

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية \_ قسم: العلوم الاجتماعية

شعبة: علم الاجتماع



عنوان المذكرة

## التخطيط الإداري كألية لتحقيق أهداف المؤسسة الجامعية الجزائرية

دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - جامعة محمد خيضر - بسكرة

مذكرة **مخرج** مكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل

الصفة	الرتبة	إسم ولقب الأستاذ
رئيسا		
مشرفا ومقررا	أستاذ التعليم العالي	عبد العالي دبله
ممتحنا		

إشراف الأستاذ الدكتور:

**د. دبله عبد العالي**

إعداد الطالبين:

▪ دودو نبيل

▪ زمام نصر الدين

السنة الجامعية: 2023-2024



جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية \_ قسم: العلوم الاجتماعية

شعبة: علم الاجتماع



عنوان المذكرة

## التخطيط الإداري كألية لتحقيق أهداف المؤسسة الجامعية الجزائرية

دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - جامعة محمد خيضر - بسكرة

مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل

الصفة	الرتبة	إسم ولقب الأستاذ
رئيسا		
مشرفا ومقررا	أستاذ التعليم العالي	عبد العالي دبله
ممتحنا		

إشراف الأستاذ الدكتور:

د. دبله عبد العالي

إعداد الطالبين:

▪ دودو نبيل

▪ زمام نصر الدين

السنة الجامعية: 2023-2024

# شكر وتقدير

نحمد الله ونشكره الذي وفقنا وأعاننا، وما التوفيق إلا به

نتقدم بخالص الشكر والعرفان الى الأستاذ الدكتور " **عبد العالي دبله** " الذي أحاطنا

بمختلف توجيهاته طيلة مدة الإشراف

الشكر موصول الى أساتذة القسم على مختلف إسهاماتهم وملاحظاتهم أثناء سيرورة هذا

العمل وطيلة السنوات الدراسية، وإلى كل من قام بمساعدتنا في إنجاز هذا العمل المحترم

كما نهدي ثمرة هذا العمل الى "الوالدين" و"الإخوة"

# ملخص الدراسة

جاءت هذه الدراسة بعنوان "التخطيط الإداري كألية لتحقيق أهداف المؤسسة الجامعية الجزائرية" والتي تم فيها القيام بدراسة ميدانية على "عينة من موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر -بسكرة" بهدف التعرف على كيفية مساهمة التخطيط الإداري في تحقيق أهداف المؤسسة الجامعية الجزائرية. إنطلقت الدراسة من تساؤل رئيسي جاء كالأتي: كيف يساهم التخطيط الإداري في تحقيق أهداف المؤسسة الجامعية الجزائرية؟ وتفرع عنه ثلاث تساؤلات فرعية وهما:

1/ كيف يمكن لوضوح الرسالة والرؤية المستقبلية أن يوجه عمليات التطوير والنمو الإداري؟

2/ كيف يمكن لعمليات الرقابة أن تضمن تنفيذ السياسات الإدارية بكفاءة وفعالية؟

3/ كيف يمكن إستخدام نتائج التقييم لتحسين الجودة التعليمية والإدارية؟

تم الإعتماد على "المنهج الوصفي" ولإجراء التحقيق الميداني تم صياغة "إستمارة إستبيان" وفق "مقياس ليكرت الخماسي"، وتم إعتماد المسح الشامل أقسام "العلوم الإجتماعية، العلوم الإنسانية، علم النفس وعلوم التربية"، وتمثلت العينة في "53 موظف" بالأقسام الثلاثة من أصل "56" متوزعين بين "إطارات، أعوان تحكم وأعوان تنفيذ، وأساتذة يزاولون مهام إدارية"، بحيث تم التمكن من توزيع عليهم إستمارات إستبيان وأسترد "52" وبالتالي هي العينة النهائية. من أهم ما توصلت إليه الدراسة بعد عرض وتفسير وتحليل البيانات الميدانية ما يلي:

- تبين وضوح الرسالة والرؤية المستقبلية لجامعة محمد خيضر -بسكرة، كم أن لهذا الوضوح في الرسالة والرؤية دور وأهمية كبيرة في توجيه عمليات التطوير والنمو الإداري.
- تم التوصل الى أن الجامعة محل الدراسة تسعى لمواكبة التطور في أساليب الإدارة الحديثة، كما تسعى عبر مختلف إداراتها وهياكلها لتقديم جودة عالية في الخدمات.
- تبين أن المسؤولين بإدارة الجامعة يهتمون بتوفير دورات تدريبية وتكوينية بشكل دوري للموظفين، مع تنظيم ملتقيات وندوات وورش مع مختلف مؤسسات المجتمع لكسب معارف وخبرات جديدة تفيد العملية الإدارية.
- وجود تقصير في عمليات تشجيع وتحفيز الموظفين الإداريين والأساتذة على الإبداع في وظائفهم، بحيث تبين عدم رضاهم عن السياسات المتبعة في عملية التحفيز.
- هناك زيارات مفاجئة لمواقع العمل من قبل مسؤولي الجهاز الرقابي بالمؤسسة الجامعية، بالإضافة الى أنه هناك ممارسة لعمليات الرقابة على الموظفين وسيرورة العمل في الوقت المناسب، وفيما يخص جمع المعلومات عن سير العمل تبين أن الإدارة تعتمد على التقارير الإحصائية.

- تم التوصل الى أن نتائج التقييم لا تستخدم بالشكل الكافي لتقديم تدريب مستمر لأعضاء هيئة التدريس والموظفين، الى جانب أنها لا تستخدم أيضا بالشكل الكافي لإجراء تغييرات في مناهج الدراسة وتطوير المواد الدراسية، وبالتالي يتبين وجود عدم رضا عن هذه الجوانب لدى الموظفين والأساتذة.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الإداري، الجامعة، الموظفين، الأساتذة، رسالة الجامعة، الرقابة، التقييم.

# ABSTRACT

This study, titled “Administrative Planning as a Mechanism for Achieving the Goals of Algerian University Institutions,” conducted a field study on a sample of employees from the College of Humanities and Social Sciences at Mohamed Khider University – Biskra. The aim was to understand how administrative planning contributes to achieving the goals of Algerian university institutions.

The study began with a primary question: How does administrative planning contribute to achieving the goals of Algerian university institutions? This led to three sub-questions:

- 1/ How can clarity of mission and future vision guide administrative development and growth processes?
- 2/ How can control processes ensure the efficient and effective implementation of administrative policies?
- 3/ How can evaluation results be used to improve educational and administrative quality?

The study employed a descriptive methodology, and for field investigation, a questionnaire was formulated based on a Likert scale. The comprehensive survey covered departments in the social sciences, humanities, psychology, and education sciences. The sample consisted of 53 employees from three departments out of 56, including managers, supervisory staff, executive staff, and professors with administrative duties. Questionnaires were distributed to them, with 52 retrieved, forming the final sample.

Key findings from the study, following the presentation, interpretation, and analysis of field data, include:

- The clarity of the mission and future vision of Mohamed Khider University – Biskra was evident, playing a significant role in guiding administrative development and growth processes.
- The university aims to keep pace with developments in modern management methods and strives to provide high-quality services across its departments and structures.
- University management shows interest in providing regular training and development courses for employees, along with organizing meetings, seminars, and workshops with various community institutions to gain new knowledge and experiences beneficial to administrative operations.
- There is a lack of encouragement and motivation for administrative staff and professors to innovate in their roles, with dissatisfaction expressed regarding the policies in place for motivation.

- Surprise visits to work sites by university oversight officials occur, and there is a practice of monitoring employees and workflow in a timely manner. Regarding gathering information about workflow, management relies on statistical reports.
- Evaluation results are not sufficiently utilized to provide continuous training for faculty members and staff, nor are they adequately used to make changes in study curricula and develop course materials, resulting in dissatisfaction among employees and professors regarding these aspects.

Keywords: **Administrative planning, university, employees, professors, university mission, control, evaluation.**



# فهرس المحتويات

الصفحة

الموضوع

شكر وتقدير

ملخص باللغة العربية

ملخص باللغة الإنجليزية

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

المقدمة العامة

أ، ب

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

04

أولاً: تحديد الإشكالية

05

ثانياً: أسباب إختيار الموضوع

06

ثالثاً: أهمية الدراسة

06

رابعاً: أهداف الدراسة

06

خامساً: الدراسات السابقة

11

سادساً: الإجراءات المنهجية للدراسة:

11

1/ منهج الدراسة

13

2/ أدوات جمع البيانات

16 /3 مجتمع الدراسة والعينة

18 **سابعاً: مجالات الدراسة:**

18 /1 المجال المكاني

20 /2 المجال الزمني

## الفصل الثاني: في التراث النظري حول التخطيط الإداري

22 تمهيد

23 أولاً: مفهوم التخطيط

25 تانياً: نشأة وتطور مفهوم التخطيط

27 ثالثاً: خصائص التخطيط

28 رابعاً: معايير تصنيف أنواع التخطيط

31 خامساً: عناصر التخطيط الإداري

32 سادساً: مراحل التخطيط الإداري

33 سابعاً: أهمية التخطيط الإداري

35 ثامناً: عيوب ومعوقات التخطيط الإداري

38 خلاصة الفصل

## الفصل الثالث: نظرة عامة حول المؤسسة الجامعية الجزائرية

40 تمهيد

41 أولاً: مفهوم الجامعة

43 تانياً: مكونات الجامعة

45	ثالثا: مبادئ الجامعة
46	رابعا: وظائف الجامعة
48	خامسا: نبذة تاريخية لنشأة وتطور المؤسسة الجامعية الجزائرية
50	سادسا: أهداف المؤسسة الجامعية الجزائرية
51	سابعا: التحديات والمعوقات التي تواجه المؤسسة الجامعية الجزائرية
53	ثامنا: أهمية التخطيط الإداري في المؤسسة الجامعية الجزائرية
55	خلاصة الفصل

## الفصل الرابع: عرض وتحليل بيانات الدراسة ومناقشة النتائج

57	تمهيد
58	أولا: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية:
58	1/ عرض وتحليل والبيانات الشخصية والوظيفية
62	2/ عرض وتحليل محاور الإستمارة
82	ثانيا: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية:
82	1/ نتائج الدراسة في ضوء التساؤلات
85	2/ نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
88	خاتمة
91	قائمة المصادر والمراجع

الملاحق

## فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	يوضح الإستبيانات الموزعة والمستردة	14
2	يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس والمركز الوظيفي	58
3	يبين توزيع أفراد العينة حسب السن	59
4	يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	60
5	يبين توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل	61
6	إستجابة فئة الإطارات نحو عبارات المحور الأول	63
7	يوضح إستجابة فئة أعوان التحكم وأعوان التنفيذ نحو عبارات المحور الأول	65
8	يوضح إستجابة فئة الأساتذة نحو عبارات المحور الأول	67
9	يوضح إستجابة فئة الإطارات نحو عبارات المحور الثاني	69
10	يوضح إستجابة فئة أعوان التحكم وأعوان التنفيذ نحو عبارات المحور الثاني	71
11	يوضح إستجابة فئة الأساتذة نحو عبارات المحور الثاني	73
12	يوضح إستجابة فئة الإطارات نحو عبارات المحور الثالث	75
13	يوضح إستجابة فئة أعوان التحكم وأعوان التنفيذ نحو عبارات المحور الثالث	77
14	يوضح إستجابة فئة الأساتذة نحو عبارات المحور الثالث	79
15	يوضح الإستجابة العامة للعينة نحو محاور الإستبيان الثلاثة	81
16	يوضح الإستجابة العامة لعينة الدراسة نحو عبارات الإستبيان ككل	81

## فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
33	مراحل التخطيط الإداري	1
35	مزايا وفوائد التخطيط الإداري	2
58	توزيع أفراد العينة حسب الجنس والمركز الوظيفي	3
59	توزيع أفراد العينة حسب السن	4
61	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	5
62	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل	6

## المقدمة العامة

منذ قرون طويلة، إستخدم الإنسان التخطيط كأداة أساسية لتنظيم حياته وتحقيق أهدافه، تطورت فكرة التخطيط الإداري عبر العصور وقد بدأت تظهر الأفكار المبكرة له في العصور الوسطى وبالتحديد في المؤسسات الدينية والعسكرية والحكومية، وإزداد تطورها مع تقدم المجتمعات وتعقيدات الأعمال في العصر الحديث، فتطورت الفكرة وأصبح التخطيط الإداري جزءاً أساسياً من عمليات الإدارة في الشركات والمؤسسات والحكومات، فبدأ العلماء والمفكرون في دراسة وتطوير نظريات التخطيط الإداري، مما أدى إلى ظهور تيارات مختلفة مثل الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية، والإدارة الإستراتيجية والإدارة بالأهداف وغيرها، بحيث أصبح التخطيط الإداري أساساً لنجاح المؤسسات والحكومات.

اليوم يعتبر التخطيط الإداري أداة حيوية لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، وتكمن أهميته في قدرته على تحقيق الأهداف بشكل فعال، في الوقت نفسه يساعد على تحديد الأولويات وتخصيص الموارد بشكل منهجي، كما يساهم في تنظيم العمليات وتقليل الفاقد وتحسين الكفاءة وزيادة الإنتاجية، إضافة الى ذلك يمكن من تجنب الإضطرابات والتدخلات غير المنظمة، كما يوفر للمنظمة رؤية مستقبلية واضحة تساعد على إتخاذ القرارات الصائبة والتكيف مع التغيرات في البيئة، بالتالي يمكن القول إن التخطيط الإداري هو ركيزة أساسية لنجاح أي منظمة سواء كانت صغيرة أو كبيرة.

ولعل أن المؤسسة الجامعة الجزائرية كغيرها من المؤسسات بحاجة ماسة الى التخطيط الفعال، ففي سياق الجامعات الجزائرية يلعب التخطيط الإداري دوراً حيوياً في تحقيق الأهداف الأكاديمية والإدارية، بإعتبار أن الجامعات تعتبر مؤسسات تعليمية وبحثية ذات أبعاد متعددة، فإن تخطيط الأنشطة الأكاديمية والإدارية يساهم في تحقيق الجودة التعليمية وتطوير البحث العلمي، كما يمكن التخطيط الإداري أن يساعد في تحديد إحتياجات الطلاب وتوفير البنية التحتية المناسبة لتلبية إحتياجاتهم التعليمية والتدريبية، وكذا إحتياجات العاملين فيها، علاوة على ذلك، يمكن للتخطيط الإداري أن يلعب دوراً في تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية والمالية في الجامعات، مما يساهم في تحقيق التوازن بين الجودة والكفاءة والإستدامة المالية، ومنه التخطيط الإداري يعتبر عنصراً حيوياً لتطوير وتحسين الأداء الجامعي في الجزائر، ويساهم في بناء مؤسسات تعليمية قادرة على تحقيق التميز والتطور في مجال التعليم والبحث العلمي، والأهم تحقيق أهداف المؤسسة الجامعية.

وإستناد الى ذلك جاءت دراستنا الحالية معالجة هذا الموضوع من خلال أربعة (04) فصول يمكن عرض مضامينها كالآتي:

➤ **الفصل الأول:** تضمن "الإطار العام للدراسة"، حيث تم فيه تحديد الإشكالية وما تضمنته من تساؤلات الدراسة، تم أسباب إختيار الموضوع، أهمية الدراسة وأهدافها، الى جانب عرض أبرز الدراسات السابقة

التي تناولت الموضوع وتخدم الدراسة الحالية، بالإضافة الى الإجراءات المنهجية للدراسة؛ من منهج وأدوات جمع البيانات وتحديد عينة الدراسة، وأخيرا مجالات الدراسة؛ المجال المكاني، المجال الزمني.

➤ **الفصل الثاني:** خاص "بالتراث النظري للتخطيط الإداري"، من خلال عرض نظرة عام وشاملة عنه، بداية من مفهوم ونشأته وتطوره، خصائص التخطيط، معايير تصنيف أنواع التخطيط، عناصر التخطيط الإداري ومراحلها، الى جانب أهميته، وفي الأخير التطرق الى عيوب ومعوقات التخطيط الإداري.

➤ **الفصل الثالث:** يمثل نظرة عامة حول "المؤسسة الجامعية الجزائرية"، تم فيه تعريف الجامعة، عرض مكوناتها ومبادئها ووظائفها، أيضا تقديم نبذة تاريخية لنشأة وتطور المؤسسة الجامعية الجزائرية، بالإضافة إلى أهدافها والتحديات والمعوقات التي تواجهها، وصولا الى إبراز أهمية التخطيط الإداري في المؤسسات الجامعية.

➤ **الفصل الرابع:** وهو الفصل الأخير والذي يتم فيه "عرض بيانات الدراسة ومناقشة النتائج"، بداية أولا من عرض وتحليل البيانات الميدانية من خلال تبويبها في شكل جداول إحصائية وتفسيرها والتعليق عليها، ثم التوصل الى النتائج الجزئية وفق التساؤلات التي إنطلقت منها الدراسة ومن تم مناقشتها في ضوء الدراسات السابقة المعتمد عليها.

وفي الأخير تم وضع خاتمة للدراسة تتضمن النتائج العامة المتوصل إليها.

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة:

❖ أولاً: تحديد الإشكالية

❖ ثانياً: أسباب إختيار الموضوع

❖ ثالثاً: أهمية الدراسة

❖ رابعاً: أهداف الدراسة

❖ خامساً: الدراسات السابقة

❖ سادساً: الإجراءات المنهجية للدراسة

❖ سابعاً: مجالات الدراسة



## أولاً: تحديد الإشكالية:

تزايد الإهتمام في هذا العصر الى التخطيط بإعتباره ضرورة حتمية لكافة منظمات ومؤسسات المجتمع والتي لا بد عليها من مواكبة التغيرات الحاصلة فيه والتزايد الرهيب في شدة الأهداف والمتطلبات والتحديات والمنافسة والعوامل المؤثرة والمتداخلة سواء في بيئتها الداخلية أو في محيطها الخارجي.

فالتخطيط في وقتنا الحاضر لم يعد مجرد أفكار وتصورات بسيطة بل أصبح عملية ووظيفة مهمة في بقاء المؤسسات والمنشآت والمنظمات، وأصبح أحد الوظائف والعمليات الإدارية المهمة البالغ الأهمية مثله مثل التنظيم والرقابة والتوجيه والتوظيف وغيرها، فبقاء واستمرارية المؤسسات وتحقيقها لأهدافها وإستغلالها الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة لها مرهون بالتخطيط الإداري السليم والصحيح والمبني على أسس علمية دقيقة، وهذا ما يميز إدارة ناجحة عن إدارة فاشلة وعن جهاز إداري ناجح وفعال عن جهاز آخر فاشل.

وبالنظر الى مختلف الإسهامات والتوجهات الفكرية التي قدمها العلماء والمفكرين والمنظرين في مجال التنظيمات والإدارة والأعمال حول التخطيط وبالأخص التخطيط الإداري وإختلافاتهم حوله نرى أنه فهم وضبط من زوايا مختلفة ومتنوعة، فهناك من يراه أنه يشمل في الواقع على إعتبارين أساسين هما التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل ثم الإستعداد لهذا المستقبل، وهناك من يرى أن هذا ليس كافي ويضيف أن التخطيط يعد الوظيفة الإدارية الأساسية التي تسبق أية عملية إدارية والتي يتم من خلالها تحديد الغايات والوسائل عن طريق إصدار القرارات، ورسم السياسات المختلفة.

وبالرغم أن هذا المصطلح من المصطلحات الحديثة إستعمالاً وشيوعاً، إلا أن الممارسات العملية لهذا المصطلح كان ظهورها الأول في المجالات الإقتصادية كوسيلة ضرورية لتنظيم إستخدام وسائل الإنتاج، والسيطرة على الموارد الطبيعية والبشرية للمجتمع، إلا أنه لم يتوقف ولم يحصر في المؤسسات الإنتاجية والإقتصادية بل تعدى ليشمل جميع المؤسسات والقطاعات الموجودة في المجتمع بما فيها المؤسسات التربوية والتعليمية وبالأخص مؤسسات قطاع التعليم العالي.

إن مؤسسات التعليم العالي أو المؤسسات الجامعية الجزائرية كغيرها من منظومة المؤسسات الموجودة في الجزائر أو في العالم العربي أو في العالم أيضاً مرت حتى هي بجملة من التحولات والتغيرات وعرفت جملة من التدابير الإصلاحية عبر فترات زمنية مختلفة، كل ذلك من أجل مواكبة التغيرات الحاصلة في المجتمع والتحديث من أساليبها ووظائفها بشكل دوري ضمان إستمراريتها وفعاليتها، كونها المؤسسة المسؤولة عن تكوين

كفاءات وإطارات تقدم للمجتمع وتتقصد المسؤوليات فيما بعد، فهي بالتالي محور التنمية فيه وأبرز أهم المؤسسات الفاعلة وذات المسؤوليات الكبيرة، كل هذا يستدعي عليها تطبيق تخطيطا سليما وفعالاً. ومن خلال ما سبق يمكن إعتبار التخطيط الإداري في المؤسسات الجامعية كخارطة عمل تسيير عليها هذه المؤسسات لتنفيذ سياساتها وبرامجها وفق جملة من القواعد والإجراءات بغية الوصول الى الأهداف المسطرة، ومنه نصل الى طرح التساؤل الرئيسي الآتي:

**كيف يساهم التخطيط الإداري في تحقيق أهداف المؤسسة الجامعية الجزائرية؟**  
ويتفرع عن هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية:

- 1/ كيف يمكن لوضوح الرسالة والرؤية المستقبلية أن يوجه عمليات التطوير والنمو الإداري؟
- 2/ كيف يمكن لعمليات الرقابة أن تضمن تنفيذ السياسات الإدارية بكفاءة وفعالية؟
- 3/ كيف يمكن إستخدام نتائج التقييم لتحسين الجودة التعليمية والإدارية؟

### ثانياً: أسباب إختيار الموضوع:

تتعدد أسباب إختيار الموضوع بين أسباب ذاتية وأخرى موضوعية يمكن حصرها فيما يلي:

#### أ. الأسباب الذاتية:

- الرغبة الشخصية في الدراسة والبحث في الموضوع.
- كوننا طلبة في هذه الجامعة لمدة خمس سنوات، ومعاشتنا للواقع بكل ما يحمله من مشاكل وعوائق وسلبيات وإيجابيات وتطورات نجد أنفسنا الأجدر بدراسته خصوصاً مع توفر الوقت والجهد.
- الفضول الكبير لمحاولة التعرف بشكل أكبر على طبيعة سير العملية التخطيطية في المؤسسة الجامعية الجزائرية، والسلبيات والمنافع التي عادت بها على قطاع التعليم العالي.

#### ب. الأسباب الموضوعية:

- قلة الدراسات التي تناولت التخطيط الإداري في المؤسسات الجامعية.
- إرتباط الموضوع محل الدراسة بمجال التخصص.
- هشاشة المنظومة التعليمية التربوية الجامعية والإختلال الموجود بين أهداف المنظومة الجامعية والواقع أدى بنا إلى الغوص داخل هذه الإشكالية.

### ثالثا: أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الموضوع المتناول في هذه الدراسة والمتمثل في "التخطيط الإدارية كآلية لتحقيق أهداف المؤسسة الجامعية" في أنه أحد أبرز المواضيع المهمة في مجال التنظيمات والإدارة والأعمال ولما يكتسبه من أهمية كبيرة كونه أبرز أهم الوظائف الإدارية التي تميز المؤسسات الناجحة والناجعة عن غيرها. وتعد هذه الدراسة إسهاما جديدا في مجال الدراسات المتعلقة بقطاع التعليم العالي في الجزائر والمؤسسات الجامعية الجزائرية التي تعتبر محور التنمية والنهضة في المجتمع، وذلك من خلال الكشف والتعرف عن كيفية مساهمة التخطيط الإداري في تحقيق أهدافها.

### رابعا: أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة الى تحقيق جملة من الأهداف جاءت كالآتي:

- التعرف على التراث النظري المتعلق بمفهومي الدراسة الأساسيين "التخطيط الإداري" و"المؤسسة الجامعية".
- السعي الى الكشف عن كيفية مساهمة عملية التخطيط الإداري في توجيه عمليات التطوير والنمو الإداري داخل المؤسسة الجامعية الجزائرية.
- محاولة التعرف هل أن الرؤية المستقبلية ورسالة الجامعة واضحة ومكتوبة ومعلنة وفي متناول العاملين فيها والمتعاملين معها.
- الكشف عن مستوى عمليات الرقابة وهل يمكن لها ضمان تنفيذ السياسات الإدارية بكفاءة وفعالية بالمؤسسة الجامعية الجزائرية.
- السعي الى تحديد مدى إستخدام نتائج التقييم لتحسين الجودة التعليمية والإدارية في المؤسسة الجامعية الجزائرية.
- التوصل الى مجموعة التوصيات والإقتراحات التي يمكن أن يستفيد منها أصحاب القرار في جامعة محمد خيضر -بسكرة، فيما يتعلق بفعالية التخطيط الإداري ودوره في تحقيق أهداف المؤسسة.

### خامسا: الدراسات السابقة:

يلعب هذا العنصر دورا كبيرا في إعطاء فكرة عامة للباحث عن البحث الذي سيقوم به حيث أنها تساعد في إعداد البحث وجعل مصادر المعلومات أكثر تنوعا. كما تساعد الدراسات السابقة في تجنب الباحث الوقوع في

الأخطاء، كما تساعد على معرفة الأفكار التي تم تناولها وإستبعادها حتى تتسنى للباحث إبتكار أفكار جديدة، كما توفر الفرصة بالنسبة للباحث لإكتساب الخبرة حول صياغة العناصر الأخرى للبحث.<sup>1</sup>

❖ تم الإعتماد في هذه الدراسة على ثلاث دراسات تخدم الموضوع، دراستين جزائريتين محليين وواحدة أخرى عربية، يمكن عرضها على النحو التالي:

### 1/ الدراسات المحلية "الجزائرية":

✚ الدراسة الأولى: "بن عيشي عمار":

بعنوان: "واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات الجزائرية دراسة - ميدانية على جامعة بسكرة"، مجلة الحقيقة، العدد 39، جامعة أحمد دراية-أدرار، الجزائر، 2016.

هدف الدراسة: سعت الدراسة الى معرفة واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات الجزائرية، وذلك من خلال التعرف على مدى توفر الرؤية والفلسفة للموارد البشرية بجامعة بسكرة، ومستوى ممارستها للتخطيط الإستراتيجي.

تمثل التساؤل الرئيسي في: ما هو واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات الجزائرية؟ وتفرع عنه سؤالين فرعيين هما:

- 1/ هل هناك رؤية وفلسفة إستراتيجية للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية بالجامعة محل الدراسة؟
- 2/ ما درجة ممارسة التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية (أنشطة الموارد البشرية) والمتمثلة في إختيار الموارد البشرية، تدريب وتطوير الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية، إستقطاب الموارد البشرية، تقييم أداء الموارد البشرية؟

تمثلت فرضيات الدراسة فيما يلي:

- 1/ لا توجد رؤية وفلسفة إستراتيجية للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية بالجامعة محل الدراسة.
- 2/ هناك رؤية وفلسفة إستراتيجية للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية بالجامعة محل الدراسة.
- 3/ لا توجد ممارسات للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية (أنشطة الموارد البشرية) والمتمثلة في إختيار الموارد البشرية، تدريب وتطوير الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية، إستقطاب الموارد البشرية، تقييم أداء الموارد البشرية.

<sup>1</sup>- عمار بوحوش وآخرون، منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية، المركز الديمقراطي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين-ألمانيا، 2019، ص63.

4/ هناك ممارسات للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية (أنشطة الموارد البشرية) والمتمثلة في إختيار الموارد البشرية، تدريب وتطوير الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية، إستقطاب الموارد البشرية، تقييم أداء الموارد البشرية.

5/ لا توجد إختلافات معنوية بين إجابات أفراد العينة حول واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية المبحوثة تعزى لمتغيرات (الدرجة الوظيفية، المستوى التعليمي، مدة الخدمة) عند مستوى معنوية 0.05.

6/ توجد إختلافات معنوية بين إجابات أفراد العينة حول واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية المبحوثة تعزى لمتغيرات (الدرجة الوظيفية، المستوى التعليمي، مدة الخدمة) عند مستوى معنوية 0.05.

منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات: تم الإعتماد على "المنهج الوصفي التحليلي" وأسلوب "دراسة الحالة". وتم الإعتماد على أداة الإستبيان كأداة جمع البيانات بحيث تم توزيع 120 إستمارة وتم إسترجاع 110، وبعد الفحص تم إستبعاد 10 إستمارات وبذلك أصبح عدد الإستمارات الصالحة للإستعمال 100 إستمارة، وتم إستعمال برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية Spss لتحليل بياناتها.

مجتمع بحث والعينة: تمثل مجتمع الدراسة في الأفراد العاملين بجامعة بسكرة، في حين تمثلت عينة الدراسة في 120 مبحوثا موزعين بين (هيئة التدريس، إداريين، وتقنيين) تم إختيارهم بطريقة عشوائية. نتائج الدراسة: تمثلت أبرز نتائج الدراسة فيما يلي:

- هناك رؤية وفلسفة إستراتيجية للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية بالجامعة محل الدراسة، مما يدل على أن الجامعة تعتمد على التخطيط للموارد البشرية كجزء من التخطيط الإستراتيجي الشامل طويل الأجل.
- تقوم الجامعة بتدريب الموارد البشرية بهدف زيادة معارفهم المتعلقة بوظائفهم وتطوير مهاراتهم الوظيفية.
- إهتمام ادارة الجامعة بإستقطاب الموارد البشرية، من خلال سعيها لإستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية التي تمتلك المهارة.
- إهتمام ادارة الجامعة بتقييم الأداء، حيث تتسم عملية التقييم في الجامعة بالإستمرارية.

الدراسة الثانية: **يوسهمين أحمد و عياط سعاد**:

بغنوان: **"دور التخطيط الإستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي - دراسة ميدانية جامعة ظاهري محمد بشار"**، مجلة الإقتصاد وادارة الأعمال، المجلد 01، العدد 02، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية بأدرار-الجزائر، 2017.

هدف الدراسة: هدفت الدراسة الى تحديد العلاقة بين تطبيق التخطيط الإستراتيجي وأداء مؤسسات التعليم العالي عامة وجامعة طاهري محمد بشار خاصة، وكذلك التعرف على مستوى ممارسة التخطيط الإستراتيجي ومستوى الأداء المؤسسي في الجامعة محل الدراسة الميدانية.

تمثل التساؤل الرئيسي للدراسة في: ما العلاقة بين تطبيق التخطيط الإستراتيجي وأداء مؤسسات التعليم العالي عموماً وجامعة طاهري محمد بشار خصوصاً؟

أما الفرضية الرئيسية للدراسة فتمثلت في: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين تطبيق التخطيط الإستراتيجي وأداء جامعة الطاهري محمد بشار.

منهج وأدوات الدراسة: المنهج المتبع في هذه الدراسة هو "المنهج الوصفي التحليلي". وتم الإعتماد في جمع البيانات والمعلومات الميدانية على أداة الإستبيان، وتم الإعتماد في تحليلها وإختبار الفرضيات على أساليب الإحصاء الوصفي والإستدلالي باستخدام برنامج (SPSS).

مجتمع البحث والعينة: تمثل مجتمع الدراسة في كافة المدرء الأكاديميين والإداريين في جامعة طاهري محمد بشار في العام الدراسي 2016/2015. وتم إختيار العينة وفق أسلوب الحصر الشامل، فقدر حجمها بـ 47 مفردة من أصل 55 من مجتمع الدراسة أي بنسبة 85,45%.

نتائج الراسة: توصلت الدراسة الى ما يلي:

- مستوى ممارسة التخطيط الإستراتيجي في جامعة طاهري محمد بشار جاء بدرجة متوسطة، مما يدل على وجود قصور في تطبيق التخطيط الإستراتيجي في الجامعة محور الدراسة، راجع إلى وجود عوامل ومعوقات تحد من تطبيقها.
- مستوى الأداء المؤسسي من منظور بطاقة الأداء المتوازن لجامعة طاهري محمد جاء متوسطاً من حيث إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث أن جميع أبعاد الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن جاءت متقاربة ومتوسطة القبول، وذلك بسبب العلاقة الترابطية بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن حيث أن كل منها يؤثر في الآخر ويتأثر به.
- أظهرت نتائج إختبار الفرضية الرئيسية وجود عالقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين تطبيق التخطيط الإستراتيجي وأداء جامعة الطاهري محمد بشار. وعند دراسة علاقة التخطيط الإستراتيجي بكل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على نحو منفرد أظهرت الدراسة وجود عالقة طردية مرتفعة نسبياً بين هذه المتغيرات، وهذا ما يؤكد لنا أيضاً أن مستوى ممارسة التخطيط الإستراتيجي المتوسط في هذه

الجامعة حسب إجابات أفراد عينة الدراسة هو من العوامل المؤثرة على المستوى المتوسط الأداء المؤسسي في جامعة طاهري محمد بشار.

## 2/ الدراسات العربية:

الدراسة الثالثة: "بالحاج يحي باباوعمر":

بعنوان: "واقع التخطيط الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في مديرية تربية إربد الأولى والتحديات التي تواجههم"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في تخصص الإدارة التربوية، قسم الإدارة وعلوم التربية، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن، 2014.

هدف الدراسة: هدفت الدراسة الى معرفة واقع التخطيط الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في مديرية تربية إربد الأولى، والتحديات التي تواجههم في إعداد وتنفيذ الخطة. تمثلت تساؤلات الدراسة فيما يلي:

1/ ما واقع التخطيط الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في مديرية تربية إربد الأولى؟

2/ ما الإجراءات التي يتبعها المديرون في إعدادهم للخطة الإدارية؟

3/ ما التحديات التي تواجه المديرين في إعدادهم وتنفيذهم للخطة الإدارية؟

منهج وأدوات جمع البيانات: إستخدم الباحث "المنهج النوعي" لهذه الدراسة، حيث تم توظيف طرائق التحليل والإستقراء للتوصل إلى النتائج والقرارات والتوصيات، وتمثلت أدوات الدراسة في "المقابلات الفردية" على مديري المدارس الحكومية الأساسية وعددها خمسة مقابلات، والقيام بأسلوب تحليل المحتوى على خطط المديرين الإدارية.

مجتمع الدراسة والعينة: تكون مجتمع الدراسة من "جميع مديري الأساسية" للجنسين (ذكور، إناث) في محافظة قسبة إربد للعام الدراسي 2013/2014 وعددهم (97). وقد حجم العينة في (13) "مديرا ومديرة" من مجتمع الدراسة تم إختيارهم بشكل "قصدي".

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة الى ما يلي:

- أظهرت نتائج الدراسة بعد تحليل المقابلات ومحتوى الخطط الإدارية للمديرين أن واقع التخطيط الإداري لدى المديرين إيجابي، حيث تبين أن لدى المديرين رؤية واضحة نحو فلسفة التخطيط المدرسي.
- كما أظهرت النتائج أن إجراءات إعداد الخطة كانت علمية ودقيقة، فهي تبدأ بالترويج لأهدافها على المعنيين بها، ثم إشراكهم في تحديد أولويات التطوير وبناء عناصرها وإنتهاءها بتنفيذها وتقويمها.

- كما تبين أن مديري المدارس ملتزمين بإعداد وتنفيذ خططهم الإدارية رغم وجود العديد من التحديات منها: صعوبة تقبل التغيير من بعض المعلمين أو الطلاب أو الأولياء، وضعف ملائمة المدرسة للبيئة التعليمية، وقلة الموارد المالية للمؤسسة.

### ➤ أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

تعتبر مرحلة عرض الدراسات السابقة من أهم الخطوات التي يمر عليها الباحث في مرحلة بناءه لبحثه العلمي، إذ أن هذه الدراسات تشكل مصادر مهمة يستند عليها في الحصول على مختلف المعطيات والمعلومات التي تخدم موضوعه سواء كانت نظرية أو ميدانية.

وبحكم أن دراستنا الحالية تهدف إلى الكشف عن كيفية مساهمة التخطيط الإداري في المؤسسة الجامعية الجزائرية وبالتحديد في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد خيضر -بسكرة، قمنا بعرض ثلاث (03) دراسات سابقة تناولت دراسات مشابهة لدراستنا الحالية، حيث تمثلت في دراستين جزائريتين (02) وواحدة عربية (01)، ولعل أهم ما تم الاستفادة منه من هذه الدراسات ما يلي:

- طبقت الدراسات الثلاث في ميدان واحد وهو ميدان التعليم، بحيث الدراستين الجزائريتين بالتحديد طبقت في المؤسسة الجامعية، مما يعني تشاركها مع الدراسة الحالية في ميدان التطبيق، مما ساعدنا ذلك في فهمه بشكل دقيق.
- الإلمام بمختلف جوانب الموضوع، وبالضبط في فهم متغيرات الدراسة وبناء إشكالياتها وصياغة تساؤلاتها، بالإضافة إلى الوصول إلى التراث المعرفي والمادة النظرية الملائمة.
- الدراسات السابقة اعتمدت على "المنهج الوصفي" وهذا ما اعتمدها بدورها في دراستنا الحالية، كما اعتمدت الدراستين المحليتين بالتحديد على "الإستمارة" كأداء رئيسية في جمع البيانات والمعطيات الميدانية، وهذا ما تم اعتماده أيضا بحيث ساعدنا ذلك في بناء محاورها وصياغة أبعادها وتساؤلاتها.

### سادسا: الإجراءات المنهجية للدراسة:

#### 1/ منهج الدراسة:

إن الهدف من أي بحث علمي وأي دراسة علمية هو الوصول إلى الحقيقة وتحقيق جملة من الأهداف، لذا يتوجب على الباحث إتباع جملة من الإجراءات منهجية سليمة وواضحة المعالم، ومن بين هذه الإجراءات "المنهج".



فيعرف **المنهج** بأنه "أسلوب منضم للتفكير يعتمد على الملاحظة العلمية والحقائق والبيانات لدراسة الظواهر الإجتماعية والإقتصادية دراسة موضوعية بعيدة عن الميول والأهواء الشخصية للوصول الى حقائق علمية يمكن تعميمها والقياس عليها".<sup>1</sup> ويعرف أيضا بأنه الطريقة التي تحتوي على مجموعة القواعد العلمية الموصلة الى هدف البحث، كذلك هو عبارة عن مجموعة العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه، وبالتالي فالمنهج ضروري للبحث إذ هو الذي ينيير الطريق ويساعد الباحث في ضبط أبعاد ومساعي وأسئلة وفروض البحث.<sup>2</sup>

حيث يمكن القول بأن طبيعة المنهج تختلف باختلاف طبيعة موضوع الدراسة وكذلك الهدف منها، وبالتالي "فالمنهج الوصفي" هو المنهج الأنسب لمثل هذه المواضيع، وذلك من خلال النظر الى مجموعة من الدراسات السابقة التي إعتمدت عليه.

و**المنهج الوصفي** يعرف بأنه "جمع أوصاف ومعلومات دقيقة عن الظاهرة المدروسة كما توجد فعلا في الواقع، ولا يكتفي المنهج الوصفي عند كثير من العلماء على الوصف فقط بل يتعدى الى تحليل العلاقة ومقداره أو محاولة إكتشاف الأسباب الكامنة وراء الظاهرة". ويعرف أيضا "بأنه طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول الى أغراض محددة للوضع الإجتماعية أو مشكلة بحث وتحليلها وتحديد نطاق ومجال المسح وفحص جميع الوثائق المتعلقة بالمشكلة وتفسير النتائج وأخيرا الوصول الى إستنتاجات وإستخدامها للأغراض المحلية والقومية".<sup>3</sup>

❖ وفي دراستنا هذه، ومن أجل الإجابة عن تساؤلاتها والبرهنة عليها ميدانيا إعتدنا على "**المنهج الوصفي**"، بحيث أننا وجدنا أنه المناسب لموضوع الدراسة، علما أن طبيعة البحث هي التي تفرض على الباحث نوع المنهج الواجب إتباعه.

وتم تبني المنهج الوصفي لإعتبارات موضوعية أهمها:

- هذه الدراسة تتلائم مع المنهج الوصفي التحليلي.
- الكشف عن كيفية مساهمة عمليات التخطيط الإداري في تحقيق أهداف المؤسسة الجامعية.

<sup>1</sup>- سعد سلمان المشهداني، **منهجية البحث العلمي**، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، المملكة الأردنية الهاشمية، 2019، ص 115-119.

<sup>2</sup>- رشيد زرواتي، **منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية (أسس علمية وتدريبية)**، دار الكتاب الحديث، 2004، الجزائر، ص 104-105.

<sup>3</sup>- نادية سعيد عيشور وآخرون، **منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية**، مؤسسة حسين راس الجبل للنشر والتوزيع، قسنطينة، 2017، ص216.

- تصنيف البيانات النظرية والميدانية المرتبطة بموضوع الدراسة مما يسمح بالوصول إلى منظور تحليلي متكامل.
  - الوصول إلى إستخلاصات ونتائج قابلة للتحليل والتفسير.
- ومما تقدم وبالنظر إلى طبيعة الموضوع «التخطيط الإداري كألية لتحقيق أهداف المؤسسة الجامعية الجزائرية» تم إستخدام المنهج الذي يركز على دراسة الظاهرة كما هي موجودة في الواقع.

## 2/ أدوات جمع البيانات:

تعتبر عملية جمع البيانات والمعلومات مرحلة أساسية من مراحل أي بحث علمي، إذ تعتمد على العديد من الأدوات للوصول إلى هذه البيانات، فأدوات جمع البيانات هي السبل التي يلجأ إليها الباحث ليجمع البيانات التي يحتاجها بطريقة منهجية علمية صحيحة وسليمة، وتتعدد أدوات البحث العلمي تبعاً لتنوع الموضوعات التي يتناولها البحث العلمي.

حيث تكمن أهمية الأداة في كونها همزة وصل بين البناء المفهومي لمشكلة البحث وبين المعطى الواقعي

للظاهرة المدروسة.<sup>1</sup>

وفي هذه الدراسة تم الإستعانة بـ "الإستمارة"، و"مقياس ليكرت الخماسي"، و"الوثائق والسجلات".

### أ الإستمارة:

تعتبر الإستمارة من أدوات جمع البيانات الأكثر شيوعاً وإستخداماً خاصة في العلوم الإجتماعية حيث تقدم بعدد من الأسئلة المكتوبة بطلب الإجابة عنها من قبل المبحوثين بقصد الحصول على معلومات منهم أو على آرائهم حول ظاهرة أو موقف معين.<sup>2</sup>

كما تعرف الإستمارة أيضاً بأنها "هي مجموعة من الأسئلة تدور حول موضوع معين يقدم لعينة من الأفراد للإجابة عنها وتعد هذه الأسئلة بشكل واضح بحيث لا يحتاج إلى شرح.<sup>3</sup>

❖ وبناء على ذلك وبعد المناقشة مع الأستاذ المشرف فقد تم إعداد إستمارة إستبيان وجهت إلى عينة الدراسة

"موظفي الإدارة والأساتذة ذوي المهام الإدارية بكلية العلوم الإنسانية والإجتماعية بجامعة محمد خيضر -

بسكرة"، تم صياغة محاورها وفق "مقياس ليكرت الخماسي".

<sup>1</sup> - ليلي بنية، معايير إختيار أداة جمع البيانات في البحوث الإجتماعية، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 22، العدد 01، 2022، ص1275.

<sup>2</sup> - عبد الجبار نواف خندقجي، منهج البحث العلمي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، بيروت، 2012، ص142.

<sup>3</sup> - أحمد عباد، مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009، ص121.

أما فيما يخص محاور الإستبيان فتمثلت في " (03) محاور " بالإضافة الى "البيانات الشخصية والوظيفية"، وتضمنت المحاور في مجموعها (24 عبارة) جاء توزيعها بالتساوي على النحو الآتي:

- "البيانات الشخصية والوظيفية": (06) متغيرات تمثلت في (الجنس / السن / المستوى التعليمي / المركز الوظيفي / طبيعة عقد العمل / الأقدمية في العمل). .
- المحور الأول: "مساهمة وضوح الرسالة والرؤية المستقبلية في التوجيه التطوير والنمو الإداري". من العبارة (01) الى العبارة (08).
- المحور الثاني: "مساهمة عمليات الرقابة في تنفيذ السياسات الإدارية بكفاءة وفعالية". من العبارة (09) الى العبارة (16).
- المحور الثالث: "إستخدام نتائج التقييم لتحسين الجودة التعليمية والإدارية". من العبارة (17) الى العبارة (24).

وفي الجدول الآتي سيتم التوضيح بشكل دقيق كيفية توزيع الإستبيانات:

**الجدول رقم 01 يوضح: "الإستبيانات الموزعة والمستردة":**

النسبة %	العدد	
94,64% نسبة تمثيل المجتمع	53 من 56	عدد الإستبيانات الموزعة بالمقارنة مع مجتمع الدراسة
98,11% نسبة الإسترداد	53 من 53	عدد الإستبيانات المسترجعة
00%	00	عدد الإستبيانات الغير قابلة للتحليل
100%	52 من 52	عدد الإستمارات القابلة للتحليل (النهائية)

#### ب مقياس ليكرت:

إهتم العديد من الباحثين والدارسين بتحديد وقياس الإتجاهات بإعتبارها عملية نفسية معقدة ومركبة تعبر عن ميل مكتسب تجاه موقف أو شيء معين وذلك بغية التعرف على طبيعة الإتجاهات ومدى قوتها، ويمكن قياس الإتجاهات من خلال طرق عديدة منها المقابلات الشخصية المعمقة والإستقصاءات والتجارب العملية، ومن

أهم المقاييس المستخدمة في قياس اتجاهات الأفراد نحو العمل نجد "مقياس ليكرت"<sup>1</sup>. ومنه فهو المقياس المعتمد عليه في دراستنا.

يعتبر مقياس ليكرت من أكثر المقاييس إستخداما في قياس الإتجاهات ويحتوي على عدد من العبارات التي لها علاقة بإتجاهات الأفراد حول ما يتعرضون له من مواقف، ويشتمل الوزن لكل عبارة على درجات ويكون للشخص الحرية في التعبير عن رأيه بإختيار الدرجة التي تتفق مع إتجاهه، وبعد ذلك يقوم الباحث بإعطاء درجات، ومن تم القيام بالعمليات الحسابية الإحصائية للوصول الى النتائج.<sup>2</sup>

وأسلوب تصميم مقياس ليكرت يتضمن الخطوات التالية:

- إختيار عدد كبير من العبارات أو المقترحات المتعلقة بصورة مباشرة بالموضوع المطلوب دراسة مواقف الناس حوله.

- إختزال هذه العبارات أو المقترحات بعدد أصغر؛ شريطة أن تكون العبارات المختارة واضحة ومختلفة بمعناها وشدتها ومكاملة الواحدة للأخرى على المقياس.

- الطلب من المبحوثين تحديد مواقفهم تجاه هذه العبارات من حيث موافقتهم أو عدم موافقتهم عليها. وردود أفعالهم تجاهها يمكن أن تقسم الى خمس فئات الموافقة.

- تحديد درجات الأصناف الخمسة لردود أفعال المبحوثين.

- فحص درجة الترابط بين الفئات العددية لردود أفعال المبحوثين على العبارات المدرجة في القياس.<sup>3</sup>

❖ تم إستخدام مقياس ليكرت الخماسي في صياغة محاور إستمارة الإستبيان، بحيث تمثلت البدائل فيما يلي: (موافق بشدة / موافق / محايد / غير موافق / غير موافق بشدة).

### ج الوثائق والسجلات:

تعتبر الوثائق والسجلات إحدى أدوات جمع البيانات، وفيها يرجع الباحث الى جمع البيانات حول الموضوع أو فقط بعض المحاور من الوثائق والسجلات الإدارية، فإما أن تكون البيانات المجمعة من الوثائق والسجلات الإدارية بيانات تكملية للإستمارة والمقابلة والملاحظة أو لبعضهم فقط، ووظيفتها تكملية في التحليل والتفسير

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، السلوك التنظيمي "سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات"، كلية التجارة - جامعة المنصورة، 2004، ص148.

<sup>2</sup> سامر جلد، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009، ص93.

<sup>3</sup> عبد الغني عماد، منهجية البحث في علم الاجتماع "الإشكاليات، التقنيات، المقاربات"، دار الطليعة، ط1، بيروت، 2007، ص142.

والتعليق، وإما أن تكون لبيانات المجموعة تتعلق ببعض محاور البحث التي لا تمسها أدوات جمع البيانات الأخرى.<sup>1</sup>

إذن تُعد الوثائق والسجلات من بين الأدوات التي يلجأ إليها الباحث في جمع البيانات والمعلومات التي تعينه في الدراسة التي هو بصدد القيام بها. وقد تمّ الحصول على العديد من المعلومات والمعطيات الخاصة بميدان الدراسة ومجالها البشري عن طريق "عمادة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية"، بالإضافة إلى الموقع الإلكتروني الخاص بها والخاص بالكلية: "<https://fshs.univ-biskra.dz>". وقد تضمنت مختلف المعلومات المتمثلة في "التعريف بالمؤسسة الجامعية والكلية محل الدراسة، نشأتها ومجالسها، هيكلها التنظيمي، وعدد الموظفين الإداريين والأساتذة الذين يشغلون وظائف إدارية وتوزيعهم على الشعب والأقسام".

### 3/ مجتمع الدراسة والعينة:

#### أ. مجتمع الدراسة:

من المتعارف عليه أن المجتمع في البحث العلمي هو جميع المفردات أو الأفراد أو الوحدات أو العناصر التي يتم تعريفها قبل إختيار عناصر العينة المطوبة من مجتمع أصغر يسمى مجتمع الدراسة، الذي هو بدوره يعني جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، فهو بالتالي جميع مجموعة الوحدات التي يتم إختيار العينة منها بالفعل.<sup>2</sup>

ويعرف مجتمع الدراسة أيضا بأنه هو "جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث، إذن هي كل الأفراد أو الأحداث أو المشاهدات موضوع البحث أو الدراسة".<sup>3</sup>

❖ وفي هذه الدراسة تمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين الإداريين والأساتذة الذين يشغلون مهام ووظائف إدارية بتلات أقسام بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية محمد خيضر-بسكرة، ويبلغ عددهم في المجمل العام (56 فردا).

أما من حيث تقسيمهم فيتكون المجتمع محل الدراسة من (23 موظف إداري) و(33 أستاذ يزاول مهام إدارية)، بحيث متوزعين على الأقسام التالية:

- قسم (العلوم الاجتماعية).

<sup>1</sup> - رشيد زرواتي، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مرجع سابق، ص 151.

<sup>2</sup> - زكريا أحمد الشربيني وآخرون، مناهج البحث في العلوم التربوية والنفسية والاجتماعية، مكتبة الشقري، الرياض، 2013، ص 205.

<sup>3</sup> - نادية سعيد عيشور وآخرون، مرجع سابق، ص 226.

▪ قسم (علم النفس وعلوم التربية).

▪ قسم (العلوم الإنسانية).

### ب. عينة الدراسة:

العينة عبارة عن مجموع الأفراد أو المفردات أو الوحدات التي يتم إختيارها من مجتمع الدراسة لتمثل هذا المجتمع في البحث محل الدراسة<sup>1</sup>، كذلك من جزء من مجتمع البحث أو الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية وهي تعتبر جزء من الكل بمعنى أن تؤخذ من أفراد المجتمع على أن تكون ممثل لمجتمع البحث، فالعينة هي جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي ثم تعتمد نتائج الدراسة على المجتمع كله.<sup>2</sup>

❖ تم الإستعانة في هذه الدراسة بأسلوب "المسح الشامل"، أي أن المسح هنا تم لأقسام الثلاثة السالفة الذكر، بحكم أن مجتمع الدراسة معلومة خصائصه وأفراده وحجمه صغير نسبياً.

ويعتبر المسح الشامل طريقة جمع البيانات والمعلومات من وعن جميع العناصر أو المفردات مجتمع الدراسة بأساليب مختلفة.<sup>3</sup>

وعند تطبيقنا "لأسلوب المسح الشامل" إتبعنا الخطوات التالية:

▪ **تحديد الهدف:** قبل البدء في تطبيق هذا الأسلوب وجب علينا تحديد الهدف أو التحقيق بوضوح، ما هي الصعوبات التي نرغب في جمعها وما هي الأسئلة التي نحتاج للإجابة عنها.

▪ **تصميم خطة:** قمنا بتحديد خطة مفصلة لجمع البيانات، حددنا المصادر المحتملة التي سنستخدمها، كذلك حددنا الأدوات والتقنيات التي سنستخدمها في جمع المعلومات.

▪ **جمع البيانات:** بناء على الخطة المحددة قمنا بجمع البيانات.

▪ **تحليل البيانات:** بعد جمع البيانات قمنا بتحليلها وإستنباط النتائج والإستنتاجات.

▪ **توثيق النتائج:** بعد تحليل البيانات قمنا بتوثيق كافة النتائج والإستنتاجات التي تم التوصل إليها.

❖ وتجدر الإشارة أنه تم التمكن من توزيع (53) إستمارة إستبيان على أفراد مجتمع الدراسة من أصل (56)

فرداً، وتم إسترداد (52)، وبالتالي (52 مفردة) هو العدد النهائي للمفردات التي سيتم إجراء عليهم التحقيق

الميداني.

<sup>1</sup> السيد خالد مطحنية وآخرون، مناهج البحث في العلوم التربوية والنفسية والاجتماعية، مكتبة الشقري، الرياض، 2013، ص 205.

<sup>2</sup> نادية سيد عيشور وآخرون، مرجع سابق، ص 228.

<sup>3</sup> مصطفى عليان ربحي، البحث العلمي أسسه مناهجه وأساليبه، بيت الأفكار الدولية، 2001، ص 160.

## سابعا: مجالات الدراسة:

لا بد على أي باحث عند إجراء دراسة ميدانية وضع حدود ومجالات لها، ليتنسى معرفة مختلف خصائصها وأبعادها والمراحل التي مرت بها، وسيتم فيما يلي عرض مجالات الدراسة الحالية والتي سنحصرها في المجال المكاني والمجال الزمني.

### 1/ المجال المكاني:

يقصد به المجال الذي تمت فيه الدراسات الميدانية، فقد أجريت هذه الدراسة على مستوى "جامعة محمد خيضر - بسكرة"، بالضبط في "كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية".

📌 **نبذة عن جامعة محمد خيضر - بسكرة:** تقع جامعة محمد خيضر على بعد حوالي كيلومترين (02) كلم

عن وسط مدينة بسكرة على الطريق المؤدي إلى مدينة سيدي عقبة.

أنشأت جامعة محمد خيضر "بالمعاهد الوطنية" الآتية:

- معهد الري (المرسوم رقم: 84-253 المؤرخ في: 18-08-1984).
- معهد الهندسة المعمارية (المرسوم التنفيذي رقم: 84-253 المؤرخ في: 05-08-198).
- معهد الكهرباء التقنية في عام 1986 (المرسوم التنفيذي رقم: 86-169 المؤرخ في: 18-08-1986).
- تحولت هذه المعاهد إلى "مركز جامعي" بمقتضى المرسوم رقم: 92-295 المؤرخ في 07-07-1992.
- وبصدور المرسوم رقم: 98-219 المؤرخ في: 07-07-1998 تحول المركز الجامعي إلى "جامعة" تضم ثلاث كليات وسبعة أقسام، كما تم إضافة كلية رابعة بعد ذلك.
- وبمقتضى المرسوم رقم: 09/90 المؤرخ في: 17-02-2009، أصبحت الجامعة مشكلة من ست (06) كليات وواحد وثلاثين (31) قسما تضم مختلف الميادين والتخصصات.<sup>1</sup>

📌 **نشأة الكلية** "كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية": أنشئت كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد

خيضر بسكرة بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90-90 مؤرخ في 21 صفر عام 1430 الموافق لـ 17

فبراير سنة 2009، يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 98-219 المؤرخ في 13 ربيع الأول عام 1419

<sup>1</sup>- معلومات من الموقع الإلكتروني لجامعة محمد خيضر بسكرة: <https://univ-biskra.dz>، تاريخ التصفح: 2024/02/15، على الساعة: 20:30.

الموافق 7 يوليو سنة 1998 والمتضمن إنشاء جامعة بسكرة، الواقع مقرها بالقطب الجامعي شتمة بسكرة، تضم ثلاث أقسام وهي قسم العلوم الإجتماعية، قسم العلوم الإنسانية وقسم التربية البدنية والرياضية<sup>1</sup>.

#### ➤ مهام مجالس الكلية:

##### ➤ مجلس الكلية:

تتمثل مهام مجلس الكلية فيما يلي:

- أفاق تطوير الكلية.
- برمجة أعمال التكوين والبحث في الكلية.
- أفاق التعاون العلمي الوطني والدولي.
- برمجة أعمال التكوين المتواصل وتحسين المستوى وتجديد المعارف.
- مشروع ميزانية الكلية.
- مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية للكلية.
- مشاريع العقود وإتفاقيات الدراسات والخبرة وتقديم الخدمات التي تضمنها الكلية.
- تسيير الكلية.
- التقرير السنوي لنشاطات الكلية.

##### ➤ المجلس العلمي:

يبيد المجلس العلمي للكلية آراءه وتوصياته فيما يلي:

- تنظيم التعليم ومحتواه.
- تنظيم أشغال البحث.
- إقتراحات برامج البحث.
- إقتراحات إنشاء أقسام أو غلقها.
- إقتراحات إنشاء وحدات البحث أو مخابر بحث وغلقها.
- إقتراحات فتح شعب أو غلقها.
- إقتراحات فتح شعب ما بعد التدرج وتمديدتها أو غلقها وتحديد عدد المناصب المطلوب شغلها.
- مواصفات الأساتذة العلمية والحاجات إليهم.

<sup>1</sup> - معلومات من الموقع الإلكتروني لكلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة: <https://fshs.univ-biskra.dz>، تاريخ التصفح: 2024/02/15، على الساعة: 21:15.



- إعتقاد مواضيع البحث في ما بعد التدرج أو إقتراحات لجان لمناقشتها.
- إقتراح لجان التأهيل الجامعي.
- دراسة حصائل النشاطات البيداغوجية والعلمية للكلية التي يرسلها عميد الكلية إلى مدير الجامعة مرفقة بآراء المجلس وتوصياته.
- كما يبدي برأيه في كل مسألة تتعلق بالجانب البيداغوجي أو العلمي تعرضها إدارة الكلية ممثلة في السيد العميد أو اللجان العلمية للأقسام.<sup>1</sup>

## 2/ المجال الزمني:

من المهم أن يحدد الباحث الفترة الزمنية التي إحتك فيها بميدان الدراسة، ويقصد بالمجال الزمني الفترة الزمنية التي قام فيها الباحث بالنزول نحو الميدان وكم دامت من مدة وما هي المراحل التي مرت بها الدراسة الميدانية.

- ❖ بصفتنا طلبة في ميدان الدراسة كانت هناك بعض الجولات الإستطلاعية وذلك بغرض جمع المعلومات والمعطيات وتدوين الملاحظات التي تخدم الموضوع وإكتشاف معالم الميدان، وتكوين زاد معرفي وتصوير واضح عن أهداف الموضوع قبل النزول الرسمي نحو الميدان والتطبيق الفعلي على مجتمع الدراسة. وقد تم النزول إلى الميدان بشكل رسمي بعد أخذ الموافقة بإجراء التريص في الفترة الممتدة من 18/02/2024 إلى غاية 24/04/2024، ويمكن تقسيم فترات الدراسة الميدانية إلى المراحل الآتية:
- **المرحلة الأولى:** تم فيها أخذ الموافقة بالتحقيق الميداني ومن تم جمع مختلف المعلومات الخاصة بالكلية لتحديد أفراد مجتمع الدراسة وفهمه بشكل سلس (الموظفين الإداريين والأساتذة ذوي المهام الإدارية).
- **المرحلة الثانية:** بعد تحديد مجتمع الدراسة بشكل واضح، قمنا ببناء "إستمارة إستبيان" أولوية، تم مناقشتها مع الأستاذ المشرف، ومن تم عرضها على للتحكيم على أساتذة القسم، بغرض تجربتها ومناقشتها وتعديلها.
- **المرحلة الثالثة:** بعد الأخذ بعين الإعتبار لملاحظات وتوجيهات الأستاذ المشرف والأساتذة المحكمين تم تعديل مختلف عبارات إستمارة الإستبيان التي تستحق التعديل وضبطها لإخراجها بشكل نهائي.
- **المرحلة الرابعة:** تتمثل في التوزيع النهائي للإستبيان على أفراد مجتمع الدراسة، وذلك على فترات مختلفة، وتم جمعها أيضا على فترات مختلفة ومن تم تفرغها وتحليلها وإستخراج النتائج منها ومناقشتها.

<sup>1</sup> - معلومات من الموقع الإلكتروني لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة: <https://fshs.univ-biskra.dz>

## الفصل الثاني: في التراث النظري حول التخطيط الإداري:

### تمهيد

❖ أولاً: مفهوم التخطيط

❖ ثانياً: نشأة وتطور مفهوم التخطيط

❖ ثالثاً: خصائص التخطيط

❖ رابعاً: معايير تصنيف أنواع التخطيط

❖ خامساً: عناصر التخطيط الإداري

❖ سادساً: مراحل التخطيط الإداري

❖ سابعاً: أهمية التخطيط الإداري

❖ ثامناً: عيوب ومعوقات التخطيط الإداري

### خلاصة الفصل

### تمهيد:

يعتبر التخطيط كفكرة من المفاهيم القديمة التي ظهرت في العديد من إسهامات المفكرين والعلماء والفلاسفة، لكن كعملية مبنية على أسس علمية وعملية أكثر دقة وفعالية فهو مفهوم حديث نسبياً، حيث تكتسي هذه العملية أهمية وضرورة كبيرة للمنظمات والمؤسسات ومختلف الإدارات سواء العامة أو الخاصة وفي مختلف القطاعات والمجالات، وذلك لما تمكن هذه العملية من تحقيق الأهداف المختلفة من جهة ولمواكبة الظروف والمتغيرات في البيئة المحيطة من جهة أخرى.

وسنحاول في هذا الفصل التطرق الى المفهوم بشكل واسع، بداية من تحديد مختلف تعريفاته التي قدمت، ثم نشأة وتطور هذا المفهوم، وصولاً الى خصائصه وأبرز معايير تصنيفاته، مع عرض عناصر التخطيط الإداري والمراحل التي يمر بها، الى جانب تسليط الضوء على أهمية وفائدة هذه العملية الإدارية على المنشآت والمؤسسات وأبرز العيوب والمعوقات التي تعترضها.

## أولاً: مفهوم التخطيط:

### 1/ لغة:

- يعرف "قاموس أكسفورد" الفعل الثلاثي "خطط" بالفعل صمم أو نظم مسبقاً أو سلفاً.<sup>1</sup>
- يقدم "إبن منظور في لسان العرب" مجموعة من التعاريف اللغوية لكلمة التخطيط المشتقة من فعل خط وخطط الذي يحيل على مجموعة من الدوال المعجمية كالخط الذي هو عبارة عن الطريقة المستطيلة في الشيء، والجمع خطوط والخط الطريق. والخط الكتابة ونحوها مما يخط. والخط ضرب من الكهانة. وخط الشيء يخطه خطا كتبه بقلم أو غيره. والتخطيط التسطير.

أما كلمة **Planification** الأجنبية، فتدل على التصميم والتخطيط، وهي مشتقة من كلمة **Planifier** التي تعني بدورها خطط وصمم.<sup>2</sup>

### 2/ إصطلاحاً:

- تنوعت التعاريف المقدمة للتخطيط الإداري بتنوع الأفكار والتوجهات والمدارس المنتمي إليها، وسنحاول فيما يلي عرض أبرز وأهم التعاريف من زوايا ووجهات نظر مختلفة:
- يعرفه "بنتون **Benton**" على أنه "تحضير ذهني للنشاط من أجل العمل أي بناء خارطة ذهنية **Mental Map**، فهذا التعريف يشمل كل فعل مقصود، يجب أن يتصور ويثبت في الخيال قبل أن يأخذ مكانه في الحقيقة، وهذه هي قاعدة التفكير قبل العمل".
  - وعرفه "فريدمان **Friedmann**" بأنه "طريقة تفكير وأسلوب عمل منظم لتطبيق أفضل الوسائل المعرفية من أجل توجيه وضبط عملية التغيير الراهنة بقصد تحقيق أهداف واضحة ومحددة ومتفق عليها".<sup>3</sup>
  - كذلك عرف "ميردال **Myrdal**" التخطيط كمفهوم تنموي بأنه "برنامج يظهر إستراتيجية الدولة على المستوى الوطني، وإجراءات تدخلها إلى جانب قوى السوق من أجل دفع وتطوير النظام الاجتماعي".
  - وإعتبره "واترسون **Waterson**" "مجموعة جهود واعية ومستمرة تبذل من قبل حكومة ما الزيادة معدلات التقدم الاقتصادي والاجتماعي والتغلب على جميع الإجراءات المؤسساتية التي من شأنها أن تقف عائقاً في وجه تحقيق هذا الهدف".

<sup>1</sup>- حسن وليد منصور، إستراتيجية التخطيط والتطوير الإداري، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، ط01، الأردن، 2020، ص09.

<sup>2</sup>- جميل حمداوي، التخطيط التربوي الجيد، علوم التربية والدراسات الأساسية، 2007، مقال منشور على الموقع الإلكتروني:

<https://ykadri.ahlamontada.net/t296-topic>، تاريخ التصفح: 2024/02/07، الساعة: 22:15.

<sup>3</sup>- حسن وليد منصور، مرجع سابق، ص09.

وعموماً فإن التعريفات المختلفة للتخطيط قد غطت وشملت جوانب مختلفة وواسعة ولكن دون أن تشير إلى إتفاق جماعي مباشر في الرأي، وإن كانت قد اتفقت بشكل غير مباشر على مجموعة من المحاور الرئيسية التي يمكننا من خلالها تحديد تعريف عام للتخطيط وهو كما يلي: (التخطيط نشاط إنساني وخيار عقلائي موجه للعمل المستقبلي وهذا في سبيل حل المشكلات).<sup>1</sup>

- ويعرفه "أوروك **Urwick**" على أنه: "عملية ذكية وتصرف ذهني لعمل الأشياء بطريقة منظمة للتفكير قبل العمل والعمل في ضوء الحقائق بدلاً من التخمين". إذا التخطيط أيضاً: "عملية منظمة واعية لإختيار أحسن الحلول الممكنة للوصول إلى أهداف معينة".<sup>2</sup>

- يرى "جورج تيري" أن التخطيط هو: "الإختيار المرتبط بالحقائق ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور وتكوين الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة". أما "هنري فايول" فهو يرى "أن التخطيط يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الإستعداد لهذا المستقبل". ويضيف "سليمان الطماوي" بأنه "التدبير الذي يرمي إلى مواجهة المستقبل بخطط منظمة سلفاً لتحقيق أهداف محددة، وهو بهذا المعنى ظاهرة إجتماعية عامة تشمل المشروعات الخاصة والمشروعات العامة، ويمارسه الأفراد في حياتهم الخاصة، ولا يندم إلا في الجماعات البدائية التي تعتمد اعتماداً كلياً على العادات والتقاليد، وتلك التي تكل أمورها للقوى الغيبية، فالتخطيط يقوم على عنصرين هامين هما: التنبؤ بالمستقبل والإستعداد لمواجهته".

في حين يرى "أحمد سيد مصطفى" بأن التخطيط هو "فن التعامل مع المستقبل، وأنه الوظيفة المبكرة أو نقطة البداية في أي عملية إدارية. وأنه يتضمن تصميم الأهداف وتقييمها واختيار المناسب منها، وكذا تحديد كيفية بلوغها من خلال برامج وجداول زمنية بتوظيف موارد معينة، وأن هذه الأهداف بمثابة معايير القياس الأداء الفعلي".<sup>3</sup>

- حسب الدكتور "إبراهيم درويش" التخطيط الإداري هو "نشاط يتعلق بالمستقبل وبالإقتراحات والقرارات التي سوف تحكم هذا المستقبل وتطبق فيه، وذلك طبعاً في إطار البدائل الممكنة التي يجب تقييمها لإختيار البديل الأسلم والوسيلة التي تحققه".

<sup>1</sup> - حسن وليد منصور، مرجع سابق، ص10.

<sup>2</sup> - محمد حسنين العجمي، الإدارة والتخطيط التربوي - النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط01، عمان، 2008، ص 65-66.

<sup>3</sup> - ليلي صوالحي، دور التخطيط الإستراتيجي في تطوير أداء الإدارة المحلية في الجزائر - دراسة حالة وزار الداخلية والجماعات المحلية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الجماعات المحلية والإقليمية، جامعة قاصدي مرياح - ورقلة، 2011، ص34.

أما حسب الدكتور "حسن توفيق" بأنه "جميع الحقائق والمعلومات التي تساعد على تحديد الأعمال الضرورية لتحقيق النتائج والأهداف المرغوب فيها".<sup>1</sup>

### 3/ التعريف الإجرائي:

❖ يمكننا تعريف التخطيط الإداري إجرائياً بأنه "هو تلك العملية المبنية على أسس علمية وفكرية وموضوعية تقوم بها إدارة الكلية بشكل خاص أو المؤسسة الجامعية بشكل عام، والتي تنطلق من رصد للواقع من حيث الإحتياجات والإمكانات لوضع تصور للمستقبل عن كل ما يلزم العمل وتوزيعه على الأفراد وفق فترات محددة، مع إجراء تقويم مرحلي وفق معايير محددة في نهاية كل فترة، إنطلاقاً من الأهداف التي تم تحديدها في الخطة".

### ثانياً: نشأة وتطور مفهوم التخطيط:

إن البدايات الأولى للتخطيط كمنهج لتصحيح الأوضاع الإقتصادية والإجتماعية للمجتمعات والدول تعود إلى ما بعد قيام الثورة الصناعية التي أدت إلى إختراع الآلة البخارية وإدخال الميكنة إلى وسائل الإنتاج وعلى أثر دخول الآلة في شتى عمليات الإنتاج وزيادة إنتشارها وإستعمالاتها فإنه أصبح هناك وفرة بالإنتاج وإنتشار لأشكاله ومستوياته المختلفة بحيث باتت له مشاكله وظروفه الخاصة.

وقد بنى الباحثون والمتخصصون أفكارهم ونظرياتهم على أسس ومرتكزات تعد بمثابة قواعد لعملية التخطيط، إذ قاموا في البداية بالدراسة والتي حددوا من خلالها الخصائص والمشكلات الرئيسية والثانوية وبنوا من هذه وتلك التنبؤات والتوقعات المستقبلية التي تعبر بشكل أو بآخر عن العملية التخطيطية التي ينظر على أنها عملية تنبؤ لفترات زمنية قادمة بغض النظر عن طولها أو قصرها.

ولقد جاء الإهتمام بمسألة التخطيط من أصحاب إختصاصات مختلفة إلا أن النصيب الأكبر من هذا الإهتمام قد جاء من علماء الإقتصاد فنجد أن "آدم سميث" قد إستطاع في كتابه (بحث في طبيعة وأسباب ثروة الأمم) أن يبين عناصر التنمية الأساسية والتي يمكن أن تساعد في تكوين الثروة بما يلي:<sup>2</sup>

1. إستحداث تغيرات أساسية في بناء المجتمع.

2. إتباع سياسة إقتصادية تساعد في تحقيق التراكم الرأسمالي وتقوم على أساس الإدخار ومحاربة الإسراف.

<sup>1</sup> - حبيب صدراتي، وآخرون، دور إدارة الموارد البشرية في التخطيط الإداري بالمؤسسات الرياضية في الجزائر، مجلة المنظومة الرياضية، المجلد 08، العدد 01، الجلفة، 2021، ص 156.

<sup>2</sup> - محمد الفاتح محمود بشير المغربي، التخطيط الإداري، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، ط1، القاهرة، 2020، ص 09.

3. تحقيق التقدم الفني والتقني من خلال تقسيم العمل ورفع الكفاءة الإنتاجية للأجهزة العاملة.

4. إتباع سياسة الحرية الاقتصادية.

وقد حدثت تطورات كبيرة في بدايات العقد الثاني من هذا القرن كان لها أثر كبير في زيادة قيمة وأهمية التخطيط بل كانت بمثابة عوامل دفع قوية بإتجاه زيادة الإيمان بالتخطيط وزيادة الأخذ به كمنهج في سبيل إحداث التنمية، وقد تمثلت أهم التطورات بما يلي:

أ. **وقوع الحرب العالمية الأولى:** حيث عملت ألمانيا كطرف من أطراف حرب على تبني أسلوب التخطيط كفكرة وأداء لإدارة دفة الحرب من جهة ولأغراض الموائمة بين الإقتصاد القومي وبين المجهود الحربي من جهة أخرى وبعد إنتهاء الحرب العالمية الأولى أصبح الهدف في تنظيم عملية تحول الإقتصاد القومي من ظروف السلم إلى ظروف الحرب.

ب. **حدوث الثورة الاشتراكية:** فيما كان يعرف بالإتحاد السوفيتي في سنة 1917م وقد تبنت هذه الثورة النهج التخطيطي في عملية التنمية المنشودة، ودعت فلسفة النظام السياسي الجديد إلى تغيرات كبيرة في مفهوم التنمية وركزت على سيطرت الدول على الموارد، وقد شكلت أفكار التخطيط التي نادى بها هذه الثورة الاشتراكية والتي غطى حكمها نحو سدس مساحة الكرة الأرضية بمثابة تحد كبير للقائمين على شؤون التنمية والإقتصاد في بقية أنحاء العالم، ولاسيما في دول غرب أوروبا فأيد فريق من المهتمين النهج التخطيطي الذي تنادي به الثورة الاشتراكية، ولكن فريقاً آخر كان معارضاً بل متطرفاً في معارضته وتنبأ بفشل التجربة بعد سنوات معدودة ولكن على الرغم من جمود التوجيهات التخطيطية والتنموية التي نادى بها إلا أن فكرة التخطيط زادت توهجاً وبريقاً بين صفوف الباحثين والدارسين.<sup>1</sup>

ت. **وقوع الحرب العالمية الثانية:** حيث شجعت هذه الحرب على الأخذ بمبدأ التخطيط السليم للموارد الاقتصادية زادت وانتقلت عدوى منهج التخطيط الاشتراكي إلى العديد من الدول الأوروبية ولاسيما دول شرق ووسط أوروبا مثل بولندا، وبلغاريا، هنغاريا، حيث طبقت في هذه الدول فلسفة التخطيط الاشتراكي وإن كان ذلك بنسب متفاوتة. وظلت فكرة مفهوم التخطيط تلاقى مداً وجزراً ليس بين الدول فقط بل بين المهتمين والدارسين بغض النظر مناقبتهم وأصولهم.<sup>2</sup>

❖ نستنتج من خلال عرض نشأة وتطور مفهوم التخطيط بأن مفهومه ونشأته يعودان الى الحاجة الإنسانية القديمة لتنظيم الأمور وتحقيق الأهداف بكفاءة، بدأت بشكل بسيط في العصور القديمة مع الحاجة لتنظيم

<sup>1</sup>- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سابق، ص 10-11.

<sup>2</sup>- المرجع نفسه، ص 11.

الموارد والعمليات اليومية، وتطورت مع تعقد الحضارات وتنوع الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية، وإستلهم الناس من الطبيعة وتجاربهم السابقة لتطوير أساليب التخطيط، وظهرت تباعا العديد من النظريات والأساليب المعاصرة للتخطيط لتلبية متطلبات المجتمعات المتغيرة.

### ثالثا: خصائص التخطيط:

تتطلب العملية التخطيطية مجموعة من الخصائص التي تكفل نجاح الخطة نذكر منها ما يأتي:

- 1/ الإستمرارية: أي عدم توقف التخطيط وتواصله وعدم تقطعه.
  - 2/ الوضوح: بحيث تكون أهداف الخطة واضحة ومحددة لا غموض فيها.
  - 3/ البساطة: أن تأتي الخطة بمكونات سهلة الفهم وغير معقدة.
  - 4/ الواقعية: بحيث تلاؤم الأهداف الخطة وغاياتها مع معطيات الحالة السائدة وممكنة التنفيذ في ضوء الإمكانيات المتاحة.
  - 5/ سلامة البيانات: أي إعتداد الخطة على بيانات ومعلومات إحصائية دقيقة وصحيحة تخدم تحليل الواقع وعملية التنبؤ بالاتجاهات.
  - 6/ الأولويات والبدائل: فالخطة الناجحة هي التي ترتب أولوياتها وتضع البدائل لتنفيذ هذه البدائل.
  - 7/ التوقع: إعتادها النظرة المستقبلية المستندة على أحدث الأساليب ومن قبل هيئات متمرسة لكونها وثيقة الصلة بالمستقبل.
  - 8/ تحديد مسؤوليات التنفيذ بصورة دقيقة لتنسجم مع قدرات الجهات المنفذة.<sup>1</sup>
- يرى "وليد منصور حسن" أن هناك مبادئ معينة يجب توفرها لتحقيق تخطيط فعال منها:<sup>2</sup>
- 1/ إعداد التنبؤ الدقيق: من المعلوم أن التخطيط أداة تحول للمستقبل أي لا بد من دراسة مستفيضة لظروف المستقبل وهو وسيلة للتصرف، والتحوط للمستقبل وتعتمد كفاءة التنبؤ على توفير وسائل الإتصال الفعال بين معدي التنبؤ ومستخدميه إذ يجب أن يلم رجال التنبؤ بحاجة مستخدمي التنبؤ لتطبيق أساليب التنبؤ في المشكلات التطبيقية وقد لا تصدق التنبؤات لذا يعمد المخطط الإستحضار خطط بديلة تطرح عند الظروف المستقبلية المستجدة.

<sup>1</sup>- مجيد الكرخي، التخطيط الإستراتيجي المبني على النتائج، دار الكتب القطرية، قطر، 2014، ص30.

<sup>2</sup>- حسن وليد منصور، مرجع سابق، ص 19-20.



2/ **قبول العاملين للخطة:** نظراً لكون منفذي الخطة هم جمهرة العاملين لذا لا بد للإدارة من نشر الخطة وإقامة الندوات لإطلاع المنفذين عليها إذ أن إطلاعهم على الخطة سيلزمهم أدبياً في التطبيق ويزيد من حماسهم لها، وقد يتعدى ذلك إلى ضرورة مشاركتهم في عملية التخطيط بداية للحصول على مقترحاتهم وأراءهم لتؤخذ بنظر الإعتبار عند عملية التخطيط.

3/ **سلامة الخطة:** يتم ذلك بإختيار إفتراضاتها لضمان سلامتها وأن تخضع الخطة وإفتراضاتها للمراجعة مستمرة ولكي يكون المخطط قادراً على حصول التأييد اللازم لها الدفاع عنها.

4/ **توفير التنظيم الفعال لعملية التخطيط:** نقصد بتوفير التنظيم الفعال لعملية التخطيط تحديد المسئول عن الخطة وهي مسؤولية الإدارة أولاً وأخراً، إذا تقع مسؤولية تنفيذها على الإدارة وفي كل مستوياتها مسؤولية تنفيذها وتطويرها، وقد يكون هناك شخص متخصص لعملية التخطيط من مسؤولياته تطوير عملية التخطيط وتشجيع المدراء على تطوير الخطة.

5/ **الموضوعية في التخطيط:** إن التناؤل المفرط في فرص نجاحها قد يؤدي إلى فشل الخطة لذا لا بد من أن يتحلى المخطط بالموضوعية وليس بالمثالية والتناؤل الزائد حيث أن الموضوعية تمثل العنصر الحاسم للتخطيط الجيد.

6/ **وضع نظام للمتابعة:** كما يجب أن نضع نظاماً للمتابعة متابعة التنفيذ، وأن تحدد زمنياً للمراجعة ما دامت الظروف الإقتصادية والإجتماعية في تغيير مستمر ومن ضمن هذه المراجعة أن نلتزم بمراجعة الخطط الطويلة والمتوسطة سنوياً لتشخيص الإنحراف قبل إستحقاقه، إذ من المسلم به أن التخطيط عملية مستمرة.

7/ **واقعية الخطة:** إذا لا تكون أهداف الخطة حاملة وأن تتناسب مع إمكانية المنظمة.

❖ **إذن يمكننا القول من خلال عرض مختلف خصائص التخطيط أنه عملية مهمة تشمل تحديد الأهداف ووضع لخطط لتحقيقها، ويتضمن النظر في الظروف الحالية وتوقع الأحداث المستقبلية، كما يعتمد على تحليل دقيق وتقدير للموارد المطلوبة، بالإضافة الى تقدير المخاطر ووضع الإستراتيجيات للتعامل معها.**

### رابعاً: معايير تصنيف أنواع التخطيط:

هناك عدة معايير يمكن تصنيف أنواع التخطيط على ضوءها، وذلك على النحو التالي:

1/ **حسب الأساس الزمني:** ينقسم التخطيط وفقاً للفترة الزمنية التي تستغرقها الخطة إلى ثلاثة أنواع هي:

1. **التخطيط قصير الأجل:** هو الذي يحاول أن يخطط لفترة لا تزيد عن سنتين في أطول الحالات وغالباً ما تكون الفترة المحددة سنة واحدة فقط أو أقل، وهذا النوع من التخطيط يتعلق بالمستقبل القريب ويهدف هذا

التخطيط إلى معالجة الأزمات الطارئة التي قد تستمر لمدة قصيرة والتغلب عليها، وغالباً ما يستخدم هذا النوع عند إقامة مشروع عام بقصد حل مشكلة قائمة بذاتها، وكلما قصرت المدة الزمنية للخطة كلما كان في إمكان الإدارة التحكم فيها وتنفيذها بدقة وذلك لسهولة وضع التصور، والشكل الكلي للمستقبل القريب والتنبؤ به.<sup>1</sup>

2. **التخطيط متوسط الأجل:** هو الذي يغطي فترة تتراوح في معظم الأحيان بين ثلاث وخمس سنوات، أما المدى المألوف لمثل هذه الخطط عادة فهو التخطيط لمدة خمس سنوات، ويقصد بالتخطيط - متوسط الأجل - ذلك الذي يغطي أكثر من سنة وحتى خمس سنوات ومن أمثلة ذلك: المخطط العاشر بفرنسا للمرحلة: 1989م - 1992م. الخطة الخماسية للمملكة العربية السعودية التي بدأت أولى خططها من عام 1390هـ إلى 1395هـ.

3. **التخطيط طويل الأجل:** يهدف هذا النوع من التخطيط إلى وضع خطط لفترة زمنية طويلة المدى وعادة تستغرق أكثر من خمس سنوات إلى عشرين سنة مقبلة أو أكثر، وكلما طالت المدة الزمنية للخطة كلما زادت صعوبة التنبؤ بمشاكل المستقبل وأخذها في الحسبان، ولكن الإداري والقائد الفعال هو الذي يصل إلى التنبؤ المعقول، والقريب من الدقة على أن يجعل الخطة تتسم بالمرونة المطلوبة للتماشي مع متغيرات الزمن أثناء التنفيذ.

## 2/ حسب الأساس الوظيفي: هنا نقسم التخطيط إلى ثلاثة أنواع رئيسية، وهي:

1. **التخطيط التطويري:** يقصد بالتخطيط التطويري وضع الخطط المتعلقة بالتغيير الهادف وإدخال التحسينات في طريقة سير العمل وإتباع الأساليب العملية الحديثة في إنجاز المهمة من أجل رفع المستوى الإنتاجي والأداء الوظيفي للموظفين.

2. **التخطيط التنظيمي:** يتعلق بوضع الهياكل والخرائط التنظيمية وتحديد طريقة سير العمل وطرق الاتصالات بين أقسام المنظمة ووحداتها الإدارية، وكذلك تحديد الصلاحيات والسلطات الإدارية للموظفين بحكم مسميات الوظائف المختلفة.

3. **التخطيط البشري:** يشمل الدراسة والتحليل والتنمية الشاملة للقوى العاملة في المنظمة كما وكيفاً وتنمية القدرات الفردية ووضع الجداول النسبية والإحصائية لمعرفة الاحتياجات المستقبلية من القوى البشرية على اختلاف مجالاتها وتخصصاتها ومستوياتها.

<sup>1</sup> - حسن وليد منصور، مرجع سابق، ص13.

3/ حسب الإدارة: يشمل هذا المعيار نوعين من التخطيط هما:

1. التخطيط المركزي: يرتبط هذا النوع من التخطيط بالسلطة المركزية التي غالبا ما تكون في العاصمة، وتقوم بإعداد وتنفيذ ومتابعة الخطط التنموية المختلفة من هناك.
2. التخطيط اللامركزي: يتمثل بهيئات التخطيط الرسمية وغير الرسمية على مستوى الأقاليم والتجمعات السكانية والتي تقوم بإعداد وتنفيذ الخطط التنموية يشاركها في ذلك غالبا السكان المحليون وبالتحديد المجموعات المستهدفة.

4/ حسب الإطار: يندرج تحته كل من:

1. التخطيط العام: يركز هذا النوع على القضايا الإنسانية، ويضع الخطوط العريضة للتنمية المستقبلية من خلال وضع مبادئ إرشادية نظرية عامة.
2. التخطيط التفصيلي: يهتم بالتفاصيل والجزئيات، ولا يقتصر على الجوانب النظرية، بل يتعداها إلى النواحي التطبيقية، فمثلاً يركز التخطيط العام على زيادة الإنتاج كخط عريض، بينما يهتم التخطيط التفصيلي بكيفية تحقيق هذه الأهداف على أرض الواقع.<sup>1</sup>

5/ حسب مدى تأثيره: ونجد وفق هذا المعيار نوعين من التخطيط هما:

1. التخطيط الإستراتيجي: هو الذي يشمل الأهداف والسياسات والخطط الرئيسية، بمعنى آخر إستراتيجية المنظمة في مجال نشاطها لتحقيق الأهداف المبتغاة، ويمتاز هذا التخطيط بالثبات وعدم التغير، إذ أن قراراته تدوم لفترة طويلة فمثلا سمعة المنظمة وحجمها ونوع نشاطها تمثل إستراتيجية معينة للمنظمة لا تتغير خلال فترة بسيطة.

2. التخطيط العملياتي: يسميه البعض بالتخطيط الفني أو التخصصي، وهو يوضع المساعدة الإدارة على السير في تخطيطها الإستراتيجي وتحقيق أهدافه، لذا فهو يشمل كافة مجالات العمل بالمنظمة، كالتسويق والإنتاج، وتدبير الأموال، وإحتياجات القوى العاملة، والتطوير، والبحث العلمي... الخ.

وهناك معايير أخرى كثيرة لتقسيم التخطيط لا يتسع المجال لشرحها كلها:

- (حسب أسلوب العمل)، ويضم: التخطيط المرن، التخطيط الإلزامي.
- (حسب الوظيفة) ونجد فيه: التخطيط التصحيحي، التخطيط البنوي.

<sup>1</sup> - حسن وليد منصور، مرجع سابق، ص 13-15.

- (حسب الغرض أو القطاع: ويشمل: التخطيط الإقتصادي، التخطيط الإجتماعي، التخطيط الحضري، التخطيط التربوي... الخ).
- (حسب المستوى المكاني: ويندرج تحته: التخطيط القومي أو الوطني، التخطيط الإقليمي، التخطيط المحلي).

إن معايير التخطيط، ورغم إختلافها من حيث التسمية، إلا أنها تحمل في طياتها أنواعا متشابهة إلى نوع ما من التخطيط، فالتخطيط المركزي مثلا يشبه ما يكون تخطيطا عاما أو قوميا ويبقى الفرق الوحيد الممكن إستخلاصه يكمن في مستلزمات كل نوع منها، ومراحل إعدادة والإشراف عليه.<sup>1</sup>

### خامسا: عناصر التخطيط الإداري:

هناك عنصرين أساسيين في التخطيط الإداري هما:<sup>2</sup>

1/ **التنبؤ بالمستقبل:** يعتبر التنبؤ جوهر عملية التخطيط والتركيز عليه من المرتكزات الأولية التي تقوم عليها، فالخطة تبدأ بالإعتماد على التقدير والإفتراضات التي يتوقع واضعو الخطة تحقيقها في المستقبل. فالتخطيط كما يقول (دروكر) لا يعني التحكم الذهني في المستقبل، ولكنه يعني محاولة الكشف عن التقديرات والإحتمالات والإفتراضات التي يتوقع تحقيقها في المستقبل، ويجب أن تكون هذه التقديرات والإفتراضات مبنية على أساس علمي ومدروس، لا على مجرد تكهنات أو إجتهدات شخصية أو عفوية، فيجب أن يكون التخطيط قائماً على دراسة جادة وأن يستند إلى بيانات ومعلومات كاملة ودقيقة وحديثة، فالتخطيط يجب أن يقوم على أساس من البحث والتتقيب، وأن يعتمد على التحليل دون الظنون والأوهام، ويجب أن لا يغيب عن الذهن أن التنبؤ يخاطب دائماً المستقبل لا الحاضر، أي أنه يخاطب الأمور الغيبية لا القطعية، فما يتوقعه الإنسان فيه لا يخرج عن كونه تكهناتاً يحتمل الصدق أو عدمه ولذلك فإنه يتوقعه الإنسان يجب أن يلاحظ أن التنبؤ قد يندر أن يصدق تماماً بل يوجد دائماً نسبة من الخطأ فيه يجب أن نحسب حسابها ووضعها في الإعتبار، وذلك على عكس الظواهر الطبيعية التي يمكن معرفتها على وجه اليقين كظاهرة دوران الأرض، والجاذبية الأرضية والمد والجزر وكسوف الشمس. لذلك يكون من الخطأ الإعتماد بأن التنبؤ يقدم نتائج مؤكدة، أو أنه يعطي أجوبة صحيحة كاملة فهو لا يعطي سوء نتائج وأجوبة صحيحة نسبياً، وعلى ذلك فيجب على واضعي الخطة مراعاة ما يلي:

<sup>1</sup>- حسن وليد منصور، مرجع سابق، ص 15-17.

<sup>2</sup>- زايد منير عبوي، الإستراتيجية الحديثة في إدارة التخطيط والتطوير، دار المعترف للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2016، ص 18-20.

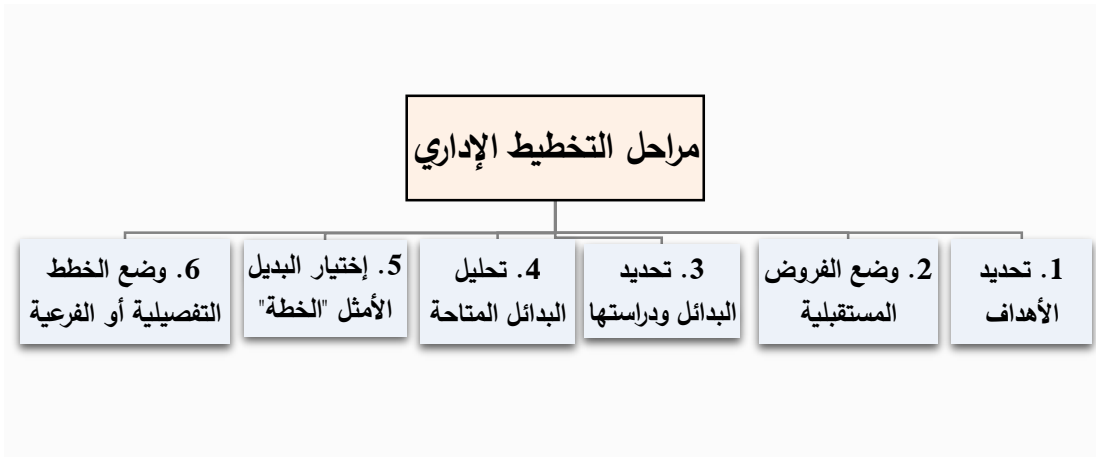
- وجوب أن يكون تقديراتهم وإفتراساتهم دقيقة إلى أبعد حد.
  - أن يضعوا في حساباتهم نسبة معينة من الخطأ في التنبؤ بهذه التقديرات وتلك الإفتراسات.
- 2/ الإستعداد للمستقبل: يجب على التخطيط أن يكون قابل للتحقيق أي أكثر واقعية وأن يكون في الوسع تنفيذها، ويتطلب ذلك أن يكون لدى الدولة الوسائل الكافية من الإمكانيات البشرية والمادية لتحقيق هذه الأهداف، ولذلك يتطلب التخطيط أولاً حصر جميع الموارد والإمكانيات الموجودة بالدولة وتحديد أفضل الطرق في الإستفادة منها، ثم يجب أن يحاط بعد ذلك، وتحديد أفضل القائمون على وضع الخطة بحقيقة الثروة القومية مقدرة تقديراً سليماً، وكذلك بالموارد الأجنبية التي يمكن الإعتماد عليها، وعلى الخبرات الفنية والأيدي العاملة اللازمة لإنجاز أهداف الخطة، إذ ليست العبرة في هذا الشأن بالإعلان عن أهداف التخطيط في شعارات رنانة، وإنما بالعبرة باتخاذ كافة الإستعدادات التي تكفل تحقيق وتنفيذ هذه الأهداف، حتى تصبح حقيقة مؤكدة في نهاية المدة الزمنية المقررة للخطة.
- ❖ وتعقياً على ذلك؛ عناصر التخطيط الإداري تشمل "التحليل والتوجيه والتنظيم والتقييم"، بحيث التحليل يتضمن فهم البيئة الداخلية والخارجية، بينما التوجيه يتعلق بتحديد الأهداف ووضع الإستراتيجيات لتحقيقها، والتنظيم يتعلق بتنظيم الموارد وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف، وأخيراً التقييم الذي يدور حول مراقبة التقدم وتقييم الأداء بما يتماشى مع الأهداف المحددة.

### سادساً: مراحل التخطيط الإداري:

- مهما كان حجم وطبيعة نشاط المنظمة ومهما بلغت المدة الزمنية التي تغطيها الخطة فإن عملية التخطيط تمر بالمراحل التالية:<sup>1</sup>
- 1/ **المرحلة الأولى: تحديد الأهداف:** وهي عملية جوهرية فلا وجود لخطة بدون هدف أو مجموعة محددة من الأهداف، وتختلف الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها حسب حجمها ونشاطها والنظام الذي تعمل فيه وكذا البيئة التي تخدمها.
- 2/ **المرحلة الثانية: وضع الفروض المستقبلية:** إن الفروض عبارة عن علاقة بين سبب ونتيجة، أو يمكن القول إنها مجموعة من التساؤلات تطرحها الإدارة وتحاول الإجابة عليها. وبما أن وضع الخطة يتعلق بالمستقبل، فإنه يقع على الإدارة عبء التنبؤ بالظروف المستقبلية ودراستها وتوقع المتغيرات الممكن حدوثها، وعليه فإن هذه التنبؤات تتطلب ضرورة توفر البيانات والمعلومات اللازمة.

<sup>1</sup> - ليلي صوالحي، مرجع سابق، ص 39-40.

- 3/ المرحلة الثالثة: تحديد البدائل ودراستها: فالبدائل هي الأساليب التي تتوصل إليها الإدارة لتحقيق الأهداف التي تصبو إليها، ولكل بديل منها مزايا وعيوب، وبالتالي فإن الإدارة الفعالة هي التي تحدد البدائل التي تخدم أغراضها وتستبعد البدائل الأخرى التي لا تخدم أغراضها.
- 4/ المرحلة الرابعة: تحليل البدائل المتاحة: حيث تقوم الإدارة بتجميع كافة البيانات والمعلومات عن البدائل المطروحة للدراسة وتحليل هذه البدائل بدقة من حيث مزاياها وعيوبها وتكاليفها وعوائدها.
- 5/ المرحلة الخامسة: إختيار البديل الأمثل "الخطة": في هذه المرحلة تقوم الإدارة بإختيار أنسب البدائل المتاحة بعد تقييمها من أجل الوصول إلى الهدف المرغوب فيتم وضع الخطة وتحديد السياسات والإجراءات وتتخذ القرارات وكذا تحدد الإمكانيات البشرية والمادية اللازمة للتنفيذ.
- 6/ المرحلة السادسة: وضع الخطط التفصيلية أو الفرعية: وهي المرحلة التي تتم فيها تجزئة الخطة الرئيسية في شكل خطط فرعية وتشغيلية تكمل بعضها البعض بشكل يخدم الخطة العامة للمنظمة ككل.



شكل رقم 01: "مراحل التخطيط الإداري"

المصدر: من إعداد "الطالبين"

### سابعاً: أهمية التخطيط الإداري:

إن أهمية التخطيط تتعاظم كلما كان المشروع، أو البرنامج، كبير وزادت درجة تعقيده ومعلوم أن كبر المشروع وزيادة درجة تعقيده تعني بالضرورة زيادة المتغيرات التي تكتنف المشروع وتؤدي بالتالي إلى زيادة درجة الغموض وعدم التأكد الذي يحيط به. لذلك فإن النظر في جوانب المشروع المختلفة ومحاولة التحقيق في كيفية معالجة المتغيرات وربطها بالبيئة التي تحدث فيها وباتجاهات التغير في هذه البيئة يمكن من إلقاء الضوء على كثير من هذه الجوانب بصورة تساعد على إتباع تخطيط يكون أكثر دقة وأقدر على معالجه جوانب المتغيرات المتعلقة بالمشروع. يتضح من هذا أن التخطيط الدقيق المفصل والشامل يساعد علي تجنب مسارات

الإنزلاق وينير الطريق الصحيح الذي ينبغي إتباعه أثناء تطبيق وتنفيذ المشروع، لذلك يقال: (إن التخطيط المفصل يمكن من التعرف على مجالات البرنامج الذي يسود فيها أكثر قدر من عدم التأكد، وتمكن بذلك من تركيز إنتباه الإدارة على الجوانب التي يمكن أن تظهر فيها المشاكل قبل مدة كافية من ظهورها وإستفعالها)، لذا فإن وقفة تأمل وتفكير متعمق وتقليب للجوانب المختلفة للأمور والبدائل تظل دائما ذات فوائد جمة قبل الإنتقال من مرحلة التخطيط إلى مرحلة التنفيذ.

فالتخطيط ذو أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المنشأة، إذ بدونه يصبح العمل فيها إرتجالا وتصبح القرارات دون أي معني تظهر الضرورة إلي التخطيط بسبب عدم التأكد من المستقبل وخضوع الظروف المؤثرة للتغير المستمر، إذ ينذر في المنشأة التأكد من الحوادث المستقبلية ويقل إحتمال التأكد بزيادة المدة وطولها، وهنا مع زيادة إحتمال عدم التأكد تظهر أمام الإدارة عدة بدائل للتصرف، قد يكون من الصعب معرفه أكثرها صحة وتناسبها مع الظروف الخاصة بل أنه حتى إذا كان إحتمال عدم التأكد كبيرا فإنه لا بد للإدارة إختيار أحسن هذه الطرق وأنسبها لظروف المنشأة.

ويعمل التخطيط على توجيه الإهتمام نحو أهداف المشروع التي تعبر أهدافاً لجميع أوجه النشاط.<sup>1</sup>

ويمكن تلخيص أهمية التخطيط أيضا فيما يلي:

**1/ يوضح التخطيط إتجاهات المنظمة:** يوضح التخطيط اتجاهات المنظمة والغرض الذي تعمل من أجله في السنوات القادمة وكيفية تحقيق هذا الغرض.

**2/ يساعد التخطيط علي وجود إطار موحد للعمل:** إذ تتكون كل منظمة من عدة إدارات كالإنتاج والتسويق والأفراد والتمويل وغيرها من الإدارات. وعادة مما يوجد أهداف وقيم خاصة بكل مدير لكل إدارة من هذه الإدارات الأمر الذي يؤدي إلى قيام كل إدارة من هذه الإدارات بتكوين خططها الإستراتيجية الخاصة بها وبالتالي قد تتعارض هذه الخطط والإستراتيجيات مع بعضها البعض. فقد تهدف إدارة الإنتاج إلى تقليل عدد الأصناف المنتجة الأمر الذي يتعارض مع خطط وأهداف إدارة التسويق ولذا فإن عدم وضوح إستراتيجية عامه للمنظمة (كما هو بالنسبة للفرد) سوف يؤدي إلى وجود اتجاهات وخطط متعارضة أي أن وجود خطة إستراتيجيه واضحة للمنظمة سوف يساعد كل إدارة من إداراتها على تحديد دورها وخططها في ظل الهدف العام الأمر الذي يحقق التكامل بين الإدارات المختلفة.

<sup>1</sup> - محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سابق، ص 12-13.



3/ يساعد التخطيط على إكتشاف الفرص والمخاطر المستقبلية: لا يؤدي التخطيط إلى الإستبعاد التام للمخاطر المصاحبة للقرارات طويلة الأجل إلا أنه يؤدي ولا شك إلى تقليل هذه المخاطر إلى أقل حد ممكن، كما يؤدي إلى أو يمكن من الإكتشاف المبكر للفرص المختلفة التي يؤدي حسن إستغلالها إلى تحقيق نجاح كبير الأنشطة المشروع.

4/ التخطيط هو أداة تحقيق الرقابة: إن الرقابة تعني بالتعريف أن الأنشطة المطبقة تتماشى مع الخطط الموضوعة إذ تتم الرقابة في ثلاثة خطوات خاصة بوضع المعايير أو الأنماط ثم قياس الأداء بالمقارنة لهذه المعايير ثم تحديد الإنحرافات وتصحيحها وبالتالي فإن التخطيط أو بمعنى آخر وضع المعايير هو الضلع الأول لمثلث الرقابة، مثل أن تكون خطة المنظمة في الخمس سنوات القادمة هي مضاعفة الأرباح الأمر الذي يمكن مع إتخاذ هذا الهدف كأساس لتقييم أداء المدير العام للمنظمة ومراقبته.

5/ يؤدي التخطيط إلى حماية المنظمة من أثار القرارات المنفصلة والغير مترابطة: إذ يمنع التخطيط من القرارات المنفصلة والتي لا تتم في إطار واحد مترابط.<sup>1</sup>



شكل رقم 02: "مزايا وفوائد التخطيط"

المصدر: مجيد الكرخي، التخطيط الإستراتيجي المبني على النتائج، دار الكتب القطرية، قطر، 2014، ص19.

### ثامنا: عيوب ومعوقات التخطيط الإداري:

بالرغم من المزايا والفوائد العديدة التي يقدمها التخطيط إلا أنه لا يخلو من العيوب والتي يتعين على الإدارة العمل على تجنبها أو على الأقل تحييدها لكي لا تحدث أضررا في سلامة الخطة الموضوعة ومن هذه العيوب ما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سابق، ص 13-15.

<sup>2</sup> مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص 19-20.



- 1/ **عدم وضوح المستقبل:** بما أن مجال التخطيط يقع في المستقبل وإن الظروف غير معروفة وغير مؤكدة في هذا المجال مما يقلل من صواب ما يتحدث عنه من قدرات وإمكانيات وأهداف ووسائل وغيرها وكثيرا ما يؤدي ذلك إلى عدم وضوح المستقبل وإخفاق خطط بذلت فيها جهود وأموال وإهتمامات.
  - 2/ **التضليل المعلوماتي:** إن التخطيط يرسم المستقبل في ضوء تحليل الماضي والحاضر إستنادا على بيانات ومعلومات كثير منها يفتقد بعضها إلى الدرجة المطلوبة من الصحة ولا يمكن الركون إليها فتقدم لنا هذه المعلومات والبيانات صورة غير واضحة عن الحاضر وصورة مشوشة عن المستقبل فتأخذ المخططين نحو إتجاهات مضللة.
  - 3/ **التكاليف الباهظة لوضع الخطط:** يعتقد البعض أن وضع وتصميم الخطط يستنزف أموالا طائلة كان من الممكن إنفاقها على تطوير المنظمة وتحسين أدائها مباشرة.
  - 4/ **تقييد الإبداع والإبتكار:** حيث يضع التخطيط مجموعة من القواعد والإجراءات التي تحد من حرية الإبداع والإبتكار والمبادرة لدى العاملين التي كثيرا ما تدفع العمل إلى أمام وتوفر أسباب تطوره.
  - 5/ **البطء في إتخاذ القرارات:** بما أن الخطة تحتوي على نظام متكامل من العمل فإن هذا النظام لا يسمح أحيانا بإتخاذ الإجراءات السريعة والفورية لمعالجة المشكلات الناشئة.
- ويرى "محمد حسنين العجمي" أن معوقات التخطيط التي تحد بدورها من ضمان تخطيط فعال متمثلة في:<sup>1</sup>
1. عدم الدقة في المعلومات والبيانات.
  2. إتجاهات العاملين: كثيرا ما تحدث اتجاهات السلبية نحو الخطة أثرا كبيرا في عرقلة مسيرتها.
  3. عدم صحة التنبؤات والإفتراضات.
  4. إغفال الجانب الإنساني: يؤدي إلى تجاهل الخطة للعامل الإنساني إلى مقاومة هؤلاء العاملين للخطة ووضع العراقيل في طريق تنفيذها، مما قد يؤدي إلى فشلها في تحقيق أهدافها.
  5. الإعتماد على الجهات الأجنبية في وضع الخطة.
  6. القيود الحكومية.
  7. عدم مراعاة التغير في الواقع.
  8. أسباب متعلقة بعدم مراعاة إتباع خطوات التخطيط.

<sup>1</sup> - محمد حسنين العجمي، مرجع سابق، ص 373-374.

إن النقص في القوى العاملة المدربة للقيام بالتخطيط يعتبر مشكلة أمام المسؤولين عن التخطيط، وإن أيا من العناصر الآتية ذات العلاقة بالقوى البشرية له انعكاس سلبي على مسيرة التخطيط ولا بد من أخذها بعين الاعتبار:

- عدم شعور المخططين بالمسؤولية الملقاة على عاتقهم.
- نقص الموظفين المدربين كمخططين تربويين.
- عدم شعور المخططين أنهم يقومون بعمل ذات أهمية.
- عدم ملائمة التدريب للموظفين المشاركين في التخطيط التربوي.
- عدم شعور المخططين بجدوى النتائج التي تحققونها.
- قلة المصادر البشرية.

❖ من خلال العرض السابق لمعوقات وعيوب التخطيط الإداري، يمكن القول أنه للتغلب على جملة هذه العوائق لابد من تعزيز جودة البيانات وتحسين التنسيق بين الأقسام وتعزيز التواصل والتنسيق بين القادة والموظفين، وتعزيز القدرة على التكيف والمرونة في الخطط، وتعزيز عمليات التنفيذ والمتابعة، بالإضافة إلى تخصيص الموارد بشكل فعال وفقا للأولويات الإستراتيجية.

### خلاصة الفصل:

من خلال العرض السابق للنظرة العامة حول مفهوم التخطيط والتركيز على أحد التصنيفات والأنواع المهمة في العصر الحالي وهو التخطيط الإداري، يمكننا القول أن التخطيط أحد الوظائف الإدارية التي لا بد أن تحظى بأهمية كبيرة وتأخذ حقها من الإهتمام والدراسة، كذلك لا بد أيضا أن تمر عملية التخطيط الإداري على مراحل وفق منهجية علمية موضوعية وأسس سليمة ودقيقة، كون نجاح المؤسسات والمنظمات ووصولها الى أهدافها المسطرة مرهون بعملية التخطيط وأن أي خلل في عملية التخطيط يؤثر بشكل تلقائي على باقي الوظائف الإدارية الأخرى والتنظيم بشكل عام.

## الفصل الثالث: نظرة عامة حول المؤسسة الجامعية الجزائرية:

### تمهيد

❖ أولا: مفهوم الجامعة

❖ ثانيا: مكونات الجامعة

❖ ثالثا: مبادئ الجامعة

❖ رابعا: وظائف الجامعة

❖ خامسا: نبذة تاريخية لنشأة وتطور المؤسسة الجامعية الجزائرية

❖ سادسا: أهداف المؤسسة الجامعية الجزائرية

❖ سابعا: التحديات والمعوقات التي تواجه المؤسسة الجامعية الجزائرية

❖ ثامنا: أهمية التخطيط الإداري في المؤسسات الجامعية

### خلاصة الفصل

**تمهيد:**

تعد الجامعة إحدى مؤسسات التعليم والتنشئة في المجتمع، وتحتل أعلى درجات الهرم في النظام التعليمي باعتبارها الخطوة الأخيرة في الحياة الدراسية ولما لها من دور كبير في جعل الأفراد يكتسبون مؤهلات ومهارات عالية تساعدهم في ولوج سوق العمل والحصول على الوظيفة، الى جانب أنها تشارك في تنمية وخدمة المجتمع من خلال مخرجاتها.

إن فاعلية ونجاعة النظام التعليمي والمؤسسات الجامعية بشكل أدق لا يكمل إلا من خلال جملة من الآليات والإستراتيجيات المتبعة، فيمكن إعتبار أن للتخطيط الإداري الجيد والمبني على أسس علمية ودقيقة دور في تحقيق جودة المؤسسة الجامعية ومخرجاتها، وللتعمق أكثر في هذه الزاوية، كان لا بد في هذا الفصل التطرق أولاً الى مفهوم الجامعة ومكوناتها، ثم الى مبادئها ووظائفها، وصولاً الى نبذة تاريخية لنشأة وتطور المؤسسة الجامعية الجزائرية، الى جانب أهدافها والتحديات والمعوقات التي تواجهها، مع التعرّيج في الأخير على أهمية وفوائد التخطيط الإداري في المؤسسات الجامعية.

## أولاً: مفهوم الجامعة:

### 1/ لغة:

- مشتقة من الفعل "جمع" وتدل على الحدث وهو الجمع، وفاعله من فعل الحدث، وساهم في تحقيقه. "والجمع تأليف المتفرق"، وعلى ذلك نُشير إلى أنّ كلمة الجامعة université مأخوذة من كلمة universitas، وتعني الإتحاد الذي يضم ويجمع القوى ذات النفوذ في مجال السياسة من أجل ممارسة السلطة، وتُستخدم هذه الكلمة للدلالة على التجمع العلمي لكل من الأستاذ والطالب.<sup>1</sup>

### 2/ إصطلاحاً:

- مفهوم الجامعة الجزائرية حسب "المشروع الجزائري": لقد عرف المشرع الجزائري الجامعة الجزائرية في المرسوم رقم 83-544 المؤرخ في 17 دي الحجة عام 1403 الموافق لـ 24 سبتمبر سنة 1983، المتضمن القانون الأساسي النموذجي للجامعة على أنها "مؤسسة ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي"<sup>2</sup>.
- يعرفها "رامون ماسيا مانكو" - **Ramoun macia manco** "أنها مجموعة من الأشخاص يجمعهم نظام ونسق خاصان تستعمل الوسائل... بين المهام المختلفة للوصول بطرق ما إلى المعرفة العليا"<sup>3</sup>.
- كما يعرفها "رابح تركي" فيقول: "الجامعة هي مجموعة من الناس وهبوا أنفسهم لطلب العلم والبحث العلمي"<sup>4</sup>.
- وتعرف أيضاً "بأنها المكان الذي يتحقق فيه الإحتكاك بين عملية تنمية المعرفة وخدمة المجتمع والحاجة إلى الخريجين"<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup>- حليلة قادري، مشكلات الطلبة الجدد، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة وهران-السانيا، العدد 7، جانفي 2012، ص 92.

<sup>2</sup>- عبد القادر ونوقي، الأساليب الإبداعية في التعليم الجامعي ودورها في دافعية الطلبة للتعلم، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علم الاجتماع التربوي، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2019/2018، (ص 149).

<sup>3</sup>- فضيل دليو وآخرون، إشكالية المشاركة الديمقراطية في الجامعة الجزائرية، ط2، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، مخبر علم الاجتماع والاتصال، جامعة منتوري قسنطينة، 2006، ص13.

<sup>4</sup>- ناديا إبراهيمي، دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري لتحقيق التنمية المستدامة، مذكرة تخرج مقدمة ضمن نيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية، تخصص الإدارة الإستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة فرحات عباس -سطيف 1، 2013/2012، ص 45.

<sup>5</sup>- هوارى عامر، تفعيل دور الجامعة للمساهمة في البناء المعرفي للمجتمع، ورقة بحثية مقدمة للملتقى الدولي حول أنظمة الإبتكار في الجامعة والإقليم، جامعة برج بوعرييج وجامعة غرب إنجلترا ابريستون، ص04.

- يعرفها أبراهام فلكرس" بقوله الجامعة مركز التعليم للحفاظ على المعرفة، وزيادة المعرفة الشاملة وتدريب الطلاب فوق مستوى المرحلة الثانوي.<sup>1</sup> في حين "ألين تورين" ينظر الى الجامعة من خلال وظائفها المتعددة، إذ يرى أن الجامعة هي مكان لقاء يتحقق فيه الإحتكاك بين عملية التنمية المعرفة وخدمة هدف التعليم والحاجة الى الخريجين.<sup>2</sup>
- حسب "علي أحمد راشد" " الجامعة ليست مكانا لتلقي التعليم العالي فقط وإنما بيئة ورسالة، بإعتبارها موجودة في وسط وبيئة إجتماعية وثقافية".
- ويرى "محمد مصطفى الأسعد" الجامعة على أنها "مؤسسة إجتماعية من صنع المجتمع وهي تمثل قمة الهرم التعليمي، ليس لمجرد كونها أخر مراحل النظام التعليمي وحسب بل لأنها تتحمل مسؤولية كبيرة في صياغة وتكوين الشباب الجامعي علميا وقوميا وثقافيا وفكريا ووجدانيا، وأنها أداة المجتمع في صنع قياداته في مختلف الميادين الفنية والمهنية والإقتصادية والسياسية والإدارية والثقافية والفكرية، والتي من خلالها إما أن يتابع المجتمع مسيرة تنميته بخطى حثيثة وبإندفاع وحيوية، وإما أن يراوح مكانه مع التقدم بخطى بطيئة".<sup>3</sup>
- وهناك من يرى الجامعة بأنها: " المؤسسة التي تقوم بصورة رئيسية في توفير تعليم متقدم لأشخاص على درجة عالية من النضج، ويتصفون بالقدرة الفعلية والإستعداد النفسي على متابعة دراسات متخصصة في مجال أو أكثر من مجالات المعرفة.<sup>4</sup>

### 3/ التعريف الإجرائي:

- ❖ يمكن تعريف الجامعة الجزائرية إجرائيا بأنها "هي مؤسسة إجتماعية وإقتصادية تضم مجموعة من الأفراد تقوم بتنظيم ونشر المعرفة لهم، وإعداد وتزويد البحث العلمي وإعداد القوى البشرية من خلال عملية التكوين، كما تسعى إلى تكوين وتحقيق طموحات الأفراد الراغبين في الرقي العلمي والثقافي والعملية، فقد وجدت أولا وأخيرا لخدمة المجتمع وحل مشاكله".

<sup>1</sup>- عبد الله محمد عبد الرحمان، سوسيولوجيا التعليم الجامعي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1997، ص29.

<sup>2</sup>- عريف سامي سلطي، الجامعة والبحث العلمي، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، 2001، ص174.

<sup>3</sup>- دحمان بريني، دور الجامعة في خدمة المجتمع، مجلة أفاق للعلوم، العدد13، المجلد4، 2018، ص166.

<sup>4</sup>- حمزة لعجال، أكرم بوطورة، التكوين الجامعي ودوره في التحضير للحياة الوظيفية، مجلة العلوم الإنسانية والتربوية، جامعة تبسة (الجزائر)، 26 سبتمبر 2020، ص35.

الى جانب أنها "هي المؤسسة التعليمية التي عهد لها المجتمع مهمة تكوين الإطارات والكفاءات تكويناً مزوداً بالمهارات العالية التي تتماشى مع إحتياجات السوق العام، وكذا متطلبات وظائفهم في مختلف القطاعات الإقتصادية والاجتماعية وتكوينهم تكويناً يجعل هذه الإطارات في خدمة البلاد".

### ثانياً: مكونات الجامعة:

تتمثل مكونات الجامعة أو عناصرها في ثلاث عناصر رئيسية وهي:

#### 1/ أعضاء هيئة التدريس:

تشكل هيئة التدريس عنصراً هاماً في العملية التكوينية بالجامعة فالجامعة لا تضع الخبرة بواسطة الهيكل الإداري والتشريعات فحسب، بل لا بد أن تجمع في مخابرها ومدرجاتها أعداداً من المدرسين والباحثين. ويعرف "جون ديوي" المدرس بأنه ذلك الذي يدرّب طلابه على استخدام الآلة العلمية وليس الذي يتعلم بالنيابة عنه، هو الشخص الذي يشترك مع طلابه في تحقيق نمو ذاته ليصل إلى أعماق الشخصية ويمتد إلى أسلوب الحياة.<sup>1</sup>

فالأستاذ الجامعي هو العنصر الفعال في العملية التعليمية الجامعية، والمحرك الأساسي لها، لأنه مهما كان مستوى المناهج الدراسية التي تقدمها الجامعة، والتجهيزات والمخابر والبنائات التي تتوفر عليها، ونوعية الطلبة الذين يقبلون عليها، لا يمكن أن تحقق أهدافها في إحداث التغيير المطلوب، وفرض قيادتها العلمية والاجتماعية ما لم يتواجد فيها الأستاذ الكفء تدريسياً وبحثاً، فالأستاذ الجامعي ذو الكفاءة العالية يمكن أن يعوض أي نقص أو تقصير محتمل في الإمكانيات المادية والفنية في الجامعة ويمكن له أن يجعلها تقود المجتمع. ومن المهام التي يقوم بها الأستاذ الجامعي نذكر:

- التدريس وذلك من خلال تأليف الكتب في التخصص الذي يدرسه.
- تطوير مناهج التدريس والعمل في اللجان البيداغوجية.
- التدريب على البحث العلمي وأساليبه.
- ممارسة الإشراف.
- حضور الملتقيات العلمية الوطنية والدولية والمشاركة فيها بحثياً.

<sup>1</sup>- رباب أفطبي، التكوين الجامعي وعلاقته بكفاءة الإطارات في المؤسسة الإقتصادية - دراس ميدانية بمكتب الدراسات التقنية والإقتصادية - باتنة (B.E.E.T.B)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الإجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة الحاج لخضر - باتنة، 2008/2009، ص21.



## 2/ الجماعة الطلابية:

إن الطالب الجامعي هو ذلك الشخص الذي سمحت له كفاءته العلمية بالانتقال من المرحلة الثانوية إلى المرحلة الجامعية تبعا لتخصصه الفرعي بواسطة شهادة أو دبلوم يؤهله لذلك. ويعتبر الطالب أحد العناصر الأساسية والفاعلة في العملية التربوية طيلة التكوين الجامعي، إذ يمثل عدديا أكبر نسبة في المؤسسات الجامعية.

ويهدف التعليم الجامعي إلى تطوير مهارات الطالب وقدراته من جميع النواحي، لكي تتجلى فيما بعد في سلوك متزن ومتكامل يؤهله إلى خدمة المجتمع في التخصصات المختلفة.

إلا أن هناك مواقف يبدىها الطلبة تجاه التعليم والتعلم، حيث يتقدم العديد إلى الجامعة على أساس المنافع المالية والمكانة الاجتماعية بحقل الدراسة، أكثر من القدرة الأكاديمية والمواهب الخاصة، بينما نرى أنه من النادر أن يقوم البعض الآخر بقراءة الكتب، فغالبا تغلق المدارس أبوابها وذلك بسبب عدم توفر الرغبة أو الإفتقار لمواضيع القراءة.

بإختصار حين لا يقوم الطلبة بربط عملية التعليم باهتماماتهم وقابليتهم، أو حين لا يرونها على أنها عملية متواصلة، عندها يصبح التدريس عملية تنطوي على جانب من الصعوبة.

## 3/ الهيكل الإداري والتنظيمي:

تتميز الجامعة كمؤسسة بتنظيم وإدارة وهيكل وأهداف خاصة بها والتي تقوم على العلاقات الموجودة بين مختلف فئات الأسرة الجامعية والوظائف الموكلة لكل منها.

ويقصد بتنظيم المؤسسة الجامعية الشكل المناسب الذي تتبناه الجامعة من أجل تحقيق أهدافها، أما نسق هيكل الجامعة فهو يعني العلاقات التي تربط بين مختلف العناصر المكونة لمجموع المؤسسة، هذه العناصر تسمى بالهيكل الجزئية، أما الهيكل الإداري فهو يتكون من مجموع الأشخاص المكلفين بإدارة الجامعة، والذي يتفرع إلى هياكل فرعية مثل تسيير الموظفين والتسيير الإقتصادي...

وعليه يمكن القول أن الهيكل الإداري والتنظيمي للجامعة يتمثل في المكونات البشرية والفنية والمادية، وتعمل هذه المكونات في تناسق وتكامل وفقا للنظام الهيكلي العام.<sup>1</sup>

❖ تعقبا لما سبق؛ مكونات الجامعة تتألف من عدة عناصر أساسية تعزز دورها في المجتمع، وتشمل هذه المكونات "الطلاب، الأساتذة، البنية التحتية، المناهج الدراسية والأبحاث والتطوير، وكذلك العلاقات

<sup>1</sup> - رباب أظبي، مرجع سابق، ص 21-23.

المجتمعية والشراكات الصناعية"، كل هذه المكنات تعمل سويا على توفير بيئة تعليمية شامل ومتطورة تساهم في تحقيق الأهداف الأكاديمية والاجتماعية للجامعة.

### ثالثا: مبادئ الجامعة:

هناك مبدأين ينبغي على الجامعة أن تراعيهما في نشاطاتها العلمية والفكرية هما:

#### المبدأ الأول:

هو أن الغاية الأساسية من الجامعة هي البحث العلمي، أي تحري الحقيقة أما التعليم فهو يأتي كنتيجة لهذا البحث وكمحصول عنه.

فالبحث العلمي هو الرسالة الأولى للجامعة والمعروف أن الجامعة تجمع فريقين من الناس: أساتذة وطلاب، متفقيين في مهمتهما الأساسية وهي أن كل منهما طالبا للحقيقة، والباحث عنها، أحدهما أكثر خبرة وأوسع معرفة وأشد تملكا لأصول وأساليب البحث العلمي وبالتالي فهو يرشد الآخر في العمل الواحد المشترك في البحث عن بواطن الأمور وكلياتها، وفي إرشاد جهور العلم.

#### المبدأ الثاني:

هو السعي إلى الحقيقة الفاصلة، فالبحث ليس عملا عقليا فحسب، بل هو إلى جانب ذلك عمل خلقي وأدبي كذلك والعلم صحيح يتطلب الأمانة، الدقة، الجد، المثابرة، التضحية.<sup>1</sup>

ولقد عدد "حامد عمار" عشر خصائص للجامعة تمثل لمحة التميز في رسالتها ومهمتها وهي:

1. الجامعة لعناصر التميز في إعداد النخب.. إلخ ، وإعتبار ذلك مهمة أساسية من مهماتها في المنظومة التعليمية وفي السياق المجتمعي العام.
2. جامعة لمعارف عامة مشتركة تمثل قاعدة لمعارف ومهن متخصصة.
3. هي جامعة لشتات المعارف التي لا يقتصر نموها منعزلة في إمتدادات خطية، وإنما تتلاقى وتتشابك في متكامل معرفي بعضها مع بعض من خلال مختلف الخصوصيات المنهجية لمجالات المعرفة.
4. فيها تلتقي الثقافة الوطنية بخصوصياتها مع الثقافات التي تشاركها في القيم والمعاني والمصائر الحياتية ومع الثقافات الإنسانية الأخرى.
5. وهي جماع لمختلف منتجات الفكر والتصور والخيال الإنساني.

<sup>1</sup> - رايح تركي، أصول التربية والتعليم، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 1990، ص74.

6. هي ساحة لتعبئة الطاقة المكونة والمحركة لوعي المتعلم ووعي بالنفس، ووعيا بمحيطه ومكوناته، ووعيا بما يضطرب به العلم من حوله، ووعيا بهموم الحاضر وتحسب لإحتمالات المستقبل وتغيراته.
7. جامعة لتأثير المجتمع الذي يؤسسها كما أنها مسؤولة في الوقت ذاته عن التأثير الإيجابي في مسيرته.
8. فيها يكتسب المتعلم مجموعة من القدرات العقلية والمكانات الإجتماعية والإستطاعات الذاتية ومهارات العمل وقيمه وعاداته.
9. الجامعة كذلك مجتمع بكل ما في المجتمع الحديث من مقومات الحياة الديموقراطية من حيث توسيع مشاركة الطلاب في تنظيم الحياة الجامعية من خلال قنوات التواصل مع الإدارة الجامعية فيما يتصل بهمومهم ومشكلاتهم.
10. فيها تلتقي جماعة الأساتذة، معلمين موجّهين يمتلئون فريقا من الفرسان العلم يتبارزون مع مجالات تخصصهم ومع الحياة بأسلحة للمعرفة والبحث العلمي.<sup>1</sup>

#### رابعا: وظائف الجامعة:

تعد الجامعة المؤسسة الإجتماعية تؤثر وتتأثر بالجو الإجتماعي المحيط بها، فهي من صنع المجتمع من ناحية، ومن ناحية أخرى هي أدواته في صنع قياداته الفنية والمهنية والسياسية والفكرية فهي إذن أداة المجتمع في صنع القيادات المختلفة، ومصدر أساسي من مصادر الفكر والإشعاع الثقافي وهي مركز للتفاعل الفكري.<sup>2</sup> فالجامعة إذن هي معقل الفكر الإنساني في إرفاع مستوياته، ومصدر الإستثمار وتنمية الثروة البشرية، وبعث الحضارة والتراث التاريخي ومراعاة مستوى الرفيع للتربية الخلقية والوطنية وتوثيق الروابط الثقافية والعلمية مع الهيئات المختلفة.<sup>3</sup>

ومن أجل هذا فالجامعة تقوم بعدة وظائف أساسية من خلالها تحقق رسالتها، فنجد "تركي رابح" يحصر وظائف الجامعة من ثلاث نقاط أساسية:

- **ترقية العلم:** فالجامعة لا تقتصر على نشر العلم بين طلابها ولكنها تهدف كذلك إلى ترقيته والنهوض على البحوث والدراسات العلمية والتحليل والتركيب والتجريب للوصول إلى أكبر إقتراب ممكن من الحقيقة، لذلك

<sup>1</sup>- محمد مصطفى الأسعد، التنمية ورسالة الجامعة في الألف الثالث، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، لبنان، 2000، ص137-138.

<sup>2</sup>- عبد الرحمان عيسوي، التعليم الجامعي العربي، دراسة حقلية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1984، ص11.

<sup>3</sup>- حسن شحاتة، التعليم الجامعي والتقويم الجامعي بين النظرية والتطبيق، مكتبة الدار العربية للكتاب، ط1، 2001، ص14.

توجد الدراسات العليا في الماجستير ودكتوراه في مختلف حقول العلم، بغية تعزيز التراث الثقافي والعلمي للأمة.

- **نشر العلم:** تهدف الجامعة إلى نشر العلم الراقى بين الصفوة الممتازة من نوابغ الأمة، يقصد إعدادهم لخدمتها مستقبلا، فالغرض الأول من الجامعة هو إعداد قادة الأمة في مختلف مجالات الحياة وهذا لإدارة أمور البلاد وتسييرها.

- **تعليم المهن الرفيعة:** فالجامعة لا تكتفي بإعطاء المعرفة وتحسينها بل يتم تركيز على تعليم وتكوين أخصائيين في مجالات محددة بغرض الإهتمام بمواضيع معينة، لذلك تعتبر الجامعة مصدر تكوين للمهن العليا والرفيعة وذات المسؤولية العليا غالبا.<sup>1</sup>

وبذلك فإن "تركي رابح" قد خص وظائف الجامعة في ثلاث نقاط فقط، كل هذه الوظائف تهدف إلى إعداد قادة البلاد، لكن وظائف الجامعة متعددة باختلاف ميادين الحياة على ضوء ما سبق، تتحدد العلاقة التبادلية بين الجامعة والمحيط فهي قادرة على إحداث تغييرات إجتماعية لأنها ليست قائمة فقط من أجل تكوين قادة البلاد، بل قائمة على خطى التقدم والتطوير.

- تعني الجامعة بالتعليم العالي ونشر المعرفة.
- تقوم الجامعة بالبحوث العلمية، وتعمل على رقي الأداب وتقدم العلوم.
- تعمل على تزويد البلاد بالأخصائيين والخبراء والفنيين في مختلف ميادين العمل والإنتاج.
- تسهم في خدمة المجتمع وأهدافه القومية.
- تعمل على بعث الحضارة العربية الإسلامية.
- تعمل على توثيق الروابط الثقافية بينها وبين الجماعات في الخارج.<sup>2</sup>
- العناية بالعلم الحديث منهجيا، ومحتوى، وتطبيقا، والإعتماد عليه في إعداد المتخصصين، وفي مواجهة المشكلات بالبحث العلمي.
- تنمية الإتجاهات والأساليب العلمية الحديثة في التربية والتعليم والعمل على تنمية الشخصية الأساسية بين طلابها.

<sup>1</sup>- رابح تركي، مرجع سابق، ص 08.

<sup>2</sup>- المرجع نفسه، ص 75-76.

إن هذه الوظائف مهما تعددت فهي في مجملها "معرفية / وجدانية وذاتية / عملية / إجتماعية".<sup>1</sup>

### خامسا: نبذة تاريخية لنشأة وتطور المؤسسة الجامعية الجزائرية:

مرت الجامعة الجزائرية منذ نشأتها بمجموعة من التحولات والتغيرات يمكن حصرها في مجموعة من المراحل، ويمكن إختصار هذه المراحل فيما يلي:

**1/ الجامعة في عهد الإستعمار:** أرست معالم الجامعة في الجزائر في عهد الاستعمار الفرنسي مع إنشاء المدرسة الأولى للطب (سنة 1832)، والتي اكتملت مع تأسيس الأربع مدارس العليا (الطب، الأدب، الحقوق، العلوم) عام 1909، وأنشئت هذه المدارس العليا مبدئيا لتلبية الاحتياجات الاستعمارية، واحتياجات العملاء الذين كانوا يتوسطون بين الاستعمار والأهالي إذا تبدو وضعية الجامعة في هذه المرحلة غير واضحة المعالم، إذ أنها لم تكن جزائرية الأصل كونها خاضعة من حيث التكوين والتسيير، والتنظيم إلى السلطة الفرنسية التي تخطط أهدافها الإستراتيجية، بهدف تلبية الاحتياجات الاستعمارية، ولكن بعد الاستقلال تغيرت النظرة للجامعة وهذا ما سيتضح فيما بعد.

**2/ الجامعة بعد الإستقلال:** ولعل أهم ما تميزت به في هذه المرحلة هي التبعية الفكرية، والإيديولوجية فقد بقيت هذه الأخيرة فرنسية الطابع من حيث (البرامج التعليمية، طاقم الأساتذة ونظام الإمتحانات والشهادات)، وإعتبرت هذه المرحلة من أصعب المراحل التي مرت بها الجامعة الجزائرية فقد كانت إنشغالاتها مرتكزة على:

- **أولا:** إسترجاع مؤسسات الدولة، وخاصة المؤسسات السياسية، والاقتصادية ومحاولة مواجهة التركة الاستعمارية بكل ثقلها وصعوباتها.<sup>2</sup>
- **ثانيا:** إدخال الجامعة في مشروع المخطط الثلاثي الأول للتنمية (1967-1970) وقد شهدت هذه المرحلة تطورا محسوسا في أعداد الطلبة الذين قدر مجموعهم بـ (756,10 آلاف) طالب، وطالبة. وأثر هذا التطور في أعداد الطلبة وربطها بعملية التنمية مشاكل مختلفة سواء على مستوى هياكل الاستقبال الجامعية، أو على مستوى التنظيم الهيكلي، فأصبحت الجامعة هنا غير قادرة على تلبية حاجات المجتمع الاقتصادية، والإجتماعية، لذلك تطلب الأمر إيجاد حلول متعجلة حيث تنازلت وزارة الدفاع عن

<sup>1</sup>- أسماء هارون، دور التكوين الجامعي في ترقية المعرفة العلمية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة منتوري-قسنطينة، 2010/2009، ص 38-39.

<sup>2</sup>- نجاه بوساحة، إشكالية إنتاج المعرفة في الجامعة الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة قاصدي مرياح ورقلة (الجزائر)، العدد8، جوان 2012، ص 203.

بعض ثكناتها العسكرية في وهران والتي تحولت إلى جامعة وهران، كما تنازلت وزارة الصناعة عن معاهد "التعدين في عنابة والتي أصبحت جامعة عنابة... الخ.

ولكن عملية الإصلاح هذه، وضعت أمام الجامعة الجزائرية الموروثة إتجاهين مثلثهما النخب المثقفة، والتي دافعت عن مشروعين ثقافيين متباينين، وذلك حول المسار الذي ستسلكه الجامعة مستقبلا:

- **الإتجاه المعاصر: (Moderniste)** والذي يدعو مناصروه إلى ضرورة الاستمرار في التعليم الجامعي على خطى الجامعة الفرنسية، كشرط للحفاظ على مستوى علمي، وفكري أرقى وأعلى، وقد دعم هذا النموذج في مؤتمر إيفيان دعما تاما.

- **الإتجاه العربي الإسلامي:** والذي يرى أصحابه وجوب قطع الصلة نهائيا مع الاستعمار، وبدء مرحلة ثقافية جديدة عن طريق التعاون مع مصر للاستفادة من الأساتذة العرب.

ولقد إتجه هذا التيار إلى تحمل مسؤولية بعث القيم العربية الإسلامية للمجتمع الجزائري، ومهما اختلفت الإتجاهات المعارضة، والمؤيدة لمستقبل الجامعة الجزائرية، فقد أبرزت هذه المرحلة بداية بناء معالم جامعة جزائرية تحاول الاستقلال تدريجيا عن المخلفات الاستعمارية من جهة، ومن جهة أخرى، تحاول تسطير خطط تنموية واضحة يكون للجامعة دور ديناميكي في تفعيلها، لذلك فقد تطلب الأمر انتظار المرحلة التالية، والتي عرفت بمرحلة الإصلاحات.<sup>1</sup>

**3/ مرحلة (1970-1974):** ما ميز هذه المرحلة هو ظهور وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وشهدت تقسيم الكليات إلى معاهد تضم الدوائر المتجانسة، وتعديلات على مراحل الدراسة الجامعية:

\* مرحلة الليسانس.

\* مرحلة الماجستير.

\* مرحلة الدكتوراه.

لقد عبرت هذه المرحلة تعبيراً واضحاً عن إرساء معالم جامعة جزائرية بعيدة عن السيطرة الفرنسية، لأن الإشكال القائم في الجزائر بعد الاستقلال، هو صعوبة التخلص من الموروث الإستعماري.

فحسب "محمد الصديق بن يحيى": "فإنها (الجامعة) فرنسية شكلاً وروحاً ومحتوى من ناحية التوجيه، ومن ناحية نوعية الإطارات، لذلك وجب الإصلاح بإحداث ثورة داخل الجامعة لتندمج مع المجتمع الجزائري أولاً، ومع أهداف الثورة ثانياً"، وذلك من خلال:

<sup>1</sup> - نجاة بوساحة، مرجع سابق، ص 204.

- تكوين أكبر عدد ممكن من الإطارات التي تحتاجها البلاد في مرحلة البناء بتكاليف أقل.
  - أن يكون المتكون مناسباً كفيلاً لما تحتاجه البلاد، إطاراً مسلماً مندمجاً مع مجتمعه.
- إضافة إلى ذلك فقد إرتبطت هذه المرحلة ببداية تنفيذ المخططات، ومنها المخطط الرباعي الأول (1970-1973)، فالإصلاح الذي شهدته الجامعة سنة 1970، يقترح إعادة إنتاج جامعة تواكب التطور العلمي، والمجتمع المعاصر، ويرمي إلى تشييد جامعة جزائرية تعبر عن وحدة الأمة، والقيام بإصلاح اللغة، والثقافة من أجل ضمان التنمية الاقتصادية، والاجتماعية للبلاد، إضافة إلى أن هذا الإصلاح يركز على صياغة برامج جديدة من حيث: التنظيم البيداغوجي، والمفاهيم، ومن حيث طرق التدريس..
- إن عملية الإصلاح وإن كانت قد أخذت خطواتها الأولى في هذه المرحلة، فهي تعبر عن محاولة لربط طموحات، وأهداف الجامعة بالإحتياجات التنموية للواقع الإجتماعي الجزائري لذلك لم يتوقف الإصلاح عند هذه النقطة بل تلتها المرحلة الرابعة، والتي تميزت بأنها أكثر طموحاً، وأكثر إرتباطاً بمستويات التنمية الإقتصادية، الإجتماعية والثقافية.<sup>1</sup>

#### سادساً: أهداف المؤسسة الجامعية الجزائرية:

تهدف مختلف الجامعات إلى إعداد الكفاءات والإطارات المختلفة التي تتمتع بقيم ومهارات عالية وأنماط سلوك مختلفة، تمكنها من التعامل مع البيئة الخارجية ومسايرة التطورات والإنجازات الحديثة في مختلف الميادين. ومع التطور التي تشهده المجتمعات تعددت أهداف الجامعة، فلم تعد تقتصر على نقل المعرفة فقط بل أصبحت تسعى للتطور والتقدم، بما تكشفه من حقائق وما تسهم به من حلول للمشاكل الراهنة والمستقبلية، وكذا إعداد الإطارات البشرية القادرة على مواجهة تحديات العصر ومتطلباته، كونها أداة المجتمع في صنع قياداته المختلفة، ومصدر أساسي من مصادر الفكر والإشعاع الثقافي.

تعد الجامعة في الوطن العربي إحدى التنظيمات الإجتماعية التي تهدف لإعداد الكفاءات البشرية وتمكين الطالب من التزود بالعلم والمعرفة، وتنمية أنماط التفكير العلمي لديه، بالإضافة إلى الإهتمام أكثر بالبحوث العلمية، وتحدد الأهداف الرئيسية للجامعات العربية في تثقيف الفرد وتنمية معارفه، وكذا تنمية المهارات العلمية وتجديدها باستمرار.

أما بالنسبة للجامعة الجزائرية، فقد عرفت العديد من التغيرات في تحديد ورسم أهدافها بما يتماشى وتطلعات المجتمع المستقبلية، وذلك نتيجة للتطورات التي عرفها المجتمع الجزائري عبر مراحلها المختلفة فبعد الإستقلال

<sup>1</sup> - نجاة بوساحة، مرجع سابق، ص 204-205.

كان هدف الجامعة يتمثل في توسيع فرص التعليم العالي وتكوين الأفراد للمساهمة في تنمية وتطور المجتمع في جميع المجالات الاقتصادية والسياسية، الثقافية والاجتماعية، حيث كانت تركز أكثر على مطالب المجتمع وإحتياجاته في تلك الفترة، بعد ذلك تحدد هدف الجامعة الجزائرية في إصلاح التعليم العالي عام 1971 من أجل خدمة قطاعات التنمية الوطنية والإهتمام بمشاكلها المختلفة، وتوجيه التعليم نحو الفروع التي يحتاجها الإقتصاد الوطني، ومع التطورات التي شهدتها الجامعة الجزائرية نتيجة التقدم العلمي والثورة التكنولوجية، فقد أصبحت تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

- القيام بنشر المعرفة والعمل على تطوير البحث العلمي.
- إدراج التعليم ضمن الاستثمارات الأساسية من خلال تكوين الأطارات اللازمة لتلبية حاجيات البلد.
- ربط التعليم الجامعي بالمشكلات الوطنية من خلال القيام بالبحوث والدراسات التي تستهدف إيجاد الحلول لمختلف المشاكل التي تعيق نمو البلد.

إن تحقيق الأهداف السابقة يتطلب من الجامعة الجزائرية مراجعة أهدافها باستمرار وإعادة النظر في المناهج وأساليب التدريس مع أهمية توفير كل الإمكانيات المادية والبشرية، خاصة وأن العمل الجامعي الناجح يحتاج إلى تحديد دقيق للأهداف، وكذا الوسائل التي تؤدي إلى تحقيق تلك الأهداف.<sup>1</sup>

❖ إذن مما سبق يتبين أن الهدف الرئيسي للمؤسسة الجامعية الجزائرية هو تقديم التعليم العالي بجودة عالية للطلاب، وتأهيلهم لسوق العمل، والمساهمة في تطوير المجتمع والإقتصاد الوطني، كما تسعى إلى البحث العلمي والإبتكار لتعزيز المعرفة وتقديم الحلول للتحديات التي تواجه المجتمع والعلم.

### سابعا: التحديات والمعوقات التي تواجه الجامعة الجزائرية:

لقد أدركت المؤسسات الجامعية في البلدان النامية عامة وفي الجزائر بصفة خاصة أن التعليم بصورته التقليدية لم يعد قادرا على تحقيق دوره التنموي في تأهيل رأس المال البشري لتغطية إحتياجات السوق، أو في تأسيس رأس المال المعرفي وإيجاد مستقبل أفضل لمجتمع مستدام. ويعود ذلك إلى كون هاته المؤسسات لم تكن معدة الإعداد الكافي للإحداث التنمية المستدامة كونها مؤسسات محافظة ومقاومة لنظم الجودة، ولديها إنحياز ثقافي للماضي وتراكماته. ونادرا ما تأخذ المستقبل ومتطلباته في قراراتها، إضافة إلى ما تواجهه هذه المؤسسات من مشاكل عديدة نتيجة لما أفرزته ظاهرة العولمة بكافة أبعادها المعرفية والاجتماعية والاقتصادية

<sup>1</sup>- أسماء عميرة، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي - دراسة حالة جامعة جيجل، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة 02، 2012/2013، ص 91-92.



والسياسية، وهذه المشكلات تتبلور في مجموعة من التحديات الخارجية والقوى الداخلية والتي تجعلها في حاجة ماسة إلى تبني التخطيط لمواجهة عمليات التغيير والديناميكية التي تحدث على مستوى البيئات الاقتصادية والاجتماعية والسكانية والسياسية والمؤسسية والتكنولوجية، ويمكن تلخيص هذه التحديات فيما يلي:

- الطلب المتزايد على التكوين الجامعي، والنمو غير المسبوق في أعداد الطلبة بفعل التغيرات الديموغرافية وإرتفاع الكثافات السكانية ومعدلات الهجرة وغيرها. حيث وصل عددهم إلى أزيد من 1600000 طالب في حدود سنة 2014، في ظل العجز المسجل على مستوى الهياكل المنجزة وعدم مواكبتها لهذه الزيادة بالرغم من المجهودات المبذولة في سبيل تحقيق ذلك.
- تردي الأحوال الاجتماعية للأساتذة الجامعيين، وهو ما يدفع الكثير منهم إلى السفر للعمل في بلدان أخرى أو التنقل بين عدة جامعات بغرض التدريس، مما أثر على نشاطاتهم البحثية وعلى علاقاتهم بطلبتهم وإسهامهم في تحقيق متطلبات الإستدامة، وهذا راجع إلى غياب سياسات واضحة وبرامج محددة فيما يتعلق بتطوير أعضاء هيئة التدريس وتحفيزهم والحد من هجرة الأدمغة.
- الإعتماد على أساليب التعليم والتعلم التقليدية في التدريس الجامعي المعتمد على التلقين، والذي لا يفتح المجال للإبداع والإبتكار، وإن وجد هذا يبقى محاولات فردية وليست سياسة تعليمية، فالطالب يتلقى المعلومة من دون أن يمارسها، ويقرأ النظرية من غير أن يطبقها، في ظل تركيز أسلوب التقييم في مراحل التكوين المختلفة على ما يجري تحصيله من مادة علمية نظرية، وهذا يعني أن معيار التفوق هو الدرجة التي يحصل عليها الطالب: بالرغم من أنها ليست المعيار الأساسي للإستدامة في الحياة العملية.<sup>1</sup>
- نقص الخبرة في عملية التكوين لدى بعض المكونين، وقلة الأساتذة المؤطرين والذي يشغل معظمهم رتبة أستاذ مساعد، علاوة عن تدني مستوى الإرشاد الأكاديمي والتفاعل الطلابي ضمن بيئة جامعية متكاملة ومتوازنة مما أدى إلى إنخفاض مستويات الأداء للطلبة وزيادة العنف الجامعي وغيرها من الظواهر..
- الإهتمام بالتكوين الكمي على حساب التكوين النوعي: في ظل التغيير الحاصل في منظومة القيم المجتمعية والتي لم يعد يحتل فيها التعليم العالي تلك المكانة المرموقة التي كان يحظى بها في السابق، إضافة إلى تدني مستوى وجوده البحوث المنجزة والتي أصبح الغرض منها هو نيل الشهادة أو الحصول على الترقية وليست لغرض التطبيق العملي، مما أدى إلى الحد من فعاليتها وعدم مساهمتها في تفعيل العملية التنموية.

<sup>1</sup>- حسيبة ملاس، وفاء العمري، التخطيط الإستراتيجي للتعليم العالي بالجزائر ودوره في الإستجابة لمتطلبات التنمية المستدامة، مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 01، جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف، جانفي 2019، ص 131-146.

- إنخفاض الدعم الحكومي وتقلص الموارد المالية للجامعات، إضافة إلى محدودية الدعم المقدم المشاريع البحث، وضعف الإنتاج العلمي خاصة التطبيقي، وندرة الفرق البحثية المتعددة أو متداخلة التخصصات.
- تقادم البنى التحتية للجامعات وعدم تطوير المختبرات والمرافق التعليمية.
- عدم الإلتزام بتطبيق معايير الإعتماد الأكاديمي وضمان جودة مخرجات العملية التعليمية.
- سيادة المركزية والبيروقراطية في إدارة الجامعات وضعف الأداء المؤسسي، إضافة إلى ندرة الموارد البشرية المؤهلة لتفعيل ضمان الجودة مع ضعف كفاءة بعض الإداريين والقيادات الأكاديمية.
- ضعف نظام المعلومات وعدم توفر البيانات اللازمة لتحقيق متطلبات العملية التعليمية، بالإضافة إلى تنامي نسبة البطالة بين خريجي الجامعات نتيجة زيادة العرض من الخريجين على الطلب عليهم، والذي زاد الفجوة بين مخرجات التعليم ومتطلبات سوق العمل.
- ضعف العلاقة بين الجامعة والمجتمع المحلي في مجالات التدريب والإستشارات والتنمية بمفهومها الشامل.<sup>1</sup>

### ثامنا: أهمية التخطيط الإداري في المؤسسات الجامعية:

- تبرز أهمية التخطيط في مؤسسات التعليم العالي من خلال ما يلي:
- تشجيع القادة الأكاديميين على وضع رؤية مشتركة للمستقبل.
- وضع مجموعة من المقاييس المحددة التي تساعد على تحقيق النجاح بإستمرار.
- التكيف مع العالم المتغير بشكل أكبر.
- يعد أسلوباً جديداً لتكثير واسع النطاق على المستوى الإستراتيجي.
- كما تتبع أهمية التخطيط في الجامعات حسب "الخطيب ومعاينة" من الفوائد الآتية :
- يساعد التخطيط على رفع درجة التنبؤ بالتغيرات في البيئة المحيطة بالجامعات وكيفية التأقلم معها.
- يوضح صورة الجامعة أمام كافة أصحاب العلاقة (الطلبة، العاملين والمجتمع).
- يزود الجامعة بدليل إرشادي حول ما الذي تسعى لتحقيقه.
- كما يهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والتي تساهم أيضاً في إيضاح أهميته، ويمكن إجمال هذه الأهداف في:
- تحسين نوعية التعليم والتعلم في الجامعة، وإحداث التغيير.

<sup>1</sup>- حسيبة ملاس، وفاء العمري، مرجع سابق، ص 131-146.

- تفعيل العمل التعاوني لكل فرد في الجامعة من أجل إحداث التغيير المطلوب، مما يؤدي إلى تطوير أداء إدارة الجامعة.
- تشجيع الأفراد العاملين على الإبداع والتواصل، ويقوي الشعور بالإنتماء للعمل المؤسسي، بل إن هدف التخطيط ليس مجرد تسيير الأمور بل محاولة الوصول إلى وضع أفضل.
- وتأسيساً على ما ذكر سابقاً، فإن التخطيط يساهم في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي وتحسينه حيث يركز على فعالية الممارسات التعليمية وتحقيقها لأفضل النتائج وذلك من خلال الدراسة المستمرة للبيئة الداخلية والخارجية، ومحاولة تضيق الفجوة بين الواقع والمتوقع منه والتأكيد على تحقيق رسالتها، وأهدافها الإستراتيجية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - أحمد بوسهمين، سعاد عياط، دور التخطيط الإستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي - دراسة ميدانية جامعة طاهري محمد - بشار، مجلة الإقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 01، العدد 02، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية - أدرار، مارس 2017، ص 06-07.

### خلاصة الفصل:

من خلال ما تقدم يمكن القول أنه بالرغم من مختلف الإصلاحات والتطورات والتغيرات الهيكلية والوظيفية التي مرت بها المؤسسة الجامعية الجزائرية عبر مراحل وفترات زمنية مختلفة إلا أن الواقع يدل على أن هذه المؤسسة لا تزال مطالبة بمواكبة التحديات والمتطلبات سواء من البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية والانفتاح أكثر على محيطها لضمان جودة أكبر والإستغلال الأمثل لمختلف الموارد المتاحة لها، وهذا لا يتم إلا من خلال تخطيط إداري سليم وصحيح والتخلص من مواطن الضعف فيه.

## الفصل الرابع: عرض بيانات الدراسة ومناقشة النتائج:

### تمهيد

❖ أولاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة:

1/ عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية

2/ عرض وتحليل محاور الإستثمار

❖ ثانياً: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية:

1/ نتائج الدراسة في ضوء التساؤلات

2/ نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

### خلاصة الفصل

**تمهيد:**

إن أي بحث سوسيولوجي لا يقتصر على جانب نظري فقط؛ بل لابد من تدعيمه بجانب ميداني وذلك لأجل الإجابة عن إشكاليته وتساؤلاته المطروحة، وبعد جمع مختلف المعلومات المطلوبة حول موضوع الدراسة سنقوم في هذا الفصل بعرض وتحليل نتائج الدراسة، ثم مناقشتها من أجل الوصول الى النتائج المرجوة، هذه النتائج أيضا يتم مناقشتها إنطلاقا من التساؤلات السابقة التي إنطلقت منها الدراسة وعلى ضوء الدراسات السابقة المعتمد عليها.

أولاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية:

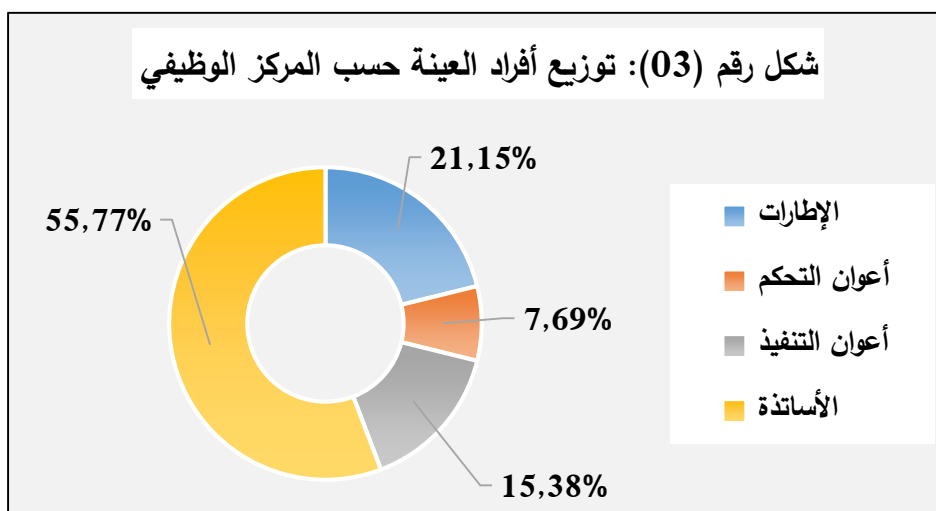
1/ عرض وتحليل "البيانات الشخصية والوظيفية":

تشكل البيانات الشخصية والوظيفية رؤية عامة عن عينة البحث، حيث تمكن هذه البيانات من توضيح معلومات تساعد الباحث أولاً في معرفة توزيعات عينته المختلفة من جهة، ومن جهة أخرى في فهم الإستجابات والفروق والإحتياجات في سياق موضوع الدراسة ومن تم تحليل العلاقات والتوجهات والظاهرة المدروسة.

الجدول رقم 02: يُبين توزيع أفراد العينة حسب "الجنس والمركز الوظيفي":

المجموع	المركز الوظيفي					الجنس
	التكرار	النسبة	الإطارات	أعوان التحكم	أعوان التنفيذ	
38,5%	20	06	01	02	11	ذكر
61,5%	32	05	03	06	18	أنثى
100%	52	21,15% / 11	07,69% / 04	15,38% / 08	55,77% / 29	المجموع

شكل رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي



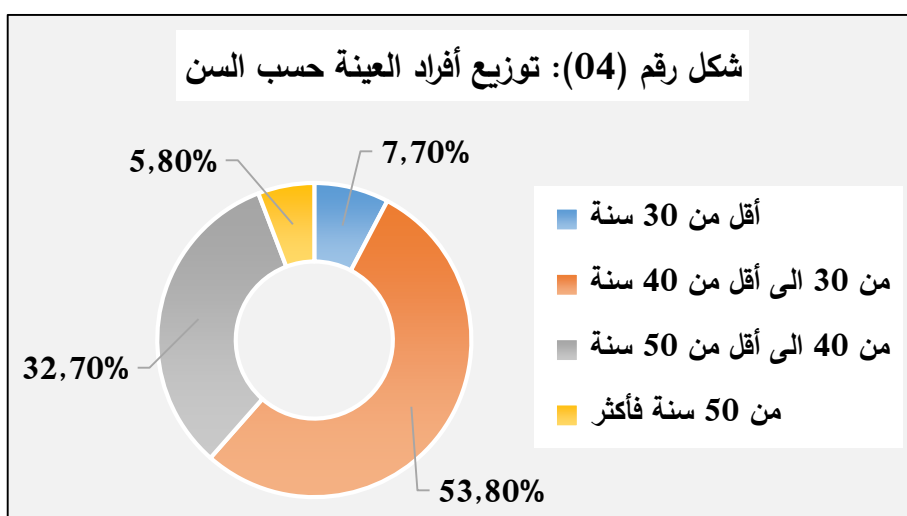
المصدر: (من إعداد الباحث بالإعتماد على السؤال رقم 05 من الإستمارة).

من خلال بيانات الجدول رقم (02) والشكل رقم (03) يتبين أن كلا الجنسين يتواجدان في العينة، إلا أنه هنالك تفاوت، فالنسبة الكبرى لأفراد العينة "إناث" حيث بلغت نسبتهم 61,5%، في حين بلغت نسبة "الذكور" 38,5% فقط من النسبة العامة.

ويتضح من خلال ذلك سيطرة النساء بشكل كبير على مختلف الوظائف الإدارية في الأونة الأخيرة سواء (إطارات أو أعوان تحكم وتنفيذ) وفي مجال التدريس والتعليم والتربية وأصبحت تشكل الأغلبية فيها بالمقارنة مع الرجال، ويرجع هذا لجملة من الأسباب، بداية أن المرأة إقتحمت بقوة عالم الشغل في السنوات الأخيرة وفرضته نفسه فيه وانفتحت على مختلف مجالاته، ويلاحظ من خلال الإحصائيات أنها تفضل العمل الإداري ولديها قابلية له؛ لأن طبيعة هذه الوظائف تتماشى مع طبيعتها الفيزيولوجية ولا يتطلب منها جهد عضلي كبير عكس الرجل الذي يراه عمل روتيني ولا يجد معالمه فيه هذا من جهة، ومن جهة أخرى إرتفاع نسبة الإناث في مجال التعليم يرجع الى الخصائص والسمات الشخصية الإجتماعية والنفسية والذهنية للمرأة التي تشكل لها قابلية نحوه بالمقارنة مع الرجل في هذا الحقل من الوظائف.

الجدول رقم 03: يُبين توزيع أفراد العينة حسب السن:

النسبة	التكرار	الفئة
07,7%	04	أقل من 30 سنة
53,8%	28	من 30 الى أقل من 40 سنة
32,7%	17	من 40 الى أقل من 50 سنة
05,8%	03	من 50 سنة فأكثر
100%	52	المجموع



المصدر: (من إعداد الباحث بالإعتماد على السؤال رقم 02 من الإستمارة).



يتبين من خلال الجدول والشكل أعلاه أن الفئة العمرية من "30 إلى أقل من 40 سنة" هي الفئة العمرية المسيطرة في العينة؛ بحيث قدرت نسبتها بـ 53,8% أي ما يتجاوز نصف العينة، ثم ليها الفئة العمرية من "40 إلى أقل من 50 سنة" بنسبة 32,7%، ثم تأتي باقي الفئات العمرية الأخرى بنسب قليلة وهم فئة "أقل من 30 سنة" وفئة "من 50 سنة فأكثر".

يتضح من خلال ذلك أن إدارة المؤسسة الجامعية تعمل على تحقيق الإستقرار في هيكلها الإداري من خلال الحفاظ على موظفيها بمختلف درجاتهم الوظيفية وأساتذتها الذين يشغلون وظائف إدارية بمختلف مستوياتهم الأكاديمية وهذا ما يؤكد الجدول رقم (05) الخاص بالأقدمية في العمل، فمتطلبات تلك الوظائف تفرض تلك الفئات السنية ذوي الخبرات والتجارب، الذين يكون لهم دراية أكبر بميدان العمل وطبيعته، ومجال التخطيط الإداري بشكل أدق، إلا أنه من الملاحظ وجود غياب لعمليات توظيف لكفاءات أقل سناً وحديثة التكوين وبالتالي نشهد غياب الحركة الإدارية.

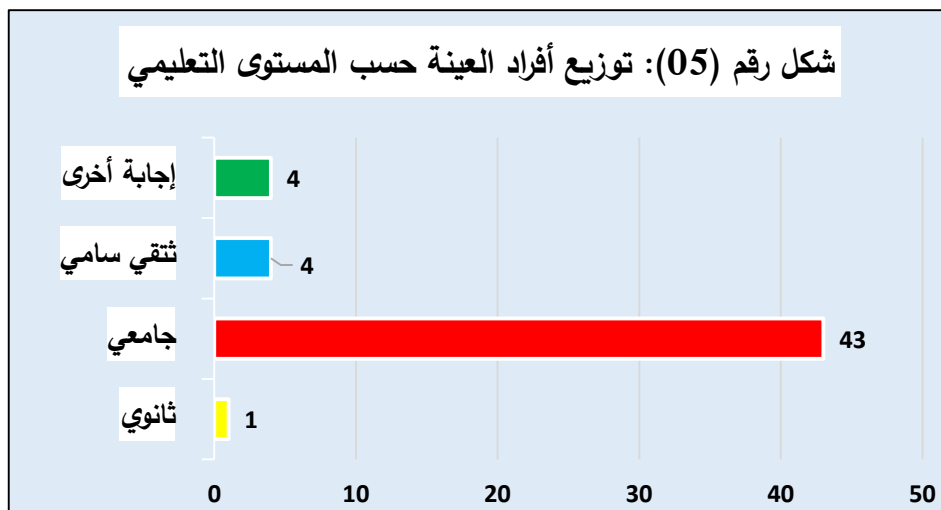
الجدول رقم 04: يُبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

المستوى	التكرار	النسبة
ثانوي	01	01,9%
جامعي	43	82,7%
تقني سامي	04	07,7%
إجابة أخرى:	04	07,7%
المجموع	52	100%

المصدر: (من إعداد الباحث بالإعتماد على السؤال رقم 03 من الإستمارة).

تشير معطيات الجدول رقم (04) والشكل في الأسفل أن الحاملين للشهادات الجامعية هم المبحوثين ذوي النسبة الغالبة في العينة؛ فجاءت نسبتهم 82,7%، بحكم الخصائص المرتبطة بعملية التوظيف في قطاع التعليم العالي وفي الجامعة بشكل خاص سواء للموظفين الإداريين أو الأساتذة، يليها موظفين بنسبة قليلة مؤهلهم العلمي "تكوين مهني" ويحملون درجة تقني سامي من أحد تخصصاته فجاءت نسبتهم 07,7%، في حين هناك موظف إداري وحيد ذو "مستوى ثانوي" وآخر ذو "مستوى متوسط".

ويتضح من خلال ذلك أن إدارة المؤسسة تعمل على منح الوظائف الإدارية لكفاءات تحمل مستويات عالية ومؤهلاتهم العلمية تكون مرتفعة على عكس ذوي المستويات المنخفضة الذين تكون معارفهم أقل، بحيث تركز بشكل كبير على هذا الجانب، كما أن التنوع في الشهادات والمؤهلات التي يتم على أساسها نيل الوظيفة سواء من نفس الطبيعة (الأكاديمية أو المهنية) يؤدي بطريقة عكسية الى الرفع من الجودة في الأداء ونوع الخدمات المقدمة.



الجدول رقم 05: يُبين توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل:

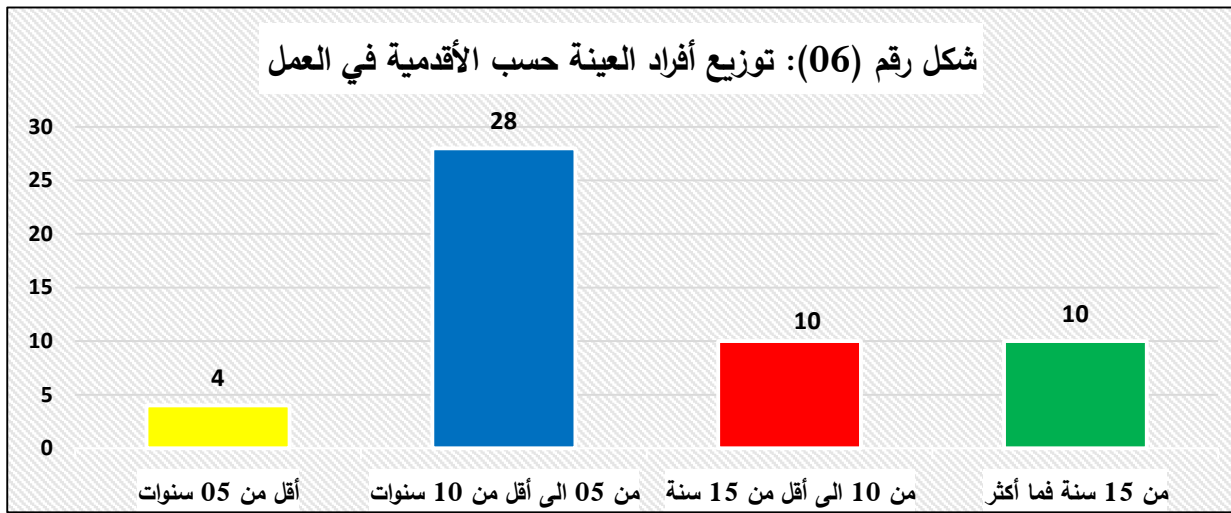
النسبة	التكرار	الفئة
07,69%	04	أقل من 05 سنوات
53,85%	28	من 05 الى أقل 10 سنوات
19,23%	10	من 10 الى أقل من 15 سنة
19,23%	10	من 15 سنة فما أكثر
100%	52	المجموع

المصدر: (من إعداد الباحث بالإعتماد على السؤال رقم 06 من الإستمارة).

يتضح من الجدول رقم (05) والشكل رقم (06) في الأسفل أن أغلبية أفراد العينة لديهم أقدمية في العمل "من 05 الى أقل من 10 سنوات" حيث بلغت نسبتهم 53,85% من مجمل العينة، في حين الموظفين والأساتذة

الذين لديهم من "10 إلى أقل من 15 سنة" و "من 15 سنة فما أكثر" فبلغت نسبهم 19,23% لكلاهما، أما من لديهم أقل من "05 سنوات" أقدمية فقط فكانت نسبتهم ضعيفة 07,69%، وهذا مما أكدناه سابقا فيما يخص غياب عمليات الإستقطاب وتوظيف كفاءات جديدة وأقل سنا وخبرة.

ومنه يتضح أن الأقدمية في العمل في المؤسسة الجامعية وإدارتها تشكل عنصر هام وأحد أهم الركائز التي تستند عليها، فتعمل على الحفاظ على تعداد الموظفين والأساتذة فيها في مختلف الوظائف، فتتبنى النظرة التي تقول أنه كلما زادت الخبرة والأقدمية في العمل الإداري كلما سهل العمل وتم تأديته بشكل سريع دون الحاجة إلى توجيهات وتكوينات وربما إلى مراقبة أيضا وإلى ما غير ذلك.



## 2/ عرض وتحليل محاور الإستمارة:

قبل أن نستهل عملية تحليل بيانات المحاور "الثلاث" لابد من التنويه بأنه تم الإعتماد في بنائها على "مقياس ليكرت الخماسي"، لذا يجب توضيح كيفية حساب الإتجاهات؛ سواء إتجاهات العينة نحو كل عبارة أو إتجاهات العينة نحو محور كامل.

باستعمال مقياس ليكرت تعطى الدرجات على النحو التالي:

- (موافق بشدة = 5 درجات).
- (موافق = 4 درجات).
- (محايد = 3 درجات).
- (غير موافق = درجتين 2).
- (غير موافق بشدة = درجة واحدة 1).

❖ ولتحديد إتجاه العينة نحو العبارة:

0.80

$$\frac{4}{5} = \frac{1-5}{5} = \frac{\text{أكبر درجة} - \text{أقل درجة}}{\text{عدد البدائل}}$$

أي أننا في كل مرة نضيف قيمة "0,80"، كما يلي:

الإتجاه	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
درجة الموافقة	1,8 - 1	2,6 - 1,8	3,4 - 2,6	4,2 - 3,4	5 - 4,2

#### ■ المحور الأول: مساهمة وضوح الرسالة والرؤية المستقبلية في توجيه التطوير والنمو الإداري:

سيتم في هذ المحور عرض إستجابات أفراد عينة الدراسة نحو "مساهمة وضوح الرسالة والرؤية المستقبلية في توجيه التطوير والنمو الإداري"، وذلك وفق فئات "الإطارات، أعوان التحكم والتنفيذ، الأساتذة".

#### 📊 جدول رقم 06: يوضح: إستجابة فئة "الإطارات" نحو عبارات المحور الأول:

رتبة العبارة	إتجاه العينة	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	درجة الموافقة رقم ومحتوى العبارة
				التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
6	محايد	67,2%	3,36	01	02	01	06	01	1/ رسالة الجامعة واضحة ومكتوبة ومعلنة وفي متناول العاملين فيها والمتعاملين معها.
				9,09%	18,18	9,09%	54,55%	9,09%	
2	موافق جدا	81,8%	4,09	00	01	01	05	04	2/ تسعى الجامعة عبر مختلف إداراتها وهاكلها لتقديم خدمات ذات جودة عالية.
				00%	9,09%	9,09%	45,45%	36,36%	
1	موافق جدا	85,4%	4,27	00	00	01	06	04	3/ تسعى الجامعة لمواكبة التطور في أساليب الإدارة الحديثة.
				00%	00%	9,09%	54,55%	36,36%	

5	موافق	70,8%	3,54	00	00	03	04	04	4/ تسعى الجامعة لمواكبة التطور في أساليب التدريس.
				00%	00%	27,27%	%36,36	%36,36	
7	محايد	61,8%	3,09	01	02	04	03	01	5/ تستقطب الجامعة أساتذة وإداريين على مستوى عال من الكفاءة.
				9,09%	18,18%	%36,36	27,27%	9,09%	
3	موافق	78%	3,90	00	01	01	07	02	6/ تعمل الجامعة على توفير دورات تدريبية بشكل دوري للعاملين فيها.
				00%	9,09%	9,09%	63,63%	18,18%	
8	غير موافق	49%	2,45	03	02	04	02	00	7/ تهتم الإدارة الجامعية بتشجيع وتحفيز الموظفين والأساتذة على الإبداع في وظائفهم.
				27,27%	18,18	%36,36	18,18	00%	
4	موافق	74,4%	3,72	00	01	02	07	01	8/ تبرز رؤية الجامعة في تنظيم ملتقيات وندوات وورشات مع مؤسسات المجتمع المحلي.
				00%	9,09%	18,18	63,63%	9,09%	
موافق		71,05%	3,55	11 إطار					المجموع / الدرجة الكلية للمحور

من خلال بيانات الجدول رقم (06) المتضمن لإستجابات فئة "الإطارات" نحو عبارات المحور الأول المعنون

بـ "مساهمة وضوح الرسالة والرؤية المستقبلية في توجيه التطوير والنمو الإداري"، إتضح ما يلي:

❖ أخذت "المرتبة الأولى" بأعلى متوسط حسابي بلغ (4,27) عبارة "تسعى الجامعة لمواكبة التطور في أساليب الإدارة الحديثة"، وبالتالي جاء إتجاه العينة "موافق جدا" لمحتوى العبارة بنسبة مئوية بلغت (85,4%). تليها في "المرتبة الثانية" العبارة الثانية التي مفادها "تسعى الجامعة عبر مختلف إداراتها وهيكلها لتقديم خدمات ذات جودة عالية" بمتوسط حسابي بلغ (4,09) وكذلك إستجابة أفراد العينة "موافق جدا" لمحتواها بنسبة مئوية بلغت (81,8%).

❖ أما العبارات التي إحتلت "المرتبة الثالثة" و"الرابعة" و"الخامسة" هي العبارات رقم (06) و(08) و(04) المتضمنين لـ "تعمل الجامعة على توفير دورات تدريبية بشكل دوري للعاملين فيها" و"تبرز رؤية الجامعة في تنظيم ملتقيات وندوات وورشات مع مؤسسات المجتمع المحلي" و"تسعى الجامعة لمواكبة التطور في أساليب التدريس" بمتوسطات حسابية ونسبة مئوية بلغت على التوالي (3,9%/78%)، و(3,72/74,4%)، و(3,54/70,8%)، وبالتالي جاء إتجاه أفراد العينة نحو هذه العبارات "موافق".

❖ فيما يخص العبارة التي إحتلت المرتبة "السادسة" هي العبارة رقم (01) "رسالة الجامعة واضحة ومكتوبة ومعلنة وفي متناول العاملين فيها والمتعاملين معها" بمتوسط حسابي بلغ (3,36)، وجاء إتجاه العينة نحوها "محايد" بنسبة مئوية بلغت (67,2%).

- ❖ أما عبارة "تستقطب الجامعة أساتذة وإداريين على مستوى عال من الكفاءة" إحتلت المرتبة السابعة وإستجابة "محايدة" بمتوسط ونسبة مئوية (3,09/61,8)، في حين المرتبة الثامنة والأخيرة فتمثلت في العبارة رقم (07) المعبرة عن "إهتمام الإدارة الجامعية بتشجيع وتحفيز الموظفين والأساتذة على الإبداع في وظائفهم" بمتوسط حسابي ضعيف (2,45) فجاءت الإستجابة نحوها "غير موافق" بنسبة (49%).
- وإتضح في الأخير من خلال بيانات الجدول أعلاه إستجابة فئة "الإطارات" نحو محور "مساهمة وضوح الرسالة والرؤية المستقبلية في توجيه التطوير والنمو الإداري" أي إستجابة الإطارات نحو عبارات المحور ككل بعبارته الثمانية (من 01 الى 08) "موافق"، بحيث بلغ المتوسط الحسابي بشكل عام (3,55)، بنسبة مئوية بلغت (71,05%).

جدول رقم 07: بوضوح: إستجابة فئة "أعوان التحكم وأعوان التنفيذ" نحو عبارات المحور الأول:

رتبة العبارة	إتجاه العينة	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	درجة الموافقة
				التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
4	موافق	73,2%	3,66%	00	01	02	09	00	1/ رسالة الجامعة واضحة ومكتوبة ومعلنة وفي متناول العاملين فيها والمتعاملين معها.
				00%	8,33%	16,67%	75%	00%	
2	موافق	75%	3,75	00	01	02	08	01	2/ تسعى الجامعة عبر مختلف إداراتها وهيكلها لتقديم خدمات ذات جودة عالية.
				00%	8,33%	16,67%	66,67%	8,33%	
1	موافق	80%	4	00	00	02	08	02	3/ تسعى الجامعة لمواكبة التطور في أساليب الإدارة الحديثة.
				00%	00%	16,67%	66,67%	16,67%	
3	موافق	73,4%	3,67	00	01	04	05	02	4/ تسعى الجامعة لمواكبة التطور في أساليب التدريس.
				00%	8,33%	33,33%	41,67%	16,67%	
7	موافق	70%	3,5	00	03	02	05	02	5/ تستقطب الجامعة أساتذة وإداريين على مستوى عال من الكفاءة.
				00%	24,99%	16,67%	41,67%	16,67%	
5	موافق	71,6%	3,58	00	02	03	05	02	6/ تعمل الجامعة على توفير دورات تدريبية بشكل دوري للعاملين فيها.
				00%	16,67%	24,99%	41,67%	16,67%	
8	موافق	66,6%	3,33	00	02	04	06	00	7/ تهتم الإدارة الجامعية بتشجيع وتحفيز الموظفين والأساتذة على الإبداع في وظائفهم.
				00%	16,67%	33,33%	50%	00%	

6	موافق	71,6%	3,58	00	02	03	05	02	8/ تبرز رؤية الجامعة في تنظيم ملتقيات وندوات وورشات مع مؤسسات المجتمع المحلي.
				00%	16,67%	24,99%	41,67%	16,67%	
	موافق	72,68%	3,63	12 عون (تحكم + تنفيذ)					المجموع / الدرجة الكلية للمحور

من الملاحظ من معطيات التي يوضحه الجدول رقم (07) المتضمن لإستجابات فئة "أعوان التحكم والتنفيذ" نحو عبارات المحور الأول المعنون بـ "مساهمة وضوح الرسالة والرؤية المستقبلية في توجيه التطوير والنمو الإداري"، إتضح ما يلي:

❖ أخذت "المرتبة الأولى" بأعلى متوسط حسابي بلغ (4) عبارة "تسعى الجامعة لمواكبة التطور في أساليب الإدارة الحديثة"، وبالتالي جاء إتجاه العينة "موافق" لمحتوى العبارة بنسبة مئوية بلغت (80%). تليها في "المرتبة الثانية" العبارة الثانية التي مفادها "تسعى الجامعة عبر مختلف إداراتها وهياكلها لتقديم خدمات ذات جودة عالية" بمتوسط حسابي بلغ (3,75) بحيث تمثلت إستجابة أفراد العينة "موافق" لمحتواها بنسبة مئوية بلغت (75%).

❖ أما العبارات التي إحتلت "المرتبة الثالثة" و"الرابعة" و"الخامسة" هي العبارات رقم (04) و(01) و(06) المتضمنين لـ "تسعى الجامعة لمواكبة التطور في أساليب التدريس" و"رسالة الجامعة واضحة ومكتوبة ومعلنة وفي متناول العاملين فيها والمتعاملين معها" و"تعمل الجامعة على توفير دورات تدريبية بشكل دوري للعاملين فيها" بمتوسطات حسابية ونسبة مئوية بلغت على التوالي (3,67%/73,4%)، و(3,66/73,2%)، و(3,58/71,6%)، وبالتالي جاء إتجاه أفراد العينة نحو هذه العبارات "موافق".

❖ فيما يخص العبارة التي إحتلت المرتبة "السادسة" هي العبارة رقم (08) "تبرز رؤية الجامعة في تنظيم ملتقيات وندوات وورشات مع مؤسسات المجتمع المحلي" بمتوسط حسابي بلغ (3,58)، وجاء إتجاه العينة نحوها "موافق" بنسبة مئوية بلغت (71,6%).

❖ أما عبارة "تستقطب الجامعة أساتذة وإداريين على مستوى عال من الكفاءة" إحتلت المرتبة السابعة وإستجابتها "موافق" بمتوسط ونسبة مئوية (3,5/70%)، في حين المرتبة الثامنة والأخيرة فتمثلت في العبارة رقم (07) المعبرة عن "إهتمام الإدارة الجامعية بتشجيع وتحفيز الموظفين والأساتذة على الإبداع في وظائفهم" بمتوسط حسابي ضعيف (3,33) فجاءت الإستجابة نحوها "موافق" بنسبة (49%) فقط.

■ وإتضح في الأخير مما سبق أن إستجابة فئة "أعوان التحكم والتنفيذ" نحو محور "مساهمة وضوح الرسالة والرؤية المستقبلية في توجيه التطوير والنمو الإداري" أي إستجابتهم نحو عبارات المحور بأكمله بعباراته

الثمانية (من 01 الى 08) جاءت معبر عنها بـ "موافق"، بحيث بلغ المتوسط الحسابي بشكل عام (3,63)، وبنسبة مئوية بلغت (72,68%).

جدول رقم 09: يوضح: إستجابة فئة "الأساتذة" نحو عبارات المحور الأول:

رتبة العبارة	إتجاه العينة	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	درجة الموافقة رقم ومحتوى العبارة
				التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
1	موافق	74,4%	3,72%	00	06	03	13	07	1/ رسالة الجامعة واضحة ومكتوبة ومعلنة وفي متناول العاملين فيها والمتعاملين معها.
				00%	20,69	10,34%	44,83%	24,14%	
2	موافق	73,2%	3,66	01	05	05	10	08	2/ تسعى الجامعة عبر مختلف إداراتها وهياكلها لتقديم خدمات ذات جودة عالية.
				3,45%	17,24%	17,24%	34,48%	27,59%	
3	موافق	73,2%	3,66	02	05	04	08	10	3/ تسعى الجامعة لمواكبة التطور في أساليب الإدارة الحديثة.
				6,90%	17,24%	13,79%	27,59%	34,48%	
6	موافق	69%	3,45	00	06	09	09	05	4/ تسعى الجامعة لمواكبة التطور في أساليب التدريس.
				00%	20,69%	31,03%	31,03%	17,24%	
7	محايد	65,6%	3,28	02	05	07	13	02	5/ تستقطب الجامعة أساتذة وإداريين على مستوى عال من الكفاءة.
				6,90%	17,24%	24,14%	44,83%	6,90%	
4	موافق	72,4%	3,62	00	07	06	07	09	6/ تعمل الجامعة على توفير دورات تدريبية بشكل دوري للعاملين فيها.
				00%	24,14%	20,69%	24,14%	31,03%	
8	محايد	64,8%	3,24	03	05	07	10	04	7/ تهتم الإدارة الجامعية بتشجيع وتحفيز الموظفين والأساتذة على الإبداع في وظائفهم.
				10,34%	17,24%	24,14%	34,48%	13,79%	
5	موافق	69,6%	3,48	03	03	06	11	06	8/ تبرز رؤية الجامعة في تنظيم ملتقيات وندوات وورشات مع مؤسسات المجتمع المحلي.
				10,34%	10,34%	20,69%	37,93%	20,69%	
المجموع / الدرجة الكلية للمحور				29 أستاذ					
موافق		70,28%	3,51						

من خلال بيانات الجدول رقم (08) المتضمن لإستجابات فئة "الأساتذة" نحو عبارات المحور الأول المعنون بـ "مساهمة وضوح الرسالة والرؤية المستقبلية في توجيه التطوير والنمو الإداري"، تبين ما يلي:



- ❖ أخذت "المرتبة الأولى" بأعلى متوسط حسابي بلغ (3,72) عبارة "رسالة الجامعة واضحة ومكتوبة ومعلنة وفي متناول العاملين فيها والمتعاملين معها"، وبالتالي جاء إتجاه العينة "موافق" لمحتوى العبارة بنسبة مئوية بلغت (74,4%). تليها في "المرتبة الثانية" العبارة الثانية التي مفادها "تسعى الجامعة عبر مختلف إداراتها وهياكلها لتقديم خدمات ذات جودة عالية" بمتوسط حسابي بلغ (3,66) وكذلك إستجابة أفراد العينة "موافق" لمحتواها بنسبة مئوية بلغت (73,2%).
- ❖ أما العبارات التي إحتلت "المرتبة الثالثة" و"الرابعة" و"الخامسة" هي العبارات رقم (03) و(06) و(08) المتضمنين لعبارات "تسعى الجامعة لمواكبة التطور في أساليب التدريس" و"تعمل الجامعة على توفير دورات تدريبية بشكل دوري للعاملين فيها" و"تبرز رؤية الجامعة في تنظيم ملتقيات وندوات وورشات مع مؤسسات المجتمع المحلي" بمتوسطات حسابية ونسبة مئوية بلغت على التوالي (3,66%/73,2%)، و(3,62/72,4%)، و(3,48/69,4%)، وبالتالي جاء إتجاه أفراد العينة نحو هذه العبارات "موافق".
- ❖ فيما يخص العبارة التي إحتلت المرتبة "السادسة" هي العبارة رقم (04) "تسعى الجامعة لمواكبة التطور في أساليب التدريس" بمتوسط حسابي بلغ (3,45)، وجاء إتجاه العينة نحوها "موافق" بنسبة مئوية بلغت (69%).
- ❖ أما عبارة "تستقطب الجامعة أساتذة وإداريين على مستوى عال من الكفاءة" إحتلت المرتبة السابعة وإستجابتها "محايد" بمتوسط ونسبة مئوية (3,28/65,6%)، في حين المرتبة الثامنة والأخيرة فتمثلت في العبارة رقم (07) المعبرة عن "إهتمام الإدارة الجامعية بتشجيع وتحفيز الموظفين والأساتذة على الإبداع في وظائفهم" بمتوسط حسابي ضعيف نوعا ما (3,24) فجاءت الإستجابة نحوها "محايد" بنسبة (64,8%).
- وإتضح في الأخير أن إستجابة فئة "الأساتذة" نحو محور "مساهمة وضوح الرسالة والرؤية المستقبلية في توجيه التطوير والنمو الإداري" أي إستجابتهم نحو عبارات المحور ككل بعباراته الثمانية (من 01 الى 08) "موافق"، بحيث بلغ المتوسط الحسابي بشكل عام (3,51)، بنسبة مئوية بلغت (70,28%).

■ **المحور الثاني: مساهمة عمليات الرقابة في تنفيذ السياسات الإدارية بكفاءة وفعالية:**

سيتم في هذا المحور متلما فعلنا في المحور الأول، أي عرض إستجابات العينة نحو "مساهمة عمليات الرقابة في تنفيذ السياسات الإدارية بكفاءة وفعالية" وذلك وفق فئات "الإطارات، أعوان التحكم والتنفيذ، الأساتذة".

✚ **جدول رقم 09: بوضوح: إستجابة فئة "الإطارات" نحو عبارات المحور الثاني:**

رتبة العبارة	إتجاه العينة	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	درجة الموافقة رقم ومحتوى العبارة	
				التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		النسبة
6	محايد	52,8%	2,64	02	18,18%	02	18,18%	06	54,54%	9/ تستقطب الجامعة خبراء ذوي كفاءات في عملية الرقابة الإدارية.
				00	00%	01	9,09%			
7	غير موافق	51%	2,55	03	27,27%	00	00%	07	63,63%	10/ تستند عملية الرقابة الإدارية بالجامعة إلى سياسات واضحة.
				01	9,09%	00	00%			
1	محايد	65,4%	3,27	00	00%	03	27,27%	03	27,27%	11/ تستخدم الجهات المسؤولة التقنيات الحديثة في تخطيط عملية الرقابة الإدارية وتنفيذها وتقويمها.
				04	36,36%	01	9,09%			
5	محايد	54,4%	2,72	00	00%	06	54,54%	02	18,18%	12/ ينتهج جهاز الرقابة بالجامعة فحصاً دقيقاً ومنتظماً للإلتزام بالسياسات والإجراءات المحددة.
				03	27,27%	00	00%			
3	محايد	61,8%	3,09	00	00%	03	27,27%	04	36,36%	13/ يقوم مسؤولو الجهاز الرقابي بزيارات مفاجئة لمواقع العمل بإستمرار.
				04	36,36%	00	00%			
4	محايد	58%	2,90	00	00%	06	54,54%	00	00%	14/ تمارس عمليات الرقابة على الموظفين وسيرورة العمل في الوقت المناسب.
				05	45,45%	00	00%			
2	محايد	65,4%	3,27	01	9,09%	00	00%	05	45,45%	15/ تستخدم الإدارة التقارير الإحصائية لجمع المعلومات عن سير العمل.
				05	45,45%	02	18,18%			
8	غير موافق	51%	2,55%	03	27,27%	03	27,27%	02	18,18%	16/ تعمل الإدارة العليا بشكل دوري بفحص شكاوى الموظفين ومتابعتها والعمل على دراستها والرد عليها.
				02	18,18%	01	9,09%			

المجموع / الدرجة الكلية للمحور	11 إطار	2,87	57,48%	محايد
--------------------------------	---------	------	--------	-------

تشير مضامين الجدول رقم (09) المتضمن لإستجابات فئة "الإطارات" نحو عبارات المحور الثاني المعنون بـ "مساهمة عمليات الرقابة في تنفيذ السياسات الإدارية بكفاءة وفعالية"، إتضح ما يلي:

❖ "المرتبة الأولى" بأعلى متوسط حسابي بلغ (3,27) إحتلتها عبارة " تستخدم الجهات المسؤولة التقنيات الحديثة في تخطيط عملية الرقابة الإدارية وتنفيذها وتقييمها"، وبالتالي جاء إتجاه العينة "محايد" لمحتوى العبارة بنسبة مئوية بلغت (65,4%). تليها في "المرتبة الثانية" العبارة رقم (15) التي مفادها " تستخدم الإدارة التقارير الإحصائية لجمع المعلومات عن سير العمل" بمتوسط حسابي بلغ (3,27) وكذلك إستجابة أفراد العينة "محايد" لمحتواها بنسبة مئوية بلغت (65,4%).

❖ أما العبارات التي إحتلت "المرتبة الثالثة" و"الرابعة" و"الخامسة" هي العبارات رقم (13) و(14) و(12) المتضمنين لعبارات "يقوم مسؤولو الجهاز الرقابي بزيارات مفاجئة لمواقع العمل بإستمرار" و"تمارس عمليات الرقابة على الموظفين وسيرورة العمل في الوقت المناسب" و"ينتهج جهاز الرقابة بالجامعة فحصاً دقيقاً ومنتظماً للإلتزام بالسياسات والإجراءات المحددة" بمتوسطات حسابية ونسبة مئوية بلغت على التوالي (3,09%/61,8%)، و(2,90/58%)، و(2,72/54,4%)، وبالتالي جاء إتجاه أفراد العينة نحو هذه العبارات "محايد".

❖ فيما يخص العبارة التي إحتلت المرتبة "السادسة" هي العبارة رقم (09) " تستقطب الجامعة خبراء ذوي كفاءات في عملية الرقابة الإدارية" بمتوسط حسابي بلغ (2,64)، وجاء إتجاه العينة نحوها "محايد" بنسبة مئوية بلغت (52,8%).

❖ أما عبارة "تستند عملية الرقابة الإدارية بالجامعة إلى سياسات واضحة" إحتلت المرتبة السابعة وإستجابتها "غير موافق" بمتوسط ونسبة مئوية (2,55/51%)، في حين المرتبة الثامنة والأخيرة فتمثلت في العبارة رقم (16) المعبرة عن "عمل الإدارة العليا بشكل دوري بفحص شكاوى الموظفين ومتابعتها والعمل على دراستها والرد عليها" بنفس متوسط حابي ونسبة مئوية العبارة ذات المرية السابعة.

■ ومنه فإستجابة فئة "الإطارات" نحو محور "مساهمة عمليات الرقابة في تنفيذ السياسات الإدارية بكفاءة وفعالية" أي إستجاباتهم نحو عبارات المحور كله بعباراته الثمانية (من 09 الى 16) "محايد"، بحيث جاء المتوسط الحسابي بشكل عام ضعيف نسبياً بلغ (2,87)، بنسبة مئوية بلغت (57,48%).

جدول رقم 10: يوضح: إستجابة فئة "أعوان التحكم وأعوان التنفيذ" نحو عبارات المحور الثاني:

رتبة العبارة	إتجاه العينة	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	درجة الموافقة رقم ومحتوى العبارة
				التكرار النسبة	التكرار النسبة	التكرار النسبة	التكرار النسبة	التكرار النسبة	
6	محايد	56,6%	2,83%	01	04	04	02	01	9/ تستقطب الجامعة خبراء ذوي كفاءات في عملية الرقابة الإدارية.
				8,33%	33,33%	33,33%	16,67%	8,33%	
5	محايد	58,4%	2,92	00	04	05	03	00	10/ تستند عملية الرقابة الإدارية بالجامعة إلى سياسات واضحة.
				00%	33,33%	41,67%	25%	00%	
7	محايد	56,6%	2,83%	00	04	06	02	00	11/ تستخدم الجهات المسؤولة التقنيات الحديثة في تخطيط عملية الرقابة الإدارية وتنفيذها وتقويمها.
				00%	33,33%	50%	16,67%	00%	
8	محايد	55%	2,75	01	03	06	02	00	12/ ينتهج جهاز الرقابة بالجامعة فحصًا دقيقًا ومنظمًا للإلتزام بالسياسات والإجراءات المحددة.
				8,33%	25%	50%	16,67%	00%	
2	محايد	66,6%	3,33	01	02	05	04	00	13/ يقوم مسؤولو الجهاز الرقابي بزيارات مفاجئة لمواقع العمل بإستمرار.
				8,33%	16,67%	41,67%	33,33%	00%	
3	محايد	65%	3,25	00	04	01	07	00	14/ تمارس عمليات الرقابة على الموظفين وسيرورة العمل في الوقت المناسب.
				00%	33,33%	8,33%	58,33%	00%	
1	موافق	70%	3,5	00	01	05	05	01	15/ تستخدم الإدارة التقارير الإحصائية لجمع المعلومات عن سير العمل.
				00%	8,33%	41,67%	41,67%	8,33%	
4	محايد	61,6%	3,08	01	04	02	03	02	16/ تعمل الإدارة العليا بشكل دوري بفحص شكاوى الموظفين ومتابعتها والعمل على دراستها والرد عليها.
				8,33%	33,33%	16,67	25%	16,67%	
محايد				12 عون (تحكم + تنفيذ)					المجموع / الدرجة الكلية للمحور
		61,23%	3,06						

الملاحظ من جملة المعطيات المدونة في الجدول رقم (10) المتضمن لإستجابات فئة "أعوان التحكم والتنفيذ" نحو عبارات المحور الثاني المعنون بـ "مساهمة عمليات الرقابة في تنفيذ السياسات الإدارية بكفاءة وفعالية" ما يلي:

❖ "المرتبة الأولى" بأعلى متوسط حسابي بلغ (3,5) إحتلتها عبارة "تستخدم الإدارة التقارير الإحصائية لجمع المعلومات عن سير العمل"، وبالتالي جاء إتجاه العينة "موافق" لمحتوى العبارة بنسبة مئوية بلغت (70%). تليها في "المرتبة الثانية" العبارة رقم (13) التي مفادها "يقوم مسؤولو الجهاز الرقابي بزيارات مفاجئة لمواقع العمل بإستمرار" بمتوسط حسابي بلغ (3,33) وإستجابة أفراد العينة نحوها "محايد" بنسبة مئوية بلغت (66,6%).

❖ أما العبارات التي إحتلت "المرتبة الثالثة" و"الرابعة" و"الخامسة" هي العبارات رقم (14) و(16) و(10) المتضمنين لعبارات "تمارس عمليات الرقابة على الموظفين وسيرورة العمل في الوقت المناسب" و"تعمل الإدارة العليا بشكل دوري بفحص شكاوى الموظفين ومتابعتها والعمل على دراستها والرد عليها" و"تستند عملية الرقابة الإدارية بالجامعة إلى سياسات واضحة" فجاءت متوسطاتها الحسابية ونسبها المئوية على التوالي (3,25%/65%)، و(3,08/61,6%)، و(2,92/58,4%)، وبالتالي إستجابات أفراد العينة نحو هذه العبارات "محايد".

❖ فيما يخص العبارة التي إحتلت المرتبة "السادسة" هي العبارة رقم (09) "تستقطب الجامعة خبراء ذوي كفاءات في عملية الرقابة الإدارية" بمتوسط حسابي بلغ (2,83)، وجاء إتجاه العينة نحوها "محايد" بنسبة مئوية بلغت (56,6%). أما عبارة "تستخدم الجهات المسؤولة التقنيات الحديثة في تخطيط عملية الرقابة الإدارية وتنفيذها وتقويمها" إحتلت المرتبة السابعة وإستجابتها "محايد" بنفس متوسط ونسبة مئوية العبارة ذات المرتبة السادسة.

❖ في حين المرتبة الثامنة والأخيرة فتمثلت في العبارة رقم (12) المعبرة عن "إنتهاج جهاز الرقابة بالجامعة فحصًا دقيقًا ومنتظمًا للإلتزام بالسياسات والإجراءات المحددة" بمتوسط حسابي ونسبة مئوية بلغا (2,75/55%).

▪ وبالتالي تبين أن إستجابة فئة "أعوان التحكم والتنفيذ" نحو محور "مساهمة عمليات الرقابة في تنفيذ السياسات الإدارية بكفاءة وفعالية" أي إستجابتهم نحو عبارات المحور ككل بعبارته الثمانية (من 09 الى 16) "محايد"، بمتوسط حسابي بشكل عام بلغ (3,06)، وبنسبة مئوية بلغت (61,23%).

جدول رقم 11: بوضوح: إستجابة فئة "الأساتذة" نحو عبارات المحور الثاني:

رتبة العبارة	إتجاه العينة	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	درجة الموافقة رقم ومحتوى العبارة	
				التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		النسبة
3	محايد	66,8%	3,34%	02 6,90%	05 17,24	08 27,59%	09 31,03%	05 17,24%	9/ تستقطب الجامعة خبراء ذوي كفاءات في عملية الرقابة الإدارية.	
1	موافق	75,2%	3,76	00 00%	01 3,45%	10 34,48%	13 44,83%	05 17,24%	10/ تستند عملية الرقابة الإدارية بالجامعة إلى سياسات واضحة.	
2	موافق	75,2%	3,76	01 3,45%	03 10,34%	06 20,69%	11 37,93%	08 27,59%	11/ تستخدم الجهات المسؤولة التقنيات الحديثة في تخطيط عملية الرقابة الإدارية وتنفيذها وتقويمها.	
4	محايد	65,6%	3,28	01 3,45%	05 17,24%	10 34,48%	11 37,93%	02 6,90%	12/ ينتهج جهاز الرقابة بالجامعة فحصًا دقيقًا ومنتظمًا للإلتزام بالسياسات والإجراءات المحددة.	
7	محايد	58%	2,90	02 6,90%	11 37,93%	09 31,03%	02 6,90%	05 17,24%	13/ يقوم مسؤولو الجهاز الرقابي بزيارات مفاجئة لمواقع العمل باستمرار.	
6	محايد	60,6%	3,03	01 3,45%	09 31,03%	09 31,03%	08 27,59%	02 6,90%	14/ تمارس عمليات الرقابة على الموظفين وسيرورة العمل في الوقت المناسب.	
5	محايد	65,6%	3,28	01 3,45%	05 17,24%	12 41,38%	07 24,14%	04 13,79%	15/ تستخدم الإدارة التقارير الإحصائية لجمع المعلومات عن سير العمل.	
8	محايد	55,8%	2,79	03 10,34%	11 37,93%	05 17,24%	09 31,03%	01 3,45%	16/ تعمل الإدارة العليا بشكل دوري بفحص شكاوى الموظفين ومتابعتها والعمل على دراستها والرد عليها.	
محايد				29 أستاذ					المجموع / الدرجة الكلية للمحور	

ما يلاحظ من خلال قراءة بيانات الجدول رقم (11) المتضمن لإستجابات فئة "الأساتذة" نحو عبارات المحور

الثاني المتمثل في "مساهمة عمليات الرقابة في تنفيذ السياسات الإدارية بكفاءة وفعالية" ما يلي:

❖ "المرتبة الأولى" بأعلى متوسط حسابي بلغ (3,76) إحتلتها العبارة رقم (10) التي مفادها "تستند عملية الرقابة الإدارية بالجامعة إلى سياسات واضحة" وجاء إتجاه العينة نحوها "موافق" بنسبة مئوية بلغت (75,2%). تليها في "المرتبة الثانية" العبارة رقم (11) المتمثلة في " تستخدم الجهات المسؤولة التقنيات الحديثة في تخطيط عملية الرقابة الإدارية وتنفيذها وتقويمها" بنفس متوسط حسابي ونسبة مئوية وحتى إستجابة العبارة السابقة.

❖ أما العبارات التي إحتلت "المرتبة الثالثة" و"الرابعة" و"الخامسة" هي العبارات رقم (10) و(12) و(15) المتضمنين لعبارات "تستند عملية الرقابة الإدارية بالجامعة إلى سياسات واضحة" و" ينتهج جهاز الرقابة بالجامعة فحصًا دقيقًا ومنتظمًا للإلتزام بالسياسات والإجراءات المحددة" و" تستخدم الإدارة التقارير الإحصائية لجمع المعلومات عن سير العمل" فجاءت متوسطاتها الحسابية ونسبها المئوية على التوالي (3,34%/66,8%)، و(3,28/65,6%)، و(3,28/65,6%)، وبالتالي إستجابات أفراد العينة نحو هذه العبارات "محايد".

❖ فيما يخص العبارة التي إحتلت المرتبة "السادسة" هي العبارة رقم (14) " تمارس عمليات الرقابة على الموظفين وسيرورة العمل في الوقت المناسب" بمتوسط حسابي بلغ (3,03)، وجاء إتجاه العينة نحوها "محايد" بنسبة مئوية بلغت (60,6%). أما عبارة " يقوم مسؤولو الجهاز الرقابي بزيارات مفاجئة لمواقع العمل بإستمرار" إحتلت المرتبة السابعة وإستجابتها "محايد" بمتوسط حسابي بلغ (2,90) ونسبة مئوية (58%).

❖ في حين المرتبة الثامنة والأخيرة فتمثلت في العبارة رقم (16) المعبرة عن "عمل الإدارة العليا بشكل دوري بفحص شكاوى الموظفين ومتابعتها والعمل على دراستها والرد عليها" بمتوسط حسابي ونسبة مئوية بلغا (2,79/55,8%).

■ ومنه إتضح أن إستجابة فئة "الأساتذة" نحو محور "مساهمة عمليات الرقابة في تنفيذ السياسات الإدارية بكفاءة وفعالية" أي إستجابتهم نحو عبارات المحور بأكمله بعبارته الثمانية (من 09 الى 16) "محايد"، بمتوسط حسابي بشكل عام بلغ (3,27)، وبنسبة مئوية بلغت (65,35%).

المحور الثالث: استخدام نتائج التقييم لتحسين الجودة التعليمية والإدارية:

في هذا المحور سيتم عرض أيضا إستجابات أفراد العينة نحو "إستخدام نتائج التقييم لتحسين الجودة التعليمية والإدارية" وذلك وفق فئات "الإطارات، أعوان التحكم والتنفيذ، الأساتذة".

جدول رقم 12: يوضح: إستجابة فئة "الإطارات" نحو عبارات المحور الثالث:

رتبة العبارة	إتجاه العينة	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	درجة الموافقة رقم ومحتوى العبارة	
				التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار		
				النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة		
7	غير موافق	50,8%	2,54	02	03	04	02	00	17/ يقوم المسؤولون المعنيون بعمليات التقييم ومتابعة العمل وتصحيح الأخطاء بشكل دوري.	
				18,18%	27,27%	36,36%	18,18%	00%		
8	غير موافق	41,8%	2,09	02	02	06	01	00	18/ تنتهج الجامعة المؤشرات الرئيسية في تقييم أداء الموظفين.	
				18,18%	18,18%	54,54%	9,09%	00%		
6	محايد	54,6%	2,73	00	04	06	01	00	19/ يتم تقييم الأداء الكلي للكلية من خلال مراجعة الخطط التشغيلية والبرامج الموضوعية.	
				00%	36,36%	54,54%	9,09%	00%		
1	محايد	67,2%	3,36	00	01	05	05	00	20/ يتم مقارنة سيرورة العمل والأداء الكلي مع ما هو مطلوب حسب اللوائح والقرارات الوزارية.	
				00%	9,09%	45,45%	45,45%	00%		
5	محايد	56,4%	2,82	02	01	05	03	00	21/ يتم الإستفادة من نتائج تقارير الزيارات الميدانية للجهات الإدارية في تحسين جودة العمل.	
				18,18%	9,09%	45,45%	27,27%	00%		
3	محايد	61,8%	3,09	00	03	04	04	00	22/ يأخذ مسؤولو التقييم بعين الإعتبار نتائج الرقابة الذاتية التي مارسها الموظفون في تقييم عملهم.	
				00%	27,27%	36,36%	36,36%	00%		
4	محايد	58,2%	2,91	01	02	05	03	00	23/ تستخدم نتائج التقييم لتقديم تدريب مستمر لأعضاء هيئة التدريس والموظفين.	
				9,09%	18,18%	45,45%	27,27%	00%		
2	محايد	65,4%	3,27%	00	02	08	01	00	24/ تستخدم نتائج التقييم لإجراء تغييرات في مناهج الدراسة وتطوير المواد الدراسية.	
				00%	18,18%	72,72%	9,09%	00%		
				محايد					المجموع / الدرجة الكلية للمحور	
				57,03%					2,85	11 إطار



تشير معطيات الجدول رقم (12) المتضمن لإستجابات فئة "الإطارات" نحو عبارات المحور الثالث المعنون

بـ "إستخدام نتائج التقييم لتحسين الجودة التعليمية والإدارية" الى النقاط التالية:

❖ جاءت "المرتبة الأولى" بأعلى متوسط حسابي بلغ (3,36) إحتلتها العبارة رقم (20) التي مفادها "يتم مقارنة سيرورة العمل والأداء الكلي مع ما هو مطلوب حسب اللوائح والقرارات الوزارية" وجاء إتجاه العينة نحوها "محايد" بنسبة مئوية بلغت (67,2%). تليها في "المرتبة الثانية" العبارة رقم (24) المتمثلة في "تستخدم نتائج التقييم لإجراء تغييرات في مناهج الدراسة وتطوير المواد الدراسية" بمتوسط حسابي بلغ (3,27) ونسبة مئوية بلغت (65,4).

❖ أما العبارات التي إحتلت "المرتبة الثالثة" و"الرابعة" و"الخامسة" هي العبارات رقم (22) و(23) و(21) المتضمنين لعبارات " يأخذ مسؤولو التقييم بعين الإعتبار نتائج الرقابة الذاتية التي مارسها الموظفون في تقييم عملهم" و " تستخدم نتائج التقييم لتقديم تدريب مستمر لأعضاء هيئة التدريس والموظفين" و " يتم الإستفادة من نتائج تقارير الزيارات الميدانية للجهات الإدارية في تحسين جودة العمل" فبلغت متوسطات حسابها ونسبها المئوية على التوالي (3,09/61,8%)، (2,91/58,2%)، (2,82/56,4%) بإستجابة واحدة مشتركة "محايد".

❖ فيما يخص العبارة التي إحتلت المرتبة "السادسة" هي العبارة رقم (19) "يتم تقييم الأداء الكلي للكلية من خلال مراجعة الخطط التشغيلية والبرامج الموضوعية" بمتوسط حسابي بلغ (2,73)، وجاء إتجاه العينة نحوها "محايد" بنسبة مئوية بلغت (54,6%). أما عبارة " يقوم المسؤولون المعنيون بعمليات التقييم ومتابعة العمل وتصحيح الأخطاء بشكل دوري" إحتلت المرتبة السابعة وإستجابتها "غير موافق" بمتوسط حسابي بلغ (2,54) ونسبة مئوية (50,8%).

❖ في حين المرتبة الثامنة والأخيرة فتمثلت في العبارة رقم (18) المعبرة عن "تنتهج الجامعة المؤشرات الرئيسية في تقييم أداء الموظفين" بمتوسط حسابي ونسبة مئوية بلغت (2,09/41,8%)، وجاء إتجاه العينة نحوها "غير موافق".

■ بالتالي الإستجابة العامة لفئة "الإطارات" نحو محور "مساهمة عمليات الرقابة في تنفيذ السياسات الإدارية بكفاءة وفعالية" أي إستجابتهم نحو عبارات لمحور ككل بعباراته الثمانية (من 17 الى 24) "محايد"، بمتوسط حسابي بشكل عام بلغ (2,85)، وبنسبة مئوية بلغت (57,03%).

جدول رقم 13: يوضح: إستجابة فئة "أعوان التحكم وأعوان التنفيذ" نحو عبارات المحور الثالث:

رتبة العبارة	إتجاه العينة	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	درجة الموافقة رقم ومحتوى العبارة
				التكرار النسبة	التكرار النسبة	التكرار النسبة	التكرار النسبة	التكرار النسبة	
2	محايد	63,4%	3,17%	00	02	06	04	00	17/ يقوم المسؤولون المعينون بعمليات التقييم ومتابعة العمل وتصحيح الأخطاء بشكل دوري.
				00%	16,67%	50%	33,33%	00%	
5	محايد	58,4%	2,92	00	04	05	03	00	18/ تنتهج الجامعة المؤشرات الرئيسية في تقييم أداء الموظفين.
				00%	33,33%	41,67%	25%	00%	
6	محايد	58,4%	2,92%	00	03	07	02	00	19/ يتم تقييم الأداء الكلي للكلية من خلال مراجعة الخطط التشغيلية والبرامج الموضوعية.
				00%	25%	58,33%	16,67%	00%	
1	موافق	70%	3,5	00	01	05	05	01	20/ يتم مقارنة سيرورة العمل والأداء الكلي مع ما هو مطلوب حسب اللوائح والقرارات الوزارية.
				00%	8,33%	41,67%	41,67%	8,33%	
3	محايد	63,4%	3,17	00	03	04	05	00	21/ يتم الاستفادة من نتائج تقارير الزيارات الميدانية للجهات الإدارية في تحسين جودة العمل.
				00%	25%	33,33%	41,67%	00%	
8	محايد	56,6%	2,83	00	05	04	03	00	22/ يأخذ مسؤولو التقييم بعين الاعتبار نتائج الرقابة الذاتية التي مارسها الموظفون في تقييم عملهم.
				00%	41,67%	33,33%	25%	00%	
4	محايد	63,4%	3,17	01	02	04	04	01	23/ تستخدم نتائج التقييم لتقديم تدريب مستمر لأعضاء هيئة التدريس والموظفين.
				8,33%	16,67%	33,33%	33,33%	8,33%	
7	محايد	58,4%	2,92	01	03	04	04	00	24/ تستخدم نتائج التقييم لإجراء تغييرات في مناهج الدراسة وتطوير المواد الدراسية.
				8,33%	25%	33,33%	33,33%	00%	
محايد				12 عون (تحكم + تنفيذ)					المجموع / الدرجة الكلية للمحور
		61,5%	3,08						

من خلال ما يوضحه الجدول رقم (13) المتضمن لإستجابات فئة "أعوان التحكم والتنفيذ" نحو عبارات المحور الثالث المعنون بـ "إستخدام نتائج التقييم لتحسين الجودة التعليمية والإدارية" يتبين ما يلي:

❖ "المرتبة الأولى" بمتوسط حسابي بلغ (3,36) إحتلتها العبارة رقم (20) التي مفادها "يتم مقارنة سيرورة العمل والأداء الكلي مع ما هو مطلوب حسب اللوائح والقرارات الوزارية" وجاء إتجاه العينة نحوها "موافق"

بنسبة مئوية بلغت (70%). تليها في "المرتبة الثانية" العبارة رقم (17) المتمثلة في "يقوم المسؤولون المعنيون بعمليات التقييم ومتابعة العمل وتصحيح الأخطاء بشكل دوري" بمتوسط حسابي بلغ (3,17) ونسبة مئوية بلغت (63,4).

❖ أما العبارات التي احتلت "المرتبة الثالثة" و"الرابعة" و"الخامسة" هي العبارات رقم (21) و(23) و(18) المتضمنين لعبارات " يتم الاستفادة من نتائج تقارير الزيارات الميدانية للجهات الإدارية في تحسين جودة العمل" و"تستخدم نتائج التقييم لتقديم تدريب مستمر لأعضاء هيئة التدريس والموظفين" و"تنتهج الجامعة المؤشرات الرئيسية في تقييم أداء الموظفين" فبلغت متوسطات حسابها ونسبها المئوية على التوالي (3,17/63,4%)، (3,17/63,4%)، (2,92/58,4%) بإستجابة واحدة مشتركة أيضا "محايد".

❖ فيما يخص العبارة التي احتلت المرتبة "السادسة" هي العبارة رقم (19) "يتم تقييم الأداء الكلي للكلية من خلال مراجعة الخطط التشغيلية والبرامج الموضوعية"، وعبارة "تستخدم نتائج التقييم لإجراء تغييرات في مناهج الدراسة وتطوير المواد الدراسية" احتلت المرتبة السابعة، بحيث إستجابتهما كلاهما "محايد" بمتوسط حسابي بلغ (2,92) ونسبة مئوية (58,4%).

❖ في حين المرتبة الثامنة والأخيرة فتمثلت في العبارة رقم (22) المعبرة عن "أخذ مسؤولو التقييم بعين الإعتبار نتائج الرقابة الذاتية التي مارسها الموظفون في تقييم عملهم" بمتوسط حسابي ونسبة مئوية بلغت (2,83/56,6%)، وجاء إتجاه العينة نحوها "محايد".

■ ومنه الإستجابة العامة لفئة "أعوان التحكم والتنفيذ" نحو محور "مساهمة عمليات الرقابة في تنفيذ السياسات الإدارية بكفاءة وفعالية" أي إستجابتهم نحو عبارات المحور كله بعبارته الثمانية (من 17 الى 24) "محايد"، بمتوسط حسابي بشكل عام بلغ (3,08)، وبنسبة مئوية بلغت (61,05%).

جدول رقم 14: بوضوح: إستجابة فئة "الأساتذة" نحو عبارات المحور الثالث:

رتبة العبارة	إتجاه العينة	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	درجة الموافقة رقم ومحتوى العبارة
				التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
1	موافق	73,2%	3,66%	00	04	10	07	08	17/ يقوم المسؤولون المعينون بعمليات التقييم ومتابعة العمل وتصحيح الأخطاء بشكل دوري.
				00%	13,79	34,48%	24,14%	27,59%	
5	موافق	67,6%	3,38	00	03	14	10	02	18/ تنتهج الجامعة المؤشرات الرئيسية في تقييم أداء الموظفين.
				00%	10,34%	48,28%	34,48%	6,90%	
4	موافق	69,6%	3,48	01	03	10	11	04	19/ يتم تقييم الأداء الكلي للكلية من خلال مراجعة الخطط التشغيلية والبرامج الموضوعية.
				3,45%	10,34%	34,48%	37,93%	13,79%	
2	موافق	70,4%	3,52	02	02	10	09	06	20/ يتم مقارنة سيرورة العمل والأداء الكلي مع ما هو مطلوب حسب اللوائح والقرارات الوزارية.
				6,90%	6,90%	34,48%	31,03%	20,69%	
7	محايد	62,8%	3,14	03	05	08	11	02	21/ يتم الإستفادة من نتائج تقارير الزيارات الميدانية للجهات الإدارية في تحسين جودة العمل.
				10,34%	17,24%	27,59%	37,93%	6,90%	
3	موافق	69,8%	3,49	00	04	10	13	02	22/ يأخذ مسؤولو التقييم بعين الإعتبار نتائج الرقابة الذاتية التي مارسها الموظفون في تقييم عملهم.
				00%	13,79%	34,48%	44,83%	6,90%	
6	محايد	64,2%	3,21	01	06	11	08	03	23/ تستخدم نتائج التقييم لتقديم تدريب مستمر لأعضاء هيئة التدريس والموظفين.
				3,45%	20,69%	37,93%	27,59%	10,34%	
8	محايد	60%	3	03	07	10	05	04	24/ تستخدم نتائج التقييم لإجراء تغييرات في مناهج الدراسة وتطوير المواد الدراسية.
				10,34%	24,14%	34,48%	17,24%	13,79%	
محايد				29 أستاذ					المجموع / الدرجة الكلية للمحور
		67,21%	3,36						

تشير بيانات الجدول رقم (14) أعلاه المتضمن لإستجابات فئة "الأساتذة" نحو عبارات المحور الثالث

المعنون بـ "إستخدام نتائج التقييم لتحسين الجودة التعليمية والإدارية" الى ما يلي:

❖ إحتلت "المرتبة الأولى" العبارة التي مفادها "يقوم المسؤولون المعنيون بعمليات التقييم ومتابعة العمل وتصحيح الأخطاء بشكل دوري" بمتوسط حسابي بلغ (3,66) وجاء إتجاه العينة نحوها "موافق" بنسبة مئوية بلغت (73,2%). تليها في "المرتبة الثانية" بنفس الإستجابة العبارة رقم (20) المتمثلة في "يتم مقارنة سيرورة العمل والأداء الكلي مع ما هو مطلوب حسب اللوائح والقرارات الوزارية" بمتوسط حسابي بلغ (3,52) ونسبة مئوية بلغت (70,4).

❖ أما العبارات التي إحتلت "المرتبة الثالثة" و"الرابعة" و"الخامسة" هي العبارات رقم (22) و(19) و(18) المتضمنين لعبارات "يأخذ مسؤولو التقييم بعين الإعتبار نتائج الرقابة الذاتية التي مارسها الموظفون في تقييم عملهم " و"يتم تقييم الأداء الكلي للكلية من خلال مراجعة الخطط التشغيلية والبرامج الموضوعية" و"تنتهج الجامعة المؤشرات الرئيسية في تقييم أداء الموظفين" فبلغت متوسطات حسابها ونسبها المئوية على التوالي (3,49/69,8%)، (3,48/69,6%)، (3,38/67,6%) بإستجابة واحدة مشتركة "موافق".

❖ فيما يخص العبارة التي إحتلت المرتبة "السادسة" هي العبارة رقم (23) "تستخدم نتائج التقييم لتقديم تدريب مستمر لأعضاء هيئة التدريس والموظفين" فإستجابتها "محايد" بمتوسط حسابي بلغ (3,21) ونسبة مئوية بلغت (64,2%)، وعبارة "يتم الإستفادة من نتائج تقارير الزيارات الميدانية للجهات الإدارية في تحسين جودة العمل" إحتلت المرتبة السابعة، بحيث إستجابتها "محايد" بمتوسط حسابي بلغ (3,14) ونسبة مئوية (62,8%).

❖ في حين المرتبة الثامنة والأخيرة فتمثلت في العبارة رقم (24) المعبرة عن "تستخدم نتائج التقييم لإجراء تغييرات في مناهج الدراسة وتطوير المواد الدراسية" بمتوسط حسابي ونسبة مئوية بلغت (3/60%)، وجاء إتجاه العينة نحوها "محايد".

■ ومنه الإستجابة العامة لفئة "الأساتذة" نحو محور "مساهمة عمليات الرقابة في تنفيذ السياسات الإدارية بكفاءة وفعالية" أي إستجابتهم نحو عبارات المحور ككل بعبارته الثمانية (من 17 الى 24) "محايد"، بمتوسط حسابي بشكل عام بلغ (3,36)، وبنسبة مئوية بلغت (67,21%).

جدول رقم 15: يوضح: الإستجابة العامة للعيينة نحو محاور الإستبيان الثلاث:

إتجاه العينة	النسبة	الإنحراف	المتوسط	المحور
العام	المئوية	المعياري	الحسابي	
موافق	71,2%	0,647	03,56	المحور 01: مساهمة وضوح الرسالة والرؤية المستقبلية في توجيه التطوير والنمو الإداري
محايد	62,6%	0,630	03,13	المحور 02: مساهمة عمليات الرقابة في تنفيذ السياسات الإدارية بكفاءة وفعالية
محايد	63,8%	0,574	03,19	المحور 03: إستخدام نتائج التقييم لتحسين الجودة التعليمية والإدارية

ما يمكن ملاحظته من هذا الجدول رقم (15) أن إستجابة العينة محل الدراسة أي بفئاتها الثلاث (الإطارات، أعوان التحكم وأعون التنفيذ والأساتذة) نحو المحاور الثلاث جاءت متوسطاتها وإنحرافاتها المعيارية كما يلي:

- 03,56 و 0,647، لمحور "مساهمة وضوح الرسالة والرؤية المستقبلية في توجيه التطوير والنمو الإداري"، والإستجابة هنا "موافق".
- 03,13 و 0,630 نحو المحور "مساهمة عمليات الرقابة في تنفيذ السياسات الإدارية بكفاءة وفعالية"، والإستجابة هنا "موافق".
- 03,19 و 0,574 نحو المحور "إستخدام نتائج التقييم لتحسين الجودة التعليمية والإدارية"، والإستجابة هنا "موافق".

ومنه الإستجابة العامة لعيينة الدراسة ككل نحو الإستبيان العام بمحاور الثلاث جاءت كما هو موضح في الجدول الأتي:

جدول رقم (16) يوضح: الإستجابة العامة لعيينة الدراسة نحو عبارات الإستبيان:

الإستجابة العامة	النسبة العامة	الإنحراف المعياري العام	المتوسط الحسابي العام
محايد	65,87%	0,617	3,29

### ثانيا: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية:

من خلال دراستنا الموسومة بـ "التخطيط الإداري كألية لتحقيق أهداف المؤسسة الجامعية الجزائرية" وعن طريق تحقيق ميداني أجرينا فيه مسح شامل للموظفين الإداريين الدائمين والأساتذة الذين يتقصدون مهام إدارية في ثلاث أقسام (قسم العلوم الإجتماعية وقسم علم النفس وعلوم التربية وقسم العلوم الإنسانية) بـ "كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية بجامعة مجمد خيضر - بسكرة"، فبعد جمع مختلف البيانات والمعلومات ذات صلة بالموضوع وتفريغها وتحليلها، توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج وفق التساؤلات التي إنطلقت منها والتي يمكن عرضها ومناقشتها مع الدراسات السابقة المستند عليها.

#### 1/ نتائج الدراسة في ضوء التساؤلات:

نتائج التساؤل الفرعي الأول: كيف يمكن لوضوح الرسالة والرؤية المستقبلية أن يوجه عمليات التطوير

#### والنمو الإداري؟

- إتضح من خلال البيانات المعروضة سابقا أن الفئات الثلاث لعينة الدراسة "فئة الإطارات، وفئة أعوان التحكم والتنفيذ، وفئة الأساتذة الذين يزاولون مهام إدارية" يتفقون في المجمل العام على أن لوضوح الرسالة والرؤية المستقبلية للجامعة دور وأهمية كبيرة في توجيه عمليات التطوير والنمو الإداري، بحيث تم تأكيد هذا الطرح بنسبة موافقة مرتفعة نوعا ما؛ بلغت %71,2.
- تبين أن فئة أعوان التحكم والتنفيذ هي الفئة التي إستجابت بشكل أكبر مع كون وضوح الرسالة والرؤية المستقبلية للجامعة له إمكانية في أن يوجه عمليات التطوير والنمو الإداري وذلك بما نسبته %72,68، بحيث أن نسبتهم جاءت أكبر من نسب فئة الإطارات والأساتذة المقدره على التوالي بـ %71,05 و %70,28، ويمكن إرجاع هذا التفاوت النسبي لصالح الأعوان الى طبيعة وظائفهم الإدارية المختلفة التي يشغلونها وكونهم في الخطوط الامامية في العملية الإدارية، لذلك يكون لهم دراية أوسع بمتطلبات وإحتياجات العمل الإداري وضرورة فهم الأهداف وكيفية تحقيقها، وهذا بالمقارنة نسبيا مع فئة الإطارات والأساتذة الذين يتقصدون مهام إدارية أو أكاديمية أخرى تشتت إنتباههم عن الأهداف الإستراتيجية للتخطيط، لكن هذا لا يمنع كونهم لهم رؤية أوسع للمشهد التخطيطي وتأثير قراراتهم على نطاق واسع.
- تم التوصل الى أن المؤسسة الجامعية محل الدراسة "جامعة محمد خيضر-بسكرة" تسعى لمواكبة التطور في أساليب الإدارة الحديثة، كما تسعى عبر مختلف إدارتها وهيكلها لتقديم جودة عالية"، حيث أن هاتين الفكرتين هما الأكثر تأكيدا من قبل الموظفين والأساتذة، ومنه يمكننا القول أن الجامعة عندما تسعى لمواكبة

التطور في أساليب الإدارة الحديثة وتقديم الجودة العالية عبر مختلف إدارتها وهيكلها فإنها تضطلع بتحليل شامل لبيئتها الداخلية والخارجية وتدرك أهمية تطوير رسالتها ورؤيتها المستقبلية لتعكس هذه القيم والأهداف، وبمواكبة هذه الإتجاهات يمكن أن تضع الجامعة خططا إستراتيجية توجه عمليات التطوير والنمو الإداري نحو تحقيق تلك الرؤية، سواء من خلال تطوير الهياكل التنظيمية أو تحسين العمليات الإدارية أو تعزيز ثقافة الجودة والإبتكار في كافة مجالات عمل الجامعة.

- تبين أن المسؤولين بالجامعة يهتمون بتوفير دورات تدريبية بشكل دوري للعاملين فيها، الى جانب تنظيم ملتقيات وندوات وورشات مع مؤسسات المجتمع المحلي، ومنه فتوفير برامج التدريب للعاملين والإحتكاك بمؤسسات المجتمع يمكن أن يساعد على كسب الموظفين خبرات ومعارف إدارية تساهم في نموهم الإداري والرفع من جودة أدائهم، كما إتضح من زاوية أخرى أن الإدارة الجامعية مقصرة نوعا في عمليات تشجيع وتحفيز الموظفين والأساتذة على الإبداع في وظائفهم، وهذا ما أشار إليه غالبية المبحوثين من خلال إحتلال هذه الفكرة المرتبة الأخيرة في درجة الموافقة، بحيث أن هذا مؤشر سلبي وجوده غير صحي لبيئة العمل، وبالتالي توفير بيئة تشجيعية للإبداع الموظفين والأساتذة يمكن أن يساعد على تحقيق رؤية ورسالة الجامعة بشكل أفضل، وذلك من خلال الإبتكار والإبداع في العمل، ويمكن تحسين الأداء الإداري والعمل على نموه وتعزيز التطور المستمر للجامعة مما يساهم في تحقيق الأهداف المستقبلية لها.

#### **نتائج التساؤل الثاني: كيف يمكن لعمليات الرقابة أن تضمن تنفيذ السياسات الإدارية بكفاءة وفعالية؟**

- توضح من جملة المعلومات السابقة أن الفئات الثلاث لعينة الدراسة "فئة الإطارات، وفئة أعوان التحكم والتنفيذ، وفئة الأساتذة الذين يزاولون مهام إدارية جاءت إستجابتهم محايدة نحو إمكانية عمليات الرقابة أن تضمن تنفيذ السياسات الإدارية بكفاءة وفعالية، بحيث أبان المبحوثين حيادهم في المجمل العام بنسبة 62,6%.

- أبانت النتائج أنه هناك نوعا ما زيارات مفاجئة لمواقع العمل من قبل مسؤولي الجهاز الرقابي بالمؤسسة الجامعية، وذلك رغم حياد المبحوثين إتجاه ذلك، فتم إستنتاج ذلك من رتب الطرح، فكانت نسبة ذلك حسب فئة الإطارات تصل الى 61,8%، وحسب فئة أعوان التحكم والتنفيذ 66,6%، وحسب فئة الأساتذة 58%، بالإضافة الى أنه هناك ممارسة لعمليات الرقابة على الموظفين وسيرورة العمل في الوقت المناسب بنسب تتراوح على الفئات الثلاث بالترتيب "الإطارات، أعوان التحكم والتنفيذ، الأساتذة" 58% و 65% و 60,6%، وبالتالي نصل للقول أن الزيارات المفاجأة لمواقع العمل من قبل مسؤولي الرقابة تعكس إلتزام الإدارة بتطبيق



السياسات والإجراءات بشكل فعال، ويساعد ذلك في ضمان الإمتثال للتخطيط الإداري وتنفيذ السياسات التنظيمية والإدارية، ويسهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة وتعزيز فعالية العمليات.

- تبين أن الإدارة تستخدم التقارير الإحصائية لجمع المعلومات عن سير العمل، فقد أكد ذلك فئة الموظفين أعوان التحكم والتنفيذ بنسبة %70، كما عزز ذلك فئة الإطارات رغم حيادهم إتجاه هذا الطرح ويتم ملامسة هذا التعزيز في إحتلاله المرتبة الثانية في درجات الإستجابة بنسبة بلغت %65,4، وفي نفس التوجه أشار الى ذلك الأساتذة الذين يزاولون مهام ومسؤوليات إدارية بالأقسام محل الدراسة بنسبة %65,6، ومنه يمكن القول أنه عندما تقوم الإدارة بجمع مختلف المعلومات والبيانات الإحصائية حول سيرورة العمل، يمكن إستخدام هذه البيانات كأداة للرصد والتقييم وتخطيط العمل الإداري ومضامينه، مما يسمح للمسؤولين بتحديد نقاط القوة والضعف في تنفيذ السياسات الإدارية، وبالتالي يمكن إتخاذ الإجراءات الضرورية لتحسين الأداء وضمن كفاءة وفعالية تنفيذ السياسات الإدارية.

#### نتائج التساؤل الثالث: كيف يمكن استخدام نتائج التقييم لتحسين الجودة التعليمية والإدارية؟

- أوضحت النتائج حياد الموظفين على إختلاف درجاتهم الوظيفية والأساتذة ذوي المهام والإلتزامات الإدارية وتحفظهم في المجمل العام حول إمكانية استخدام نتائج التقييم لتحسين الجودة التعليمية والإدارية بالمؤسسة الجامعية محل الدراسة "جامعة مجمد خيضر-بسكرة، بحيث بلغت نسبة حيادهم %63,8 من النسبة العامة.

- تم التوصل الى أن الإدارة العليا بالمؤسسة الجامعية لا تعمل بشكل دوري بفحص شكاوى الموظفين ومتابعتها والعمل على دراستها والرد عليها، بحيث أبان نسبة كبيرة من أفراد العينة عن عدم رضاهم عن هذا الجزء، ويؤكدون أنها لا تلقى إهتمام جدي من طرف المسؤولين بالجامعة المنتمين إليها، كما إتضح في نفس السياق السلبي أن المؤشرات الرئيسية في تقييم أداء الموظفين لا تنتهج بشكل كبير بالمؤسسة، بمقابل ذلك أبان الموظفون سواء إطارات أو أعوان أو أساتذة على حيادهم حول مقارنة سيرورة العمل والأداء الكلي مع ما هو مطلوب حسب اللوائح والقرارات الوزارية، إلا أن إحتلال الفكرة المراتب الأولى في سلم الإستجابات أبان عن على وجود نسبة تأكيد حول توفر هذه الألية بالمؤسسة، فالأساتذة وأعوان التحكم والتنفيذ أوضحوا ذلك بنسب %70,4 و %70 على التوالي، في حين نسبة الموظفين الإطارات بـ %67,2.

- تم التأكيد أيضا على إهتمام المسؤولين المعنويين بالمؤسسة الجامعية بعمليات التقييم ومتابعة العمل وتصحيح الأخطاء بشكل دوري، وبالتالي تم التوصل الى أنه توجد علاقة مباشرة بين فعالية عمليات التقييم ومتابعة

أداء الموظفين وبين إستجابة الجامعة للشكاوى المقدمة والتفاعل معها، فعندما يتم تنفيذ عمليات التقييم ومتابعة الأداء بشكل دوري وهذا ضمن سياق تخطيطي فعال ومتكامل وموجه يمكن تحديد المشاكل المحتملة واتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة لتصحيحها قبل أن تتفاقم وتؤثر على أداء الموظفين وتنفيذهم للسياسات الإدارية بكفاءة وفعالية.

- أبانت النتائج أن نتائج التقييم لا تستخدم بالشكل الكافي لتقديم تدريب مستمر لأعضاء هيئة التدريس والموظفين، كما لا تستخدم بالشكل الكافي لإجراء تغييرات في مناهج الدراسة وتطوير المواد الدراسية، وهنا ظهر عدم رضا الموظفين والأساتذة بالأقسام محل الدراسة "العلوم الإجتماعية والعلوم الإنسانية وعلوم التربية" بشكل عام حول إستخدام نتائج التقييم لتحسين الجودة التعليمية والإدارية، ويعود عدم إستخدام نتائج التقييم فرصة ضائعة وهامة في عمليات التخطيط الإداري، بحيث إهمال عمليات التقييم أحد معوقات وعيوب التخطيط في بيئة العمل، فبتقييم النتائج تحدد المجالات التي تحتاج الى تحسين وتطوير ومن تم بناء إستراتيجيات لسد الفجوات في الأداء والجودة ووضع أهداف محددة ضمن خطط عمل؛ سواء كانت خطط عمل على المستوى القصير أو المتوسط أو الطويل.

## 2/ نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

في ضوء دراسة "بن عيشي عمار" بعنوان "واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات الجزائرية-دراسة ميدانية على جامعة بسكرة" التي نشترك معها في نفس ميدان الدراسة "جامعة محمد خيضر-بسكرة"، نتفق معها في الكثير من الجوانب، وأهمها أن للجامعة رؤية وفلسفة وإستراتيجية للتخطيط مما يدل على أن لوضوح الرسالة والرؤية المستقبلية للجامعة دور وأهمية في توجيه عمليات التطوير والنمو الإداري، وهذا ما تم التوصل إليه وأجبنا عليه في التساؤل الفرعي الأول للدراسة، بالإضافة الى الإشتراك مع دراسة الباحث في الكثير من الجزئيات؛ من بينها أن المؤسسة الجامعية تقوم بتدريب الموارد البشرية بهدف زيادة معارفهم المتعلقة بوظائفهم وتطوير مهاراتهم الوظيفية، أي هناك وجود لأهمية للتدريب ضمن العملية التخطيطية بالمؤسسة، وكذلك فيما يخص عمليات التقييم للأداء بحيث تتسم في الجامعة بالإستمرارية.

في ضوء دراسة "يوسهمين أحمد وعياط سعاد" بعنوان "دور التخطيط الإستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي-دراسة ميدانية جامعة طاهري محمد-بشار" تتخالف مع دراستنا الحالية في كونها لامست قصور في عمليات التخطيط الإداري بالمؤسسة التي أجرت عليها الدراسة، وترجع هذا القصور الى عوامل

ومعوقات تحد من تطبيقه، من بينها عدم وضوح الرؤية الإستراتيجية ورسالة الجامعة التي أجروا فيها دراستهم (جامعة طاهري محمد-بشار)، بحيث توصلنا إلى أنها نوعا ما غير واضحة وغير معلنة لكافة العاملين فيها والمتعاملين معها، وهذا ما جاء على نقيضه في دراستنا بكون النسبة الغالبة من المستجيبين فيما يخص هذه النقطة من الموظفين الإداريين بمختلف درجاتهم الوظيفية "الإطارات، أعوان التحكم والتنفيذ" والأساتذة الذين يشغلون مهام إدارية بأقسام الكلية الثلاث "العلوم الإجتماعية، والعلوم الإنسانية، وعلم النفس وعلوم التربية" بجامعة محمد خيضر-بسكرة" أبانوا على أن رسالة الجامعة مكتوبة وواضحة ومعلنة وفي متناول مختلف العاملين والمتعاملين.

في ضوء دراسة "يلحاج يحي باباواعمر" بعنوان "واقع التخطيط الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في مديرية اربد الأولى والتحديات التي تواجههم" توصلنا إلى نفس النتائج أيضا بخصوص وضوح فلسفة المؤسسة ورسالتها، وإعتماد المسؤولين على الدورات التدريبية والتكوينية للعاملين لتحضيرهم بشكل جيد وفعال في عملية التخطيط الإداري بالمؤسسة، إضافة إلى ذلك إلى تركيزها على ضرورة التعاون وتوطيد العلاقات مع مؤسسات المجتمع وهذا مسير للهدف الأسمى من مشروع الخطة الإدارية والمتمثل في دعم اللامركزية في التسيير؛ بحيث أن تكون المؤسسة المدرسة (نموذج دراسته) مجتمعية وذلك بالتفاعل مع المجتمع وإشراكه في التخطيط والتطوير وتحمل المسؤوليات وتقييم الجودة التعليمية والإدارية، ومن خلال هذا نضيف ما توصلنا إليه في دراستنا بكون المؤسسة الجامعية تركز وتعمل على الإحتكاك بمؤسسات المجتمع بمختلف طبيعتها ومجالات نشاطها لكسب معارف وخبرات ميدانية بالأخص الإدارية، إلا أنه بالمقابل تبين من خلال تحفظ وعدم رضى الموظفين والأساتذة عن مدى إستخدام نتائج التقييم لتحسين العملية الإدارية والجودة التعليمية، فالعمل على تقييم ومتابعة سيرورة العمل بالمؤسسة ومدى تحقيقها للأهداف المسطرة، كلها عمليات تمكن من تطوير الأداء العام والنمو الإداري والرفع من جودة الأداء والخدمات المقدمة، وبالتالي ضمان تنفيذ السياسات الإدارية والخطة الإدارية بكفاءة وفعالية.

خاتمة

## خاتمة

من خلال الدراسة بكلا شقيها النظري أو الميداني الموسومة بـ "التخطيط الإداري كألية لتحقيق أهداف المؤسسة الجامعية" والتي تم فيها إجراء بحث ميداني بـ "كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد خيضر-بسكرة"، على عينة من الموظفين الإداريين والأساتذة الذين يشغلون مهام إدارية، بحيث الحجم العام لعينة الدراسة بلغ "52" موظف متنوعين بين "إطارات، أعوان تحكم وأعوان تنفيذ، أساتذة"، فمن خلال جمع وتفسير وتحليل مختلف البيانات الميدانية، توضح أن التخطيط الإداري الجيد والفعال يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة الجامعية، وذلك لا يتم إلا من خلال إتباع المسؤولين عن عمليات التخطيط العديد من الإستراتيجيات والأليات الإدارية والتنظيمية؛ من بينها وضوح الرسالة والرؤية المستقبلية للجامعة، والتركيز على عمليات الرقابة لضمان تنفيذ السياسات الإدارية بكفاءة وفعالية، الى جانب إستخدام نتائج لتقييم لتحسين الجودة التعليمية والإدارية.

ومن خلال الإستقصاء الميداني تم التوصل الى مجموعة من النتائج يمكن عرضها كالآتي:

✚ أظهرت الدراسة وضوح الرسالة والرؤية المستقبلية لجامعة محمد خيضر-بسكرة، كم تبين أن لهذا الوضوح في الرسالة والرؤية دور وأهمية كبيرة في توجيه عمليات التطوير والنمو الإداري.

✚ تبين أن فئة أعوان التحكم والتنفيذ هم الفئة الأكثر تأكيذا على ضرورة وضوح الرسالة والرؤية المستقبلية للجامعة في عملية التخطيط الإداري، بحكم كونهم الفئة الأكثر إحتكاكا ودراية بمختلف العمليات الإدارية ومتطلباتها.

✚ تم التوصل الى أن الجامعة محل الدراسة تسعى لمواكبة التطور في أساليب الإدارة الحديثة، كما تسعى عبر مختلف إداراتها وهيكلها لتقديم جودة عالية في الخدمات.

✚ تبين أن المسؤولين بإدارة الجامعة يهتمون بتوفير دورات تدريبية وتكوينية بشكل دوري للموظفين، مع تنظيم ملتقيات وندوات وورش مع مختلف مؤسسات المجتمع لكسب معارف وخبرات جديدة تفيد العملية الإدارية. أبانت النتائج وجود تقصير في عمليات تشجيع وتحفيز الموظفين الإداريين والأساتذة على الإبداع في وظائفهم، بحيث تبين عدم رضاهم عن السياسات المتبعة في عملية التحفيز. كما أبانت حيادهم إتجاه إمكانية عمليات الرقابة أن تضمن تنفيذ السياسات الإدارية بكفاءة وفعالية.

✚ إتضح أن هناك زيارات مفاجئة لمواقع العمل من قبل مسؤولي الجهاز الرقابي بالمؤسسة الجامعية، بالإضافة الى أنه هناك ممارسة لعمليات الرقابة على الموظفين وسيرورة العمل في الوقت المناسب، وفيما يخص جمع المعلومات عن سير العمل تبين أن الإدارة تعتمد على التقارير الإحصائية.

## خاتمة

أسفرت الدراسة أيضا تحفظ الموظفين باختلاف درجاتهم الوظيفية والأساتذة ذوي المهام والالتزامات الإدارية حول إمكانية استخدام نتائج التقييم لتحسين الجودة التعليمية والإدارية بالمؤسسة الجامعية، بحيث تم التأكيد على أن الإدارة لا تعمل بشكل دوري على فحص شكاوى الموظفين ومتابعتها والعمل على دراستها والرد عليها.

تبين أن هنالك إهتمام من المسؤولين المعنيين بعمليات التقييم ومتابعة العمل وتصحيح الأخطاء بشكل دوري بالمؤسسة الجامعية، وبالتالي يتم إعتقاد ذلك في سياق تخطيطي يضمن تنفيذ السياسات الإدارية بكفاءة وفعالية.

تم التوصل الى أن نتائج التقييم لا تستخدم بالشكل الكافي لتقديم تدريب مستمر لأعضاء هيئة التدريس والموظفين، الى جانب أنها لا تستخدم أيضا بالشكل الكافي لإجراء تغييرات في مناهج الدراسة وتطوير المواد الدراسية، وبالتالي يتبين وجود عدم رضا عن هذه الجوانب لدى الموظفين والأساتذة.

# قائمة المصادر والمراجع

---

الكتب:

- 1/ سعد سلمان المشهداني، منهجية البحث العلمي، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، المملكة الأردنية الهاشمية، 2019.
- 2/ نادية سعيد عيشور وآخرون، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين راس الجبل للنشر والتوزيع، قسنطينة، 2017.
- 3/ عبد الجبار نواف خندقجي، منهج البحث العلمي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، بيروت، 2012.
- 4/ أحمد عباد، مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.
- 5/ مصطفى عليان ربحي، البحث العلمي أسسه مناهجه وأساليبه، بيت الأفكار الدولية، 2001.
- 6/ محمد حسنين العجمي، الإدارة والتخطيط التربوي - النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط01، عمان، 2008.
- 7/ السيد خالد مطحنية وآخرون، مناهج البحث في العلوم التربوية والنفسية والاجتماعية، مكتبة الشقري، الرياض، 2013.
- 8/ رشيد زرواتي، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية (أسس علمية وتدريبية)، دار الكتاب الحديث، 2004، الجزائر.
- 9/ حسن وليد منصور، إستراتيجية التخطيط والتطوير الإداري، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، ط01، الأردن، 2020.
- 10/ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، التخطيط الإداري، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، ط1، القاهرة، 2020.
- 11/ مجيد الكرخي، التخطيط الإستراتيجي المبني على النتائج، دار الكتب القطرية، قطر، 2014.
- 12/ زايد منير عبوي، الإستراتيجية الحديثة في إدارة التخطيط والتطوير، دار المعزز للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2016.
- 13/ فضيل دليو وآخرون، إشكالية المشاركة الديمقراطية في الجامعة الجزائرية، ط2، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، مخبر علم الاجتماع والاتصال، جامعة منتوري قسنطينة، 2006.
- 14/ رابح تركي، أصول التربية والتعليم، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 1990.
- 15/ محمد مصطفى الأسعد، التنمية ورسالة الجامعة في الألف الثالث، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، لبنان، 2000.



- 16 / عبد الرحمان عيسوي، التعليم الجامعي العربي، دراسة حقلية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1984.
- 17 / حسن شحاتة، التعليم الجامعي والتقويم الجامعي بين النظرية والتطبيق، مكتبة الدار العربية للكتاب، ط1، 2001.
- 18 / زكريا أحمد الشربيني وآخرون، مناهج البحث في العلوم التربوية والنفسية والاجتماعية، مكتبة الشقري، الرياض، 2013.
- 19 / عبد الله محمد عبد الرحمان، سوسيولوجيا التعليم الجامعي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1997.
- 20 / عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، السلوك التنظيمي "سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات"، كلية التجارة - جامعة المنصورة، 2004.
- 21 / عريف سامي سطحي، الجامعة والبحث العلمي، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، 2001.
- 22 / عمار بوحوش وآخرون، منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية، المركز الديمقراطي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين-ألمانيا، 2019.

#### المقالات العلمية:

- 23 / ليلي بتقة، معايير اختيار أداة جمع البيانات في البحوث الاجتماعية، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 22، العدد 01، 2022.
- 24 / حبيب صدراتي، وآخرون، دور إدارة الموارد البشرية في التخطيط الإداري بالمؤسسات الرياضية في الجزائر، مجلة المنظومة الرياضية، المجلد 08، العدد 01، الجلفة، 2021.
- 25 / حليلة قادري، مشكلات الطلبة الجدد، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة وهران-السانيا، العدد 7، جانفي 2012.
- 26 / دحمان بريني، دور الجامعة في خدمة المجتمع، مجلة آفاق للعلوم، العدد 13، المجلد 04، 2018.
- 27 / حمزة لعجال، أكرم بوطورة، التكوين الجامعي ودوره في التحضير للحياة الوظيفية، مجلة العلوم الإنسانية والتربوية، جامعة تبسة (الجزائر)، 26 سبتمبر 2020.
- 28 / حسيبة ملاس، وفاء العمري، التخطيط الإستراتيجي للتعليم العالي بالجزائر ودوره في الإستجابة لمتطلبات التنمية المستدامة، مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 01، جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف، جانفي 2019.

- 29 / أحمد بوسهمين، سعاد عياط، دور التخطيط الإستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي - دراسة ميدانية جامعة طاهري محمد -بشار، مجلة الإقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 01، العدد 02، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية -أدرار، مارس 2017.
- 30 / نجات بوساحة، إشكالية إنتاج المعرفة في الجامعة الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة (الجزائر)، العدد 8، جوان 2012.
- 31 / بن عيشي عمار، واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات الجزائرية دراسة - ميدانية على جامعة بسكرة"، مجلة الحقيقة، العدد 39، جامعة أحمد دراية-أدرار، الجزائر، 2016.

### ✚ الرسائل والأطروحات الجامعية:

- 32 / ليلي صوالحي، دور التخطيط الإستراتيجي في تطوير أداء الإدارة المحلية في الجزائر - دراسة حالة وزار الداخلية والجماعات المحلية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الجماعات المحلية والإقليمية، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، 2011.
- 33 / عبد القادر ونوقي، الأساليب الإبداعية في التعليم الجامعي ودورها في دافعية الطلبة للتعلم، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علم الاجتماع التربوي، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2019/2018.
- 34 / نادية إبراهيمي، دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري لتحقيق التنمية المستدامة، مذكرة تخرج مقدمة ضمن نيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية، تخصص الإدارة الإستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة فرحات عباس -سطيف 1، 2013/2012.
- 35 / رباب أقطبي، التكوين الجامعي وعلاقته بكفاءة الإطار في المؤسسة الإقتصادية - دراس ميدانية بمكتب الدراسات التقنية والإقتصادية-باتنة (B.E.E.T.B)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة الحاج لخضر - باتنة، 2009/2008.

- 36 / أسماء عميرة، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي - دراسة حالة جامعة جيجل، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة 02، 2013/2012.
- 37 / أسماء هارون، دور التكوين الجامعي في ترقية المعرفة العلمية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري-قسنطينة، 2010/2009.
- 38 / بالحاج يحي باباوعمر"، واقع التخطيط الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في مديرية تربية إربد الأولى والتحديات التي تواجههم، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في تخصص الإدارة التربوية، قسم الإدارة وعلوم التربية، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن، 2014.

#### 📌 الملتقيات العلمية:

- 39 / هوارى عامر، تفعيل دور الجامعة للمساهمة في البناء المعرفي للمجتمع، ورقة بحثية مقدمة للملتقى الدولي حول أنظمة الابتكار في الجامعة والإقليم، جامعة برج بوعرييج وجامعة غرب إنجلترا بريستون.

#### 📌 المواقع الإلكترونية:

- 40 / جميل حمداوي، التخطيط التربوي الجيد، علوم التربية والدراسات الأساسية، 2007، مقال منشور على الموقع الإلكتروني: <https://ykadri.ahlamontada.net/t296-topic>، تاريخ التصفح: 2024/02/07.
- 41 / معلومات من الموقع الإلكتروني لـ جامعة محمد خيضر بسكرة: <https://univ-biskra.dz>، تاريخ التصفح: 2024/02/15.
- 42 / معلومات من الموقع الإلكتروني لـ كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة: <https://fshs.univ-biskra.dz>، تاريخ التصفح: 2024/02/15.

# الملاحق

# الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر \_ بسكرة

كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية

تخصص: علم إجتماع التنظيم والعمل

قسم: العلوم الإجتماعية

إستمارة بحث حول موضوع:

” التخطيط الإداري كألية لتحقيق أهداف المؤسسة الجامعية الجزائرية ”

دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية \_ جامعة محمد خيضر \_ بسكرة

إشراف الأستاذ: د. عبد العالي دبله

إعداد الطالبين:

▪ نبيل دودو

▪ نصر الدين زمام

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الإستمارة وأستسمحكم في تخصيص جزء من وقتكم في الإجابة عنها بكل

موضوعية ومصداقية، ونرجوا منكم أن تعبروا عن آرائكم وإختياراتكم نحو كل عبارة بوضع علامة (x) في

الخانة التي ترونها مناسبة.

**ملاحظة هامة:** إن الإجابات والمعلومات التي تقدمونها سرية ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

السنة الجامعية: 2024 / 2023

## المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية:

- 1/ الجنس: ذكر  أنثى
- 2/ السن: أقل من 30 سنة  من 30 إلى أقل من 40 سنة  من 40 إلى أقل من 50 سنة  من 50 سنة فأكثر
- 3/ المستوى التعليمي: ثانوي  جامعي  تقني سامي  أخرى تذكر .....
- 4/ المركز الوظيفي: إطار  عون تحكم  عون تنفيذ  أستاذ
- 5/ طبيعة عقد العمل: دائم  مؤقت
- 6/ الأقدمية في العمل: أقل من 5 سنوات  من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات  من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة  من 15 سنة إلى أكثر

## المحور الثاني: مساهمة وضوح الرسالة والرؤية المستقبلية في توجيه التطوير والنمو

### الإداري:

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
01	رسالة الجامعة واضحة ومكتوبة ومعلنة وفي متناول العاملين فيها والمتعاملين معها.					
02	تسعى الجامعة عبر مختلف إداراتها وهيكلها لتقديم خدمات ذات جودة عالية.					
03	تسعى الجامعة لمواكبة التطور في أساليب الإدارة الحديثة.					
04	تسعى الجامعة لمواكبة التطور في أساليب التدريس.					
05	تستقطب الجامعة أساتذة وإداريين على مستوى عال من الكفاءة.					

					تعمل الجامعة على توفير دورات تدريبية بشكل دوري للعاملين فيها.	<b>06</b>
					تهتم الإدارة الجامعية بتشجيع وتحفيز الموظفين والأساتذة على الإبداع في وظائفهم.	<b>07</b>
					تبرز رؤية الجامعة في تنظيم ملتقيات وندوات وورشات مع مؤسسات المجتمع المحلي.	<b>08</b>

### المحور الثالث: مساهمة عمليات الرقابة في تنفيذ السياسات الإدارية بكفاءة وفعالية:

					تستقطب الجامعة خبراء ذوي كفاءات في عملية الرقابة الإدارية.	<b>09</b>
					تستند عملية الرقابة الإدارية بالجامعة إلى سياسات واضحة.	<b>10</b>
					تستخدم الجهات المسؤولة التقنيات الحديثة في تخطيط عملية الرقابة الإدارية وتنفيذها وتقييمها.	<b>11</b>
					ينتهج جهاز الرقابة بالجامعة فحصاً دقيقاً ومنتظماً للإلتزام بالسياسات والإجراءات المحددة.	<b>12</b>
					يقوم مسؤولو الجهاز الرقابي بزيارات مفاجئة لمواقع العمل بإستمرار.	<b>13</b>
					تمارس عمليات الرقابة على الموظفين وسيرورة العمل في الوقت المناسب.	<b>14</b>
					تستخدم الإدارة التقارير الإحصائية لجمع المعلومات عن سير العمل.	<b>15</b>
					تعمل الإدارة العليا بشكل دوري بفحص شكاوى الموظفين ومتابعتها والعمل على دراستها والرد عليها.	<b>16</b>

## المحور الرابع: استخدام نتائج التقييم لتحسين الجودة التعليمية والإدارية:

					17	يقوم المسؤولون المعنيون بعمليات التقييم ومتابعة العمل وتصحيح الأخطاء بشكل دوري.
					18	تنتهج الجامعة المؤشرات الرئيسية في تقييم أداء الموظفين.
					19	يتم تقييم الأداء الكلي للكلية من خلال مراجعة الخطط التشغيلية والبرامج الموضوعية.
					20	يتم مقارنة سيرورة العمل والأداء الكلي مع ما هو مطلوب حسب اللوائح والقرارات الوزارية.
					21	يتم الاستفادة من نتائج تقارير الزيارات الميدانية للجهات الإدارية في تحسين جودة العمل.
					22	يأخذ مسؤولو التقييم بعين الاعتبار نتائج الرقابة الذاتية التي مارسها الموظفون في تقييم عملهم.
					23	تستخدم نتائج التقييم لتقديم تدريب مستمر لأعضاء هيئة التدريس والموظفين.
					24	تستخدم نتائج التقييم لإجراء تغييرات في مناهج الدراسة وتطوير المواد الدراسية.

ملحق رقم (01): "الإستمارة"



## ملحق رقم (02): "طلب تحكيم إستمارة إستبيان"

### الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر \_ بسكرة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

تخصص: علم الاجتماع التنظيم والعمل

قسم: العلوم الاجتماعية

### طلب تحكيم إستمارة إستبيان

الى الأستاذ المحترم: .....

الدرجة العلمية: .....

بالنظر الى ما تتمتعون به من كفاية وخبرة علمية أرفق لكم نسخة أولية من إستمارة إستبيان التي تعد جزء من مشروع مذكرة مكملة للحصول على درجة ماستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل، نرجوا منكم الإطلاع وإبداء رأيكم وملاحظاتكم التي ستأخذ حتما بعين الإعتبار، ولكم منا جزيل الشكر والتقدير.

الموضوع: ” التخطيط الإداري كألية لتحقيق أهداف المؤسسة الجامعية الجزائرية ”

دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية\_ جامعة محمد خيضر \_ بسكرة

إشكالية البحث: كيف يساهم التخطيط الإداري في تحقيق أهداف المؤسسة الجامعية الجزائرية؟

التساؤلات الفرعية:

4/ كيف يمكن لوضوح الرسالة والرؤية المستقبلية أن يوجه عمليات التطوير والنمو الإداري؟

5/ كيف يمكن لعمليات الرقابة أن تضمن تنفيذ السياسات الإدارية بكفاءة وفعالية؟

6/ كيف يمكن إستخدام نتائج التقييم لتحسين الجودة التعليمية والإدارية؟

## ملاحظات المحكم:

محور: مساهمة وضوح الرسالة والرؤية المستقبلية في توجيه التطوير والنمو الإداري:

مدى ملائمة العبارة للمحور		مدى وضوح العبارة		رقم العبارة
لا	نعم	لا	نعم	
				<u>01</u>
				<u>02</u>
				<u>03</u>
				<u>04</u>
				<u>05</u>
				<u>06</u>
				<u>07</u>
				<u>08</u>

محور: مساهمة عمليات الرقابة في تنفيذ السياسات الإدارية بكفاءة وفعالية:

مدى ملائمة العبارة للمحور		مدى وضوح العبارة		رقم العبارة
لا	نعم	لا	نعم	
				<u>09</u>
				<u>10</u>
				<u>11</u>
				<u>12</u>
				<u>13</u>
				<u>14</u>
				<u>15</u>
				<u>16</u>

محور : إستخدام نتائج التقييم لتحسين الجودة التعليمية والإدارية:

مدى ملائمة العبارة للمحور		مدى وضوح العبارة		رقم العبارة
لا	نعم	لا	نعم	
				<u>17</u>
				<u>18</u>
				<u>19</u>
				<u>20</u>
				<u>21</u>
				<u>22</u>
				<u>23</u>
				<u>24</u>

إقتراحات وملاحظات أخرى:

- 
- 
- 
- 
- 
-

ملحق رقم (03): قائمة الأساتذة المحكمين

الدرجة العلمية	الشعبة	الإسم واللقب	الرقم
أستاذ محاضر "أ"	علم الاجتماع	العيدي صونية	1
أستاذ مساعد "ب"	علم الاجتماع	قوجيل رزقي	2
أستاذة التعليم العالي	علم الاجتماع	تيمرسيت فتيحة	3
أستاذ التعليم العالي	علم الاجتماع	عزيز سامية	4