

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة : علوم تسيير

تخصص: تسيير استراتيجي

عنوان المذكرة

دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق أهداف الجامعة

دراسة حالة: كلية العلوم الإقتصادية، التجارية و علوم التسيير -

جامعة مستغانم

تحت إشراف الأستاذة :

مقداد نادية

من إعداد الطالبة :

مخيس زهرة

لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة مستغانم	أستاذ تعليم عالي	بنشني يوسف
مشرفا و مقررا	جامعة مستغانم	أستاذ محاضر أ	مقداد نادية
مناقشا	جامعة مستغانم	استاذ محاضر ب	دحمان احمد

السنة الجامعية: 2024-2023

الإهداء

زهرة

إلى

كل من علمني حرفا في هذه الدنيا الفانية
روح أبي الزكية الطاهرة
أُمِّي العزيمية

زوجي العزيز وولدي الغالي على قلبي

إخوتي وأخواتي الغاليات العزيزات على قلبي

صديقاتي الحبيبات في الدراسة ** في العمل

جميع أسرة التعليم العالي في الجزائر الحرة الأبية

كل هؤلاء وهؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع

ونسأل الله أن يجعله نبراسا لكل طالب علم

تشكرات

ففي البدايات،

الشكر والحمد لله، جل في علاه، فإنه ينسب الفضل كله في إكمال – والكمال يبقى لله وحده – هذا العمل.

وبعد الحمد لله، فإنني أتوجه إلى أستاذتي الفاضلة الدكتورة زحاف نادية بالشكر والتقدير، وبعدها فالشكر موصول لكل أساتذتي الذين تتلمذت على أيديهم في كل مراحل دراستي حتى أتشرف بالوقوف أمام حضارتكم اليوم.

شكرا
شكرا
زهرة

الفهرس

التشكرات والتقدير

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

المقدمة العامة

أب-ت-
ث-ج

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للإدارة الإستراتيجية

1	تمهيد الفصل
2	المبحث الأول
2	المطلب الأول
2	الفرع الأول
4	الفرع الثاني
6	الفرع الثالث
6	المطلب الثاني
7	الفرع الأول
9	الفرع الثاني
9	الفرع الثالث
11	المطلب الثالث
11	الفرع الأول
12	الفرع الثاني
13	الفرع الثالث
14	المبحث الثاني
15	المطلب الأول
16	المبحث الثالث

17	مفهوم وتعريف المؤسسة الجامعية	المطلب الأول
18	مفهوم المؤسسة الجامعية	الفرع الأول
18	تعريف المؤسسة الجامعي	الفرع الثاني
20	مهام المؤسسة الجامعية	المطلب الثاني
22	الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة الجامعية وخصائصها	المطلب الثالث
22	الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة الجامعية	الفرع الأول
22	خصائص الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة الجامعية	الفرع الثاني
27	أهداف الإدارة الإستراتيجية في الجامعة	المطلب الرابع
28	أهداف الإدارة الإستراتيجية في الجامعة	الفرع الأول
28		خلاصة الفصل
34		خلاصة الفصل
35	الفصل الثاني: الفصل التطبيقي	
	واقع دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق أهداف كلية الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير	
59		تمهيد الفصل
60	معلومات خاصة بالمؤسسة وتحديد هيكلها التنظيمي	المبحث الأول
60	تقديم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .	المطلب الأول
60	لمحة تاريخية عن الكلية	الفرع الأول
61	مهام الكلية	الفرع الثاني
62	الهيكل التنظيمي للكلية ومهام مختلف مصالحها	المطلب الثاني
62	الهيكل التنظيمي للكلية	الفرع الأول

64	مهام مصالح الكلية	الفرع الثاني
68	عينة الدراسة	الفرع الثالث
69	أدوات وأساليب الدراسة الميدانية	الفرع الرابع
69	عرض نتائج الدراسة	المطلب الثاني
69	بيان و تحليل النتائج المتعلقة بالجزء الأول	الفرع الأول
75	اختبار فرضيات الدراسة	الفرع الثالث
76		خلاصة الفصل
77		الخاتمة العامة
78		قائمة المراجع
79		الملخص
80		الملاحق



قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم الجدول
61	التعداد الكلي لموظفي وأساتذة الكلية بعنوان 2024/2023	الجدول رقم: (III-1)
63	الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير	الشكل رقم (III) (1-
70	الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة	جدول رقم(III) - (2
71	تحليل إجابات أفراد العينة على بعد الإستراتيجية	جدول رقم(III) - (3
72	تحليل إجابات أفراد العينة على بعد التكنولوجيا	جدول رقم(III) - (4
72	تحليل إجابات أفراد العينة على بعد الأشخاص	جدول رقم(III) - (5
73	تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات محور الأداء في الكلية	جدول رقم(III) - (6
74	تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات محور دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق أهداف الكلية.	جدول رقم(III) - (7

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
19	المرحلة الأولى القرارات المتعلقة بخطط الخارطة 1/1 الخطة الإستراتيجية المحورية (من خلال اتخاذ القرارات	الشكل (1- I)

المقدمة العامة :

تعتبر الإدارة الإستراتيجية علم وفن يهتم بتشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها حيث تركز على تحقيق التكامل بين وظائف الإدارة وذلك بغرض تحقيق نجاح هذه الأخيرة .

إن التطور الذي شهده العالم اليوم يفرض على المؤسسات تبنى الإدارة الإستراتيجية في تسيير أعمالها التي تساعدها على معرفة وتوقع المستقبل ومع التغيرات المستمرة للبيئة والسريعة وكذلك المنافسة الشديدة بين المؤسسات، فإن الإدارة الإستراتيجية تجعلها تخطط مسبقا كيف تستغل مواردها بوعي أكثر وذلك من أجل تحقيق أهدافها التي سطرته وضمان النمو والبقاء لها، وكذلك تحسين أدائها وتطوير مهاراتها وزيادة الفعالية .

فالإدارة الإستراتيجية إذن لها أهمية كبرى لدى العلماء والباحثين في تطوير التخطيط في المؤسسات لمواكبة التغيير والتجديد وذلك نتيجة العولمة والتكنولوجيا المتطورة التي توصل إليها العالم اليوم .

حيث يتوقف فشل أو نجاح أي مؤسسة على مدى قدرتها على تحقيق رؤيتها و رسالتها وأهدافها، ويتطلب تحقيق هذا في وضع إستراتيجية تتلاءم مع إمكانياتها المتاحة، فعليها قيام بعملية التخطيط الإستراتيجي لمتابعة الإستراتيجية التي تناسب المنظمة و تحقيق التميز، وإدراك للتغيرات الداخلية والخارجية من التهديدات والفرص ومعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف لديها.

مهم جدا وضروري قيام أي مؤسسة سواء كانت تعليمية ، اقتصادية ، خدماتية الخ بعملية بناء وتكوين الإستراتيجية لضمان بقائها ونجاحها وذلك لبلوغ مبتغاها فما يؤكده الواقع العملي أن غالبية المؤسسات تعطي جهدا ووقتا لعملية صياغة وتنفيذ الإستراتيجية ووضع الخطط والبرامج بصورة تصل إلى الملائمة بدرجة توحى بنجاح المؤسسة أيا كان نوعها .

إشكالية الدراسة :

تتمحور إشكالية الدراسة في مدى استخدام مؤسسات التعليم العالي للإدارة الإستراتيجية في تسيير ومواكبة التطور، ولمعرفة ذلك قمنا بدراسة ميدانية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة عبد الحميد بن باديس لولاية مستغانم وبناء على ما تقدم يمكن طرح الإشكالية التالية :

هل تعتمد كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير على الإدارة الإستراتيجية في تحقيق أهدافها ؟

وللإجابة على هذه الإشكالية نحاول تبسيطها من خلال جملة من التساؤلات الفرعية الممكنة :

- 1- ما هي الإدارة الإستراتيجية ؟
- 2- ماذا نعني بدور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق أهداف الكلية؟

3 - هل الإدارة الإستراتيجية ضرورية في الكلية لتسيير شؤونها؟

الفرضيات :

يمكن تلخيصها فيما يلي :

- الإدارة الإستراتيجية هي عبارة عن وضع الخطط طويلة الأجل التي تسهم في تحقيق رؤية المنظمة وتحقيق التميز في مجالها كما تقوم بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة من خلال استعمال نقاط القوة لصالحها واستغلال الفرص المتاحة وكذا مواجهة التهديدات إضافة إلى مراقبة التغيرات البيئية المستمرة لمواجهة التحديات الخارجية .
- الإدارة الإستراتيجية لها دور أساسي في تحقيق التفوق من خلال رسم استراتيجيات مناسبة بالكلية لاتخاذ قرارات إستراتيجية تساهم في تحسين أدائها وتحقيق أهدافها طويلة المدى .
- الإدارة الإستراتيجية في الكلية ضرورية لتحقيق الفعالية في تحسين وتطوير وظائفها وتقييم الأداء بطريقة مستمرة ومنظمة .

حدود الدراسة :

تتبلور حدود الدراسة في الحدود المكانية والحدود الزمنية .

الحدود المكانية : تتمثل في كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير لجامعة عبد الحميد بن باديس بولاية مستغانم،

الحدود الزمنية : من أجل دراسة هذا الموضوع حددنا المدة الزمنية من 2023/11/14 إلى غاية 2023/12/14 لمعرفة مدى تطبيق الكلية للإدارة الإستراتيجية وإمكانية الاعتماد عليها لتسيير شؤونها .

أسباب اختيار الموضوع:

من بين الأسباب التي أدت بي لاختيار هذا الموضوع هي :

- أهمية موضوع الإدارة الإستراتيجية وتطبيقها لدى المؤسسات أو الكليات وضرورة الاهتمام بها من قبلها لتحقيق أهدافها .
- الميل إلى المواضيع المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية .
- سبب شخصي وهو حبي للتعليم وجودته داخل الكلية .
- ارتباطي الوظيفي بالإدارة ومجال تخصصي في علوم التسيير .

أهمية الدراسة : تكمن أهمية البحث في معرفة دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق أهداف الجامعة وما له من أهمية كبيرة في تسهيل مهام القيادات الجامعية ومختلف مصالحها أثناء عملية التسيير ، إضافة إلى تحسين أداء الكلية من أجل البحث والتطوير لمنافسة المؤسسات المتطورة. كما تتجلى أهميته في توفير دراسة معمقة لكل المتطلبات الخاصة بالإدارة الإستراتيجية وذلك لسد النقص الذي تعاني منه ، ولاسيما إعطاء نقطة انطلاق لدراسات معمقة ومكملة لكل جوانبه.

أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى ما يلي :

- معرفة مدى الاهتمام بالتغيرات اللازمة لتطبيق الإستراتيجية في الكلية الجزائرية .
- إبراز أهم النقاط الأساسية للإستراتيجية التي تعتمد عليها .
- إعطاء نظرة عن واقع الإدارة الإستراتيجية في الكلية .
- توعية المؤسسة الجزائرية باعتمادها على الإدارة الإستراتيجية لتحقيق أهدافها وتسهيل أمورها .
- معرفة الواقع الذي تعيشه الجامعة الجزائرية خاصة في الآونة الأخيرة نتيجة لسوء تسيير مرافقها.
- معرفة المستوى التعليمي في المؤسسة الجامعية الجزائرية مع التطور الذي تشهده المؤسسات العالمية، لمواكبة التكنولوجيا المتطورة .
- إيجاد دور الإدارة الإستراتيجية من أجل تحديث جودة التعليم و للتفوق الأكاديمي وبرامج الدراسات العليا.
- معرفة مدى استخدام المؤسسات الجامعية الجزائرية للإدارة الإستراتيجية.

المنهج المتبع في هذه الدراسة :

في إطار القيام بتحليل ومعالجة الإشكالية، وبهدف الوصول ومعرفة الفرضيات المقترحة، استخدمنا في دراستنا هذه المنهج الوصفي التحليلي الذي يتم من خلاله جمع وتحليل البيانات والمعلومات من العينة ومعالجتها بغرض الوصول إلى حلول ممكنة والمكونة للإطار النظري والتطبيقي للموضوع.

❖ الدراسات السابقة :

- 1- **بن علي صونية**، دور التخطيط الاستراتيجي في رفع أداء المؤسسة العمومية ، دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير بولاية مستغانم، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص تسيير إستراتيجي جامعة مستغانم سنة 2018-2019 .

شكالية الدراسة : ما دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسات الجامعية ؟

أهداف هذه الدراسة:

- معرفة واقع الذي تعيشه الجامعة الجزائرية خاصة في الآونة الأخيرة نتيجة لسوء تسيير مرافقها، معرفة مستوى التعليمي في المؤسسة الجامعية الجزائرية مع التطور الذي تشهده المؤسسات العالمية، لمواكبة التكنولوجيا المتطورة .
- إيجاد العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء من أجل تحديث جودة التعليم و للتفوق الأكاديمي وبرامج الدراسات العليا.
- معرفة مدى استخدام المؤسسات الجامعية الجزائرية للتخطيط الإستراتيجي .

نتائج هذه الدراسة:

- يساعد التخطيط الاستراتيجي في اتصال المشترك بين أفرادها، واستخدام رؤية مستقبلية لتحقيق أهدافها.

- المؤسسة تهتم برفع الأداء، وأنها ستبذل كل ما بوسعها الدعم ذلك.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على الأداء لجامعة مستغانم

- يوجد تباين ذو دلالة إحصائية في اتجاهات الإجابات حول واقع التخطيط الاستراتيجي يعزى إلى المستوى الدراسي.

2- جاهمي سفيان و بوطغان أية ، دور الإدارة الإستراتيجية في تكوين الموارد البشرية ، دراسة ميدانية

بكلية 08 ماي 1945 بولاية قالمة، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر

أكاديمي، تخصص تسيير إستراتيجي جامعة قالمة سنة 2020-2021 .

إشكالية الدراسة: ما هو دور الإدارة الإستراتيجية في تكوين الموارد البشرية للمؤسسة ؟

أهداف هذه الدراسة:

- تسليط الضوء على دور الإدارة الإستراتيجية في تكوين الموارد البشرية
نتائج هذه الدراسة:

- تكوين المورد البشري ذو أهمية خاصة بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة ،

-تحسين أداء الأفراد واكتسابهم للمعارف والمهارات لأداء أعمالهم

-تطبيق إستراتيجية التكوين والمتمثلة في تحديد الاحتياجات التكوينية

- تنفيذ و تقييم البرامج التكوينية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة محل الدراسة .

أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة ودراستي :

- التخطيط الاستراتيجي هو جزء فقط من الإدارة الإستراتيجية في الدراسة الأولى أما دراستي فتحدثت عن دور الإدارة الإستراتيجية ككل في تحقيق أهداف الكلية .
- بالنسبة للدور الإدارة الإستراتيجية ففي الدراسة الأولى قد تم تحديده والمتمثل في تحسين الأداء المؤسسي فقط أما دراستي فجملت كل الأهداف التي تترتب عن تطبيق الإدارة الإستراتيجية في الكلية .
- أما في الدراسة الثانية فتم تناول دور الإدارة الإستراتيجية في تكوين المورد البشري في الكلية أما الدراسة الخاصة بي فتحدثت عن دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق جميع الأهداف وليس تحقيق هدف واحد فقط .

أما أوجه التشابه فكل الدراسات تمت في الجامعة و جميعها تناولت دور الإدارة الإستراتيجية .

هيكل الدراسة :

من أجل الوصول إلى الأهداف السالفة الذكر والإجابة على مختلف التساؤلات المطروحة

وانطلاقا من إشكالية الدراسة حيث تم تقسيمه إلى فصلين كما يلي :

في الفصل الأول تم تقديم بعض المفاهيم الأساسية في إطار الإدارة الإستراتيجية حيث تم

تقسيمه إلى ثلاث مباحث في الأولى بحث الأول تم تقديم الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية من

مفهوم، مهام و أساليب وأبعاد . وفي الثانية بحث الثاني تم عرض مستويات الإدارة الإستراتيجية

وأهدافها وذلك بتحديد رؤية ورسالة وأهداف المنظمة، وكذا التطرق إلى التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية، أما في البحث الثالث تم التركيز على التعريف بالمؤسسة الجامعية وتحديد مهامها .

أما في الفصل الثاني فسيتم فيه دراسة حالة لواقع دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق أهداف كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير لجامعة عبد الحميد بن باديس لولاية مستغانم، من خلال مبحث واحد الذي يمثل لنا معلومات خاصة بالمؤسسة وتحديد هيكلها التنظيمي والذي ينقسم بدوره إلى مطلبين حيث في المطلب الأول تم التعريف بالكلية ، أما في المطلب الثاني فقمنا ببيان و تحليل نتائج الدراسة الميدانية للكلية وتقييم ما جاء في النموذج .

وفي الأخير تختم بخاتمة العامة، تعرض فيها أهم النتائج التي تحصلنا عليها خلال تحليلنا للمعطيات والبيانات.

الفصل الأول

تمهيد :

إن التغيرات السريعة والديناميكية الشديدة التي يعيشها المحيط بالإضافة إلى وجود بيئة تنافسية شرسة يجعل استمرارية المؤسسات أو نموها وتوسعها مرتبط إلى حد أقصى بمدى تكيفها مع هذا المحيط، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال تبني أساليب إدارية علمية وفعالة، من أبرز المفاهيم الإدارية المعاصرة للإدارة الاستراتيجية التي تعد بوصفها تطورا هاما في الفكر الإداري بصفة عامة والفكر الاستراتيجي بصفة خاصة للمؤسسات وهي عملية تحديد الأهداف، الغايات، القيم، رسالة ورؤية المؤسسات ككل في ظل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، إذ لها أهمية كبرى في المنظمة، لكنه توجد هناك مجموعة من التحديات الخارجية والداخلية التي تعيق تحقيق أهدافها.

كما يعتبر تمكين العاملين أحد الأساليب الحديثة في التسيير، والذي يهتم بالعاملين خاصة إذا تم إعطائهم

الحرية والاستقلالية في أداء العمل وإشراكهم في اتخاذ القرارات، حيث يعود الفضل في ظهوره إلى تحول الاهتمام من نموذج المؤسسة الأمرة والمتحكمة إلى المؤسسة المتمكنة، وذلك بغرض البحث عن طرق أفضل الارتقاء بأداء مواردها البشرية وتطويرها باستمرار، حيث ألزم التعامل مع المشكلات والتحديات التي فرضتها المتغيرات البيئية للمؤسسات، وتقدم لإيجاد حل للمشكلات وعراقيل المؤسسات دون الرجوع إلى المسؤول المباشر أي يضمن ويكسب رضا العاملين. وعليه سنتناول في هذا الفصل الأول الإطار النظري والدراسات السابقة، حيث قسم إلى مبحثين بحيث يتناول المبحث الأول الإطار المفاهيمي للإدارة الاستراتيجية وتمكين العاملين، أما المبحث الثاني سيتم من خلاله التطرق إلى الدراسات السابقة التي تناولت كل من إدارة الاستراتيجية وتمكين العاملين سواء الدراسات باللغة العربية وباللغة الأجنبية.

ومن هذا المنطلق يتناول هذا الفصل الإطار المفاهيمي للإدارة الاستراتيجية حيث سنتناول فيه :

المبحث الأول: ماهية الإدارة الاستراتيجية .

المبحث الثاني: مستويات وأهداف الإدارة الاستراتيجية .

المبحث الثالث: المؤسسة الجامعية .

المبحث الأول : ماهية الإدارة الاستراتيجية

إن التفكير المستقبلي بالمنظمة وتحليل المتغيرات البيئية الحاسمة والمؤثرة في عملياتها جوهر الإدارة الإستراتيجية وتمكين العاملين الذي نتج عنه الاهتمام الكبير بالموارد البشري داخل المؤسسات بمختلف أنواعها . وعليه سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الإدارة الإستراتيجية، تعريفها ، التطور التاريخي لها ، مهامها وأساليبها وأبعادها .

المطلب الأول: المفهوم، التعريف والتطور التاريخي للإستراتيجية

الفرع الأول: مفهوم الإستراتيجية

انشغل الإنسان بمسألة إعطاء تعريف للأشياء التي يتعامل بها منذ أقدم العصور . وبالتأكيد أن حقل الإستراتيجية كنشاط إنساني لا يمكن أن يحمل تعريف واحد فقط .

والحقيقة فان مفهومها هي: كلمة قد تم استخدامها منذ أزمنة سحيقة في القدم حيث استخدمت في الصين وفي وادي النيل ووادي الرافدين إلى جانب استخداماتها المتعددة في الحضارة اليونانية.¹

الفرع الثاني: تعريف الإستراتيجية

ومن الواضح تقديم أكثر من تعريف للإستراتيجية سيساعدنا على السير في هذا الطريق الصعب. وضمن هذا التصور سوف نقدم هنا خمسة تعاريف للإستراتيجية يعكس كل منها وجهة نظر معينة وهي كما يلي :

1-1 الإستراتيجية كخطة strategy as plan : ومن خلالها يتم التصور أن الإستراتيجية كبيرة وشاملة ومتكاملة وموحدة والى غير ذلك من الخصائص ونعتقد أننا لو سألنا أي شخص يعمل في الحقل الاستراتيجي عن المقصود بالإستراتيجية لأجاب أنها خطة .أنها نوع من الأعمال التي أعدت بشكل واعي ومقصود intended وهي بمثابة أدلة إرشادية تقدينا في التعامل مع موقف معين . أنها نوع من التصور الذهني الذي يسبق التنفيذ. وهناك الكثير من الكتاب الذين عرفوا الإستراتيجية في هذا الإطار . ففي الإدارة هي بمثابة خطة موحدة وشاملة ومتكاملة يتم صياغتها من أجل التأكد أن أهداف الشركة سيتم تحقيقها وحتى أننا نجد بعض القواميس تعرف الإستراتيجية بأنها خطة أو طريقة أو سلسلة من المحاولات الرامية الى الحصول على أهداف أو نتائج معينة .

ووفقا لهذا الطرح تمتلك الإستراتيجية خاصيتين أساسيتين هما:

- أن الإستراتيجية يتم إعدادها بشكل يسبق عملية التنفيذ
- والثاني أن الإستراتيجية يتم إعدادها بشكل واعي من أجل تحقيق هدف معين²

¹ مؤيد سعيد السالم، الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية ، دار الكتاب الجامعي ، دولة الإمارات العربية المتحدة- الجمهورية اللبنانية ، 2016 ، ص 21

2-1 الإستراتيجية كخدعة Strategy as poly: كما يمكن النظر إلى الإستراتيجية على أنها خدعة أو مناورة مقصودة أعدتها المنظمة من أجل تحقيق الفوز على الأعداء أو المنافسين. فقد تلجأ الشركة إلى التهديد أو الوعيد بأنها سوف توسع من نشاطها في سوق توسع من نشاطها في سوق الحالية من أجل إحباط عزيمة المنافسين في عدم إنشاء مصنع في السوق الذي تخدمه المنظمة . تكون الإستراتيجية الحقيقية هي التهديد وليس التوسع في حد ذاته وهي بهذا المفهوم ليست سوى خدعة تمارسها المنظمة . وللحقيقة فان عالم الإستراتيجية مايكل بورتر استخدم هذا المفهوم في كتابه " أكثر من كتاب . فقد أشار إليه في كتابه " استراتيجيات التنافس " competitive strategies " عندما تكلم عن ما يسمى بإشارات السوق وتلميحات الشركة وأثر ذلك على تحركات المنافسين كما خصص فصلا شيقا في كتابة الميزة التنافسية Competitive Advantage عند حديثه عن الاستراتيجيات الدفاعية Competitive Strategies .

3-1 الإستراتيجية كنمط Strategy as pattern: ووفقا لهذه الرؤية فان تعريف الإستراتيجية على أنها مجرد خطة هو تعريف ناقص وأنا في حاجة إلى تضمين التعريف ماله علاقة بالسلوك الناتج عن هذا التصور . لذلك نجد البعض يعرف الإستراتيجية على أنها نمط أو مجموعة من القرارات والتصرفات التي يأخذها المدراء لزيادة أداء الشركة في المستقبل . ونفهم من هذه التعريفات أن الإستراتيجية ممكن أنتكون خطة أو مجرد نمط معين من السلوك المتناغم وأن كل من هذين المجالين مستقل عن الآخر . فالخطة قد لا تتحقق بينما النمط السلوكي قد يظهر من الميدان من دون أن يكون لدينا عنه أي تصور مسبق . لذلك نجد أن منتزيرج و واترز يعرفان الإستراتيجية وفقا لهذا المدخل على أنه نمط أو نموذج معين يعبر عن تدفق القرارات أو التصرفات سواء كان هذا النمط نتاجا لاستراتيجيات مقصودة – أو مخططة – أو نتاجا لاستراتيجيات غير مقصودة – أو غير مخططة أو طارئة .

4-1 الإستراتيجية كموقف Strategy as a position: يتم التعامل مع الإستراتيجية على أساس أنها موقف معين يتعين على المنظمة اتخاذه إزاء البيئة التي تعمل فيها . أي أن الإستراتيجية هنا وسيلة لتحديد موقف المنظمة في البيئة وبهذا التصور تكون الإستراتيجية بمثابة قوى وسيطة أو بمثابة عملية مقابلة بين المنظمة وبيئتها الخارجية وكيف يمكنها تحدي موقفها في البيئة . وبالإمكان تقديم بعض التعريفات التي تعكس هذا التوجه :

- الإستراتيجية هي استخدام للموارد المختلفة بطريقة تمكن المنظمة من التغلب على منافسيها .
- الإستراتيجية هي استحداث مواقف مربحة اقتصاديا واستكشاف الطرق الكفيلة باستمرارية هذه المواقف .

4-1 الإستراتيجية كمنظور Strategy as a perspective :إذا كان التعريف السابق للإستراتيجية ينظر إلى خارج المنظمة باحثاً عن كيفية تحديد موقع المنظمة فإنه لازال لدينا بعض من ينظر إلى الإستراتيجية على أنها شأن داخلي ، شيء يتم داخل المنظمة . وبصورة أكثر دقة فإن الإستراتيجية موجودة في عقول الاستراتيجيين وبالتالي يمكن التعامل معها على أنها منظور معين راسخ في ذهن الاستراتيجيين و بموجبه يتم إدراك العالم المحيط به بطريقة معينة . والإستراتيجية وفقاً لهذه النظرة بالنسبة للمنظمة شبيهة بالشخصية بالنسبة للفرد ويعد فيليب سليزنك philip selznick أحد أبرز العلماء الذين تكلموا عن الإستراتيجية ضمن هذا التصور . فهو ينظر إلى الإستراتيجية على أنها مفهوم محدد يستقر في ذهن الاستراتيجي . ومن المهم الإشارة هنا إلى أن الإستراتيجية وفق هذا المنظور هي شيء يشترك فيه جميع العاملين في المنظمة من خلال مقاصدهم أو بواسطة أفعالهم . وللحقيقة فإن الحديث عن الإستراتيجية بهذا الأسلوب يأخذنا إلى عالم من التفكير الجمعي الذي يتحد فيه الأفراد العاملين في المنظمة بأفكارهم المشتركة أو بأفعالهم في مواقع العمل .

إن التعريفات الخمسة المرتبطة بالإستراتيجية (الخطة والخذعة والموقف والنمط والمنظور) ترتبط مع بعضها البعض بقوة ولا نستطيع تفصيل أي منه عن البقية الباقية . صحيح أن بالإمكان أن تتنافس هذه التعريفات مع بعضها البعض لكنها متوازنة فيما بينها فليس كل الخطط تصبح أنماطاً سلوكية تماماً مثلها يصح القول أنه ليس كل الأنماط السلوكية تقود إلى وضع وتطوير الخطط . ما نريد قوله هنا أن الاستراتيجيات قد تكون مخططة (أي مقصودة) ومعتمدة بشكل رسمي لكم هذا لا يمكن من ظهور استراتيجيات طارئة غير مخطط لها مسبقاً وإنما هي استجابة لظروف غير متوقعة . وفي الحياة العملية ممكناً جداً أن نجد أغلب الاستراتيجيات هي مزيج من الاستراتيجيات المخططة وغير مخططة .

أما التعامل مع الإستراتيجية كنمط سلوكي فهذا يدعونا إلى إعطاء تركيز أكثر على الجوانب التفاعلية الحاصلة في المنظمة وبينها وبين البيئة التي تتعامل معها . حقا لقد قدم لنا مفهوم الإستراتيجية كنمط مجالاً جديداً مهماً في المنظمة وهو التقارب والانسجام في السلوك وأساليب تشكيله ومصادره . من جهة أخرى زكماً رأينا فإن النظر إلى الإستراتيجية على أنها موقف يحفزنا نحو النظر إلى المنظمة في إطار البيئة التنافسية وكيف تحدد موقفها وتحمي نفسها من أجل مواجهة المنافسين أو العمل على تجنبهم أو القضاء عليهم .³

ختاماً إن الإستراتيجية ليست مجرد فكرة خاصة بكيفية التعامل مع الأعداء أو المنافسين أو الأسواق ، ولكنها أيضاً أحد أدوات التنظيمية المهمة التي تنصرف إلى الإدراك والتصرف الجمعي في المنظمة . ولاشك أن استيعاب القارئ لهذا التباين في التعريفات الخاصة بالإستراتيجية سيساعد على تفهم الإدارة الإستراتيجية بشكل أفضل .⁴

³ مؤيد سعيد السالم، الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية ، دار الكتاب الجامعي ، دولة الإمارات العربية المتحدة- الجمهورية اللبنانية ، 2016 ،ص 23

⁴ مؤيد سعيد السالم، الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية ، دار الكتاب الجامعي ، دولة الإمارات العربية المتحدة- الجمهورية اللبنانية ، 2016 ،ص 24

الفرع الثالث: التطور التاريخي للإستراتيجية

إن مفهوم مصطلح (الإستراتيجية) قديما في التراث الفكري للبشرية ، ففي الحضارة اليونانية القديمة اشتقت كلمة الإستراتيجية من الكلمة اليونانية STRRAT EGOLE التي تعني علم الجنرال وتفيد الاستخدامات المحددة لهذه الكلمة في تلك الفترة التاريخية إلى أن كلمة جنرال تصف شخصية مكونة من ثلاث أبعاد :⁵

- 1- **البعد الأول :** الجنرال هو الشخص الذي يتصرف بصورة حازمة حيث أن الوصف الوظيفي لدوره هو اختيار الطريق الأنسب الواعد بتحقيق ميزة تنافسية من نوع ما .
- 2- **البعد الثاني :** الجنرال هو ذلك الشخص الذي يتصرف وهو يعلم أنه ليس في فراغ وأن قوى أخرى في المسرح الأوسع حوله بطرقته في التصرف واتخاذ القرارات، وتمارس بالتالي ضغوطا على النتائج التي يسعى إلى تحقيقها .
- 3- **البعد الثالث :** الجنرال هو ذلك الشخص الذي يمتلك حسا عميقا بالزمن ، يدرس خطته وتحركاته الإستراتيجية بعمق وينفذها في أوقاتها المناسبة .

والإستراتيجية لفظ أستخدم منذ عدة قرون في العمليات الحربية ، ويمكن تحديد مراحلها الرئيسية التي أثرت في الإدارة الإستراتيجية ونفذتها في بيئة العمل عن طريق التعرف على مسار تطورها ، ففي عام 1951 م بدأ تنفيذ مصطلح الإستراتيجية في بيئة الأعمال وتحديدًا عندما أشار أحد المفكرين إلى طبيعة الإستراتيجية وأهميتها في عملية التخطيط للمشروعات ، وفي ستينيات القرن العشرين للميلاد حرص مجموعة من المفكرين على صياغة وإعداد القوائم الرئيسية للتخطيط الإستراتيجي ، عن طريق معرفة الحاجة إلى مزج الموارد مع فرص العمل .

في مرحلة الثمانينات أسس المفكر بورتر نموذجًا إستراتيجيًا جديدًا ، ونشره في كتابه الذي اعتمدت فكرته على هيكلية الصناعة ، حيث تساهم في تحديد المنافسة وتضع أسلوبًا لدراسة السلوك الخاص بمنشآت الأعمال ، وأطلق بورتر اسم القوى الخمسة على كافة العوامل المكونة لهذه الهيكلية والتي تساعد على تحديد نسبة الربحية الخاصة بالصناعة ، وتدرس تأثيرها على الأرباح الناتجة عن إستراتيجيات العمل ، أما في مطلع التسعينيات من القرن العشرين ميلادي ظهرت مصطلحات جديدة في هذا المجال ، مثل مصفوفة القرارات .

المطلب الثاني: المفهوم ، التعريف والتطور التاريخي للإدارة الإستراتيجية

الفرع الأول : مفهوم الإدارة الإستراتيجية

الإدارة الإستراتيجية هي مفهوم أساسي يمثل عملية حاسمة في إدارة أي منظمة أو شركة ، حيث تعتبر هذه العملية متكاملة ودقيقة تستند إلى تحليل دقيق لعدة جوانب تؤثر على مسار المنظمة ، وتتضمن الخطوات الرئيسية للإدارة الإستراتيجية : تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمة .

⁵ مجلة، نشأة مفهوم الإدارة الإستراتيجية ، تاريخ النشر 1 نوفمبر 2023.

فيما يتعلق بالبيئة الداخلية : تركز الإدارة الإستراتيجية على فهم نقاط القوة والضعف في المنظمة ، بحيث يتعين تحديد الموارد المتاحة واستغلالها بأقصى كفاءة بالإضافة إلى تحديد الأهداف الإستراتيجية الرئيسية التي ترغب المنظمة في تحقيقها ، وهذه العمليات تساعد على تحديد الاتجاه العام الذي يجب أن تسلكه المنظمة وتوجيه الجهود نحو تحقيق هذه الأهداف .

أما بالنسبة للبيئة الخارجية : فيتوجب على الإدارة الإستراتيجية دراسة المنافسين وتحليل العوامل الخارجية التي قد تؤثر إيجابا أو سلبا على أداء المنظومة : ويمكن أن تشمل هذه العوامل : التغيرات في السوق ، التكنولوجيا ، التشريعات ؟ ، الاتجاهات الاجتماعية ، السياسات الحكومية ، العوامل البيئية وغيرها . من خلال فهم هذه البيئة الخارجية ، يمكن للمنظمة تطوير استراتيجيات تساعد في التكيف مع هذه العوامل والاستفادة منها .

تجمع الإدارة الإستراتيجية بين هذين الجانبين الداخلي والخارجي للمنظمة لاتخاذ قرارات إستراتيجية تساهم في تحسين أدائها وتحقيق أهدافها طويلة المدى ، بالإضافة إلى ذلك تشمل الإدارة الإستراتيجية وضع الخطط طويلة الأجل التي تسهم في تحقيق رؤية المنظمة وتحقيق التميز في مجالها .

الفرع الثاني : تعريف الإدارة الإستراتيجية

الإدارة الإستراتيجية بمعناها العلمي هي حقل جديد في مجال إدارة أعمال ولكنه حقل على درجة كبيرة من الأهمية . قدمت فيه تعريفات عديدة عكست أهمية هذا الحقل في صنع نجاح المنظمات على اختلاف أنواعها و أحجامها . إن الوصول إلى تعريف واحد متفق عليه لمعنى الإدارة الإستراتيجية يعتبر أمرا صعب المنال كما هو الحال تقريبا في سائر العلوم الاجتماعية بصفة عامة والإدارية بصفة خاصة وسوف نقدم هنا بعض التعريفات التي قدمت على امتداد الخمسين سنة الماضية .

1- يعرف محمد هاني محمد الإدارة الإستراتيجية بأنها : مجموعة من القرارات والنظم الإدارية التي تحدد رؤية ورسالة المنظمة Mission & Vision في الأجل الطويل في ضوء ميزتها التنافسية Advantage & Competitive

وتسعى نحو تنفيذها من خلال دراسة ومتابعة وتقييم الفرص والتهديدات البيئية Threats & Opportunities وعلاقتها بالقوة والضعف التنظيمي Strengths & Weaknesses وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة Stakeholders.

2- تعريف محمد عبد الوهاب حسن عثماوي للإدارة الإستراتيجية : هي عملية نظامية حركية متراكبة،

بكل الأمور والجوانب ذات العلاقة بالمؤسسة داخلها وخارجها، ماضيها وحاضرها ومستقبلها في الأجل الطويل

والمتوسط والقصير وتتعامل معها وفق مدخل النظم لرؤية الأمور على حقيقتها، بما لها وما عليها، وترتيب كافة

الجهود لإيجاد وتنمية الإمكانيات والموارد اللازمة لتحقيق الطموحات والأهداف التي تم صياغتها وفق الأسس

والضوابط المهنية الرشيدة لتحديد رسالة المؤسسة وأهدافها.

3- كما يعرفها **ظاهر محسن منصور الغالبي** بأنها: الإطار الذي يحوي الإستراتيجية ويعمل على تحقيقها لخدمة مصلحة المنظمة، أي أنها عملية متتابعة و تدير رسالة المنظمة وتحدد علاقة المنظمة مع بيئتها، كما تتمثل في تنفيذ و تحقيق الرسالة التي تعد السبب الحقيقي لوجودها وغرضها الأساسي الذي وجدت من أجله، وتصف عملية صياغة وتنفيذ الخطط والأعمال المتعلقة بالقضايا الجوهرية والشاملة ذات الأهمية المستمرة للمنظمة ككيان، وهي مجموعة من القرارات والإجراءات التي تؤدي إلى بناء إستراتيجيات كفاءة، وتؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة³.

4- **عرف أنسوف** : الإدارة الإستراتيجية بأنها تصور المنظمة لعلاقتها المتوقعة مع بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة والغايات التي يجب أن تحققها⁶.

5- وهناك الذي يرى أن الإدارة الإستراتيجية هي العملية التي تستهدف انجاز رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه علاقة المنظمة مع بيئتها.

6- ويعرفها أبو قحف على أنها " سلسلة متصلة من القرارات والتصرفات التي تؤدي إلى تنمية أو تكوين إستراتيجية / إستراتيجيات فعالة تساعد في تحقيق أهداف المنظمة "

7- الإدارة الإستراتيجية هي : فن وعلم وصياغة، تنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المختلفة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها⁷.

الإدارة الإستراتيجية هي مجموعة من القرارات والتصرفات الإدارية التي تحدد أداء المنظمة في الأمد الطويل.

➤ ومن الواضح لنا أن مصطلح الإدارة الإستراتيجية أكثر شيوعاً على مستوى الجامعات ومعاهد البحوث العلمية مع العلم أن الإدارة الإستراتيجية قد تستخدم أحياناً للإشارة إلى الصياغة الإستراتيجية والتنفيذ.

⁶ مؤيد سعيد السالم، الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية، دار الكتاب الجامعي، دولة الإمارات العربية المتحدة- الجمهورية اللبنانية، 2016، ص 25

⁷ عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، دولة عمان الأردن، 2004، ص 33، 34.

ومن خلال ما سبق يمكن أن نعرف الإدارة الاستراتيجية على أنها: تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة وتصميم رسالتها على المدى البعيد وتحديد علاقتها المتوقعة مع بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها ونقاط القوة والضعف المميزة لها ، وذلك يهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها بأساليب تضمن ديمومة نجاح المنظمة في السوق التنافسي .

الفرع الثالث : التطور التاريخي للإدارة الإستراتيجية

لقد أوضحت أن جذور مصطلح " الإستراتيجية " يعود 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 على أنه يعني " فن القيادة أو الإدارة "

فالإستراتيجية هي تعبير فني عن مهارة الإدارة والتخطيط، أو هي الوسائل العملية التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة .

ويبدو أن تطبيق مفهوم الإستراتيجية في ميدان الأعمال ظهر بصورة واضحة في سنة 1901 عندما أشار Newman إلى طبيعة و أهمية الإستراتيجية في التخطيط للمشروع.

وفي الستينات من القرن الماضي وضع كل من :

Andrews Christiansem and ansorr الأسس الرئيسية لمفهوم التخطيط الاستراتيجي وذلك بتحديد الحاجة الى مزج ومقابلة فرص الأعمال مع الموارد التنظيمية ، ويمثل العمل الرائد للاقتصادي Kenneth R.Andrews في كتابه The Concept Of Corporate strategy مكانة بارزة في تشكيل حقل الإدارة الإستراتيجية. في هذا الكتاب عرف المؤلف الإستراتيجية على أنها مماثلة بين ما تستطيع المنظمة عمله أي تحديد عناصر (القوة والضعف) وما يجب أن تفعله (الفرض والتهديدات البيئية) .

وقد استخدم Andrews المدخل المعروف الذي يتكون من عدد من العمليات ذات الخطوط الواضحة والنتائج المترابطة ، مثل التحليل البيئي، اختيار الإستراتيجية ، تطبيق الإستراتيجية .

إن جوهر هذا الفكر الإداري (الذي يعرف بمدرسة التصميم أو مدرسة المطابقة) Fit school Design school هو النظر إلى الإستراتيجية باعتبارها محور امتزاج القدرات التنظيمية والفرص في داخل البيئة التنافسية.

وفي الغالب يستخدم تحليل SWOT وهو تحليل عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات لتحقيق هذا الغرض ، مجموعة من الباحثين ساهموا في جميعها في إنضاج وتطوير مدرسة التصميم ، وتطوير الإدارة الإستراتيجية نظريا وتطبيقا .

وفي هذه السياق ظهرت نماذج تحليل محفظة الأعمال وفي مقدمتها مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية BCG مصفوفة شركة جنرال ايليكتريك (GE) وقد احتل نموذج Andrews مكانا

متميزاً منذ البداية إلا أنه لم يقدم إلا أضعافاً قليلة حول كيفية تقسيم عناصر المعادلة أنفة الذكر بصورة انتظامية ، كما لم تعد نماذج تحليل محفظة الأعمال وغيرها من أدوات التحليلية كافية في مواجهة تعقيدات بيئة الأعمال المتغيرة والمشاركة في مطالبها وتحدياتها .

وقد ظهرت العديد من الكتابات ، والكثير من النماذج ، والمهم فيها النموذج الذي يؤكد أن : هيكل الصناعة هو الذي يحدد حالة المنافسين داخلها ، ويضع سياقاً لسلوك الشركات (استراتيجياتها) . وتوجد في داخل الصناعة قوى أو عوامل هيكلية أطلق عليها PORTER (العوامل الخمسة) التي تحدد معدل ربحية الصناعة ، ولها تأثير بالغ في الأرباح المتحققة لاستراتيجيات الأعمال المشتركة .

واهتم PORTER بتحليل الميزة التنافسية الإستراتيجية ومكوناتها ، والاستراتيجيات التنافسية التي تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية مؤكدة ومتواصلة وذلك في سياق تحليل هيكل الصناعة ودراسة الظاهرة على المستوى الصناعي وقد انشغل باحثون آخرون في البحث عن كيفية معينة لامتلاك توليفة من العناصر التي يمكنها أن تشكل ميزة تنافسية إستراتيجية مثلما انشغل آخرون في اختيار نموذج PORTER وتحديد درجة مصداقية الاستراتيجيات التي كشف عنها .

لكن مع بداية عقد التسعينيات من القرن العشرين ظهرت مفاهيم جديدة مثل :

- مفهوم الكفاءة المحورية.
- المنافسة على القدرات.
- مدخل الموارد .⁸

وغيرها والتي غيرت اتجاه تطبيق استراتيجيات الأعمال من خلال تركيزها على المهارات والموارد المنتظمة وعلى كفاءة الإدارة في إدارة وتوجيه الموارد .

وكان انبثاق نظرية المواد محاولة أخرى للمساعدة في ربط المداخل التي تبدو إلى حد ما متباعدة ، وذلك في التسوية الكاملة مع النموذج الأصلي الذي قدمه Andrews . لعملية الإدارة الإستراتيجية ، وللمنهجية العملية لصنع وتطبيق استراتيجيات الأعمال .

باختصار يرتكز مدخل الموارد على التقييم الدقيق للموارد والقدرات التنظيمية باعتبارها قلب الميزة التنافسية والموقع التنافسي للمنظمة وذلك في ضوء تأثير عوامل أساسية هي :

- الطلب .
- الندرة.
- والملائمة .

⁸ عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الطبعة الأولى ، دولة عمان الأردن ، 2004 ، ص 35،36.

من ناحية أخرى يلاحظ وجود اتجاه متزايد عند العلماء والباحثين في ميدان الإدارة الاستراتيجية بإعطاء مزيد من الاهتمام لعمليات تطبيق الإستراتيجية بكفاءة وفعالية باعتبار أن تطبيق الإستراتيجية يكون في معظم الأحيان أكثر صعوبة من صياغتها .

ومن الطبيعي أن هذا الانشغال الكبير بتطبيق الإستراتيجية على مختلف مستوياتها يرتبط بالتغيرات الديناميكية ذات السرعة الهائلة في بيئة الأعمال و كيفية مواجهتها .

إن الاهتمام بفعالية الإدارة الإستراتيجية وكفاءة تطبيق إستراتيجية الأعمال يهدف إلى وضع عمليات الإدارة الإستراتيجية في الوقت الحقيقي للعمل الإداري .

لذلك ظهرت أدوات جديدة مثل :

- إعادة هندسة العمليات
- إعادة هندسة المؤسسة
- الإدارة النوعية الشاملة .

هو لضمان فريد من الفعالية للإدارة الإستراتيجية ولتوفير أدوات جديدة في التحليل والاختيار الاستراتيجي كما تسلط هذه المداخل الضوء على ضرورة وأهمية إعادة النظر باستمرار في العلاقة البيئية التحتية للمنظمة مع البنيان القومي الخاص بثقافة المنظمة .

والمناخ التنظيمي السائد في سياق التطبيق الفعال للإستراتيجية في مختلف مستوياتها .

ونستطيع القول أن أساسيات النموذج الأصلي للإدارة الإستراتيجية لا يزال يعمل في الواقع ، وأن التطوير الذي حصل في مفهوم الإدارة الإستراتيجية وان كان يرتبط إلى حد ما بتطور مفهوم و أدوات تطبيق وظيفة التخطيط وتطوير هذه الوظيفة إلى تخطيط استراتيجي وتطوير التخطيط الاستراتيجي إلى مفهوم الإدارة الإستراتيجية .

فإن الفكر الاستراتيجي الإداري مثل أيضا تطور الجهود النظرية والتطبيقية لتحسين نموذج الإدارة الإستراتيجية ، سواء من خلال تقديم أدوات تحليلية جديدة أو إعادة صياغة النموذج من جديد في كل مرحلة إستراتيجية لمتغيرات بيئية الأعمال وتلبية الحاجات الجديدة والملحة للإدارة العليا .

إن استيعاب تطور الأحوال في الإدارة الإستراتيجية وفي مسار أوضاع المنظمات التي تطبقها :
يؤشر إلى أن :

- مفهوم الإدارة الإستراتيجية لا يزال في مرحلة نضج وتطوير مستمر بالرغم من الفترة الطويلة نسبيا لظهور هذا التخصص وتطبيقه من قبل منظمات الأعمال . وبيوت الخبرة ،ومراكز الاستشارات الإدارية والدراسات التطبيقية الكبيرة .
- الإدارة الإستراتيجية لا تقدم لنا نموذجا معياريا محددًا ، وإنما بنية منهجية متطورة أو صيغ نهائية، أو حلول جاهزة .

• ما تقدمه الإدارة الإستراتيجية هو تكوين البصيرة والقدرة على التفكير والتحليل الاستراتيجي ، وضع القرارات الإستراتيجية في مرحلة استكشاف للحاضر والمستقبل ، وخلق هذا المستقبل والتأثير فيه للتأكد من فرص البقاء ، والنمو والتوسع في ميدان الأعمال . وهذه المؤشرات هي التي توضح لنا ، سبب تعدد نماذج الإدارة الإستراتيجية.⁹

المطلب الثالث : مهام ، أساليب و أبعاد الإدارة الإستراتيجية

الفرع الأول : مهام الإدارة الإستراتيجية

هناك عدة مهام للإدارة الإستراتيجية الخاصة بأي منظمة والتي استخلصها Robinson & Pearce وهي كالآتي :

- ✓ صياغة مهمة أو رسالة المنظمة ، والتي تتضمن عبارات عامة تعكس غرضها الرئيسي وفلسفتها و أهدافها .
- ✓ تنمية صورة للمنظمة والتي تظهر ظروفها وقدراتها ومواردها الداخلية .
- ✓ تقييم البيئة الخارجية للمنظمة، بما تتضمنه من قوى ومتغيرات تسود بيئتها العامة أو تلك التي تسود بيئتها التنافسية .
- ✓ تحليل البدائل الإستراتيجية، من خلال محاولة إحداث التوافق بين مواردها والظروف السائدة في البيئة الخارجية .
- ✓ تحديد أكثر البدائل الإستراتيجية، من حيث الجاذبية في ضوء رسالة المنظمة ومواردها وظروفها البيئية.
- ✓ اختيار مجموعة من الأهداف طويلة الأجل والاستراتيجيات العامة ، التي يمكن أن تساعد في تحقيق أكثر الفرص جاذبية .
- ✓ تحديد الأهداف السنوية والاستراتيجيات قصيرة الأجل ، والتي تتسق مع الأهداف طويلة الأجل والاستراتيجيات العامة .
- ✓ تنفيذ الخيارات الإستراتيجية، من خلال تخصيص الموارد مع مراعاة الأبعاد الخاصة بالمهام والأفراد والهيكل والتكنولوجيا و أنظمة الحفز.
- ✓ تقييم مدى نجاح العملية الإستراتيجية، والاستفادة بالمعلومات المتولدة في زيادة فعالية القرارات الإستراتيجية المستقبلية.¹⁰

الفرع الثاني : أساليب الإدارة الإستراتيجية

هناك عدة أساليب خاصة بالإدارة الإستراتيجية تتمثل في :

⁹ عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الطبعة الأولى ، دولة عمان الأردن ، 2004 ، ص 37.

¹⁰ المجلة القانونية والإدارية ، الصادرة عن مكتب النشاشيبي للحمامة والاستشارات القانونية والإدارية ، رئيس التحرير أ عصمت النشاشيبي .

أولاً: تقييم المشروع وتحليله

من المهم تقييم المشروع من بدايته الى نهايته لتحقيق الإدارة الإستراتيجية ، حيث يساهم هذا التقييم في تحديد الأنشطة المهمة لانجاز المشروع إضافة إلى تحديد فترة زمنية معينة ليتم انجاز هذه الأنشطة فيها ، حيث يتم تحديد الوقت الملائم لانجاز المهام بما يتناسب مع أهداف الشركة ، ويكون الهدف الرئيسي من هذه المهام البسيطة هو الوصول للهدف الأكبر على مستوى الشركة .

ثانياً : التحكم بالجانب الاقتصادي

يتضمن هذا الأسلوب إدارة الميزانيات ، إضافة إلى التحليل والتدقيق المالي ، فيهدف ذلك الى التحكم بتكلفة المشروع للحفاظ عليها ضمن الميزانية المتوفرة ، ومن المهم تحديد الميزانية لتحقيق ما يلي :

- ✓ التحكم بالأموال التي تدخل التي مؤسسة معينة ، والأموال الموجودة فيها ، والأموال التي تخرج منها .
- ✓ تحديد المصادر المخصصة لنشاط أو مشروع معين في الشركة .

ثالثاً : إتباع أسلوب التحليل الرباعي

يساعد أسلوب التحليل الرباعي الشركة على تحديد قدرتها وإمكانياتها لمعرفة ما إذا كان بإمكانها الصمود في السوق مع المنافسة الشديدة ، ويتم ذلك من خلال مقارنة العوامل الداخلية في الشركة مع العوامل الخارجية وهي كالاتي :

العوامل الداخلية : تشمل العوامل الداخلية تحديد نقاط القوة والضعف ، حيث يمكن معرفة نقاط القوة من خلال مايلي :

- ✓ العوامل التي تساعد الشركة على التطور .
- ✓ جوانب القوة في العمل .
- ✓ الخصائص التي تميز الشركة أو المنتج .
- ✓ نقاط الاختلاف بين الشركة ومنافسيها .
- ✓ المصادر المتوفرة .

أما بالنسبة لعوامل الضعف، يمكن معرفتها من خلال تحديد ما يلي :

- ✓ المصادر المهمة وغير متوفرة .
- ✓ متطلبات التقدم لتحقيق الأهداف المستقبلية.
- ✓ الجوانب التي تحتاج إلى التحسين .

العوامل الخارجية :

يقصد بالعوامل الخارجية الفرص والتهديدات. ويمكن معرفة الفرص من خلال تحديد الآتي :

- ✓ المصادر الخارجية التي يمكن جذبها لمساعدة الشركة على تحقيق أهدافها المستقبلية.
- ✓ الأمور التي لا تقوم بها الشركة حاليا لكن يجب عليها البدء بها.
- ✓ الأمور التي لا تقوم بها الشركة حاليا لكن يجب عليها التوقف عليها.
- ✓ التوجهات الاقتصادية التي تساعد الشركة على تحقيق أهدافها ، وتلك التي تهدد الشركة .

وفيما يتعلق بالتهديدات ، فيمكن معرفتها من خلال تحديد الآتي :

- ✓ نقاط القوة لدى المنافسين ، والتي تساعد على التطور السريع .
- ✓ الارتباطات السلبية مع الشركة .
- ✓ وجود سمعة سيئة عن الشركة أو المنتج بين الناس.
- ✓ العوامل التي قد تعرض الشركة للخطر .

رابع : إتباع أسلوب بطاقة الأهداف المتوازنة

يهدف أسلوب بطاقة الأهداف المتوازنة لتحديد أهداف لأداء يمكن قياسها، ومراقبتها، وتغييرها في حال الحاجة الى ذلك ، حيث يتم قياس أداء الشركة من خلال تحديد 4 نقاط تشمل الآتي :

أولا : التحليل المالي التقليدي : الذي قد يشمل :

- ✓ دخل التشغيل
- ✓ نمو المبيعات
- ✓ عوائد الاستثمار

ثانيا : تحليل العملاء : يشمل تحليل العملاء تحديد مستوى رضاهم أو ابتعادهم .

ثالثا : التحليل الداخلي : الذي قد يشمل التأكد من تحديد استراتيجيات .

العمل بناء على الأهداف الإستراتيجية للشركة .

رابعا : تحليل التطور : يشمل تحليل التطور ما يلي :

- ✓ تحديد آراء العملاء المختلفة.
- ✓ قياس أداء الخدمات المعلوماتية.

خامسا : إتباع أسلوب الخمس خطوات للإدارة الإستراتيجية

يتمثل هذا الأسلوب بالتزام ب 5 خطوات للحصول على النتائج المرجوة ، وتشمل هذه الخطوات ما يلي :

أولا: تحديد الأهداف والرؤية : يمكن تحديد الأهداف من خلال تقييم توجه الشركة ، وتحديد الأهداف المراد الوصول إليها ، وينصح بأن تتصف الأهداف بالآتي :

- ✓ يمكن قياسها .
- ✓ يمكن تحقيقها .
- ✓ منطقية.
- ✓ مربوطة بفترة زمنية محددة.

ثانيا : التحليل : من النهم تحليل النقاط القوة والضعف : وغيرها من الجوانب المهمة في طرق التحليل المختلفة .

ثالثا : صياغة الاستراتيجيات : تتم صياغة الاستراتيجيات من خلال تحديد خطة عمل ، وتوضيح جميع الخطوات اللازمة للوصول إلى الأهداف ، وتحديد الأشخاص و الأقسام المسؤولين عن كل خطوة .من هذه الخطوات ، حيث تعد صياغة الاستراتيجيات من أهم الخطوات لفهم توجهات الشركة وكيفية تحقيق أهدافها .

رابعا : التنفيذ : يتم في هذه الخطوة تنفيذ خطة العمل التي تم تحديدها ، ويتم التنفيذ بمساهمة الجميع ، حيث يتم تقسيم المهام على أقسام ، وتحديد المواعيد .

خامسا : التقييم : يتم التقييم بسهولة من خلال مراقبة الأداء وانجاز المهام في الوقت المطلوب ، كما تساعد المعلومات التي جمعها في هذه المرحلة على التحضير لاستراتيجيات القادمة وتجنب الأخطاء التي تم ارتكابها .

سادسا : إتباع نظام التحليل عن طريق الأسئلة

يمكن استخدام هذا الأسلوب من خلال الإجابة على أسئلة معينة لتحديد الآتي :

- ✓ توجهات الشركة وأهدافها.
- ✓ تطور الشركة وانجازها للمهام في الوقت المناسب.
- ✓ دور البيئة والعوامل الداخلية والخارجية في التأثير على الشركة .
- ✓ الجوانب التي يجب تطويرها في الشركة.¹¹

الفرع الثالث : أبعاد الإدارة الإستراتيجية

هناك أربعة أبعاد أساسية للإدارة الإستراتيجية والتي تتمثل مخرجاتها في القرارات الادارية التي يتم اتخاذها في المراحل السابقة و تتمثل هذه الأبعاد في :

البعد الأول : بعد التخطيط

ويركز هذا البعد على الإجابة عن التساؤلات التالية :

- 1- ما أهم التحديات الداخلية والخارجية المؤثرة على مسيرة المنظمة مستقبلا
- 2- ما أهم الخيارات الإستراتيجية الملائمة لإحداث التوافق بين التحديات الداخلية وتلك التحديات السائدة في البيئة الخارجية .

¹¹ خولة الجابري، أساليب الإدارة الإستراتيجية، موقع إنترنت، 2023/08/21.

3- ما أهم الخيارات الأساسية لوضع الخيارات الإستراتيجية

4- ما أهم الخيارات الأساسية لوضع الخيارات الإستراتيجية السابقة موضع التنفيذ ومتابعة وتقييم مستوى التنفيذ.

هذا ويتم الإجابة على تلك التساؤلات من خلال وظيفة التخطيط وفي النهاية تتمثل أهم مخرجات هذا البعد في اتخاذ القرارات تصميم الخطة الإستراتيجية وأيضاً الخطط الوظيفية والتنفيذية باعتبارها ، أي تلك الخطط بمستوياتها المختلفة المحور الرئيسي لخارطة الطريق ، وتتمثل أهم مخرجات تلك القرارات في تحديد الرسالة والرؤى والأهداف المستقبلية والاستراتيجيات الملائمة لوضع تلك الأهداف موضع التنفيذ ، ثم تحديد السياسات والضوابط الحاكمة للتنفيذ ، وأيضاً المشروعات المختلفة المطلوبة لتحقيق الأهداف في إطار الاستراتيجيات والسياسات الحاكمة ، ويتم تحديد تلك الحزمة من القرارات التي تحدد المسارات المستقبلية في ضوء نتائج تشخيص الأوضاع الداخلية والخارجية الحالية والمتوقعة ، هذا وتمثل تلك المخرجات الإجابة عن التساؤل الأول والثاني إما الإجابة على التساؤل الثالث فيتم من خلال الأبعاد الثلاثة الأخرى .

البعد الثاني : البعد التنظيمي

ويركز هذا البعد على الإجابة عن التساؤلات التالية :

1- ما الهيكل التنظيمي المناسب والذي يتضمن جميع الأنشطة المطلوبة لتنفيذ الخطط السابقة في وحدات ومستويات إدارية

2- ما طبيعة الاختصاصات التنظيمية للوحدات الإدارية للهيكل التنظيمي

3- ما طبيعة العلاقات التنظيمية بين الوحدات الإدارية المسؤولة عن تنفيذ الخطط، خاصة علاقات السلطة المركزية واللامركزية

ويتم الإجابة عن تلك التساؤلات من خلال وظيفة التنظيم حيث يتم عرض البدائل التنظيمية المختلفة ، والمفاضلة بينها لاختيار الأفضل كقرارات تنظيمية ومن ثم تتمثل مخرجات هذا البعد في اتخاذ القرارات التنظيمية لوضع الخطط السابقة (الرسالة ، الرؤية ، الأهداف ، الاستراتيجيات ، المشروعات ، البرامج .. الخ)

موضع التنفيذ وتركز تلك القرارات على تحديد البعد الأول من أبعاد متطلبات التخطيط لتنفيذ الخطط ومن أهم تلك الآليات :

- القرارات المتعلقة بالاختصاصات التنظيمية (مسؤوليات وسلطات الوحدات الإدارية)

- القرارات المتعلقة بتقييم وظائف المسارات والوظيفية المختلفة.

- القرارات المتعلقة بتخطيط احتياجات المسارات الوظيفية من العمالة طبقاً لمعايير التحليل والتوصيف الوظيفي .

البعد الثالث : البعد التنفيذي (توجيه العمليات التنفيذية) :

يركز هذا البعد على الإجابة على التساؤلات التالية :

1- من هم الأفراد الذين سيقومون بتنفيذ الخطة الإستراتيجية والخطط الوظيفية والتنفيذية . ومن الذي سيتولى قيادة هؤلاء الأفراد

2- ما الذي يجب القيام به لتوجيه الأفراد نحو تحقيق الأهداف المطلوبة أثناء التنفيذ

3- كيف يتم الاتصال بين العاملين وكيف يمكن تحفيزهم على العمل

4- كيف يمكن لكل فرد في المنظمة أن يقوم بما يجب أن يقوم به

ويتم الإجابة عن هذه التساؤلات من خلال وظيفة التوجيه كإحدى الوظائف الإدارية ، حيث يتم تصميم مجموعة من البدائل المتعلقة بتوجيه الأفراد أثناء التنفيذ واختيار أفضل قراراتها – قبل بدء التنفيذ –

ومن ثم تتمثل أهم مخرجات هذا البعد في اتخاذ القرارات التالية :

- القرارات المتعلقة باستخدام آليات توجيه وتحفيز العاملين وتشجيعهم على العمل عند وضع الخطط موضع التنفيذ.

- القرارات المتعلقة بتحديد واختيار وتسكين العاملين على المسارات الوظيفية طبقا للمعايير النوعية لتحليل وتوصيف الوظائف .

- القرارات المتعلقة بالتوجيه الفعلي وتشجيع العاملين على العمل أثناء التنفيذ من خلال آليات التوجيه السابق إعدادها والتي تتمثل أهمها في :

- التعليمات والتوجيهات للمنظمة للعمل

- التنمية الإدارية والتدريب.

- التحفيز المادي والمعنوي .

- الاتصالات الإداري.

● نظم اختيار القيادات الإدارية وتطوير التنمية أدائهن .

● وباختصار يمكن القول بأن البعد التنفيذي والذي يتم من خلال وظيفة التوجيه إنما يركز على تحديد البعد الثاني من أبعاد متطلبات التخطيط لتنفيذ الخطط ووضع تلك الآليات موضع التنفيذ.

البعد الرابع : البعد الرقابي

ويركز هذا البعد على :

تحديد عناصر إدارة الأداء بشكل متكامل من خلال نظام الأداء المتوازن لاستخدامه في تقييم تنفيذ الخطط خاصة الرسالة والأهداف الإستراتيجية عند إعادة هيكلة خارطة طريق الإدارة الإستراتيجية . ويتم تحديد عناصر هذا النظام من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

1- ما الذي يجب قياسه (تحديد نطاق القياس من حيث : أبعاد أو عناصر القياس)

2- الأهداف الخاصة بكل بعد من تلك الأبعاد ووزنها النسبي .

3- المؤشرات المستهدفة لقياس تلك المشروعات وأوزانها النسبية

4- كيف يتم القياس (تحديد أساليب القياس)

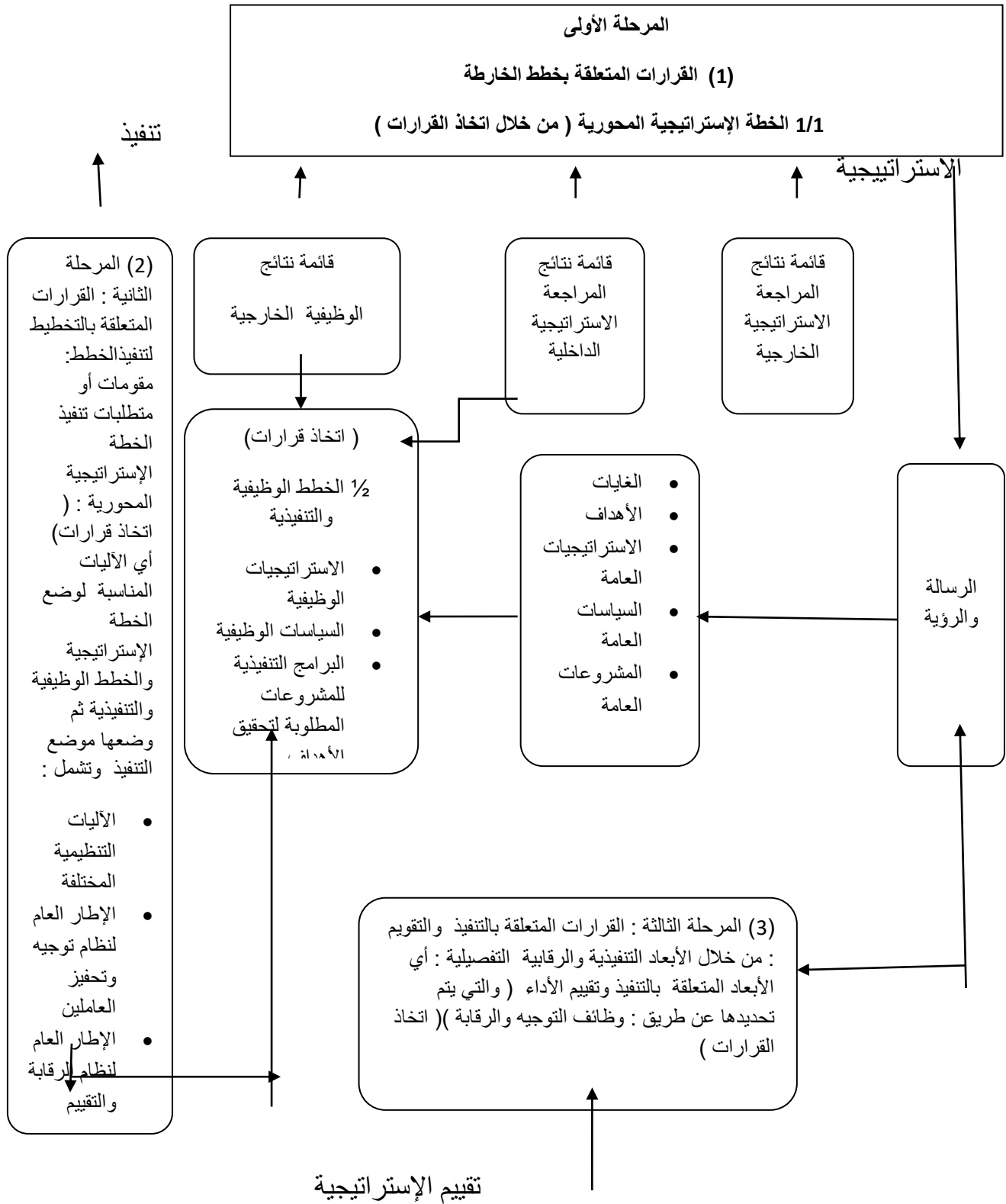
5- كيف يمكن اتخاذ قرارات علاج فجوات الأداء

ويتمن الإجابة على هذه التساؤلات من خلال وظيفة الرقابة كإحدى الوظائف الإدارية فمن خلالها يتم تحديد مجموعة من الخيارات المتعلقة بنظام الرقابة و أساليب ومسؤوليات قياس الأداء وكيفية اتخاذ القرارات علاج فجوات الأداء ، وفي ضوء دراسة وتحليل تلك الخيارات يتم اختيار أفضلها لتكون بمثابة قرارات إدارية متعلقة بالبعد الرقابي ومن ثم تتمثل أهم مخرجات هذا البعد في اتخاذ القرارات التالية :

- القرارات المتعلقة بتصميم نظام متكامل لإدارة الأداء المتوازن ويتم اتخاذ تلك القرارات قبل بدء عملية التنفيذ.

- القرارات المتعلقة بكيفية وضع النظام السابق وضعه موضع التنفيذ خاصة فيما يتعلق بمتابعة الأداء الفعلي وعلاج فجوات الأداء.

وباختصار يمكن القول بأن البعد الرقابي والذي يتم من خلال وظيفة الرقابة إنما يركز على تحديد البعد الثالث من أبعاد متطلبات التخطيط لتنفيذ الخطط (نظام الأداء المتوازن) و أيضا وضع هذا النظام الذي تم وضعه موضع التنفيذ. وفي نهاية الأمر تشكل مخرجات القرارات التي يتم اتخاذها في المراحل الثلاث من خلال الأبعاد الإدارية السابقة خارطة طريق الإدارة الإستراتيجية ويوضح الشكل التالي العناصر الأساسية لخارطة طريق الإدارة الإستراتيجية .



وهذا الشكل يبين لنا عناصر خارطة الإدارة الاستراتيجية من منظور شامل في إطار مراحلها الثلاث .
 (1) يقصد بخارطة الطريق بشكل عام " بأنها بمثابة المسارات التي توجه مسيرة المؤسسة أو الدولة

نحو تحقيق أفضل استغلال للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المطلوبة . وتتضمن تلك المسارات تحديد الخيارات الإستراتيجية والوظيفية والتنفيذية والرقابية والتحقق من تنفيذها.¹²

¹² سعد علي ريجان المحمدي، الإدارة الإستراتيجية – أساسيات ومبادئ -، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2017، ص

المبحث الثاني: مستويات و أهداف الإدارة الإستراتيجية

المطلب الأول: مستويات الإدارة الإستراتيجية

للإدارة الإستراتيجية عدة مستويات حيث تمتلك المنظمات الكبيرة متعددة الأنشطة أربعة مستويات من الإستراتيجية وهي :

أولاً : إستراتيجية المنظمة

تتركز حول وصف التوجه العام والكلية للمنظمة من حيث الاتجاهات النمو و أساليب إدارة الأنشطة المتعددة ، والمسؤولية أساسية لهذا المستوى هي التفكير في استخدام نقاط القوة والضعف للمنظمة في اتخاذ قرارات إستراتيجية ، مثل نوعية النشاط الذي يجب أن تتخبط فيه المنظمة ، دمج المشاريع المشتركة ، تغيير نوع النشاط، تصفية إحدى النشاطات وعمليات توزيع الموارد، تدفق الموارد المالية وير المالية من والي الأقسام ، بين المنظمة والمجموعات ذات المصالح والمداخل التي يمكن للمنظمة استخدامها لزيادة العائد على الاستثمار وغيرها من المهام .

تقوم طبقة الإدارة العليا بإتاحة الفرصة لرؤساء الوحدات الإستراتيجية ورؤساء الأنشطة الرئيسية بالمشاركة في وضع التصور الاستراتيجي للمنظمة ، وتتميز الاستراتيجيات في هذا المستوى بأنها طويلة الأجل وبأن أثرها عام على المنظمة ككل .

ثانياً : إستراتيجية الأعمال

خلافًا لإستراتيجية المنظمة ، فإن إستراتيجية الأعمال تحدث عادة في مستوى الأقسام ، وتتركز على تحسين الوضع التنافسي لمنتجات أو خدمات المنظمة في الصناعة التي ينتمي إليها أو القطاع السوقي الذي يتم خدمته بواسطة ذلك القسم . ويشترك في وضعها رؤساء هذه الوحدات ورؤساء الأنشطة الرئيسية فيها ، ويشترط تناسق هذه الاستراتيجيات مع الإستراتيجية الكلية للمنظمة ، وهذه الاستراتيجيات تحاول أن تعطي للوحدة قدرة عالية على التنافس ، الابتكار ، اختراق الأسواق ، فتح منافذ جديدة للتوزيع والربح ، وتغطي هذه الإستراتيجية فترة متوسطة الأجل في أغلب الأحيان ، من سنة إلى سنتين أو ثلاث أحياناً .

ثالثاً : الإستراتيجية الوظيفية

تتمثل مجالات التركيز في هذه النوعية من الاستراتيجيات في كيفية إنتاجية الموارد . يتم من خلالها إدماج الأنشطة و القدرات ما من أجل تحقيق التحسين في الأداء .

توضع هذه الإستراتيجية بالاسترشاد بإستراتيجية الأعمال والإستراتيجية الكلية ، ويتعلق هذا المستوى بالوظائف الرئيسية في المنظمة مثل وظائف الإنتاج ، التسويق ، التمويل والموارد البشرية وأقسام إدارة الأعمال والمحاسبة ، وعلى كل مدير مسؤول عن إحدى هذه المجالات الوظيفية أن يحدد مساهمة المجال الذي يعمل فيه في تحقيق الاستراتيجيات في هذا المستوى بأنها ذات طابع قصير الأجل لا يستمر تأثيرها لفترة طويلة .

رابعاً : الإستراتيجية التشغيلية

وهي استراتيجيات تنفيذية للاستراتيجيات الوظيفية ، والقضايا هنا قضايا عاجلة ، وسريعة، و تحتاج إلى قرار قوي وسريع ومرحلي ، وتظهر الحاجة إلى مثل هذه الاستراتيجيات بسبب وجود مشاكل طارئة ، أو فرص سائحة، ولا تتحمل التأخير، ومن أمثلتها الاستراتيجيات التسويقية الخاصة بمواجهة تهديدات معينة من دخول منافس جديد ، أو مواجهة حملة ترويجية لأحد المنافسين، أو

تدهور في الجودة في إحدى السلع ، أو انخفاض المبيعات في سوق معينة ، أو انخفاض الإنتاج في إحدى صناعات الإنتاج ، أو هلك جزء كبير من آلات المصنع ، أو الارتفاع المفاجئ في حوادث العمل والإصابات ، أو ضرورة الاستفادة من ابتكار ما قدمه أحد العاملين في إنتاج السلعة الرئيسية ، ويلاحظ أن الاستراتيجيات في هذا المجال هي استراتيجيات خاصة بالتشغيل الجاري لأنشطة المشروع ، وبالتالي فقد تمثل نوعاً من التصرفات اليومية أو قد تغطي أسابيع وشهوراً .

المطلب الثاني : أهداف الإدارة الإستراتيجية

تسعى الإدارة الإستراتيجية لتحقيق الأهداف الآتية :

- ✓ تحديد الخصائص التي تميزها عن غيرها
- ✓ تحقيق الفوز على المنافسين
- ✓ خلق درجة عالية من المشاركة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية للمنظمة .
- ✓ زيادة فاعلية وكفاءة عمليات اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة واكتشاف وتصحيح الانحرافات .
- ✓ تهيئة المنظمة داخلياً بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية .
- ✓ اتخاذ قرارات هامة تعمل على زيادة الحصة السوقية وزيادة رضا المتعاملين وتعظيم مكاسب لأصحاب المصلحة ، مساهمين ، مجتمع ، قطاع .
- ✓ تحديد الأولويات والأهمية النسبية كوضع أهداف طويلة الأجل وإجراء عمليات تخصيص الموارد بالاسترشاد بهذه الأولويات .
- ✓ إيجاد المعيار الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة لزيادة قيمة المنظمة .
- ✓ التركيز على السوق والبيئة الخارجية باعتبار أن استغلال الفرص ومقاومة التهديدات هو المعيار الأساسي لنجاح المنظمة .
- ✓ تجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات .
- ✓ وجود معيار واضح لتوزيع الموارد وتخصيصها بين البدائل المختلفة.
- ✓ يتم صياغة الأهداف العامة للمنظمة بالتأكيد من مدى توافق تلك الأهداف مع موارد وفلسفة واحتياجات المنظمة و أطرافها ومع طبيعة النشاط والتكنولوجيا المستخدمة، بهذا التوافق تم الصياغة النهائية للأهداف العامة.¹³

¹³ المجلة القانونية والإدارية ، الصادرة عن مكتب النشاطي للمحاماة والاستشارات القانونية والإدارية ، رئيس التحرير أ عصمت النشاطي

المبحث الثالث : المؤسسة الجامعية

تواجه كافة المؤسسات في عصرنا الراهن سواء أكانت عامة أو خاصة ، إنتاجية أو خدمية تحديات كثيرة نتيجة التغيرات السريعة والمستمرة وأمام تلك التحديات المحمومة أصبحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها . عاجزة عن جعل المؤسسة قادرة على المنافسة . الأمر الذي يحتم على أفراد الجامعات ومؤسسات التعليم العالي ممارسة واستخدام الأساليب الإدارية الحديثة كأسلوب الإدارة الإستراتيجية وذلك بما يسهم في رفع كفاءة الإدارة العليا ومواكبة كافة التحديات .

المطلب الأول : مفهوم وتعريف المؤسسة الجامعية

الفرع الأول : مفهوم المؤسسة الجامعية

تنقسم المؤسسة الجامعية إلى كلمتين وهما مؤسسة والجامعة والمؤسسة تعني مجموعة من الأشخاص الذين يعملون معا أو يمارسون مهمة معينة لتنفيذ أو تحقيق أهداف مرجوة والمؤسسات أنواع هناك مؤسسات تجارية ، اقتصادية ، عمومية ، تعليمية الخ .

أما الجامعة فهي كلمة مشتقة من كلمة الجمع والاجتماع كما كلمة جامع ، ففيها يجتمع الناس للعلم .

وتعني مجمع للتعليم العالي والأبحاث ، وتمنح شهادات أو إجازات أكاديمية لخريجها . وهي توفر دراسة من المستوى الثالث والرابع (كاستكمال للدراسة المدرسية الابتدائية والثانوية)

الفرع الثاني: تعريف المؤسسة الجامعية

المؤسسة الجامعية هي مؤسسة عمومية ذات طابع علمي ومهني ، لها شخصية معنوية وتخضع لوصاية الوزارة المكلفة بالتعليم العالي .

المطلب الثاني : مهام المؤسسة الجامعية

لدى المؤسسة الجامعية عدة مهام أساسية (مهام التدريب الرئيسية) مما يساعد على التكوين والبحث العلمي والتطوير ومن بين هذه المهام هي :

- ✓ التعليم العالي في التدرج وما بعد التدرج.
- ✓ تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد.
- ✓ تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين بالبحث وفي سبيل البحث
- ✓ المساهمة في إنتاج ونشر معمم للعلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها .
- ✓ المشاركة في التكوين المتواصل.
- ✓ تتمثل المهام الأساسية للجامعة في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي .
- ✓ تعزيز ونشر الثقافة الوطنية.
- ✓ المشاركة في تعزيز الإمكانات العلمية الوطنية .
- ✓ تثمين نتائج البحوث ونشر الإعلام .

المطلب الثالث : الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة الجامعية وخصائصها

الفرع الأول : الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة الجامعية

الإدارة الاستراتيجية هي إحدى المفاهيم الإدارية التي يمكن استخدامها في مختلف أنواع المنظمات بصفة خاصة باعتبارها مدخل إداري شامل يساعد من خلال المراحل المختلفة لها – صياغة الإستراتيجية وتنفيذها ومراجعتها – في تحقيق طفرات إستراتيجية في أدائها وذلك بحشد طاقاتها لتحقيق إنجازات إستراتيجية .

الفرع الثاني : خصائص الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة الجامعية

تنتم الإدارة الاستراتيجية بمجموعة من السمات والخصائص في المؤسسات الجامعية والتي تتمثل فيما يلي :

- 1- ينصب الاهتمام الإدارة الاستراتيجية نحو الأهداف العامة والشاملة للمنظمة وليس على أي جزء من أجزاءها . بمعنى أن جهودها تنصب على تحقيق الأداء المتميز على مستوى المنظمة لا على مستوى الميادين الوظيفية المنفردة . فما هو مناسب لميدان وظيفي معين قد لا يكون كذلك على مستوى المنظمة ككل .

فقسم البحث والتطوير ، على سبيل المثال ، يسعى إلى تصميم منتج ذو مواصفات متطورة قد تتمكن من خلاله المنظمة من تلبية رغبات مجموعة من الزبائن . غير أن هذا التصميم يمكن أن تترتب عليه تكاليف إضافية تنعكس في سعر بيع المنتج وبالتالي تحول مجموعة كبيرة من الزبائن إلى منتجات بديلة بسبب ارتفاع السعر . وهنا يبرز دور الإدارة الإستراتيجية باعتبارها إدارة تنسيقية تعمل على تحقيق التوافق والانسجام بين أهداف الوظائف المختلفة للمنظمة لضمان نجاحها واستمرارها في السوق .

2- تحرص الإدارة الإستراتيجية على إشراك أكبر عدد ممكن من أصحاب المصلحة في عملية اتخاذ القرارات . ويشمل مفهوم أصحاب المصلحة الأفراد والجماعات والمنظمات الذين لديهم مصلحة في نجاح المنظمة كالمالكين والعاملين ، والزبائن والموردين ، والمجتمع بشكل عام . وتجدر الإشارة إلى أن النجاح الذي تريده المنظمة لنفسها لا يتحقق عندما تركز اهتمامها على تحقيق مصلحة طرف واحد فقط دون الأطراف أخرى . فإذا ركزت الإدارة جهودها على تحقيق أقصى قدر ممكن من الأرباح لإرضاء المالكين ، فإن ذلك قد يكون على حساب راحة العاملين ، أو إلى انخفاض في جودة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة إلى الزبائن وبالتالي فقدانها لجزء من حصتها السوقية . وبدلاً من ذلك قد تستطيع المنظمة المحافظة على علاقتها مع أصحاب المصلحة بدرجة متوازنة من خلال اعتمادها على وسيلة أخرى لزيادة الأرباح . فالأداء المالي للمنظمة يمكن أن يتحسن في حالة زيادة اهتمامها بالعاملين لتحقيق رضاهم ، وهذا يدفعهم إلى بذل مزيد من الجهود لتحقيق رضا الزبائن وزيادة الحصة السوقية للمنظمة وبالتالي زيادة الأرباح .

3- تمتلك الإدارة الإستراتيجية تصوراً متكاملًا وشمولياً عن مستقبل المنظمة على الأمدين القريب والبعيد ، ففي الوقت الذي ينصب فيه اهتمام إدارة المنظمة على الرؤية المستقبلية لها ، فإنها يجب أن لا تفقد تركيزها على العمليات التشغيلية . فالمدراء على مختلف مستوياتهم التنظيمية يجب أن يصنعوا في اعتبارهم تأثير القرارات والأنشطة المختلفة التي يؤديونها المنظمة ككل .

4- تعمل الإدارة الإستراتيجية على تحقيق الموازنة بين الفاعلية Effectiveness والكفاءة Efficiency ، أي بين عمل الأشياء الصحيحة وبين عمل الأشياء بطريقة صحيحة . ففي الوقت الذي تتعامل فيه الإدارة العليا للمنظمة مع القرارات الإستراتيجية التي تخص بالتغييرات الجوهرية في علاقة المنظمة مع البيئة الخارجية ، فإن عليها أن تتعامل أيضاً مع القرارات التشغيلية التي تتعلق بعمليات الشراء والإنتاج والبيع والتوزيع والتمويل بما يضمن الاستعمال الأمثل لموارد المنظمة .¹⁴

المطلب الرابع : أهداف الإدارة الإستراتيجية في الجامعة

الفرع الأول : أهداف الإدارة الإستراتيجية في الجامعة

هناك عدة أهداف للإدارة الإستراتيجية في الجامعة من بينها ما يلي :

- تطوير البرامج الأكاديمية والتعليمية التي تقدمها الجامعة وفق معايير الجودة والاعتماد .
- تهيئة بيئة تعليمية جاذبة ومحفزة للتميز ، والتفوق.

- توفير مصادر التعليم والتعلم ذات الكفاءة العالية.
- رفع كفاءة وتحسين أداء أعضاء هيئة التدريس .
- رفع مستوى التحصيل العلمي لدى الطلاب .
- رعاية الطلاب المتميزين.
- تعزيز تواصل الجامعة مع مؤسسات المجتمع وبناء جسور التعاون والشراكة معه .

كما تهدف الإدارة الإستراتيجية إلى تحقيق المسؤولية الاجتماعية للجامعات و دورها في حماية البيئة بالمشاركة مع مؤسسات المجتمع المدني التي تتمثل في الجمعيات الخيرية العاملة في مجال حماية البيئة . وقد لوحظ في الفترة الأخيرة وخاصة اتجاه الجامعات العربية (الخليجية والسعودية) الاهتمام بالعمل مع المجتمع المدني وعمل شراكات في العديد من المجالات أهمها حماية البيئة ومجالات أخرى مثل التدريب والتعليم المستمر حيث أدركت الجامعات أن المسؤولية المجتمعية هي ثقافة والتزام بالمسؤولية ضمن أولويات التخطيط الاستراتيجي و أيقنت الإدارة العليا بالجامعات أنه من الضروري توفير الدعم والمساندة تجاه التنمية المستدامة للمجتمع والبيئة .

والإدارة الإستراتيجية في الجامعة حتى نحقق أهدافها لابد منها من فهم واقعي وعميق لما يدور في بيئة الجامعة الداخلية ، والتعرف على نقاط القوة والضعف وتحليلها ، وفهم البيئة الخارجية المحيطة بالجامعة ، محليا وإقليميا وعالميا ، والوقوف على الفرص والتحديات أمام تحقيق ميزة تنافسية ، ومن ثم صياغة مجموعة من البدائل الإستراتيجية التي تقود الجامعة إلى وضع النتائج المرجوة لتختار البديل الأفضل الذي يناسبها .

وتعتمد الإدارة الإستراتيجية باعتماد أسلوب إداري هادف وواعي يمكنها من تجاوز واقعها المثقل بالكثير من التحديات ، وينقلها إلى مرحلة متقدمة من زيادة فرص بقائها ونموها وتطورها في تحقيق أهدافها وضمان قيامها بالأدوار المناطة بها على أفضل وجه .

فالقيادة الجامعية مطالبة بشكل مستمر بعملية مراجعة سنوية وتطوير وتعديل للخطط ، ليس فقط لتحديث الخطة ولكن لمنح فرصة أجيال جديدة من القيادات والعقول المعرفية التي تغذيها بشكل أعمق.

كما نجد الممارسة الواقعية التي يتم بواسطتها تصور وتخيل مستقبل المؤسسة ، والتي يتم من خلالها تحديد رسالتها ووضع أهدافها واستراتيجياتها ، واتخاذ القرارات الخاصة بتطوير العمليات والإجراءات التي تسعى إلى تحقيق هذا المستقبل ، ضمن برامج زمنية مستقبلية محددة يتم تنفيذها ومتابعتها بشكل دقيق .

وللإدارة الإستراتيجية تهدف إلى لأنها تؤدي إلى الكفاءة والفاعلية المتنامية للجامعات وهذا ما خرجت به أحدث الدراسات العالمية في معظم المؤسسات العالمية التي تستخدم الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منها ومرشدا في عملياتها المستمرة .

وهذه الأخيرة هي إدارة التغيير وأبهى صورة للخروج من الأزمات كافة ، فالتخطيط طويل المدى يعني تخطيط تشغيلي وهو جزء من الإدارة الإستراتيجية ونتاج لهذه العملية ، وهو برمجة للنشاطات والمشاريع والبرامج التي تساهم في الوصول إلى الأهداف الإستراتيجية الموضوعية . إذا الإدارة الإستراتيجية كعملية ليست مهمة بسيطة يتم اعتمادها قولا ومنهجيا بشكل سلسلة من قبل الجامعات ، وإنما هي إشراك وجمع لمجموعة مركبة من الخيوط والتحليلات للظروف التي

تواجهها جامعتنا ، وهو تحديد هوية شاملة وترسيم الرؤية للمستقبل ، وانتقاء الخيارات الإستراتيجية ووضع دلائل للنشاط والفعل .

إن قيادة الجامعات ومجالسها المختلفة مطالبة بالتحليل الاستراتيجي الشامل للقوى البيئية المحيطة بالمؤسسة . لأهمية تأثيره على أهدافها و أنشطتها ، فهو مجموعة أدوات تستخدمها الإدارة الإستراتيجية لتشخيص مدى التغيير الحاصل في البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات بشكل يساعد في تحقيق العلاقة الايجابية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة وتحديد أهداف المؤسسة وتحديد الإستراتيجية المطلوبة .

إننا بحاجة ضرورية لتوفير إدارة وعاملين قادرين على تنفيذ الخطط الإستراتيجية المستقبلية . وتحديد الخبرات المطلوبة وتحديد ما إذا كان سيتم الاعتماد على الخبرات المتوفرة أو سيتم الاستعانة بها من الخارج .

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل قمنا بتوضيح أهم مهارات العمليات الخاصة باستخدام الإدارة الإستراتيجية لدى المؤسسات الجامعية من حيث مدى توافرها ومدى أهميتها بالنسبة لهم . إضافة إلى توضيح أهم متطلبات اللازمة لرفع كفاءتهم باستخدام مدخل الإدارة الإستراتيجية وتبين أن المهارات الخاصة بعمليات الإدارة الإستراتيجية لدى الإدارة العليا (التخطيط ووضع الأهداف - صنع القرار واتخاذ - التغيير - التنظيم - التحليل واختيار البدائل المتابعة والتقييم) تتوافر بنسبة متوسطة بينما تتضح أهميتها بصورة عالية كما تم توضيح المتطلبات اللازمة لرفع كفاءة الإدارة العليا باستخدام الإدارة الإستراتيجية وهي (توافر التفكير الاستراتيجي - نظم معلومات إستراتيجية - الثقافة التنظيمية المناسبة - موارد مادية مناسبة - الحكومة الإدارية) .

ويمكن القول أن الإدارة الإستراتيجية إدارة واعدة وذلك للمزايا العديدة التي من الممكن أن توفرها على صعيد الحساسية الملحوظة تجاه الرؤية المستقبلية للمنظمة وتحسيس الاستيعاب والفهم للتغيير والتطور المستمر للبيئة الداخلية والخارجية وتحديد إمكانية الملائمة بين المنظمة وهذه التغييرات.

كما أن الإدارة الإستراتيجية أحد المفاهيم الإدارية التي يمكن استخدامها في مختلف أنواع المنظمات بصفة عامة والمؤسسات الجامعية بصفة خاصة باعتبارها مدخل إداري شامل يساعد من خلال مراحلها المختلفة على صياغة الإستراتيجية وتنفيذها ومراجعتها - فيتحقق طفرات

إستراتيجية في أدائها وذلك بحشد طاقاتها لتحقيق انجازات إستراتيجية طبقا للأولويات التي تضعها الإدارة .

الفصل الثاني

تمهيد

بعد ما قمنا بعرض المفاهيم النظرية الخاصة بدراستنا حول الموضوع والمتمثل في دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الأهداف المتعلقة بالجامعة والتطرق إلى مفاهيمها الأساسية إضافة إلى مستوياتها ومهامها وأساليبها... الخ خلال الفصل الأول.

سنحاول من خلال هذا الفصل دراسة الأهداف الأساسية للإدارة الإستراتيجية ودورها في تحقيق هذه الأخيرة والوصول إلى ذلك في الميدان بجامعة عبد الحميد بن باديس بولاية مستغانم ،كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير حيث اخترنا العمال الإداريين كمجتمع دراسة لهذا البحث .

وسنتطرق من خلال هذا الفصل إلى:

1. المبحث الأول : تقديم عام لكلية العلوم الاقتصادية ، التجارية و علوم التسيير

والذي ينقسم بدوره إلى مطلبين :

1-1 المطلب الأول : لمحة تاريخية للكلية .

1-2 المطلب الثاني : مصالح و مهام الهيكل التنظيمي للكلية .

المبحث الأول : تقديم عام لكلية العلوم الاقتصادية ، التجارية و علوم التسيير

يحتوي هذا المبحث من مطلبين :

المطلب الأول: لمحة تاريخية للكلية

لمحة تاريخية عن الكلية :

أنشأت سنة 2012، تحت اسم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بموجب المرسوم التنفيذي رقم 77/12 المؤرخ في 12 فبراير 2012 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي 220/98 المؤرخ في 07 جويلية 1998 والمتضمن إنشاء جامعة مستغانم، حيث مرت عملية إنشاء الكلية على عدة مراحل كما يلي:

- 1978 : إنشاء المركز الجامعي بمستغانم.
- 1984: تقسيم المركز الجامعي إلى عدة مدارس ومعاهد نذكر منها المدرسة الوطنية للعلوم الأساسية.
- 1988: إنشاء قسم المحاسبة والجباية على مستوى المدرسة الوطنية للعلوم الأساسية.
- 1989: إنشاء قسم الإعلام الآلي والتسيير على مستوى المدرسة الوطنية للعلوم الأساسية.
- 1991: إدراج تخصص العلوم التجارية ضمن تخصصات المركز الجامعي بمستغانم.
- 1998: مع إنشاء جامعة مستغانم أصبحت تضم معهد الحقوق و العلوم التجارية.
- 2012: تقسيم كلية الحقوق والعلوم التجارية إلى كليتين لتصبح:

1- كلية الحقوق والعلوم السياسية
2- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

1- الكلية بالأرقام :

تضم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عدد معتبر من الموظفين والأساتذة حاولنا إبرازه في جدول متضمن التعداد الكلي لموظفي وأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم: (III - 1) التعداد الكلي لموظفي وأساتذة الكلية بعنوان 2024/2023

الرقم	الرتبة	التعداد الكلي	منهم نساء	منهم أجانب
-------	--------	---------------	-----------	------------

الفصل الثاني :واقع دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق أهداف كلية الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير

01	35	120	أستاذ دائم	01
00	40	80	موظف دائم	02
01	75	200	المجموع	

المرجع: مصلحة المستخدمين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

كما تضم الكلية أربعة أقسام وهي:

- قسم العلوم التجارية.
 - قسم العلوم الاقتصادية.
 - قسم علوم التسيير.
 - قسم العلوم المالية والمحاسبة.
- بالإضافة إلى استحداث قسم خاص بالجذع المشترك بداية من السنة الجامعية 2013-2014، كما تحتوي أيضا على مركز للإعلام الآلي ومكتبة الكلية.

مهام الكلية

من مهام الكلية ما يلي :

- تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين بالبحث وفي سبيل البحث.
 - المساهمة في إنتاج ونشر معهم للعلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها.
 - وتتمثل المهام الأساسية للكلية في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي على الخصوص فيما يأتي:
 - مساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.
 - ترقية الثقافة الوطنية ونشرها.
 - المشاركة في دعم القدرات الوطنية.
 - تثمين نتائج البحث ونشر الإعلام الدولية في تبادل المعارف وأثرها.
 - توفير كل الإمكانيات للطلبة للوصول إلى أحسن درجة من التكوين النوعي والذي يمكنهم من
- اقتحام المجال الاقتصادي في أي مكان وفي أي زمان.

المطلب الثاني : مصالح و مهام الهيكل التنظيمي للكلية

سنعرض في هذا المطلب الهيكل التنظيمي للكلية و كما سنعرض مهام مختلف مصالحتها

الهيكل التنظيمي للكلية

يتكون الهيكل التنظيمي للكلية من عمادة الكلية ونواب العميد، الأقسام الأمانة العامة ومختلف المصالح الأخرى بالإضافة إلى مكتبة الكلية وهذا بناء على القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 24 أوت 2004 المتضمن التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة، والشكل التالي يبين التنظيم الإداري لكلية الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة مستغانم. 15

الشكل رقم (III - 1): الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير



المرجع: من إعداد الطالبة، استنادا على القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 24 أوت 2004، مرجع سبق ذكره، ص:24، بتصرف.

الفرع الثاني: مهام مصالح الكلية

1. عميد الكلية

يدير الكلية وهو المسؤول عن سيرها ويتولى تسيير وسائلها البشرية والمالية والمادية، وبهذه الصفة يتولى:

- ← هو الأمر بالصرف اعتمادات التسيير التي يفوضها له رئيس الجامعة.
- ← يعين مستخدمي الكلية الذين لم تنقرر طريقة أخرى لتعيينهم
- ← يتولى السلطة السلمية ويمارسها على جميع المستخدمين الموضوعين تحت سلطته.
- ← يحضر اجتماعات مجلس الكلية.
- ← يعد التقرير السنوي للنشاطات ويرسله إلى رئيس الجامعة بعد المصادقة عليه من مجلس الكلية.

يساعده نائبان وأمين عام للكلية و مسؤول مكتبة الكلية ورؤساء أقسام

2. نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة

فهو يتكفل بما يلي:

- ضمان تسيير ومتابعة تسجيل طلبة التدرج
- متابعة سير أنشطة التعليم وأخذ أو اقتراح كل إجراء من أجل تحسينه على العميد
- مسك القائمة الاسمية والإحصائية للطلبة
- جمع الإعلام البيداغوجي لفائدة الطلبة ومعالجته ونشره

وينقسم إلى عدة مصالح

1.2 مصلحة التدريس:

تكلف مصلحة التدريس للكلية بمتابعة المهام التالية:

1. التحضير والإشراف على عملية التسجيلات لحاملي شهادة البكالوريا الجدد .
2. الإشراف على عملية تحويلات الطلبة.
3. متابعة طلبات العطل الأكاديمية والتجميد للطلبة.
4. متابعة الحالة التأديبية لطلبة الكلية.
5. الإشراف على تسجيلات طلبة الماستر 1.
6. إعداد نسخ طبق الأصل لشهادات النجاح (مصلحة الشهادات) لطلبة الماستر عند الطلب.
7. الاحتفاظ بشهادة النجاح (ليسانس) الخاصة بطلبة الماستر خلال فترة الدراسة وتسليمها لمصلحة الشهادات التابعة للكلية عند التخرج الطالب وتسلم للطلبة الراغبين في طور الماستر عند الطلب.
8. متابعة ومراجعة قاعدة البيانات البيداغوجية لطلبة الكلية.
9. متابعة ومراجعة قاعدة البيانات (ملف الخدمة الوطنية) لطلبة الكلية.
10. متابعة ومراجعة قاعدة البيانات (ملف التأمينات) لطلبة الكلية.
11. متابعة ومراجعة مختلف الإحصائيات البيداغوجية لطلبة الكلية.
12. متابعة وضعية الطلبة الأجانب بالكلية.
13. إعداد الحصيلة النهائية لنتائج طلبة الكلية.
14. إعداد نسخ ثانية لبطاقة الطالب أو شهادة التسجيل في حالة التلف أو الضياع.
15. متابعة و مراجعة محاضر المداولات والاحتفاظ بنسخ منها.
16. التنسيق والمتابعة لمصالح متابعة التعليم والتقييم التابعة للكلية.

2.2 مهام مصلحة التعليم والتقييم:

- متابعة سير الدروس والبرامج البيداغوجية.
- متابعة سير الامتحانات.
- السهر على حسن سير أداء اللجان البيداغوجية.
- معالجة ونشر المعلومة التربوية.
- السهر على الأداء الحسن لبرامج التربص والتكوين.
- متابعة كل إشكال مطروح في التربص أو التكوين المنظم من طرف الطلبة

3.2 مهام مصلحة الإحصاء والإعلام والتوجيه :

إحصاء عدد الطلبة المسجلين والمتخرجين كل حسب تخصصه
إحصاء عدد الأساتذة حسب الصنف
إحصاء عدد العمال حسب الرتبة

3. نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية
فهو يتكفل بما يلي:

- متابعة سير امتحانات الالتحاق بما بعد التدرج.
- أخذ أو اقتراح الإجراءات الضرورية لضمان سير التكوين لما بعد التدرج.
- السهر على سير مناقشة المذكرات و أطروحات ما بعد التدرج.
- متابعة سير أنشطة البحث العلمي.
- تنفيذ برامج تحسين مستوى الأساتذة وتجديد معلوماتهم.
- متابعة سير المجلس العلمي للكلية والمحافظة على أرسيفه .

تتبعه مصلحتين هما:

3.1 مصلحة متابعة أنشطة البحث و تامين نتائجه

المهام

- متابعة أنشطة البحث الخاصة بمخابر البحث العلمي و تامين نتائجه.
- تسيير مشاريع البحث.(CNEPRU)
- إصدار شهادات البحث العلمي و كذا رخص البحث.
- متابعة حصيلة ميزانية كمخابر البحث العلمي.
- جمع و نشر المعلومات الخاصة بالأنشطة بحث التي تقودها الجامعة.

3.2 مصلحة التعاون والعلاقات الخارجية : وتتلخص مهام المصلحة فيما يلي:

- المبادرة بأعمال الشراكة مع القطاعات الاجتماعية والاقتصادية.
- المبادرة بأعمال من أجل تنشيط ودعم التعاون مابين الجامعات الوطنية والدولية.

4. الأمين العام للكلية

هو يتكفل بما يلي:

- تحضير مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية للكلية وضمان تنفيذه.
- تسيير المسار المهني لمستخدمي الكلية.
- ضمان تسيير الأرسيف وتوثيق الكلي والمحافظة عليهما.
- تحضير مشروع ميزانية الكلية وضمان تنفيذه.

- ترقية الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية لفائدة الطلبة بالتنسيق مع الهيئات المعنية لمديرية الجامعة.
- تسيير الوسائل المنقولة والعقارية للكلية والسهر على صيانتها.
- ضمان تنفيذ مخطط الأمن الداخلي للكلية.

مصلحة الميزانية والمحاسبة (فرع الميزانية، فرع المحاسبة).

مهامها :

- اقتراح مشروع ميزانية الكلية وإرساله إلى مديرية الجامعة .
 - متابعة تنفيذ ميزانية الكلية.
 - تحسين محاسبة الكلية .
- وتنقسم إلى فرعين فرع المحاسبة و فرع الميزانية
- أ. فرع المحاسبة : بحيث يتكفل بمصاريف المستخدمين وأجور الأساتذة و العمال الإداريين ومخلفات رواتبهم للأساتذة والإداريين.
- ب. فرع الميزانية : يتكفل هذا الفرع في المصلحة بنفقات التسيير الإداري بما فيه الفاتورات و نفقات تربص الأساتذة ، تتبع ومراقبة تنفيذ الميزانية والحسابات.

2.4. مصلحة الوسائل والصيانة. (فرع الوسائل ، فرع الصيانة)

- ضمان تزويد مصالح الكلية بوسائل السير .
- ضمان صيانة الممتلكات المنقولة وغير منقولة للكلية في حدود الإمكانيات المتاحة.
- مسك سجل الجرد .
- ضمان الحفاظ على أرشيف الكلية .
- ضمان تسيير حظيرة السيارات بالكلية .

2.4. مصلحة المستخدمين

تحدد مهام المصلحة طبقا للقرار الوزاري المشترك المتضمن التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية و المعهد و ملحقة الجامعة و مصالحها المشتركة و عليه فمهام هذه المصلحة هي:

- تحضير مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية للكلية و ضمان تنفيذه.
 - تسيير المسار المهني لمستخدمي الكلية.
- و تشمل هذه المصلحة على فرعين اثنين: فرع للمستخدمين و فرع للأساتذة

3.4. مصلحة النشاطات الثقافية و الرياضية و العلمية

تعد مصلحة النشاطات الثقافية و الرياضية و العلمية إحدى المجالات التي تمكن الطالب من التعبير عن مواهبه العلمية و الثقافية و الرياضية حيث يتمثل الهدف الأساسي للمصلحة اكتشاف مواهب الشباب الجامعي و توظيفها في النشاطات التي تقوم بها المصلحة هذا ما يساعدنا على تكوين جيل جامعي مثقف و رياضي يجمع بين الخلق و العلم ، حيث تقوم مصلحة النشاطات العلمية و الثقافية و الرياضية بالمهام التالية :

النشاطات الثقافية و العلمية :

- إنشاء النوادي الثقافية و العلمية.
- القيام بمسابقات ثقافية على مستوى الكلية.
- القيام بالتبادلات الثقافية بين كليات الجامعة وكذا بين الجامعات الأخرى.
- تنظيم ندوات و محاضرات و أيام دراسية في مواضيع مختلفة.

النشاطات الرياضية :

- إنشاء فرق الكلية في جميع الرياضات.
- المشاركة في البطولات الجامعية المحلية و الجهوية و الوطنية في كل الرياضات.
- المشاركة في كأس الجامعة التي تنظم في (كرة القدم، كرة اليد، كرة الطائرة، كرة السلة).
- المشاركة في التجمعات الرياضية الوطنية (العاب القوى).
- تنظيم دورات رياضية بين أقسام الكلية في المناسبات الوطنية.
- تنظيم حملات توعوية لأهمية الرياضة ودورها في الوسط الجامعي.
- تنظيم دورات ودية و استضافة بعض الجامعات الأخرى بهدف تبادل الخبرات.

4.4 مسؤول مكتبة للكلية

وهو مكلف بما يلي:

- اقتراح برامج اقتناء المؤلفات و التوثيق الجامعي
- تنظيم الرصيد الوثائقي باستعمال أحدث الطرق للمعالجة و الترتيب
- صيانة الرصيد الوثائقي و التحيين المستمر لعملية الجرد
- وضع الشروط الملائمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من قبل الطلبة و الأساتذة
- مساعدة الأساتذة و الطلبة في بحوثهم.

عينة الدراسة

من العوامل الأساسية التي يجب على أي باحث تحديدها قبل البدء في دراسته هي حصر مجتمع البحث، وهذا الأخير يتكون من جميع المفردات التي تشكل مشكل الدراسة، وقد يختلف عددهم أو حجمهم حسب هدفها ودرجة دقتها.

وفي دراستنا هذه لمجتمع البحث يشمل 08 مصالحي والتي كان عدد العمال بها حوالي (65)، على اختلاف مستوياتهم، وقد كان حجم العينة يتمثل في 46 فرد والذين مثلوا نسبة (70.76) %، من مجتمع الدراسة. وقد تم اختيار هذه العينة بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة الأصلي و خاصة الذين لهم علاقة بإدارة الموارد البشرية.

أدوات وأساليب الدراسة الميدانية

أ- أدوات الدراسة:

*بناء الإستبانة :

بالاعتماد على بعض الدراسات و المراجع ، تم تصميم الاستبيان لغرض جمع البيانات الأولية من عينة الدراسة، وبعد إجراء التعديلات المقترحة تم توزيعها على عينة الدراسة من عمال وإطارات و رؤساء المصالح، و قد تم توزيع 46 استبانة على أفراد عينة الدراسة، و بلغ عدد الاستبيانات المسترجعة 30 استبانة، أي بنسبة 65.21 % ، حيث جرى فعليا تحليل 30 استبيان.

ب- الأسلوب الإحصائي المستخدم في الدراسة:

- التكرارات والنسب المئوية لتحديد استجابات أفراد عينة الدراسة .

المبحث الثاني: إعداد استمارة الاستبيان و تحليلها

تمهيد :

من خلال هذا المبحث نقوم بإعداد استمارة الاستبيان إضافة إلى التحليل

المطلب الاول : حدود و مشترك دراسة

أولا : الحدود المكانية كلية العلوم الاقتصادية و تجارية و علوم التسيير

ثانيا : الحدود الزمانية من 14 نوفمبر الى 14 ديسمبر 2023

بيان و تحليل النتائج المتعلقة بالجزء الأول

الفصل الثاني: واقع دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق أهداف كلية الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير

يتم في هذا الجزء عرض البيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة وتشمل: الجنس، السن، الخبرة المهنية، والمؤهل العلمي.

جدول رقم(III- 2): الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

المتغير	الفئات	التكرار	% النسبة
الجنس	ذكر	08	26.7
	أنثى	22	73.3
السن	من 20 إلى 30 سنة	00	00
	من 31 إلى 40 سنة	14	46.7
	من 41 إلى 50 سنة	12	40
	أكثر من 50 سنة	04	13.3
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	2	6.7
	من 5 إلى 10 سنوات	12	40
	من 11 إلى 15 سنة	12	40
	أكثر من 15 سنة	04	13.3
المؤهل العلمي	خريج التكوين المهني	04	13.3
	ثانوي	04	13.3
	جامعي	22	73.4

المصدر:

من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان

نلاحظ أن أغلب أفراد العينة إناث بنسبة مئوية تقدر بـ 73.3% بينما نسبة الذكور تقدر بـ 26.7%.

نلاحظ أن معظم أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 31 إلى 40 سنة حيث يمثلون نسبة 46.7% من أفراد العينة، في حين الأفراد ذوي العمر الأقل من 50 سنة بنسبة 13.3% بينما النسبة المنعدمة كانت لفئة التي تتراوح أعمارها أقل من 20 سنة. حيث قدرت نسبتها بـ 0% .

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة كانت للفئة التي كانت لها خبرة مهنية من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 40% بالتساوي مع 11 إلى 15 سنة بنسبة كذلك تقدر بـ 40% ، وبعدها في المرتبة الثانية جاءت الفئة التي لها خبرة مهنية أكثر من 15 سنة بنسبة تقدر بـ 13.3% ، وفي

الفصل الثاني: واقع دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق أهداف كلية الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير

المرتبة الأخيرة كانت أقل نسبة للفئة التي لها خبرة مهنية أقل من 5 سنوات بنسبة تقدر بـ 6.7 % ، من أفراد عينة الدراسة.

نلاحظ أن أغلب أفراد عينة الموظفين بنسبة 73.4 % متحصلين على شهادة جامعية، في حين أن نسبة 13.3 % حاصلين على شهادة ثانوي وبالتساوي مع خريجي التكوين المهني .

بيان و تحليل النتائج المتعلقة بالجزء الثاني

أولاً: عرض وتحليل عبارات محور إدارة المعرفة

قصد التعرف على مستوى تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة تم تحديد التكرارات والنسب المئوية لكل بعد من أبعاد الإدارة الإستراتيجية ، والجدول التالي يبين النتائج التالية :

أ- عرض وتحليل عبارات بعد الإستراتيجية:

جدول رقم(III- 3): تحليل إجابات أفراد العينة على بعد الإستراتيجية

السؤال	موافق بشدة		موافق		موافق بدرجة متوسطة		غير موافق		غير موافق بشدة	
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
1	0	0	33.3	10	13.3	4	20	6	33.3	10
2	6	20	53.3	16	13.3	4	13.3	4	00	00
3	4	13.3	20	6	60	18	6.7	2	00	00
4	8	26.7	73.3	22	00	08	00	00	00	00
5	6	20	66.7	20	13.3	04	00	00	00	00
6	10	33.3	46.7	14	13.3	4	6.7	2	00	00
7	8	26.7	6	18	00	00	13.3	4	00	00

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان .

الفصل الثاني :واقع دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق أهداف كلية الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير

نلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارات 1 و2 و4 و5 و6 تحصلت على نسب جيدة من الموافقة(33.3% - 35.3% - 73.3% - 66.7%) وهذا ما يفسر أن تطبيق بعد الإستراتيجية داخل الكلية قريب من المستوى.

ب- عرض وتحليل عبارات بعد التكنولوجيا:

جدول رقم(III- 4): تحليل إجابات أفراد العينة على بعد التكنولوجيا

السؤال	موافق بشدة		موافق		موافق بدرجة متوسطة		غير موافق		غير موافق بشدة
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
6	40	12	26.7	8	20	6	13.3	4	00
7	13.3	4	26.7	8	36.7	11	20	6	3.3
8	16.7	6	53.3	16	66.7	2	13.3	4	6.7
9	6.7	2	36.7	11	33.3	10	23.33	7	0
10	33.3	10	46.7	14	13.3	4	6.7	2	0

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان .

نلاحظ من الجدول أعلاه أن كل العبارات تحصلت على نسب جيدة من الموافقة(36.7% - 53.3% - 46.7%)

وهذا ما يفسر أن بعد التكنولوجيا مطبق في الكلية، ولكن بمستوى مقبول.

ج- عرض وتحليل عبارات بعد الأشخاص :

جدول رقم(III- 5): تحليل إجابات أفراد العينة على بعد الأشخاص

السؤال	موافق بشدة		موافق		موافق بدرجة متوسطة		غير موافق		غير موافق بشدة
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
11	3.3	1	46.7	14	26.7	8	13.3	4	10

الفصل الثاني :واقع دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق أهداف كلية الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير

3.33	1	20	6	10	3	60	18	6.7	2	12
13.3	4	26.7	8	33.3	10	26.7	8	0	0	13
23.3	7	30	9	13.3	4	26.7	8	6.7	2	14

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان .

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلبية إجابات أفراد العينة في المستوى الجيد، وقد سجلت العبارة الثانية أعلى نسبة قدرت بـ 60% وتليها العبارة الأولى بـ 46.7% بدرجة موافق، وعن بعد الأشخاص ككل، أنه مطبق في الكلية ولكن ليس بالمستوى المطلوب.

ثانيا: عرض وتحليل عبارات محور الأداء

لمعرفة ذلك تم تحديد التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة على محور الأداء في المؤسسة، والجدول التالي يبين النتائج التالية:

جدول رقم(III- 6) : تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات محور الأداء في الكلية

الرقم	موافق بشدة		موافق		موافق بدرجة متوسطة		غير موافق		غير موافق بشدة
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
1	5	16.7	18	60	6	20	1	3.3	0
2	9	30	15	50	4	13.3	1	3.3	3.3
3	3	10	10	33.3	11	36.7	5	16.7	3.3
4	3	10	17	56.7	08	26.7	2	6.7	0
5	8	26.7	14	46.7	7	23.3	1	3.3	0
6	12	40	11	36.7	4	13.3	2	.6	3.3
7	5	16.7	16	53.3	7	23.3	1	3.3	3.3
8	7	23.3	11	36.7	9	30	1	3.3	6.7

الفصل الثاني :واقع دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق أهداف كلية الاقتصادية ، التجارية
وعلوم التسيير

16.7	5	36.7	11	20	6	20	6	6.7	2	9
0	0	36.7	11	10	3	36.7	11	16.7	5	10
0	0	6.7	2	33.3	10	50	15	10	3	11
3.3	1	6.7	2	23.3	7	43.3	13	23.3	7	12

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان .

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلبية إجابات أفراد العينة في المستوى الجيد، وقد سجلت العبارة الأولى أعلى نسبة قدرت بـ 60% وتليها العبارة الرابعة بـ 56.7% ثم العبارة السابعة بـ 53.3% بدرجة موافق . مما يفسر أن رغم النقائص التي تعاني منها الكلية إلا أن أداء العمال جيد.

ثالثا : عرض وتحليل عبارات محور دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق أهداف الكلية .

لمعرفة ذلك تم تحديد التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة على محور دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق أهداف الكلية ، والجدول التالي يبين النتائج التالية:

جدول رقم(III- 7) : تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات محور دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق أهداف الكلية.

الرقم	موافق بشدة		موافق		موافق بدرجة متوسطة		غير موافق		غير موافق بشدة	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		
1	5	16.7	15	50	4	13.3	2	6.7	4	13.3
2	7	23.3	12	40	5	16.7	3	10	3	10
3	3	10	08	26.7	11	36.7	5	16.6	3	10
4	5	16.7	13	43.3	06	20	4	13.3	2	6.7
5	6	20	12	40	5	16.7	5	16.7	2	6.7
6	13	43.3	09	30	5	16.7	2	6.7	1	3.3
7	7	23.3	12	40	7	23.3	3	10	1	3.3
8	8	26.7	09	30	09	30	3	10	1	3.3

الفصل الثاني :واقع دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق أهداف كلية الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير

10	3	36.7	11	20	6	20	6	13.3	4	9
0	0	36.6 6	11	10	3	30	09	23.3	7	10
0	0	6.7	2	33.3	10	43.3	13	16.7	5	11
3.3	1	6.7	2	23.33	7	43.3	13	23.33	7	12

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان .

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلبية إجابات أفراد العينة في المستوى الجيد، وقد سجلت العبارة الأولى أعلى نسبة قدرت بـ 50% وتليها العبارة الرابعة بـ 43.3% و العبارة 11 و12 بنفس النسبة المنوية ثم العبارة الثانية والسابعة كذلك بنفس النسبة بـ 40% بدرجة موافق . مما يفسر أن رغم النقائص التي تعاني منها الكلية إلا أنه يوجد أثر ايجابي في تطبيق الإدارة الإستراتيجية لتحقيق أهداف الكلية .

اختبار فرضيات الدراسة

صحة الفرضية الرئيسية :

يوجد دور للإدارة الإستراتيجية في تحقيق أهداف الجامعة دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير بجامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم . (فرضية صحيحة).

صحة الفرضيات الفرعية :

- ❖ الإدارة الإستراتيجية هي عبارة عن عملية وضع الخطط الطويلة المدى لتحقيق رسالة المنظمة وتمكينها من الوصول الى أهدافها المستقبلية .. (فرضية صحيحة)
- ❖ لدى الإدارة الإستراتيجية دور هام في تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة. وذلك لاتخاذ قراراتها الإستراتيجية (فرضية صحيحة)
- ❖ الادارة الإستراتيجية في الكلية ضرورية لتسيير شؤونها وتحقيق الفعالية في تحسين وتطوير وظائفها وتقييم الأداء بطريقة مستمرة ومنظمة. (فرضية صحيحة).

خلاصة الفصل

الفصل الثاني: واقع دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق أهداف كلية الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير

تعرفنا من خلال هذا الفصل على التعريف بالمؤسسة المدروسة أي الكلية و الإطار المنهجي لها في كيفية انجاز الاستبانة والتي تم توزيعها على عمال كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير ، والتي تحتوي على ثلاثة محاور أبعاد الإدارة الإستراتيجية ، وتحسين الأداء، والمحور الثالث دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق أهداف الجامعة كان هدفنا من خلالها الإجابة على إشكالية البحث التالية: "دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق أهداف الجامعة"، وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام التكرار والنسب المئوية.

ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية، وتوصلنا في النهاية إلى صحة وقبول الفرضيات.

الخاتمة العامة :

حاولنا من خلال دراستنا لموضوع دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق أهداف الجامعة إلى إبراز الدور الفعال الذي تلعبه الإدارة الإستراتيجية في تحقيق أهداف الكلية ، ومن خلال الإشكالية

الرئيسية المطروحة والأسئلة الفرعية قمنا بتقسيم هذا البحث إلى فصلين ، فتناول الفصل الأول الإدارة الإستراتيجية واهم المفاهيم المتعلقة بها ،أما في الفصل الثاني إسقاط الجانب النظري فيه، واستعمال الجانب التطبيقي الذي تطرقنا فيه إلى التعريف بالكلية وتحديد مهامها كما استعملت فيه الاستمارة كأداة للدراسة، وتم توجيه أسئلتها لعينة من عمال كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير ، وبعد إخراج النتائج تم بعد ذلك تحليلها والوصول إلى نتائج عن الإشكالية والتساؤلات الفرعية.

أولاً: النتائج

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من خلال قسميها النظري والتطبيقي وهذه النتائج كما يلي:

1-النتائج النظرية:

- تحتوي النتائج النظرية على مجمل النتائج التي لخصت من الفصول النظرية وتشمل مايلي:
- ✍ إن منهج الإدارة الإستراتيجية له أهمية خاصة في جميع المؤسسات وفي كل القطاعات كونها من المداخل التطورية الحديثة التي تحقق الفعالية المطلوبة في جميع مستويات النشاط في المؤسسة.
 - ✍ كما نجد تعاريف متعددة للإدارة الإستراتيجية التي تركز معظمها على العمليات التي تغطيها من توليد وتخزين وتوزيع وتطبيق للإستراتيجية وذلك بهدف تحقيق قيمة مضافة تضمن للمؤسسة الاستمرارية والنمو.
 - ✍ تحاول الكلية من خلال تطبيقها للإدارة الإستراتيجية تسهيل وظائفها ومساعدة العمال بالقيام بواجبهم على أحسن وجه وفي فترة موجزة .
 - ✍ تساهم الإدارة الإستراتيجية في تقييم وقياس الأداء الذي يعتبر أمراً ضرورياً، يمكن من خلاله مراقبة نشاط المؤسسة واتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة لتحقيق الأهداف.
 - ✍ إن تطبيق الإدارة الإستراتيجية يتطلب توفير جميع سبل النجاح من وسائل مادية وبشرية، فيجب أن يتم اختيار أفراد أكفاء وتدعيمهم وتوفير البيئة المناسبة لتقديم كل ما يملكون من قدرات وخبرات النجاح وتميز المؤسسة.
 - ✍ والإدارة الإستراتيجية كونها ممارسة تسييرية تهدف إلى تكثيف المؤسسة مع محيطها لها هدف آخر هو تحسين أداء المؤسسة أو الكلية وتمتين قدراتها الجوهرية من خلال تحويل سلوكيات الفاعلين لصالح المؤسسة وهذا عن طريق التفكير الإبداعي الذي يهدف إلى إحداث يقظه داخلية.
 - ✍ من خلال الجانب النظري للإدارة الإستراتيجية وتحقيق الأهداف نلاحظ أنه توجد علاقة طردية قوية بين المتغيرين فكلما زادت تطبيق الإدارة الإستراتيجية زاد وسهل الوصول إلى تحقيق النتائج وتحقيق الأهداف المسطرة .

2-النتائج العملية :

- تحتوي النتائج العملية على مجمل النتائج التي لخصت من الفصل التطبيقي وهي كما يلي:
- ☞ أظهرت الدراسة أن لأدراك الأفراد دور في نجاح الإدارة الإستراتيجية لان الإدارة مواكبة للتطور التكنولوجي المعرفي.
 - ☞ استنتجنا من هذه الدراسة أن كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير تطبق الإدارة الإستراتيجية بنسب مقبولة.
 - ☞ يوجد دور للإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء العاملين في كلية الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير
 - ☞ الإدارة الإستراتيجية هي عملية مهمة في تحديد أهداف الكلية ووضع قرارات إستراتيجية .
 - ☞ لدى الإدارة الإستراتيجية دور هام في تحقيق الأهداف المسطرة للكلية ..
 - ☞ الكلية من خلال الإدارة الإستراتيجية تحسن الأداء في المؤسسة الجامعية وذلك ضروري لتحقيق الفعالية في تحسين وتطوير وظائفها وتقييم الأداء بطريقة مستمرة ومنظمة.
 - ☞ من خلال هذه النتائج يمكن القول أنه يوجد دور للإدارة الإستراتيجية في تحقيق أهداف كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير .

ثانيا : الاقتراحات

تضم الاقتراحات المتوصل إليها ما يلي:

- ☞ إعطاء الإدارة الإستراتيجية الأولوية في العمل ومشاركة العمال في جميع عملياتها مع الأخذ بأرائهم الشخصية بعين الاعتبار.
- ☞ ضرورة استخدام وسائل تكنولوجيا حديثة لتوزيع وتطبيق الإدارة الإستراتيجية وتشجيع الإدارة على نقل وتبادل الأفكار والآراء .
- ☞ السعي الدائم لتوليد الإدارة الإستراتيجية ومحاولة تطبيقها بشتى الطرق والأساليب في الكلية.
- ☞ ضرورة الاهتمام بالندوات والمؤتمرات العلمية وتشجيع الأبحاث والدراسات الهادفة إلى تعزيز الجانب التطبيقي للإدارة الإستراتيجية .
- ☞ استحداث مساق دراسي في الجامعات الجزائرية ليتمكن الطالب من خلالها من استيعاب مفاهيم الإدارة الإستراتيجية وأهدافها وفوائدها وعملياتها مما يعزز من مساهمة في تنفيذ مبادراتها عند الالتحاق بسوق العمل.
- ☞ الاعتماد على خبراء، ورجال مختصون في وضع برامج الإدارة الإستراتيجية .
- ☞ الاهتمام بالإدارة الإستراتيجية بدرجة قوية لأنها تساعد بدرجة كبيرة في نجاح المؤسسات.

الفصل الثاني :واقع دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق أهداف كلية الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير

- ☞ ضرورة الارتقاء بمستوى العمال عن طريق برامج الإدارة الإستراتيجية تأهل وتحفز الموظفين من أجل الوصول إلى الأداء الفعال وترسيخ بعض المفاهيم المتطورة وضرورة تنمية مهارات الاتصال لديهم.
- ☞ تشجيع الموظفين وتحفيزهم لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في الكلية و ضرورة الاهتمام بتحسين أداء الموظفين.
- ☞ مراعاة الصفات الشخصية للموظفين أثناء وضع برامج للإدارة الإستراتيجية لأن عدم فعل ذلك قد يؤثر سلبا على أدائهم.

ثالثا: آفاق الدراسة

يعتبر ميدان الإدارة الإستراتيجية مجالا خصبا للكثير من البحوث الحديثة يمكن اقتراح بعضها فيما يلي:

- ☞ مساهمة الإدارة الإستراتيجية في تحقيق التعلم التنظيمي.
- ☞ اثر الإدارة الإستراتيجية على بطاقة الأداء المتوازن.
- ☞ مساهمة الإدارة الإستراتيجية في تحقيق المعارف و الخبرات الإستراتيجية.
- ☞ علاقة الإدارة الإستراتيجية بالميزة التنافسية.
- ☞ العلاقة بين متطلبات الإدارة الإستراتيجية وعملياتها.

الخاتمة العامة :

تناولنا من خلال هذا دراستنا إشكالية حول دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق أهداف الجامعة ، من خلال جانبين النظري والتطبيقي تطرقنا إلى دراسة ومناقشة الإدارة الإستراتيجية وأهميتها ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة الجامعية ضمن التطورات التي تحدث في العالم.

يمكن القول أن الإدارة الاستراتيجية هي عملية إبداعية عقلانية التحليل وهي عملية ديناميكية متواصلة تسعى إلى تحقيق رسالة الكلية من خلال إدارة وتوجيه الموارد المتاحة بطريقة كفوة وفعالة والقدرة على مواجهة تحديات بيئة الأعمال المتغيرة من تهديدات وفرص ومنافسة ومخاطر لتحقيق مستقبل أفضل انطلاقا من نقطة ارتكاز أساسية في الحاضر .

إن الإدارة الإستراتيجية هي وضع أهداف وفق الرسالة مع عمليات التغيير والتجديد للبيئة لمواجهة تحديات العصر ، عليها التأقلم معها والتجاوب لبيئتها الداخلية والخارجية، لذا يجب أن يكون لديها تخطيط إستراتيجي محكم ومدقق لنتمكن من تحقيق أهدافها المرجوة .

للإدارة الإستراتيجية في الكلية أهمية كبرى للوصول إلى أهدافها المسطرة على المدى البعيد والعمل على رفع قيمتها وميزتها كمؤسسة ومواكبة التطورات الحالية ومواجهة المؤسسات المنافسة وذلك بالجوء إلى أساليب علمية مدروسة في البحث والتطوير المتقن يتيح لها التفوق والامتياز.

فالإدارة الإستراتيجية إذن في مؤسسات التعليم العالي لها أهمية كبيرة في تفعيل وتعظيم التعليم خاصة لما تشهده من تقدم والبحث في مجال التعليم العالي والارتقاء بالكفاءات القيادية التي تتحكم في الأداء الفعال. فذلك فكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير خلال دراستنا الميدانية فهي تفتقر للتخطيط الإستراتيجي في مجالاتها العملية والتعليمية.

نتائج الدراسة:

- لقد سمحت دراستنا لدور الإدارة الإستراتيجية في الرفع من المستوى العلمي للكلية وكذا تحسين الأداء المؤسسي لاكتشاف مدى استخدامها لهذه الأخيرة وتحقيقها للنتائج المسطرة وكذا وصولها لتحقيق أهدافها ،من خلال التحليل لمعطيات وبيانات نصل إلى النتائج التالية:
- تساعد الإدارة الإستراتيجية في اتصال المشترك بين أفرادها، واستخدام رؤية مستقبلية لتحقيق أهدافها.
 - المؤسسة تهتم برفع المستوى العلمي و تحسين الأداء، وأنها ستبذل كل ما بوسعها الدعم لذلك.
 - يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية على الدور الذي تلعبه لتحقيق الأهداف الجامعية.

- يوجد تباين ذو دلالة إحصائية في اتجاهات الإجابات حول واقع الإدارة الإستراتيجية يعزى إلى المستوى الدراسي.
- لا توجد مخططات دقيقة وعالية لتعزيز أهداف المؤسسة.
- المؤسسة لا تقوم بوضع مؤشرات ومقاييس لتحقيق الأهداف .
- غياب أساليب الحديثة في التقدم والنمو في تحقيق الفعاليات الجامعية.
- نقص الكفاءات المختصة في الدراسات العليا المشاركة في الندوات الخارجية.
- التوصيات :
- قيام بدراسات مستمرة لعملية الإدارة الإستراتيجية لتحسين مستوى الأداء في الجامعة.
- توعية الموظف بضرورة تطبيق الإدارة الإستراتيجية في كل المستويات الإدارية ومختلف المصالح والمشاركة الشاملة بينهم.
- تشجيع الرؤساء المرؤوسين على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم عند كل عملية تخطيط إستراتيجي لمواجهة التهديدات.
- تنمية مهارات وقدرات متميزة في عملية تطبيق الإدارة الإستراتيجية في مجالات أعمالها في تشكيل لجنة مختصة في ذلك.

قائمة المراجع

- خولة الجابري، أساليب الإدارة الإستراتيجية، موقع إنترنت، 2023/08/21.
- سعد علي ربحان المحمدي، الإدارة الإستراتيجية - أساسيات ومبادئ -، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2017.
- صالح عبد الرضا ، كتاب الإدارة الإستراتيجية وتحديات الألفية الثالثة الطبعة الأولى ، دار النشر عمان.
- عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الطبعة الأولى ، دولة عمان الأردن ، 2004 .
- مؤيد سعيد السالم، الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية ، دار الكتاب الجامعي ، دولة الإمارات العربية المتحدة- الجمهورية اللبنانية ، 2016
- مجلة، نشأة مفهوم الإدارة الإستراتيجية ، تاريخ النشر 1 نوفمبر 2023.
- المجلة القانونية والإدارية ، الصادرة عن مكتب الناشيبي للمحاماة والاستشارات القانونية والإدارية ، رئيس التحرير أ عصمت الناشيبي .
- القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 24 أوت 2004 المتضمن التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقه الجامعة ومصالحها المشتركة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 62، 2004.

المساح

ق

وزارة التعليم العالي والبحث



العلمي

جامعة عبد الحميد ابن باديس – مستغانم-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

أخي الكريم... أختي الكريمة ،،،

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان، آملي أن تمنحونا جزءا من وقتكم الثمين، ونشكر لكم بداية حسن التعاون، وكلنا ثقة بدقة الإجابة وموضوعيتها حول الفقرات الواردة فيها. الهدف من وضع الاستبيان هو استكمال لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير بعنوان : دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق أهداف الجامعة .

ونحيطكم علما بأن المعلومات الواردة ستحاط بالسرية التامة وهي لغايات البحث العلمي فقط وسوف يتم تحويل الإجابات إلى مؤشرات رقمية تستخدم في التحليل. كلنا أمل باهتمامكم بهذه الدراسة مما يسهم في نجاحها .

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

تحت

الطالبة: مخيس زهرة
إشراف: أ. مقداد نادية

السنة الجامعية 2024/2023

الجزء الأول: البيانات الشخصية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على المعلومات الشخصية والوظيفية لموظفي وعمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير – جامعة مستغانم - بغرض تحليل وتفسير بعض النتائج فيما بعد, ولذلك نرجو منكم وضع علامة (×) في المربع المناسب لاختياركم.

1- الجنس:

ذكور - أنثى

2- الفئة العمرية :

من 20 إلى 30 سنة	من 31 إلى 40 سنة	من 41 إلى 50 سنة	أكبر من 50 سنة

3- الدرجة العلمية التي تحملها:

شهادة التكوين المهني	خريج CFA	ثانوي	جامعي

4- الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 15 سنة	أكثر من 15 سنة

الجزء الثاني: محاور الاستبيان

فيما يلي مجموعة من الفقرات التي تقيس لنا دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق أهداف الجامعة دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير – جامعة مستغانم- وعليه يرجى تحديد درجة الموافقة أو عدم الموافقة عن العبارات وذلك بوضع علامة (×) في الخانة المناسبة لاختيارك.

المحور الأول: أبعاد ومتطلبات الإدارة الإستراتيجية

الأبعاد	فقرات القياس	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
أولا	الإستراتيجية					
1	تنبؤ إدارة الكلية بالمشكلات قبل حدوثها ووضعها لحلول مسبقة					
2	هناك مصلحة إدارية متعلقة بتكوين العمال وجعلهم يكتسبون معارف أكبر					
3	تضع الكلية قوانين وتوجه أوامر من طرف الإدارة العليا تساهم في عملية تسهيل نقل المعارف					
4	تبذل الكلية جهد كبير من أجل الحصول على افضل المعلومات من مصادر داخلية وخارجية					
5	تقوم الإدارة بتشجيع العمال على المشاركة في المعرفة والحصول عليها					
6	تقوم الإدارة بالاحتفاظ بتجارب وخبرات عمالها مهما كانت درجاتهم الوظيفية					
7	للكلية سبب رئيسي لوجودها					
8	الإستفادة من قواعد وبيانات الإلكترونية الموجودة في الكلية					
9	الإستفادة من ذوي الخبرات في عمليات التطوير					
10	تحديد الإستراتيجية المناسبة لتحقيق أهداف الكلية					
ثانيا	التكنولوجيا					
11	تتوفر في الكلية الأجهزة الإلكترونية والحواسيب بشكل كافي					
12	تتوفر الكلية على شبكة اتصال بين جميع الاقسام والمصالح					
13	شبكة الانترنت داخل الكلية متاحة لكامل العمال					
14	تعتمد الكلية في حفظ معلوماتها على نظام أمن معلومات					
15	يتطلب أداء الوظائف معرفة كيفية استخدام الأجهزة والبرامج الإلكترونية					
ثالثا	الأشخاص					
16	هناك معرفة من طرف العمال بمفهوم وفوائد الإدارة الإستراتيجية					
12	للعمال الرغبة التامة في المشاركة في أنشطة الإدارة الإستراتيجية					
17	تعلم الكلية على تلبية احتياجات العمال والتعرف على اهتماماتهم ومشاكلهم وتحاول حلها					
18	هناك رضا من طرف العمال لسياسات التغيير					

قائمة المراجع

					الموضوعة من طرف الكلية
--	--	--	--	--	------------------------

المحور الثاني: الأداء الإداري

رقم الفقرة	فقرات القياس	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يحرص العمال على تحقيق أهداف الكلية					
2	يقوم العمال بإنجاز الأعمال الموكلة إليهم في الوقت المحدد					
3	يتصف العمال في الكلية بالانضباط والولاء وروح العمل					
4	يحرص العمال على إنجاز الأعمال الموكلة إليهم حتى وإن كانت خارج أوقات العمل الرسمية					
5	يلتزم العمال بأداء وظائفهم وفقا للقواعد والمواصفات الوظيفية					
6	يسعى العمال إلى تكوين أنفسهم من أجل تجنب عقبات العمل					
7	يسعى العمال إلى استغلال كل الموارد المتاحة من أجل إنجاز عملهم					
8	يقوم العمال بتبادل الأفكار والمعارف من أجل القيام بالعمل الموكل لهم بدقة					
9	تقوم الكلية بتقييم عمل العمال من أجل تقدير مدى كفاءتهم العملية					
10	يسعى العمال لزيادة مهاراتهم كفاءاتهم عن طريق العمل الجماعي					
11	هناك توجه دائم لأداء العمال نحو الأفضل					
12	يسعى العامل لتسخير قدراته للقيام بالأعمال الموكلة إليه بكفاءة عالية					

المحور الثالث : دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق أهداف الكلية

رقم الفقرة	فقرات القياس	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يوجد أثر ايجابي في تطبيق الإدارة الإستراتيجية في الكلية					
2	من بين أهداف الإدارة الإستراتيجية هي تحسين الأداء الإداري والمالي للكلية .					
3	تستخدم الإدارة الإستراتيجية في رفع كفاءة الإدارة العليا بالكلية					
4	ينتج عن الإدارة الإستراتيجية أهداف بعيدة المدى					

قائمة المراجع

					وما يتبعها من أهداف قصيرة ومتوسطة المدى التي يتم تحويلها إلى برامج وخطط تنفيذية .
					5 دور الإدارة الإستراتيجية في خلق دافعية العلم والتعلم في الكلية
					6 الإدارة الإستراتيجية تسهم في تبصير المسؤولين عن إدارة الكلية الذي يراعي حصر جوانب القوة ونقاط الضعف والفرص المتاحة أمامها .
					7 تؤدي الإدارة الإستراتيجية إلى الرضا الوظيفي لدى العاملين والموظفين في الكلية .
					8 يمكن للقيادات الكلية من خلال الإدارة الإستراتيجية معرفة المعوقات التي تواجههم من خلال مسارهم المهني ومعرفة الحلول..
					9 تحقق الإدارة الإستراتيجية المسؤولية الاجتماعية للكلية
					10 تلعب الإدارة الإستراتيجية دور كبير في مستقبل الكلية من خلال رسمها لرؤية مستقبلية وتحديد أهدافها ورسالتها وأهدافها وقدرتها على التفكير والتحليل .
					11 تساهم الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء الكلية
					12 يستطيع المدراء و المسؤولين الكليات من خلال الإدارة الإستراتيجية بتحديد أهداف الكلية ووضع قرارات إستراتيجية والقيام بالأعمال الموكلة إليهم بكفاءة عالية.