطلبة من المكتبة. .
 - مدى استفادة أعضاء هيئة التدريس والطلبة من المختبرات والورشات. .
 - حجم الاعتماد المالي. .

- **مقيار جودة الإدارة التعليمية والتشريعات واللوائح:** لاشك أن جودة الإدارة في المؤسسة التعليمية تتوقف إلى حد كبير على القائد، فإذا فشل في إدراكه للمدخل الهيكلي نحو إدارة الجودة، فمن غير المحتمل أن يتحقق أي نجاح ويدخل في إطار جودة إدارة المؤسسات التعليم العالي جودة التخطيط الإستراتيجي، ومتابعة الأنشطة التي تقود إلى خلق ثقافة إدارة الجودة، أما جودة الإدارة التشريعية واللوائح التعليمية فيجب أن تكون مرنة، واضحة ومحددة حتى تكون عوناً لإدارة المؤسسة التعليمية، كما يجب عليها أن تواكب كافة التغيرات والتحولات من حولها، ومن ثم يجب أن يؤخذ ذلك في الاعتبار لأن المؤسسة التعليمية توجد في عالم متغير تؤثر فيه وتتأثر به.¹

عناصر جودة التعليم العالي

يعد تحقيق الجودة الركيزة الأساسية لإدارة المؤسسة التعليمية لكونه السبيل الوحيد الذي يجعلها في مقدمة المؤسسات المنافسة ويحقق رضا الطلبة والمجتمع على حدا سواء، وعلى هذا الأساس يتطلب هذا الموقف الوقوف على أهم عناصر جودة التعليم العالي وهي كالتالي:²

الهيئة الأكاديمية: تتأثر نوعية ومستويات التعليم في الجامعة بنوعية أساتذتها أكثر من تأثرها بأي من العناصر الأخرى التي تحدد مدى الجودة فيها. ويرجع ذلك إلى أن أعضاء الهيئة الأكاديمية هم المسؤولون عن وضع المناهج وتحديد محتوى القرارات وتعليمه أو نشر

¹ كيطي عائشة، منى مسغوني، لمياء عماني، حتمية تطبيق ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد 3، ديسمبر 2017، ص 47

² هالة عبد الله القادر صبري، جودة التعليم العالي ومعايير الاعتماد الأكاديمي، تجربة التعليم الجامعي الخاص في الأردن، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، العدد الرابع، (المجلد الثاني)، 2009، ص 155

الفصل الثاني : مؤسسات التعليم العالي في الجزائر والتخطيط الاستراتيجي

القيم والأعراف العلمية لدى الطلاب. وتشمل الهيئة الأكاديمية أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في الجامعة وما يملكونه من مؤهلات ومواهب (شهادات، وإنجازات، وبحوث، واختراعات، وجوائز) وما يميز الجامعات العريقة في العالم عن الجامعات الجيدة والاعتيادية أو المغمورة هو نوعية هيئتها الأكاديمية وحجم المنح المخصصة للبحوث العلمية التي يحصل عليها أساتذتها من المؤسسات الأكاديمية والمدنية خارج الجامعة.

مستويات الطلبة المقبولين في الجامعة: تحدد شروط القبول نوعية الطلبة الذين تجتذبهم الجامعة للانتماء إليها ومع تواجد جامعات عديدة فإن عملية اجتذاب الطلبة ذوي القدرات والتحصيل الجيد يعني نجاحها في تحقيق مستويات أكاديمية أكثر جودة. فما يمثل المسافة بين نقطتي الدخول والتخرج يرتبط غالبا بكفاءات الطلبة وقدراتهم عند دخول الجامعة.

البرامج الأكاديمية والمهنية: تكمن الجودة هنا في التنوع في الاختصاصات الرئيسية والفرعية، الشمولية والعمق في البرنامج، حداثة المحتوى، طريقة تنظيم البرامج ومتطلباتها ومقرراتها، والانسجام بين التنوع في البرامج والأهداف مع سياسة وأهداف الجامعة من جهة أخرى.

الإدارة الجامعية: ويقصد بها عنصر الإنسان والبيئة التنظيمية والنظم والقدرات التي تحكم العمل الإداري في جميع المستويات.

المباني والمرافق: وتشمل القاعات الدراسية والمختبرات والمكتبات ومرافق الخدمات التي توفرها الجامعة وغيرها. ونتيجة لتفاعل هذه العناصر المذكورة، تتكون في كل جامعة بيئة، أو شخصية خاصة بها تعمل على تحديد نوع الخبرات التي يعيشها الطلبة خلال سنوات دراستهم وما ينتج عنها من نمو تعلم وإضافة إلى التعلم المباشر الذي يتلقاها الطالب في المقررات التي يدرسها، فإن بيئة الجامعة توفر له أو تحرمه، من الكثير من خبرات التعلم بصورة غير مباشرة عن طريق النشاطات الطلابية والمحاضرات العامة، والمنشورات الجامعية، والمسابقات الرياضية وغيرها.¹

العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وجودة التعليم العالي

إن جودة التعليم العالي عملية مستمرة وهي عبارة على تراكمات معرفية تكون نتيجة لمجموعة من العوامل الاقتصادية والاجتماعية والقانونية والثقافية وغيرها، وبوصفها مفهوم

¹ هالة عبد الله القادر صبري، مرجع سابق، ص: 15

الفصل الثاني : مؤسسات التعليم العالي في الجزائر والتخطيط الاستراتيجي

جد مهم تسعى المنظمات والحكومات إلى تبنيه وتطويره لأنه يعتبر مؤشر أساسي من مؤشرات التنمية، بل إن الإقتصاديات يقاس تطورها بنسبة إهتمامها وتدعيمها للأبحاث العلمية، وبوصفها عملية مستمرة فإنها تحتاج إلى عملية تقييم دوري لمعرفة الفرق بين الأداء سواء (SW.t) المخطط و الأداء الفعلي، ولعل أهم عنصر في مجال التقييم هي عملية التشخيص الإستراتيجي داخليا أو خارجيا، إذ أن أغلبية الدراسات تركز على نقاط القوة و ضعف مؤسسات التعليم كعناصر للتشخيص الداخلي والفرص والتهديدات كعناصر وأبعاد للتشخيص الخارجي. مركزة أساسا على جودة هيئة التدريس(نقاط القوة والضعف)، وكذا جودة المستوى العلمي للطلاب(نقاط القوة والضعف)، جودة المناهج الدراسية(نقاط القوة والضعف)، وكذا جودة منتوج الأبحاث العلمية داخل مؤسسات التعليم العالي..

أولا: نقاط القوة والضعف

1 - جودة هيئة التدريس: إن البعثات (التربص القصير والطويل المدى) التي تمنحها الجامعة للأساتذة تعتبر نقطة قوة لأنها تحسن من كفاءة الأستاذ الجامعي، وتعتبر حافز لطلبة الدكتوراه ولبقية الأساتذة الذين لم تتاح لهم الفرصة، كذلك نقطة ضعف حيث أنها تحدث نوعا من التحيز إلى أساتذة عن دونهم من الأساتذة الآخرين، وهنا تواجه الجامعة تخوفا من أن تقوم مؤسسات جامعية أخرى أو مؤسسات خاصة باستقطاب الأساتذة الكفاء نظرا لشعورهم بالتهميش من قبل الجامعة التي ينتمون إليها، مما يؤدي إلى نقص في الأساتذة الأكفاء في الجامعة.¹

2 - جودة الطلاب: الظروف الملائمة للدراسة تحسن من مستوى الطالب، كأن يكون هناك مكتبات، وهياكل إدماج الطلبة في عالم الشغل (دار المقاولاتية، مركز المسارات المهنية، مكتب الربط بين المؤسسات والجامعة)، كل هذه الأنشطة تحسن من مستوى الطالب وتوسع من تفكيره.

بالإضافة إلى الأندية الطلابية الثقافية والرياضة التي تتيح للطلاب متسع لإفراغ طاقته السلبية، وحيز للإبداع والابتكار، خاصة إذا كان صاحب موهبة ككتابة الخواطر، والعزف على الآلات الموسيقية، والرياضة ككرة القدم، وكذلك تعتبر نقطة ضعف تهدد الجامعة من

¹ قرفة مسعودة ، دور التشخيص الاستراتيجي في تحسين جودة التعليم العالي ، دراسة حالة جامعة محمد خيضر، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر -بسكرة، 2018-2019، ص 81

الفصل الثاني : مؤسسات التعليم العالي في الجزائر والتخطيط الاستراتيجي

حيث النتائج المتدنية لمستويات الطلبة من حيث تنافسيتها مع باقي الجامعات، ومن حيث تحملها لعدد كبير من الطلبة المعידين الذين يشغلون كراسي الطلبة الجدد المتأهلين والحاصلين على شهادة البكالوريا، مما يحدث اكتظاظ في مقاعد الدراسة، وهو ما سيؤثر على مستواهم الدراسي تأثيرا سلبيا. وقد إنتهجت الجامعة سياسة الكم على حساب الجودة منذ وقت طويل وهو ما أدى إلى تدهور مخرجاتها.¹

3 - جودة المناهج الدراسية: المنهج الدراسي الجيد يعتبر نقطة قوة لأنه يحسن من مستوى الطالب، ويسهل له الفهم و الإستيعاب الجيد للمادة العلمية، على عكس المنهج الصعب الذي يضطر الطالب إلى حفظه دون فهم، أو عدم حفظه من الأساس مما قد يتسبب في تدهور مستواه العلمي. و قد تغيرت المناهج الدراسية في الجامعة الجزائرية في ظل نظام(ليسانس، ماستر، دكتوراه) حيث يركز هذا النظام بشكل كبير على الأعمال البحثية ومشاركة الطلبة في تقديم جزء من المقاييس المدرسة.

كما يعتبر نقطة ضعف فالمناهج الدراسية بمثابة الأداة التي يتناولها الطالب الجامعي ويحسن مستواه من خلالها، فإذا كانت المناهج الدراسية غير كفئة و فاشلة، فحتمًا سيكون المستوى الدراسي للطلبة سيئ ودون

المستوى، وهنا يعتبر المنهج الدراسي نقطة ضعف تعيق الجامعة وتمنعها من التطور والتحسين المستمر.²

والمناهج الدراسية في الجامعة الجزائرية مازالت قيد التطور خصوصا في ظل نظام (ليسانس، ماستر دكتوراه) حيث عرفت تحسينات في السنوات الأخيرة لكنها مازالت بعيدة عن ال واقع الإقتصادي والمؤسسات في كثير من التخصصات وذلك نظر لضعف العلاقات الرسمية بين الجامعة ومحيطها الإقتصادي والإجتماعي.

4 - البحث العلمي: تواجد مخابر البحث العلمي بالجامعة وإهتمام الجامعة بها يتعبّر بحد ذاته نقطة قوة بالنسبة لهاته الأخيرة، فهي تسمح بالإبداع والابتكار للطلبة وتتيح لهم فرصة بأن يطور من ذواتهم من جهة، وأن يطور الجامعة من جهة أخرى، وعليه فالبحوث العلمية التي تقدم إضافة للجامعة تشكل نقطة قوة لها، كما أن إفتقار الجامعة لمخابر البحث

¹ قرفة مسعودة ، المرجع السابق، ص 81

² نفس المرجع، ص 82

الفصل الثاني : مؤسسات التعليم العالي في الجزائر والتخطيط الاستراتيجي

العلمي، أو تواجدها من دون نشاط فعال أو برنامج واضح أو ميزانية كافية قد يؤثر على هيكل الجامعة ككل، حيث يثبتها بدون نشاطات أي بدون إنجازات من الجامعة بحد ذاتها وبالتالي تواجدها هذه المخاطر والإهتمام بها ضرورة في أي جامعة نظرا لتأثيرها المباشر على تصنيف الجامعة وطنيا ودوليا من حيث عدد البحوث المنشورة وبراءات الاختراع المنجزة.

ثانيا: الفرص والتحديات:

1 - الفرص: دعم الدولة لجهود التطوير والتوسع في الاستثمارات الحكومية وغير الحكومية في منطقة الجنوب، يعتبر بمثابة فرصة للجامعة للتحسين من جودتها لمواكبة جامعات الشمال، وتنامي ثقافة الإستفادة من الخبرات الجامعية لدى المجتمع المحيط بالجامعة، كما ربط البحث العلمي بمشكلات المجتمع بهدف إيجاد حلول لها.

إمكانية الإستفادة من الإستقطاب للكفاءات الموجودة في سوق العمل.

إمكانية التواصل مع القطاع الخاص لتوفير فرص عمل لخريجي الجامعة.

التعاون مع القطاع الإجتماعي والإقتصادي من خلال اتفاقيات لضمان تربص الطلبة وتكثيف برامج وتكوينات الجامعة مع إحتياجات المؤسسة كفاءات الطلبة في البحث عن عمل من خلال التكوينات التي تقدمها الجامعة.¹

2 - التحديات:

نقص الإعتمادات المالية لتلبية تكاليف ضمان الجودة في مجال التعليم العالي، خاصة مع زيادة أعداد الطلاب وارتفاع تكلف الدراسة.

عدم إستقرار الوضع الأمني في البلاد.

هجرة عدد من الكفاءات العلمية خارج البلاد.

الغزو الثقافي والفكري، وضرورة الحفاظ على الهوية الثقافية.

عزوف أعضاء هيئة التدريس عن البحث العلمي لقلة الموارد أو لضعف التكوين.

التغيرات الطارئة في متطلبات السوق والتوظيف والتطور التكنولوجي السريع.²

¹ قرفة مسعودة ، المرجع السابق، ص 83

² نفس المرجع، ص 83

الفصل الثاني : مؤسسات التعليم العالي في الجزائر والتخطيط الاستراتيجي

المطلب الثاني: التخطيط الاستراتيجي لمكونات التعليم العالي.

إن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي يستوجب التخطيط الاستراتيجي لكل مكونات منظومة التعليم العالي ، والتي تتمثل بالاتي :

1. الأستاذ الجامعي :

يعد عضو هيئة التدريس احد الركائز الأساسية في العملية التعليمية وله دوراً أساسياً وبارزاً في إنجاز العملية التعليمية والسعي لتحقيق أهدافها ، ويشير مفهوم جودة عضو هيئة التدريس امتلاكه لكفايات تتصل بالمواد الدراسية وخصائص الطلبة وتخطيط التعليم وتكيف التعليم وإدارة الصف وتقويم الطلبة والعلاقات الإنسانية والأبعاد الاجتماعية لمهنة التعليم وكفايات مهنية عامة ، ويقوم هذا المحور على عدة مؤشرات منها :

اولاً : حجم أعضاء هيئة التدريس وكفايتهم الى الحد الذي يسمح بتغطية جميع الجوانب المنهجية للمواد التعليمية وحسب الاختصاص .

ثانياً : الكفايات التدريسية لأعضاء الهيئة التدريسية ولا بد من تحديد معايير للمعارف والمهارات التي يتوقع أعضاء هيئة التدريس امتلاكهم لها ومدى نموهم المهني المستمر في مجال الاختصاص .

ثالثاً : مساهمة أعضاء هيئة التدريس في خدمة المجتمع المحيط بهم .

رابعاً : مستوى التدريب والتأهيل الأكاديمي لأعضاء الهيئة التدريسية .

خامساً : الإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس ، وتتمثل الجودة الفكرية لأعضاء هيئة التدريس في اختيارهم الموضوعات البحثية التي تتسم بالعمق والإبداعية ، ويعد حجم المنشور في المجالات الرصينة مقياساً غير مباشر لجودة التعليم الجامعي .

2. سياسة قبول الطلبة :¹

هناك العديد من المعايير التي يجب أن يشتمل عليها التخطيط الاستراتيجي في سياسة قبول الطلبة أبرزها ما يلي :

¹ محمد سيف الدين فهمي : التخطيط التعليمي، أسسه وأساليبه ومشكلاته، مكتبة الأنجلوا المصرية القاهرة، مصر ،

الفصل الثاني : مؤسسات التعليم العالي في الجزائر والتخطيط الاستراتيجي

- أ. المعايير الشخصية وتشتمل على : سلامة حواس الطالب ، خلوه من الأمراض المعدية والمزمنة ، خلوه من عيوب النطق ، وحسن المظهر .
 - ب. المعايير المهنية وتتمثل في الآتي : الاتجاه الايجابي نحو المهنة، قوة الملاحظة ، المهارة في استخدام حل المشكلات .
 - ج. المعايير الأخلاقية وأهمها : سيرته السلوكية ، تقبله النقد بصدر رحب الموضوعية في إصدار أحكامه .
 - د. المعايير الاجتماعية وتتمثل في الآتي : وعي الطالب بأهداف المجتمع الذي يعيش فيه ، وإدراكه لأهم مشكلات المجتمع ، واتجاهاته الايجابية في التعاون مع الآخرين .
- ### 3. الطالب :

الطالب هو محور العملية التعليمية ، ولابد من تأهيله تأهيلاً جيداً يتوافق مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة ، ذلك التأهيل الشامل لجميع جوانب شخصية ليتمكن من التعامل مع الحياة ومتطلبات ، وهناك عدة أمور لابد من أخذها بعين الاعتبار في التخطيط الاستراتيجي أبرزها ما يلي :

- أ. الرغبة في التعلم لغرض التزود بالكفايات المعرفية والأدائية والأخلاقية بما يؤهله للتعامل مع الحياة ويوفر له فرص النجاح في سوق العمل .
- ب. القيان بدور المكتشف والتعلم بالاكشاف وفق قدراته العقلية والمهارية .
- ج. التجريب والممارسة وزرع الرغبة لديه في التعلم عن طريق إجراء التجارب واكتشاف الحقائق والعلاقات .

4. تصميم التدريس : ¹

يعد تصميم التدريس وإعداد المواد التعليمية احد مكونات المنظومة التعليمية الذي يجب أن يحظى باهتمام خاص من قبل القائمين على عملية التخطيط الاستراتيجي ، وذلك لان التخطيط في نظم التعليم الحديثة يبدأ من تصميم وإعداد المادة التعليمية (مطبوعة ومسموعة ومرئية) باعتبارها القناة الرئيسة التي تنقل المحتوى التعليمي للطالب .

5. إدارة الوقت :

¹ محمد عبد الخالق : التخطيط المدرسي الاستراتيجي ، القاهرة ، الدار العربية للكتاب ، 2011، ص 48

الفصل الثاني : مؤسسات التعليم العالي في الجزائر والتخطيط الاستراتيجي

يعد الوقت من الموارد الهامة والأساسية في عمليتي التعليم والتعلم ، فالوقت هو المورد الذي لا يمكن تخزينه ولا استرجاعه ولا شراؤه ولا بيعه والوقت هو رأس المال الحقيقي للإنسان ، والمجتمعات المتقدمة تعتبر التخطيط لإدارة الوقت ومواعيد العمل أمراً هاماً على اعتبار أن الوقت هو أثمن الموارد وأكثرها ندرة في عالمنا المعاصر ، ويقاس التقدم والانجاز في الوقت الحاضر على الوقت والجهد الذي بذل في الانجاز ، ويوصف التعليم بأنه جيد إذا ما تم بأقل جهد وتكلفة واقصر وقت وبما يتفق مع المعقولية والإنسانية ، وبما يحقق الأهداف المرجوة .

6. المنهج الدراسي :

المنهج هو المحتوى والطريقة ، والممارسة ، والمواقف ، والأنشطة التي تقدم للتلاميذ لتحقيق أهداف معينة في ضوء الفلسفة التربوية المستفادة من المجتمع ، والمنهج جزء من النظام التربوي وهو يبنى من اجل غاية أو مهمة محددة ويشتمل على عدة عمليات وعلاقات ، كما انه يحتوي على مكونات جزئية منظمة مع بعضها البعض لتحقيق أهداف وضع لأجلها ، ويتكون المنهج من أربعة عناصر أساسية هي :

1. الأهداف : وهي أهداف التعليم التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها .
2. المحتوى : ويقصد بذلك الخبرات التعليمية التي يمكن توفيرها لتحقيق هذه الأهداف .
3. إستراتيجية التدريس : وهي الطريقة التي يمكن بها تنظيم هذه الخبرات تنظيماً فعالاً .
4. التقويم : أي كيفية التأكد من تحقيق هذه الأهداف .¹

7- الخطة الدراسية :

الخطة الدراسية هي الإطار المنظور والمنظم لتنفيذ المنهج من حيث فتراته الزمنية اللازمة أسبوعياً لكل مادة ولكل مستوى تعليمي ، وتشمل الخطة جميع المواد الدراسية وأنواع الخبرات والمعارف التي ينبغي ان يحصل عليها الطلاب في تلك المرحلة .
ويدعم عمل عضو هيئة التدريس لرسم الخطة الدراسية تحديد الأنشطة التي يجب استخدامها من خلال الأهداف ، مما يتوجب تعلم المهارات أو المفاهيم التي تقوده للوصول

¹ محمد عبد الخالق : المرجع السابق، ص 48

الفصل الثاني : مؤسسات التعليم العالي في الجزائر والتخطيط الاستراتيجي

إلى الأهداف والمهام والأنشطة الفائدة القصوى للطلبة . ولذلك فالخطة الجيدة تعمل كخرائط إرشادية تحول أهداف المنهج وغاياته إلى أنشطة وأعمال ومهام يؤديها الطلبة ويتوجب على عضو هيئة التدريس عند عمل الخطة ، الدروس ، حيث ذلك يتيح لكل طالب المشاركة ويمنحه الفرصة للتدرب على مضمون الدرس ، ويضمن مشاركة جميع الطلبة¹ .

¹ محمد عبد الخالق : المرجع السابق، ص 48

خلاصة لفصل

لكي تتمكن الكليات الجامعية من ممارسة أعمالها وتحقيق أهدافها التي من شأنها تحقيق أهداف المجتمع من إمداده بالكوادر الفنية المدربة والمؤهلة فلا بد أن يكون هناك تخطيط استراتيجي يشرف عليه عمداء الكليات الجامعية المتوسطة إذ يهدف إلى رفع مستوى الكليات الجامعية وفي النهاية تحقيق ضمان الجودة ، حيث تعاني الكليات الجامعية المتوسطة من انخفاض مستواها مما ترتب عليه من مشكلات متنوعة كارتفاع الإقبال على الدراسة بها وتدني مستوى التعليم ، وضعف مقدرة الكليات على مواكبة التطور التكنولوجي ، وحتى على إمداد مجتمعهما بما تحتاجه من طاقات مؤهلة علميا وفنيا.

الفصل الثالث

دراسة ميدانية

بجامعة

عمار ثلجي

تمهيد:

تظهر أهمية العمل المنهجي الميداني الذي يعمل الباحث ضمنه لاختبار و تكريس حقيقة الأفكار و التصورات التي تم جمعها حول مشكل الدراسة من المشارب النظرية و التطبيقية ، لما له من تأثير بالغ على نتائجها، لذا وجب إعطاء هذه الأساليب التقنية اهتماما كبير في سياق بلوغ الحقائق العلمية لموضوع الدراسة، وتعتبر دراستنا لمجال راس المال البشري والاستثمار في راس المال البشري ومن اجل ذلك قمنا بدراسة ميدانية في جامعة عمار ثليجي.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

المطلب الأول : التعريف بجامعة عمار ثليجي

هي مؤسسة ذات طابع علمي وثقافي ومهني تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي توضع تحت وصاية الوزير المكلف بالتعليم العالي والبحث العلمي تم إنشائها بموجب مرسوم التنفيذي يحدد مقرا وعدد الكليات والعاهد التي تكون منها جميع اختصاصاتها.

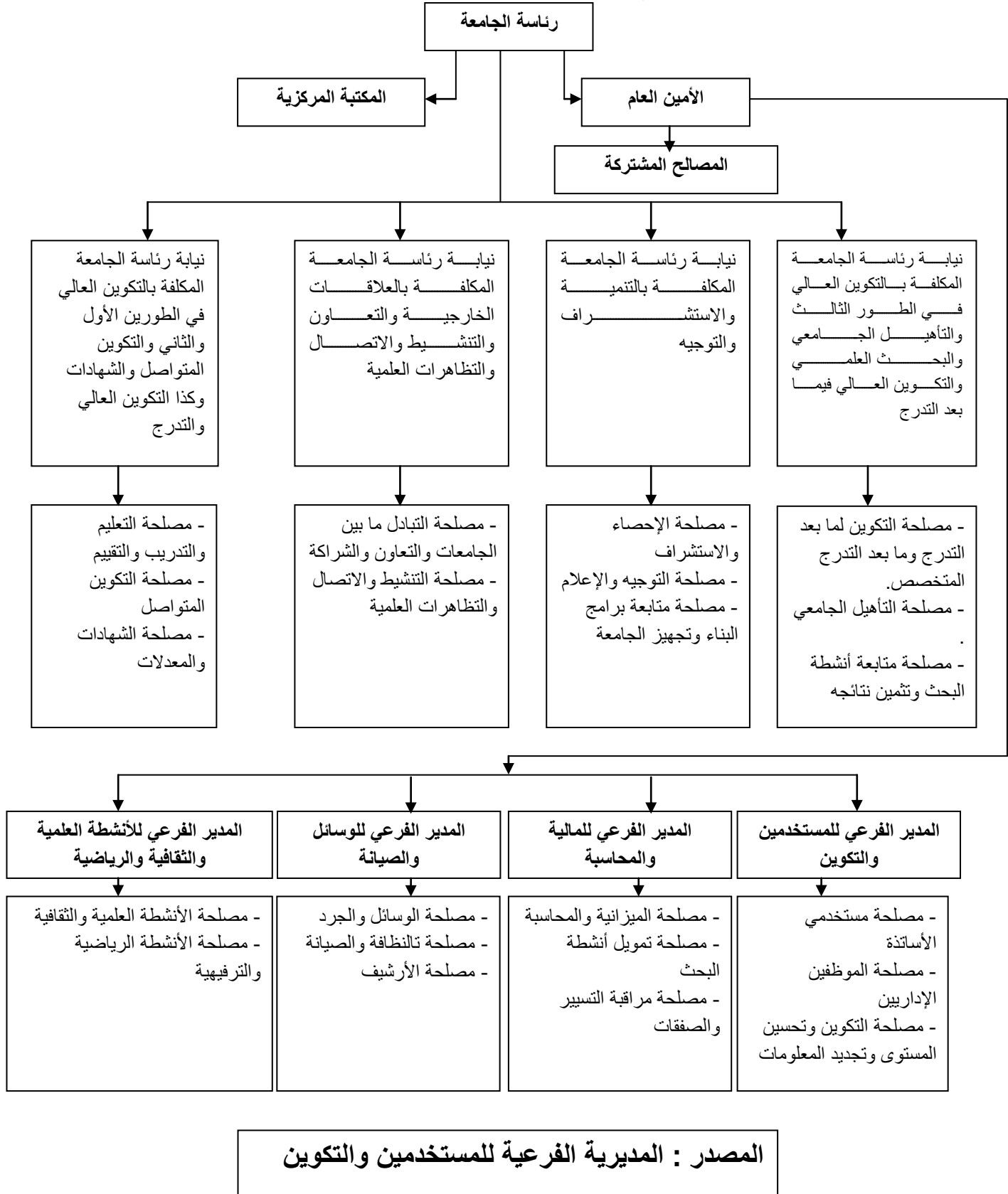
انطلق التعليم العالي بالأغواط في سنة 1986 بإنشاء المدرسة العليا للأساتذة التعليم التقني بموجب المرسوم التنفيذي رقم 86-165 المؤرخ في 06/08/1986 وفي سنة 1997 تمت ترقية المدرسة العليا الى مركز جامعي بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 97-157 المؤرخ في 10/5/1997، ومنذ ذلك الوقت أصبحت تحمل اسم عمار ثليجي، وفي سنة 2001 تمت هيكلة المركز الجامعي الى جامعة بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 01-270 المؤرخ في 18/09/2001 ، شملت آنذاك ثلاث نيابات مديرية وثلاث كليات، في أوت 2010 أعيدت هيكلة الجامعة بالمرسوم التنفيذي رقم 198-10 المؤرخ في 15 رمضان 1431 الموافق لـ 25/08/2010 المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 01-270 المؤرخ في 30 جمادى الثانية 1422 الموافق لـ 18/09/2001، المتضمن إنشاء جامعة الأغواط ، بهذا المرسوم أصبحت الجامعة مهيكلت بـ 04 نيابات مديرية و 06 كليات ومعهد.¹

¹ عن رئيس مصلحة الارشيف بجامعة عمار ثليجي

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بجامعة عمار ثلجي

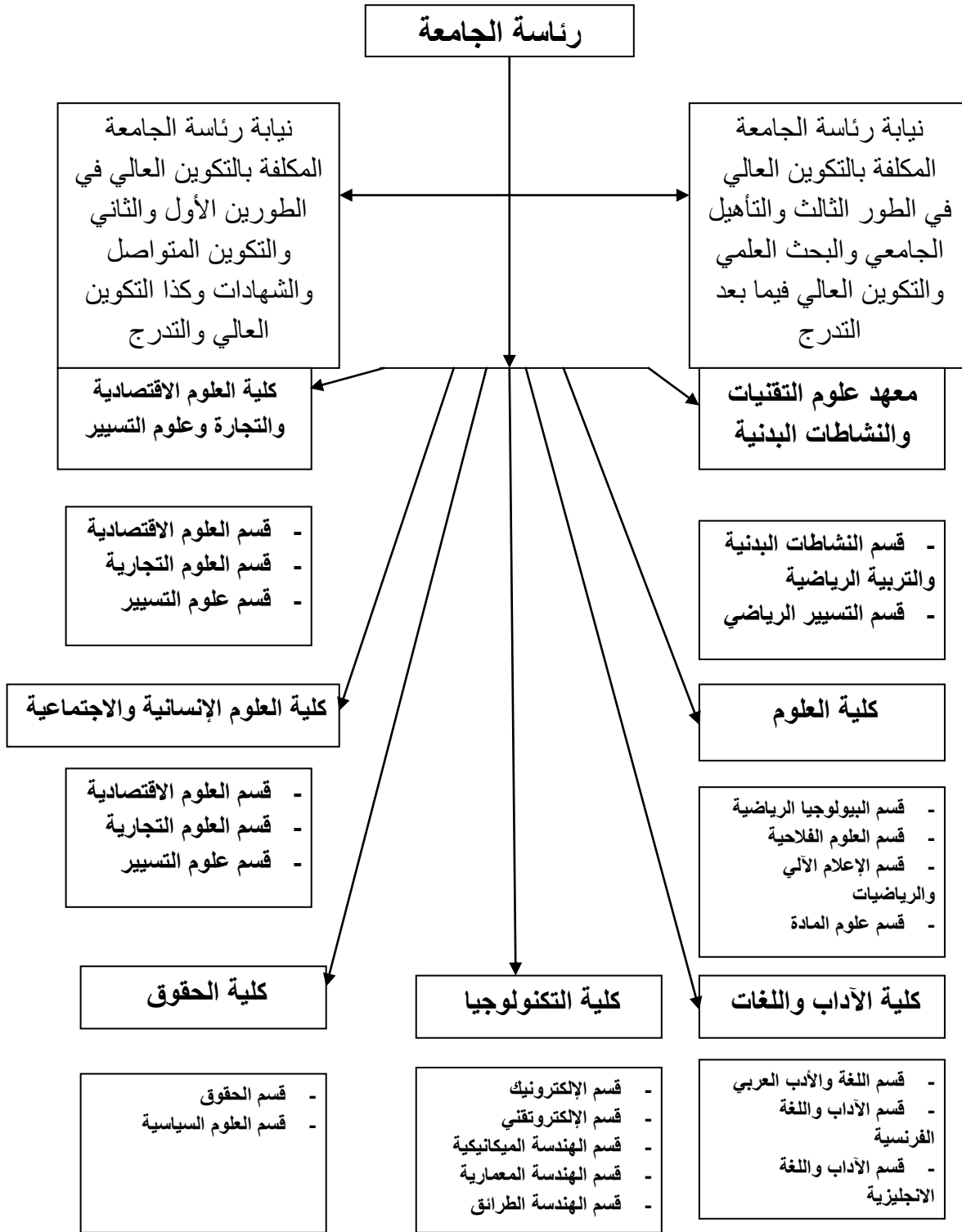
المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لجامعة عمار ثلجي الأغواط¹

شكل رقم (01) الهيكل التنظيمي الإداري للجامعة



¹ عن رئيس مصلحة الارشيف بجامعة عمار ثلجي

الشكل رقم (02) الهيكل التنظيمي البيداغوجي لجامعة عمار ثلجي الأغواط¹



المصدر : المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين

¹ عن رئيس مصلحة الارشيف بجامعة عمار ثلجي

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بجامعة عمار ثلجي

يمثل الهيكل التنظيمي الإطار الذي يضم مجموعة الأنشطة مقسمة على شكل إدارات وأقسام أو غير ذلك من الوحدات التنظيمية إلى أن نصل في نهاية إلى العمال نفسها ، ويساعد هذا التقسيم للأنشطة على تحديد الواجبات التي تنطوي عليها كل عمل وبالتالي تحديد المسؤوليات التي تقع على الأفراد الذين سيكلفون بهذه الأعمال، ولكي يضطلع كل الأفراد بهذه المسؤوليات ، فإنه نفرض لكل منهم السلطة اللازمة ، كما يوضح التقسيم العلاقات بين الأعمال والمراكز والأقسام والإدارات والتعاون المتوقع من كل أجزاء التنظيم. ومن خلال هذا التعريف يتبين أن الهيكل التنظيمي يحدد الإدارات أو المصالح المختلفة للتنظيم كما أنه يحدد المسؤوليات التي تقع على الأفراد خاصة المسؤولين والسلطة المفوضة لهم، والعلاقة بين هذه المصالح بحيث تتفاعل بينها بطريقة منظمة لتحقيق أهداف المؤسسة.¹

عند تحليل الهيكل التنظيمي للجامعة نجده يرتكز على:

1. رئاسة الجامعة: يعين رئيس الجامعة من بين الأساتذة ذوي رتبة أستاذ التعليم العالي

وفي حالة وجودهم ، من بين الأساتذة المحاضرين، رئيس الجامعة مسؤول عن السير

العام للجامعة مع احترام صrchيات هيئتها الأخرى، وبهذه الصفة يتولى المهام التالية:

- يمثل الجامعة أيام القضاء وجميع اعمال الحياة المهنية.
- يمارس السلطة السليمة على جميع المستخدمين.
- يبرم كل صفقة أو اتفاقية وعقد واتفاق في إطار التنظيم المعمول به.
- يسهر على تطبيق التشريع والتنظيم المعمول به في مجال التعليم والتدريس.
- هو الأمر بالصرف الرئيسي لميزانية الجامعة.
- يصدر تفويض اعتمادات التسيير إلى عمداء الكليات ومديري المعاهد والملحقات عند الاقتضاء.
- يفوض الإمضاء إلى عمداء الكليات ومديري المعاهد عند الاقتضاء .
- يعين مستخدمي الجامعة الذين لم تتقرر طريقة لتعيينهم.
- يتخذ كل التدابير من شأنها أن تحسن نشاطات التكوين والبحث للجامعة مع مراعاة صلاحيات هيئتها الأخرى.

¹ عن رئيس مصلحة الارشيف بجامعة عمار ثلجي

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بجامعة عمار ثلجي

- يسهر على احترام النظام الداخلي للجامعة الذي يعد مشروعه ويقدمه إلى مجلس الإدارة ليوافق عليه.
 - يكون مسؤولاً على حفظ المن والانتضباط داخل الجامعة.
 - يمنح الشهادات بتفويض من الوزير المكلف بالتعليم العالي.
 - يضمن حفظ الأرشيف وصيانتها .
- يساعد رئيس الجامعة في تسيير المسائل المشتركة بين رئاسة الجامعات مكونات الأخرى مجلس مديرية يضم نواب رئيس الجامعة وعمداء الكليات ومديري المعاهدة ومديري الملحقات إن وجدت.

2. هيئات الجامعة: تتمثل هيئات الجامعة في: ¹

- 2.1. مجلس الإدارة : يتولى أمانته الأمين العام للجامعة ، وتكمن مهمته في تداول ما يلي:

- مخططات تنمية الجامعة على المدى القصير والمتوسط والطويل.
- اقتراحات برمجة أعمال التكوين والبحث.
- اقتراحات برامج التبادل والتعاون العلمي الوطني والدولي.
- الحصيلة السنوية للتكوين والبحث للجامعة.
- مشاريع مخطط تسيير الموارد البشرية للجامعة.
- قبول الهبات والوصايا والتبرعات والإعانات المختلفة.
- شراء العقارات أو بيعها أو إيجارها.
- الاقتراضات الواجب القيام بها.
- مشاريع إنشاء فروع واقتناء أسهم.
- الكشف التقديري للمداخل الخاصة بالجامعة وكيفية استعمالها في إطار مخطط تنمية الجامعة.
- اتفاقات الشراكة مع مختلف القطاعات الاجتماعية – الاقتصادية.
- النظام الداخلي للجامعة.
- التقرير السنوي عن نشاطات الجامعة الذي يقدمه رئيس الجامعة.

¹ عن رئيس مصلحة الارشيف بجامعة عمار ثلجي

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بجامعة عمار ثلجي

- يدرس مجلس الإدارة ويقترح كل تدابير من شأنها تحسين سير الجامعة وتسهيل أهدافها.
- 2.2. **المجلس العلمي:** يبدي المجلس العلمي للجامعة آرائه وتوصياته على الخصوص فيما يلي:
 - المخططات السنوية والمتعددة السنوات للتكوين والبحث العلمي.
 - مشاريع إنشاء أو حل الكليات والمعاهد والأقسام ، وعند الاقتضاء الملحقات ووحدات البحث ومخابر البحث.
 - برامج التبادل والتعاون العلمي والوطني والدولي.
 - حصائل التكوين والبحث العلمي.
 - برامج شراكة الجامعة مع مختلف القطاعات الاجتماعية والاقتصادية.
 - برامج التظاهرات العلمية للجامعة.
 - أعمال تثمين نتائج البحث.
 - حصائل ومشاريع اقتناء الوثائق العلمية والتقنية.¹
- ويقترح توجيهات سياسات البحث والوثائق العلمية والتقنية للجامعة، ويبدي رأيه في كل المسائل الأخرى ذات الطابع البيداغوجي والعلمي التي يعرضها عليه رئيسه.
- كما يساعد رئيس الجامعة في مهامه سب الهيكل التنظيمي:
 - الأمين العام.
 - مسؤول المكتبة المركزية للجامعة.
 - نائب رئيس الجامعة للتكوين العالي والتكوين المتواصل والشهادات.
 - نائب رئيس الجامعة وترقية البحث العلمي والعلاقات الخارجية والتعاون.
 - نائب رئيس الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه.
- 3. **الأمانة العامة :** تتكفل الأمانة العامة بما يلي:
 - ضمان تسيير المسار المهني لمستخدمي الجامعة مع احترام صلاحيات الكلية في هذا المجال.
 - تحضير مشروع ميزانية الجامعة ومتابعة تنفيذها.

¹ عن رئيس مصلحة الارشيف بجامعة عمار ثلجي

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بجامعة عمار ثلجي

- ضمان متابعة تمويل أنشطة المخابر ووحدات البحث.
 - السهر على سير الحسن للمصالح المشتركة للجامعة.
 - وضع برامج الأنشطة الثقافية والرياضية للجامعة وترقيتها.
 - ضمان متابعة وتنسيق مخططات المن الداخلي للجامعة بالتنسيق مع المكتب الوزاري للأمن الداخلي.
 - ضمان تسيير وحفظ الأرشيف والتوثيق لمديرية الجامعة.
 - ضمان مكتب تنظيم (Bureau d'ordre) الجامعة وتسييره.
- تشتمل الأمانة العامة للمديريات الفرعية التالية:
- المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة .
 - المديرية الفرعية للوسائل والصيانة.
 - المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية.
- وسنركز على المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين باعتبار أن موضوع دراستنا يتركز عليها:¹
- تتكفل المديرية الفرعية للمستخدمين بما يلي:
- تسيير المسار المهني للمستخدمين.
 - إعداد وتنفيذ مخططات التكوين وتحسين المستوى وتجديد معلومات المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعاون المصالح للجامعة .
 - ضمان تسيير تعداد مستخدمي الجامعة مع ضمان التوزيع المنسجم بين الكليات.
 - تنسيق إعداد وتنفيذ مخططات تسيير الموارد البشرية.
- تشتمل المديرية الفرعية للمستخدمين المصالح التالية:
- مصلحة مستخدمي الأساتذة.
 - مصلحة الموفين الإداريين والتقنيين وأعاون المصالح.
 - مصلحة التكوين والتحسين المستوى وتجديد المعلومات.
- نشير إلى أن الجامعة تشتمل ست كليات ومعهد.
- 1- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

¹ عن رئيس مصلحة الارشيف بجامعة عمار ثلجي

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بجامعة عمار ثلجي

2- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

3- كلية الحقوق والعلوم السياسية.

4- كلية التكنولوجيا.

5- كلية الآداب واللغات.

6- كلية العلوم والهندسة .

➤ معهد علوم التقنيات والنشاطات البدنية والرياضية

ولكل كلية هيكل تنظيمي كما هو مبين في الهيكل التنظيمي البيداغوجي للجامعة .

المطلب الثالث: مهام وأهداف الجامعة.

1- مهام الجامعة: الجامعة مؤسسة عمومية ذات طابع علمي ومهني وثقافي تتمتع

بالشخصية المعنوية المستقلة ماليا تعمل تحت وصاية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي .

- تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.
- تلقين الطلبة مناهج البحث العلمي وترقية التكوين بالبحث في سبيل البحث.
- المساهمة في إنتاج ونشر معمم للعلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها.
- المشاركة في التكوين المتواصل.

وتتمثل المهام الأساسية للجامعة في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي على الخصوص فيما يلي:

- المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.
- ترقية الثقافة الوطنية ونشرها.
- تثمين نتائج البحث العلمي ونشر الإعلام العلمي والتقني.
- المشاركة ضمن الأسرة العلمية الثقافية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها.

2- أهداف الجامعة :

أ. في مجال التكوين طويل المدى :

- يمكن الطلبة من اكتساب المعارف العلمية والثقافية واكتساب مناهج العمل النظرية والتطبيقية.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بجامعة عمار ثلجي

- تمكين الطلبة من إمكانية تفسير قدراتهم في استيعاب الأسس العلمية اللازمة لكل نمط من التكوين واكتساب العناصر المساعدة على اختيار مهني.
- ب. في مجال التكوين التكنولوجي والعالي والبحث العلمي
- تحضير الدخول في الحياة المهنية بعد اكتساب تأهيل معين أو توجيههم إلى التكوين للتدرج طويل كالمدة بكفاءة مطلوبة
- تعميق المعارف في تخصص أساسي.
- التغير الأولي لتقنيات التفكير والتجربة الضرورية في النشاطات المهنية والبحث.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة التحليلية والميدانية

المطلب الأول : منهج الدراسة

و قبل التطرق إلى المنهج المستخدم ، لا بد من الإشارة إلى أن لكل منهج شروط و متطلبات وقدرات محدودة في البحث و التقصي، تفرض على الباحث استخدامها في حالات معينة ،و إن عملية اختيار الباحث لمنهج بحثه لا تتم بطريقة اعتباطية ، و إنما طبيعة الموضوع الذي يعالجه و نوعيته هي التي تفرض على الباحث تفضيل منهج على آخر .

و انطلاقا من أننا نحاول التعرف على واقع راس المال البشري في المؤسسة ومنه ينتمي هذا البحث إلى الدراسات الوصفية، وهي التي تهتم برصد ودراسة خصائص ظاهرة معينة من أجل التعرف على سماتها وخصائصها، والبحث اعتمد على منهج المسح بشقيه الوصفي للإجابة عن تساؤلات الدراسة معتمدا أسلوب المسح بالعينة من أجل التعرف واقع راس المال البشري في المؤسسة .

المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وعينته

مجتمع البحث

هو جملة من الافراد من موظفي جامعة عمار ثلجي ممن كانت أعمارهم 35 سنة فما فوق في ولاية الاغواط.

عينة الدراسة

إذا استطاع الباحث إجراء دراسته على جميع أفراد المجتمع، فإن دراسته تكون ذات نتائج أقرب للواقع وأكثر دقة، ولكن الباحث قد يجد صعوبة في التعامل مع كل مشاهدة من مشاهدات المجتمع لعدة أسباب، مما سيضطره لإجراء الدراسة على مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة، وهذه المجموعة نسميها عينة الدراسة.

لذلك يمكن تعريف العينة بأنها شريحة (جزء) من مجتمع الدراسة تحمل خصائص وصفات هذا المجتمع وتمثله فيما يخص الظاهرة موضوع البحث. وبذلك نصوغ التعريفات التالية :

- مجتمع الدراسة : كامل الأفراد أو الأحداث أو المشاهدات موضوع البحث أو الدراسة.
- العينة : مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة.
- المفردة: أحد الأفراد أو المشاهدات التي يتم اختيارها ضمن العينة.

تعريف العينة العشوائية

إن اختيار العينة بشكل دقيق ومناسب يعطي نتائج مشابهة إلى حد كبير للنتائج التي يمكن الحصول عليه عند دراسة كامل مجتمع الدراسة، وبشكل عام كلما كان حجم العينة أكبر كلما زاد تمثيلها لخصائص المجتمع موضوع الدراسة، لذلك يمكن تعميم النتائج التي يتم التوصل إليها من خلال دراسة العينة على مجتمع الدراسة الأصلي.

اعتمدنا في دراستنا هذه على نوع من العينات الاحتمالية وهي العينة العشوائية بالطريقة العشوائية البسيطة و يتم اختيار مفردات العينة في مرحلة واحدة مباشرة وبدون إرجاع، بمعنى أنه عندما نقوم بسحب عشوائي لوحدة من وحدات العينة، فإننا نستثنيها من احتمال الاختيار في السحبات اللاحقة. إن تقنيات الاحصاء الاستدلالي مناسبة للمعاينة مع الارجاع التي يكون فيها احتمال سحب جميع مفردات العينة متساو أما في العينات بدون ارجاع الواسعة الاستعمال، فإن هذه التقنيات تكون قابلة أيضا للتطبيق بدون تشوهات أو انحرافات، عندما تكون المجتمعات كبيرة، مائة مرة أكبر من العينات أما في حالة المجتمعات الصغيرة، فإن احتمال مختلف المفردات يزيد تغيره كلما صغر حجم العينة.

يمكن تصميم العينة العشوائية البسيطة بإحدى الطريقتين هما:

كتابة أسماء الوحدات أفراد العينة أو أرقامها المتسلسلة على بطاقات متشابهة تماما، ثم تخلط هذه البطاقات ببعضها حتى يختفي كل أثر للترتيب، ثم نختار عدد من البطاقات من المجموعة كلها بعدد الوحدات التي تتكون منها العينة.

وأما الطريقة الثانية فتكون بواسطة استخدام الجدول العشوائي، ويستوجب على الباحث في هذه الطريقة أن يحضر قائمة بأسماء تضم جميع الوحدات الاجتماعية الخاصة بالمجتمع الأصلي، ويضع رقما أمام كل وحدة في القائمة، ثم يذهب إلى جدول الأرقام العشوائية ويضع إصبعه على هذا الجدول، فإذا وقع إصبعه على رقم من الأرقام عليه أن يأخذ ذلك الرقم من قائمة أسماء الوحدات الاجتماعية من المجتمع الأصلي، بشرط أن لا يزيد عدد الأرقام المأخوذة من الجدول العشوائي على عدد الأسماء الموجودة في القائمة المعبرة عن المجتمع الأصلي، فإذا كان المجتمع الأصلي يساوي 100 ، وعينة البحث تساوي 10% من

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بجامعة عمار ثليجي

المجتمع الأصلي، فإن الباحث يسحب من الجدول العشوائي 10 مرات لسحب أرقام تمثل عينة بحثه سحباً عشوائياً¹.

ان في بحثنا هذا تم اختيار جملة من الافراد من عمال جامعة ثليجي حيث اخذنا 40 مفردة من الذكور ومن الاناث .

¹ رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1 ، منشورات جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، ، 2002 ، ص154

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بجامعة عمار ثلجي

المبحث الثالث: تحليل محاور الاستبيان

المطلب الاول: تحليل النتائج

المحور الاول : خصائص العينة

الجدول رقم 01 يبين خصائص الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
40-35	16	% 40
45-40	12	% 30
45 فأكثر	5	% 12,5
المجموع	40	%100

اما فيما يخص الفئات العمرية فقد وجدنا أن أعلى فئة عمرية هي المتراوحة بين 35-40 سنة بنسبة 40%، و 30% تمثل الفئة العمرية من 40-45 وفي الأخير نسبة 12.5% من الفئة العمرية أكثر من 45 سنة

ومنه نستنتج ان الفئة العمرية الأكثر هي الفئة من 35-40

المحور الثاني: المحور الثاني : هناك مستوى التخطيط الاستراتيجي على مستوى الجامعة.

الجدول رقم 02: هل يتم وضع الخطط الإستراتيجية وفق الأولويات

	التكرار	النسبة المئوية
نعم	15	% 37,5
احيانا	14	% 35
نادرا	11	% 27,5
المجموع	40	%100

وفيما يخص يتم وضع الخطط الإستراتيجية وفق الأولويات وجدنا أن نسبة 37.5 هي الأكبر التي اجابت بنعم ثم فئة ومقدرة ب35% من المجموع العام التي اجابت احيانا وتلتها نسبة 27.5% بالنسبة للفئة التي قالت بنادر

ومنه نستنتج ان الخطط الإستراتيجية يتم وضعها وفق الأولويات

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بجامعة عمار ثلجي

الجدول رقم 03: هل يتم إشراك رؤساء الأقسام في وضع الخطط الإستراتيجية للجامعة ؟

النسبة المئوية	التكرار	
92,5%	37	نعم
7,5%	3	لا
100%	40	المجموع

اما فيما يخص هل يتم إشراك رؤساء الأقسام في وضع الخطط الإستراتيجية للجامعة فقد كانت اعلى نسبة هي اكثر من المجيبة بنعم ومقدرة ب92.5% ثم نسبة 7.5% بالنسبة للذين اختاروا الاجابة بلا .

ومنه يتبين ان هل يتم إشراك رؤساء الأقسام في وضع الخطط الإستراتيجية للجامعة من ضمن اولويات الجامعة

الجدول رقم 04 هل تحاول إدارة الجامعة إيجاد نظام معلوماتي شامل لأغراض التخطيط الإستراتيجي ؟

النسبة المئوية	التكرار	
82,5%	33	دائما
5%	2	لا
12,5%	5	احيانا
100%	40	المجموع

من خلال الجدول رقم 04 نجد ان اعلى نسبة من المبحوثين تقول أنه تحاول إدارة الجامعة إيجاد نظام معلوماتي شامل لأغراض التخطيط الإستراتيجي وهي مقدرة بنسبة 82% ، أما بالنسبة للذين اجابوا بأحيانا فكانت فئة التي اجابت بنسبة 12% وفي اخر تقدير جاءت نسبة 05% من الذين لا يرون أن الادارة الجامعية تحاول إيجاد نظام معلوماتي شامل لأغراض التخطيط الإستراتيجي مجموع العينة .

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بجامعة عمار ثلجي

الجدول رقم 05 هل هناك معرفة احتياجات الأقسام والشعب الإدارية بدقة الخطط الإستراتيجية لمعالجة المشكلات التي تعترضها ؟

النسبة المئوية	التكرار	
92,5%	37	نعم
7,5%	3	لا
100%	40	المجموع

تبين لنا من خلال الجدول رقم 05 ان هل هناك معرفة احتياجات الأقسام والشعب الإدارية بدقة الخطط الإستراتيجية لمعالجة المشكلات التي تعترضها وذلك بنسبة 92.5% في حين النسبة المقدرة بـ 7.5% فأجابت بانه ليس هناك معرفة احتياجات الأقسام والشعب الإدارية بدقة الخطط الإستراتيجية لمعالجة المشكلات التي تعترضها

الجدول رقم 06 هل هناك ضرورة لوضع الخطط الإستراتيجية للجامعة في خدمة المجتمع.؟

النسبة المئوية	التكرار	
87,5%	35	نعم
12,5%	5	لا
100%	40	المجموع

من خلال الجدول رقم 06 نجد ان هناك ضرورة لوضع الخطط الإستراتيجية للجامعة في خدمة المجتمع. كان الاعلى بنسبة 84.5% ثم جاءت فئة التي اجابت اما النسبة التي نفتت الفكرة فقد مثلت نسبة 12.5%.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بجامعة عمار ثلجي

الجدول رقم 07: هل يتم وضع الخطط الإستراتيجية وفق الإمكانيات المتاحة للجامعة ؟

النسبة المئوية	التكرار	
67,5%	27	نعم
2,5%	1	لا
17,5%	7	احيانا
100%	40	المجموع

من خلال الجدول رقم 07 نجد انه يتم وضع الخطط الإستراتيجية وفق الإمكانيات المتاحة للجامعة بنسبة 67.5 % في حين الذين يرون انه احيانا فقط يتم وضع الخطط الإستراتيجية وفق الإمكانيات المتاحة للجامعة كانت بنسبة 17.5 % في حين الذين نفوا الفكرة كانت بنسبة 2.5 % .

الجدول رقم 08: هل يتم دراسة واقع حال الخطط الموضوعة حالياً لمعرفة المشكلات ونقاط الضعف و وضع الحلول لمعالجتها ؟

النسبة المئوية	التكرار	
70%	28	نعم
5%	2	لا
25%	10	احيانا
100%	40	المجموع

من خل تحليل بيانات الجدول رقم 08 الذي يطرح سؤال هل يتم دراسة واقع حال الخطط الموضوعة حالياً لمعرفة المشكلات ونقاط الضعف و وضع الحلول لمعالجتها فقد كانت اجابة المبحوثين الذين اجابوا بنعم مقدرة 70% أما الذين اجابوا باحيانا فقد كانت نسبتهم مقدرة بـ 25% وفي الاخير جاءت نسبة 05% التي تقول انه لا يتم دراسة واقع حال الخطط الموضوعة حالياً لمعرفة المشكلات ونقاط الضعف و وضع الحلول لمعالجتها .

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بجامعة عمار ثليجي

المحور الثالث: توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتطوير مؤسسات التعليم العالي الجزائرية.؟

الجدول رقم 09: هل يسهم التخطيط الاستراتيجي في تطوير التفكير المؤسسي لدى الادارات العليا والوسطى في جامعة عمار ثليجي باختيارها لأفهل البدائل والخيارات المتاحة؟

النسبة المئوية	التكرار	بداية الاستخدام
15%	6	لا
30%	12	احيانا
55%	22	نعم
100%	40	المجموع

اما فيما يخص هل يسهم التخطيط الاستراتيجي في تطوير التفكير المؤسسي لدى الادارات العليا والوسطى في جامعة عمار ثليجي باختيارها لأفهل البدائل والخيارات المتاحة فقد كانت اعلى نسبة هي نعم ومقدرة ب55% ثم نسبة 30% بالنسبة للذين قالو احيانا وفي اخر ترتيب نسبة 15% بالنسبة للذين قالو لا.

الجدول رقم 10 - هل يعمل التخطيط الاستراتيجي على تطوير قرارات لدى الادارات العليا والوسطى في جامعة عمار ثليجي من خلال رفع درجة التنبؤ بالمستقبل؟

النسبة المئوية	التكرار	عدد الساعات
15%	6	لا
22,5%	9	احيانا
62,5%	25	نعم
100%	40	المجموع

من خلال الجدول رقم 10 نجد ان من اجابوا بان التخطيط يعمل الاستراتيجي على تطوير قرارات لدى الادارات العليا والوسطى في جامعة عمار ثليجي من خلال رفع درجة التنبؤ بالمستقبل مقدرة بنسبة 62.5% بالنسبة للذين يقولون احيانا ثم جاءت فئة التي اجابت بنسبة 22.5% وفي اخر تقدير جاءت نسبة اجابوا بلا مقدرة ب15% من مجموع العينة .

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بجامعة عمار ثليجي

الجدول رقم 11: هل يعمل التخطيط الاستراتيجي على تطوير اداء العاملين في جامعة عمار ثليجي من خلال رفع درجة التنبؤ بالمستقبل

النسبة المئوية	التكرار	
2,5%	1	لا
10%	4	نادرا
62,5%	25	نعم
25%	10	احيانا
100%	40	المجموع

تبين لنا من خلال الجدول رقم 11 ان التخطيط الاستراتيجي يعمل على تطوير اداء العاملين في جامعة عمار ثليجي من خلال رفع درجة التنبؤ بالمستقبل وذلك بنسبة 62.5% في حين النسبة المقدرة ب10% احيانا أما نسبة 25% فأجابت بنادرا وجاءت بنسبة 2.5% من الذين نفوا الفكرة

المحور الرابع: يؤثر التخطيط الاستراتيجي على أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية .
الجدول رقم 12: هل تأخذ الجامعة بعين الاعتبار الظروف التي يمر بها الوسط الجامعي عند صياغة الاهداف ؟

النسبة المئوية	التكرار	اللغة
0%	0	نادرا
25%	10	احيانا
75%	30	نعم
100%	40	المجموع

من خلال الجدول رقم 12 نجد ان تأخذ الجامعة بعين الاعتبار الظروف التي يمر بها الوسط الجامعي عند صياغة الاهداف كان الاعلى بنسبة 75% ثم جاءت فئة التي اجابت باحيانا بنسبة 25% اما اللغة الفرنسية فقد مثلت نسبة 0%.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بجامعة عمار ثليجي

الجدول رقم 13: هل يسهم التخطيط الاستراتيجي في زيادة التعاون والتنسيق بين الادارات العليا والوسطى في جامعة عمار ثليجي(خصوصا تدفق المعلومات واتخاذ القرارات).؟

النسبة المئوية	التكرار	
40%	16	نعم
25%	10	نادرا
30%	12	احيانا
5%	2	لا
100%	40	المجموع

من خلال الجدول رقم 13 المخصص للفقرة التي تطرح هل يسهم التخطيط الاستراتيجي في زيادة التعاون والتنسيق بين الادارات العليا والوسطى في جامعة عمار ثليجي(خصوصا تدفق المعلومات واتخاذ القرارات) فقد كانت الاجابة بنعم ذلك بنسبة 40 % ونسبة 25% بالنسبة للفئة التي اجابت باحيانا اما النسبة التي بنادرا فقد قدرت ب30% وفي الاخير نسبة 05% فقالت بأن التخطيط الاستراتيجي لا يسهم في زيادة التعاون والتنسيق بين الادارات العليا والوسطى في جامعة عمار ثليجي(خصوصا تدفق المعلومات واتخاذ القرارات)..

جدول رقم 14 : هل يعتبر التخطيط الاستراتيجي ضرورة تلجأ إليه جامعة عمار ثليجي لإيجاد حلول مبتكرة للمشكلات المحتملة مستقبلا.؟

النسبة المئوية	التكرار	
97,5%	39	نعم
2,5%	1	لا
100	40	المجموع

من خلال الجدول رقم 14 وجدنا أن نسبة المبحوثين الذين يرون بأن التخطيط الاستراتيجي يعتبر ضرورة تلجأ إليه جامعة عمار ثليجي لإيجاد حلول مبتكرة للمشكلات المحتملة مستقبلا كانت عالية بنسبة 97.5 % بالنسبة لدرجة كبيرة وتليها نسبة 2.5% بالنسبة الذين نفوا الفكرة

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بجامعة عمار ثلجي

الجدول رقم 15: هل تتسم الأهداف الاستراتيجية بالموضوعية بحيث تعكس القدرات الحقيقية للجامعة؟

النسبة المئوية	التكرار	
100%	40	نعم
0%	0	لا
100	40	المجموع

تشير بيانات الجدول رقم 15 إلى أن الفئة المبحوثة كلها ايدت فكرة بأن الأهداف الاستراتيجية تتسم بالموضوعية بحيث تعكس القدرات الحقيقية للجامعة بنسبة 100% .

الجدول رقم 16: هل تتسم الأهداف الاستراتيجية بالمرونة بحيث يمكن تعديلها كلما تغيرت الظروف المحيطة؟

النسبة المئوية	التكرار	
27,5%	11	احيانا
35%	14	نعم
15%	6	لا
22,5%	9	نادرا
100%	40	المجموع

من خلال تحليل الجدول رقم 16 جدنا ان نسبة 35% قالت بأن الأهداف الاستراتيجية تتسم بالمرونة بحيث يمكن تعديلها كلما تغيرت الظروف المحيطة في حين نسبة 27.5% فقد اجابت بأنها احيانا فقط الأهداف الاستراتيجية تتسم بالمرونة بحيث يمكن تعديلها كلما تغيرت الظروف المحيطة أما بالنسبة التي قالت بانها نادرا ما تتسم بالمرونة فقد كانت نسبة 15% وجاءت اجابة التي وحدت أنها لا تتسم بالمرونة مقدرة بنسبة 22.5%.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بجامعة عمار ثليجي

الجدول رقم 17: هل يعمل التخطيط الاستراتيجي على رفع كفاءة وفعالة جامعة عمار ثليجي.

التأثر بالمواضيع	التكرار	النسبة المئوية
نعم	28	70%
لا	12	30%
المجموع	40	100%

من خل تحليل بيانات الجدول رقم 18 الذي يطرح سؤال هل يعمل التخطيط الاستراتيجي على رفع كفاءة وفعالة جامعة عمار ثليجي قد كانت اجابة المبحوثين الذين اجابوا بنعم مقدرة 70% أما الذين اجابوا بلا فقد كانت نسبتهم مقدرة 30%.

المطلب الثاني: الاستنتاج العام

وفيما يخص يتم وضع الخطط الإستراتيجية وفق الأولويات اكبر نسبة اجابت بنعم ومنه نستنتج ان الخطط الإستراتيجية يتم وضعها وفق الأولويات اما فيما يخص أشراك رؤساء الأقسام في وضع الخطط الإستراتيجية للجامعة فقد كانت اعلى نسبة هي اكثر من المجيبة بنعم ومنه يتبين ان هل يتم أشراك رؤساء الأقسام في وضع الخطط الإستراتيجية للجامعة من ضمن اولويات الجامعة كما وجدنا اعلى نسبة من المبحوثين تقول أنه تحاول إدارة الجامعة إيجاد نظام معلوماتي شامل لأغراض التخطيط الإستراتيجي اما فيما يخص ما اذا كانت هناك معرفة احتياجات الأقسام والشعب الإدارية بدقة الخطط الإستراتيجية لمعالجة المشكلات التي تعترضها فوجدنا ان الجامعة لديها هذا النوع من المعرفة. كما وضحت النتائج ان هناك ضرورة لوضع الخطط الإستراتيجية للجامعة في خدمة المجتمع.

ووجدنا انه يتم وضع الخطط الإستراتيجية وفق الإمكانيات المتاحة للجامعة كما أنه يتم دراسة واقع حال الخطط الموضوعة حالياً لمعرفة المشكلات ونقاط الضعف و وضع الحلول لمعالجتها

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بجامعة عمار ثليجي

اما فيما يخص اقرار ودود علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتطوير مؤسسات التعليم العالي الجزائرية .؟

فوجدنا أنا التخطيط الاستراتيجي يسهم في تطوير التفكير المؤسسي لدى الادارات العليا والوسطى في جامعة عمار ثليجي باختيارها لأفهل البدائل والخيارات المتاحة؟

اما فيما يخص هل يسهم التخطيط الاستراتيجي في تطوير التفكير المؤسسي لدى الادارات العليا والوسطى في جامعة عمار ثليجي باختيارها لأفهل البدائل والخيارات المتاحة فقد كانت اعلى نسبة هي نعم

كما اجابت اكبر فئة من المبحوثين بان التخطيط يعمل الاستراتيجي على تطوير قرارات لدى الادارات العليا والوسطى في جامعة عمار ثليجي من خلال رفع درجة التنبؤ بالمستقبل .

تبين لنا ان التخطيط الاستراتيجي يعمل على تطوير اداء العاملين في جامعة عمار ثليجي من خلال رفع درجة التنبؤ بالمستقبل
كما تاخذ الجامعة بعين الاعتبار الظروف التي يمر بها الوسط الجامعي عند صياغة الاهداف

و يسهم التخطيط الاستراتيجي في زيادة التعاون والتنسيق بين الادارات العليا والوسطى في جامعة عمار ثليجي(خصوصا تدفق المعلومات واتخاذ القرارات).

التخطيط الاستراتيجي يعتبر ضرورة تلجأ إليه جامعة عمار ثليجي لإيجاد حلول مبتكرة للمشكلات المحتملة مستقبلا .

كما أن الفئة المبحوثة كلها ايدت فكرة بأن الأهداف الاستراتيجية تتسم بالموضوعية بحيث تعكس القدرات الحقيقية للجامعة .

و بأن الأهداف الاستراتيجية تتسم بالمرونة بحيث يمكن تعديلها كلما تغيرت الظروف المحيطة ، و يعمل التخطيط الاستراتيجي على رفع كفاءة وفعالة جامعة عمار ثليجي .

الخاصة

الخاتمة

إن التحول ضروري كونه يهدف إلى نظام أكاديمي يرقى إلى مستوى الدور المنوط بالجامعة، وذلك بمراجعة الوضع القائم من خلال تصور هيئة التدريس ، ومايجب القيام به للرفع من قدرات الادارة كاستجابة لما يراه أعضاء هيئة التدريس فنرى أن ذلك يتم تحديده من زاويتين أولهما: قدرات التحول المطلوبة في الوضع الأكاديمي فالجودة في أية مؤسسة جامعية إنما تعكس بهيئة تدريسها و أن نوع التعليم الذي تعتمده الكلية (الجامعة) لطلابها يعتمد إلى حد كبير على قدرات و أصالة هيئة التدريس.

حيث تعتبر هيئة التدريس بالتعليم العالي محور العملية التعليمية، فهي عماد العمل الأكاديمي في الجامعة لأنهم هم الذين يتحملون مسؤولية التدريس في الجامعة سواء على مستوى التدرج أو على مستوى الدراسات العليا، وهم المسئولون عن الارشاد الأكاديمي في الجامعة، الإشراف على طلاب الدراسات العليا، كما يتحملون مسؤولية النشاط البحثي في الجامعة و هو ما يتطلب كفاءات معينة. تمكن عضو هيئة التدريس من أداء مهامه بشكل فعال.وما يمكن قوله في الأخير:

- يعد التعليم بصفة عامة و التعليم بصفة خاصة من أهم الركائز للاقتصاد و مجتمع المعرفة، حيث تسهم مؤسسات التعليم العالي بدور أساسي في تعظيم القدرة المعرفية للمجتمع بحثا و استخداما وتطبيقا.
- يعد أساتذة الجامعة موارد ثروة عظيمة لما يقومون به من إعداد الاجيال و حجر الزاوية في تقدم الجامعات و بالتالي تقدم المجتمعات.
- الاهتمام لم يعد مقتصرًا على التعليم فقط، بل تعدى إلى جودة الخدمة التعليمية.
- وظيفة ومهام هيئة التدريس تستلزم كفاءات خاصة جدا تتضمن معرفة تامة و متخصصة القدرة على الاتصال و ايصال المعلومات للطلبة.
- و لضمان تحقيق جودة الخدمات التعليمية في المؤسسات الجامعية لابد من تحسين أداء الأساتذة و المحاضرين في الجامعات وتحسين مرونة الأنظمة و سهولة الإجراءات و قصرها.

التوصيات:

في ضوء نتائج البحث الحالي نوصي بما يلي :

الخاتمة

- 1- الاستفادة من مقياس (التخطيط الاستراتيجي) المقدم في البحث الحالي لمعرفة مستوى استخدام التخطيط الاستراتيجي في العمل الإداري في الجامعة .
- 2- التوعية المستمرة بالتعاون مع الإدارة العليا للجامعة في وضع الخطط الإستراتيجية للجامعة لتطوير عملها الإداري وضرورة إشراك رؤساء الأقسام في وضع الخطط الإستراتيجية لتحقيق أهدافها ضمن الوقت المحدد .
- 3- توجيه رؤساء الأقسام في الجامعة بضرورة استخدام التخطيط الاستراتيجي في العمل الإداري الذي يحتاج إلى قيادات إدارية تتميز بالكفاءة والخبرة .
- 4- ضرورة إدخال رؤساء الأقسام في الجامعة في الدورات التدريبية والعلمية لمعرفة أهمية التخطيط الاستراتيجي في تطوير العمل الإداري واستضافة المختصين في هذا المجال بحيث يكونوا متمكنين من أداء الأعمال الموكلة بهم بكفاءة وفاعلية وأشعارهم بالمسؤولية التي يؤدونها لتحقيق أهداف الجامعة.

المقترحات :

- يمكن اقتراح بعض الدراسات لتكون مكملة للبحث الحالي منها : -
- 1- أجراء دراسة مماثلة على جميع الجامعات الجزائرية .
 - 2- أجراء دراسة حول التخطيط الاستراتيجي على رؤساء الجامعات .
 - 3- أجراء دراسة حول المعوقات الإدارية والتنظيمية التي تعرقل تنفيذ الخطة الإستراتيجية للجامعة

المراجع

المراجع

الكتب

1. إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، 1990
2. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس. "الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي -منهج معاصر-"، البازوري العملية للنشر والتوزيع، عمان،. - الطبعة العربية، 2009
3. رفدة عمر الحريري، القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010
4. زكي أحمد عبد الفتاح وآخرون، الدراسات المستقبلية عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2003
5. سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، جودة الاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العام والجامعي، دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان 2008
6. الشرقاوي، علي، " العملية الإدارية وظائف المدير"، ط2 ، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية، 2002.
7. الصانع، نبيل ذنون، " الإدارة مبادئ وأساسيات"، ط1 ، إريد، الأردن، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2011.
8. الصباب، أحمد عبد الله، وآخرو، "أساسيات الإدارة الحديثة"، ط4 ، المملكة العربية السعودية، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، 2013
9. غياث بوفلجة، التربية والتعليم بالجزائر، ط0 ، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، الجزائر، 2006
10. الكرخي، مجيد، "التخطيط الاستراتيجي -عرض نظري وتطبيقي-"، عمان الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2009
11. م.برايسون، جون. "التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات العامة وغير الربحية -دليل عمل لدعم الانجاز المؤسسي واستدامته"، ترجمة عبد الموجود، محمد عزت. ط 1، بيروت لبنان، مكتبة لبنان، 2003
12. ماهر، أحمد "دليل المديرين إلى: التخطيط الاستراتيجي"، ط 1، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2009
13. مجيد الكرخي "التخطيط الإستراتيجي- المبني على النتائج" ، دولة قطر، دار ثقافتي هويتي للنشر والتوزيع
14. محمد سيف الدين فهمي : التخطيط التعليمي، أسسه وأساليبه ومشكلاته، مكتبة الأنجلوا المصرية القاهرة، مصر ، 2000
15. محمد عبد الخالق : التخطيط المدرسي الاستراتيجي ، القاهرة ، الدار العربية للكتاب ، 2011
16. مساعدة، ماجد عبد المهدي "الإدارة الاستراتيجية -مفاهيم_عمليات_حالات تطبيقية-"، ط 1، عمان الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2013

المراجع

17. مصطفى محمود أبو بكر، فهد عبد الله النعيم "الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المنظمات المعاصرة"، دار الجامعة، الإسكندرية، 2008
 18. هاريسون، ديفيد، "الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي"، ترجمة: ناطورية علاء الدين، عمان الأردن، دار زهران للنشر والتوزيع، 2009
 19. هاشم فوزي العبادي، يوسف حجيم الطائي، التعليم العالي من منظور إداري، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2011
- ### المقالات
1. أولاد حيمودة عبد اللطيف، أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة خدمة التعليم العالي، مجلة روافد للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، العدد الأول، ديسمبر 2016
 2. جواد، عباس حسين. حسين، سحر عباس. "أثر التخطيط الاستراتيجي في رضا الزبون وفق فلسفة إدارة الجودة الشاملة -دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكيماوية-"، مجلة أهل البيت، العراق، ع 3
 3. حسين، محمد عوده. حميد، أحمد مجيد "أثر الاختيار في الموارد البشرية لتحقيق أهداف التخطيط الاستراتيجي -دراسة ميدانية لآراء عينة من مدراء فنادق مدينة النجف الاشرف-"، مجلة الإدارة والاقتصاد، ع 74 ، العراق، 2009
 4. سليمة ياسية، تطبيق نظام ل م د كأساس لتحقيق الجودة في التعليم العالي بالجزائر، مجلة البحوث في الحقوق والعلوم السياسية، المجلد 03، العدد 02، جامعة ابن خلدون تيارت، الجزائر، 2018
 5. كحلي عائشة، منى مسغوني، لمياء عماني، حتمية تطبيق ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية و الإدارية، العدد 3 ، ديسمبر 2017
 6. محفوظ عرابي، تبني نظام LMD في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر استجابة للتوجهات العالمية أم ثقافة لتجويد التعليم العالي؟، مجلة الإبداع، جامعة البليدة 0 ، الجزائر، 2018
 7. محمد، صفاء تايه، "مهارات القائد الإداري وأثرها في التخطيط الاستراتيجي -دراسة تطبيقية في كليات جامعة الكوفة-"، أوروک للعلوم الإنسانية، مج 5، ع 2، 2012
 8. هالة عبد الله القادر صبري، جودة التعليم العالي ومعايير الاعتماد الأكاديمي، تجربة التعليم الجامعي الخاص في الأردن، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، العدد الرابع، المجلد الثاني، 2009 ،

المراجع

المذكرات

1. أسماء عميرة، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي-دراسة حالة جامعة جيجل، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة قسنطينة-2012-2013.
2. بلبية محمد، تحديد معايير ضمان الجودة وتأثيرها على الاعتماد الأكاديمي بمؤسسات التعليم العالي : دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص :إدارة المنظمات، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2015-2016.
3. بن عيسى ليلي، أهمية التسيير العمومي الجديد في قطاع التعليم العالي، مذكرة الماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2005-2006.
4. توفيق صراع، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق جودة التعليم العالي، مذكرة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم التسيير، جامعة الجزائر 3 ، 2013-2014.
5. حرنان نجوى، مساهمة إدارة المعرفة في تحسين جودة التعليم العالي، مذكرة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2013-2014
6. حمزة مرادسي، دور جودة التعليم العالي في تعزيز النمو الإقتصادي، مذكرة الماجستير، جامعة الحاج لخضر باتنة، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2013-2014.
7. خالصة فتح الله، إدارة الجودة الشاملة كمدخل للإحداث التطوير التنظيمي في التعليم العالي دراسة حالة المدرسة الوطنية العليا للإحصاء والاقتصاد التطبيقي . ENSSEA ، - ، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر ، 2011-2012.
8. الدجني، اياد علي"دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الاداء المؤسسي -دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية-"، رسالة دكتورا في المناهج وطرائق التدريس ، جامعة دمشق سورية، كلية التربية، 2011.
9. رحمانى راشدة ، "دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين الخدمة العمومية دراسة حالة: الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز -الوكالة التجارية والتقنية دائرة جامعة -الوادي-"، مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص :الإدارة الإستراتيجية ، جامعة محمد خيضر - بسكرة ، 2018، 2019.
10. رحمون فتحي، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير مؤسسات التعليم العالي دراسة ميدانية لجامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، الشعبة : علوم التسيير التخصص : التسيير الاستراتيجي الدولي، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2016-2017.

المراجع

11. زين الدين بروش، يوسف بركان، مشروع تطبيق ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر الواقع والاتفاق ، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، الجامعة الخليجية، البحرين، 04-05 افريل، 2012.
12. سيلان جبران العبيدي، ضمان جودة مخرجات التعليم العالي في إطار حاجات المجتمع، ورقة علمية مقدمة ضمن مؤتمر الثاني عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي، الملائمة بين مخرجات التعليم العالي وحاجات المجتمع في الوطن العربي، بيروت 06-10 ديسمبر 2009.
13. صليحة رقاد، تطبيق نظام الجودة في المؤسسات التعليمية الجزائرية: أفاقه ومعوقات، مذكرة دكتوراه، جامعة سطيف 1 ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، 2013-2014.
14. عادل منصور سليمان لوح. " معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة "، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، غزة، 2007 .
15. عطا الله، سمر رجب، "واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع المقاولات -دراسة ميدانية على شركات المقاولات في قطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2005.
16. قرفة مسعودة ، دور التشخيص الاستراتيجي في تحسين جودة التعليم العالي ، دراسة حالة جامعة محمد خيضر، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر -بسكرة، 2018-.
17. القرني، عبد الخالق محمد مانع، "التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العالي بمحافظة الطائف تصور مقترح"، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط ، قسم الإدارة التربوية والتخطيط،، غزة، فلسطين، 2012 .
18. الكبيسي، محمد عادل حمد، "أثر التخطيط الاستراتيجي في تبني التجارة الإلكترونية على الحصة السوقية- دراسة تطبيقية على شركات البرمجيات المتبنية للتجارة الإلكترونية في الأردن"، رسالة ماجستير في الأعمال الإلكترونية ، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، عمان، الأردن. 2012.
19. لرقط علي، إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر-مبررات والمتطلبات الأساسية، مذكرة الماجستير في علوم التربية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008-2009.
20. ليندة بلحسين، دور أدوات إدارة الجودة في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة مجموعة من الجامعات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص :علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2019-2020.

المراجع

21. محمود أحمد سالم الغوطي. " دور التخطيط الإستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة "، رسالة - ماجستير إدارة تربوية، الجامعة الإسلامية بغزة، شؤون البحث العلمي و الدراسات العليا، كلية التربية، غزة، 2017 .
22. محمود أحمد سالم الغوطي. " دور التخطيط الإستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة "، رسالة ماجستير إدارة تربوية، الجامعة الإسلامية بغزة، شؤون البحث العلمي والدراسات العليا، كلية التربية، غزة، 2017.
23. المدهون، منى ابراهيم خليل، "التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن -دراسة تطبيقية على مركز التدريب المجتمعي وإدارة الأزمات-"، الدبلوم المهني في إدارة منظمات المجتمع المدني، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013.
24. مريم يوسف، أثر رأس المال الفكري على جودة التعليم العالي جامعة باتنة 1 الحاج لخضر نموذجا، أطروحة دكتوراه ل م د، جامعة باتنة، الجزائر، 2015-2016.
25. نسيمه ضيف الله، استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأثره على تحسين جودة العلمية التعليمية دراسة عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه ل م د، جامعة باتنة 4 الحاج لخضر، الجزائر، 2016-2017.
26. نور الدين موسى، إشكالية تمويل التعليم العالي بالجزائر في إطار برنامج الإصلاح خلال الفترة 2000-2009، مذكرة ماجستير جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011-2012.
27. يزيد قادة، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائري، مذكرة الماجستير في علوم التدبير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التدبير، جامعة أبي بكر الصديق، تلمسان، 2011-2012.

الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عمار ثلجي بالأغواط

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم : العلوم السياسية

تخصص : ادارة موارد بشرية

استبيان :

دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير مؤسسات التعليم العالي

ملاحظة 1: بين أيديكم استمارة دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير مؤسسات التعليم العالي ، تستخدم كأحدى أدوات البحث العلمي في إطار إنجاز رسالة تخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية تخصص موارد بشرية نرجو منكم الإجابة على الأسئلة بكل موضوعية ونتعهد بالمحافظة على سرية المعلومات وعدم استعمالها إلا لغرض بحث علمي.

إشراف الدكتور:

- مرزوق مولاي

إعداد الطالب:

- جليخ مبارك

ملاحظة 2: ضع علامة (X) في الخانة المناسبة للإجابة.

الموسم الجامعي: 2020-2021

المحور الاول : خصائص العينة

السؤال رقم 01 يبين خصائص الفئة العمرية

	40-35
	45-40
	45 فأكثر

المحور الثاني: المحور الثاني : هناك مستوى التخطيط الاستراتيجي على مستوى الجامعة.

السؤال رقم 02: هل يتم وضع الخطط الاستراتيجية وفق الأولويات

نعم

احيانا

نادرا

السؤال رقم 03: هل يتم أشراك رؤساء الأقسام في وضع الخطط الاستراتيجية للجامعة ؟

نعم

لا

احيانا

السؤال رقم 04 هل تحاول إدارة الجامعة إيجاد نظام معلوماتي شامل لأغراض التخطيط الاستراتيجي ؟

دائما

لا

احيانا

السؤال رقم 05 هل هناك معرفة احتياجات الأقسام والشعب الإدارية بدقة الخطط الإستراتيجية لمعالجة المشكلات التي تعترضها ؟

☐

نعم

☐

لا

السؤال رقم 06 هل هناك ضرورة لوضع الخطط الإستراتيجية للجامعة في خدمة المجتمع.؟

☐

نعم

☐

لا

السؤال رقم 07: هل يتم وضع الخطط الإستراتيجية وفق الإمكانيات المتاحة للجامعة ؟

☐

نعم

☐

لا

☐

أحيانا

السؤال رقم 08: هل يتم دراسة واقع حال الخطط الموضوعة حالياً لمعرفة المشكلات ونقاط الضعف و وضع الحلول لمعالجتها ؟

☐

نعم

☐

لا

☐

أحيانا

لمحور الثالث: توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتطوير مؤسسات التعليم العالي الجزائرية .؟
السؤال رقم 09: هل يساهم التخطيط الاستراتيجي في تطوير التفكير المؤسسي لدى الادارات العليا والوسطى في جامعة عمار ثليجي باختيارها لأفهل البدائل والخيارات المتاحة؟

☐

نعم

☐

لا

☐

احيانا

السؤال رقم 10 – هل يعمل التخطيط الاستراتيجي على تطوير قرارات لدى الادارات العليا والوسطى في جامعة عمار ثليجي من خلال رفع درجة التنبؤ بالمستقبل؟

☐

نعم

☐

لا

☐

احيانا

السؤال رقم 11: هل يعمل التخطيط الاستراتيجي على تطوير اداء العاملين في جامعة عمار ثليجي من خلال رفع درجة التنبؤ بالمستقبل

☐

نعم

☐

لا

☐

احيانا

☐

نادرا

المحور الرابع: يؤثر التخطيط الاستراتيجي على أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية .
السؤال رقم 12: هل تأخذ الجامعة بعين الاعتبار الظروف التي يمر بها الوسط الجامعي عند صياغة الاهداف ؟

☐	نعم
☐	دائما
☐	احيانا

السؤال رقم 13: هل يسهم التخطيط الاستراتيجي في زيادة التعاون والتنسيق بين الادارات العليا والوسطى في جامعة عمار ثليجي(خصوصا تدفق المعلومات واتخاذ القرارات).؟

☐	نعم
☐	لا
☐	احيانا
☐	نادرا

سؤال رقم 14 : هل يعتبر التخطيط الاستراتيجي ضرورة تلجأ إليه جامعة عمار ثليجي لإيجاد حلول مبتكرة للمشكلات المحتملة مستقبلا.؟

☐	نعم
☐	لا

السؤال رقم 15: هل تتسم الأهداف الاستراتيجية بالموضوعية بحيث تعكس القدرات الحقيقية للجامعة؟

☐	نعم
☐	لا

السؤال رقم 16: هل تتسم الأهداف الاستراتيجية بالمرونة بحيث يمكن تعديلها كلما تغيرت الظروف المحيطة؟

☐

نعم

☐

لا

☐

أحيانا

☐

نادرا

السؤال رقم 17: هل يعمل التخطيط الاستراتيجي على رفع كفاءة وفعالة جامعة عمار ثليجي.

☐

نعم

☐

لا

ملخص الدراسة

على الرغم من أن التخطيط الاستراتيجي أصبح ضرورة للوفاء بمتطلبات العملية الإدارية السليمة في إدارة المؤسسات التعليمية ، إلا أن العمليتين ما زالتا تحتاجان إلى مزاجية لا سيما عند إعداد الخطة الاستراتيجية ، وضرورة مراعاة جميع المعايير التي من شأنها الارتقاء بالأداء وتنظيمه وتحسينه ويهدف البحث إلى الآتي:

- إيجاد العلاقات الارتباطية بين التخطيط الاستراتيجي والتطوير .
 - تقديم رؤيا واضحة لاعتماد التخطيط الاستراتيجي تتناسب مع البيئة الجزائرية لتحقيق التغيير المنشود.
 - التأكيد على دور رسالة المؤسسات الجزائرية للعاملين والمؤسسات نفسها في تحقيق التطور المطلوب.
 - التأكيد على دور التحليل الاستراتيجي في تحقيق التطوير المطلوب.
 - التأكيد على دور الخيار الاستراتيجي في تحقيق التطوير المطلوب.
- كانت نتائج الدراسة

- 1- الاستفادة من مقياس (التخطيط الاستراتيجي) المقدم في البحث الحالي لمعرفة مستوى استخدام التخطيط الاستراتيجي في العمل الإداري في الجامعة .
- 2- التوعية المستمرة بالتعاون مع الإدارة العليا للجامعة في وضع الخطط الإستراتيجية للجامعة لتطوير عملها الإداري وضرورة أشراك رؤساء الأقسام في وضع الخطط الإستراتيجية لتحقيق أهدافها ضمن الوقت المحدد .

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي -التعليم العالي

Absrect

Although strategic planning has become a necessity to meet the requirements of the sound administrative process in the management of educational institutions, the two processes still need to be combined, especially when preparing the strategic plan, and the need to take into account all standards that would improve performance, organize and improve it. The research aims to:

Finding correlations between strategic planning and development.

-Presenting a clear vision for the adoption of strategic planning commensurate with the Algerian environment to achieve the desired change.

-Emphasis on the role of the Algerian institutions' message to the workers and the institutions themselves in achieving the required development.

Emphasis on the role of strategic analysis in achieving the required development.

Emphasis on the role of the strategic option in achieving the required development.

The results of the study were

-1Taking advantage of the scale (strategic planning) presented in the current research to know the level of use of strategic planning in administrative work at the university.

2 - Continuous awareness, in cooperation with the higher management of the university, in developing the university's strategic plans to develop its administrative work, and the need to involve department heads in developing strategic plans to achieve its goals within the specified time.

Keywords: strategic planning, higher education