وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر – الوادي
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم علم النفس

مبدأ التخطيط الاداري في بناء مشروع المؤسسة

–جامعة الشهيد حمه لخضر نموذجا–

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس ل.م.د في علم النفس

تخصص: علم نفس تنظيم وعمل

إعداد الطالبتان:

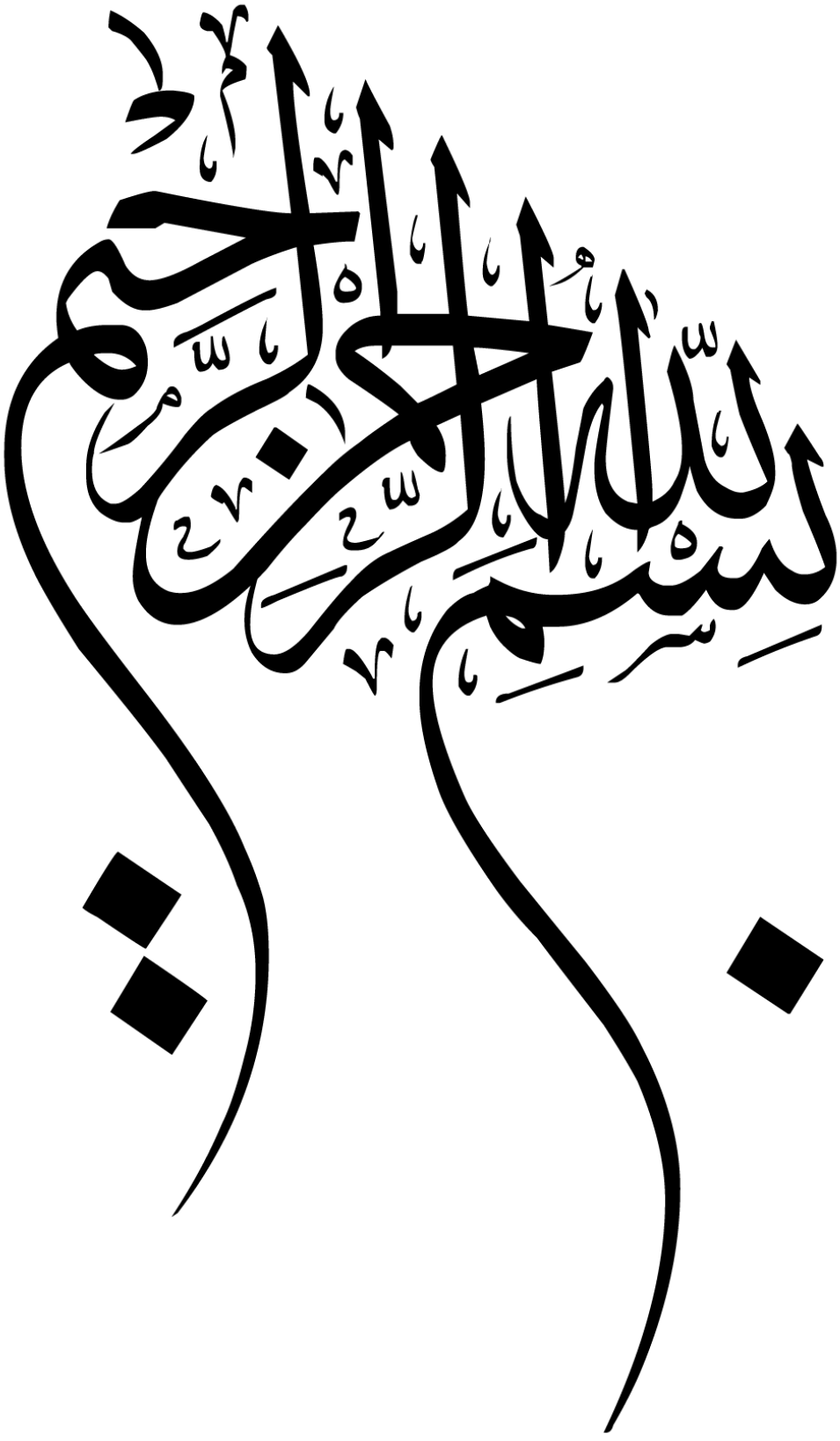
سليماني ملاك

زغوان شيماء

إشراف الأستاذ

د. بوبكر منصور

الموسم الجامعي: 2022 / 2023


بسم الله الرحمن الرحيم

الإهـــداء

إلى نبع الحنان الذي لا تكدره عوادي الزمن الى امرأة العطاء والخير امي الحبيبة

دعمي الدائم في كل حالاتي السيدة الفاضلة "**أمال حيمر**" .

الى سندي الأول والأخير ابي الحبيب الداعم في مشواري الدراسي وسبب قوتي في كل المحن مربي الأجيال الأستاذ "**احمد سليماني**"، أطال الله في عمركما وحفظكما لي .

كما اهدي هذا العمل الى اخوتي واخواتي الحبيبات سر ضحكتي وراحتي في الحياة وإلى كل طالب علم عمل بجد للبحث ودراسة من اجل تخرجه .

وإلى نفسي التي تعبت وسهرت للوصول الى ما انا عليه اليوم وكل ذلك بتوفيق من الله تعالى

اساتذتي المفضلين بوبكر منصور والى شنه محمد رضا

تلميذتكم ملاك سليماني .

الإهـــداء

لم تكن الرحلة قصيرة ولا ينبغي لها أن تكون

ثم لم يكن الحلم قريبا ولا الطريق كان محفوفا

بالتسهيلات لكني فعلتها .

أهدي تخرجي إلى من أحمل اسمه بكل فخر

إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم إلى "أبي الغالي" .

بعد فضل الله ما أنا فيه يعود إلى أبي، الرجل الذي لم ينل ولو جزء بسيط

مما حصلنا عليه، والرجل الذي سعى طوال حياته لكي نكون أفضل منه .

إلى اليد الخفية التي أزالت عن طريقي الأشواك، ومن تحملت كل لحظة ألم مررت بها وساندتني عند

ضعفي و هزلي، "أمي الحبيبة" .

إلى إخوتي الذي ظلهم يمنعني من سقوط

إلى من رفقتهم توجد شمس لا تتوقف عن الاشراق أصدقائي

إلى الداعمين من بعيد أفراد العائلة . . إلى يد العلم وسعتها أساتذتي ولكل من كان عونا وسندا في

هذا الطريق ممتنة لكم جميعا ما كنت لأصل لولا فضلكم من بعد الله

شيماء

شكر وتقدير

قال الله تعال:

﴿ وَلَا تَنْسَوُا الْفَضْلَ بَيْنَكُمْ﴾ [البقرة: 237]

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب ووفقنا إلى انجاز هذا العمل أتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد على إنجاز هذا العمل، ونخص بالذكر الأستاذ المشرف: دكتور **منصور بوبكر**

الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة التي كانت عونا لي في إتمام هذا العمل وأفنى علي بأدبه وتواضعه.

ملاك – شيماء

ملخص الدراسة

أصبحت الإدارة الجامعية الحديثة على اقتناع تام بانه إذا كان نجاح الجامعة وفعاليتها واجتيازها مراحل النمو المختلفة امرا مرهونا بتحقيق أهدافها، فان مواردها البشرية هي الوسيلة الأساسية لتحقيق هذه الأهداف.

ولكون الجامعات هي الأداة التي تسهم في عملية الإصلاح والتطور الاجتماعي، فيقع على عاتقها مسؤولية تهيئة الكفاءات المهنية والارتقاء بالمناخ الأكاديمي ودفع الكفاءات العلمية الى درجات الابداع والاتقان والكشف والابتكار وتحويل عمليات البحث العلمي والتطور التقني الى مخترعات تجسد طموحات المجتمع، كما ان المشاريع تعتبر علامة حياة الجامعة ودليل مواكبتها لتطلعات المجتمع. وبما ان التخطيط هو حجر الزاوية في بناء كل مشروع ناجح فحق لنا ان نطرح الاشكال التالي:

الى أي مدى اعتمدت جامعة الوادي على مبدا التخطيط في اعداد مشروع مؤسسة؟

ان لكل مشروع دورة حياة محددة بغض النظر عن حجم المشروع والفترة الزمنية التي يتطلبها انجازه. او كون المشروع مركب او بسيط فتكون دورة حياة المشروع مقسمة على أربع مراحل كالتالي:

1- بداية المشروع – ويكون فيها المشروع ومقدار العمل المبذول امام تأثير أصحاب المصلحة ويكون حجم المخاطرة كبيرا.

2- التنظيم والاعداد – في هذه المرحلة تبدأ التكاليف ومقدار العمل المنجز بالارتفاع ويقل تأثير أصحاب المصلحة على المشروع ويقل حجم المخاطرة فيه.

3- تنفيذ المشروع – تبدأ التكاليف ومقدار العمل بالانخفاض ويستمر انخفاض مستوى تأثير أصحاب المصلحة والمخاطرة حتى نهاية المرحلة.

4- نهاية المشروع – تنعدم في هذه المرحلة التكاليف ومقدار العمل وكما ينعدم تأثير أصحاب المصلحة والخطورة.

وقد تمحورت تساؤلات الدراسة حول ما يلي:

1- هل قامت الجامعة بتقييم الواقع (جمع المعطيات)؟

2- هل وضعت الجامعة اهداف محددة لمخطط عملها؟

3- هل حددت الجامعة إمكانيات الخاصة بتنفيذ هذا المشروع؟

4- هل وضعت رزنامة زمانية لتنفيذ هذا المخطط؟

5- هل وضعت اليات لمتابعة وتقييم هذا المخطط؟

– كما اعتمدنا في هذه الدراسة على الجانب الوصفي الاستكشافي وقمنا بالاستعانة بأداة المقابلة كما اعتمدنا على الأرشيف لدراسة المعلومات حيث قمنا بدراسة ملف مشروع المؤسسة ووقفنا على دور التخطيط الإداري الجيد في نجاح إدارة المشاريع واستيعاب مجهودات الجامعة.

RESUME DE L'ETUDE

L'administration universitaire moderne est pleinement convaincue que si le succès, l'efficacité et les divers stades de développement de l'université dépendent de la réalisation de ses objectifs, ses ressources humaines sont le principal moyen d'atteindre ces objectifs.

Parce que les universités sont l'instrument qui contribue au processus de réforme et de développement social, il est de leur responsabilité de créer des compétences professionnelles, d'améliorer le climat académique et de conduire les compétences scientifiques à des degrés de créativité, la maîtrise, la détection et l'innovation, et transformer la recherche scientifique et les processus de développement technique en inventaires qui reflètent les aspirations de la société. Les projets sont également considérés comme un signe de la vie universitaire et un guide pour les tenir à la hauteur des aspirations de la société. Puisque la planification est la pierre angulaire de la construction de chaque projet réussi, nous avons le droit de proposer les formes suivantes : dans quelle mesure l'Université de la Vallée s'est-elle appuyée sur le principe de planification pour préparer le projet d'un établissement?

Chaque projet a un cycle de vie particulier, peu importe la taille du projet et la période nécessaire pour le mener à bien. Le cycle de vie du projet est divisé en quatre phases:

1-Le début du projet - le projet et la quantité de travail accompli face à l'influence des intervenants et à l'ampleur du risque est important.

2-Organisation et préparation. À cette étape, les coûts et la quantité de travail semblent élevés, l'impact des intervenants sur le projet est réduit et le risque est réduit.

3- Mise en œuvre du projet. Les coûts et la charge de travail commencent à diminuer et l'impact et les risques des intervenants continuent de diminuer jusqu'à la fin de la phase.

4-in du projet. Les coûts, la quantité de travail et l'impact et la gravité des parties prenantes font défaut à ce stade.

Les questions de l'étude portaient sur:

1-L'Université a-t-elle évalué la réalité (collecte de données)?

2-L'Université a-t-elle établi des objectifs précis pour son plan de travail?

3-L'Université a-t-elle identifié des possibilités de mise en œuvre de ce projet?

4-Un calendrier a-t-il été établi pour la mise en œuvre de ce programme?

5-A-t-on mis en place des mécanismes de suivi et d'évaluation de ce régime?

-Nous nous sommes également fiés à cette étude pour ce qui est de la description exploratoire et nous avons utilisé l'outil d'entrevue et les archives pour étudier l'information. Nous avons étudié le dossier du projet d'entreprise et identifié le rôle d'une bonne planification de gestion dans la réussite de la gestion de projet et l'absorption des efforts de l'université.

SUMMARY OF THE STUDY

Modern university administration is fully convinced that if the university's success, effectiveness and various stages of development depend on the achievement of its goals, its human resources are the primary means of achieving these goals.

Because universities are the instrument that contributes to the process of social reform and development, it is their responsibility to create professional competencies, upgrade the academic climate and drive scientific competencies to degrees of creativity, mastery, detection and innovation, and transform scientific research and technical development processes into inventories that reflect the aspirations of society. The projects are also considered as a sign of university life and a guide to keeping them up to society's aspirations. Since planning is the cornerstone of the construction of each successful project, we have the right to put forward the following forms: how far has the University of the Valley relied on the planning principle to prepare an institution's project?

Each project has a specific life cycle regardless of the size of the project and the time period required to complete it. The project's life cycle is divided into four phases:

1- The start of the project - the project and the amount of work done in the face of stakeholders' influence and the magnitude of the risk is significant.

2-Organization and preparation. At this stage, costs and the amount of work done appear to be high, the stakeholders' impact on the project is reduced and the risk is reduced.

3-Project implementation. Costs and workload start to decrease and stakeholders' impact and risk continues to decrease until the end of the phase.

4-Project end. Costs, amount of work and stakeholders' impact and gravity are lacking at this stage.

The study's questions centered on:

1-Has the University assessed the reality (data collection)?

2-Has the University set specific objectives for its work plan?

3-Has the University identified possibilities for implementing this project?

4-Has a timetable been established for the implementation of this scheme?

5-Have mechanisms been put in place to follow up and evaluate this scheme?

-We also relied on this study on the exploratory descriptive side and used the interview tool. We also relied on the archive to study information. We studied the dossier of the enterprise project and identified the role of good management planning in the success of project management and absorption of the university's efforts.

فهرس المحتويات:

الموضوع	الصفحة
شكر وتقدير	/
اهداء	/
اهداء	/
ملخص الدراسة	/
المقدمة	/
الفصل الأول	أ
مشكلة الدراسة	3
اهمية الدراسة	3
اهداف الدراسة	3
المفاهيم الأساسية للدراسة	4
الفصل الثاني: الإجراءات المنهجية ونتائج الدراسة	
المنهج	6
الدراسة الاستطلاعية وحيثياتها	6
الاهداف الدراسة	6
نتائج الدراسة	6
الدراسة الأساسية واجراءاتها	7
عرض النتائج وتحليلها	9
مناقشة النتائج	19
اقتراحات (خلاصة)	20
الخاتمة	25

فهرس الجداول

رقم الجدول	الجدول	الصفحة
1	عروض التكوين تستند على مقاربات بيداغوجية ملائمة ومبتكرة	12
2	توفير مرافق مخصصة للاستراحة والاستضافة	13
3	مخطط مشروع المؤسسة طوال 05 سنوات	14

مقدمة

مقدمة:

لا شك أن التخطيط من أهم الوظائف الإدارية في أي منظمة أو مشروع، ويستهدف تحديد أنواع الوظائف المطلوبة وتوفير بيانات دقيقة للتنبؤ بالمستقبل وإتاحة الفرصة للإدارة في تحديد أهدافها وخططها بشكل يساعد على معرفة العمل المطلوب، وتحقيق الاستفادة من الموارد المتاحة، ومساعدة المخططين بالمنظمة في وضع إطار منهجي ومنتظم.

ويجب هنا وضع تعريف شامل للتخطيط الإداري، فهو عبارة عن إعداد التدابير اللازمة لمواجهة المستقبل بخطوات منظمة لتحقيق أغراض وأهداف محددة، فلكل منشأة أو منظمة هدف رئيس تسعى إلى تحقيقه، وتعمل من أجله لتعزز إحساسها بأنها صاحبة رسالة، ولكي يتحقق هذا الهدف لابد من وضع الخطط ورسم السياسات ومن ثم تنفيذها بإحكام.

ويشكل التخطيط عنصراً هاماً من عناصر أي قرار إداري، لأن أي وحدة إدارية لا بد أن تخطط إذا كان أعضاؤها يختصون باتخاذ القرارات بهدف تغيير تنظيمها؛ وتتوفر الشرعية في التخطيط من خلال السماح بالمشاركة في وضع القرار، كما يجب الإحاطة بوضع الخطة في ظروف التأكد أو عدم التأكد أو المخاطرة أو الصراع.

والحقيقة أن التخطيط يعتبر الإطار الحقيقي لأي مشروع صغيراً أو كبيراً ولأي منشأة أو منظمة، لأنه محط التطلعات والآمال المستقبلية، فمن خلال هذا التخطيط الذي إذا كان مبنياً على أسس وقواعد راسخة وثابتة معتمدة على العقل، فإن هذا المشروع المخطط له جيداً، لا بد أن يحقق النجاح ويصل إلى الهدف، فالتخطيط إذن هو الخطوة الأولى من وظائف الإدارة، وهو عملية مستمرة لضمان سير أمور العمل لتحقيق الأهداف والغايات المرجوة من العمل أو المشروع المطلوب تنفيذه منها.

الفصـل الأول:

مشكلة الدراسة

التسيير يهتم بجانب تطوير وسائل الحديثة للعمل – التي هي في تبعية للتطور التكنولوجي في هذا المجال وكذا لتحديث التقنيات والوسائل خصوصا في مجال الاعلام والاتصال –بالتطوير المستمر للتقنيات والمناهج المتبعة في مجال التنظيم الذي يعد المسهل والملين الأساس لعمل المؤسسة. ومن اهم مبادئه مبدأ التخطيط ومدى انعكاسه في تسيير المؤسسات. ومن هذا نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

- الى أي مدى اعتمدت جامعة الواد على مبدأ التخطيط في اعداد مشروع مؤسسة؟

1_ هل قامت الجامعة بتقييم الواقع (جمع المعطيات)؟

2_ هل وضعت الجامعة اهداف محددة لمخطط عملها؟

3_ هل حددت الجامعة إمكانيات الخاصة بتنفيذ هذا المشروع؟

4_هل وضعت رزنامة زمانية لتنفيذ هذا المخطط؟

5_ هل وضعت أليات لمتابعة وتقييم هذا المخطط؟

أولاً– أهمية الدراسة:

يندرج موضوع التخطيط ضمن مبادئ التسيير ومن أكثر الموضوعات انتشار فهو الدليل ومنتوج التخطيط وعلى هذا الأساس أهمية موضوعنا تكمن في انه من جهة يحدد أهمية التخطيط في المؤسسات ودوره في تسيير المشاريع الضخمة كما انه يحمل مفهوم حديث الذي به المؤسسات في كل القطاعات مثل القطاع التربوي.

كما يفيد في وضع البرامج التدريبة للمؤسسات ويتناول الجانب التطبيقي في تخصص تنظيم والعمل كما ينعكس في ارض الواقع وفي اعمال إدارية.

ثانياً: أهداف الدراسة:

لكل مشروع اهداف محددة يسعى الى تحقيقها فلا توجد غاية بدون هدف ولدى مشروع المؤسسة هدفين أساسيين ولذان يتمثلان في:

- معرفة مدى التطبيق مبدا التخطيط في انجاز مشروع المؤسسة.
- معرفة ماهي خطوات التخطيط المعتمدة من قبل جامعة الوادي في بناء مشروع المؤسسة.
- معرفة الجوانب التي شملها مشروع المؤسسة بجامعة الوادي.

ثالثاً: المفاهيم الأساسية للدراسة:

مبدأ التخطيط:

هو عملية شاملة تشمل وضع الأهداف والمخططات والنشاطات المتعلقة بذلك، كما انه من اهم الوظائف القيادية والمهمة في الإدارة والتي يقع على عاتق القيادة الإدارية وجوب النهوض به كوظيفة أساسية تختص بها الإدارة العليا ولا تنتهي هذه الوظيفة الا بتحقيق الهدف من خلال نشاطات الإدارة التي تعمل على تنفيذ الخطة.

رابعاً: مشروع المؤسسة:

المشروع هو مسعى مؤقت وفريد من نوعه لتصنيع سلعة او تقديم خدمة او الوصول الى نتيجة معينة، حيث يكون المشروع نقطة ابتداء ونقطة انتهاء يصل انتهاء يصل اليها المشروع عند تحقيق أهدافه او عند إيقافه نتيجة الوصول لقناعه ان أهدافه لا يمكن ان تتحقق او ان الغاية من هذا المشروع لم تعد موجودة.

ينطلق هذا مشروع المؤسسة من مجموعة من مفاهيم علمية في الإدارة الحديثة والتسيير منها: التطوير التنظيمي، والتخطيط الاستراتيجي والتسيير الاستراتيجي، وإدارة الجودة والفعالية التنظيمية .... وغيرها من المفاهيم.

ويمكن وصف مشروع المؤسسة بأنه النتيجة التي تحققها المؤسسة من خلال محاولة الإجابة على الأسئلة التالية: أين نحن الان؟

-وتتضمن الواقع الفعلي للمؤسسة من خلال العناصر التالية:

-تاريخ الجامعة.

- تقديم المؤسسة الجامعية.

- تحليل المحيط من خلال تشخيص المؤسسة نظام swot

(نقاط القوة والضعف والفرص المتاحة والتهديدات المحتملة)

اين نريد الوصول؟ وتتضمن

- صياغة الرؤية الاستراتيجية.

- التعريف بالأهداف.

- ترجمة الأهداف بالأفعال.

الفصل الثاني:

الإجراءات المنهجية ونتائج الدراسة

أولاً-المنهج المتبع في الدراسة:

عرف **Maurice angers** المنهج بأنه " مجموع الإجراءات والخطوات الدقيقة التي يتبناها الباحث من اجل الوصول الى نتائج معينة ".

فالمنهج عبارة عن جملة من الإجراءات والخطوات التي يلزم بها الباحث خلال تطبيق القواعد التي تجعله يصل الى النتائج المرجوة.

وفي دراستنا هذه نرى ان المنهج المناسب، هو المنهج الوصفي استكشافي، من اجل الالمام بكل جوانب الموضوع ومحاولة الوصول الى المعلومات المتعلقة به.

تعريف المنهج الوصفي الاستكشافي:

المنهج الوصفي الاستكشافي هو أسلوب بحثي يستخدم لتفصيل الظواهر الاجتماعية والثقافية بشكل تفصيلي.

يتم استخدام هذا النوع من المنهج على الاستكشاف والتحليل الدقيق للظواهر والتفاعلات الاجتماعية والثقافية يتم ذلك عن طريق الاستماع للمشاركين وملاحظة تفاصيل الظواهر المختلفة، يمكن استخدام هذا النوع من المنهج في دراسة الثقافات المختلفة وفهم العلاقات الاجتماعية من الافراد.

ثانياً- الدراسة الاستطلاعية وحيثياتها:

الأهداف:

وفي دراستنا قمنا بعمل مقابلة مع الدكتور بوبكر منصور نائب مدير جامعة الوادي مسؤول عن تكوين الطور الثالث وبعض المسؤولين على مشروع المؤسسة وذلك لمعرفة مدى ملائمة مشروع المؤسسة للخطط المستقبلية في جامعة الوادي ولأخذ صورة حول أقرب المشروع وذلك لمساعدتنا في دراسة الموضوع ومعرفة الغاية منه ومعرفة إذا هنالك إمكانية للاطلاع عليه.

النتائج:

بعد عمل المقابلات ودراسات الأساسية اخذنا صورة حول شؤون المؤسسة وتوصلنا الى إن بإمكاننا دراسة مشروع المؤسسة ووضع تقييم شامل حول مستوى التخطيط والوضع وعمليات وكيفيات الدراسة والجهود المبذولة به والموارد الازمة سواء مالية او غيره وكيفية سيرورة الرزنامة الخاصة بمشروع المؤسسة.

الدراسة الأساسية وإجراءاتها:

1- عينة البحث:

عينة البحث هي مجتمع الدراسة التي تجمع منه البيانات الميدانية، وذلك للوصول الى نتائج ومعلومات دقيقة حول الموضوع من هذا النسق قمنا باختيار جامعة الشهيد حمه لخضر لولاية الوادي كعينة لبحثنا.

2- أداة جمع البيانات:

المقابلة: المقابلة هي عملية تتم بين الباحث وشخص آخر أو مجموعة أشخاص، تطرح من خلالها أسئلة، ويتم تسجيل إجاباتهم على تلك الأسئلة المطروحة. والمقابلة على أنواع منها:

أ- النوع الأول: وفيه يسأل الباحث الشخص الذي يقابله أسئلة يطلب منه إجابات محددة. حيث يختار الشخص إجابات على المقاييس المستخدمة سواء أكانت أسمية، أم ترتيبيه، أم فترات، أم نسبة، مثال:

الرجاء حدد إجابتك:

الطلبة ذوي التحصيل المرتفع يمتازون بذكاء مرتفع:

- أوافق بشدة
- أوافق
- لا أعرف
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

ويطلق على هذا النوع من المقابلات، مقابلات منظمة ويستخدم في البحوث الكمية:

ب-النوع الثاني: أما في البحوث النوعية، فتستخدم أسئلة مفتوحة وتكون الاستجابات مفتوحة. مثال: كيف توفق بين العمل الأكاديمي والرياضة؟ ويسمى هذا النوع ويستخدم غالبا في البحوث النوعية.

ج- النوع الثالث: فهو الذي يستخدم فيه النوعين الأول والثاني، أي أسئلة مفتوحة ومغلقة. ويطلق عليه. مثال على ذلك: الطلبة ذوي التحصيل المرتفع يمتازون بذكاء مرتفع.

- هل توافق بشدة؟
- هل توافق؟
- هل أنت لا تعرف؟
- هل لا توافق؟

- هل لا توافق بشدة؟

الرجاء وضع استجابتك بتفصيل أدق.

ويستخدم النوع الثالث قي البحوث الكمية والنوعية. ولكن استخداماته أكثر في البحوث الكمية. ومن حسنات المقابلة أنها تعطي معلومات جيدة كون الذين تتم مقابلتهم لا يخضعون للملاحظة المباشرة. كما أن الاستجابات يمكن ضبطها بصورة أفضل كون الأسئلة التي تهدم لهم محددة. ومن سيئاتها أن الباحث يلخص الاستجابات من قبل الأشخاص الذين تتم مقابلتهم على شكل تقرير، وكما هو الحال في الملاحظة فإن المقابلة يمكن أن تكون خادعة أحيانا، وأن حضور الباحث يمكن أن يحد من استجابة المستجيب.

ويمكن أن يكون المقابلة واحدة من الأنواع التالية:

1- مقابلة تتم بين شخص وآخر.

2- مقابلة جماعية.

3- مقابلة بواسطة التلفون.

4- مقابلة بواسطة البريد الإلكتروني.

كيفية إجراء المقابلة:

1- حدد الأشخاص الذين تريد مقابلتهم.

2- حدد نوع المقابلة الذي تريد استخدامه.

3- سجل أثناء المقابلة الأسئلة والأجوبة.

4- خذ ملاحظات أثناء المقابلة.

5- حدد مكانا هادئا لإجراء المقابلة.

6- خذ موافقة الذين يرغبون في المقابلة قبل البدء بالمقابلة.

7- وضح لمشاركين الهدف من الدراسة، والوقت اللازم للمقابلة، وملخص للدراسة يعد انتهائها.

8- ضع خطة للمقابلة يتوفر فيها المرونة.

9- اشكر المشاركين بعد انتهاء المقابلة.

ونعد المقابلة واحدة من طرق جمع المعلومات الهامة، ويمكن تعريفها على أنه المحادثة المنظمة بين اثنين، السائل أو المستجيب بقصد الحصول على معلومات معينة لها علاقة بالحالة أو الموضوع

المراد دراسته، وهي لا تقتصر على المحادثة فقط بل معرفة الجوانب الأخرى من المستجيب كتعبيرات وجهة وإيماءاته وحركاته. والمقابلة أما أن تكون وجها لوجها وعبر التلفون. والمقابلة يمكن أن تستخدم لوحدها أو عاملا مساعدا مع طرق أخرى في دراسة الفرد. وهي الطريقة المناسبة لجمع المعلومات من الأشخاص غير المتعلمين. كما أنها تتيح المجال للشخص الذي يجري المقابلة بالتكلم أكثر من الكتابة.

عرض النتائج وتحليلها:

هنالك خمس محاور أساسية يتمحور عليها بحثنا:

أ- المحور الأول:

السؤال الأول: هل قامت الجامعة بتقييم الواقع (جمع معطيات):

ظروف ومعطيات إعداد مشروع المؤسسة.

• تم تقديم المشروع في عجلة استجابة للإدارة المركزية بالوزارة.

• عدم الفهم الجيد للفكرة في بدايتها.

• ضيق الوقت وعدم وجود خطة منهجية للعمل.

• اقتصار عملية التحضير والإعداد على جهد بعض الإفراد ولم تكن الفكرة نتيجة جهد مشترك.

التعامل مع المشروع يشكل إداريا بحت.

الملاحظات المسجلة على المشروع الحالي.

• غلب على المشروع المعطيات والبيانات المتعلقة بالجامعة.

• تم إعداد المشروع بشكل آلي، فيه اعتماد كبير وتكرار لما جاء في المذكرة المنهجية.

• المشروع جاء شامل وعمومي، وهذا يعتبر نقطة ضعف، كونه لم يأتي محدد بأهداف بدقة، بل حاول أن يكون كمشروع حكومة وليس مؤسسة.

ضعيف جدا من حيث الشكل والإخراج.

نقص للتمثيل البياني للمعطيات في عنصر تقديم الجامعة.

نقص متعلق بتحليل المحيط.

ضعف في صياغة عبارات الرؤية.

نقص في ترجمة الأهداف إلى عمليات

وجود حشو في الجداول الخاصة سياسة المؤسسة في المجالات: التكوين، البحث، الحياة الطلابية، التدويل، بيئة العمل، الأسرة الجامعية والمجتمع، الموارد والحرم الجامعي.

المحور الثاني:

السؤال الثاني: هل وضعت الجامعة اهداف محددة لمخطط عملها؟

ومن الشروط التي يجب ان تتوفر في الأهداف:

1. أن يكون الهدف واقعياً **Realistic** أي يكون نابعاً من إمكانيات وظروف المنظمة والذي نرى كما هو معكوس على مشروع المؤسسة الذي يعتبر واقعيا جدا كما انه يوافق إمكانيات جامعة الشهيد محمد لخضر سواء ماديا او اجتماعيا وغيره

2. أن يكون الهدف قابلاً للتحقيق حيث أنه ليس من المفيد تحديد أهداف مغالي فيها ولا يوجد لدى المنشأة الإمكانيات المطلوبة لتحقيقه أو أن الهدف ليس له أهمية أو لا تقابله فرصة في السوق ومثل ما نرى الشرط الثاني متوافق لما يوجد في مشروع المؤسسة ولذلك ينعكس على التخطيط الجيد ودراسة المسبقة للمشروع وتكمن أهمية مشروع المؤسسة في النجاح الذي حققه على مستوى الدولي وعالمي كما انه حقق مردود كبير.

وضعت الجامعة العديد من الأهداف لمخطط نرى ذلك في الصفحات التالية (16 الى غاية صفحة 31).

لدى مشروع المؤسسة العديد من الميادين ولكل ميدان أهداف خاصة به والتي تتمثل في

أولا: ميدان التكوين.

الهدف الأول العام: جعل عروض التكوين تستند على مقاربات بيداغوجية ملائمة ومبتكرة

الهدف الثاني العام: وضع الجامعة لمعايير دقيقة لتقييم تحصيل مكتسبات الطلبة

الهدف العام الثالث: جودة التكوين في الدكتوراه بتدعيمها علميا باستراتيجيات تعاون وطني ودولي

ثانيا: ميدان البحث العلمي الثاني.

الهدف العام الأول: تحقيق انتاج علمي في المجلات المصنفة في ميدان العلوم الاجتماعية **(A.B)**

الهدف العام الثاني: ترقية النشريات العلمية في الجامعة

الهدف العام الثالث: دعم وتطوير الملكية الفكرية في الجامعة (البراءات الاختراع والمشاريع المبتكرة)

الهدف العام الرابع: تفعيل دور مخابر البحث

ثالثا: ميدان الهياكل القاعدية.

الهدف العام الأول: إيجاد مساحات كافية وفقا لمعايير السارية.

الهدف العام الثاني: توفير مرافق مخصصة للاستراحة والاستضافة.

الهدف العام الثالث: تضع المؤسسة سياسة استقبال ومتابعة ومساعدة لنجاح الطلبة.

الهدف العام الرابع: توفير مرافق مخصصة للأنشطة الرياضية والثقافية.

الهدف العام الخامس: توفير وتهيئة مرافق خاصة بذوي الاحتياجات الخاصة.

رابعا: ميدان العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي

الهدف العام الأول: تقدم المؤسسة عروضا للتكوين تلبي الطلب المحلي

الهدف العام الثاني: البحث العلمي في خدمة المحيط الاجتماعي والاقتصادي

خامسا: ميدان التعاون

الهدف العام الأول: يتعلق الامر بإيجاد الوسائل التي تسمح للمؤسسة بالانفتاح على العالم

الهدف العام الثاني: يتعلق الامر بتحديد أنماط الشراكات والحركية والتي من الممكن انها تعمل على تعزيز الانفتاح على العالم.

الهدف العام الثالث: تعزيز العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي

سادسا: ميدان الحياة داخل الجامعة

الهدف العام الأول: الاستقبال والتوجيه والتكفل بالطلبة والموظفين

الهدف العام الثاني: الأنشطة الثقافية والرياضية

الهدف العام الثالث: ظروف الحياة (الصحة والنظافة والامن)

سابعا: ميدان الحكومة

الهدف العام الأول: تزويد المؤسسة بنظام معلومات موثوق به وفعال

الهدف العام الثاني: تفعيل دور الطلبة والموظفين في الهيئات الإدارية والبيداغوجية

الهدف العام الثالث: تحقيق انخراط كافة الموظفين في توجه الرقمة.

كما ان في مشروع المؤسسة تم ذكر معطيات واليات تنفيذ كل هدف مثال على ذلك:

1-ميدان التكوين:

الهدف العام الأول: جعل عروض التكوين تستند على مقاربات بيداغوجية ملائمة ومبتكرة

الرقم	العمليات	آليات التنفيذ	القائمون على التنفيذ	مدة الإنجاز	آليات المتابعة
01	تبني هيئة التدريس بالجامعة مقاربات بداغوجية مبتكرة	تعميم تنفيذ برنامج المرافقة البيداغوجية على كافة الأساتذة.	- نيابة مديرية الجامعة للدراسات. - خلية المرافقة البداغوجية. - عمداء الكليات.	36 شهر	- تقارير. - شهادات التكوبن.
02	يستعمل الأساتذة تكنولوجيات الإعلام والاتصال	تنفيذ برامج اللجنة الوطنية للتعليم عن بعد، وكذا لجنة الرقمنة، لتمكين الأساتذة من تعلم تكنولوجيا الاعلم والاتصال الاتصال	• نيابة مديرية الجامعة للدراسات. • خلية المرافقة البيداغوجية. • خلية الرقمنة.	24 شهر	- تقارير. - شهادات التكوبن.
03	تشجيع الاندماج في مشاريع شهادات مؤسسات ناشئة و براءات الاختراع	ايام اعلامية و تحسيسية تكوين الطلبة متابعة و مرافقة الطلبة	• الواجهات : الحاضنة – دار المقاولاتية... • الكليات • نيابة مديرية الجامعة للدراسات	سنويا	- تقارير. استبيانات - شهادات التكوبن

3 . ميدان الهياكل القاعدية:

الهدف العام الثاني: توفير مرافق مخصصة للاستراحة والاستضافة

الرقم	المعيار	آليات التنفيذ	القائمون على التنفيذ	مدة الإنجاز	آليات المتابعة
01	– توفير 08 نوادي foyers بمختلف الكليات	تهيئة الاماكن الخاصة بالنوادي توفير المستلزمات وضع اليات لتسييرها	الامانة العامة الكليات لجنة الخدمات الاجتماعية	24 شهر	تقارير استبيانات
02	توفير اماكن للراحة على مستوى ساحات و فضاءات الجامعة	تحديد الاماكن الخاصة انجاز المخططات للتهيئة تهيئة الاماكن : مساحات خضراء – كراسي – اماكن استراحة مغطاة	الامانة العامة الكليات	24 شهر	تقارير استبيانات

المحور الثالث:

السؤال الثالث: هل حددت الجامعة إمكانيات الخاصة بتنفيذ هذا المشروع؟

نعم قامت الجامعة بتنفيذ إمكانيات خاصة لهذا المشروع ومنها ما يلي:

ظروف ومعطيات إعداد مشروع المؤسسة.

تم تقديم المشروع في عجلة استجابة للإدارة المركزية بالوزارة.

عدم الفهم الجيد للفكرة في بدايتها.

ضيق الوقت وعدم وجود خطة منهجية للعمل.

اقتصار عملية التحضير والإعداد على جهد بعض

الإفراد ولم تكن الفكرة نتيجة جهد مشترك .

التعامل مع المشروع يشكل إداريا بحت.

المحور الرابع:

السؤال الأساسي: هل وضعت رزنامة زمانية لتنفيذ هذا المخطط؟

نعم تم وضع رزنامة زمانية تحدد الأهداف التي تم تنفيذها وذلك على مدار خمس سنوات متتالية ونرى ذلك في ملف مشروع المؤسسة في الصفحة 32.

. رزنامة تنفيذ أهداف مشروع المؤسسة 2023- 2027:

يمتدّ مخطط مشروع المؤسسة طوال 05 سنوات وفق الجدول الآتي:

سياسة المؤسسة	الأهداف	مخطط رزنامة تنفيذ الأهداف				
		السنة الأولى	السنة الثانية	السنة الثالثة	السنة الرابعة	السنة الخامسة
التكوين	الهدف 1			X		
	الهدف 2		x			
	الهدف 3			X		
	الهدف 4	X				
البحث العلمي	الهدف 1		x			
	الهدف 2	X				
	الهدف3	X				
الهياكل القاعدية	الهدف1			X		
	الهدف2		x			
	الهدف3			X		

	الهدف 4			X		
الانفتاح (التعاون) الدولي	الهدف1					X
	الهدف2					X
العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي	الهدف 1					x
	الهدف 2					x
	الهدف 3			X		
الحياة الجامعية	الهدف1		X			
	الهدف2		X			
	الهدف3		X			
الحكامة	الهدف1	x				
	الهدف2		x			
	الهدف3		X			

المحور الخامس:

سؤال الأساسي: هل وضعت اليات لمتابعة وتقييم المخطط؟

نعم تم وضع اليات للمتابعة وتقييم وتم تعيين مشرفين ومختصين في متابعة المشروع ونرى ذلك في العنصر السابع في صفحة 33 في ملف مشروع المؤسسة:

-إعداد ومتابعة تنفيذ مشروع المؤسسة:

7-1 -العدّة التقييمية لمشروع المؤسسة:

على مستوى العدّة التقييمية لمشروع مؤسستنا الجامعية لا بد من اتّباع النقاط الآتية:

- توفير محاور التحسين وفقاً لخطة العمل؛
- ضمان متابعة إنجازه؛
- وضع آليات لتنفيذه وتقييمها؛
- تقييم مشروع المؤسسة على المستوى المركزي كل سنة، وعلى مستوى الكليات كل 06 أشهر .

7-2 -إعداد ومتابعة تنفيذ مشروع المؤسسة:

لإعداد ومتابعة تنفيذ مشروع مؤسستنا الجامعية قمنا بإحداث تنظيم عمودي وأفقي، الذي يرتكز على الهيئات التالية والتي تم إنشاؤها :

- لجنة القيادة:

تتكفل بتنظيم وضمان متابعة عملية إعداد مشروع المؤسسة، من حيث:

- التنظيم والإشراف على أشغال مختلف أفواج العمل مع اتخاذ القرارات المناسبة بشأن المبادئ التوجيهية العامة، والمحاور التنموية والقاعدية لمشروع المؤسسة؛

- ضمان السير الحسن للأشغال؛

– المصادقة على الاختيارات والنتائج التي يحققها فريق العمل ما بين الهياكل.

تتكون لجنة القيادة الخاصة بمشروع مؤسستنا من:

- مدير جامعة الوادي؛
- نواب مدير الجامعة، عمداء الكليات ؛
- الأمين العام؛
- مسؤول خلية ضمان الجودة.(AQ)

-فريق المتابعة:

من مهامه:

- ضمان تحقيق وتماسك نظام العمل؛
- تحديد المواضيع الواجب تطويرها؛
- ضمان التنظيم المحكم؛
- التنبؤ بالأهداف والنتائج المتوقعة؛
- تحديد القضايا الحساسة الواجب معالجتها واقتراح مجالات التحسين؛
- استقبال والمصادقة على النتائج الموضوعاتية ونقل الحصائل لفريق القيادة.

يتكون هذا الفريق من:

- رئيس يعينه مدير الجامعة؛
- خلية الجودة
- رؤساء المجالس العلمية للكليات والمعهد؛
- نواب العمداء ونائب مدير المعهد المكلفون بالبحث العلمي؛

• طالب من كل كلية.

• أستاذ باحث عن كل كلية.

• موظفين: تقني– إداري.

– أفواج العمل الموضوعاتية حسب الميادين المصاغة في المشروع :

مهمتهم :

• ضمان المشاركة الفعلية للموظفين ذوي الصلة؛

• معالجة المواضيع المستهدفة؛

• التفكير في كيفيات التنظيم والتسيير المطلوبين؛

• إنتاج مساهمات وإحالتها إلى فريق العمل؛

• إنتاج المادة المكونة للمشروع والمتمثل في صياغة مشروع المؤسسة الجامعية؛

• عرض المشروع على الهيئات المداولة للمؤسسة (مجلس المديرية ثم مجلس الإدارة) للمصادقة.

تكونت هذه الفرق من:

• مسؤولين بيداغوجيين؛

• أساتذة ومهنيين؛

• ممثلين عن الشركاء الاجتماعيين؛

• طلبة.

مناقشة النتائج

بنظر الى الأسئلة المطروحة حول مدى تطبيق جامعة حمه لخضر لاحد مبادئ التسيير الذي هو التخطيط قمنا بمناقشة النتائج وتوصلنا الى:

1- **هل قامت الجامعة بتقييم الواقع (جمع المعطيات):** من اهم الأمور في التخطيط معرفة ودراسة الواقع وذلك لوضع اهداف واقعية واكثر وقابلة للدراسة والنجاح، لاحظنا ان الجامعة وضعت دراسة ورؤية شاملة للواقع .قمنا بالإجابة على ذلك في المحور الأول(ظروف ومعطيات اعداد مشروع المؤسسة ،الملاحظات المسجلة على المشروع الحالي) في بحثنا.

2- هل وضعت الجامعة اهداف محددة لمخطط عملها: من اهم وأول مراحل التخطيط هي تحديد الأهداف وانعكس ذلك في ملف مشروع المؤسسة (من صفحة 16 الى غاية الصفحة 31). نرى انها وضعت عدة اهداف بشكل مفصل ومتوافقة مع شروط الأهداف .كما وضعت لكل هدف جدول تفصيلي تشرح به العمليات واليات تنفيذه وغيره وتم وضع مثال توضيحي على ذلك في محور الثاني .

3-هل حددت الجامعة إمكانيات الخاصة بتنفيذ هذا المشروع: تبين ان الجامعة طبقت خطوات ومراحل التخطيط بشكل دقيق ومتقن فعند دراستها للواقع قامت بتحديد الوقائع ووضع مدى سواء مالية او تكوينية اة غيره وذلك يعد أحد اهم مبادئ التخطيط. كما موضح في إجابة على السؤال في المحور الثالث ومن هذا المنطلق نرى انها حققت خطوة أخرى من خطوات التخطيط بنجاح فائق.

4- هل وضعت رزنامة زمانية لتنفيذ هذا المخطط: تحديد الاطار الزمني والمكاني يعد اهم وانجح المبادئ في التخطيط والتسيير وتم تحديد اطار زمني لمدة 5 سنوات في مشروع المؤسسة الذي يدوم من (2023_2027) وتم التفصيل فيه اكثر من خلال جدول الرزنامة التي توضح الأهداف التي تم تحقيقها من البداية والتي لازالت قيد التحقيق والتي مستمرة الى اخر سنة محددة وبهذا نرى انعكاس الوقت الذي يعتبر بدوره أساس التخطيط كمل انه يحدد حجم المشروع.

5- هل وضعت اليات لمتابعة وتقييم المخطط: تم وضع العديد من اليات لمتابعة هذا المشروع على مدار السنين المقترحة وذلك عبر خبراء ومسؤولين وتم وضع تقييم شامل سواء للتنفيذ وتخطيط وغيره وهنا نرى انعكاس اخر للتخطيط.

وفي اخر المناقشة نرى ان جامعة الشهيد حمه لخضر قائمين على المشروع قاموا باحترام وتنفيذ جميع مبادئ ومراحل التخطيط وذلك بترتيب ودراسة معمقة حول الموضوع ونرى أهمية التخطيط في إنجاح المشاريع مثل مشروع المؤسسة فهو أحد انجح المشاريع على مستوى الجامعي والأكاديمي.

اقتراحات:

ان سؤال الأساسي في بحثنا هو مدى اعتماد جامعة الشهيد حمه لخضر على مبدا التخطيط ومدى انعكاسه في نجاح المشروع ونرى اهم أسباب النجاح هي الدراسة الجيدة له. أن النتيجة المتحصل عليها ليست نهائية وسيكون موضوع مشوقا لدراسة واستكشافه في مذكرة الماستر وذلك عبر بناءً على سرعة تطوره في السنين القادمة.

-تعزيز برامج تدريبية في مجال تكويني

_اشراك مختلف الفاعلين في جامعة شهيد حمه لخضر في تطبيق مخطط مشروع مؤسسة

_نشر الوعي في اوساط الموظفين نظرا لأهمية التخطيط

ولختام هذا الموضوع أقول الحمد لله الذي وفقنا في إنجاز هذا المشروع وتوفيقنا لدارسة أحد انجح المشاريع وأكثرها تشويقا.

الخاتمــة

الخاتمــة:

تعتبر مناهج إدارة وتسيير المشروعات علما قائما بذاته، نظرا لما تكتسيه من أهمية بالغة في الوصول إلى أهداف المشروع، وباعتبارها تشمل جميع الخطط والبرامج العملية التي يؤدي إتباعها إلى تحقيق التوازن والتكامل بين العناصر الثلاثة للمشروع وهي الأجل، التكلفة، والجودة، وبالتالي فقد أصبحت الإدارة الفعالة والتسيير الناجح هما الأساس الذي يبنى عليه أي مشروع مهما كانت طبيعته وأهدافه التي أنشئ من أجلها، ومن بين هذه المشاريع التي تحتاج للتنفيذ الدقيق والمتابعة المستمرة، وهذا ما قامت به جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي كمؤسسة تعليم عال تعمل على الاستفادة من إمكاناتها وما تملك من أهداف وتطلعات وربطها بالخيارات المتاحة لتحقيق نمو متوازن باتجاه تحسين مستواها الأكاديمي ووضعها التنافسي ومن خلال دراستنا لهذا مشروع شهدنا على أنها فعلا حققت العديد من الاهداف و النجاحات التي كانت تسعى إليها و هذا كله بفضل الأساتذة و الهيئات الاستشارية .

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

1. تعريف المقابلة drasah. Com الضامن. منذر. 2007 اساسيات البحث العلمي. عمان. دار المسيرة للنشر وتوزيع و الطباعة
2. جامعة الشهيد حمه لخضر من تقديم ا. د. بوبكر منصور
3. ظروف ومعطيات power point esagov. Www esagovpregect. Eu جامعة الشهيد حمه لخضر. ا. د. بوبكر
4. مبدا التخطيط : موقع طريق التفوق للنجاح kenamaonline. Com
5. مشروع المؤسسة: ملف power point esa gov
6. ملف بي دي اف مشروع مؤسسة المخطط الاستراتجي 2027/2023
7. المنهج: الفصل الاول من كتاب "البحث النوعي" تصميم وتقييم المنهج الاستكشافي لجون وكريسوبل وجانسون جوناس

مواقع الانترنت

Www.esa govproject. Com