

## أهمية التسيير الاستراتيجي في تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسات التي لا تهدف للربح. مؤسسات التعليم العالي

أ.د. عامر عامر أحمد\*

أ. أحسن جميلة\*\*

### Résumé :

La gestion stratégique joue un rôle essentiel et distinct pour aider différentes fonctions et la composition de l'être humain pour survivre et rivaliser dans un environnement très complexe et le changement, à travers le processus d'outils intégrés et des méthodes, normes et technologies, dominé par une culture du désir excellence pour satisfaire tous les employés et les clients, et afin de parvenir à des objectifs à court et à long terme en fonction de la qualité;

Dans l'enseignement est la qualité globale de la notion de concepts modernes de gestion, en particulier pour l'enseignement universitaire à élever le niveau de performance et de le garder. Dans la pièce confirme Daniel Seymour que les collèges et les universités doivent croyons fermement en confiance et les implications de la qualité des résultats.

Évident rôle stratégique du TQM dans la direction de travail universitaire, et voici venu le présent document pour résoudre le problème suivant: Quelle est l'importance des exigences stratégiques et de gestion pour atteindre une qualité globale de l'enseignement supérieur?

### مستخلص:

يعد التسيير الاستراتيجي أحد المداخل الإدارية المعاصرة التي تلعب دورا حيويا ومتميزا في مساعدة المنظمات على اختلاف مهامها وتركيبها البشري على البقاء والمنافسة في بيئة شديدة التعقيد والتغيير، من خلال عملية متكاملة الأدوات والوسائل والمعايير والتقنيات، يسودها ثقافة التميز رغبة في إرضاء جميع العاملين والمتعاملين، وسعيا لتحقيق الأهداف على المستوى قصير وطويل الأجل وفق جودة عالية؛ إذ يؤكد كارل وأول 1997 carrell et al أنه أصبح على المنظمات على اختلاف نشاطها أن تواجه التغير البيئي وتواكبه من خلال تبني نموذج إدارة الجودة الشاملة، لأنه الأداة الفعالة لإدارة وتوجيه التغيير التنظيمي.

وفي التعليم يعتبر مفهوم الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة خاصة بالنسبة للتعليم الجامعي لرفع مستوى الأداء والحفاظ عليه. وفي ذلك يؤكد دانيال سيمور Daniel Seymour أن الكليات والجامعات يجب أن تؤمن وتثق بقوة بالنتائج التي تترتب على الجودة.

يتضح جليا الدور الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في قيادة العمل الجامعي، ومن هنا جاءت هذه الورقة البحثية لمعالجة الإشكالية التالية: ما هي أهمية ومتطلبات التسيير الاستراتيجي في تحقيق الجودة الشاملة في التعليم العالي؟

### مقدمة:

\* أستاذ التعليم العالي، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم - الجزائر.  
\*\* أستاذة مساعدة قسم أ، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم - الجزائر.

تزايد الاهتمام العالمي في العقدین الأخيرین من القرن العشرين بجودة التربية، نظراً للشكوى العالمية من انخفاض مستويات الجودة في التعليم، الذي يتضح من خلال انخفاض مستوى المنتج التعليمي وانخفاض الاتصال الجيد بين المؤسسات التعليمية وبين المجتمع. لذلك وضع استراتيجيه محكمة لتطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية وبالأخص الجامعات أصبح من أهم المعايير للمنافسة من أجل تكوين القوى البشرية لجميع مجالات العمل والإنتاج وإجراء البحوث والدراسات وتطبيق التكنولوجيا لخدمة المجتمع وتنميتها<sup>1</sup>.

## 1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

ظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة بعد الأزمة التي حدثت في الاقتصاد الياباني بعد الحرب العالمية الثانية، مما اضطر زعماء الصناعة اليابانية إلى إحداث الجودة بمساعدة العالم الأمريكي ديمينج Deeming وعندما سئل ديمينج عن سبب نجاح إدارة الجودة الشاملة في اليابان بدرجة أكبر من الولايات المتحدة قال: إن الفرق هو في تنفيذ هذه الأخيرة وتجسيدها<sup>2</sup>.

يقصد بالجودة التعليمية القدرة على تحقيق الامتياز والإتقان في أداء المنظومة، بما يمكنه من مسايرة العصر ومواجهة تحدياته ومساعدة المؤسسات التعليمية على الاستجابة السريعة للمتغيرات العالمية والمجتمعية والتحديات المطلوبة للتميز<sup>3</sup>.

ومع الاختلاف في تحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم، هناك العديد من التعاريف التي قدمت لها:

• حسب نموذج Deeming ديمينج Plan-Do-Check-Act : تعني الجودة الشاملة في مجال التعليم أنها عملية تطبيق مجموعة من المعايير والمواصفات التعليمية والتربوية اللازمة لرفع مستوى المنتج التعليمي بواسطة كل فرد من العاملين بالمؤسسة التعليمية وفي جميع جوانب العمل التعليمي والتربوي بالمؤسسة<sup>4</sup>.

• يعرفها دلجارد Dahlgaard بأنها عملية تنظيمية إدارية تعتمد أساليب التخطيط طويل الأجل في تصميم وتطبيق برامج التحسين المستمر والدائم التي تقود المنظمة إلى تحقيق

1- سوسن شاكر مجيد ومحمد عواد الزيادات، الجودة في التعليم دراسات تطبيقية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2007، ص: 71.

2- أشرف السعيد أحمد محمد، الجودة الشاملة والمؤشرات في التعليم الجامعي، دار الجامعة الجديدة، جامعة المنصورة، 2007، ص-ص: 109-111.

3- المرجع السابق، ص: 112

4- سوسن شاكر مجيد ومحمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص: 116.

رؤيتها بشكل تدريجي. إنها ثقافة مؤسسية تتميز بالإشباع المتزايد للعملاء من خلال التحسين المستمر الذي يشارك فيه جميع العاملين في المنظمة<sup>5</sup>.

• وبنوع من التفصيل أشار "هينج" Huang cheng أن إدارة الجودة الشاملة يمكن لها أن تحسن المفاهيم المختلفة لجودة التعليم والتي تتمثل في: تحسين أداء الأساتذة، وتحسين أداء الطلاب، وتطوير البرامج والخطط التعليمية، وتحسين الروابط بين المجتمعات التعليمية، وفي تطوير الهيئة العاملة وأدائها، وفي تحسين التقويم التربوي، وتطوير ميادين تربوية أخرى<sup>6</sup>

- وبنظرة شاملة لمنظومة التعليم العالي ترى اليونسكو أن جودة التعليم العالي ترتبط بجودة عناصر النظام وهي:<sup>7</sup>

- جودة مستوى العاملين: بمعنى جودة الرأسمال البشري من إداريين وأساتذة، والتي تفترض تحديد خصائص الكفاءات المطلوبة قبل وضع سياسة الاختيار، والاهتمام بدوافع العاملين وبالتدريب التربوي، ونظام للحوافز، والتغلب على الاختلال القائم بين أنشطة التدريس وأنشطة البحث.

- جودة مستوى البرامج: والتي ترتبط بجودة الأهداف وجودة الأساليب التعليمية.

- جودة مستوى الطلاب: حيث يعد الطلاب المادة الأولية للتعليم العالي وبالتالي شرطا ضروريا لجودته.

- جودة مستوى البنى الأساسية والبيئة الداخلية والخارجية: إذ تفترض جودة التدريس والبحث توافر بنية أساسية مادية كافية تتلاءم مع الاحتياجات، وصيانة هذه البنية وإدارتها على الوجه الأمثل، وضمان جودة المناخ التنظيمي.

## 2 - مفهوم وأهمية التسيير الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي:

### 2-1- مفهوم الإستراتيجية:

يعدّ مفهوم الاستراتيجية قديما في الفكر البشري ففي الحضارة اليونانية القديمة اشتقت من كلمة "استراتيجيا" strategia التي تعني علم الجنرال Strategoes<sup>8</sup>، التي تقسم إلى

<sup>5</sup> - Carolyn Campbell and Christina Rozsnyai , **Quality Assurance and the Development of Course Programmes** .Paris: UNESCO-CEPES, Regional University Network on Governance and Management of Higher Education in South East Europe, 2002, p19.

<sup>6</sup> - لمياء محمد أحمد وسعيد إسماعيل علي، نظم الجودة ومتطلبات تسويق الخدمات التعليمية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص: 04.

<sup>7</sup> - المرجع السابق، ص: 05.

<sup>8</sup> - أحمد القطامين، "الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)"، دار مجد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2002، ص: 15.

شطرين: Stratos يعني الجيش و Agos يعني أقود أي معناها العام أقود الجيش<sup>9</sup>، وفي هذا الإطار يعرفها قاموس ويبستر Weebster بأنها: "علم تخطيط وتوجيه العمليات"<sup>10</sup>. فحسب القاموس تعرف الاستراتيجية بـفن التدريب الحربي<sup>11</sup>.

أول الكتاب الذين حاولوا ربط الإستراتيجية بمجال التسيير هما نورمان J.Von Naurman ومورجنستر D.Morgenstre في نظرية المباريات. أكدوا على أن تحقيق الهدف المخطط يعتمد أساساً على إستراتيجية تتلاءم مع حجم الموارد. ثم تلاقت الأعمال لتحديد مفهوم إداري دقيق للإستراتيجية<sup>12</sup>، فحسب:

- شوندرل Chandler (1962): "الإستراتيجية هي تحديد الأهداف والغايات طويلة الأجل للمؤسسة، اختيار وسائل العمل وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيقها"<sup>13</sup>.

- أونسوف Ansoff (1965): "الإستراتيجية هي قيادة التعديلات الخاصة بعلاقة نظام المؤسسة ببيئتها وأيضاً التعديلات الخاصة بحدود هذا النظام"<sup>14</sup>.

- جوهنسون Johenson وأول al (2002): "إستراتيجية المؤسسة هي مخطط للتنظيم وطريقة لخلق القيمة في مختلف أنشطته"<sup>15</sup>.

- فيما يخص مينتزرغ Mintzberg (1987) سعى لصياغة مفهوماً للإستراتيجية يتضمن آراء مجموعة كبيرة من الباحثين، فتوصل إلى ما يعرف بـ"Five P.S for strategy": الإستراتيجية هي خطة plan موضوعة لتحديد سياسات وسبل التصرف، حيلة ploy لمناورة المنافسين، نموذجاً متناسقاً pattern للوصول إلى وضع مستقر في البيئة position. وكذلك منظور فكري perspective يعطي صورة واضحة للأشياء"<sup>16</sup>.

<sup>9</sup> نحاسية رتيبة، "أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة (حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية)"، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2003/2002، ص: 38.

<sup>10</sup> زكريا مطلق الدوري، "الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم وعمليات وحالات دراسية)"، دار اليازوري العلمية، عمان-الأردن، 2005، ص: 24.

<sup>11</sup> إبراهيم عبد الهادي المليجي، "إستراتيجيات وعمليات الإدارة"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2002، ص: 194.

<sup>12</sup> رضا صاحب أبو حمد آل علي وسان كاظم الموسوي، "وظائف الإدارة المعاصرة (نظرة بانورامية عامة)"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2001، ص: 93.

<sup>13</sup> -P. CHARPENTIER " Organisation et gestion de l'entreprise ", éd NATHAN, p : 58.

<sup>14</sup> -FR. Wikipedia.org/wiki/stratégie\_d'entreprise

<sup>15</sup> - Frédéric FRERY, " Propositions pour une axiomatique de la stratégie ", 13ème conférence de L'AIMS, Normandie, 2, 3 et 4 juin 2004, p : 02.

<sup>16</sup> عبد العزيز صالح بن حبتور، "الإدارة الاستراتيجية (إدارة جديدة في عالم متغير)"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص: 29.

- أما بورتير Porter أحد رواد الاستراتيجيات التنافسية فيعرفها بأنها: "البحث عن ميزة تنافسية، بخلق الموازنة بين أنشطة المؤسسة، والتكيف مع البيئة"<sup>17</sup>.

## 2-2- مفهوم التسيير الاستراتيجي:

الفرق بين التسيير الاستراتيجي وأن يكون للمؤسسة إستراتيجية كالفرق بين النجاح والفشل، فالتسيير الاستراتيجي يعتبر توجهاً حديثاً في تطبيق المدخل الاستراتيجي في تسيير المؤسسة ككل، فهو طريقة في التفكير ومنهجية في صنع القرارات الاستراتيجية<sup>18</sup> يضع المؤسسة في حالة تحقيق أهدافها.

أورد الكتاب والباحثون عدة تعاريف للتسيير الإستراتيجي من بينها:<sup>19</sup>

- عرفها هيجنق HIGGINGS 1983 بأنها العملية التي تهدف إلى تحقيق رسالة المنظمة من خلال إدارة العلاقة بينها وبين البيئة التي تعمل فيها؛

- أما بيرس وروبينسن PEARCE et ROBINSON 2005 يعرفها على أنها مجموعة من القرارات والنشاطات التي تتصل بصياغة وتنفيذ الاستراتيجية اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، وأن هذه العملية تتضمن تخطيط وتوجيه وتنظيم ورقابة القرارات والنشاطات ذات الصلة باستراتيجية المنظمة؛

- كما يعرفها ديس وأول DESS et AL 2005 على أنها مجموع القرارات والنشاطات التي تمارسها المنظمة لخلق الميزة التنافسية والمحافظة عليها.

## 2-3 مفهوم التخطيط الاستراتيجي:<sup>20</sup>

التخطيط الاستراتيجي هو " عملية تحديد توجه مستقبل المؤسسة بناء على نتائج التفكير الاستراتيجي".

ويعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه " عملية اتخاذ قرارات ووضع أهداف واستراتيجيات وبرامج زمنية مستقبلية وتنفيذها ومتابعتها.

<sup>17</sup>- فلاح حسن الحسيني، "الإدارة الاستراتيجية"، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2000، ص: 17.

<sup>18</sup>- بشير العلق وأخرون، "استراتيجيات التسويق"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص: 11.

<sup>19</sup>- صالح عبد الرضا رشيد وإحسان دهش جلاب، الإدارة الاستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2007، ص: 64-65.

<sup>20</sup>- إياد علي يحيى الدجني، واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في أصول التربية، إدارة تربوية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006، ص: 31.

ويعرف كذلك بأنه الأسلوب العلمي الذي تلجأ إليه الإدارة في رصد وتوظيف الموارد المتاحة

وإدارتها وصولاً إلى الأهداف المنشودة.

وهناك من يعرفه بأنه " اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد رسالة المنظمة وتكوين سياسات وتحديد أهداف المنظمة، والذي يحدد أسلوبها وشخصيتها ويميزها عن غيرها.

وهذا يعني أن التخطيط الاستراتيجي هو أحد مراحل التسيير الاستراتيجي، والتسيير الاستراتيجي هي ثمرة تطور للتخطيط الاستراتيجي، وهذا الرأي يؤيد ما ذهب إليه بعض الكتاب من أن التخطيط الاستراتيجي عنصر مهم من عناصر التسيير الاستراتيجي لكنه ليس التسيير الاستراتيجي بعينه، وذلك لأن عملية التسيير الاستراتيجي تعني أيضاً إدارة التغيير التنظيمي وإدارة الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد والبيئة أيضاً.

يشتمل مجال التخطيط الاستراتيجي على العناصر التالية:<sup>21</sup> تحديد رؤية ورسالة الجامعة ؛

● تحديد الغايات والأهداف المستقبلية التي تسعى الجامعة تحقيقها؛

● تحليل المتغيرات البيئية الخارجية التي تحيط بالجامعة، مما يساعد في تحديد الفرص المتاحة لها والتهديدات التي تواجهها؛

● تحديد وتحليل المتغيرات البيئية الداخلية للجامعة، بما يساعد على معرفة نقاط قوتها وتفوقها ونقاط ضعفها؛

● دراسة البدائل الإستراتيجية المتاحة أمام الجامعة، واختيار الإستراتيجية الملائمة والمناسبة لتحقيق غاياتها وأهدافها.

#### 4-2- متطلبات تطبيق التسيير الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي

عملية التسيير الاستراتيجي هي بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمة ونظرتها المستقبلية، وتطبيق التسيير الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي يتطلب:<sup>22</sup>

<sup>21</sup> - نبيل محمد مرسي، "الإدارة الاستراتيجية (تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس)"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص:53.

<sup>22</sup> - إيمان صالح عبد الفتاح وأحرون، التخطيط الاستراتيجي لتطوير أداء المؤسسات التنظيم والادارة- الارتقاء بالكفاءات القيادية، دار الكتب والوثائق العلمية، مصر، 2008، ص:156.

● ضرورة تحديد رسالة الجامعة، التي تعبر عن النتائج الكبرى التي تسعى تحقيقها وتمثل مبرر وجودها؛

● ضرورة وضع رؤية مستقبلية للجامعة وتصورات الإدارة عن موقعها المستقبلي ومركزها التنافسي وطبيعة الخدمات التي تقدمها وتتميز بها؛

● ضرورة تحديد الجامعة أهدافها الإستراتيجية وتحديد الموارد اللازمة لتحقيقها؛

● إعداد الخطط الإستراتيجية ومتابعتها وقياس عوائدها؛

● منظومة متكاملة من السياسات التي تنظم عمل الجامعة وترشد القائمين بمسؤوليات الأداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرار؛

● هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية للجامعة؛

## 2-5- أهمية تطبيق التسيير الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي:

تتجلى أهمية عملية التسيير الاستراتيجي في استجابتها للتحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي في الوقت الحاضر، باتخاذها قرارات إستراتيجية مستقبلية من خلال:<sup>23</sup>

● تنمية القدرة على التفكير الاستراتيجي لمدراء الجامعات وجعلهم أكثر وعيا واستجابة بالمتغيرات؛

● تحديد الخصائص المميزة للجامعة عن غيرها من الجامعات؛

● تمنح للجامعة القدرة على اكتساب ميزة تنافسية مستمرة؛

● تمكين الجامعة من التخصيص المسبق للموارد المتاحة لتنفيذ الإستراتيجية المناسبة؛

● تساعد على إظهار وتوضيح الفرص المستقبلية والتهديدات والمخاطر، مما يخلق درجة عالية من التنسيق بين الجامعة والبيئة التي تعمل بها؛

● تزود الجامعة بنظام كلي لعملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية؛

## 2-6- أهمية المدير الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي في اتخاذ القرارات الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي:

يركز التسيير الاستراتيجي على عملية صنع قرارات إستراتيجية للجامعة ككل. بحيث تتميز هذه القرارات عن القرارات التشغيلية بعدة خصائص منها أنها طويلة المدى، نادرة

<sup>23</sup> زيد منير عبوي، الإدارة الإستراتيجية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص:46.

ولا تتكرر، ليست تفصيلية، قليلة العدد وشاملة، تتخذ بمشاركة عدة خبرات في ظل معلومات غير مؤكدة<sup>24</sup>

والمدير الاستراتيجي هو المسئول عن التسيير الاستراتيجي وعن اتخاذ القرارات الإستراتيجية في الجامعة ويتولى القيام به وفق مفاهيم وأسس العمل الجماعي؛ مما يتطلب منه امتلاك تفكيراً استراتيجياً يقوم على الابتكار وتقديم الأفكار الجديدة التي لا يمكن تقليدها إلا بصعوبة أو بتكلفة عالية من قبل المنافسين.<sup>25</sup>

فالتفكير الاستراتيجي هو أسلوب لصنع إستراتيجية تساعد على إعادة خلق المستقبل وخلق فضاء تنافسي جديد من خلال القدرة على توجيه العقل لملاحظة ومتابعة كل المتغيرات لتقادي المخاطر واغتنام الفرص والقدرة على إحداث المفاجآت دائماً، والبحث عن طرق بديلة والسرعة والتميز<sup>26</sup>. يكون التفكير الاستراتيجي مفيداً فقط عندما يدعم ويقود إلى التسيير الاستراتيجي، يختص بطرح السؤال التالي: هل نفع الشيء الصحيح؟ أما التسيير الاستراتيجي فهو تطبيق التفكير الاستراتيجي في قيادة الجامعة.<sup>27</sup>

تتمثل أهم خصائص الأفراد ذوي التفكير الاستراتيجي في:<sup>28</sup>

- القدرة على بناء الغايات والأهداف؛
- أن يتصف بحسن البصيرة والدقة في وزن الأمور؛
- الاستشعار البيئي من خلال دراسة وتحليل ما توفره من فرص وما ينتج عنها من مخاطر؛
- اكتساب مهارة تجميع البيانات وتحليلها وتفسيرها لاستخلاص النتائج واتخاذ القرارات الإستراتيجية؛
- اكتساب مهارة الاختيار الاستراتيجي؛
- اكتساب مهارة التخصيص المسبق للموارد والإمكانيات المتاحة للجامعة واللازمة لتنفيذ الخيار الاستراتيجي؛
- التجاوب الاجتماعي بين الجامعة وبيئتها المحيطة؛
- أن يكون مواكبا لعولمة الفكر الإداري؛
- القدرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

<sup>24</sup> - مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص: 63.

<sup>25</sup> - المرجع السابق نفسه، ص: 58.

<sup>26</sup> - إيمان صالح عبد الفتاح وآخرون، المرجع السابق نفسه، ص: 159.

<sup>27</sup> - المرجع السابق نفسه، ص: 142.

<sup>28</sup> - زيد منير عبوي، المرجع السابق نفسه، ص-ص: 62-64.

### 3- أهمية خطوات عملية التسيير الإستراتيجي في تحقيق جودة التعليم العالي:

رغم اختلاف النماذج المقدمة لمنهاج عملية التسيير الاستراتيجي التي تتلخص مراحلها عموما في صياغة الإستراتيجية، تنفيذها وتقييمها؛ إلا أن هذه المراحل في جملتها تشكل عملية مستمرة، تتميز بمجموعة من الخصائص أهمها: لا يمكن البدء في مرحلة إلا بعد الانتهاء من المرحلة السابقة، فوجود كل مرحلة يتوقف على وجود المرحلة السابقة لها وأي تغيير في أي منها يؤثر على المراحل الأخرى، إضافة إلى ضرورة التدفق المستمر للمعلومات. وفيما يلي عرض لأهم مراحل عملية التسيير الاستراتيجي في الجامعة.

#### 3-1- تحديد رسالة، رؤية ومهمة الجامعة:

يرتبط وجود أي جامعة برسالة معينة تسعى إلى تحقيقها، تتمثل هذه الأخيرة في عبارة أو جملة تحدد مجال نشاط المؤسسة<sup>29</sup>. تعرف بأنها: "تلك الخصائص الفريدة في المؤسسة، التي تميزها عن غيرها<sup>30</sup>. وتعني كذلك: "صياغة لفظية تعكس التوجه أو التوجهات الأساسية للمؤسسة، سواء أكانت مكتوبة أو ضمنية"<sup>31</sup>. عادة ما تبدأ الجامعة برسالة محددة وواضحة لكن نتيجة للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، يكون من الضروري إدخال عليها بعض التعديلات اللازمة وبشكل مستمر.

وهناك من يفرق بين الرؤية والرسالة. ففي حين أن هذه الأخيرة تصف الوضع الحالي للجامعة، تصف الرؤية الوضع المستقبلي الذي تريد هذه الأخيرة بلوغها، وتعرف بأنها: "المسار المستقبلي للجامعة، الذي يحدد الوجهة التي ترغب الوصول إليها، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط إلى تنميتها"<sup>32</sup>. وحتى تكون رسالة الجامعة ناجحة وفعالة، لا بد أن تكون مختصرة بحدود 100 كلمة، تحدد بوضوح ميدان العمل الأساسي للجامعة والمبررات الأساسية لوجودها، توضح لمن ولماذا تنتج، وتحدد بوضوح كيف سيتم إشباع حاجات العملاء<sup>33</sup> وطبيعة القوة الدافعة. وعموما توجد أربعة مراحل أساسية تعكس المراحل التطورية لرسالة المؤسسة هي: مرحلة عدم وجود رسالة واضحة، مرحلة وجود رسالة تتصف بالعمومية، مرحلة وجود رسالة محددة ومرحلة وجود أولويات للرسالات المختلفة<sup>34</sup>. وقد تختلف رسائل الجامعات في أشكالها ومحتوياتها ودقتها، لكن الباحثين في التسيير الاستراتيجي يرون أنها كلها تتضمن تسعة عناصر:

#### ● العملاء: من هم عملاء- طلاب- الجامعة؟

<sup>29</sup> - فلاح حسن الحسيني، المرجع السابق نفسه، ص: 54.

<sup>30</sup> - المرجع السابق نفسه، ص: 54.

<sup>31</sup> - جمال الدين محمد المرسي وآخرون، المرجع السابق نفسه، 2002، ص: 87.

<sup>32</sup> - مؤيد سعيد السالم، المرجع السابق نفسه، ص: 73.

<sup>33</sup> - عبد العزيز صالح بن حبتور، المرجع السابق نفسه، ص: 105.

<sup>34</sup> - مؤيد سعيد السالم، المرجع السابق نفسه، ص: 75.

- المنتجات: ما هي الخدمات الأساسية التي تقدمها الجامعة؟
- الأسواق: أين تتنافس الجامعة على خدماتها؟
- التكنولوجيا: ما هي أسس التكنولوجيا التي تعتمد عليها الجامعة؟
- الاهتمام بالبقاء /النمو/الربحية: ما هي التزامات الجامعة لتحقيق الأهداف؟
- الفلسفة: ما هي قيم ومعتقدات الجامعة وأولويات فكرها واهتمامها؟
- المفهوم الذاتي: ما هي أبرز نواحي قوة الجامعة ومزاياها التنافسية؟
- الاهتمام بالصورة العامة: ما هي انطباعات الجمهور عن الجامعة؟
- الاهتمام بالعاملين: ما هي اتجاهات الجامعة نحو العاملين به؟

أما مفهوم المهمة فهو يمثل مجموع الموارد والكفاءات والمهارات الضرورية لممارسة وتطبيق الرسالة. تتطور من خلال التدريب التنظيمي، الابتكار والتجديد التكنولوجي<sup>35</sup>. يتطلب تعيينها القيام بجدد للعوامل الأساسية للنجاح أو الكفاءات القاعدية أو ما يسمى بقلب الكفاءات.

### 3-2- تحديد الغايات والأهداف الإستراتيجية للجامعة:

اتفق الباحثون على أن الأهداف تتبع من الرسالة، رغم التداخل الموجود بينهما. مما يتطلب من عملية التسيير الاستراتيجية الفعالة التركيز على قراءة نص الرسالة لمعرفة قوتها وضعفها وفهمها الواضح في بناء الأهداف. تتمثل الأهداف في النتائج التي تسعى الجامعة إلى تحقيقها عبر الأنشطة والمهام والأعمال التي تؤديها. يميز الباحثون بينها وبين الغاية، التي تشير إلى النتائج النهائية للجامعة والتي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها، إذ أن غرض الجامعة هو ما وجدت من أجله<sup>36</sup> وعادة ما تستند الغايات إلى رسالة الجامعة وصورتها المميزة، وترتبط ارتباطاً وثيقاً بالإستراتيجية<sup>37</sup>. ومن الممكن القول أنه بدون أهداف لا يمكن أن توجد إدارة ولا يمكن توقع تحقيق نتائج عملية محددة بصورة فعالة وكفاءة. لذلك ظهر مفهوم الإدارة بالأهداف الذي بدأ أول الأمر كأسلوب إداري لتحقيق أفضل إنجاز تنظيمي ممكن، وأصبح اليوم بمثابة مدخل منهجي لعمليات التخطيط الإستراتيجي والتسيير الإستراتيجي<sup>38</sup>.

<sup>35</sup> -ARMAND Dayon et autres "Manuel de gestion", Ellipses édition Marketing S.A, 2eme édition, 2004, p: 136.

<sup>36</sup> - زكريا مطلق الدوري، المرجع السابق نفسه، ص: 58.

<sup>37</sup> - مصطفى محمود أبو بكر، "المرجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص: 322.

<sup>38</sup> - عبد العزيز صالح بن حبتور، المرجع السابق نفسه، ص: 105.

وقد سلط الضوء على التداخل الموجود بين الأهداف والإستراتيجية لطبيعة العلاقة السببية الموجودة بينهما. فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة ودقيقة، تستطيع الإدارة العليا وضع استراتيجياتها اللازمة لتحقيق تلك الأهداف ورسالة الجامعة. كما يفصل الكثير من الباحثين بين المفهومين باعتبار الإستراتيجية وليدة الأهداف التي لا يمكن اعتبارها حقائق ثابتة. فهي تتغير بتغير الظروف البيئية أو حدوث تعديل في الرسالة. وتوجد عدة أنواع من الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها:

- أهداف إستراتيجية طويلة الأجل: كتدعيم سمعة الجامعة، زيادة حصتها السوقية، تطوير مقرها الرئيسي وهيكلها التنظيمي،... الخ.

- أهداف إستراتيجية متوسطة الأجل: توضح ما سيتم القيام به خلال سنوات الخطة لتحقيق الأهداف طويلة الأجل، كزيادة نسبة أعمال الجامعة في مجال المنتجات والخدمات بنسبة 30% إلى 70%. في نهاية فترة الخطة بمعدل 10% سنويا خلال سنوات الخطة.

- أهداف إستراتيجية قصيرة الأجل: تقدم إجابات محددة وواضحة لعدة أسئلة منها: ماذا يمكن القيام به؟ ومتى يمكن أن نتحرك؟

### 3-3- التحليل الاستراتيجي:

الذي يحدد الموقع الحالي للجامعة في بيئتها. بتحليل البيئة الخارجية لتحديد العوامل الأساسية للنجاح التي هي مصادر فرص وتهديدات الجامعة حسب المنافسة. وتحليل البيئة الداخلية بتحليل التنظيم الذي يساعد على تحديد إمكانيات الجامعة كمصادر لقياس نقاط قوتها وضعفها. وهي عوامل إستراتيجية مترابطة تركز عليها المراحل اللاحقة لعملية التسيير الاستراتيجي.

**3-3-1- البيئة الخارجية:** تتمثل في المتغيرات التي تنشأ وتتغير خارج الجامعة بعيدا عن سيطرت إدارتها. تقسم عناصرها إلى مجموعتين:

• **متغيرات البيئة الخارجية العامة:** تتأثر بها جميع المؤسسات الجامعية، وبالرغم من تسميتها بالعوامل غير المباشرة، إلا أن نجاح هذه الأخيرة يتوقف عليها. تتمثل في مجموعة عناصر يتطلب من الجامعة تحليلها منها: المتغيرات الاجتماعية والحضارية، الاقتصادية، التكنولوجية، السياسية والقانونية والمتغيرات الدولية.

• **متغيرات البيئة الخارجية الخاصة:** تتمثل في مجموعة العوامل أو القوى الخارجية التي ترتبط مباشرة بطبيعة عمل الجامعة، يمكن التأثير فيها نسبيا تتمثل في: المتعاملين، المودعين، طالبي التمويل، الجامعات الأخرى،... إلخ

**3-3-2- البيئة الداخلية:** هي مجموع العوامل الداخلية التي ترتبط ارتباطا مباشرا بنشاطات الأداء داخل الجامعة لذلك تسمى بالمجموعة التنظيمية حسب Miles. تتضمن الهيكل

التنظيمي للجامعة، الموارد البشرية، الموارد المتاحة للجامعة، هيكل التوظيف والاستخدامات، التسويق والرقابة.

### 3-4- صياغة الإستراتيجية:

التي تحدد الموقع الذي ترغب فيه الجامعة مستقبلا حسب البيئة وإمكانيات الجامعة، بالتوفيق بين فرص وتهديدات البيئة ونقاط القوة والضعف. ومتابعتها باستمرار للحفاظ على توقعها. يوجد أمام الجامعة عدة بدائل إستراتيجية أهمها:

استراتيجيات الاستقرار، استراتيجيات النمو/التوسع، استراتيجيات الانكماش، استراتيجيات تشكيلية (مختلطة أو مركبة)

### 3-5- تنفيذ الإستراتيجية:

تعتبر مرحلة التطبيق/التنفيذ الاستراتيجي، المرحلة الأساسية في عملية التسيير الاستراتيجي، تعرف بأنها العملية التي يتم فيها ترجمة الإستراتيجية المصاغة إلى إجراءات عمل في إطار نظم التخطيط، تخصيص الموارد المادية والبشرية، نظم الأفراد والحوافز، التركيب التنظيمي، نظم المعلومات الإدارية ونظم تقييم الأداء الاستراتيجي. ويشير دافيد David أنه رغم كون عمليات التنفيذ الاستراتيجي، تأتي بعد صياغة الإستراتيجية، إلا أن النجاح في صياغة الإستراتيجية لا يضمن بالضرورة النجاح في تطبيقها، إذ أن مستوى الأداء الحقيقي للجامعة يرتبط بقدرتها على التنفيذ الفعال للمتطلبات الإدارية والتنظيمية الخاصة بأحد البدائل الإستراتيجية التي تم اختيارها وتحقيق الانسجام مع إمكانات الجامعة الداخلية وبيئتها الخارجية. ومن هذا المنطلق قامت شركة ماكينزي McKinsey للاستشارات بإعداد رسم شبكي للأنشطة التنظيمية التي يجب تحقيق التكامل بينها لتحقيق الأهداف المحددة، المتمثلة في<sup>39</sup>: الإستراتيجية، الهيكل، الأنظمة، الموظفون، القيم المشتركة، المهارات، الأسلوب أو إيقاع العمل.. الخ.

ويتم تطبيق الإستراتيجية من خلال وضع الإطار العملي المتمثل بالخطط التنفيذية والتي تشمل ما يلي:<sup>40</sup>

**3-5-1- الأهداف قصيرة الأجل:** وتعرف الأهداف قصيرة الأجل بأنها " عبارة عن نتائج مطلوب التوصل إليها في فترة تقل عادة عن سنة، وتسهم في تحقيق الأهداف طويلة المدى.

**3-5-2- وضع البرامج التنفيذية:** تعتبر البرامج خطط تنفيذية يتم تصميمها متضمنة مجموعة من الأنشطة لتحقيق هدف معين، وينتهي البرنامج بمجرد تحقيق هذا الهدف، فالبرنامج خطة مؤقتة تستخدم لمرة واحدة.

<sup>39</sup> - نبيل محمد المرسي، مرجع سابق نفسه، 2006، ص ص: 363-365.

<sup>40</sup> - إياد علي يحيى الدجني، مرجع سابق نفسه، ص - ص: 65-67.

**3-5-3- الموازنات المالية:** الموازنة هي خطة مالية تغطي فترة زمنية محددة، وهي توضح الكيفية التي يتم الحصول بموجبها على الأموال المطلوبة وكيفية توزيعها على الاستخدامات المختلفة.

### 3-6- تقييم ورعاية الإستراتيجية:

تعدّ الرقابة الإستراتيجية جزءاً مهماً لعملية التسيير الاستراتيجي. تعرّف بأنها: "نظام يساعد الإداريين على قيامهم بتقييم مدى التقدم الذي تحقّقه الجامعة في تحقيق أهدافها، وفي تحديد بعض مجالات التنفيذ التي تحتاج إلى عناية واهتمام"<sup>41</sup>. وهي تعتبر آخر الوظائف في نموذج التسيير الاستراتيجي، إلا أنها عملياً تبدأ مع بداية مرحلة التنفيذ، وتهدف إلى متابعة نشاطين:<sup>42</sup>

- تقييم أداء المؤسسة فيما يتعلق بفعالية التنفيذ. أي التأكد من إنجاز الأهداف حسبما خطّ لها. وقد يؤخذ مستوى معين من التسامح في الانحرافات يعادل 5 %.

- اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة عدم تساوي الأهداف مع النتائج. مع الأخذ بعين الاعتبار مستوى التسامح مع الأخطاء. وتبدأ عملية التغذية العكسية كعملية لاتخاذ الإجراءات التصحيحية، بالعودة إلى مرحلتها التنفيذية والصياغة. والبحث عن مصادر الخطأ.

ويعدّ التدقيق/المراجعة الإستراتيجية أحد أهم أساليب تشخيص المشاكل والعوائق التي تواجه تنفيذ الجامعة لإستراتيجيتها<sup>43</sup>. وقد أشار إليه ساموال Samuael إلى أنه "فحص وتقييم عمليات المؤسسة المتأثرة بعملية التسيير الاستراتيجي"<sup>44</sup>. ويمكن أن يكون هذا التدقيق شاملاً لكافة أوجه عملية التسيير الاستراتيجي أو أن يكون مركزاً على جزء واحد من العملية مثل التحليل البيئي، كما يمكن أن يكون التدقيق الاستراتيجي رسمياً ملتزماً بالقوانين الثابتة في الجامعة، أو غير رسمي بحيث يسمح للمدراء بأخذ المقاييس في أي وقت، سواء كان التدقيق شاملاً أم مركزاً ورسمياً أم غير رسمي، فإنه يجب أن يعمل من أجل جعل الوظائف المتعلقة ببعضها مترابطة، وحسب سامويل Samuael تتطلب عملية التدقيق الاستراتيجي المرور بثلاثة مراحل تتضمن التشخيص لمعرفة كيفية وماهية التحليلات الإستراتيجية المفروض القيام بها، ومن ثم التحليلات المركزة، ووضع التوصيات واختبارها. مع ضرورة وجود الموضوعية، والقدرة على طرح أسئلة مهمة وعميقة.

<sup>41</sup> - فلاح حسن الحسيني، مرجع سابق نفسه، ص: 220.

<sup>42</sup> - أحمد القطامين، مرجع سابق نفسه، ص: 23.

<sup>43</sup> - مرجع سابق نفسه، ص: 176.

<sup>44</sup> - زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق نفسه، ص: 327.

#### 4- خلاصة ونتائج:

##### - الخلاصة:

يتضح من هذا العرض العلاقة القوية والارتباط المنطقي والطبيعي بين التسيير الاستراتيجي للمؤسسات وإدارة الجودة الشاملة، فأهداف ومبادئ مؤسسة التعليم العالي الأساسية التي تنبني عليها إستراتيجيتها هي الاهتمام بتوفير الحاجات الأساسية للعملاء- الطلاب- وإرضائهم، الاهتمام بالجودة العالية، وإحكام المراقبة والتحكم في كل المراحل والجوانب الإدارية، تطبيق الإستراتيجية الموضوعة من خلال نظام الإدارة الذي يؤكد على احترامه لجميع العاملين وثقته فيهم، إلى جانب الاهتمام بمصالح هؤلاء العاملين، فكل ذلك توفره عملية التسيير الاستراتيجي كفلسفة إدارية متكاملة يمكن من خلالها إدارة مؤسسة التعليم العالي بشكل أفضل عن طريق التطوير والمحافظة على إمكانيات المؤسسة من أجل تحسين الجودة وبشكل مستمر.

من هنا يتضح أن عملية التسيير الإستراتيجي مرتبطة بإدارة الجودة الشاملة بمنهجيتها وإستراتيجيتها المتكاملة، بل كلاهما متطابقان في الأهداف والأساليب. فعملية التسيير الإستراتيجي هي مجموعة القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء الطويل الأجل للمؤسسة بكفاءة وفاعلية ويتضمن ذلك وضع أو صياغة الإستراتيجية وتطبيقها وتقويمها باعتبار منهجية أو أسلوب عمل. وتحديد الاتجاه المستقبلية للمؤسسة وتحديد ما تسعى إليه من خلال تحليل التغيرات البيئية المحيطة، واتخاذ القرارات الخاصة بتحديد وتخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق ذلك.

##### -نتائج:

يتضح جليا أهمية تطبيق عملية التسيير الاستراتيجي للجامعة في تحقيق إدارة الجودة الشاملة فيها وتحقيق أهدافها. وحتى تكون الجامعة بما فيها الجامعة الجزائرية مواكبة لهذا التطور لأبد من :

- 1-التنسيق بين القيادات التعليمية العليا سواء في وزارة التعليم العالي أو الجامعات، من أجل التطوير المستمر لعملية التعلم ومواكبة التغيرات والتطورات الحديثة؛
- 2-الاستفادة من الخبرات العالمية في كافة الجامعات التي تبنت إدارة الجودة الشاملة وثبت نجاحها؛

1. تخصيص دورات تدريبية مستمرة لجميع الموظفين والهيئة التدريسية بالجامعة على أهمية تبني مفهوم التسيير الاستراتيجي وكيفية تطبيقها؛

2. عمل لقاءات دورية للعاملين بالجامعة للإطلاع على كل جديد في مجال الجودة؛
3. وضع آلية محددة من قبل الجامعة تتيح الفرصة لمشاركة عناصر المجتمع المحلي في تحقيق أهداف الجامعة بما يتناسب مع حاجات ورغبات المجتمع؛
4. أن تركز الجامعة على النوعية في قبول الطلبة، وجعل التنافس بين المؤسسات التعليمية لا يقتصر على جلب أكبر عدد من الطلاب بل بجودة الطالب؛
5. التنبؤ بالعوامل والقوى التي تؤثر مستقبلا في التعليم الجامعي لإمكانية استيعابها بسرعة بدون إحداث خلل في نوعية التعليم المطلوب.
6. وضع أهداف طويلة الأجل لتطوير الجامعة، بحيث تكون محددة بدقة ووضوح. وينبغي أن يكون جميع العمال بالجامعة على دراية بهذه الأهداف وتحفيزهم على المشاركة في تحقيقها لتعزيز روح العمل الجماعي.
7. مشاركة جميع خبرات الجامعة في صنع القرار.
10. اهتمام أكبر بعلاقة الجامعة مع محيطها الخارجي، بالمتابعة المستمرة للتغيرات الحاصلة به، واستخدام أدوات علمية في تحليلها.
11. المراجعة المستمرة للتنظيم الداخلي للجامعة وتجنيب جميع الموارد لذلك.

### قائمة المراجع:

### باللغة العربية:

### 1- الكتب:

- سوسن شاكر مجيد ومحمد عواد الزيادات، الجودة في التعليم دراسات تطبيقية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2007.
- أشرف السعيد أحمد محمد، الجودة الشاملة والمؤشرات في التعليم الجامعي، دار الجامعة الجديدة، جامعة المنصورة، 2007.
- لمياء محمد أحمد وسعيد إسماعيل علي، نظم الجودة ومتطلبات تسويق الخدمات التعليمية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009.
- أحمد القطامين، "الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)"، دار مجد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2002.
- زكريا مطلق الدوري، "الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم وعمليات وحالات دراسية)"، دار اليازوري العلمية، عمان-الأردن، 2005.
- إبراهيم عبد الهادي المليجي، "استراتيجيات وعمليات الإدارة"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2002.
- رضا صاحب أبو حمد آل علي وسنان كاظم الموسوي، "وظائف الإدارة المعاصرة (نظرة بانورامية عامة)"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى.
- عبد العزيز صالح بن حبتور، "الإدارة الاستراتيجية (إدارة جديدة في عالم متغير)"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2004.
- فلاح حسن الحسيني، "الإدارة الاستراتيجية"، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2000.
- بشير العلق وآخرون، "استراتيجيات التسويق"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
- صالح عبد الرضا رشيد وإحسان دهب جلاب، الإدارة الاستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2007.

أهمية التسيير الاستراتيجي في تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسات التي لا تهدف للربح. / عامر أحمد وأحسن جميلة.

- نبيل محمد مرسي، "الإدارة الاستراتيجية (تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس)", دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003.

- إيمان صالح عبد الفتاح وآخرون، التخطيط الاستراتيجي لتطوير أداء المؤسسات التنظيم والإدارة- الارتقاء بالكفاءات القيادية، دار الكتب والوثائق العلمية، مصر، 2008.

- زيد منير عبوي، الإدارة الاستراتيجية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2006.

- مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2005.

- مصطفى محمود أبو بكر، "المرجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.

## 2- الرسائل الجامعية:

- نحاسية رتيبة، "أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة (حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية)", رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2003/2002.

- إيداد علي يحيى الدجني، واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في أصول التربية، إدارة تربوية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006.

باللغة الفرنسية:

الكتب:

- CHARPENTIER " ,Organisation et gestion de l'entreprise , "éd NATHAN.

- ARMAND Dayon et autres " ,Manuel de gestion , "Ellipses édition Marketing S.A, 2eme édition, 2004.

-Pierre Mora " ,Etudes de cas corrigés de stratégie (huit cas de PME-PMI " , (éd d'organisation, Paris, 2ème édition, 2004.

المقالات:

-Carolyn Campbell and Christina Rozsnyai , **Quality Assurance and the Development of Course Programmes** .Paris: UNESCO-CEPES, Regional University Network on Governance and Management of Higher Education in South East Europe, 2002.

Frédéric FRERY, " Propositions pour une axiomatique de la stratégie", 13ème conférence de L'AIMS, Normandie, 2, 3 et 4 juin 2004.