

جامعة أحمد دراية - أدرار

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية

قسم: العلوم الاجتماعية



# متطلبات جودة التعليم العالي

دراسة ميدانية لميدان الحكامة

بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية - جامعة أدرار نموذجاً.

مذكرة مكملت لنيل شهادة الماستر في العلوم الاجتماعية

تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

أحمد لعربي

إعداد الطالبتين:

✓ فاطمة غنتوي

✓ كريمة كابوية

تاريخ التقييم: 2020/10/13

أعضاء لجنة التقييم:

جامعة أدرار	الممتحن الأول	د. جودي حمزة
جامعة أدرار	مشرفاً	د. لعربي أحمد
جامعة أدرار	الممتحن الثاني	د. رحمان محمد

1440 - 1441 هـ

2019 - 2020 م

الموسم الجامعي:

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
بَدَأَ خَلْقَ الْإِنسَانِ مِنْ  
تَلْحُمٍ

## الإهداء

أهدي ثمرة هذا العمل إلى:

التي ملئ قلبها بالحنان وأعطتني ثقتها أُمي الغالية، أطال  
الله في عمرها وحفظها.

إلى زوجي محمد الذي كان سندي حفظه الله ورعاه

إلى من اقتسموا معي حلو الحياة ومرارتها، إلى من رسموا في  
نفسي فرحتها وبهجتها إخواني الأعزاء أحمد -

مريم - مصطفى - خديجة

إلى فلذات كبدي، ومهجتي في حياتي سندي أبنائي: مبروك

بشير - ريان - إسراء ف.ز-

والصغير أحمد أمين

إلى عائلة بن سنة وبادرياني

إلى كل الصديقات دون استثناء وإلى عمال المكتبة المركزية

بادرار

إلى من كانت بمثابة الأخت والرفيقة والزميلة والتي

تحملت معي أعباء هذا البحث كريمة

# ف.خ

# إهداء

إلى أمي المغفور لها إن شاء الله  
طيب الله ثراها .

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكرو عرفان

نحمد المولى عزوجل الذي وفقنا لإتمام هذا العمل ونشكره على فضله وعطائه أن ينفع به كل طالب علم.

كما نتقدم بجزيل الشكر والثناء إلى الأستاذ المشرف "لعربي أحمد" الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه طوال هذا المشوار.

كما نتقدم بالشكر إلى جميع موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والإسلامية بجامعة أدرار الذين ساعدونا على جمع المعلومات حول دراستنا .

كما نتوجه بالشكر إلى السيد "بايشي محمد" الذي رافقنا منذ بداية هذا العمل ولم يبخل علينا بتوجيهاته وعلى صبره معنا وحرصه لإنجاز هذا العمل .

كما نتقدم بالشكر لمحكمين الإستمارة الأستاذ "بوفارس عبد الرحمان" وعضو لجنة الحاكمة بجامعة أدرار السيد "ليمام عمر" وفي الأخير نشكر كل من مد لنا يد المساعدة من قريب أو من بعيد لإتمام هذا العمل .

## فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
	الإهداء
	الشكر
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ-ت	مقدمة
	<b>الفصل الأول</b> الإطار المنهجي للدراسة
13	أولاً: الإشكالية.
14	ثانياً : فرضيات الدراسة.
14	ثالثاً: دوافع اختيار الموضوع.
15	رابعاً: أهمية الدراسة.
16	خامساً: أهداف الدراسة.
16	سادساً: تحديد المفاهيم.
23	سابعاً: منهج الدراسة.
24	ثامناً:المقاربة النظرية.
24	تاسعاً: الدراسات السابقة .

<b>الفصل الثاني</b> <b>إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي</b>	
32	<b>تمهيد</b>
33	<b>المبحث الأول: إدارة الجودة في التعليم العالي.</b>
33	المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة في التعليم العالي.
35	المطلب الثاني: أهمية إدارة الجودة في التعليم العالي.
37	المطلب الثالث: خصائص إدارة الجودة في التعليم العالي.
38	المطلب الرابع: مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.
41	<b>المبحث الثاني: متطلبات ومبررات ومعايير تطبيق إدارة الجودة في التعليم العالي ومعوقاته.</b>
41	المطلب الأول: متطلبات تطبيق إدارة الجودة في التعليم العالي.
43	المطلب الثاني: مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.
44	المطلب الثالث: معايير تطبيق إدارة الجودة في التعليم العالي.
46	المطلب الرابع: معوقات تطبيق إدارة الجودة في التعليم العالي.
49	<b>المبحث الثالث: أهداف وخطوات ومراحل تطبيق إدارة الجودة في التعليم العالي ومؤثراته.</b>
49	المطلب الأول: أهداف تطبيق إدارة الجودة في التعليم العالي.
51	المطلب الثاني: خطوات تطبيق نظام الجودة في التعليم.
52	المطلب الثالث: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي.

56	المطلب الرابع: مؤشرات قياس جودة التعليم العالي.
61	خلاصة الفصل
	<b>الفصل الثالث</b> <b>التعليم العالي بالجزائر</b>
63	<b>تمهيد</b>
64	المبحث الأول: ماهية التعليم العالي بالجزائر.
64	المطلب الأول: مفهوم التعليم العالي بالجزائر.
65	المطلب الثاني: مهام التعليم العالي.
66	المطلب الثالث: أهداف التعليم العالي
67	المطلب الرابع: مبادئ التعليم العالي
70	المبحث الثاني: نشأة وتطور الجامعة الجزائرية.
70	المطلب الأول: نشأة الجامعة الجزائرية
70	المطلب الثاني: مراحل تطور الجامعة الجزائرية
72	المطلب الثالث: إصلاحات التعليم العالي بالجزائر نظام LMD
76	المطلب الرابع: واقع التعليم العالي الجزائري
78	المبحث الثالث: وظائف الجامعة وهيكلتها ومؤشرات التعليم العالي بالجزائر وتحدياته.
78	المطلب الأول: وظائف الجامعة الجزائرية
79	المطلب الثاني: الهيكلية التنظيمية للجامعة الجزائرية.
81	المطلب الثالث: مؤشرات التعليم العالي بالجزائر



84	المطلب الرابع: تحديات التعليم العالي بالجزائر
87	خلاصة الفصل
	<b>الفصل الرابع</b> <b>الجانب الميداني</b>
89	<b>تمهيد</b>
90	<b>أولاً: تقديم كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والإسلامية</b>
99	<b>ثانياً: الإطار الميداني للدراسة</b>
99	1-مجالات الدراسة
100	2-الأدوات المستخدمة في البحث
100	3-اختبار هدف أداة الدراسة
101	<b>ثالثاً: تحليل وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة</b>
101	1-نظام المعلومات
104	2- شروط إعداد السياسات
107	3- تنظيم وقيادة الوحدات والمصالح
108	4- إدارة وظائف الدعم في خدمة المهام
109	5- مقاربات الجودة
112	<b>رابعاً: مناقشة النتائج</b>
112	1-مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
113	2- مناقشة النتائج في ضوء النظريات
114	3- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

---

117	خامساً: الاستنتاج العام
117	1- استنتاجات الدراسة
121	2- توصيات الدراسة
123	3- آفاق الدراسة
125	خاتمة
127	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

## فهرس الجداول

الصفحة	اسم الجدول	الرقم
82	تطور عدد الطلبة حسب السنوات	01
82	تطور عدد الأساتذة	02
83	تطور عدد المؤسسات الجامعية	03
84	تطور ميزانية التعليم العالي والبحث العلمي من 2015 إلى 2020.	04
96	تعداد الطلبة حسب التخصصات بالكلية.	05
97	تعداد الأساتذة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والإسلامية.	06
97	يوضح تعداد الموظفين بالكلية.	07
98	يوضح تعداد هياكل التدريس بالكلية	08
98	يوضح مشاريع التكوين فيما بعد التدرج بالكلية	09
102	يوضح عناصر نظام المعلومات وفق المرجع الوطني	10
105	يوضح شروط إعداد السياسات وفق المرجع الوطني	11
107	يوضح معايير تنظيم وقيادة الوحدات والمصالح وفق المرجع الوطني	12
108	يوضح عناصر إدارة وظائف الدعم في خدمة المهام وفق المرجع الوطني	13
110	يوضح عناصر مقاربات الجودة وفق المرجع الوطني	14
114	يوضح علاقة شروط إعداد السياسات وتنظيم وقيادة الوحدات و المصالح بجودة الهياكل والعتاد	15
115	يوضح علاقة إدارة وظائف الدعم في خدمة المهام بنظام المعلومات	16
116	يوضح علاقة نظام المعلومات والهياكل بمقاربات الجودة	17

## فهرس الأشكال

الصفحة	اسم الشكل	الرقم
22	نموذج الدراسة	01
40	مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي	02
54	المراحل الإجرائية لتطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي	03
55	مراحل إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي	04
75	هيكل نظام LMD	05
95	الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية	06

مُقَدِّمَةٌ

## مقدمة

يشهد التعليم العالي اهتماماً بالغاً وتطوير مستمراً على كافة المستويات في مختلف دول العالم، وينظر إلى التعليم العالي على أساس الدور المتميز الذي يؤديه في تقدم المجتمعات، عن طريق إعداد الموارد والطاقات البشرية، وكذا إعداد القيادات الفكرية في مختلف المجالات التربوية، العلمية والمهنية.

وقد عرفت أنظمة التعليم العالي في العقود الأخيرة تحولات عميقة متأثرة بالتطورات الإقليمية والدولية كالنمو السريع في إلتحاق الطلاب، والمنافسة على أوسع نطاق بين مؤسسات التعليم العالي، إن الحاجة لمواكبة هذه التحولات والتغيرات العميقة، دفعت بالعديد من الدول إلى إعادة النظر في استراتيجيات قطاع التعليم العالي وفي كل ما يمكنه ضمان جودة خدماته. فبدأت محاولات تقييم الأداء الجامعي وتحسينه من خلال التأكيد على مفاهيم الجودة كإتجاه تطوري معاصر، ونظراً لما تقوم به آليات الجودة من أدوار متعددة في المحافظة على القدرة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي وتكييف مخرجاتها مع متطلبات المجتمع وسوق العمل، فإن جودة التعليم العالي أصبحت ضرورة ملحة يتطلب ضمانها توفير إطار من القواعد والقوانين والآليات التي يمكن لها أن تضمن حسن سير مؤسسات التعليم العالي بما يمكنها من تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق التخفيف من تضارب المصالح بين مختلف الأطراف ذات المصلحة (طلاب، هيئة التدريس، الموظفين، المحيط الخارجي، المجتمع المدني، الوزارة الوصية، الخ)، وهذا من خلال تطبيق الشفافية، قياس الأداء ومحاسبة المسؤولين، وصولاً إلى إشراك الجماعات أصحاب المصالح في وضع أهداف الجامعة ومراجعة نتائجها، مع ضمان الرشادة والكفاءة في استغلال الموارد العمومية المخصصة للتعليم العالي، وهو ما يعبر عن حوكمة الجامعة التي أصبحت العامل الهام في ضمان جودة التعليم العالي.

إن الجزائر، كغيرها من الدول، سعت جاهدة للرفع من مستوى قطاع التعليم العالي بما يضمن جودته، من خلال وضع المرجع الوطني لضمان جودة مؤسسات التعليم العالي وذلك من خلال عملية التقييم الذاتي لكافة ميادين الجامعة بما فيه ميدان الحاكمة.

وانطلاقاً من الأهمية التي تكتسيها الحوكمة بالنسبة لمؤسسات التعليم العالي ارتأينا لمعالجة هذا الموضوع وللتوسع فيه اعتمدنا على خطة تتضمن أربع فصول، خصصت ثلاثة منها للنظري وواحد للتطبيقي، فالفصل الأول تضمن الإطار المنهجي للدراسة والذي تتدرج تحته الإشكالية والفرضيات، مبررات اختيار الموضوع، أهمية وأهداف الدراسة، المفاهيم والمصطلحات، منهج البحث وأدواته والمقاربات النظرية، وأخيراً الدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني الذي اخذ عنوان إدارة الجودة في التعليم العالي تضمن ثلاثة مباحث تطرقنا في المبحث الأول إلى ماهية إدارة الجودة في التعليم العالي (مفهومها، أهميتها، خصائصها، مبادئها)، أما المبحث الثاني تضمن متطلبات ومبررات ومعايير تطبيق إدارة الجودة ومعوقاتهما، وتطرقنا في المبحث الثالث إلى أهداف وخطوات ومراحل تطبيق إدارة الجودة في التعليم العالي ومؤشراته.

أما الفصل الثالث والمعنون بالتعليم العالي بالجزائر تضمن ثلاث مباحث، حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى ماهية التعليم العالي بالجزائر (التعريف، الأهمية، الأهداف، المبادئ). أما المبحث الثاني فتطرقنا فيه إلى نشأة و مراحل تطور الجامعة الجزائرية وكذا إلى الإصلاحات التي أدخلت على قطاع التعليم العالي بالجزائر.

أما المبحث الثالث فتضمن وظائف الجامعة وهيكلتها ومؤشرات التعليم العالي بالجزائر وتحدياته.

وأخيراً الفصل الرابع والمتعلق بالجانب الميداني المتضمن مجالات الدراسة (المجال المكاني، المجال البشري، المجال الزمني) العينة وطريقة اختيارها وخصائصها، تحليل الفرضيات وتفسيره، الإستنتاج العام والنتائج المتوصل لها.



# الفصل الأول

## الإطار المنهجي

### للدراصة

أولاً: الإشكالية.

ثانياً : فرضيات الدراسة.

ثالثاً: دوافع اختيار الموضوع.

رابعاً: أهمية الدراسة.

خامساً: أهداف الدراسة.

سادساً: تحديد المفاهيم.

سابعاً: منهج الدراسة.

ثامناً: المقاربة النظرية.

تاسعاً: الدراسات السابقة.

**أولاً: الإشكالية.**

تعد الجامعة مؤسسة علمية بحثية تتميز بأنها تساهم في عملية التنمية بمختلف مجالاتها وتعتبر شريان رئيسي لا يمكن الاستغناء عنه في بناء المجتمعات ورفيها إلى أعلى مستوى من التحضر والرفاهية. وكلما كانت القيادة المنوطة بها ذات كفاءة ارتفعت وأصبحت على قدر من الفاعلية والتطور.

ولكي تؤدي الجامعة هذا الدور المهم لا بد أن تتصف قيادتها والمسؤولين على إدارتها بخصائص عدة والتي من أهمها الحاكمة والتي من خلالها يتم الوصول إلى تعليم عال رفيع القيمة والمضمن عالمياً.

ولكي يحقق التعليم العالي الجودة في تحقيق أهدافه تم تطوير الأداء الإداري بما يضمن الشفافية والرقابة والمشاركة وغيرها من مبادئ الحاكمة مما يساهم في جودة الأداء وجودة المخرجات.

وقد أدركت الجزائر أهمية وضرة تطبيق نظام الجودة في التعليم العالي خاصة في السنوات الأخيرة مع زيادة المنافسة الخارجية وذلك من خلال إنشاء اللجنة الوطنية لتطبيق ضمان الجودة في التعليم العالي CIAQES في 31 ماي 2010 بموجب القرار الوزاري رقم 167 والتي كلفت بإنشاء خلية ضمان الجودة على مستوى الجامعات لتكون الجهة المسؤولة عن تنظيم التقييم وضبط الجودة بمؤسسات التعليم العالي وإصدار دليل لتسترشد به الجامعات من أجل مشروع التغيير التنظيمي. وبما إن التغيير التنظيمي يصد بموجة من المعوقات في عملية تنفيذه منها ما يتعلق بكيفية قيادته وإدارته وأخرى مرتبطة بمقومات مختلفة فردية وجماعية.

نظراً لأهمية هذا الموضوع وتعدد جوانبه ارتكزت مشكلة الدراسة الحالية إلى طرح التساؤل الرئيسي التالي: ما هي متطلبات جودة التعليم العالية في ميدان الحاكمة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والإسلامية ووفق المرجع الوطني لضمان خلية الجودة؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

\*هل لجودة الهياكل والعتاد دور في رفع مستوى التعليم بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والإسلامية؟

\*هل لجودة نظام المعلومات دور في رفع مستوى التعليم بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والإسلامية؟

\*هل تبني مقاربات الجودة دور في رفع مستوى التعليم بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والإسلامية؟

### ثانيا : فرضيات الدراسة.

#### الفرضية الرئيسية:

لجودة التعليم العالية في ميدان الحاكمة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والإسلامية متطلبات ووفق المرجع الوطني لضمان خلية الجودة.

#### الفرضيات الجزئية:

لجودة الهياكل والعتاد دور في رفع مستوى التعليم بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والإسلامية.

لجودة نظام المعلومات دور في رفع مستوى التعليم بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والإسلامية.

تبني مقاربات الجودة دور في رفع مستوى التعليم بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والإسلامية .

### ثالثا: دوافع اختيار الموضوع:

يرتبط اختيار كل موضوع بمجموعة من المبررات وقد تضافرت العديد من الأسباب الذاتية والموضوعية في اختيار هذا الموضوع وتتمثل في :

**1- دوافع ذاتية:**

- \*الميل والفضول الشخصي للإحاطة أكثر بموضوع إدارة الجودة خاصة في ميدان الحاكمة ومعرفة واقع تطبيقه بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والإسلامية بجامعة أدرار.
- \*الرغبة في مناقشة المواضيع الراهنة على مستوى الجامعة.
- \*الاجتماعات والجلسات المتكررة لخلية ضمان جودة التعليم العالي بجامعة أدرار وتأكيدا على ضرورة تبني وانتهاج نظام إدارة الجودة الشاملة.
- \*صلة الموضوع بمجال الإدارة وهو مجال عملنا.

**2- دوافع موضوعية:**

- \*ما يكتسيه موضوع إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي من أهمية من قبل المسؤولين ما يجعله حافز للدراسة والبحث.
- \*قلة الدراسات حول الموضوع خاصة في تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل في حدود اطلاعنا.
- \*طبيعة الموضوع في حد ذاته يعد مجال ثري للدراسة والبحث.

**رابعا: أهمية الدراسة:**

- إن أهمية كل موضوع تبرز في قيمة موضوع البحث، وأهمية دراستنا ترجع إلى:
- \*تناول موضوع يتسم بالحدثة في أدبيات التعليم العالي ألا وهو موضوع متطلبات جودة التعليم العالي في ميدان الحاكمة.
- \*من الناحية العلمية تساهم هذه الدراسة في كشف نقاط الضعف ومعاينة نقاط القوة في ميدان الحاكمة على مستوى الكلية لتدركها وتعميمها على باقي الكليات ثم على المؤسسة.
- \*باعتبار إن النظام المرجعي الوطني لضمان الجودة الداخلية في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر أمر مستجد فإن هذه الدراسة من الناحية العلمية تعمل على إثراء المكتبة الجامعية بهذا النوع من المواضيع التي تفتقر إليها.

**خامسا: أهداف الدراسة:**

لكل دراسة أهداف يسعى الباحث إلى تحقيقها وأهدافنا كانت كالآتي:

- التعرف على الخلفية النظرية لموضوع إدارة الجودة.
- التعرف على خصوصيات تطبيق إدارة الجودة في مؤسسات التعليم والإماتازات الناجمة عن ذلك.
- التعرف على مدى الإلتزام بمعايير ضمان الجودة في ميدان الحكامة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والإسلامية من وجهة نظر القائمين عليها وعلى ضوء المرجع الوطني لضمان الجودة الداخلية في مؤسسات التعليم العالي. ومدى إشراك القائمين والفاعلين في العملية.
- إظهار دور حوكمة الجامعة في تحسين جودة التعليم العالي ، ومدى بروز هذا الدور على مستوى الكلية بناء على وجهات نظر الأطراف المعنية ومحاولة إبراز ما إذا كانت مشاركة أصحاب المصلحة في اتخاذ القرار تساهم في تحسين جودة التعليم العالي.
- الوقوف على أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق مبادئ إدارة الجودة في ميدان الحكامة على مستوى الكلية.

**سادسا: تحديد المفاهيم.****الجودة:****لغة:**

حسب لسان العرب لابن منظور فان الجودة مصدرها الفعل جاد يجود، وجاد الشيء أي صار جيد. ويقال جاد العمل أي حسن وعلا مستواه. والجودة هي سلامة التكوين وإتقان الصنعة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>- أبو الفضل جمال الدين، *ابن منظور لسان العرب*، ج4، الكويت، دار النوادر، 2010، ص.110.

**اصطلاحًا:**

عرفت المنظمة الدولية للتقييس **ISO** بأنها الدرجة التي تشبع فيها الحاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية من خلال جملة الخصائص الرئيسية المحددة مسبق، وتؤكد المواصفة على ضرورة تحديد تلك الحاجات والتوقعات وكيفية إشباعها<sup>1</sup>.

كما يمكن أن نعرف الجودة على أنها: "عبارة عن مجموعة من النشاطات المنسقة التي تسمح بتوجيه ومراقبة المنظمة فيما يتعلق بمسألة الجودة بها، وتتمثل هذه المجموعة من النشاطات في رسم سياسة الجودة وتحديد أهداف الجودة وتخطيط الجودة والتحكم في الجودة وضمان الجودة وأخيرًا تحسين الجودة."<sup>2</sup>

**التعليم:****لغة:**

يشق من علم بالشيء أي أحاطه و أدركه، وعلمه العلم والصنعة تعليم<sup>3</sup>.

**اصطلاحًا:**

تشير كلمة التعليم إلى جزء من عملية التربية، ذلك الجزء الخاص بالمحتوى و بالمهارات التي يجب أن يكتسبها الجيل النامي فالتعليم هو جملة ما يكتسبه الفرد من حقائق معرفية عبر الوسائل المتاحة للتعلم<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - مجموعة مؤلفين، الجودة في التعليم الجامعي بالعالم الإسلامي، دار الحامد، عمان، ط1، 2014، ص 82.

<sup>2</sup> - لعل بوكميش: فعالية تطبيق المواصفات الدولية لأنظمة إدارة الجودة (ISO9000) في المؤسسات الجزائرية دراسة ميدانية للمؤسسات الحائزة على شهادة الأيزو، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة الحاج لحضر، باتنة، 2007، ص22

<sup>3</sup> - عبد القادر الرازي، مختار الصحاح، دار الكتاب العربي، عمان 1980، ص 454.

<sup>4</sup> - موسوعة المعارف التربوية، عالم الكتاب، ط.1، القاهرة، 2007 ص 1082.

وحسب تعريف اليونسكو هو تكوين الأفراد وتطوير قدراتهم تكويناً شاملاً ومتكاملاً فردياً أو اجتماعياً لتأهيله للمشاركة الفاعلة والإيجابية في خطط التنشئة<sup>1</sup>.  
 أما علم الاجتماع التربوي فيعرف التعليم على أنه عملية تحفيز وإثارة قوى المتعلم العقلية ونشاطه الذاتي بالإضافة إلى توفير الأجواء والإمكانيات الملائمة التي تساعد المتعلم على القيام بتغيير في سلوكه الناتج عن المثيرات الداخلية والخارجية مما يؤكد حصول التعلم<sup>2</sup>.  
 التعريف الإجرائي للتعليم: هو عملية إحداث تغيير في سلوك الفرد من خلال اكتساب مهارات وحقائق ومعارف تؤهله للمشاركة في عملية التنشئة.

### اصطلاحاً:

مرحلة تعليمية مكملة للمراحل التعليمية السابقة، ويقصد بها كل أنواع التعليم الذي يلي المرحلة الثانوية أو ما يعادلها و يهدف إلى تنمية فكر ومهارات وقدرات الطالب في العديد من الجوانب ليتمكن بعد تخرجه من الإسهام في المسيرة التنموية<sup>3</sup>.

ويعرف التعليم العالي في الجزائر حسب الجريدة الرسمية وفقاً للقانون "99-05" في المادة الثانية منه بأنه: "كل نمط للتكوين أو التكوين والبحث يقدم على المستوى ما بعد التعليم الثانوي من طرف مؤسسات متخصصة ومعتمدة من طرف الدولة، وتتكون مؤسسات التعليم العالي من الجامعات والمراكز الجامعية والمدارس والمعاهد الخارجية عن الجامعة، كما يمكن

<sup>1</sup>- تملالي عائشة، ضفتي حفصة: دور رأس المال الفكري في تحسين جودة التعليم العالي جامعة أدرار نموذجاً"، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، غير منشورة، شعبة علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة أحمد دراية أدرار، 2018-2019.

<sup>2</sup>- المعجم التربوي: ملحقة سعيدة الجهوية، الجزائر، 2009، ص55.

<sup>3</sup>- سامية فلتان، سياسة التعليم العالي وعلاقتها بالجودة الشاملة، دراسة ميدانية لجامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2012-2018، مذكرة ماستر، غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018، ص16.

أن تنشأ معاهد ومدارس لدى دوائر وزارية أخرى بتقرير مشترك مع الوزير المكلف بالتعليم العالي<sup>1</sup>.

أما حسب تعريف المعجم التربوي فالتعليم الجامعي أو الأكاديمي هو ذلك التعليم الذي يرتبط بالمنهج المعلن المخطط له بطريقة مقصودة ويهدف إلى تحقيق أهداف معينة من خلال مقررات دراسية وكتب وأنشطة وطرق ووسائل وأساليب تقويم وتتم تحت إشراف القائمين على العملية التعليمية<sup>2</sup>.

### إجرائياً:

هو المرحلة الأخيرة من المراحل الدراسية والتي يدرس فيها الطالب فرعاً من الفروع الدراسية بشكل أكثر تخصصاً ويتوج بحصوله على شهادة تمكنه و تؤهله للدخول إلى عالم الشغل.

### جودة التعليم العالي:

#### اصطلاحاً:

مقدرة مجموع خصائص ومميزات المنتج التعليمي على تلبية متطلبات الطالب وسوق العمل والمجتمع وكافة الجهات المنتفعة وتشمل جودة الطالب الجامعي-أعضاء هيئة التدريس- جودة المناهج- جودة مكان التعليم في الجامعات والكليات ومراكز البحث وجودة الإدارة الجامعية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، 1999، القانون رقم-99-05، العدد 24..

<sup>2</sup> - المعجم التربوي: المرجع السابق، ص 11

<sup>3</sup> - جيلالي سليمة. واقع إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي، دراسة ميدانية في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2008 ص 11.



\* عملية توفيق البرامج والإجراءات وتطبيق الأنظمة واللوائح والتوجيهات بهدف تحقيق نقلة نوعية في عملية التعليم الجامعي والإرتقاء بمستوى الطلبة في جميع الجوانب العقلية والجسمية والنفسية والاجتماعية والثقافية، ولا يتحقق ذلك إلا بإتقان الأعمال وحسن إدارتها<sup>1</sup>.

### التعريف الاجرائي لجودة التعليم العالي:

مجموعة الأنشطة الموجهة لغرض تفحص المؤسسة أو البرامج الأكاديمية ومدى التزامها بالمعايير المحددة والمسطرة والتأكد من قدرة مؤسسة التعليم العالي على التحسن المستمر بناء على نتائج تقييمها الذاتي لأدائه.

أو هو مجموعة من الأنشطة والمهارات التي يقوم بها المسؤولون لتسيير شؤون التعليم وتشمل التخطيط والتنفيذ والتقييم.

### الحكمة

#### لغة:

الحكمة مستمدة من الحكمة وتعني التحكم والإنضباط والسيطرة من خلال قواعد وأسس الضبط بغرض تحقيق الرشد.<sup>2</sup>

#### اصطلاحاً:

\* الإدارة الرشيدة القائمة على النزاهة والشفافية والمساءلة والمحاسبية ومكافحة الفساد وتحقيق العدالة دون تمييز وتطبيق القانون.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - يوسف حجيم الطائي: إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص33.

<sup>2</sup> - غسان علي سلامة: الحكمة في ظل العولمة: المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، 2012، ص6.

<sup>3</sup> - إبراهيم مصطفى وآخرون، المرجع السابق، ص 161.

\*مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المنظمة<sup>1</sup>.

## الحوكمة الجامعية

### اصطلاحاً:

مجموعة من القوانين والأنظمة والتعليمات التي تهدف إلى تحقيق الجودة الشاملة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الإستراتيجيات المناسبة والفعالة لتحقيق غايات الجامعة وأهدافها الإستراتيجية<sup>2</sup>.

كما تعرف الحوكمة على أنها نظام يتم بموجب إخضاع نشاط المؤسسات إلى مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالية لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة وضبط العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء<sup>3</sup>.

### التعريف الإجرائي:

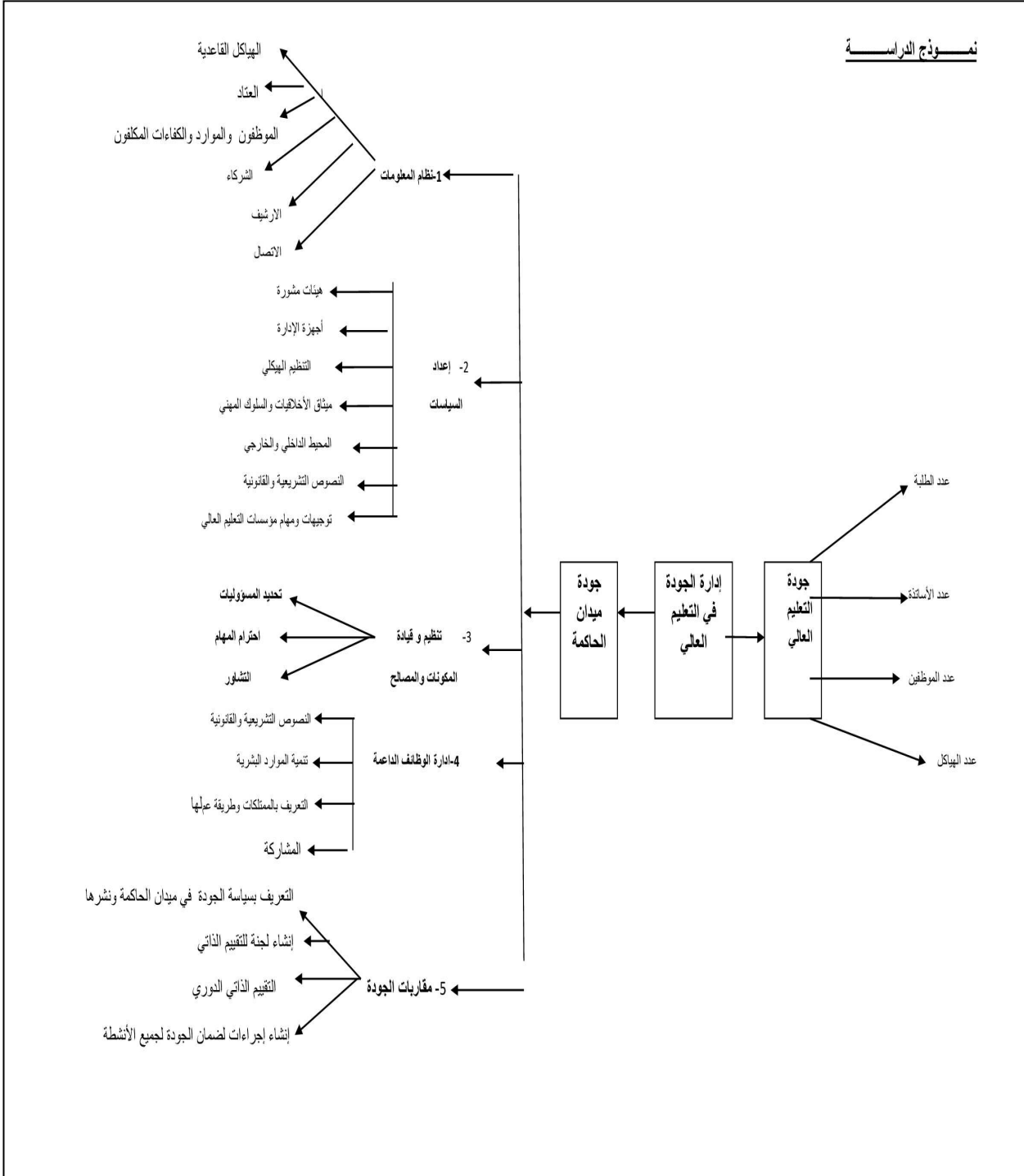
الأسلوب أو الطريقة التي تمكننا من توجيه أنشطة وأعمال الكلية وإدارة أقسامها ومتابعتها والإشراف على تنفيذ الخطة الإستراتيجية للمرجع الوطني. وهي أسلوب لتطوير النظام الإداري والتقييم الذاتي للأداء ومتابعة طرق اتخاذ القرارات من خلال إشراك العاملين.

<sup>1</sup> - محمد ياسين غادر: محددات الحوكمة ومعاييرها، المؤتمر الدولي العلمي تحت عنوان "عولمة الإدارة في عصر المعرفة" جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، 15-17 ديسمبر، 2012، ص13.

<sup>2</sup> - هبة حمادة ابو عرب: دور تطبيق قواعد الحوكمة في زيادة القدرة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي، دراسة تطبيقية على الكليات التقنية بمحافظة غزة، المؤتمر العلمي الثاني الاستدامة وتعزيز البيئة الإبداعية للقطاع التقني، 2017، ص10.

<sup>3</sup> - بوقلمون داود: محاضرات مقياس الحوكمة وأخلاقيات المهنة، مطبوعة مدرسية للسنة الثالثة علم اجتماع، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، قسم علم الاجتماع، 2018، ص2.

الشكل رقم: (01) نموذج الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبتين

**سابعاً: منهج الدراسة:**

المنهج: يعني مجموعة من القواعد التي يتم وضعها بقصد الوصول إلى الحقيقة في العلم، وهو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لإكتشاف الحقيقة<sup>1</sup>..

ونظر لطبيعة الموضوع المدروس اعتمدنا في بحثنا على المنهج التاريخي من خلال استعراضنا لنشأة ومراحل تطور الجامعة الجزائرية ، وعلى المنهج الوصفي التحليلي بغرض الوصول إلى نتائج دقيقة وأكثر موضوعية عن الحكامة و علاقتها بجودة التعليم العالي .

وذلك من خلال تحديد خصائص الظاهرة ووصف طبيعتها ونوعية العلاقة بين متغيراتها وأسبابها واتجاهاتها و التعرف على حقيقتها في ارض الواقع 'ومن خلال تفسير الوضع القائم وتحديد الظروف والعلاقات الموجودة بين المتغيرات.

**أدوات جمع البيانات:**

تشكل أدوات جمع البيانات بالنسبة للباحث الوسائل الإنتاجية التي يعمل بواسطتها على دراسة الواقع وفهمه علمياً وليس حدسياً أو تخمين، لذا تحتل هذه الأدوات أهمية خاصة وأساسية في عملية الإنتاج العلمي وقد اعتمدنا في جمع البيانات الميداني على:

**أ-الملاحظة:** باعتبارها إحدى أدوات جمع البيانات وتستخدم لجمع البيانات التي لا يمكن الحصول عليها عن طريق الدراسة النظرية أو جمعها عن طريق الإستمارة أو المقابلة أو السجلات الإدارية وقد استخدمنا الملاحظة غير المباشرة لتتبع بعض التصرفات ورصد بعض الوقائع من خلال النظر والاستماع وتسجيل الملاحظات.

**ب-المقابلة الموجهة:** حيث تم تحديد الأسئلة مسبقاً من خلال تحويل أو ترجمة أدلة كل معيار من المعايير الي يتضمنها كل مجال من المجالات الخمسة المكونة لميدان الحكامة إلى أسئلة أو عبارات وقمنا بتجميع كل أسئلة في شكل استبيان مقابلة على أساس وظيفي وهيكلية.

<sup>1</sup> - عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات. مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط.7، 2014، ص99.

**ثامنا: المقاربة النظرية:**

الاقترب النسقي أو النظمي: والذي ينظر إلى الكيانات الاجتماعية، ومن بينها مؤسسات التعليم العالي، بوصفها نظاما لأنها تمثل مجموعة من العناصر أو المتغيرات المتداخلة وذات الإعتماد المتبادل فيما بينها. وتفصل هذه الكيانات حدود عن بيئاتها، وكل منها يسعى للحفاظ على ذاته بواسطة مجموعة من العمليات المختلفة. ويشكل هذا الإطار التحليلي دائرة ديناميكية تبدأ بالمدخلات وتنتهي بالمرجات، وترتبط بين نقطتي البداية والنهاية، أي المدخلات والمرجات، عملية التغذية الإسترجاعية، حيث سيتم اعتماد هذا الاقترب في معالجة عناصر نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي<sup>1</sup>.

وانطلاقا من البنائية الوظيفية فان الجامعة عبارة عن نسق كلي متكامل يتكون من مجموعة من الأنساق الفرعية وهي الكليات فان أي خلل على مستوى النسق الفرعي يؤدي إلى اختلال على مستوى وظائف النسق الكلي ويحول دون تحقيق الأهداف .

**تاسعا: الدراسات السابقة :**

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع: **جودة التعليم العالي** وتناولته من زوايا مختلفة، وقد تنوعت هذه الدراسات بين الجزائرية والعربية. وسوف نستعرض في هذه الدراسة بعض الدراسات التي تم الإستفادة منها مع الإشارة إلى ابرز ملامحها مع تقديم تعليقا عليها يتضمن جوانب الإتفاق والإختلاف.

<sup>1</sup> بلية لحبيب، تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر ، دراسة تطبيقية لميدان الحاكمة بجامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم أطروحة دكتوراه ، تخصص العلوم السياسية والعلاقات الدولية، غير منشورة، جامعة الجزائر 3، 2017، ص 17.

## أ- الدراسات الجزائرية:

**الدراسة الأولى:** دراسة جقطة سناء سنة 2016 بعنوان "دور حوكمة الجامعة في تحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر الأطراف ذات المصلحة: دراسة حالة جامعة سطيف<sup>1</sup>" وتناولت الإشكالية التالية: ما دور حوكمة الجامعة في تحسين جودة التعليم العالي بجامعة سطيف<sup>1</sup> من وجهة نظر هيئة التدريس؟ ما دور استقلالية وتقييم الأداء ومشاركة أصحاب المصلحة في اتخاذ القرار بجامعة سطيف<sup>1</sup> في تحسين جودة التعليم العالي؟ وتهدف الدراسة إلى تبيان دور حوكمة الجامعة في تحسين جودة التعليم العالي ومدى بروز هذا الدور على مستوى الجامعة بناء على وجهات نظر هيئة التدريس. وتمثل مجتمع الدراسة في الأساتذة الدائمين بالجامعة وبلغ حجم العينة بـ 250 أستاذ دائم، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت على الإستمارة والملاحظة والمقابلات الشخصية كأدوات لجمع البيانات.

قد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

محدودية استقلالية جامعة سطيف<sup>1</sup> ويظهر ذلك من خلال عدم تمتع الجامعة بالحق في تحديد رسالتها وفق شروط ومعايير انتقاء الطلبة.

\*عجز الجامعة من خلال عدم تقابلها لتقييم أدائها وانعدام التخطيط الإستراتيجي بالجامعة لمختلف أنشطتها.

\*مستوى مشاركة أصحاب المصلحة في اتخاذ القرار متوسط.

\*حسن وجهة نظر هيئة التدريس إن استقلالية الجامعة وتقييم الأداء ومشاركة أصحاب المصلحة في صنع القرار لا يساهم في تحسين جودة التعليم العالي.

<sup>1</sup> جقطة سناء، دور حوكمة الجامعة في تحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر الأطراف ذات المصلحة دراسة حالة

جامعة سطيف<sup>1</sup>، مذكرة ماجستير تخصص حوكمة ومالية المؤسسة غير منشورة، جامعة سطيف 1، 2016-2017.

الدراسة الثانية: دراسة بلية لحبيب سنة 2017 بعنوان "تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر: دراسة تطبيقية لميدان الحاكمة بجامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم"<sup>1</sup> وتناولت الإشكالية التالية: إلى أي مدى يتم الإلتزام بمعايير ضمان الجودة في ميدان الحاكمة بجامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم على ضوء النظام المرجعي الوطني لضمان الجودة الداخلية في مؤسسات التعليم العالي؟ وتهدف الدراسة إلى التعرف على الخلفية النظرية لموضوع إدارة الجودة الشاملة وعلى مدى الإلتزام بمعايير ضمان الجودة في ميدان الحاكمة بجامعة عبد الحميد بن باديس من وجهة نظر مسؤوليها على ضوء النظام المرجعي الوطني لضمان الجودة الداخلية في مؤسسات التعليم العالي. وتمثل مجتمع الدراسة في مسؤولي الإدارة العليا بالجامعة، استخدمت الدراسة المنهج التاريخي وكذا المنهج الوصفي التحليلي كما استخدمت الباحث المسح الشامل ودراسة الحالة، واعتمدت على الملاحظة والمقابلات الشخصية كأدوات لجمع البيانات.

قد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

\*توفر الجامعة على عناصر إقامة نظام المعلومات من مستخدمين وهياكل ومنشآت وأجهزة ودعائم وبرمجيات وأنظمة ووسائل وأرضية رقمية وهذا يساعد على استعمال الوسائل الرقمية في التعليم وتطوير التعليم الإلكتروني.

\*تتوفر الجامعة على هيئات استشارية إدارية وبيداغوجية محدثة بموجب النصوص التنظيمية المسيرة لمؤسسات التعليم العالي.

\*تتماشى سياسة الجامعة مع التوجهات الإستراتيجية لوزارة التعليم العالي والمعبر عنها في مختلف النصوص القانونية المرجعية.

<sup>1</sup> بلية لحبيب، تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر ، أطروحة دكتوراه ، تخصص العلوم السياسية والعلاقات الدولية، غير منشورة، جامعة الجزائر 3، 2017.

\*تتمتع الجامعة بالإستقلالية في المجال البيداغوجي والبحث العلمي وفي تسيير مواردها البشرية والمادية والمالية، كما أنها تتوفر على عناصر بناء سياسة الجودة.  
الدراسات العربية:

الدراسة الأولى: دراسة احمد فتحي أبو كريم و طارق محمد الثويني سنة 2014 بعنوان: "درجة تطبيق مبادئ الحوكمة بكليات التربية بجامعة حائل وجامعة الملك سعود كما يراها أعضاء هيئة التدريس"<sup>1</sup> وتطرقت إلى الإشكالية التالية: ما مدى تطبيق مبادئ الحوكمة بكليات التربية بجامعة حائل وجامعة الملك سعود كما يراها أعضاء هيئة التدريس؟ هل يوجد اختلاف في درجة تطبيق مبادئ الحوكمة بكليات التربية بجامعة حائل وجامعة الملك سعود كما يراها أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات الجامعة التي يعمل بها عضو هيئة التدريس والمرتبة العلمية والجامعة التي تخرج منها؟ وكانت تهدف إلى التعرف على درجة تطبيق مبادئ الحوكمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس من خلال محاور الهيكل التنظيمي والدعم الأكاديمي والتنمية المهنية واللوائح والأنظمة والمرافق والتجهيزات والرقابة الإدارية. وتمثل مجتمع الدراسة في أعضاء هيئة التدريس من حملة الدكتوراه وقدر حجم العينة ب: 179. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبيان وفق لسلم ليكرات الخماسي.  
ومن بين النتائج المتوصل إليها:

هناك ارتباط قوي بين الرقابة الإدارية واللوائح والأنظمة وذلك لارتكاز قيادة الإدارة الجامعية في أداء وظائفهم على القوانين والأنظمة والتعليمات المعمول بها وتقيدهم التام بها.  
\*إن التنمية المهنية والدعم الأكاديمي والهيكل التنظيمي والمرافق والتجهيزات هي متوفرة بنسبة متوسطة.

<sup>1</sup> احمد فتحي أبو كريم و طارق محمد الثويني، درجة تطبيق مبادئ الحوكمة بكليات التربية بجامعة حائل وجامعة الملك سعود كما يراها أعضاء هيئة التدريس، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 15، العدد 03، سبتمبر 2014.



الدراسة الثانية: دراسة هبة حمادة أبو عرب سنة 2017 بعنوان " دور تطبيق قواعد الحوكمة في زيادة القدرة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي دراسة تطبيقية على الكليات التقنية بمحافظة غزة"<sup>1</sup> وتطرق إلى الإشكالية التالية: كيف يمكن للتعليم التقني بفلسطين والمتمثل بالكليات التقنية من زيادة القدرة التنافسية من خلال الالتزام بتطبيق قواعد الحوكمة؟ ما مستوى تطبيق قواعد الحوكمة المتمثلة في الشفافية والمشاركة والمساءلة الفاعلية التنظيمية في مؤسسات التعليم التقنية؟ ما مدى توفر عناصر القدرة التنافسية؟ وكان الهدف من الدراسة بيان العلاقة بين تطبيق قواعد الحوكمة وبين زيادة القدرة التنافسية، وتمثل مجتمع الدراسة في الكليات التقنية العاملة في قطاع غزة وهي 13 كلية. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت على الإستبيان كأداة لجمع البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

يوجد تطبيق لقواعد الحوكمة في الكليات التقنية بمحافظة غزة وهي تساهم في زيادة القدرة التنافسية.

الدراسة الثالثة: دراسة شريفة عوض الكسر سنة 2018 بعنوان: "دور تطبيق معايير الجودة الشاملة في تحقيق الحوكمة الإدارية في الجامعات دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة بالرياض"<sup>2</sup> وتناولت الإشكالية التالية : ما مدى تطبيق الحوكمة في الجامعات الخاصة بالرياض من منظور أعضاء هيئة التدريس، والهدف من الدراسة التعرف على علاقة تطبيق معايير الجودة الشاملة بتفعيل الحوكمة الإدارية ، وتمثل مجتمع الدراسة في هيئة التدريس

<sup>1</sup> هبة حمادة أبو عرب، دور تطبيق قواعد الحوكمة في زيادة القدرة التنافسية لمؤسسات التعليم ، المؤتمر العلمي الثاني للإستدامة وتعزيز البيئة الإبداعية للقطاع التقني، 2017.

<sup>2</sup> شريفة عوض الكسر، دور تطبيق معايير الجودة الشاملة في تحقيق الحوكمة الإدارية في الجامعات دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة بالرياض ، مجلة كلية التربية الإنسانية للعلوم التربوية والإنسانية، جامعة بابل، العدد 39، حزيران 2018.

والقيادات الأكاديمية بالجامعات وقدرة حجم العينة ب443. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت الإستبيان كأداة لجمع البيانات. ومن بين النتائج المتحصل عليها: نسبة تطبيق الحوكمة في الجامعات الخاصة بالرياض عالية. \*عدم وجود علاقة بين تطبيق معايير الجودة الشاملة البرمجية وتفعيل الحكومة الإدارية في الجامعة الخاصة من منظور القيادات الأكاديمية بالجامعات الخاصة.

### تقييم الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة نتوصل إلى

#### أوجه التشابه:

- اتفقت الدراسات السابقة على معالجة إشكالية مشتركة تتمثل في مدى الإلتزام بتطبيق معايير الجودة في ميدان الحكامة على مستوى الجامعة . كما اتفقت على هدف مشترك وهو دور الحكامة في تحسين جودة التعليم العالي .
- وظفت الدراسات السابقة المنهج الوصفي واستخدام الإستمارة كأداة لجمع البيانات باستثناء دراسة بلية لحبيب استخدمت المقابلة كأداة لجمع البيانات.
- اتفقت الدراسات من حيث مجتمع الدراسة إلا أنها اختلفت في حجم العينة.

#### أوجه الاختلاف :

- اختلفت دراستنا مع الدراسات السابقة في احتوائها على تصور مقترح من المرجع الوطني لضمان جودة التعليم العالي.
- اختلفت دراستنا مع الدراسات السابقة في أنها تناولت مشكلة الدراسة من جانب نظري تطبيقي مستخدمة المقابلة والملاحظة و الملاحظة كأداة لجمع البيانات.
- اختلفت دراستنا مع الدراسات السابقة من حيث مجتمع الدراسة والمعاينة والعينة حيث اقتصرت الدراسة على كلية واحدة وتمثل مجتمع الدراسة في مسؤولي الكلية.

من حيث النتائج أظهرت الدراسات السابقة أن للحكامة دور أساسي في جودة العملية التعليمية وان أي إفراط أو عدم الإلتزام بمعاييرها يؤدي إلى خلال وبالتالي إلى معوقات تحول من جودة التعليم العالي

**التعليق على الدراسات**

من خلال استعراض أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة نشير أن الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة في موضوعها الرئيسي وهدفها العام إلا أنها تختلف عنها في عدة جوانب:

- ربط المشكلة البحثية بالمتغيرات المعاصرة.
- استخدمت هذه الدراسة المدخل الكيفي وذلك بغرض تكوين فكرة دقيقة عن مشكلة الدراسة. كم تضمنت تنوعا في منهج الدراسة ليشمل المنهج التاريخي والوصفي.
- اقتصرت الدراسة على كلية واحدة على مستوى الجامعة لتشخيص الواقع.
- اقتصرت الدراسة على مجتمع بحث يتكون فقط من مسؤولي الكلية وهم عميد الكلية- الأمين العام للكلية-رئيس مصلحة الموظفين-نائب العميد المكلف بالبحث. لجمع المعلومات.

# الفصل الثاني

## إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

- المبحث الأول: إدارة الجودة في التعليم العالي.
- المبحث الثاني: متطلبات ومبررات ومعايير تطبيق إدارة الجودة في التعليم العالي ومعوقاته.
- المبحث الثالث: أهداف وخطوات ومراحل تطبيق إدارة الجودة في التعليم العالي ومؤشراته.

## الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.

### تهيئة:

إن التحديات التي يواجهها التعليم العالي في العديد من الدول والتي من بينها تدني جودة المخرجات التعليمية وعدم موازمتها لسوق العمل. إضافة إلى ارتفاع التكلفة. كل هذا دفع بمؤسسات التعليم العالي إلى السعي للإرتقاء بكفاءة التعليم، والذي لا يتحقق إلا من خلال تبني برامج شاملة للتطوير والتحديث بغرض تجاوز مشاكل الضعف وتقديم خدمة تعليمية ذات مستوى عال. ولا يتم ذلك إلا بتبني نظام إدارة الجودة الشاملة وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل.

**المبحث الأول: إدارة الجودة في التعليم العالي.****المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة في التعليم العالي.**

هناك تباين واختلاف بين المختصين في تعريف الجودة في التعليم، حيث يصعب تحديد تعريف محدد وجامع لها، أو النظر إليها من زاوية واحدة.

ويمكن تعريف إدارة الجودة في التربية على أنها: « إستراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم تستمد حركتها من المعلومات التي تتمكن - في إطارها- من استثمار المواهب والقدرات الفكرية للعاملين في مختلف مراحل التنظيم وتوظيفها لتحقيق التحسن المستمر للمؤسسة التعليمية ».<sup>1</sup>

ومنهم من عرفها على أنها إستراتيجية متكاملة للتطوير المستمر، فهي مسؤولة جميع عناصر منظومة الجامعة من مكتبة - طلاب - أساتذة - مباني ومعامل وحواسب الكترونية، وغيرها، ويجب مشاركة جميع القيادات الإدارية والأساتذة في النجاح التنظيمي من أجل تحقيق أهداف الجامعة.<sup>2</sup>

ويعرفها رودز Rhodes بأنها عملية إدارية تركز على مجموعة من القيم، وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي توظف مواهب العاملين، واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات ومجالات التنظيم لكي تحقق المؤسسة أهدافها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> مهدي صالح مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، الذاكرة للنشر والتوزيع، بغداد، ط1، 2012، ص 81.

<sup>2</sup> محمد عوض الترتوري، اغادير عرفات جويحان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، دار المسيرة، الأردن، ط2، 2009، ص 77.

<sup>3</sup> هناء محمود القيسي، فلسفة إدارة الجودة في التربية والتعليم العالي ( الأساليب والممارسات )، دار المناهج، الأردن، ط1، 2016، ص 172.

أما مؤتمر اليونسكو الذي انعقد في باريس سنة 1998. يعتبر الجودة في التعليم مفهوم متعدد الأبعاد ينبغي أن يشمل جميع وظائف التعليم وأنشطته المتمثلة في المناهج الدراسية البرامج التعليمية، البحوث العلمية، الطلاب، المباني والمرافق والأدوات.<sup>1</sup>

أما بداري كمال فالجودة تعني التأكد من أن الخدمات المتوفرة من طرف مؤسسات التعليم العالي موافقة لأهدافها ولطالب المجتمع وحاجيات قطاع التشغيل، بمعنى أن المعايير ( التكوين - البحث - الهياكل - التكفل بالطلبة... ) محترمة وتخضع للمتابعة والتنفيذ.<sup>2</sup>

وعرفها جابلو نسكي « على أنها فلسفة للإدارة أو أنها مجموعة من المبادئ الإرشادية التي تسمح لشخص ما أن يعمل إدارياً بشكل ». <sup>3</sup>

كما عرفت منى طواهرية على أسلوب « إداري قائم على الجهود المبذولة من قبل العاملين بالمؤسسة الجامعية والهادف إلى تحسين أداء التعليم العالي والرفع من كفاءة مخرجاته بما يتماشى والتغيرات ». <sup>4</sup>

كما عرفها البعض على أنها مجموعة من المضامين أهمها: <sup>5</sup>

1- اعتماد أسلوب العمل الجماعي.

2- تقليل الأخطاء من منطلق أداء العمل الصحيح من أول مرة.

<sup>1</sup> معايير ضمان الجودة وتطوير ألياتها بمؤسسات التعليم العالي، ملتقى دولي، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، يومي 11-12 جوان 2013، ص 9-10.

<sup>2</sup> بداري كمال، بوباكور فارس، ضمان الجودة في قطاع التعليم العالي إعداد وإنجاح التقييم الذاتي، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013، ص 24.

<sup>3</sup> خالد أحمد الصرايرة، ليلي العساف، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، جامعة مؤتة، الأردن، المجلد الأول، العدد1، 2008، ص 10.

<sup>4</sup> منى طواهرية، إدارة الجودة الشاملة وضمان الجودة في التعليم العالي في الجزائر، مطبوعة المدرسة الوطنية العليا، العلوم السياسية، الجزائر، 2018.

<sup>5</sup> يوسف حليم الطائي، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، مؤسسة الوراق، عمان، 2008، ط1، ص 186.

3- النهج الشمولي لكافة المجالات في النظام التعليمي كالأهداف والهيكل التنظيمي وأساليب العمل والتحفيز.

كما يمكن تحديد أهم المفاهيم في إدارة الجودة الشاملة في الجامعات بما يلي:<sup>1</sup>

1- النظام: مجموعة العلاقات المتبادلة ( الخطط، السياسات ، العمليات ،الأساليب، الأفراد، الأجهزة) اللازمة لتحقيق أهداف الجامعة.

2- العمليات التعليمية: السياسات- المناهج - المراحل - الحاجات، التي تستخدم في تحقيق العمليات العلمية.

3- الهيكل الجامعي: البناء الإداري والتنظيمي للجامعة الذي يخدم أهدافها ووظائفها.

4- الأساليب: المناهج التنظيمية والأساليب المعرفية والتكنولوجية المتعلقة بالوظيفة التعليمية.

وانطلاقاً مما سبق ذكره يمكن أن نعرف إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي على أنها تفاعل بين مداخلات التعليم المتمثلة في الأفراد والأساليب والأجهزة أي المناهج الدراسية، والطلبة والموظفون والإداريون والهيئة التدريسية وبين المخرجات المتمثلة في الكوادر المتخصصة من الخريجين.

**المطلب الثاني: أهمية إدارة الجودة في التعليم العالي.**

كان للتطورات العلمية السريعة والتغير في الميادين الاقتصادية والتكنولوجية الأثر المهم في الاهتمام بموضوع إدارة الجودة الشاملة وتزايد هذا الاهتمام في منتصف السبعينات من القرن العشرين نتيجة للعوامل التي فرضتها الظروف، حيث أن إمكانية الاستفادة من إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي ليست بالعملية الصعبة، لأن خطط التعليم تضمنت الاهتمام بالجودة والنوعية وتأتي أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم من خلال:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نبيلة باديس، ضمان جودة التعليم العالي في الجامعة الجزائرية من خلال استشراف التجارب الرائدة، دراسة ميدانية في مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 20، 2016، ص 214.

<sup>2</sup> مهدي صلح مهدي السامرائي، المرجع السابق، ص 83-84.



1. دراسة متطلبات المجتمع وحاجات أفرادهِ.
2. أداء الأعمال على نحو صحيح وفي أقل وقت وبأقل تكلفة.
3. تنمية القيم التي تتعلق بالعمل الجمعي وعمل الفريق.
4. إشباع حاجات المتعلمين وزيادة الإحساس بالرضا لدى جميع العاملين بالمؤسسة.
5. تحقيق جودة المتعلم سواء في الجوانب المعرفية أو المهارية أو الأخلاقية.
6. توفير المعلومات ووضوحها لدى جميع العاملين.
7. الإسهام في حل كثير من المشكلات التي تفوق العملية التعليمية.
8. تنمية المهارات لدى أفراد المؤسسات التعليمية مثل مهارة حل المشكلات وتعويض الصلاحيات وتفعيل النشاطات.
9. تحقيق الوقاية الفعالة

كما تكمن أهمية إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي في:<sup>1</sup>

1. العمل على تطوير قيادات إدارية للمستقبل.
2. رفع مستوى أداء أعضاء الهيئة التدريسية.
3. تنمية البيئة الإدارية في المؤسسة.
4. الارتقاء بمستوى الطلبة.
5. تطوير أساليب القياس والتقويم.
6. زيادة العمل والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والتقليل من الهدر.
7. تحسين كفاءة إدارة مؤسسات التعليم العالي.

<sup>1</sup> لحسن فاطمة، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي جامعة أدرار نموذجاً، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة أدرار، سنة 2015-2016، ص 52.

## المطلب الثالث: خصائص إدارة الجودة في التعليم العالي.

حدد بونستك Bonsting عام 1992 خصائص إدارة الجودة الشاملة في العملية التعليمية

كما يلي:<sup>1</sup>

1. التربية عملية مستمرة ودائمة مدى الحياة.
2. لا بد أن يكون النمط القيادي في الإدارة نمطاً تشاركياً تعاونياً.
3. ينبغي النظر إلى جميع العاملين في المؤسسة التعليمية على أنهم ماهرون في تأدية واجباتهم وانجاز أعمالهم.
4. الإستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة.
5. توفير أفضل المعنويات لجميع العاملين.
6. توفير أدوات ومعايير لقياس الأداء.
7. التطبيق العلمي إلى جانب التدريس النظري.
8. التجريب المستمر للطرق المستحدثة في التدريس والإدارة.
9. توفير البيئة التعليمية طبق المواصفات العالمية من حيث الموقع والحجم والوسائل والمعدات والأجهزة.
10. النظر إلى جميع الطلاب على أنهم قادرون على التعلم مهما كانت الظروف الفردية بينهم.

<sup>1</sup> رافدة عمر الحريري، القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، دار الثقافة، عمان، ط1، 2010، ص 26.

**المطلب الرابع: مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.**

هناك مجموعة من المبادئ الإدارية التي تركز على تحسين الجودة في مؤسسات التعليم العالي لتحقيق الأهداف إذا تم الإلتزام بها وهذه المبادئ حسب « Jensand » تكون على النحو هرمي وهي:<sup>1</sup>

أ- **الإلتزام الإدارة:** وذلك من خلال إتباعها إلى التخطيط للعملية التعليمية ( خطط طويلة الأجل وقصيرة الأجل، التنفيذ المبدئي للخطة الإستراتيجية للجودة، متابعة التطوير الذي يحدث مقارنة بالأهداف الموضوعه والمحدده، تنفيذ خطوة العمل الموضوعه.

ب- **التركيز على العميل:** أي أن رسالة أو مهمة الجامعة تكمن في التعليم والبحث، والخدمات الاستشارية، وخدمة المجتمع بالمحيط، ويمكن تقسيم عملاء الجامعة إلى ثلاثة أنواع:

1. الطلاب الذين يلتحقون بالتعليم الجامعي.

2. منظمات الأعمال المختلفة (سوق العمل).

3. الموظف الذي يعتمد على عمل الموظفين الآخرين لكي يؤدي وظيفته.

ج- **التركيز على الحقائق:** أي الإهتمام بشتى مراحل العملية التعليمية وليس قياس درجة رضا المستفيد أو الإهتمام بالمتخرجين.

د- **المشاركة الكاملة:** عن كل الأطراف (الطلبة، العاملين، أعضاء هيئة التدريس، الإدارة، المجتمع سوق العمل) من أجل قياس نجاح العملية، وكذلك لا بد من اعتماد برنامج تدريبي للعمل يرتكز على:

أ- تحديد المشكلات.

ب- تحديد أسباب المشكلات.

ج- إيجاد الحلول المناسبة.

<sup>1</sup> مهدي صالح مهدي السامرائي، المرجع السابق، ص 87-92.

## د- التقويم والمتابعة.

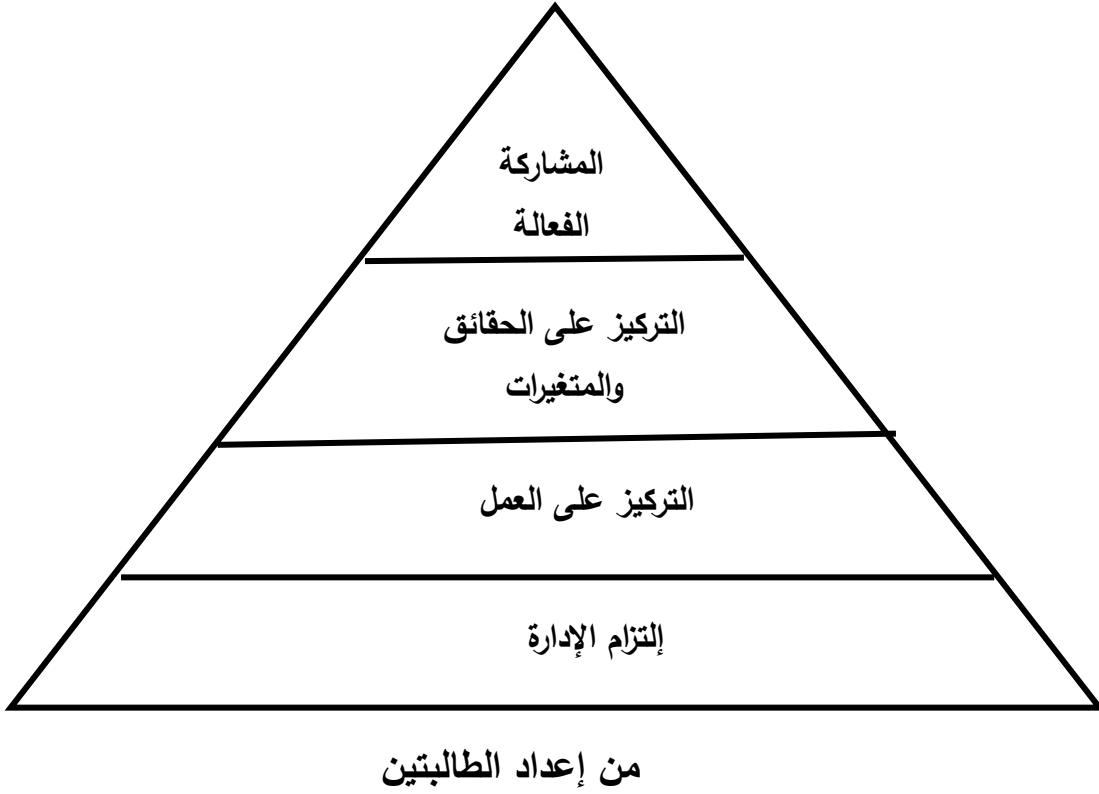
هـ- **التحسين المستمر:** وينقسم إلى قسمين: التحسين المستمر الداخلي للجودة أي العملية التعليمية تكون أكثر فاعلية وكفاءة، أما التحسين المستمر الخارجي فيتضمن تقديم طرائق تعليم وأساليب جديدة، وموضوعات ومناهج حديثة ونظم اتصال جديدة.

وذكر ( جوران Juran ) وجارفن Garvin مجموعة من مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية الجامعية نذكر منها:<sup>1</sup>

1. الوعي بمفهوم الجودة الشاملة في التعليم الجامعي لدى جميع المستويات الإدارية والعلمية بالجامعة حتى يسهم الجميع عن اقتناع في نجاح تنفيذ الجودة الشاملة.
2. وجود أهداف واضحة ومحددة للجامعة يشارك في صنعها جميع العاملين.
3. توفر القيادة الفعالة التي تستطيع تحديد الإحتياجات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ العمل بنجاح وتحديد الواقع الحالي للجامعة.
4. التزام الإدارة العليا بتنمية ثقافة الجودة.
- 5- الإلتزام بالموضوعية والصدق في عرض البيانات و المعلومات المتعلقة بمجالات العمل المختلفة بالجامعة.
6. تصميم البرامج التعليمية والمناهج الدراسية واختيار الأساليب التعليمية في ضوء دراسة احتياجات ومتطلبات سوق العمل والمجتمع المحلي.
7. التركيز على العمل الجماعي وتحقيق الترابط والتعاون بين الأقسام والنظم الفرعية، وبين الجهات الإدارية والعاملين.
8. الاستخدام الذكي لتكنولوجيات المعلومات.

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي، المرجع السابق، ص 208-209.

الشكل رقم (02): يوضح مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي



## المبحث الثاني: متطلبات ومبررات ومعايير تطبيق إدارة الجودة في التعليم العالي ومعوقاته.

### المطلب الأول: متطلبات تطبيق إدارة الجودة في التعليم العالي.

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية بحاجة إلى متطلبات حتى يفهم مفهومها بصورة سليمة قابلة للتطبيق العلمي بغرض الوصول إلى رضا المستفيد الداخلي والخارجي ومن هذه المتطلبات:<sup>1</sup>

1. دعم وتأييد الإدارة العليا لنظام إدارة الجودة.
2. ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة بين جميع الأفراد كأحد الخطوات الرئيسية لتبني إدارة الجودة الشاملة، حيث أن تغيير المبادئ والقيم والمعتقدات التنظيمية السائدة بين أفراد المؤسسة الواحدة يجعلهم ينتمون إلى ثقافة جديدة، وتلعب دوراً بارزاً في خدمة التوجيهات الجديدة في التطوير والتجويد لدى المؤسسات التربوية.
3. تنمية الموارد البشرية وتطوير وتحديث المناهج وتبني أساليب التقويم المتطورة وتحديث الهياكل التنظيمية لإحداث التجديد التربوي المطلوب.
4. مشاركة جميع العاملين في الجهود المبذولة لتحسين مستوى الأداء.
5. التعليم والتدريب المستمر لكافة الأفراد.
6. التعرف على احتياجات المستفيدين الداخليين وهم الطلاب، والعاملين والخارجيين وهم عناصر المجتمع المحلي، على إخضاع هذه الاحتياجات لمعايير لقياس الأداء والجودة.
7. تطوير نظام المعلومات لجمع الحقائق، لأجل اتخاذ قرارات سليمة بشأن أي مشكلة ما.

<sup>1</sup> سوسن شاكر مجيد، الجودة والاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العالي والجامعي، دار صفاء، الأردن، ط1، 2008،

8. تفويض الصلاحيات، وهو من مضامين العمل الجماعي والتعاوني بعيدا عن المركزية في اتخاذ القرارات.

9. المشاركة الحقيقية لجميع المعنيين بالمؤسسة في صياغة الخطط والأهداف اللازمة لجودة عمال المؤسسة من خلال تحديد أدوار الجميع وتوحيد الجهود ورفع الروح المعنوية في بيئة العمل في كافة المراحل والمستويات المختلفة.

10. استخدام أساليب كمية في اتخاذ القرارات وذلك لزيادة الموضوعية بعيد عن الذاتية .

وحسب راضية بوزيان فإن متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي تتمثل في:<sup>1</sup>

1- رسم سياسة الجودة الشاملة في الجامعة من حيث تحديد المسؤول عن إقامة الجودة الشاملة وإدارتها، تحديد كيفية مراقبة ومراجعة النظام من قبل الإدارة، تحديد المهام المطلوبة والإجراءات المحددة لكل مهمة، تحديد كيفية مراقبة تلك الإجراءات، تحديد كيفية تصحيح الإخفاق في تنفيذ الإجراءات.

2- الإجراءات وتشمل المهام التالية، التسجيل، تقديم المشورة، تخطيط المنهج، عمليات التقويم، مواد التعليم، اختيار وتعيين العاملين، تطوير العاملين.

3- تعليميات العمل بحيث تكون واضحة ومفهومة وقابلة للتطبيق.

4- الإجراءات التصحيحي لو تم إغفاله أو تم عمله بطريقة صحيحة.

5- المراجعة: أي التأكد من تنفيذ الإجراءات.

6- الخطوات الإجرائية: وذلك من خلال وضع معايير لتطبيق إدارة الجودة الشاملة التي

تتوافق مع الميدان التربوي مثل ( إيزو 9002) الذي يتضمن 19 بند تمثل مجموعة من

المتطلبات الواجب توفرها في نظام الجودة المطبق في المؤسسات التعليمية للوصول إلى

<sup>1</sup> راضية بوزيان، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ومعوقاتها - مقارنة سوسبيولوجية - مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الطارف، العدد 32، ديسمبر 2012، ص 30-31.

خدمة عالية وهي: مسؤولية الإدارة العليا، نظام الجودة، مراجعة العقود، ضبط الوثائق والبيانات، الشراء، التحقق من الخدمات والمعلومات المقدمة من الطالب أو ولي أمره، تميز وتتبع العملية التعليمية للطلاب، ضبط ومراقبة العملية التعليمية، الأساليب الإحصائية، التدريب، ضبط السجلات... الخ.

### المطلب الثاني: مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.

لا يتم تطبيق أي شيء دون أن يكون له مبرر لهذا التطبيق. فلإدارة الجودة الشاملة مبررات كثيرة لتطبيقها في مجال التعليم وتنقسم إلى قسمين:<sup>1</sup>

1- مبررات تتعلق باهتمام المجتمع وتمثل في:

❖ ارتفاع تكاليف الدراسة إثر التغيرات التي حدثت على مختلف الأصعدة.

❖ تقلص توظيف المتخرجين الجامعيين في سوق العمل.

❖ الحث على الرفع من مردودية الأستاذ الجامعي.

❖ التمثل الاجتماعي للجامعة الجزائرية المبين لتدني مستوى التكوين العلمي لدى أفراد

المجتمع سواء من حيث:

أ- انتقادات المؤسسات المستخدمة بمختلف قطاعاتها للمستوى الضعيف للخريجين مما يستوجب إعادة النظر في ماهية التكوين وطريقته.

ب- إنفراد الجامعة عن المجتمع مما يؤثر على طبيعة الخدمات التي تقدمها له.

أما مبررات اهتمام مؤسسات التعليم العالي بالجودة الشاملة فتتمثل في:

❖ المنافسة حوا استقطاب الطلبة ومحاولة الحفاظ على السمعة الأكاديمية.

❖ ارتفاع تكاليف التعليم العالي والجامعي بالنسبة للطالب والمؤسسة معاً.

<sup>1</sup> أمينة مساك، فاطمة تابتروكية، الجودة الشاملة في التعليم العالي ومبررات اعتمادها في الجامعة الجزائرية، مجلة العلوم

القانونية والسياسية، جامعة البليدة2، عدد 15، جانفي 2017، ص 44-45.



❖ محاسبة الدولة لمؤسسات التعليم العالي باعتبارها الممولة لها مما يجعلها حريصة على معرفة الكيفية التي تنفق بها الأموال المدفوعة من خلال اعتماد لوائح وقواعد مالية وتقرير وكذا من خلال المطالبة بالتخصصات الكفيلة لتقديم خدمات ومساعدات للمؤسسات الاقتصادية والصناعية.

### المطلب الثالث: معايير تطبيق إدارة الجودة في التعليم العالي.

من المعايير المستخدمة في قياس الجودة الشاملة وضبطها بصفة خاصة في التعليم العالي ما يلي:<sup>1</sup>

#### 1- معيار كروزبي: وقد حدد أربعة معايير وهي:

أ- التكيف مع متطلبات الجودة من خلال وضع تعريف محدد وواضح ومسبق للجودة.  
ب- وصف نظام الجودة على أنه الوقاية من الأخطاء ومنع حدوثها من خلال وضع معايير للأداء الجيد.

ج- منع حدوث الأخطاء من خلال ضمان الأداء الصحيح من المرة الأولى.

د- تقويم الجودة من خلال قياس دقيق بناء على المعايير الموضوعية والكيفية والكمية.

#### 2- معيار بلدرج: ويضم 28 معياراً ثانوياً تندرج في (7) مجموعات وهي:

أ- القيادة والتنظيم الإدارة العليا، مسؤولية المجتمع والمواطنة.

ب- المعلومات والتحليل.

ج- التخطيط الإجرائي والإستراتيجي.

د- إدارة وتطوير القوى البشرية.

هـ- الإدارة التربوية.

و- أداء المدارس ونتائج الطلبة.

<sup>1</sup> يوسف الخطيب، إدارة الجودة الشاملة - نموذج مقترح لإصلاح التعليم العالي وتجديده، المؤتمر التربوي الخامس، مجلة جودة التعليم العالي، المجلد الأول، 2002، ص 42-43.

ز- رضا الطلبة و النظام التربوي.

3- معايير الاعتماد الأكاديمي: وتشمل على:

1- رسالة الجامعة وأهدافها.

2- التخطيط والتقويم.

3-التنظيم والإشراف على المؤسسة.

4- البرامج والتدريس.

5- أعضاء هيئة التدريس.

6- الخدمات الطلابية.

7-المكتبة ومصادر المعلومات.

8- المصادر المادية والمباني الأساسية.

9- المصادر المالية.

10- الإنفتاح أمام الجمهور.

أما معايير جودة التعليم العالي بالجامعة الجزائرية حسب حرنان نجوى فتتمثل في:<sup>1</sup>

أ- القيادة من خلال قيادة إدارية متحمسة ذات رؤية قادرة على تحقيق التعاون والإنسجام وتكوين فريق عمل متعاون لديه ولاء وانتماء.

ب- رؤية ورسالة الجامعة بحيث يجب أن تكون واضحة ومحددة.

ج- الثقافة التنظيمية.

د- أعضاء الهيئة التدريسية بحيث يجب توفير العدد الكافي لأعضاء هيئة التدريس

المؤهلين واعتماد معايير واضحة وشفافة لإختيارهم وتوفير الجامعة على برامج للتطوير

المهني والتعليم المستمر.

<sup>1</sup> حرنان نجوى، معايير جودة التعليم العالي بالجامعة الجزائرية من وجهة أعضاء هيئة التحرير، مجلة البحوث الاقتصادية

والمالية، جامعة خنشلة، المجلد الرابع، العدد 2، ديسمبر 2017، ص 710-711.

- هـ - البرامج والمناهج الدراسية.
- و - إدارة الموارد البشرية والمادية وتثمينها وذلك من خلال تنمية الموارد البشرية عن طريق تثمينه القدرات الإدارية والتدريب.
- ز - تحسين المرافق والخدمات وتجهيزاتها مثل توفير نظام الكتروني للبحث عن المعلومات في المكتبة، توفير مكاتب مناسبة لأعضاء الهيئة التدريسية وتوفير مرافق خدماتية أساسية كافية.
- ح - البحث العلمي من خلال توفير الأجهزة اللازمة للعمليات البحثية.
- ط - خدمة المجتمع عن طريق تنمية البيئة المحيطة بها وتعزيز العلاقة مع مؤسسات المجتمع المحلي والإقليمي ومع سوق العمل.
- ي - الطلبة: حيث يجب تأهيلهم علمياً وثقافياً ونفسياً.
- المطلب الرابع: معوقات تطبيق إدارة الجودة في التعليم العالي.**
- قد توجه المؤسسة الجامعية عند تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة معوقات تتمثل في:<sup>1</sup>
- أ - ضعف بنية نظام المعلومات وقلة البيانات المطلوبة.
- ب - قلة الكوادر المؤهلة في مجال الجودة.
- ج - المركزية في صنع السياسات واتخاذ القرارات.
- د - ضعف النظام المالي.
- هـ - اهتمام المؤسسة الجامعية بالأرقام الكمية في تحقيق أهدافها دون الاهتمام بنوعية المنهج والمنتج.
- و - قصور التخطيط في المؤسسة الجامعية.
- ز - نقص وعي العاملين بسياسة الجودة.

<sup>1</sup> العيد دحماني، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية، دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016-2017، ص 62-63

- ح- ضعف تواصل الإدارة، العاملين، أعضاء هيئة التدريس، الطلبة.
- ط- استبعاد متطلبات المجتمع عن مفهوم الجودة.
- ي- تقرير تطبيق إدارة الجودة الشاملة قبل إعداد البيئة الملائمة لتقبلها.
- ك- التركيز على تقييم الأداء وليس على القيادة الواعية التي تساعد الأفراد على تحقيق الجودة.
- ل- إتباع أنظمة وسياسات وممارسات لا تتوقف مع مدخل إدارة الجودة.
- م- عدم إدراك رؤساء الأقسام لدورهم الإداري في ظل إدارة الجودة.
- ن- عدم كفاية التدريب المقدم للعاملين في الجامعة على مبادئ الجودة.
- أما دهيمي شهرزاد فقد صنفت المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة في الجامعة الجزائرية إلى:<sup>1</sup>

- أ- معوقات تتعلق بدرجة وعي الأساتذة والطلبة والعاملين بالجامعة بمفاهيم الجودة.
- ب- معوقات خاصة بالتشريعات واللوائح التي تنظم العمل بالجامعة.
- ج- معوقات خاصة بأعضاء هيئة التدريس.
- د- معوقات خاصة بالتجهيزات اللازمة للتدريس والتعليم.
- هـ- معوقات خاصة بنظم التدريس والتقويم الجامعي.
- و- معوقات خاصة بالمناهج والكتب الجامعية.
- ز- معوقات خاصة بالإدارة والقيادة بالجامعة.
- ح- معوقات مرتبطة بالطلبة.

<sup>1</sup> دهيمي شهرزاد، سبل تخطي معوقات ضمان جودة التعليم العالي في الجامعة الجزائرية، مجلة أبحاث نفسية وتربوية،

جامعة الجزائر، العدد 11، سبتمبر 2017، ص 267.

أما حرنان نجوى فتزى أن المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة في المؤسسات الجامعية تتمثل في:<sup>1</sup>

- ❖ تباين الآراء والإتجاهات بين القيادات الأكاديمية حول مفهوم الجودة وآليات تطبيقها.
- ❖ طبيعة الهيكل التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي.
- ❖ عدم توافر قاعدة بيانات متكاملة عن المجالات العمل المختلفة.
- ❖ قصور العلاقة بين الجامعة والمجتمع، نتيجة الخطط قصيرة الأمد.
- ❖ كثرة القوانين واللوائح وعدم وضوحها.
- ❖ قلة التمويل والنمو غير المتوازن في التعليم العالي.
- ❖ الفجوة العلمية والتقنية بين الدول النامية والدول المتقدمة.
- ❖ عدم مواكبة حركة تطوير المناهج لمتطلبات التطوير وغياب التخطيط المستمر للمناهج.
- ❖ ضعف التزام الإدارة العليا بمبادئ وممارسات الجودة.
- ❖ ضعف الإمكانيات المادية للمؤسسة وضعف الميزانية الموصدة لأنشطة الجودة.
- ❖ الضعف في مستوى طلبة المتخرجين من الثانوية في استعمال الحاسوب ومهارات التواصل.
- ❖ ضعف التعاون بين الهيئة التدريسية والإدارية مع مسؤولي الجودة.

<sup>1</sup> حرنان نجوى، مرجع سابق، ص 714.

## المبحث الثالث: أهداف وخطوات ومراحل تطبيق إدارة الجودة في التعليم العالي ومؤشرات.

### المطلب الأول: أهداف تطبيق إدارة الجودة في التعليم العالي.

إن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي سيؤدي حسب عيسى صالحين إلى:<sup>1</sup>

أ- إدارياً: تحديد الأهداف ورسالة الجامعة والكليات بشكل واضح، توثيق العمليات الإدارية وتحليلها وتطويرها، توضيح الأدوار المختلفة، تحسين عملية الاتصال، توفير المعلومات وتسهيل عملية اتخاذ القرارات وتحسينها.

ب- أكاديمياً: توفير البيئة المناسبة للتعليم والتعلم، تحسين نوعية وكفاءة الخدمات التعليمية المقدمة، وكذلك زيادة خبرة الأساتذة عن طريق عملية التدقيق المستمر.

كما يكمن الهدف الأساسي في جودة التعليم العالي في تطوير جودة الأداء والخدمات ونقص التكاليف والإقلال من الجهد والوقت الضائع، وتحسين الخدمة المقدمة للطلاب وكسب رضاهم ورضا المؤسسات والجهات التي سوف يوظفون فيها بعد تخرجهم.

أما الأهداف الفرعية للجودة فتتمثل في:<sup>2</sup>

أ- تحقيق الجودة بتطور الخدمات المقدمة تبعاً لما يريده الطلبة.

ب- الحد من الوقت اللازم لإنجاز العمل أي تحقيق الأهداف في أقل ما يمكن من الوقت.

ج- خفض التكاليف.

د- زيادة كفاءة العاملين عن طريق التدريب المستمر والعمل بروح الفريق الجماعي.

هـ- تجنب الأعمال والمهام عديمة الفائدة مثل تكرار العمل.

<sup>1</sup> عيسى صالحين فرج، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بلبيبا، المؤتمر العربي لضمان جودة التعليم، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 2008، ص 163.

<sup>2</sup> محسن علي عطية، الجودة الشاملة والمنهج، دار المناهج، بغداد، ط1، 2015، ص 57-58.

و- تحقيق الثقة لدى العاملين.

أما الدكتورة شريفة عوض فقد صنفت أهداف الجودة في مؤسسات التعليم العالي إلى ثلاثة أصناف حسب **Martin** وهي:<sup>1</sup>  
أ- رقابة الجودة: وذلك من أجل ضمان تحقيق مخرجات التعليم العالي للحد الأدنى من متطلبات الجودة، وكذا لضمان ملائمة مخرجات التعليم لاحتياجات سوق العمل، وللتنمية الوطنية.

ب- المساءلة (المحاسبية) والشفافية: حيث يهدف تطبيق نظام الجودة إلى فرض المسؤولية على مطابقة المعايير الموضوعية والتأكد من تحمل كل فرد مسؤولية تحقيق الجودة في العمليات التي تعتبر مسؤولة عنها، حيث يجب أن يؤدي كل فرد مهامه في ضوء برامج التدريب.

ج- تحسين الممارسات الحالية: وذلك من خلال التقييم الذاتي الذي يبرز مواطن القوة والضعف وهذا يمكنهم من وضع الإستراتيجيات والخطط واتخاذ الإجراءات التي من شأنها تصحيح الأخطاء.

وقد جاء في عديد من الدراسات أن لجودة التعليم أهداف نذكر منها:<sup>2</sup>

1- التأكد على أن الجودة واتقان العمل وحسن الأداء مطلب وظيفي عصري، وواجب تتطلبه المرحلة الراهنة.

2- تنمية روح العمل الجماعي والتعاوني للإستفادة من كافة العاملين في المؤسسة.

3- توثيق البرامج والإجراءات والتفعيل للأنظمة واللوائح والتوجيهات، والإرتقاء بمستوى الطلبة.

4- الاهتمام بمستوى أداء الإداريين والأساتذة من خلال المتابعة وتنفيذ برامج التدريب.

<sup>1</sup> شريفة عوض الكسر، دور تطبيق معايير الجودة الشاملة في تحقيق الحوكمة الإدارية في الجامعات، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية، والإنسانية، جامعة بابل، العدد 39، 2018، ص 420.

<sup>2</sup> أشواق بوخروفة، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي - حسب آراء أساتذة كلية العلوم الاجتماعية، مذكرة ماستر، غير منشورة، جامعة أم البواقي، 2017، ص 28.

- 5- فتح قنوات الاتصال والتواصل ما بين مؤسسات التعليم العالي والجهات الرسمية والمجتمعية لزيادة الثقة بينهما والتعاون مع المنظمات التي تعنى بالنظام التعليمي لتحديث البرامج وتطويرها.
- 6- ضبط وتطوير النظام الإداري وهذا من خلال توضيح الأدوار وتحديد المسؤوليات بدقة.
- 7- اتخاذ كافة الإجراءات والتدابير التي ترفع من مستوى الجودة ونقل من الوقوع في الأخطاء.

8- ترسيخ مفهوم الجودة.

### المطلب الثاني: خطوات تطبيق نظام الجودة في التعليم.

يتم تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي وفق الخطوات التالية:<sup>1</sup>

- 1- **مجلس الجودة:** ويمثل المستوى القيادي لإتخاذ القرارات وإعطاء السلطة اللازمة لتوجيه عملية إدارة الجودة وهو ينبثق عن مجلس الجامعة أو الكلية ويرأسه رئيس الجامعة أو عميد الكلية ويتولى المسؤوليات التالي:
- أ- وضع الخطط اللازمة لتنمية ثقافة الجودة.
- ب- قيادة عملية التخطيط الشاملة.
- ج- إنشاء وتوجيه أنشطة الفرق القيادية الأخرى مثل لجنة تصميم وتنمية الجودة، لجنة توجيه الجودة، لجنة قياس الجودة.
- د- توفير الموارد المالية والبشرية لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة.
- هـ- وضع الأهداف السنوية.
- و- متابعة أعمال دوائر الجودة.
- إضافة إلى تحديد واعتماد الأهداف الأساسية والاجرائية، الرسالة، الرؤية، الغالية والتوجيه.

<sup>1</sup> بوحنية قوي، تنافسية مخرجات الجامعة في ظل العولمة: « تطوير فلسفة وأداء التعليم العالي في إطار نظرية إدارة الجودة الشاملة TQM »، مجلة الحقيقة، جامعة أدرار، العدد السادس، 2005، ص 67-68.



- 2- فريق تصميم الجودة وتنميتها: ويعمل تحت قيادة مجلس الجودة ومهمته الأساسية وضع استراتيجية تطوير نظام الجودة من خلال:
- أ- دراسة مفاهيم نظام الجودة وتطبيقاته.
- ب- تصميم البرامج التدريبية لقيادة الجودة وفرق العمل.
- ج- إقتراح خطة مبدئية للعمل داخل الجامعة أو الكلية أو خارجها وتحديد خطواتها الأساسية وما تتطلبه من تجهيزات وأماكن عمل وغيرها.
- د- تحسين الجودة داخل الجامعة.

### 3- لجنة توجيه الجودة: وتعتبر مركز عملية إدارة الجودة وتتمثل أهم مسؤولياتها في:

- ❖ توثيق الصلة بين الجامعة والمؤسسات الأخرى.
  - ❖ وضع الخطط اللازمة لتطوير برنامج دوائر الجودة.
  - ❖ إزالة الخوف ونشر الخبرات الفائقة والدروس المتعلمة داخل الجامعة أو الكلية.
- المطلب الثالث: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي.

تمر عملية إدارة الجودة الشاملة في الجامعات بأربعة مراحل أساسية وهي:<sup>1</sup>

- أ- مرحلة التحضير (التمهيد): وتشمل الخطوات التالية:
- ❖ تبني فكرة أو فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
  - ❖ البحث عن العناصر الفعالة وتعيين ممثل الإدارة وتشكيل لجنة التوجيه.
  - ❖ تقييم وتشخيص وتحديد الإجراءات، وتعليمات العمل والوثائق الإرشادية المطلوبة.
  - ❖ إعداد ورشات عمل ووضع خطة التطبيق التفصيلية.
  - ❖ تشكيل نظام أداء متكامل مع الفرق الفرعية وتحديد مهامه.
  - ❖ الترويج والإعلان للبرنامج وتوعية العاملين.

<sup>1</sup> باشيوة حسين، تطبيقات الجودة في مؤسسات التعليم العالي - مطبوعة دراسية-، جامعة لمين دباغين، سطيف،

ب- مرحلة توثيق نظام الجودة (التخطيط): وتشمل على الخطوات التالية:

- 1) إعداد دليل كامل لكل متطلبات الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية.
- 2) توثيق الإجراءات وتعليمات العمل وإعداد الإستمارات.
- 3) التعاون مع الهيئات المتخصصة لإعداد الوثائق الإرشادية وبرنامج جدول الأعمال وفق المدة.

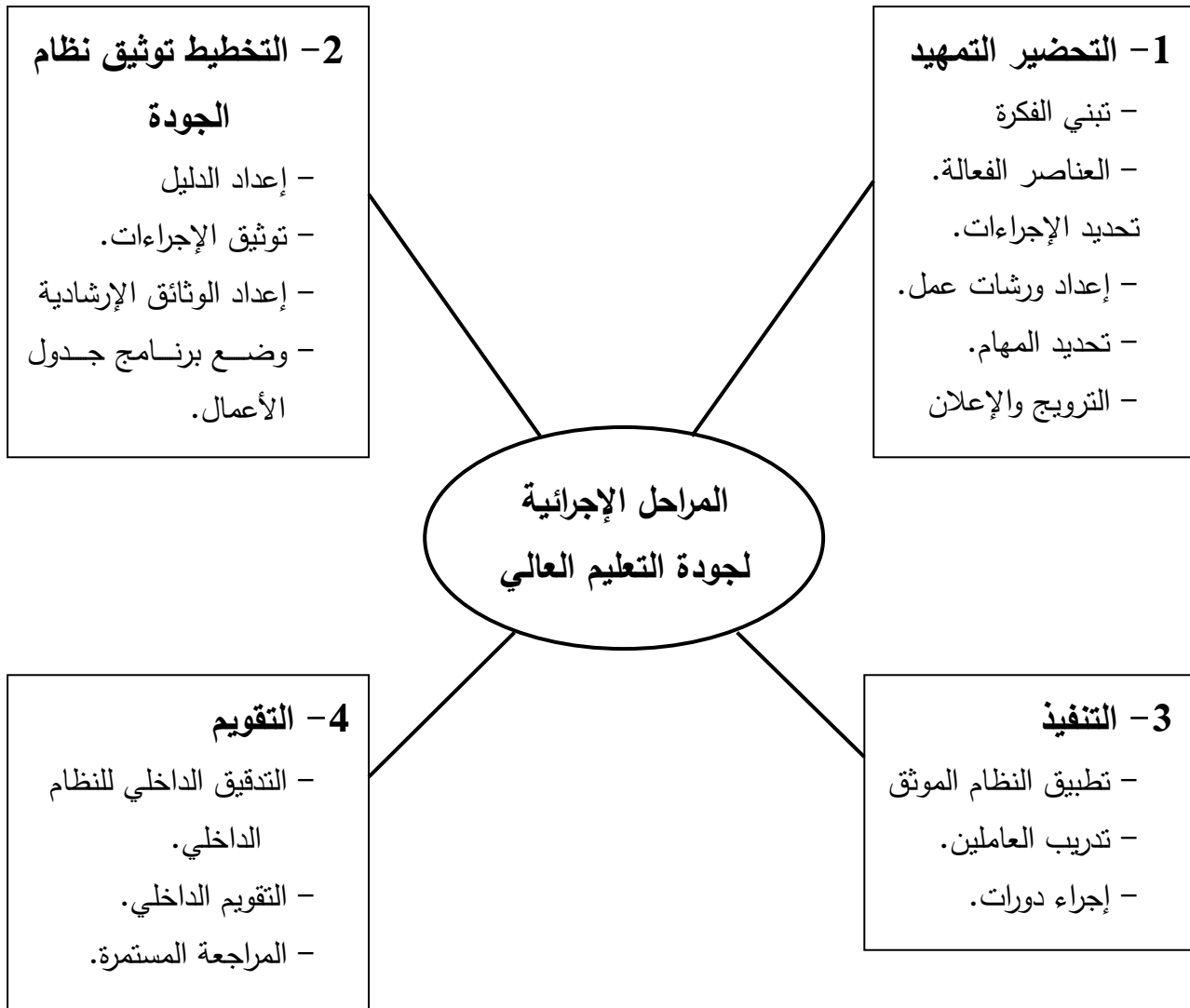
ج- مرحلة تطبيق النظام الموثق (التنفيذ): وتشمل على الخطوات التالية:

- ♦ تدريب العاملين والكوادر المساندة على وثائق نظام الجودة والأساسيات وفق برامج ودورات.
- ♦ تنفيذ أساسيات نظام الجودة مع التوثيق المستمر.

د- مرحلة التدقيق الداخلي للنظام المطبق (التقويم): وتشمل على الخطوات التالية:

- ♦ الإستعداد الداخلي والجاهزية لتعيين المدققين الداخليين وتدريبهم.
- ♦ المراجعة المستمرة وفق التغذية الراجعة.
- ♦ مراجعة الإدارة وفق التسلسل الأفقي والعمودي مع مراعاة الحالات المستعجلة.
- ♦ تشكيل لجان أو فرق من الأساتذة والخبراء تحت إشراف المجلس الأعلى للجودة من أجل تقويم أداء الجامعة من جميع النواحي.

شكل رقم (03): المراحل الإجرائية لتطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي



نموذج مقترح من طرف الطالبتين

ويمكن تقسيم مراحل إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي إلى ثلاث مراحل:<sup>1</sup>

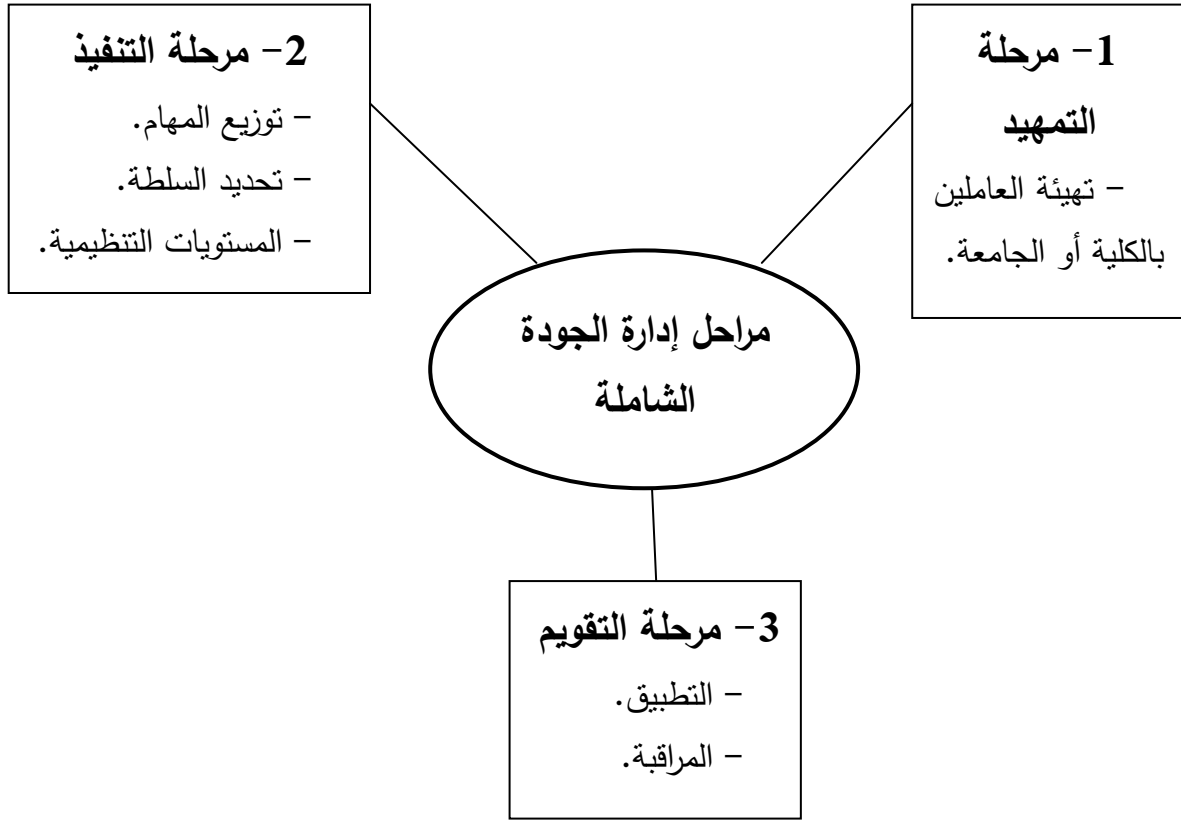
1- **مرحلة التمهيدي:** ويتم فيها تهيئة العاملين بالكلية أو الجامعة لتقبل مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

2- **مرحلة التنفيذ:** من خلال توزيع المهام والمسؤوليات وتحديد السلطة المناسبة للأفراد والمستويات التنظيمية.

<sup>1</sup> بوحنية قوي، المرجع السابق، ص 68.

3- مرحلة التقييم: من خلال تطبيق منهج المراقبة المستمرة للأداء من مرحلة التمهيد حتى نهاية مرحلة التطبيق.

شكل رقم (04): يوضح مراحل إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي



نموذج مقترح من طرف الطالبين

**المطلب الرابع: مؤشرات قياس جودة التعليم العالي.**

من بين المؤشرات التي يمكن من خلالها قياس أداء المؤسسة التعليمية ما يلي:<sup>1</sup>

**1- مؤشرات جودة الموارد البشرية:**

حيث تتنوع هذه العناصر بين الطلبة، أعضاء هيئة التدريس، أعضاء الهيئة الإدارية والتي تساهم في فعالية الموارد وتكثيف جهود الجامعة ويمكن أن نلخصها في:

**1-1. مؤشرات مرتبطة بالطلبة:** حيث يعد الطالب أهم المحاور الرئيسية للعملية التعليمية ومن أهم المؤشرات الخاصة بهذا العنصر:

✓ إنتقاء وقبول الطلبة من خلال اختبارات تبرز مدى استعداد الطلبة ودافعيتهم للتعلم.

✓ نسبة عدد الطلبة إلى عضوية هيئة التدريس إذ يجب أن تكون هذه النسبة مقبولة بالدرجة التي تضمن تحقيق فعالية العملية التعليمية.

✓ دافعية الطلبة واستعدادهم للتعلم، أي مدى سعي الطلبة للمعرفة وحبهم للإطلاع والاستكشاف والرغبة في القراءة، وطرح الأسئلة.

✓ نسبة الطلبة الملمين بمهارات استخدام الكمبيوتر.

✓ مدى قدرة الطالب على التواصل والمناقشة.

✓ مدى قدرتهم على التعليم الذاتي.

✓ مستوى قيمهم السلوكية والخلقية.

**1-2. مؤشرات مرتبطة بأعضاء هيئة التدريس.**

إن نجاح العملية التربوية والتعليمية مرهون بجودة أعضاء هيئتها التدريسية من خلال ما يمتلكونه من مستوى تأهيل علمي ومكانة علمية وسمعة أكاديمية ويمكن إبراز أهم مؤشرات جودة أعضاء الهيئة التدريسية في ما يلي:

✓ نسبة الحاصلين على جوائز أو شهادات تقدير محلية وعالمية.

<sup>1</sup> أشواق بوخروفة، المرجع السابق، ص 32-34.

- ✓ حجم أعضاء هيئة التدريس ومدى كفايتهم لتغطية جميع الجوانب المنهجية للتخصص.
  - ✓ نسبة المستخدمين لشبكة المعلومات الدولية.
  - ✓ الكفاءة التدريسية لأعضاء هيئة التدريس وفي القيام بمهام الإشراف على الرسائل الجامعية.
  - ✓ نسبة الحاصلين منهم على براءة الاختراع وعلى درجة الدكتوراه من جامعات أجنبية.
  - ✓ نسبة المشاركة في عضوية الجمعيات العلمية أو المهنية محلياً وعالمياً.
  - ✓ القدرة على إدراك احتياجات الطلبة ومدى الالتزام بالمنهج التعليمي.
  - ✓ متوسط إنتاجية العضو من الكتب المؤلفة والبحوث والرسائل التي أشرف عليها وعدد المؤتمرات ( العربية والأجنبية) التي حضرها العضو في 5 سنوات.
- 1-3. مؤشرات مرتبطة بأعضاء الهيئة الإدارية: وتتمثل في:**
- ✓ مستوى مؤهلاتهم، ومدى قدراتهم على استخدام الوسائط التكنولوجية الحديثة في أداء الأعمال الإدارية.
  - ✓ سرعة تنفيذ الممارسات الإدارية ومدى توفر المعلومات اللازمة لتشغيل وإدارة النظام.
  - ✓ مدى فعالية علاقات الإتصال بين أعضاء الهيئة الإدارية والجهات الأخرى ومدى انخفاض عدد المشاكل في العمل.
- 2- مؤشرات جودة الإمكانيات المادية:**
- تتوفر الجامعة على جملة من التجهيزات المادية تنتوع بين أبنية ومنشآت وتجهيزات ووسائط تكنولوجية ومكتبات ومصادر معلومات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مجموعة مؤلفين، الجودة في العلم الجامعي بالعالم الإسلامي، دار الحامد، الأردن، ط1، 2014، ص 442/ص 468.

**1-2. مؤشرات جودة المنشآت والأبنية: وتتمثل في:<sup>1</sup>**

- ❖ مرونة المبنى والإمكانات المتوفرة فيه لأداء مهمة الكلية أو الجامعة، ومدى استيعابه لأعداد الطلبة.
- ❖ العمر الزمني للمباني والمنشآت الجامعية، ومدى توفر عوامل السلامة والأمان.
- ❖ مدى توفر برامج الصيانة الدورية للمباني وتوفر الظروف الطبيعية والمادية كعوامل التهوية الإضاءة.
- ❖ متوسط نصيب الطالب من مساحة الأماكن المخصصة للدراسة ( قاعات، مدرجات، والأماكن المخصصة للدروس العلمية ( الورشات).
- ❖ متوسط عضو هيئة التدريس من مساحة المكاتب والمنشآت الخاصة بهم.

**2-2. مؤشرات جودة المكتبات ومصادر التعلم:**

- إذ تعتبر المكتبة مصدر أساسي للمعلومات ويجب أن تكون الكتب والدوريات تناسب أغراض التدريس والبحث، ومن أهم المؤشرات الخاصة بها نجد:
- ❖ مدى توفر الفهارس الحديثة والمنظمة بالمكتبة ومدى استخدام التقنيات الحديثة.
- ❖ متوسط عدد الساعات اليومية للإطلاع بالمكتبة.
- ❖ مدى توفر عوامل السلامة والأمان للتجهيزات والوسائل التكنولوجية، ومدى توفر برامج الصيانة الدورية لهذه التجهيزات.
- ❖ مستوى وضوح محتويات الكتاب الجامعي، والنسبة المئوية للكتب الأجنبية، ومتوسط نصيب الطالب عن الكتب الحديثة بالمكتبة.

<sup>1</sup> أشواق بوخروفة، المرجع السابق، ص 36.

**3- مؤشرات جودة القيادة الجامعية:**

حيث يتطلب من القيادات الجامعية امتلاكهم لمجموعة من المهارات حتى يتمكنوا من القيام بدورهم على أكمل وجه ويمكن إدراج مؤشرات القيادة في ما يلي:<sup>1</sup>

**3-1. مؤشرات جودة عملية التخطيط:** وتتمثل في:

- ♦ مدى توفر التخطيط الاستراتيجي المتكامل.
- ♦ مدى وجود أهداف واضحة.
- ♦ مدى توفر معلومات التغذية المرتدة عن عمليات تقييم الأداء الجامعي.

**3-2. مؤشرات جودة القيادة:** وتتمثل في:

- ♦ مدى استخدام الأساليب الإدارية الحديثة في سير العمل الجماعي.
- ♦ مدى قدرة القيادة الإدارية على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وعلى توسيع دائرة العلاقات بين المؤسسات الجامعية ومؤسسات المجتمع وقطاعات الإنتاج، وبالمؤسسات الجامعية المحلية والعالمية.

**3-3. مؤشرات جودة أساليب الرقابة:** وهذا من خلال:

- ♦ مدى توفر برامج دورية ومستمرة للتقييم الذاتي للأداء داخل المؤسسة الجامعية.
- ♦ مدى توفر معايير موضوعية ومتنوعة لتقييم الأداء الجامعي في الوحدات المختلفة.
- ♦ مدى اشتراك العملاء في التعليم الجامعي في عملية تقييم الأداء.

**3-4. مؤشرات جودة مصادر المعلومات وقواعد البيانات:** وتوضح من خلال:

- ♦ مدى توفر سجلات وبيانات متكاملة وشاملة عن الطلبة ومستويات تعلمهم.
- ♦ مدى توفر قواعد معلومات متكاملة عن الأداء الجامعي في مختلف مجالاته، وعن احتياجات سوق العمل ومؤسسات المجتمع من المتخرجين ومواصفاتهم.

<sup>1</sup> أشواق بوخروفة، المرجع السابق، ص 37-38.



- ♦ مدى التوفر الفعال لشبكة معلومات متكاملة تربط الجامعات ببعضها البعض.

#### 4- مؤشرات جودة البرامج الدراسية:

ويمكن تقديم أهم مؤشرات هذا العنصر في ما يلي:<sup>1</sup>

- ♦ مدى قدرة البرامج الدراسية على الاستجابة السريعة والمرتبطة للاحتياجات المتغيرة للطلبة، وللمتغيرات المحلية والعالمية.
- ♦ مدى تمثّل محتوى البرامج للأهداف والأغراض المعلنة والاحتياجات المحددة منها.
- ♦ مدى توفر فرص لمشاركة عملاء التعليم العالي في وضع مخططاتها.
- ♦ مدى قدرتها على تنمية مهارات التعليم الذاتي وارتباط المكتبة، وعلى توظيف وتنويع مصادر التعلم.

- ♦ مدى التوازن بين الخبرات والجوانب العملية التطبيقية.

#### 5- مؤشرات جودة التشريعات واللوائح الجامعية:

أي مجموع القواعد والإجراءات التي توضح طريقة سير العمل، كما تحدد العلاقات القائمة بين وحدات الجامعة ومن مؤشراتها:<sup>2</sup>

- ♦ مدى وضوحها وسهولة تنفيذها من قبل جميع الأشخاص.
- ♦ مدى قدرتها على توضيح مهمة القواعد التي تحكم النشاط الجامعي في وحداته المختلفة، وعلى تحقيق التوازن في أداء الوظائف الجامعية.

<sup>1</sup> مهدي صالح مهدي السامرائي، المرجع السابق، ص 424.

<sup>2</sup> أشواق بوخروفة، المرجع السابق، ص 39.

## خلاصة الفصل:

مما سبق نستنتج أن الجودة هي استراتيجية إدارية لها متطلبات ومبررات ومعايير يجب الأخذ بها من أجل تطبيقها لكي تتخطى المعوقات التي تحول دون ولغرض تحقيق أهدافها كما يجب.

# الفصل الثالث

## التعليم العالي بالجزائر

- المبحث الأول: ماهية التعليم العالي بالجزائر.
- المبحث الثاني: نشأة وتطور الجامعة الجزائرية.
- المبحث الثالث: وظائف وهيكل الجامعة ومؤشرات التعليم العالي بالجزائر ومعوقاته.

## الفصل الثالث: التعليم العالي بالجزائر.

### تهييد:

يعد التعليم العالي ركناً أساسياً في النظام التربوي نظراً للمهام التي يضطلع بها، والتي جعلته من المؤشرات التي يقاس بها مدى تقدم الأمم وتطورها، ولهذا نجد الدول تسعى جاهدة لتطوير نظامها التعليمي الذي يمكنها من إعداد النخبة البشرية المدربة والمؤهلة للعمل في مختلف المجالات.

**المبحث الأول: ماهية التعليم العالي بالجزائر.****المطلب الأول: مفهوم التعليم العالي بالجزائر.****أ- مفهوم الجامعة الجزائرية:**

تعرف الجامعة الجزائرية حسب المرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في 23 أوت 2003، وحسب المادة 2 « على أنها مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي».<sup>1</sup>

كما تعرف على أنها: « مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تساهم في تعميم نشر المعارف وإعدادها وتطوير وتكوين الأطارات اللازمة لتنمية البلاد».<sup>2</sup>

**ب- مفهوم التعليم العالي:**

هو كل نمط للتكوين أو التكوين للبحث يقدم على مستوى ما بعد التعليم الثانوي من طرف مؤسسات التعليم العالي، كما يمكن أن يقدم تكوين تقني في مستوى عالي من طرف مؤسسات معتمدة من طرف الدولة، وتتكون مؤسسات التعليم العالي من الجامعات والمراكز الجامعية والمدارس والمعاهد الخارجية عن الجامعة، كما يمكن أن تنشأ معاهد ومدارس لدى دوائر وزارية أخرى.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> المادة (02)، المرسوم التنفيذي رقم 03-279 مؤرخ في 24 جمادى الثانية 1424 الموافق ل 23 غشت 2003، يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها، للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 51، 2003، ص 5.

<sup>2</sup> فضيل دليو، ميلود سفاري، المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة، مخبر علم الاجتماع والإتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، الطبعة الثانية، 2006، ص

<sup>3</sup> قانون رقم 99-05 المؤرخ في 18 ذي الحجة عام 1419 الموافق 4 ابريل 1999، يتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 24، 1999، ص 5.

كما يعرف على أنه المرحلة التعليمية المكتملة للمراحل التعليمية السابقة، ويقصد به كل أنواع التعليم الذي يلي المرحلة الثانوية ويهدف إلى تنمية فكر ومهارات وقدرات الطالب في العديد من الجوانب ليتمكن بعد تخرجه من الإسهام في مسيرة التنمية.<sup>1</sup>

ومن بين التعريفات نجد كذلك من عرف التعليم العالي على أنه قمة الهرم التعليمي الذي يتم من خلاله إعداد الثروة البشرية اللازمة لخدمة المجتمع وتحقيق تقدمه.<sup>2</sup>

التعليم العالي هو كل ما يشبع حاجات الطلاب الجامعيين ويحقق متطلباتهم في مستوى الحياة اليومية وسوق العمل والانفتاح والتفاعل مع الآخرين ويساعدهم على مواكبة التغيرات المعلوماتية والتكنولوجية السريعة في ظل العولمة.<sup>3</sup>

**المطلب الثاني: مهام التعليم العالي.**

لقد حدد المشرع الجزائري والمرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في 24 غشت 2003، وخاصة في المواد 4، 5، 6 مهام التعليم العالي والجامعي والمتمثلة في:<sup>4</sup>

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

<sup>1</sup> عبد الباسط الهويدي، عبد اللطيف قنوعة، تأثير العولمة على المنظومة التعليمية الجامعية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 30، ماي 2013، ص 29.

<sup>2</sup> حلجاوي مريم، واقع التعليم العالي والجامعي في الجزائر في إطار برنامج الإصلاح-دراسة حالة تطبيق نظام ل.م.د. في الملحق الجامعية مغنية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في إدارة أعمال الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2015/2016، ص 18.

<sup>3</sup> حلجاوي مريم، المرجع السابق، ص 18.

<sup>4</sup> المواد (4، 5، 6) المرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في 23 غشت 2003، يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها ص 5-6.

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

### المطلب الثالث: أهداف التعليم العالي:

إن تطور التعليم العالي اليوم، لم يعد يقتصر على مجرد إعطاء للمعلومات وزيادتها بل يوجه عملية إعداد رأس المال البشري، وفق حاجات المجتمعات باختلاف ثقافتها وأصولها الفكرية ونظمها التربوية والتعليمية، ومن بين الأسس والمبادئ التي تحكم أهداف التعليم العالي نذكر:<sup>1</sup>

**الشمول:** بمعنى إحاطة الأهداف بكل المجالات التي يسعى التعليم العالي إلى تحقيقها.

**التكامل:** أي ترابط الأنساق ببعضها.

**الواقعية:** بمعنى ضرورة اقتراب الأهداف من الواقع.

**المستقبلية:** أن تكون الأهداف مرنة وتتوقع ما هو آت في المستقبل.

**القابلية للتطبيق:** أن تكون الأهداف عملية قابلة للتطبيق في الواقع .

ويمكن تقسيم الأهداف التي يصبوا التعليم العالي إليها إلى:

#### 1- أهداف عامة:

– إعداد كفاءات بشرية عالية المستوى في مختلف المجالات، مما يتطلب المعرفة باحتياجات المجتمع والحرص على الاهتمام بجودة التعليم.

<sup>1</sup> غنية فيلالي، ضمان الجودة في التعليم العالي في الجزائر الواقع والآفاق، دراسة ميدانية في أربع مؤسسات جامعية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة قسنطينة2 عبد الحميد مهري، قسنطينة، 2016/2017، ص 20-21.

- تنمية شخصية الطالب بأبعادها المختلفة، الروحية، القيمية، المعرفية، واللغوية، الجسدية والانفعالية.
- تطوير مقدرة الطالب في استخدام المنهج العلمي في الحصول على المعرفة واكتشاف الحقائق.
- الإستمرارية في متابعة التعليم مدى الحياة، لتطوير المفاهيم والقيم والإتجاهات ومواكبة التقدم العلمي المتسارع.
- تحقيق النمو والتقدم للمجتمع.

## 2- أهداف خاصة:

- المقدرة على الحصول على المعرفة المرغوبة بسهولة، من خلال إتقان المهارات اللازمة للحصول على المعرفة.
  - استخدام المنهج العلمي في التفكير.
  - المقدرة على التطوير والإبداع والتجديد.
  - التعامل مع الآخرين باحترام.
  - المقدرة على التعامل مع المعرفة وحل القضايا بموضوعية ومسؤولية.
- المطلب الرابع: مبادئ التعليم العالي.**

يرتكز التعليم العالي في الجزائر على أربعة مبادئ أساسية تركز الثوابت الوطنية وتعكس مقومات وخصوصيات المجتمع الجزائري تتمثل هذه المبادئ فيما يلي:<sup>1</sup>

**1- ديمقراطية التعليم:** يعود أصل هذه الظاهرة في الجزائر إلى فترة الاستعمار، حيث لم يكن يسمح إلا للأغنياء وعملاء المستعمرين الدخول إلى الجامعة أو المعاهد العليا وبالتالي الإرتفاع

<sup>1</sup> مكي ياسر، تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، دراسة ميدانية بكلية الحقوق والعلوم السياسية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، تخصص: إدارة وحكامة محلية، غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2014-2015، ص 59-60.



في السلم التعليمي، لكن بعد الإستقلال مباشرة قرر المخطط الجزائري كسر هذا القيد ومكن كل أفراد الشعب من الإلتحاق بسلك التعليم، هذا ما دفع غالبية الأفراد إلى زيادة الطلب على التعليم العالي الذي لم يكن مقيداً.

ويقصد بديمقراطية التعليم تحقيق النقاط الموالية:

✓ إتاحة الفرصة المتكافئة لجميع الطلبة الجزائريين الذي انهوا بنجاح دراستهم الثانوية كل حسب كفاءته العلمية بغض النظر عن مكانته الاجتماعية.

✓ ربط القطر الجزائري بشبكة واسعة من الجامعات والمعاهد والمدارس الثانوية قصد تعدد مراكز التعليم ونشر التكنولوجيا في كل جهات الوطن.

✓ تقديم المنح الدراسية وتوفير المطاعم والإقامة الجامعية لأبناء الفئات المحرومة والقاطنين في الأماكن البعيدة عن الجامعة، حتى يتمكنوا من مواصلة دراستهم الجامعية مثل زملائهم.

2- الجزائر: ويقصد بها الإستبدال التدريجي للإطارات الأجنبية بالإطارات الجزائرية، وهذا قصد جعل التعليم العالي جزائرياً في محتواه وأساليبه وأهدافه تماشياً وواقع البلاد، وعموماً كان ذلك من خلال إعطاء الصبغة الجزائرية لنظام التعليم العالي ومناهجه.

3- التعريب: قامت عملية التعريب على عدد من الأسس هي:

- تشكل اللغة العربية أداة من الأدوات الأساسية المكونة لشخصيتنا وتاريخنا وثقافتنا، وينبغي أن تكون لغة حياتنا الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية وبالتالي لغة التربية والتعليم في بلادنا.

- إن اللغة العربية هي لغة أمتنا، وبالتالي هي أساس تواصلنا وارتباطنا معها وهي أساس ماضينا وحاضرنا ومستقبلنا المشترك.

- إن توحيد التعليم باللغة العربية هو توحيد مختلف الأطوار التعليمية من الابتدائي إن توحيد التعليم باللغة العربية هو توحيد مختلف الأطوار التعليمية من الابتدائي إلى التعليم العالي وحتى التكوين المهني.

4- التوجه العلمي والتقني في سياسة التعليم العالي: ويتمثل الغرض من هذا المبدأ في المساهمة في التقدم العلمي والتكنولوجي وامتلاك الإرث العلمي الحديث واكتساب قيم جديدة هي قيم الاتجاه العلمي والتقني التي تمكن من قيادة التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

## المبحث الثاني: نشأة وتطور الجامعة الجزائرية.

### المطلب الأول: نشأة الجامعة الجزائرية.

تعتبر الجامعة الجزائرية من أقدم الجامعات، حيث بنيت أول جامعة في الجزائر عام 1859 وكانت عبارة عن مدرسة للطب والعلوم الصيدلانية، وفي سنة 1879 أضيف لها على التوالي كل من كلية العلوم ثم كلية الأدب فكلية الحقوق.<sup>1</sup>

وفي عام 1909 تأسست أول جامعة جزائرية أثناء الحقبة الاستعمارية وكان طابعها الإداري والهيكلية فرنسي، وحتى المناهج والبرامج والتخصصات. وكانت تضم أربع كليات وهي:<sup>2</sup>

1- كلية الطب.

2- كلية العلوم.

3- كلية الأدب والعلوم الإنسانية.

4- كلية الحقوق وكلية العلوم الاقتصادية.

وكان موقع هذه الجامعة الجزائرية العاصمة وكانت تخدم المصالح الإستعمارية.

### المطلب الثاني: مراحل تطور الجامعة الجزائرية.

شهد قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر عامة والجامعة خاصة جملة من التحولات النوعية والكمية التي مست مكوناته ومكونات المنظومة الجامعية الجزائرية التي شملت عدة أجزاء، وهذه التحولات بعضها مرتبط بتغيير الأطر القانونية للمنظومة ومنها ما هو مرتبط بتغيير الأطر التسييرية والتنظيمية. أو ما هو مرتبط بالتغييرات على مستوى الوظائف والأهداف. ولقد مرت الجامعة وفق هذه التغييرات بمراحل عدة نذكر منها:

<sup>1</sup> باشيخ أسماء، الجامعة الجزائرية واقع وإصلاح، دار الوطن، الجزائر، الطبعة 1، 2017، ص 16.

<sup>2</sup> باشيخ أسماء، نفس المرجع، ص 16.

**المرحلة الأولى: 1970-1662<sup>1</sup>**

بعد الإستقلال ظهرت بعد المحاولات الهادفة إلى توسيع نطاق التعليم الجامعي على مستوى الوطن حيث فتحت سنة 1966 جامعة بوهران ثم في عام 1967 جامعة بقسنطينة ثم تلتها بعد ذلك كل من جامعة العلوم والتكنولوجيا هواري بومدين بالجزائر، وجامعة العلوم والتكنولوجيا محمد بوضياف بوهران وكذا جامعة عنابة.

ومما ساعد على توسيع التعليم في هذه المرحلة الحاجة الملحة إلى الإطارات بعد انسحاب المعمرون الفرنسيون، وكذا توفر الرغبة السياسية خاصة في عهد الرئيس هواري بومدين مما ساهم في انتشار الجامعات وتضاعف أعداد الطلبة.

**المرحلة الثانية: 1970-1998<sup>2</sup>**

في عام 1970 استحدثت أول وزارة متخصصة للتعليم العالي والبحث العلمي، تلاها مباشرة إصلاح التعليم العالي في عام 1971 وتمثل هذا الإصلاح في تعديل المرحلة الدراسية في الجامعة حيث أصبحت ثلاث مراحل وهي:

1- مرحلة الليسانس.

2- الماجستير.

3- دكتوراه العلوم.

كما أضيفت في البرامج الجامعية الأعمال الموجهة والتطبيقات الميدانية.

وقد عرف التعليم العالي في هذه المرحلة تطوراً ملحوظاً سواء في أعداد الطلبة أو المؤطرين (الأساتذة).

ومما يميز هذه المرحلة هو وضع الخريطة الجامعية سنة 1984 التي كانت تهدف إلى تخطيط التعليم الجامعي إلى أفق سنة 2000 معتمد في ذلك على احتياجات الإقتصاد

<sup>1</sup> باشيخ أسماء، المرجع السابق ، ص 20.

<sup>2</sup> نفس المرجع ، ص 26-28.

الوطني. ثم عرفت هذه المرحلة أيضاً بتعديل التوازن حيث أصبح توجيه الطلبة إلى التخصصات التي يحتاجها سوق العمل كالتخصصات التكنولوجية. كما أصبح للتعليم الجامعي علاقة مع المحيط أو البيئة الخارجية للجامعة.

### المرحلة الثالثة: 1998- إلى 2017.<sup>1</sup>

تميزت هذه المرحلة بالتوسع التشريعي والهيكلية والإصلاح الجزائي، حيث تم في سنة 1999 صدور القانون رقم 99-05 المتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي المعدل والمتمم، والذي يهدف إلى تحديد الأحكام الأساسية المطبقة في المرفق العمومي للتعليم العالي وضم 64 مادة قانونية وحدد صفة الطالب الجامعي، والأستاذ الجامعي وحدد مهام وحقوق كل منهما. كما تميزت هذه المرحلة بترقية الكثير من المراكز الجامعية إلى جامعات، وكذا إنشاء مراكز جديدة وملاحق. كما صدر المرسوم التنفيذي 03-279 الذي يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها.

كما عرف التعليم العالي في هذه المرحلة الإهتمام بالبحث العلمي وتفعيله في الجامعة، وكذا ربط مخرجات الجامعة بالواقع الإقتصادي وما يحيط به من مؤسسات الشغل والعمل وأصبحت أركان المنظومة التعليمية تكتمل وتتضح سواء من حيث الهياكل أو من حيث التأطير.

### المطلب الثالث: إصلاحات التعليم العالي بالجزائر نظام LMD.

لقد تم في السنوات الأخيرة تنفيذ العديد من المشروعات والبرامج الهادفة إلى تطوير التعليم العالي وأساليب التكوين حيث تم اتخاذ نمط هيكلي للتعليم يتكون من ثلاث أطوار هي: الليسانس - الماستر، الدكتوراه.

<sup>1</sup> باشيخ أسماء، المرجع السابق، ص 28-29.

وفي نهاية سنة 2004 صدر مرسوم تنفيذي رقم 04-371 يتضمن إحداث شهادة ليسانس نظام جديد وتنص المادة الثانية من هذا القانون مدة التكوين بثلاث سنوات موزعة على ست سداسيات. كما صدر قانون آخر يشرح كيفية سير العملية البيداغوجية (المرسوم التنفيذي رقم 08-209) المؤرخ في 19 أوت 2008.<sup>1</sup>

ومن أهداف نظام التعليم العالي LMD نجد:<sup>2</sup>

- أ- تحسين نوعية التكوين بمؤسسات التعليم العالي.
- ب- تسهيل حركية الطلبة بين الجامعات الجزائرية والدولية.
- ج- انفتاح الجامعة الجزائرية على العالم الخارجي خاصة في مجال العلوم والتكنولوجيا.
- د- تحقيق تبادل فعلي مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي.
- هـ- ربط الجامعة بسوق العمل والاستجابة للمتطلبات الاقتصادية والاجتماعية.
- ز- العمل على انسجام وتكيف نظام التعليم العالي الجزائري مع العالمي.
- ح- الاعتراف بالشهادات الجامعية الجزائرية على المستوى الدولي.

ومن مهام نظام LMD نجد:<sup>3</sup>

- أ- تقوية المهمة الثقافية بترقية القيم العاملة التي يعبر عنها الفكر الجامعي، خاصة تلك المتعلقة بالتسامح والإحترام.

<sup>1</sup> الكر محمد، القيادة وإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بالجزائر بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص: إدارة الموارد البشرية، قسم التنظيم السياسي والإداري، غير منشورة، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر3، 2014، ص 179.

<sup>2</sup> حاجي العلجة، جودة الخدمة التعليمية في قطاع التعليم العالي في الجزائر بين الواقع والأفاق، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، كلية العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد10، 2013، ص 32.

<sup>3</sup> زميري فاطمة الزهراء، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مخرجات التعليم العالي دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية وكلية الرياضيات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص إدارة إنتاج والتمويل، غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2018/2017، ص 29-30

ب- ترسيخ أسس تسيير ترتكز على التشاور والمشاركة.

ج- دعم قاعدة واسعة للبحث حرة أكثر منها مواجهة.

د- خلق الشروط الملائمة للتوظيف والإحتفاظ بالكفاءات الواعدة والأساتذة الباحثين.

وكانت الغاية من تطبيق نظام LMD في الجامعات الجزائرية:

أ. تقديم تكوين نوعي لضمان إدماج مهني أحسن.

ب. التكوين للجميع وعلى مدى الحياة.

ج. استقلالية المؤسسات الجامعية.

د. انفتاح الجامعة على العالم.

أما من حيث هيكل نظام LMD فهو يتمثل في:<sup>1</sup>

أ- ليسانس: هي شهادة تحضر في 03 سنوات وتنقسم إلى فرعي:

1- شهادة ليسانس مهنية: بحيث يتلقى فيها الطالب تكوين يؤهله لأن يكون جاهز للحياة العملية وتكون البرامج كالأتي:

- 70 بالمائة برامج مشتركة وطنياً.

- 30 بالمائة برامج محلية تخضع لإحتياجات قطاع الشغل في الولاية الجامعية.

2- شهادة ليسانس علمية- أكاديمية: تسمح للطالب بمتابعة الدراسة تحضيراً لنيل شهادة الماستر والأصل هنا أن تكون البرامج مشتركة وطنياً.

ب- الماستر: وتحضر هذه الشهادة في ظرف سنتين بعد الليسانس وتنقسم هي كذلك إلى فرعين:

1- ماستر مهنية: تؤهل حاملها إلى الحياة العملية مباشرة وتراعي البرامج التكوينية في هذا النوع من الشهادات الجانب المهني.

<sup>1</sup> الدليل العلمي لتطبيق ومتابعة نظام ل.م.د، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، لجزائر، جوان

2- ماستر البحث- أكاديمية: تسمح لحاملها مواصلة الدراسة للتحضير لنيل شهادة الدكتوراه.

ج- الدكتوراه: وتحضر في ثلاث سنوات بعد شهادة الماستر.

بعض لواحق هذا النظام:

1- المكتسب البيداغوجي: و يعني هذا أن جميع الوحدات التعليمية التي تحصل عليها الطالب تمثل رصيده و يحتفظ بها سواء غير مساره التكويني أم انتقل إلى مؤسسة أخرى و يحتفظ بها نهائيا وفق شهادة تقدم له.

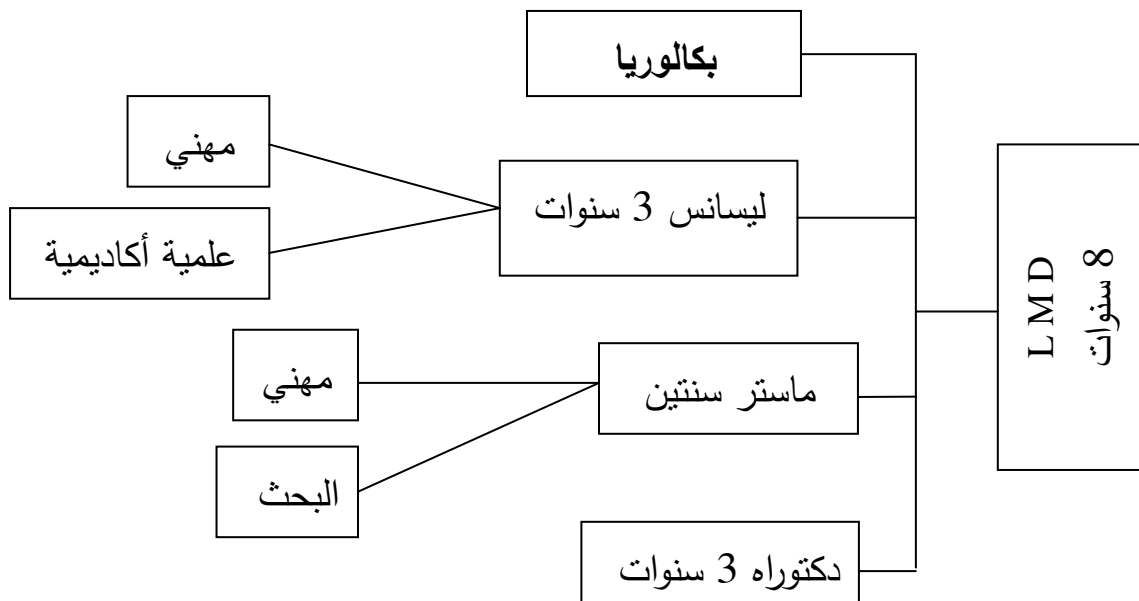
2- الوحدة التعليمية: هي مجموعة من المواد- المقاييس- تختار وهذا لتناسقها و تقاربها و توضع في وحدة تعليمية و هناك ثلاث أنواع هي:

❖ وحدة التعليم الأساسية: والتي تمثل التعليم الأساسي والذي لا بد للطلاب أن يتحصل عليه.

❖ وحدة التعليم الخاصة بالإكتشاف: و هي التي تسمح للطلاب باكتشاف تخصصات أخرى تساعده في حالة إعادة التوجيه.

❖ وحدة التعليم الأفقية - المشتركة: و تشمل اللغات الأجنبية و الإعلام الآلي... إلخ و تسمح باكتساب ثقافة عامة و تقنيات منهجية.

الشكل رقم (05): يوضح هيكل نظام LMD



المصدر دليل نظام LMD



**المطلب الرابع: واقع التعليم العالي الجزائري.**

حضي التعليم العالي في الجزائر بالكثير من الجهود من أجل تطويره وتحسينه وزيادة كفاءته لتحقيق الأهداف، إلا أن الحاجة إلى التطوير والتحسين لا تزال مستمرة بغية الوصول إلى الجودة اللازمة للإسهام في تحقيق الأهداف التنموية.

ومما يعرفه واقع التعليم العالي بالجزائر:<sup>1</sup>

أ- الضغوطات الشديدة، بالنظر إلى ارتفاع عدد السكان والطلب الاجتماعي المتزايد على المستوى من التعليم.

ب- لا يزال تسيير مؤسسات التعليم العالي يتم بشكل عام وبدرجة عالية من المركزية.

ج- غياب التنسيق بين مؤسسات التعليم العالي والتعليم العام من جهة وبين الجامعات ومختلف مؤسسات التعليم العالي من جهة أخرى.

د- الضعف في توجيه الطلبة نحو فروع التعليم العالي المتنوعة بناءً على قدراتهم واهتماماتهم مما ساهم في تضخم الطلبة في بعض التخصصات وتقلصها بشكل واضح في الإختصاصات التقنية والتطبيقية.

هـ- تدني الفعالية الداخلية ومستوى الخريجين.

و- في معظم الأحيان لم تضع المؤسسات الجامعية برامج ومشاريع مناسبة لخدمة المجتمعات المحلية والمشاركة في تنميتها.

ح- أوضاع هيئة التدريس في التعليم العالي بالجزائر تختلف كثيراً عن باقي الدول العربية، وغالباً لا تتطبق المعايير الدولية.

ط- افتقار الجامعات الجزائرية للتعليم المستمر لخريجي التعليم العالي.

<sup>1</sup> كيجلي عائشة سلمة، حتمية تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، جامعة خنشلة، العدد 2، ديسمبر 2017، ص 39-40.

ك- عدم الإهتمام بإهتمامات الطلبة واحتياجاتهم فيما يتعلق بحياتهم خلال الدراسة أو في مناهج الدراسة وطرائق التدريس.

ل- عدم السماح للطلبة ولممثلهم بالمشاركة العامة في اتخاذ القرارات الخاصة بحياتهم الأكاديمية والاجتماعية داخل الجامعة.

أما حسب لحسن بوعبد الله فإن وضعية التعليم العالي بالجزائر تتمثل في:<sup>1</sup>

- تدني نوعية التكوين الجامعي.
- ضعف معايير التقويم وجودتها.
- ضعف مناهج التعليم وقدمها.
- ضعف عملية التأطير.
- ثقافة التعليم السلطوية.
- عدم التوازن بين النمو الكمي والإعداد النوعي لطلاب الجامعة.
- ضعف الإنفاق على التعليم العالي وانعدام مصادر التمويل.
- عدم توافق مخرجات التعليم العالي مع سوق العمل.

<sup>1</sup> محمد بوعشة، أزمة التعليم العالي في الجزائر والوطن العربي بين الضياع وأمل المستقبل، دار الجيل بيروت، ط1، 2000،

## المبحث الثالث: وظائف الجامعة وهيكلتها ومؤشرات التعليم العالي بالجزائر وتحدياته.

### المطلب الأول: وظائف الجامعة الجزائرية.

تتعدد وظائف التعليم العالي وبالتالي يمكن حصرها فيما يلي:<sup>1</sup>

1. إعداد القوى البشرية المتخصصة: وذلك عن طريق تعليم المهن الرفيعة للطلاب حتى يكونوا قادة وإطارات عليا للبلاد، مما يسمح له بقيادة المجتمع وتوجيهه نحو الأفضل.
2. نشر العلم والمعرفة: ترقية العلم إذ لا يقتصر التعليم العالي على نشر العلم بل يهدف إلى ترقيته وتطويره عن طريق البحوث والدراسات العلمية التي يقوم بها كل من الطلبة والأساتذة في شتى الميادين، بغية تعزيز التراث الثقافي للأمة.
3. التعاون الدولي: تحتل مؤسسات التعليم العالي وضعا ممتازا يتيح لها الاستفادة من عولمة المعارف لسد " العجز المعرفي " وإثراء الحوار بين الشعوب والثقافات وأيضاً هو أداة فعالة لتداول البحث والتكنولوجيا.
4. وظيفة التنمية الاقتصادية والاجتماعية: يعني هذا أن الموارد الطبيعية المتوفرة والتكنولوجية المستعملة، لا تؤدي إلى تحقيق التنمية المنشودة، إذا لم تتماشى مع تنمية الموارد البشرية وتنميته، وعلى هذا الأساس لا بد على الجامعة أن تفتح على المحيط الخارجي وعلى سوق الشغل، وأن توفر مخرجات طلابية نوعية وفي المقابل على المحيط أن يدرك ويستوعب ضرورة خلق المناصب لإمتصاص بطالة خريجي الجامعات.
5. خدمة المجتمع: توجيه برامج التعليم العالي وأنشطة البحث العلمي من أجل تعزيز القيم السلام، العدالة، والمساواة والتضامن وحقوق الإنسان.

<sup>1</sup> حلجوي مريم، واقع التعليم العالي والجامعي في الجزائر في إطار برنامج الإصلاح، مرجع سابق، ص 30-31.

**المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للجامعة الجزائرية.**

يعتبر الهيكل التنظيمي العمود الفقري لأي منظمة نظراً لدوره البارز في تحديد المهام والواجبات والمسؤوليات. ومن خلاله تتضح صورة المنظمة وشكلها وعلاقتها ومستوياتها المتعددة.

وقد حدد المشرع الجزائري في المرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في 23 أوت 2003 وفي الفصل الثاني الهيكل التنظيمي للجامعة والمتمثل في:<sup>1</sup>

**1. رئاسة الجامعة:** وتضم تحت سلطة رئيس الجامعة ما يلي:

- أ. نيابة رئيس الجامعة الذي يحدد عددها مرسوم إنشاء الجامعة.
- ب. الأمانة العامة.
- ج. المكتبة المركزية.

وتعتبر رئاسة الجامعة الوحدة الأساسية والرئيسية والمحركة للجامعة، ومن صلاحيات رئيس الجامعة حسب المشرع الجزائري نذكر على سبيل الذكر لا الحصر:

1. يمثل الجامعة أمام القضاء، والأمر بالصرف الرئيسي لميزانية الجامعة.
2. يبرم الصفقات والاتفاقيات.
3. يصدر تفويض اعتمادات التسيير إلى عمداء الكليات ومديري الجامعات.
4. السهر على احترام النظام الداخلي للجامعة ويكون المسؤول على حفظ الأمن والإنضباط داخل الجامعة.

**2. مصالح الكليات:** حيث تنقسم الجامعة إلى كليات يختلف عددها من جامعة لأخرى، وتضم

الكلية الواحدة عدة أقسام، ولكل قسم تخصص معين، وتضمن الكلية ما يلي:<sup>2</sup>

❖ تكوين في التدرج وما بعد التدرج.

<sup>1</sup> المادة 25 من المرسوم التنفيذي رقم 03-279.

<sup>2</sup> المادة 33 من المرسوم التنفيذي رقم 03-279.

❖ نشاطات البحث العلمي.

❖ نشاطات التكوين المتواصل وتحسين المستوى وتجديد المعارف.

وعميد الكلية هو المسؤول الأول عن التسيير الإداري والبيداغوجي للكلية ويساعده رؤساء الأقسام في تجسيد مهمته. وللكلية مجلس إداري، ومجلس علمي.

**3. مجالس الجامعة:** حيث نجد مجلس الإدارة ويقوم بالتداول على مخططات تنمية الجامعة، وحول مشاريع الميزانية واقترح برامج التبادل والتعاون العلمي الوطني والدولي وبرمجة أعمال التكوين والبحث.

أما المجلس العلمي للجامعة فهو يناقش اقتراحات وتوجيهات سياسة البحث ومشاريع إنشاء أو تعديل أو حل الكليات والمعاهد والأقسام.<sup>1</sup>

**4. المصالح العامة:** وتضم المكتبة المركزية ومركز التعليم المكثف للغات، ومركز الحساب ومركز الطبع والوسائل السمعية البصرية. ينظر الملحق رقم (01).

وتتميز الهياكل التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي في الجزائر من بعض القصور الذي يؤثر على فعالية العملية التعليمية والإدارية والمتمثل في:<sup>2</sup>

أ. السطحية والنمطية في التصميم.

ب. تعدد المستويات الإدارية ومركزية القرار.

ج. ضعف آلية التنسيق بين الأقسام والكليات وبين الإدارة.

د. أنها هياكل وظيفية تشغيلية أكثر منها هياكل إبداعية.

هـ. كثرة الحواجز التي تقتل روح المبادرة وتعرقل عملية التنسيق وتجعل التنظيم أكثر بطء وجموداً.

<sup>1</sup> المادة 13 من المرسوم التنفيذي رقم 03-279.

<sup>2</sup> ابراهيم عاشوري، المناخ التنظيمي وجودة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، غير منشورة، جامعة المسيلة، 2017، ص 149.

و. ضعف توزيع المهام والصلاحيات.

ز. ضعف النزعة نحو العمل الجماعي والتوجه للعمل الفردي.

ح. ضعف التدريب والتحسين المستمر لدى الإداريين والقيادات الجامعية والاكتفاء فقط بتطبيق اللوائح والإجراءات.

ولكي تتمكن الجامعة من تحقيق أهدافها وجودتها لا بد أن يكون هيكلها التنظيمي يحدد بدقة المواقع الرئيسية التنظيمية داخل الجامعة، ويرسم لشاغلي المواقع حدود اختصاصهم والمهام الموكلة إليهم وعلاقتهم مع الآخرين وأن يمتاز هيكلها بالخصائص التالية:<sup>1</sup>

أ. وضوح كافة الأنشطة الرئيسية الموجودة في الجامعة والمتمثلة في:

- الأنشطة الأكاديمية المتمثلة في وجود الكليات والأقسام العلمية ومراكز وحدات البحوث المختلفة.

- الأنشطة المتعلقة بالوحدات الإدارية المساعدة التي تخدم الأجهزة العلمية في الجامعة.

- الأنشطة التي تمثل علاقات الجامعة مع غيرها من الجامعات والمراكز.

ب. أن يتصف بالمرونة الكافية للتعديل عند الضرورة.

ج. يمكن الجامعة من الإستفادة من الأثر التعاوني الناتج عن تفاعل مختلف مدخلات الجامعة.

**المطلب الثالث: مؤشرات التعليم العالي بالجزائر.**

إن المنتبغ لتطور قطاع التعليم العالي بالجزائر سيلاحظ التطور السريع لمختلف مكونات ومؤشرات هذا القطاع سواء على الصعيد البشري (الطلبة، الأساتذة) أو المادي (المؤسسات الجامعية) أو المالي (الميزانية) وذلك على النحو التالي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عجال مسعودة، القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، غير منشورة، جامعة قسنطينة، 2010، ص 88.

<sup>2</sup> WWW.ONS.DZ، يوم 2020/02/25، على الساعة 15:30.

**أ- تطور عدد الطلبة:**

لقد شهدت الجامعة الجزائرية منذ الإستقلال استقبال وتزايد في عدد الطلبة المسجلين بها. والجدول الموالي يلخص تطور تعداد الطلبة في قطاع التعليم العالي. الجدول رقم 01: يوضح تطور عدد الطلبة حسب السنوات.

التعيين	2015-2014	2016-2015	2017-2016
المسجلون في التدرج	1165040	1315744	1416045
المسجلون في ما بعد التدرج	76510	76961	76202
حاملو الشهادات	311946	292683	/

المصدر: الديوان الوطني للإحصائيات نقلاً عن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجزائر  
ب- تطور عدد الأساتذة:

إن تطور عدد الطلبة سيرافقه بالضرورة تطور عدد أعضاء هيئة التدريس وهو ما يوضحها الجدول التالي:

**الجدول رقم 02: يوضح تطور عدد الأساتذة.**

الأساتذة	2015-2014	2016-2015	2017-2016
في المؤسسات الجامعية	55906	57729	59468
الدائمين	53622	56061	57628
الأجانب	93	72	84
الشركاء	2284	1668	1840
مجموع الأساتذة	54533	56876	58116

المصدر: الديوان الوطني للإحصائيات عن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

ج- تطور عدد المؤسسات الجامعية:

لقد تطورت الهياكل التعليمية الجامعية في الجزائر بشكل ملحوظ ومنتسارع فقد كانت الجزائر غداة الاستقلال تتوفر على جامعة واحدة التي كانت تتكون من أربعة كليات. فإن اليوم الشبكة الجامعية في الجزائر تضم حوالي (106) مؤسسة التعليم العالي موزعة على كامل القطر الوطني ومقسمة على النحو التالي:

50 جامعة - 13 مركزاً جامعياً - 20 مدرسة وطنية - 10 مدارس عليا - 11 مدارس عليا للأساتذة وملحقتين.

الجدول رقم 03: يوضح تطور عدد المؤسسات الجامعية.

التعيين	2015-2014	2016-2015	2017-2016
الجامعة	48	50	50
المركز الجامعي	10	13	13
المدرسة العليا للأساتذة	6	10	11
المدرسة العليا للتعليم التقني	1	1	1
المدرسة الوطنية العليا	20	20	31
المدرسة التحضيرية	12	12	1

المصدر: الديوان الوطني للإحصائيات عن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

ج- تطور في الميزانية:

عرفت الإعتمادات المالية المخصصة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي تطورات متتابة من سنة إلى أخرى، والجدول الموالي يوضح ذلك:



## الجدول رقم 04: تطور ميزانية التعليم العالي والبحث العلمي من 2015 إلى 2020.

السنة	الميزانية
2015	300.333.642.000
2016	312.145.998.000
2017	310.791.629.000
2018	313.336.878.000
2019	317.336.878.000
2020	364.283.132.000

المصدر: الديوان الوطني للإحصائيات عن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

## المطلب الرابع: تحديات التعليم العالي بالجزائر.

رغم الجهود المبذولة من طرف الدولة لتوفير الإمكانيات اللازمة والضرورية، ورغم الإنجازات المحققة في قطاع التعليم العالي إلا أن هذا الأخير لا يزال يعاني من مشاكل عدة تعرقل الأهداف المتوخاة. ومن هذه العراقيل نجد:

1- التحديات المادية: وتتمثل في:<sup>1</sup>

- أ- نقص وعدم مناسبة الهياكل والبنائات إضافة إلى النقص في عدد المدرجات والقاعات الدراسية ومكاتب الأساتذة أمام التزايد في أعداد الطلبة.
- ب- تدني مستوى المكتبات الجامعية وافتقارها إلى الكتب والدوريات والمراجع الحديثة والرقمنة.
- ج- افتقار المختبرات العلمية إلى الوسائل والأجهزة المتطورة والضرورية للعمل المخبري.
- د- عدم القدرة على تعميم الإتصال الإلكتروني وقلة الحواسيب.

<sup>1</sup> باشيخ اسماء، المرجع السابق، ص 48.

**2- التحديات البيداغوجية:<sup>1</sup>**

- أ- صعوبة إجراء تعديلات لأن المناهج الدراسية موحدة عبر كل جامعات الوطن وأي تغيير في البرنامج يتطلب إجراء لقاءات واجتماعات.
- ب- جمود المناهج أمام التغيير السريع والتطور في البحوث والإكتشافات.
- ج- سوء التوجيه الجامعي حيث هناك العديد من الطلبة يوجهون إلى تخصصات دون رغبتهم فيها وهذا ما يؤدي إلى ضعف حوافزهم ونقص رغبتهم.
- د- غلبت الدراسات النظرية والإنسانية على الدراسات التطبيقية.
- هـ- ندرة فرص التدريب العلمي الجيد وحلقات المناقشة وقاعات البحث والتعليم الذاتي.

**3- التحديات التنظيمية:<sup>2</sup>**

- العراقيل البيروقراطية داخل إدارة الجامعة.
- غياب التسيير بالأساليب الإدارية الحديثة.
- غياب الرقمنة بمختلف فضاءات الجامعة.
- ضعف التنسيق والإتصال وخاصة على المستوى الأفقي بين مختلف المستويات الإدارية.
- إضافة إلى هذه العراقيل فإن التعليم العالي اليوم أما تحديات وهذا ما أشار إليها عمر بلخير والمتمثلة في:<sup>3</sup>

- أ- تدني مستوى التكوين وذلك بسبب سوء التخطيط وتحديد الأهداف.
- ب- الوضعية العامة للبلاد التي أثرت سلباً على المستوى العام للتعليم.

<sup>1</sup> بوفلجة غيات، المرجع السابق، ص 87.

<sup>2</sup> باشيخ اسماء، المرجع السابق، ص 50.

<sup>3</sup> عمر بلخير، واقع إصلاح التعليم العالي في الجزائر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2017، ص 8-9.

- ج- المشكلات البيداغوجية المتمثلة في ضعف الدروس خاصة النظرية منها بسبب نقص المراجع وكثرة الوحدات.
- د- قلة التدريس الميداني وضعف التنسيق بين القطاعات المستخدمة.
- هـ- عدم تطابق الملامح النظرية مع المهن الفعلية.
- و- مقاومة بعض الأساتذة للتطور.
- ز- التكوين الكمي على حساب التكوين النوعي.
- ح- هجرة الكفاءات والأدمغة الجزائرية، وعدم بقائها للمساهمة في التأطير.
- ط- البحوث المنجزة هي بحوث من أجل نيل الشهادات وليست بحوث تنجز بهدف التطبيق الفعلي لها.
- ي- تنامي معدلات البطالة بين خريجي الجامعات.
- ك- معدلات زيادة إعداد الطلبة.

**خلاصة الفصل:**

إن الدولة أولت اهتمام واسع بالتعليم العالي والجامعي وعملت على إصلاحه من خلال تبني نظام بغية جودة مخرجاته. إلا أن هذه الإصلاحات صدمت بمجموعة من العراقيل والتحديات حالت دون تحقيق الأهداف المرجوة منه.

# الفصل الرابع

## الجانب الميداني

## الفصل الرابع: الجانب الميداني.

### تهييد:

في الفصل التطبيقي نسعى من خلال الدراسة الميدانية إلى تقييم ميدان الحكامة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والإسلامية بجامعة أدرار، وهو أحد الميادين المتضمنة في النظام المرجعي الوطني لضمان الجودة الداخلية في مؤسسات التعليم العالي، وهذا قصد التعرف على نقاط القوة التي تميز هذا الميدان وكذا الوقوف على نقاط الضعف التي تحذ هذا الميدان ثم اقتراح الحلول التي من شأنها معالجة هذه النقاط.

وفي هذا الفصل سوف نتطرق إلى التعريف بميدان الدراسة وإلى مجالات الدراسة ثم منهجية الدراسة وأخيراً عرض وتحليل وتفسير النتائج المتوصل إليها.

### أولاً: تقديم كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والإسلامية.

أنشأت أول نواة جامعة بأدرار سنة 1986 ضمن المعهد الوطني العالي للشريعة والذي ترقى إلى جامعة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 01/269 المؤرخ في 30 جمادى الثاني 1422 الموافق لـ 18 سبتمبر 2001 المعدل بالمرسوم التنفيذي رقم 04/259 المؤرخ في 13 رجب 1425 الموافق لـ 29 أوت 2004<sup>1</sup>. وكانت تنقسم إلى ثلاث كليات، ثم توسعت لتضم (05) كليات من بينها كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والإسلامية، وتضم ثلاث (03) أقسام وهي:

1- قسم العلوم الإسلامية.

2- قسم العلوم الإنسانية.

3- قسم العلوم الاجتماعية.

تشمل الكلية على عدة تخصصات في التدرج وما بعد التدرج بما في ذلك الدكتوراه في النظام القديم (دكتوراه علوم) ودكتوراه LMD إضافة إلى الماستر والليسانس.

#### 1- أهداف الكلية:

تهدف الكلية إلى تحقيق أغراض علمية وبحثية منها:

أ- التكوين العلمي المتكامل في مختلف المراحل (تدرج وما بعد التدرج).

ب- توسيع أفاق الدراسة الجامعية في الانفتاح على المحيط الخارجي والإسهام في التنمية المحلية والوطنية.

ج- تكريس البعد الإفريقي للجامعة عن طريق مد جسور التعاون مع مختلف الجامعات والمراكز العلمية والبحثية الإفريقية منها والعالمية.

د- الإسهام في البحث العلمي وطنياً ودولياً عن طريق المزيد من المخابر وفرق البحث وتفعيل الاتفاقيات المبرمة مع الجامعات المختلفة.

<sup>1</sup> المصدر، نيابة مديرية الجامعة للتنمية والإشراف والتوجيه، (مصلحة التوجيه والإعلام).

- هـ - القيام بالأبحاث الميدانية من أجل حل مختلف المشكلات الإنسانية والاجتماعية.  
و - مواصلة البحث في التراث قصد ربط الأجيال في تاريخها وحضارتها.

## 2- تحليل الهيكل التنظيمي للكلية:

طبقا للمرسوم التنفيذي رقم: 03-279 المؤرخ في: 23 غشت 2003، المحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها، والمعدل والمتمم. وطبقا للقرار الوزاري المشترك المؤرخ في: 24 غشت 2004، المحدد للتنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة.

فإن الكلية: هي وحدة تعليم وبحث في الجامعة في ميدان العلم والمعرفة<sup>1</sup>. فإن الهيكل التنظيمي للكلية يتكون من:

### (أ) عميد الكلية<sup>2</sup>:

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

- 1- هو الأمر بصرف اعتمادات التسيير التي يفوضها له رئيس الجامعة.
- 2- يعين مستخدمي الكلية الذين لم تتقرر طريقة أخرى لتعيينهم.
- 3- يتولى السلطة السلمية ويمارسها على جميع المستخدمين الموضوعين تحت سلطته.
- 4- يحضر اجتماعات مجلس الكلية.
- 5- يعد التقرير السنوي للنشاطات ويرسله إلى رئيس الجامعة بعد المصادقة عليه من مجلس الكلية.
- 6- يساعده في القيام بمهامه نائبان وأمين عام للكلية ومسؤول مكتبة الكلية ورؤساء أقسام.

<sup>1</sup> المادة (32)، المرسوم التنفيذي رقم 03-279 مؤرخ في 24 جمادى الثانية 1424 الموافق ل 23 غشت 2003، يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها، للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 51، 2003، ص 9.

<sup>2</sup> المادة (53) المرسوم التنفيذي رقم 03-279، ص 11.



ب) نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة.

فهو يتكفل بما يلي:

- أ- ضمان تسيير ومتابعة تسجيل طلبة التدرج.
- ب- متابعة سير أنشطة التعليم وأخذ أو اقتراح كل إجراء من أجل تحسينه على العميد.
- ج- مسك القائمة الاسمية والإحصائية للطلبة.
- د- جمع الإعلام البيداغوجي لفائدة الطلبة ومعالجته ونشره.
- ج- نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية.

فهو يتكفل بما يلي:

- أ- متابعة سير امتحانات الالتحاق بما بعد التدرج.
- ب- أخذ أو اقتراح الاجراءات الضرورية لضمان سير التكوين لما بعد التدرج.
- ج- السهر على سير مناقشة المذكرات و أطروحات ما بعد التدرج.
- د- متابعة سير أنشطة البحث العلمي.
- هـ- المبادرة بأعمال الشراكة مع القطاعات الاجتماعية والاقتصادية.
- و- المبادرة بأعمال من أجل تنشيط ودعم التعاون ما بين الجامعات الوطنية والدولية.
- ز- تنفيذ برامج تحسين مستوى الأساتذة وتجديد معلوماتهم.
- ح- متابعة سير المجلس العلمي للكلية والمحافظة على أرشيفه .

د- رئيس القسم:

رئيس القسم مسؤول عن السير البيداغوجي والاداري للقسم ويمارس السلطة السلمية على المستخدمين الموضوعين تحت مسؤوليته.

ويساعده رئيسا القسم المساعدان:

أ- مساعد رئيس القسم المكلف بالتدريس والتعليم في التدرج.

ويقوم بالمهام الآتية:

- متابعة عمليات التسجيل وإعادة تسجيل الطلبة في التدرج.
- السهر على السير الحسن للتعليم.
- السهر على السير الحسن للامتحانات واختبارات مراقبة المعارف.

ب- مساعد رئيس القسم المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي.

ويقوم بالمهام الآتية:

- السهر على سير التعليم في ما بعد التدرج.
- ضمان متابعة أنشطة البحث .
- ضمان متابعة سير اللجنة العلمية للقيم.

هـ- الأمين العام للكلية.

وهو يتكفل بما يلي:

أ- تحضير مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية للكلية وضمان تنفيذه.

ب- تسيير المسار المهني لمستخدمي الكلية.

ج- ضمان تسيير الأرشيف وتوثيق الكلية والمحافظة عليهما.

د- تحضير مشروع ميزانية الكلية وضمان تنفيذه.

هـ- ترقية الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية لفائدة الطلبة بالتنسيق مع الهيئات

المعنية لمديرية الجامعة.

- و- تسيير الوسائل المنقولة والعقارية للكلية والسهر على صيانتها.
- ز- ضمان تنفيذ مخطط الأمن الداخلي للكلية.



### 3- المؤشرات الكمية للكلية.

شهدت كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة أدرار تطورات كبيرة سواء من ناحية عدد الطلبة والأساتذة أو من ناحية عدد الموظفين والهيكل أو من حيث مشاريع الدكتوراه على مستوى كل قسم، وهذا ما سنوضحه فيما يلي:

أ- **عدد الطلبة:** عرف مؤشر الطلبة ارتفاعاً على مستوى الكلية بأقسامها الثلاثة سواء في طور اليسانس أو الماستر، حيث قدر عدد المتمدرسين بالكلية للموسم بـ 3412 طالب وهذا ما نوضحه في الجدول التالي:

الجدول رقم: 05 يوضح تعداد الطلبة حسب التخصصات بالكلية.

المجموع	عدد الطلبة في طور الماستر	عدد الطلبة في طور اليسانس	القسم
1426	202	1224	العلوم الإسلامية
1414	315	1099	العلوم الإنسانية
1472	438	1034	العلوم الاجتماعية
4312	المجموع		

من إعداد الطالبتين: المصدر مصلحة الإحصاء

ب- **عدد الأساتذة:**

من أجل إنجاز عملية التأطير العلمي بالكلية قدر عدد الأساتذة بـ 213 أستاذ من مختلف الأصناف حيث نجد أستاذ التعليم العالي، وأستاذ محاضر قسم "أ" وقسم "ب"، وأستاذ مساعد قسم "أ" وقسم "ب"، إضافة إلى الأساتذة المؤقتين وهم موزعين على أقسام الكلية حسب ما يوضحه الجدول.

الجدول رقم 06: تعداد الأساتذة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والإسلامية.

المجموع	المؤقتين	عدد الأساتذة	القسم
74	34	40	العلوم الإسلامية
70	34	36	العلوم الإنسانية
69	30	39	العلوم الاجتماعية
213	98	115	المجموع

من إعداد الطالبتين: المصدر : مصلحة الموظفين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والإسلامية

ج- مؤشر الموظفين: تتوفر الكلية على عدد من الموظفين من أجل القيام بالمصالح الإدارية على مستوى الكلية، وقد قدر عددهم بـ 35 موظف حسب الجدول التالي:

الجدول رقم: 07 يوضح تعداد الموظفين بالكلية.

العدد	الصف	الرقم
19	الموظفين الإداريين	01
11	العمال المهنيين	02
05	عقود الإدماج	03
35	المجموع	

من إعداد الطالبتين المصدر: مصلحة الموظفين بالكلية.

د- الهياكل: من أجل العملية التعليمية لا بد من توفر هياكل بغرض التدريس والقيام بإجراءات البحث، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم: 08 يوضح تعداد هياكل التدريس بالكلية.

المخابر	القاعات	عدد المدرجات	الهياكل القسم
01	11	01	العلوم الإسلامية
01	10	02	العلوم الإنسانية
01	09	01	العلوم الاجتماعية
03	30	04	المجموع

من إعداد الطالبتين المصدر: مصلحة الوسائل والصيانة بالكلية.

هـ - مشاريع الدكتوراه: يوجد على مستوى الدكتوراه مشاريع للتكوين فيما بعد التدرج، حيث نجد هناك دكتوراه علوم ودكتوراه LMD، وهذه المشاريع موزعة على أقسام الكلية الثلاث وحسب ما يوضحه الجدول:

الجدول رقم: 09 يوضح مشاريع التكوين فيما بعد التدرج بالكلية.

دكتوراه LMD	دكتوراه علوم	المشاريع القسم
10	04	العلوم الإسلامية
03	02	العلوم الإنسانية
04	02	العلوم الاجتماعية
17	08	المجموع

من إعداد الطالبتين المصدر: مصلحة متابعة التكوين فيما بعد التدرج بالكلية.

## ثانياً: الإطار الميداني للدراسة.

## 1- مجالات الدراسة:

أ- المجال المكاني: اقتصرت الدراسة الميدانية على دراسة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية والإسلامية بجامعة أدرار.

ب- المجال الزمني: استغرقت دراستنا ما يقارب ستة (06) أشهر من شهر ديسمبر إلى غاية شهر ماي. وقد مرت دراستنا بالمراحل التالية:

**المرحلة الأولى:** حيث تمت فيها القراءات وجمع المعلومات حول الموضوع (المعلومات النظرية) وكذا الإحاطة ببعض جوانب الموضوع وتحديد المفاهيم العامة لمتغيرات الدراسة.

**المرحلة الثانية:** والتي تعد كمرحلة استطلاعية للبحث حيث قمنا بزيارة لخلية ضمان الجودة على مستوى الجامعة وأجرينا مقابلة مع رئيسها حول فعاليات الموضوع. كما قمنا في هذه المرحلة بعدة زيارات إلى الكلية وأقسامها قصد ملاحظة بعض النقاط لبحثنا، وكذا التعرف على بعض الجوانب لتسهيل عملية جمع المعلومات بهدف استخدامها في البحث.

**المرحلة الثالثة:** قمنا بتصميم الأداة المستعملة في البحث وعرضها على الاساتذة لتحكيمها، وبعد التحكيم عرضت على الأستاذ المشرف لغرض التصحيح النهائي واعتمادها كأداة من أدوات جمع البيانات.

**المرحلة الرابعة:** بعد تصميم الأداة المستخدمة في البحث في صورتها النهائية تم إجراء مقابلات مع الأطراف المعنية بالبحث وهذا في الفترة الممتدة ما بين شهر أبريل وماي.

**المرحلة الخامسة:** وهي مرحلة تحليل البيانات من أجل الحصول على النتائج.

ج- المجال البشري: اقتصرت هذه الدراسة على أعضاء الهيئة الإدارية على مستوى الكلية.



د- **عينة الدراسة:** بغرض إجراء الدراسة تم اختيار عينة قصدية على مستوى الكلية وتتكون من الأساتذة والإداريين الذين يشغلون وظائف إدارية وقيادية، وكانت العينة تتكون من: **عميد الكلية** - نائب العميد المكلف بالبحث - الأمين العام للكلية - رئيس مصلحة الموظفين - مصلحة التدريس.

## 2- الأدوات المستخدمة في البحث:

للإجابة على إشكالية الدراسة وبهدف تقييم جودة ميدان الحكامة في كلية العلوم الانسانية والاجتماعية والإسلامية بجامعة أدرار في ضوء النظام المرجعي الوطني لضمان الجودة الداخلية في مؤسسات التعليم العالي. والذي يركز ويعتمد أساساً على أسلوب التقييم النوعي أو الكيفي الذي يتطلب توفير بيانات ومعلومات وصفية كان من الواجب تأكيد أو نفي وجود الأدلة على التحقيق الفعلي للمعايير المتضمنة لميدان الحكامة.

وبالنظر إلى أن الحكامة تخص الجوانب المتعلقة بقيادة وإدارة المنظمة كان لابد من إجراء مقابلات مع مسؤولي الكلية

## 3- اختيار هدف أداة الدراسة:

بعد الإنتهاء من إعداد استمارات المقابلة في صورتها الأولية تم عرضها على عدد من الأساتذة المحكمين في مجال العلوم الاجتماعية والإدارة وضمان الجودة من أجل تحكيمها من خلال النظر في مدى وضوح وسلامة عبارتها وسهولة صياغتها اللغوية، ومدى توافقها مع ميدان الحكامة المتضمن في المرجع الوطني وتم الأخذ بآراء هؤلاء المحكمين وتم تعديل هذه الأسئلة.

### ثالثاً: تحليل وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة

لقد هيكلنا استبيانات المقابلات التي تم تنظيمها وتجميعها تماشياً مع الهيكل التنظيمي للكلية لإعتبرات عملية بحتة، ومن بعد تحليل نتائج هذه المقابلات وتفسيرها، تم التوصل إلى استنتاجات، تكون بحسب مجالات ميدان الحاكمة الواردة في النظام المرجعي الوطني لضمان الجودة الداخلية في مؤسسات التعليم العالي، وهي:

1- نظام المعلومات.

2 -شروط إعداد السياسات.

3- تنظيم وقيادة الوحدات والمصالح.

4 -إدارة وظائف الدعم في خدمة المهام.

5- مقاربات الجودة.

أن تحليل النتائج يكون من خلال التعرف على مواطن القوة، والتي يتعين المحافظة عليها وتعزيزها وتدعيمها، وكشف نقاط الضعف، والتي ينبغي تداركها وتصحيحها.

#### 1- نظام المعلومات:

يشمل مجال نظام المعلومات إحدى عشر (11) سؤالاً. تحقق هذا المرجع مرهون بتوفر المعايير التالية والتي كشفت المقابلات عن الأدلة التي تثبت أو تنفي توفرهما، وهذا على النحو التالي:

الجدول رقم(10) يوضح عناصر نظام المعلومات وفق المرجع الوطني.

نظام المعلومات	نعم	لا
توفر الكلية الموارد والكفاءات	1	/
	%10	/
توفر الكلية الهياكل القاعدية	1	0
	%10	/
توفر الكلية العتاد المناسب	1	0
	%10	/
وجود مستخدمين مكلفين بالصيانة	0	1
	/	%10
تتمتع الكلية بالاستقلال المالي فيما يخص الصيانة وتطوير نظام المعلومات	0	1
	/	%10
تتوفر الكلية على موظفين مكلفين بعملية المتابعة	1	0
	%10	/
هل توجد مصلحة الأرشيف	0	1
	/	%10
هل الكلية تقوم بنشر المعلومات لفائدة شركائها	1	/
	%10	/
توفر النظام الداخلي	/	1
	/	%10
تعقد الكلية اجتماعات ولقاءات مع شركائها الداخليين والخارجيين	1	/
	%10	/
المجموع	%60	%40

من خلال الجدول رقم 10 نجد أن 60% من عينة الدراسة أجابو بأن الكلية توفر الموارد والكفاءات اللازمة للتسيير وتطوير نظام المعلومات و تتمثل الأدلة في تعيين مستخدمين على مستوى الكلية أو الأقسام كما توفر الكلية الهياكل القاعدية لحسن سير نشاطها وتتمثل الأدلة في وجود وسائل متمثلة في المنشآت والتجهيزات إضافة إلى توفير العتاد المناسب والمتمثل في وجود أجهزة للإعلام الآلي وأجهزة العرض والطابعات وآلات النسخ، كما أن الكلية تقوم بتعيين موظفين بغرض المتابعة خاصة للقاءات، وتسهر على نشر المعلومات لفائدة شركائها حيث تستعمل في ذلك موقعها الإلكتروني، والمنشورات، واللقاءات الموضوعاتية والأيام والأبواب المفتوحة، إضافة إلى اللجوء إلى وسائل الإعلام المختلفة. كما تعقد اجتماعات ولقاءات مخصصة لمواضيع محددة مع شركائها الداخليين أو الخارجيين من خلال التظاهرات العلمية.

في حين نجد أن نسبة 40. % من المبحوثين أجابو ب "لا" حيث أن الموارد والكفاءات اللازمة للتسيير وتطوير نظام المعلومات غير كافية على مستوى الكلية حيث نجد نقص كبير في عدد الموظفين خاصة على مستوى الأقسام حيث كل قسم يتواجد فيه عون إداري وتقني سامي في الإعلام الآلي وعامل مهني.

أما بالنسبة للأساتذة فيتم توزيعهم حسب اعتبارات منها: عدد الطلبة في القسم، عدد التخصصات أو المواد المدرسة في القسم.

كما أن الهياكل القاعدية غير كافية حسب آراء المبحوثين و هناك توزيع غير عادل بالنسبة للقاءات مقارنة بالكليات الأخرى. كما أن الهياكل ناقصة ولعل السبب حسبهم يرجع إلى التزايد في عدد الطلبة والهياكل تبقى نفسها، وهذا ما يشكل ضغط. كما أن الكلية تعاني من عدم وجود هياكل أو مقرات للموظفين سواءً على مستوى الكلية أو الأقسام، فعلى مستوى الكلية نظراً لنقص في المقرات أدى إلى إلغاء إنشاء بعض المصالح كمصلحة النشاطات مثلاً.

أما على مستوى القسم فمن المفروض أن يكون القسم صورة مصغرة عن الكلية يتواجد به مصالح خاصة بالموظفين والطلبة والأمور الإدارية وحسب نائب العميد المكلف بشؤون الطلبة إن الهياكل غير كافية مما يشكل ضغط في بعض الأحيان.

أما بالنسبة للعتاد فعدده غير كافي إضافة إلى قدم بعض الأجهزة ومع عدم وجود مستخدمين مكلفين بالصيانة على مستوى الكلية مما يدفع إلى توجيهها إلى مصالح أخرى لغرض الصيانة وهذا يستغرق وقت لإصلاحها كما أن الكلية لا تتمتع بالاستقلال المالي فيما يخص الصيانة أو تطوير نظام المعلومات بل هناك تبعية إلى مصلحة المحاسبة ومصلحة الوسائل على مستوى الجامعة . كما أن الشبكة الإعلامية الداخلية (Intranet)، غير مستغلة بالشكل المطلوب.

ولا يوجد على مستوى الكلية مصلحة للأرشيف وتتم أرشفة المعلومات الإدارية والبيداغوجية والعلمية والتخلص منها وفقاً للنصوص التنظيمية المعمول بها و المحدد من طرف الجامعة على مستوى مصلحة الأرشيف بالأمانة العامة. كما أنه لا يتوفر على مستوى الكلية نظام داخلي يضبط العمل.

## 2- شروط إعداد السياسات:

يشمل مجال شروط إعداد السياسات سبعة أسئلة (07). تحقق هذا المرجع مرهون بتوفر المعايير التالية، والتي كشفت المقابلات عن الأدلة التي تثبت أو تنفي توفرهما، وهذا على النحو التالي:

الجدول رقم(11) يوضح شروط إعداد السياسات وفق المرجع الوطني.

لا	نعم	شروط اعداد السياسات
/	1	تنشأ الكلية هيئات استشارية
/	%10	
0	1	تتبنى الكلية تنظيم هيكل هرمي
/	%10	
0	1	تتماشى سياسة الكلية مع توجيهات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
/	%10	
0	1	تتوافق سياسة الكلية مع بيئاتها المحلية والوطنية
/	%10	
1	0	الكلية لا تستخدم وسائل الاتصال للإعلان عن التوظيف
%10	/	
0	1	الكلية تسيير مواردها
/	%10	
%16.66	%83.33	المجموع

من خلال الجدول رقم 11 نجد أن 83.33% من عينة الدراسة أجابو بأن الكلية تتوفر على الهيئات الاستشارية حيث تحرص على إنشاء أجهزة للإدارة المحددة في النصوص القانونية والتنظيمية، والمتمثلة في المجالس الإدارية، واللجان العلمية للأقسام، واللجان البيداغوجية، كما أن النصوص القانونية والتنظيمية توضح مهام وتحدد مسؤوليات هذه الهيئات، كما تسجل نشاطات هذه الهيئات في مختلف المحاضر والتقارير والحصائل، كما تتبنى الكلية تنظيم هيكل هرمي ويحدد بموجبه المكونات والمهام والمسؤوليات. وسياسة كلية العلوم

الإنسانية والاجتماعية والإسلامية تتماشى مع التوجهات الإستراتيجية الوطنية في مجال التعليم العالي والبحث. كما تأخذ في مجال البحث والتكوين والعلاقات والخدمات المقدمة للمجتمع، بعين الإعتبار بيئاتها المحلية والوطنية من خلال عقد للقاءات والندوات حول مواضيع معينة. ومشاريع البحث والتخرج متوافقة مع المحيط. كما يتم الإستماع إلى الجهات ذات المصلحة أو المهمة. والكلية تقوم بتسيير مواردها حيث تتولى مصالح الكلية إعداد مخطط التوظيف وطلب المناصب المالية الخاصة بها من أساتذة وموظفين، وتعد مصفوفة الكفاءات الخاصة بها، تم تقوم بإرسال الطلبات إلى مصلحة المستخدمين بالأمانة العامة بالجامعة لتوفيرها.

في حين نجد نسبة 16.66% من المبحوثين أجابو بـ "لا" وحسب آرائهم فإن الكلية لا تتوفر على ميثاق للأخلاقيات والسلوك المهني. كما لا تستخدم وسائل الاتصال للإعلان عن التوظيف بل تحدد الإحتياجات وتسلمها إلى مصلحة الموظفين التي بدورها تقوم بالإجراءات لتوفيرها ونظراً لقلّة المناصب يتم التزويد بالأساتذة فقط. كما أن الكلية لا تتبع تدابير معينة في الاتصال من أجل التوظيف.

### 3- تنظيم وقيادة الوحدات والمصالح:

يشمل مجال تنظيم وقيادة الوحدات والمصالح أربعة أسئلة (04) مراجع. تحقق هذا المرجع مرهون بتوفر المعايير التالية ، والذي كشفت المقابلات عن الأدلة التي تثبت أو تنفي توفرهما، وهذا على النحو التالي:

الجدول رقم(12) يوضح معايير تنظيم وقيادة الوحدات والمصالح وفق المرجع الوطني.

تنظيم وقيادة الوحدات والمصالح	نعم	لا
تقوم الكلية بتحديد المسؤوليات	1	0
	%10	/
تحرص الكلية على احترام المهام	1	0
	%10	/
توفر الكلية إطاراً تشاورياً لفائدة مستخدميها	1	0
	%10	/
تضمن الوسائل المادية اللازمة والملائمة للعاملين	1	0
	%10	/
المجموع	%100	0

من خلال الجدول رقم 12 نجد أن جل المبحوثين أجابو على أن هيكل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والإسلامية ملائم لتحقيق مهامها وأهدافها، ويسمح بقيادة فعالة حيث تقوم الكلية بتحديد المسؤوليات حيث تحرص على توضيح حدود صلاحيات ومهام كل مسؤول من خلال مقررات التعيين، ومحاضر الاجتماعات. كما تحرص الكلية على احترام المهام من خلال عملية المتابعة البيداغوجية و كشف حضور الاجتماعات .



وبالرغم من ذلك يحدث أحيانا تداخل في الصلاحيات والمسؤوليات بين مختلف الهيئات والمسؤولين.

كما توفر الكلية إطاراً تشاوري لفائدة مستخدميها وتعدّد اجتماعات من خلال المجلس الإداري وكذا الجمعية العامة أو عقد اجتماعات مع اللجان المختلفة كالمحاسبة مثلاً وتضمن الوسائل المادية اللازمة والملائمة للعاملين، حيث تتوفر على منشآت قاعدية مناسبة لحسن سير نشاطاتها، وتسخر وسائل، وعتادا، وتجهيزات، وبرمجيات لذات الغرض المطلوب. وتتولى تخطيط وتسيير المسارات المهنية لمستخدميها.

#### 4- إدارة وظائف الدعم في خدمة المهام:

يشمل مجال إدارة وظائف الدعم في خدمة المهام أربعة أسئلة (04). تحقق هذا المرجع مرهون بتوفر المعايير التالية: والذي كشفت المقابلات عن الأدلة التي تثبت أو تنفي توفرهما، وهذا على النحو التالي:

-الجدول رقم(13) يوضح عناصر إدارة وظائف الدعم في خدمة المهام وفق المرجع الوطني.

لا	نعم	إدارة وظائف الدعم في خدمة المهام
0	1	تملك الكلية النصوص التشريعية و القانونية
/	%10	
0	1	تقوم الكلية بتعزيز تنمية الموارد البشرية
/	%10	
0	1	تحدد الكلية ممتلكاتها وتوضح سيرها
/	%10	
0	1	توفر الكلية مناخ ايجابي وتشارك المصالح المشتركة في تنفيذ مشروع المؤسسة
/	%10	
0	%100	المجموع

من خلال الجدول رقم 13 نجد أن جل المبحوثين أجابو على أن عناصر إدارة وظائف الدعم في خدمة المهام وفق المرجع الوطني متوفرة على مستوى الكلية حيث تملك الكلية النصوص التشريعية و القانونية التي تحدد معايير للتسيير والتطوير حيث توجد ترسانة من النصوص القانونية والتنظيمية المتعلقة بتسيير الموارد البشرية، منها تلك المتعلقة بتشريعات العمل، وقطاع الوظيفة العمومية، والنصوص التنظيمية الخاصة بقطاع التعليم العالي، كما تقوم الكلية بتعزيز تنمية الموارد البشرية من أجل ضمان مهامها خلال من بطاقات تنقيط وتقييم الموظفين. وتحدد ممتلكاتها وتوضح سيرها من خلال المصالح المكلفة بالممتلكات والمتمثلة في مصلحة الجرد والوسائل. وتوفر الكلية المناخ الإيجابي وتشارك المصالح المشتركة في تنفيذ مشروع المؤسسة حيث تؤكد محاضر اجتماعات المجلس العلمي للكلية المتعلقة بالحصائل السنوية وآفاق تطوير الكلية على دور المصالح المشتركة في تنفيذ مشروع الجامعة.

#### 5- مقاربات الجودة:

يشمل مجال مقاربات الجودة ستة أسئلة (06) تحقق هذا المرجع مرهون بتوفر المعايير التالية، والذي كشفت المقابلات عن الأدلة التي تثبت أو تنفي توفرهما، وهذا على النحو التالي:

الجدول رقم(14) يوضح عناصر مقاربات الجودة وفق المرجع الوطني.

مقاربات الجودة	نعم	لا
تضع الكلية سياسة للجودة	1	0
	%10	/
تضع الكلية مقارنة للجودة	1	0
	%10	/
تعد الكلية مقارباتها للجودة طبقاً لمهامها وقيمها من خلال احترام اللوائح والإجراءات	1	0
	%10	/
تعمل الكلية على تعزيز ثقافة الجودة	1	0
	%10	/
تضفي الكلية الطابع الرسمي على مقاربات الجودة لمختلف نشاطاتها	1	0
	%10	/
تنظم الكلية تقييم ذاتياً دورياً لنشاطاتها	0	1
	/	%10
المجموع	%83.33	%16.66

من خلال الجدول رقم 10 نجد أن 83.33%. من عينة الدراسة أجابو بأن الكلية تضع سياسة للجودة حيث تقوم بإبلاغ الأطراف المعنية بأهمية الجودة التي تستند إلى مبدأ التحسين المستمر و تعريف الأطراف المعنية بوجود خلية الجودة على مستوى الجامعة. كما تضع مقارنة للجودة للوصول إلى انضمام جميع الأطراف الفاعلة: من خلال إقامة أيام تحسيسية لفائدة جميع الجهات الفاعلة، كما أن سياسة الجودة منشورة لكل الجهات المهمة.

وتعد كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والإسلامية مقارباتها للجودة طبقاً لمهامها وقيمتها من خلال احترام اللوائح والإجراءات وتعمل على تعزيز ثقافة الجودة وذلك من خلال قيام بعمليات تحسيس وتكوين الموظفين في مجال الجودة، خاصة بالنسبة للأساتذة الجدد، وتخطيط وتنفيذ مقارنة تشاركيه في مجال الجودة .

كما إنها الطابع الرسمي على مقاربات للجودة لمختلف نشاطاتها من خلال تحقيق الأهداف وتطوير الأداء. إنشاء إجراءات وطرق لضمان الجودة لجميع الأنشطة. تحديد إستراتيجية مشتركة لتحديد العمليات والأهداف ومؤشرات الجودة. توفير وسائل مقارنة الجودة. في حين نجد نسبة 16.66% من المبحوثين أجابو بأن الكلية لا تنظم تقييم ذاتياً دورياً لنشاطاتها.

## رابعاً: مناقشة النتائج :

## 1- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

بشكل عام فإن نتيجة الدراسة الحالية تتفق مع ما جاءت به دراسة بلية لحبيب سنة 2017 بعنوان "تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر: دراسة تطبيقية لميدان الحاكمة بجامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم". قد توصلت نتائج الدراسة إلى:

❖ توفر الجامعة على عناصر إقامة نظام المعلومات من مستخدمين وهياكل ومنشآت وأجهزة ودعائم وبرمجيات وأنظمة ووسائل وأرضية رقمية وهذا يساعد على إستعمال الوسائل الرقمية في التعليم وتطوير التعليم الإلكتروني.

❖ تتوفر الجامعة على هيئات استشارية إدارية وبيداغوجية محدثة بموجب النصوص التنظيمية المسيرة لمؤسسات التعليم العالي.

❖ تتماشى سياسة الجامعة مع التوجهات الإستراتيجية لوزارة التعليم العالي والمعبر عنها في مختلف النصوص القانونية المرجعية.

كما تتفق مع دراسة جقطة سناء سنة 2016 بعنوان "دور حوكمة الجامعة في تحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر الأطراف ذات المصلحة: دراسة حالة جامعة سطيف 1" قد توصلت هذه الدراسة إلى محدودية استقلالية جامعة سطيف 1 وعجز الجامعة من خلال عدم تقابلها لتقييم أدائها وانعدام التخطيط الإستراتيجي بالجامعة لمختلف أنشطتها. ومستوى مشاركة أصحاب المصلحة في اتخاذ القرار متوسط.

كم تتفق مع دراسة احمد فتحي ابو كريم و طارق محمد الثويني سنة 2014 بعنوان: "درجة تطبيق مبادئ الحوكمة بكليات التربية بجامعة حائل وجامعة الملك سعود كما يراها أعضاء هيئة التدريس" حيث أن من بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هناك إرتباط قوي بين الرقابة الإدارية واللوائح والأنظمة وذلك لإرتكاز قيادة الإدارة الجامعية في أداء

وظائفهم على القوانين والأنظمة والتعليمات المعمول بها وتقيدهم التام بها ، إن التنمية المهنية والدعم الأكاديمي والهيكل التنظيمي والمرافق والتجهيزات هي متوفرة بنسبة متوسطة.

وتختلف نتائج الدراسة الحالية عن نتائج دراسة شريفة عوض الكسر سنة 2018 بعنوان: "دور تطبيق معايير الجودة الشاملة في تحقيق الحوكمة الإدارية في الجامعات دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة بالرياض" حيث من بين النتائج المتحصل عليها:

أن نسبة تطبيق الحوكمة في الجامعات الخاصة بالرياض عالية.

وإلى عدم وجود علاقة بين تطبيق معايير الجودة الشاملة البرمجية وتفعيل الحكومة الإدارية في الجامعة الخاصة من منظور القيادات الأكاديمية بالجامعات الخاصة.

كما تختلف مع دراسة هبة حمادة أبو عرب سنة 2017 بعنوان "دور تطبيق قواعد الحوكمة في زيادة القدرة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي دراسة تطبيقية على الكليات التقنية بمحافظة غزة" وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

يوجد تطبيق لقواعد الحوكمة في الكليات التقنية بمحافظة غزة وهي تساهم في زيادة القدرة التنافسية.

## 2- مناقشة النتائج في ضوء النظريات:

بعد تحليل البيانات الميدانية يمكن القول أن فرضيات الدراسة قد تحققت في ضوء النظريات المعتمدة ففي إطار البنائية الوظيفية حيث يتم التركيز على كيفية توفير الآليات والأساليب ومختلف الوسائل والإمكانيات التي تكون لها وظيفة هامة في الوصول إلى المعايير والأهداف المطلوبة.

وفي هذه الدراسة تبين أن الكلية تتمتع دائماً بمرونة وتفعيل الاتصال كما يعتمد أعضاء الجانب الإداري على الرقابة الذاتية والسعي الدائم إلى تحسين مستواهم في مختلف المجالات، تسعى الإدارة في بعض الأحيان إلى توفير شبكة اتصال وتحاول التكيف مع التطور التكنولوجي الدائم، كل هذه المؤشرات تهدف إلى توفير شبكة اتصال بيداغوجية مشتركة،

مع توفير فضاءات وقنوات للتواصل بين كل الفاعلين في العملية التعليمية، وهذا من خلال توفير مناخ ملائم للتدريس مبني على العمل الجماعي.

### 3- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات:

#### أ- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الأولى:

الجدول رقم (15) يوضح علاقة شروط اعداد السياسات وتنظيم وقيادة الوحدات و المصالح بجودة الهياكل والعتاد.

المجموع	فيما تتمثل جودة الهياكل والعتاد					100		
	العتاد	الهياكل	الهيئات البيداغوجية	الهيئات الاستشارية	اجهزة الادارة			
6	1	1	1	1	1	1	تكرار	شروط اعداد
100%	16.66%	16.66%	16.66%	16.66%	16.66%	16.66%	%	السياسات
6	1	1	1	1	1	1	تكرار	تنظيم وقيادة
100%	16.66%	16.66%	16.66%	16.66%	16.66%	16.66%	%	المصالح
12	2	2	2	2	2	2	تكرار	المجموع
100%	16.66%	16.66%	16.66%	16.66%	16.66%	16.66%	%	

من خلال الجدول رقم 15 نجد إن علاقة شروط إعداد السياسات بجودة الهياكل والعتاد قدرت بنسبة 16.66 % يليها بنفس النسبة تنظيم وقيادة الوحدات و المصالح.

لجودة الهياكل والعتاد دور في رفع مستوى التعليم بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والإسلامية نستخلص من خلال ما سبق ومن خلال المقابلات التي تمت مع الإطارات القيادية على مستوى الكلية، أن هيكل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والإسلامية ملائم إلى حد ما لتحقيق مهامها وأهدافها ويسمح بقيادة فعالة، حيث تتوفر الكلية على مختلف أجهزة الإدارة والقيادة المتمثلة في الهيئات الإستشارية الإدارية والبيداغوجية كما أن وظائف وصلاحيات

ومسؤوليات مختلف هيئات القيادة والإدارة والمصالح محددة بوضوح، حيث أن الهيكل التنظيمي للكلية مفصل.

كما تتوفر على هياكل ومنشآت بشكل مقبول مما ساعد نوعاً ما في رفع مستوى التعليم على مستوى الكلية.

ت - مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثانية:

الجدول رقم (16) يوضح علاقة إدارة وظائف الدعم في خدمة المهام بنظام المعلومات.

المجموع	فيما تتمثل نظام المعلومات						100		
	دعائم	انظمة	برمجيات	وسائل	اجهزة	مستخدمين			
7	1	1	1	1	1	1	1	تكرار	ادارة وظائف
100%	%14.28	%14.28	%14.28	%14.28	%14.28	%14.28	14.28%	%	الدعم
7	1	1	1	1	1	1	1	تكرار	خدمة المهام
%100	%14.28	%14.28	%14.28	%14.28	%14.28	%14.28	%14.28	%	
14		2	2	2	2	2	2	تكرار	المجموع
100%	%14.28	%14.28	%14.28	%14.28	%14.28	%14.28	%14.28	%	

من خلال الجدول رقم 16 نجد إن علاقة إدارة وظائف الدعم بنظام المعلومات قدرت بنسبة 14.28% يليها بنفس النسبة خدمة المهام.

لجودة نظام المعلومات دور في رفع مستوى التعليم بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والإسلامية. نستخلص من خلال المقابلات، أن كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والإسلامية بجامعة ادرار تتميز في مجال نظام المعلومات بمواطن قوة متمثلة أساساً في توفرها على عناصر إقامة نظام معلومات، من مستخدمين، وأجهزة، ودعائم، وبرمجيات، وأنظمة ووسائل وأرضية رقمية، والتي تمثل لبنات للبدء في بناء نظام للمعلومات إلا أنها غير كافية، ومتوسطة مما يتعين تدعيمها، من حيث زيادة عدد المستخدمين وتكوينهم في مجال عملهم، واقتناء



معدات ووسائل وأنظمة متطورة، وإعداد لوحات القيادة والتخطيط في مجال معالجة اختلالات نظام المعلومات، وإتاحة الولوج إلى الأنترنت وبالسرية المطلوبة.

ث - مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثالثة:

الجدول رقم(17) يوضح علاقة نظام المعلومات والهياكل بمقاربات الجودة.

المجموع	فيما تتمثل مقاربات الجودة					100		
	التقييم الذاتي	اضفاء طابع الجودة	تعزيز ثقافة الجودة	مقاربة الجودة	سياسة الجودة			
5	0	1	1	1	1	1	تكرار	نظام المعلومات
100%	0	%20	%20	%20	%20	20%	%	
6	1	1	1	1	1	1	تكرار	الهياكل
100%	16.66%	16.66%	16.66%	16.66%	16.66%	16.66%	%	
11	1	2	2	2	2	2	تكرار	المجموع
100%	9.09%	%18.18	%18.18	%18.18	%18.18	18.18%	%	

من خلال الجدول رقم 17 نجد إن علاقة نظام المعلومات بمقاربة الجودة على مستوى الكلية قدرت بنسبة 18.18 % ، يليها بنفس النسبة الهياكل .

تبنى مقاربات الجودة دور في رفع مستوى التعليم بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والإسلامية .من خلال العناصر السابقة، نستطيع القول أن كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والإسلامية تتميز في مجال مقاربات الجودة بمواطن قوة تتمثل في :

1- وجود سياسة جودة محددة جيداً، من خلال التعريف بالجودة والحاكمة ونشر أهدافها، وتبليغ التزام الجامعة بالجودة وسياستها في هذا المجال للشركاء الداخليين من أساتذة ومستخدمين.

2- إبلاغ الأطراف المعنية بأهمية الجودة التي تستند إلى مبدأ التحسين المستمر.

كما تضيي الكلية الطابع الرسمي على مقاربات للجودة لمختلف نشاطاتها من خلال:

- تحقيق الأهداف وتطوير الأداء.

- تعريف الأطراف المعنية بوجود خلية الجودة على مستوى الجامعة.

## خامساً: الاستنتاج العام.

## 1- استنتاجات الدراسة:

من أجل إثبات صحة الفرضيات المطروحة في المقدمة أو نفيها تناولنا موضوع متطلبات جودة التعليم العالي في ميدان الحكامة وفق المرجع الوطني لضمان الجودة الداخلية لمؤسسات التعليم العالي. وانطلاقاً مما سبق، فقد توصلنا في الجانب النظري من هذه الدراسة إلى العديد من الإستنتاجات:

- 1- يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم والمداخل الإدارية الحديثة نسبياً بالمقارنة مع غيره من المفاهيم والمداخل.
- 2- يكتسي تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المنظمات بصفة عامة، وفي مؤسسات التعليم العالي بصفة خاصة، أهمية كبيرة، بالنظر إلى وجود العديد من التحديات والمبررات التي تفرض تبنيه ومنها المنافسة.
- 3- تجني المنظمات باختلاف أنواعها فوائد ومزايا كثيرة جراء تطبيقها لمدخل إدارة الجودة الشاملة.
- 4- يعبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة عن ثقافة وفلسفة إدارية تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل يستند إلى العديد من المبادئ.
- 5- يستلزم التطبيق الناجح لمفهوم إدارة الجودة الشاملة توفر مجموعة من المتطلبات والمرور عبر العديد من المراحل والخطوات، إضافة إلى تجنب العديد من المعوقات.
- 6- يغطي ويشمل أسلوب ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي العديد من الميادين وتشمل الرسالة والأهداف، والتكوين والتعليم، والبحث العلمي، والقيادة والإدارة الجامعية، والمنشآت والوسائل، والتعاون مع المحيط، وغيرها.

7- تبنت الجزائر رسمياً أسلوب ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي بعد إصلاحات نظام التعليم العالي وتبني نظام LMD وبعد إنشاء اللجنة الوطنية لتنفيذ نظام ضمان الجودة في مجال التعليم العالي والبحث العلمي CIAQES سنة 2010.

أما الإستنتاجات المتوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية، فتتمثل فيما يلي:

1- تتوفر كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والإسلامية على عناصر إقامة نظام معلومات، مقبولة الى حد ما إلا انه ومن جهة أخرى، تعاني الكلية في مجال نظام المعلومات دائماً بنقاط ضعف تتمثل في عدم توفرها على جهاز فعال مكلف حصرياً بنظام المعلومات كما أن العناصر بالكلية والتي تمثل لبنات للبدء في بناء نظام للمعلومات غير كافية، مما يتعين تدعيمها، من حيث زيادة عدد المستخدمين وتكوينهم في مجال عملهم، واقتناء معدات ووسائل وأنظمة متطورة، وإعداد لوحات القيادة والتخطيط في مجال معالجة اختلالات نظام المعلومات، وإتاحة الولوج إلى الأنترنت وبالسرية المطلوبة.

كما نجد نقص كبير في عدد الموظفين خاصة على مستوى الأقسام حيث كل قسم يتواجد فيه عون إداري وتقني سامي في الإعلام الآلي وعامل في إطار الإدماج أو عامل مهني. كما أن الكلية تعاني من عدم وجود هياكل أو مقرات للموظفين سواء على مستوى الكلية أو الأقسام. فعلى مستوى الكلية نظراً لنقص في المقرات أدى إلى إلغاء إنشاء بعض المصالح كمصلحة النشاطات مثلاً.

أما على مستوى القسم فمن المفروض ان يكون القسم صورة مصغرة عن الكلية به مصالح خاصة بالموظفين والطلبة والأمور الإدارية.

عدم وجود مستخدمين مكلفين بالصيانة على مستوى الكلية خاصة فيما يخص الأجهزة مما يضطر إلى توجيهها إلى مصالح أخرى لغرض الصيانة وهذا يستغرق وقت لإصلاحها.

كما أن الكلية لا تتمتع بالإستقلال المالي فيما يخص الصيانة أو تطوير نظام المعلومات بل هناك تبعية الى مصلحة المحاسبة او الوسائل على مستوى الجامعة.

- لا تتوفر الكلية على نظام داخلي يضبط العمل ويحدد الحقوق والواجبات.
- 2- في مجال شروط إعداد السياسات تتوفر كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والإسلامية على هيئات استشارية إدارية وبيداغوجية محدثة بموجب النصوص التنظيمية المسيرة لمؤسسات التعليم العالي، وهي المجلس العلمي للكلية، واللجان العلمية للأقسام، واللجان البيداغوجية. تحدد النصوص التنظيمية مهامها وصلاحياتها المتمثلة في إعداد سياسات متفق عليها في مجالات التكوين والبحث العلمي والتسيير الإداري والحكامة، من خلال الإستشارة الداخلية.
- ومن جهة أخرى، تعاني كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والإسلامية بجامعة أدرار في مجال ظروف إعداد السياسات بنقاط ضعف تتمثل خصوصاً في:
- عدم مواكبة التنظيم والقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 24 أوت 2004 الذي يحدد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة، بتبني نظام ل.م.د، الذي يتطلب تبني أنماط تسيير جديدة، حيث أن نظام ل.م.د لا يتلاءم مطلقاً، حتى في فلسفته، مع التنظيم.
  - تتميز الكلية بنظام هرمي مركزي يحصر التسيير في الإدارة العليا بالجامعة مما يؤدي الى غياب اتخاذ القرار والتقييد الذي يعقم سيرها، وعلى عدم الإستقلالية ولا مركزية التسيير.
  - عدم استجابة مشاريع البحث ومذكرات التخرج بالضرورة دائماً لإحتياجات المحيط، وعدم حرصها على التعرف على احتياجات أصحاب المصلحة ومتابعتها، مما نتج عنه نقص في المعطيات والمعلومات حول الاحتياجات المتوقعة للقطاع الاقتصادي والاجتماعي في مجال التكوين.
  - لا تتوفر الكلية على ميثاق للأخلاقيات والسلوك المهني.
  - الكلية لا تستخدم وسائل الإتصال للإعلان عن التوظيف فهي لا تملك الإستقلالية وفي تابعة دائمة لمصلحة الموظفين بالأمانة العامة.
  - الكلية تقوم بتخطيط وإدارة المسار الوظيفي للموظفين.

- تتماشى سياسة الكلية مع التوجهات الإستراتيجية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، والمعبر عنها في مختلف النصوص القانونية المرجعية، وتأخذ هذه السياسة بعين الاعتبار البيئات المحلية والوطنية.

3- أما في مجال تنظيم وقيادة الوحدات والمصالح هيكل كلية العلوم الانسانية والاجتماعية والإسلامية ملائم لتحقيق مهامها وأهدافها، ويسمح بقيادة فعالة حيث يوفر اطار للتشاور بين الموظفين وتحدد المسؤوليات انطلاقاً من مقررات التعيين إلا أنها لا تتوفر على بطاقة وصف الوظائف وهناك جهل بالمهام من طرف أغلب الموظفين.

4- من خلال الأدلة السابقة، يتضح أن كلية العلوم الانسانية والاجتماعية والإسلامية تتميز في مجال إدارة وظائف الدعم في خدمة المهام بمواطن قوة تتمثل إدارة مواردها وفق النصوص التشريعية والقانونية وتقوم بالتعريف بما تملك وتشرك الجميع في تنفيذ مشروع المؤسسة وتقوم بتعزيز تنمية مواردها البشرية من خلال بطاقات التتقيط وتقييم الموظفين، كما لا يوجد على مستوى الكلية مصفوفة الكفاءات وبطاقات الوصف الوظيفي وحتى ان وجدت تبقى شكلية. كما أن خطط التكوين والتسيير وتنمية الموارد البشرية تتم على مستوى مصلحة الموظفين بالأمانة العامة.

5- تتوفر كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والإسلامية في مجال مقاربات الجودة على عناصر بناء سياسة للجودة، وفي مقابل مواطن القوة، تعاني من نقاط ضعف تتمثل في:

- عقد لقاءات مع مسؤول خلية الجودة على مستوى الجامعة.
- إنعدام التعريف وإذاعة أهداف الجودة والحكمة.
- عدم وجود المشاركة وتنظيم ملتقيات حول ضمان الجودة.
- عدم وجود نظام معلومات فعال.
- عدم تعيين مسؤول للجودة الكلية.

- عدم إنشاء لجنة للتقييم الذاتي على مستوى الكلية.
- وعدم إدماج مفاهيم ضمان الجودة في برامج التعليم،
- عدم شمول إجراءات ضمان الجودة كافة النشاطات، وغياب إستراتيجية مشتركة من أجل تحديد عمليات وأهداف ومؤشرات الجودة.

## 2- توصيات الدراسة:

انطلاقاً مما سبق، وبالخصوص من الإختلالات والنقائص المتوصل إليها بعد تقييم ميدان الحكامة في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والإسلامية بجامعة أدرار، فإننا نقترح ونقدم التوصيات التالية لتصحيح هذه الإختلالات ومعالجة هذه النقائص على النحو التالي:

1- تنظيم دورات تكوينية لفائدة القيادات الجامعية الأكاديمية أو الإدارية على الأساليب والوسائل التسييرية الحديثة المواكبة لروح العصر.

- 1- منح استقلالية أكبر ولا مركزية أكثر للكلية من أجل التسيير.
- 2- المباشرة في عمليات التقييم الذاتي والمراجعة من أجل كشف الإختلالات والنقائص.
- 3- دمج ضمان الجودة في البرامج التعليمية، وعلى الخصوص في تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل.
- 4- تعيين مسؤول الجودة على مستوى الكلية والتعريف بالجودة والحكامة ونشر أهدافهما، وتبليغ التزام الجامعة بالجودة وسياستها في هذا المجال للشركاء الداخليين من أساتذة ومستخدمين وطلبة، التحسين المستمر والعمل على تحقيق انخراط كافة الفاعلين من خلال تحسيس المستخدمين، خصوصاً الأساتذة.
- 5- تنظيم دورات تكوينية وملتقيات لفائدتهم حول ضمان الجودة.
- 6- تبني مقاربة للجودة طبقاً لمهام الجامعة وقيمها، من خلال الحرص على إحترام النصوص التنظيمية في مجال ضمان الجودة، والعمل على تنفيذ معايير النظام المرجعي الوطني لضمان الجودة الداخلية في مؤسسات التعليم العالي الذي تم إنجازه نهاية سنة

- 2014 وتشكيل لجنة للتقييم الذاتي على مستوى الكلية وتحديد مهامها، وتبني مقاربة تشاركية في مجال الجودة، وتخصيص وسائل مادية ومالية لتنفيذ هذه المقاربة.
- 7- تنظيم دوري للتقييم الذاتي والمراجعة لكافة نشاطات الكلية. حيث تقوم لجنة التقييم الذاتي بتقييم ومراجعة دورية لعمليات الكلية الإدارية، والتكوينية، والبحثية وإعداد تقرير التقييم الذاتي الذي يتضمن تحديد الإختلالات، كما يتضمن توصيات التحسين.
- 8- العمل على ترسيخ سياسة الجودة، وذلك نشر مقاربتها للجودة، ومحاولة تعميمها في كافة المستويات، من كليات وأقسام، مع ضرورة تعيين مكلفين بضمان الجودة على مستوى الأقسام، وتكثيف عمليات التحسيس حول الجودة الموجهة لكافة الفاعلين والأطراف الداخلية.
- 9- مضاعفة الدورات التكوينية لفائدة المكلفين بضمان الجودة.
- 10- نشر ثقافة الجودة لدى أكبر شريحة.

## 3- آفاق الدراسة:

بالنظر إلى أن هذه الدراسة تعتبر أول دراسة تتناول النظام المرجعي الوطني لضمان الجودة الداخلية في مؤسسات التعليم العالي كمقياس لتقييم الجودة في مؤسسات التعليم العالي، وبالنظر إلى طبيعة الدراسة والتخصص حيث تم الإكتفاء بميدان واحد هو ميدان الحكامة، ووفق ما يتماشى مع تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل فإن هذا يدفعنا إلى أن نشير إلى أن الميادين الأخرى من النظام المرجعي الوطني لضمان الجودة الداخلية في مؤسسات التعليم العالي يمكن أن تشكل مواضيع لبحوث ودراسات قادمة، وهي:

- تقييم ميدان التكوين في مؤسسات التعليم العالي.
- تقييم ميدان البحث في مؤسسات التعليم العالي.
- تقييم ميدان الهياكل القاعدية في مؤسسات التعليم العالي.
- تقييم ميدان الحياة الجامعية في مؤسسات التعليم العالي.
- تقييم ميدان العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي في مؤسسات التعليم العالي.
- تقييم ميدان التعاون في مؤسسات التعليم العالي.

كما يمكن معالجة موضوع مقارنة بين تقييم ميدان معين في جامعة وأخرى، أو تناول موضوع مقارنة بين النظام المرجعي الوطني لضمان الجودة الداخلية في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر مع غيره من النظم المرجعية الوطنية لدولة أو دول أخرى.



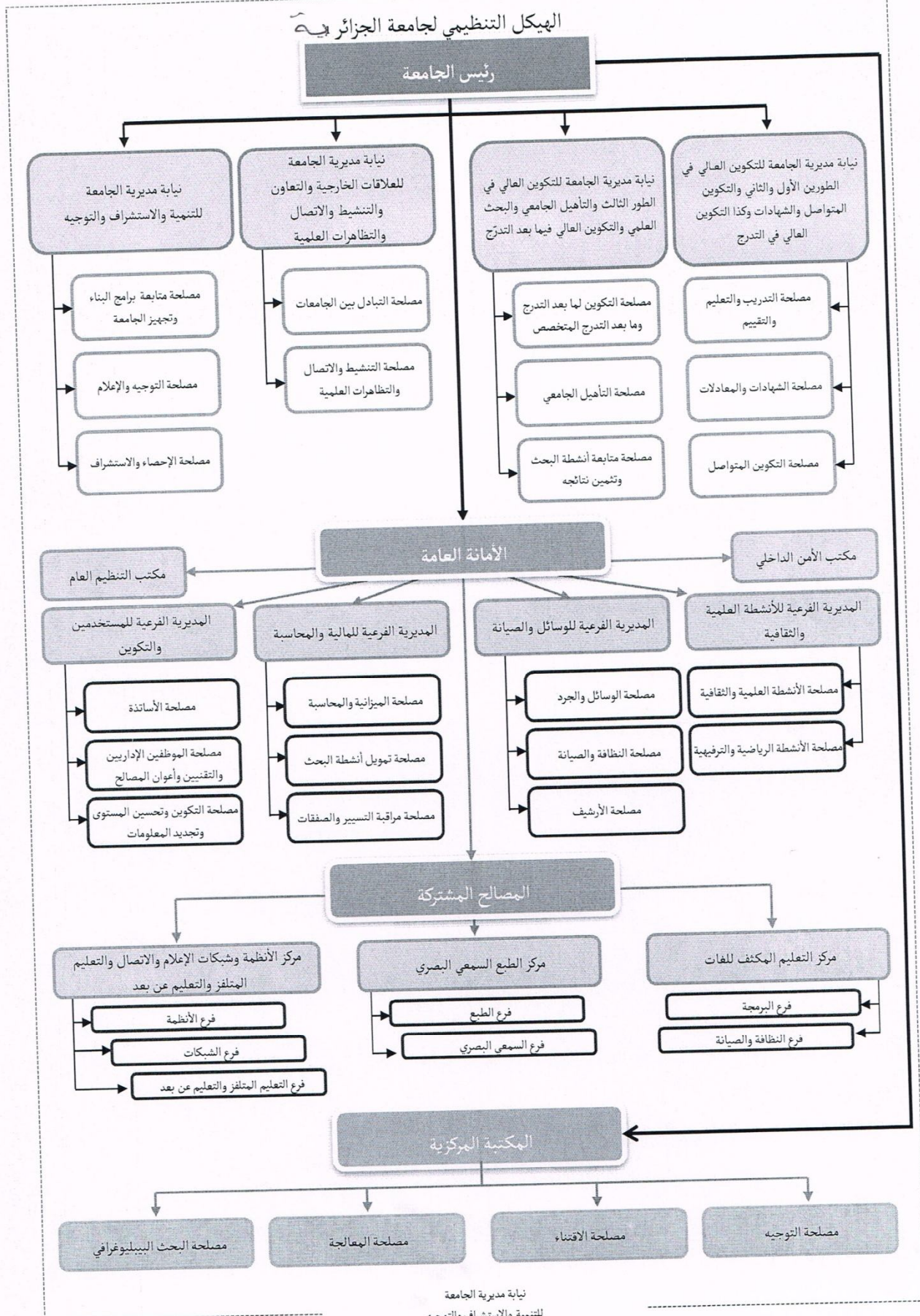
فالتقنية

# الملاحق

- الملحق رقم (01): الهيكل التنظيمي للجامعة الجزائرية.
- الملحق رقم (02): مخطط كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية.
- الملحق رقم (03): تعداد الأساتذة وموظفي الكلية.
- الملحق رقم (04): تعداد أساتذة الكلية حسب الرتب.
- الملحق رقم (05): تكوين الأساتذة.
- الملحق رقم (06): استمارة المقابلة.
- الملحق رقم (07): ميدان الحكامة.

الملحق رقم: (01)

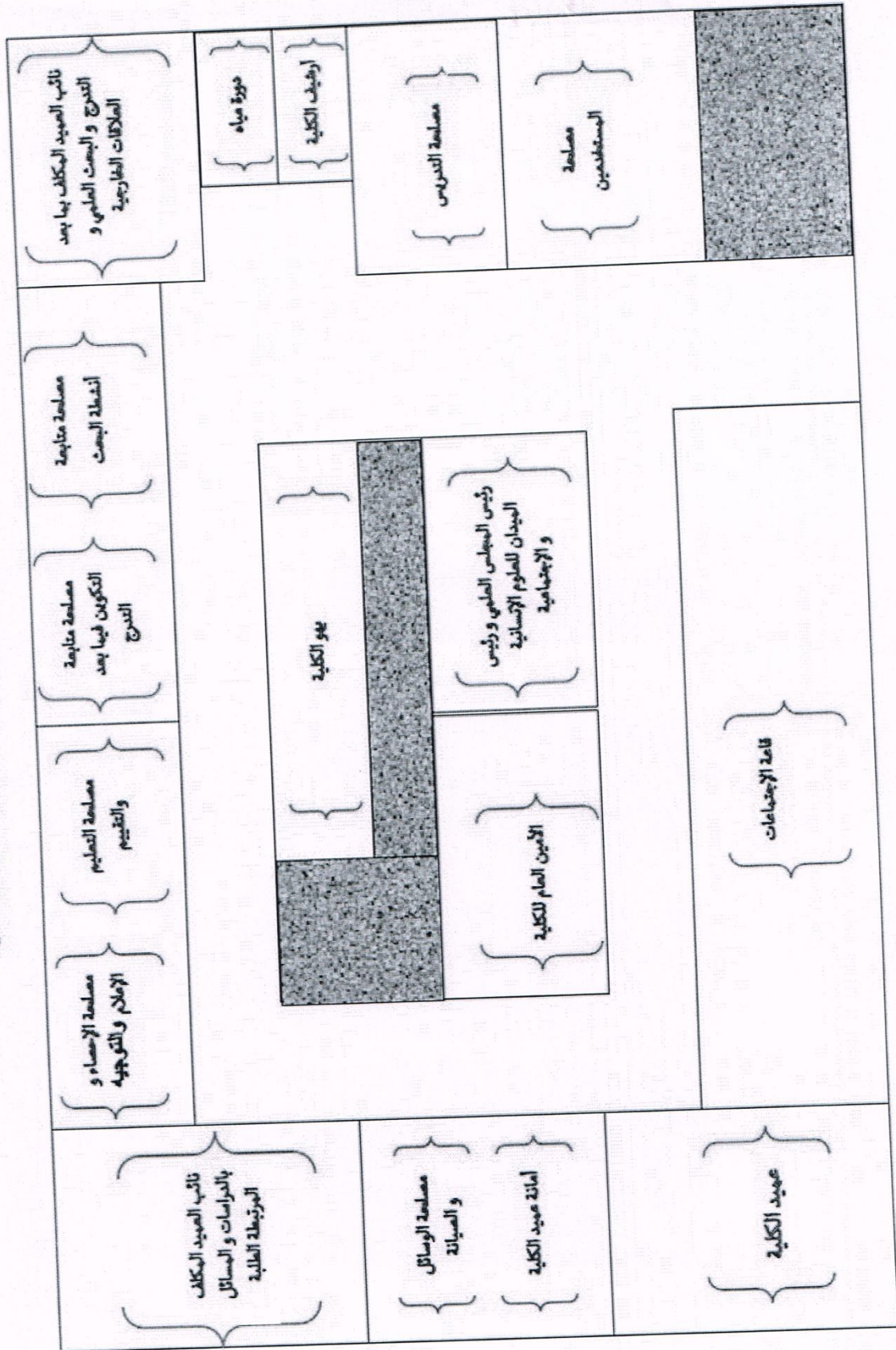
الهيكل التنظيمي لجامعة الجزائر





الملحق رقم: (02) مخطط كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية

مخطط كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية



## الملحق رقم: (03) تعداد الأساتذة وموظفي الكلية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة أدرار - الجزائر

جامعة أدرار  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية  
الرقم : ..... / 2020

## تعداد الأساتذة و موظفي الكلية

2/ الأساتذة المؤقتين

المجموع	العلوم الاجتماعية	العلوم الإنسانية	العلوم الإسلامية
98	30	34	34

3/ الموظفين الإداريين

الرتبة	متصرف رئيسي	متصرف محلل	ملحق رئيسي بالإدارة	عون إدارة رئيسي	عون إدارة	تقني سام في الاعلام الالي	مساعد مهندس من المستوى الأول	تقني في الاعلام الالي	منشط جامعي	المجموع
العدد	04	01	02	03	01	02	03	02	01	19

## 04/ العمال المهنيين و عقود الادمج المهني

المجموع	عقود الادمج المهني	عامل مهني من المستوى الأول	عامل مهني من المستوى الثالث
16	5	10	01



## الملحق رقم: (04) تعداد أساتذة الكلية حسب الرتب

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة أدرار  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
والعلوم الإسلامية  
الرقم: ..... / 2020

## تعداد الأساتذة

المجموع	أستاذ مساعد قسم "ب"		أستاذ مساعد قسم "أ"		أستاذ محاضر قسم "ب"		أستاذ محاضر قسم "أ"		أستاذ التعليم العالي		الرتبة القسم
	إ	ذ	إ	ذ	إ	ذ	إ	ذ	إ	ذ	
40	00	03	00	03	01	08	02	10	00	12	العلوم الإسلامية
36	01	02	02	04	00	06	02	12	00	07	العلوم الإنسانية
39	00	03	04	05	02	09	06	07	01	01	العلوم الاجتماعية
115	01	02	05	12	03	22	10	29	01	20	المجموع

## الملحق رقم: (05) تكوين الأساتذة

## التكوين ( الأساتذة )

يستفيد الأساتذة وطلبة الدكتوراه من برنامج التكوين وتحسين المستوى في الخارج بالشكل التالي:

- 1- تداريب تحسين المستوى في الخارج: خاص بـ طلبة الدكتوراه الأجراء وغير الأجراء ( الأساتذة المساعدين - طلبة الدكتوراه غير الأجراء المسجلين في الدكتوراه في الكلية )
- 2- الإقامة العلمية ذات المستوى العالي: خاص بـ فئة الأساتذة والأساتذة المحاضرين ( أستاذ التعليم العالي - أستاذ محاضر أ و ب )
- 3- المشاركة في تظاهرة علمية دولية: وهو خاص بالفئات المذكورة سابقاً، حيث يتقدم المترشح بملف طلب مشاركة في تظاهرة علمية ( ملتقى أو مؤتمر دولي خارج الجزائر ) مدعو للمشاركة فيها، لتتكفل الجامعة بالمصاريف المالية تنقله ذهاباً وأياباً وكذا مصاريف المشاركة والإقامة طبعاً بمبلغ محدد سلفاً.

## ملاحظات مهمة:

- تتم العملية حسب رزنامة معدة سلفاً من نيابة المديرية للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية، تحدد أجال إيداع الملفات والظعن وكذا مواعيد انعقاد اللجان العلمية للأقسام والمجالس العلمية للكليات لدراسة الملفات وتحديد القوائم الأولية والنهائية لترتيب المترشحين.
- يلزم المترشح بتقديم ملف لطلب الاستفادة من أي من برامج التكوين يتكون من وثائق معينة ( ملف إداري و ملف علمي )
- يستفيد من المشاركة في تظاهرة علمية دولية فقط المترشحين الذين لم يستفيدوا من البرامج السابقة ( تداريب تحسين المستوى- الإقامة العلمية ذات المستوى العالي )

بالنسبة 2019:

ترشح في كل من الفئات:

النسبة	المستفيدين	المترشحين	البرنامج
66%	14	21 ( 08 أستاذ مساعد - 13 طالب دكتوراه )	تداريب تحسين المستوى
35%	19	53	إقامة علمية ذات مستوى عالي
100%	03	03	المشاركة في تظاهرة علمية دولية
46.75%	36	77	المجموع



الملحق رقم: (06) إحصائيات كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية تبين تعداد الطلبة والأساتذة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Université Ahmed DRAIA - Adrar  
Faculté des Sciences Humaines,  
Sociales et des Sciences Islamiques  
N° : 07.../F.S.H.S.S.I/U.A.D.A/2020



جامعة أحمد درااية - أدرار  
كلية العلوم الإنسانية  
والاجتماعية والعلوم الإسلامية  
الرقم: 07.../ك.ع.ا.ع.ا.ج.أ.د.أ/2018

أدرار في: .....

إحصائيات كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية تبين تعدادات الطلبة والاساتذة

\*1 تعداد طلبة الكلية

المجموع	اناث	ذكور	التخصص	السنة	النظام	القسم	
444	236	208	علوم إسلامية	س1	ل م د	العلوم الإسلامية	
50	24	26	اصول الدين	س2			
325	215	110	شريعة	س3			
229	151	78	شريعة وقانون				
122	78	44	فقه واصوله				
54	36	18	الكتاب والسنة				
1224	740	484	المجموع				
22	12	10	فقه واصوله	س1	ماستر		
17	01	16	التفسير و علوم القراءن	س2			
4	1	3	الحديث و علومه				
14	5	09	شريعة وقانون				
74	34	40	فقه واصوله				
7	03	04	التفسير و علوم القران				
46	16	30	شريعة وقانون				
18	00	18	الحديث و علومه				
202	72	130	المجموع				
1426	812	614	المجموع الكلي لقسم العلوم الإسلامية				
			التخصص	السنة	النظام	القسم	
384	265	119	علوم إجتماعية	س1	ل م د	العلوم الاجتماعية	
166	110	56	علم إجتماع	س2			
203	165	38	علم النفس	س3			
163	128	35	علم اجتماع				
97	89	8	علم النفس المدرسي				
86	77	9	علم النفس العيادي				



1099	834	265	المجموع			
57	50	7	علم النفس المدرسي	س 1	ماستر	
58	42	16	علم اجتماع المدرسي	س 1		
58	41	17	علم اجتماع تنظيم وعمل			
57	42	15	علم اجتماع تنظيم وعمل	س 2		
52	49	3	علم النفس المدرسي			
33	19	14	علم اجتماع المدرسي			
315	243	72	المجموع			
1414	1077	337	المجموع الكلي لقسم العلوم الاجتماعية			
			التخصص	السنة	النظام	قسم
336	215	121	علوم انسانية	س 1	ل م د	العلوم الانسانية
127	92	35	اعلام واتصال	س 2		
211	148	63	تاريخ عام	س 3		
265	208	57	تاريخ عام			
95	64	31	اعلام واتصال			
1034	727	307	المجموع			
80	57	23	اعلام واتصال صحافة مكتوبة	س 1	ماستر	
53	35	18	تاريخ افريقيا وجنوب الصحراء			
99	69	30	تاريخ المغرب العربي المعاصر	س 2		
46	34	12	تاريخ افريقيا وجنوب الصحراء			
75	57	18	اعلام واتصال صحافة مطبوعة			
85	67	18	تاريخ المغرب العربي			
438	319	119	المجموع			
1472	1056	426	المجموع الكلي لقسم علوم انسانية			
4312	2935	1377	المجموع الكلي للاقسام الكلية			

## إستمارة المقابلة

الملحق رقم: (07)

أولاً: إعداد السياسات

1- تحرص الكلية على نشر المعلومات لفائدة شركائها؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم تكون عن طريق:

مواقع الانترنت المنشورات ج- اللقاءات المتعلقة بمواضيع معينة هـ- الأيام المفتوحة و- المطويات والملصقات ز- استعمال وسائل الإعلام 

2- هل تعقد الكلية اجتماعات ولقاءات مخصصة لمواضيع محددة مع شركائها الداخليين و الخارجيين؟

نعم  لا

3- أنشأت الكلية هيئات مشورة معرفة قانونيا؟

نعم  لا

4- تتوفر الكلية على أجهزة للإدارة المتمثلة في:

- المجالس الإدارية - المجالس واللجان العلمية - اللجان العلمية - اللجان البيداغوجية 

5- هل تتبنى الكلية تنظيم هيكلية؟

نعم  لا

6- هل يحدد هذا التنظيم المكونات والمهام والمسؤوليات؟

نعم  لا

7- هل تتوفر الكلية على ميثاق الأخلاقيات والسلوك المهني؟

نعم  لا

8- هل سياسة الكلية تأخذ بعين الاعتبار توجه ومهام مؤسسات التعليم العالي؟

نعم  لا

9- تتوافق سياسة الكلية مع محيطها المحلي والوطني؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم يتضح من خلال:

أ- اللقاءات والندوات حول مواضيع معينة

ب- مشاريع البحث والتخرج متوافقة مع المحيط

ج- جودة الخدمات/التكوين المتوصل، الخبرة الفنية، البحث

د- تحديد الاحتياجات

هـ - الاستماع إلى الجهات ذات المصلحة أو المهتمة

10- هل تتوفر الكلية على نظام داخلي؟

نعم  لا

11- هل يتم وضع النظام الداخلي للكلية بالتشاور مع الجهات المعنية؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم من خلال:

أ- محاضر اجتماعات المجالس الإدارية

ب- محاضر مجالس الأقسام

ج- محاضر اللجان البيداغوجية

د- محاضر مجلس التوجيه والهيئات الاستشارية

12- هل يتضمن النظام الداخلي والميثاق أحكاما تتعلق بالاتصال الداخلي والخارجي؟

نعم  لا

13- توفر الكلية مناخ ايجابي وتشرك المصالح المشتركة في تنفيذ مشروع المؤسسة؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم هل يتضح ذلك من خلال:

أ- محاضر المجلس العلمي: الحصيلة السنوية وأفاق تطوير الكلية

ب-المجلس الإداري: القرارات،التركيبة،عهدة المجلس

ج- محاضر المصادقة على الخطوات العملية لتنفيذ مشروع المؤسسة من قبل المجلس الإداري

14-هل تؤكد تقارير التقييم الداخلي وخطط التحسين على عملية الاتصال الداخلي والخارجي؟

نعم  لا

### مقاربات الجودة

15- تضع الكلية سياسة الجودة؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم رتب حسب الأولوية من 1 إلى 5:

1- تعريف الأطراف المعنية بوجود خلية الجودة على مستوى الجامعة

2- عقد لقاءات مع مسؤول خلية الجودة

3- تعريف وإذاعة أهداف الجودة والحاكمة

4- إبلاغ الأطراف المعنية بأهمية الجودة التي تستند إلى مبدأ التحسين المستمر

5- ميثاق الجودة

16- تضع الكلية مقاربة للجودة للوصول إلى انضمام جميع الأطراف الفاعلة؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم رتب حسب الأولوية من 1 إلى 4:

- 1- سياسة الجودة منشورة لكل الجهات المهتمة
- 2- إقامة أيام تحسيسية لفائدة جميع الجهات الفاعلة
- 3- المشاركة وتنظيم ملتقيات حول ضمان الجودة
- 4- نظام معلومات فعال

17- تضع الكلية مقاربة للجودة في إطار احترام قيمها ومهامه؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم رتب حسب الأولوية من 1 إلى 4:

- 1- احترام اللوائح والإجراءات
- 2- تعيين مسؤول للجودة
- 3- انشاء لجنة للتقييم الذاتي على مستوى الكلية
- 4- مراجعة وتحسين النظام المؤشرات

18- تعزز الكلية ثقافة الجودة؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم رتب حسب الأولوية من 1 إلى 4:

- 1- عمليات تحسين وتكوين الموظفين
- 2- التخطيط وتنفيذ مقاربة تشاركية
- 3- ادماج مفاهيم ضمان الجودة في البرامج التعليمية
- 4- تنظيم ملتقيات حول ضمان الجودة

19- هل تضيف الكلية الطابع الرسمي على مقاربة الجودة؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم رتب حسب الأولوية من 1 إلى 4:

1- إنشاء إجراءات وطرق لضمان الجودة لجميع الأنشطة

2- تحديد إستراتيجية مشتركة لتحديد العمليات والأهداف ومؤشرات الجودة

3- تحقيق الأهداف وتطوير الاداء

4 - توفير وسائل مقارنة الجودة

20- هل تنظم الكلية تقييم ذاتيا دوريا؟

لا

نعم

إذا كانت الإجابة بنعم هل يتضح ذلك من خلال:

أ- تقييم و مراجعة طرق عملها الإداري والتكوين والبحث

ب- تحدد مجال التقييم الذاتي وتوفر الوسائل وتضمن الدعم

## إستمارة مقابلة

أولاً: المستخدمين

توفر الكلية الموارد والكفاءات اللازمة للتسيير و لتطوير نظام المعلومات؟

نعم  لا

2- هل يوجد على مستوى الكلية موظفون مكلفون باستخدام وصيانة الوسائل أو المساعدة؟

نعم  لا

3- هل تقوم الكلية بتعيين أشخاص مكلفين بعملية المتابعة؟

نعم  لا

4- تستخدم الكلية وسائل الاتصال بغرض التوظيف؟

نعم  لا

5- تقوم الكلية بتخطيط وإدارة المسار الوظيفي للموظفين وتحديد المعايير؟

نعم  لا

6- هل تقوم الكلية بتحديد المسؤوليات؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم في ما يتمثل:

النظام الداخلي

بطاقات الوظائف

ج - قرارات التعيين

د - محاضر الاجتماعات

7- توفر الكلية إطار للتشاور للموظفين وتعقد اجتماعات؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم كيف ذلك:

أ- المجلس الإداري

ب- الجمعية العامة

ج- محاضر الاجتماعات

د- اللجان المختلفة

8- تقوم الكلية بتعزيز تنمية الموارد البشرية لضمان مهامها؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم رتب حسب الأولوية من 1 إلى 4:

1- مصفوفة الكفاءات وبطاقات الوصف الوظيفي

2- خطط التكوين

3- خطط التسيير وتنمية الموارد البشرية

4- بطاقات التنقيط وتقييم الموظفين

9 - هل الكلية مستقلة فيما يخص تسيير مواردها؟

نعم  لا

10- تتولى الكلية بنفسها إعداد مخطط التوظيف الخاص بها؟

نعم  لا

### ثانياً: الوسائل

11-توفر الكلية الهياكل القاعدية لحسن سير نشاطها؟

نعم  لا

12توفر الكلية العتاد المناسب لحسن سير نشاطها؟



نعم  لا

13- هل الهياكل والعتاد كافية من اجل العملية التعليمية؟

نعم  لا

14- هل يوجد على مستوى الكلية مصلحة خاصة بالأرشيف؟

نعم  لا

15- هل سخرت الكلية وسائل لجرد الأرشيف وفق القوانين السارية المفعول؟

نعم  لا

16- هل توفر الكلية العتاد والوسائل للعاملين؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم في ما يتمثل ذلك:

أ - الهياكل القاعدية

ب- العتاد، الأثاث، الوسائل، البرامج المعلوماتية

17- هل تمتلك الكلية النصوص التشريعية والقانونية التي تحدد معايير التسيير والتطوير؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم رتب حسب الأولوية من 1 الى 5:

قانون العمل والأمن في العمل

قوانين الوظيف العمومي

ج- نصوص وقوانين وزارة التعليم العالي

ه- خطة التوظيف

و- المعايير المعتمدة لإدارة المسار الوظيفي

18- هل تقوم الكلية بتعريف كل ما تملكه وتحدد طريقة عمله؟

نعم  لا

اذا كانت الإجابة بنعم رتب حسب الأولوية من 1 الى 4::

- 1- المصالح المكلفة بالامتلاكات
- 2- جرد الامتلاكات ووصف طرق العمل والصيانة
- 3- فصول الميزانية المتعلقة بسير عمل الامتلاكات
- 4- الأعطاب المسجلة وكيفية معالجتها

### ثالثاً: الميزانية

19- هل تمتلك الكلية ميزانية ملائمة وموافقة لمهامها وقيمها؟

نعم  لا

20- هل تمتلك الكلية وتدير موارد مالية خارج الميزانية بالتوفيق مع القوانين والقيم؟

نعم  لا

21- تتولى الكلية بنفسها إعداد طلبات المناصب المالية الخاص بها؟

نعم  لا

22- هل تخصص الكلية ميزانية خاصة بالصيانة؟

نعم  لا

23- هل تخصص الكلية ميزانية خاصة بتطوير نظام المعلومات؟

نعم  لا

### إستمارة مقابلة

1- هل الهياكل المتوفرة على مستوى الكلية كافية من اجل العملية التعليمية؟

نعم  لا

2- هل العتاد المتوفر التجهيزات الالكترونية-الوسائل كافية من اجل العملية التعليمية؟

نعم  لا

3- هل عدد الأستاذة يتوافق مع عدد الطلبة؟

نعم  لا

4- هل كل المقاييس على مستوى الكلية تدرس؟

نعم  لا

5- هل هناك نقص في التأطير البيدغوجي؟

نعم  لا

## الملحق رقم (08): ميدان الحكامة

### الحقل ك1: نظام المعلومات

التفسير: يتعلق الأمر بتزويد المؤسسة بنظام معلومات موثوق به وفعال.

#### • المرجع ك11:

تمتلك المؤسسة سياسة سياسة جمع للمعلومات وضمان أمنها ومعالجتها وتحليلها واستغلالها.

تفسير المرجع: يتعلق الأمر بوضع استراتيجية إضافة إلى الكفاءات والوسائل المادية اللازمة لإقامة سياسة جمع ومعالجة المعلومة لخدمة المؤسسة.

الرمز	المعيار	الإثبات
ك 111	وضعت المؤسسة استراتيجية لجمع وإدارة المعلومات.	1. مخطط هرمي وتحديد للجهاز المسؤول عن نظام المعلومات. 2. بطاقات الوصف الوظيفي و/أو الملفات الإدارية للمسؤولين. 3. الأجهزة والأنظمة المتوفرة لإقامة نظام المعلومات (البرامج، الأنظمة الرقمية وغيرها)
ك 211	أنشأت المؤسسة جهازا لجمع ومعالجة المعلومات ومراقبتها؛ جهاز مسؤول عن الإعلام والاتصال.	- التسجيلات و الأجهزة والوسائط المتوفرة (وصف).
ك 311	تطور المؤسسة وتحسن نظام المعلومات لديها.	1. معالجة اختلالات النظام. 2. المحاضر و التقارير و حصيلة الأنشطة المتعلقة بمعالجة المعلومات. 3. لوحة التحكم و التخطيط.
ك 411	تحرص المؤسسة على تأمين نظام المعلومات لديها.	1. ميثاق الخصوصية. 2. الدخول إلى نظام المعلومات مقنن. 3. مراقبة وصيانة نظام المعلومات. 4. أرشيف منظم.

#### • المرجع ك21:

المؤسسة مزودة بهيكل معلومات واستشراف.

تفسير المرجع: معنى هذا أن على المؤسسة إنشاء هيئة لتنفيذ سياستها في مجال المعلومات و الاستشراف.

الرمز	المعيار	الإثبات
ك 121	توفر المؤسسة الموارد والكفاءات اللازمة لتسيير وتطوير نظام المعلومات.	1. وجود جرد للوسائل (بعدد كاف) (الهيكل القاعدية و العتاد). 2. الموظفون المكلفون باستخدام و صيانة الوسائل أو المساعدة. 3. بطاقات الوصف الوظيفي و الكفاءات. 4. الميزانية المخصصة للصيانة و تطوير نظام المعلومات.
ك 221	أنشأت المؤسسة جهاز رصد ومتابعة.	1. تعيين الأشخاص المكلفين بعملية المتابعة. 2. حصيلة و تقارير متابعة الفحوصات.

#### • المرجع ك31:

تقوم المؤسسة بأرشفة ونشر المعلومات الإدارية و البيداغوجية والعلمية.

الرمز	المعيار	الإثبات
ك 131	الأرشيف والتخلص من المعلومات الإدارية، البيداغوجية والعلمية متوافقة مع القوانين سارية المفعول و/أو المعرفة من قبل المؤسسة.	1. القوانين سارية المفعول المتعلقة بالأرشفة والتخلص من المعلومات. 2. أحكام داخلية متعلقة بأرشفة مستندات ووثائق أخرى (ليست خاضعة للقوانين سارية المفعول). 3. وجود جرد للوسائل. 4. الموظفون المكلفون. 5. احترام طرق سير العمل ونتيجة التقييم الذاتي.
ك 231	أنشأت المؤسسة جهازا للمتابعة.	1. تعيين الموظفين المكلفين بالمتابعة. 2. الحصيلة والتقارير.
ك 331	تحرص المؤسسة على نشر المعلومات لفائدة شركائها.	1. موقع الانترنت. 2. المنشورات. 3. اللقاءات المتعلقة بمواضيع معينة. 4. الأيام المفتوحة. 5. المطويات والملصقات. 6. استعمال وسائل الإعلام.

• المرجع ك 41:

تضع المؤسسة خدمات رقمية تحت تصرف طلابها وموظفيها.

تفسير المرجع: معنى هذا أن على المؤسسة التزود بالوسائل الرقمية المتاحة والمفيدة للمجتمع الجامعي.

الرمز	المعيار	الإثبات
ك 141	الخدمات الرقمية معرفة و بعدد كاف.	1. المباني. 2. الوسائل الملحقة. 3. الربط بشبكة الانترنت. 4. الخدمات المساعدة. 5. الوسائل الرقمية. 6. الموارد الرقمية. 7. نسبة الاستعمال.
ك 241	الأدوات والوسائل الرقمية (موقع الانترنت، البريد الرقمي) تستجيب لاحتياجات المستخدمين.	1. التسجيل اليومي للمستخدمين (سجل أو بطاقات التسجيل و الاستعمال). 2. موقع الانترنت الخاص والأمن للمؤسسة لفائدة الطلبة، الأساتذة والموظفين (عدد الزائرين). 3. سجل الشكاوى تحت تصرف المستخدمين والإجراءات المتخذة في إطار حصيلة الهيئة المعنية. 4. تطوير التعليم الإلكتروني.
ك 341	تضع المؤسسة وسائل وبرامج التسيير تحت تصرف المؤسسة والمصالح العاملة (مصلحة التسجيلات، الموارد البشرية: الموظفون، الميزانية والمالية، ...).	1. طبيعة البرامج المتوفرة (وصف). 2. الميزانية المخصصة للاستعمال، وصيانة الوسائل المستخدمة.



• المرجع ك 51:

تقوم المؤسسة بتنظيم و تسيير وترقية الاتصالات مع الأطراف المعنية الداخلية و الخارجية.

الرمز	المعيار	الإثبات
ك 151	توفر المؤسسة الإمكانيات المناسبة للاتصال الداخلي و الخارجي.	<ol style="list-style-type: none"> <li>وجود خلية للاتصال (التركيبية وكيفية العمل).</li> <li>النظام الداخلي و الميثاق.</li> <li>الميزانية المخصصة.</li> <li>التكوين في تقنيات الإعلام والاتصال.</li> <li>الوسائل المساعدة على الاتصال: <ul style="list-style-type: none"> <li>موقع الانترنت و البريد الالكتروني الداخلي.</li> <li>جريدة المؤسسة، المنشورات.</li> <li>المصقات.</li> <li>مجالات التبادل (لقاءات، زيارات،...).</li> </ul> </li> <li>الاجتماعات مع الجهات المهتمة (محاضر الاجتماعات).</li> <li>تقارير التقييم الداخلي و خطط التحسين.</li> </ol>
ك 251	تتقن المؤسسة الاتصال في حالة أزمة.	<ol style="list-style-type: none"> <li>انشأت المؤسسة خلية أزمة و حضرت استراتيجية اتصال لساعة الأزمة.</li> <li>حددت المؤسسة مسؤوليات الأشخاص المكلفين بعملية الاتصال ساعة الأزمة (التكوين و التحضير لعملية الاتصال ساعة الأزمة).</li> <li>تمتلك المؤسسة خطة لتسيير حالة أزمة (تسجيل عمليات محاكاة و تحضير).</li> </ol>

الحقل ك2: شروط إعداد السياسات

التفسير: يعطي وصفا لأدوات إعداد سياسات المؤسسة.

• المرجع ك 12:

تمتلك المؤسسة هيئات مكلفة بإعداد سياسات متفق عليها للتكوين و البحث و الحكامة.

الرمز	المعيار	الإثبات
ك 112	أنشأت المؤسسة هيئات مشورة.	<ol style="list-style-type: none"> <li>هيئات مشورة معرفة قانونيا (احترم النصوص التشريعية و القانونية).</li> <li>المجالس الإدارية، المجالس و اللجان العلمية، اللجان البيداغوجية، ...</li> <li>تنظيم هرمي (وظائف التسيير) و تحديد المسؤوليات.</li> <li>توثيق الأنشطة (حصولية، تقارير، محاضر).</li> </ol>

• المرجع ك 22:

تنظم المؤسسة تشاورا داخليا لإعداد سياساتها المختلفة في التكوين و البحث و التسيير الإداري و الحكامة.

تفسير المرجع: تقوم المؤسسة بوضع آليات التشاور الداخلي بغرض إعداد سياساتها المختلفة في التكوين و البحث و التسيير الإداري و الحكامة.

الرمز	المعيار	الإثبات
-------	---------	---------

ك 122	تمتلك المؤسسة آليات تشاور داخلي بغرض إعداد سياساتها الخاصة بالتكوين.	1. دليل التنفيذ. 2. ميثاق الأخلاقيات و السلوك المهني. 3. محاضر الهيئات المختلفة (المجلس العلمي، اللجان العلمية، اللجان البيداغوجية وغيرها). 4. بطاقات الرغبات والتكليف. 5. التحليل الإحصائي للمعلومات والتوجيه.
ك 222	تمتلك المؤسسة آليات تشاور داخلي بغرض إعداد سياساتها الخاصة بالبحث.	1. مخابر البحث وتركيباتها (التنظيم والتسيير). 2. محاضر اجتماعات فرق البحث وأنشطتها. 3. مستخرجات من محاضر المجالس العلمية (قرارات جداول الأعمال الخاصة بالبحث). 4. حصيلة وكيفيات نشر نتائج مشاريع البحث.
ك 322	تمتلك المؤسسة آليات تشاور داخلي بغرض إعداد سياساتها الخاصة بالحكمة.	- مجلس الجامعة والمجلس الإداري.

● المرجع ك32:

سياسة المؤسسة تتوافق مع التوجهات الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي.

تفسير المرجع: تدرج سياسات المؤسسة ضمن التوجه الاستراتيجي للتعليم العالي.

الرمز	المعيار	الإثبات
ك 132	سياسة المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار التوجهات الاستراتيجية للجهة الوصية.	1. احترام القوانين السارية المفعول (توجه ومهام مؤسسات التعليم العالي). 2. مراسيم إنشاء المؤسسة و مهامها. 3. محاضر مجلس الجامعة والمجلس الإداري. 4. مخططات التطوير والحصائل السنوية للأنشطة. 5. محاضر المصادقة من طرف اللجان الإقليمية، اللجنة الوطنية، لجنة المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.

● المرجع ك42:

سياسة و استراتيجية المؤسسة لاسيما في مجال البحث والتكوين والعلاقات الدولية والخدمات المقدمة للمجتمع مع الأخذ بعين الاعتبار محيطاتها المحلية والوطنية والدولية.

تفسير المرجع: سياسة المؤسسة متوافقة مع محيطها المحلي والوطني والدولي.

الرمز	المعيار	الإثبات
ك 142	تتوافق سياسة المؤسسة مع محيطها المحلي والوطني.	1. اللقاءات والندوات حول مواضيع معينة. 2. مشاريع البحث والتخرج متوافقة مع المحيط. 3. جودة الخدمات (التكوين المتواصل، الخبرة الفنية، الفحوصات، البحث،...) 4. تحديد الاحتياجات والمتابعة (الاستماع إلى الجهات ذات المصلحة أو المهتمة).
ك 242	تتوافق سياسة المؤسسة مع محيطها الدولي (المعايير الدولية).	1. عدد الاتفاقيات والشراكات الدولية المنجزة والمفعلة. 2. المنشورات في المجالات العالمية. 3. التبادلات الدولية المنجزة.

● المرجع ك 52 :

تتوافق سياسة المؤسسة مع استعمال هوامش استقلاليتها الذاتية.

**تفسير المرجع:** تطور المؤسسة قدراتها في التسيير الذاتي المستقل و الأكاديمي و التسيير و التمويل و الموارد البشرية بغرض الوصول إلى تحمل أفضل للمسؤولية.

الرمز	المعيار	الإثبات
ك 152	المؤسسة مستقلة في مجال الابداع و البحث.	1. عروض التكوين. 2. مشاريع البحث.
ك 252	المؤسسة مستقلة فيما يخص تسيير مواردها.	1. خطط التوظيف و طلب مناصب مالية. 2. مصفوفة الكفاءات. 3. المناصب المالية. 4. وسائل الاتصال بغرض التوظيف. 5. خطط و إدارة المسار الوظيفي (المعايير) للموظفين.

● **المرجع ك 62 :**  
للمؤسسة مشروع تطوير متفق عليه.

**تفسير المرجع:** تقييم المؤسسة مشروعها للتطوير على أساس علاقاتها بمجموع شركائها الداخليين و الخارجيين وفق منظور قريب و متوسط و بعيد المدى.

الرمز	المعيار	الإثبات
ك 162	تقيم المؤسسة مشروعها للتطوير على أساس علاقاتها بمجموع شركائها الداخليين	1. تقارير الحصيلة السنوية و أفاق التطوير لكل نشاط خاص بالمؤسسة. 2. تعرف المؤسسة نقاط ضعفها و قوتها و تقوم بوضع خطط العمل المناسبة. 3. تقترح مشاريع جديدة للبحث مع شركائها. 4. تقترح عروض تكوين جديدة ملائمة لاحتياجات شركائها. 5. مشروع شامل (إبداع).
ك 262	تقيم المؤسسة مشروعها للتطوير على أساس علاقاتها بمجموع شركائها الخارجيين	1. تحديد و تحديث مواضيع جديدة (اهتمامات معاصرة). 2. اتفاقيات جديدة و شراكات جديدة منجزة. 3. عدد العقود لفائدة الشركاء الخارجيين

● **المرجع ك 72 :**  
التحكيم الخاص بالميزانية يكون موضوع إجراء متفق عليه.

**تفسير المرجع:** تقترح المؤسسة آليات لإقامة و إعداد ميزانية متفق عليها.

الرمز	المعيار	الإثبات
ك 172	تضع المؤسسة و تنفذ آليات لتحضير و تطبيق ميزانية متفق عليها.	1. اقتراح و المصادقة على الاحتياجات المالية للمؤسسة من طرف مجلس الجامعة و المجلس الإداري (محاضر الاجتماعات). 2. الميزانية العامة المخصصة من قبل وزارة المالية (الميزانية العامة و الميزانية التكميلية). 3. توزيع الميزانية حسب الأبواب و الفصول (نسبة الإنفاق).

**الحقل ك 3: تنظيم و قيادة المكونات و المصالح**



التفسير: يتعلق الأمر بتحديد كفاءات و مسؤوليات ومهام الموارد البشرية والإمكانيات المادية التي هم بحاجة إليها.

• المرجع ك13:

هيكل المؤسسة ملائم لتحقيق مهامها وأهدافها وهو يسمح بقيادة فعالة.

تفسير المرجع: تمتلك المؤسسة هياكل قاعدية ومخطط هرمي للتسيير تسمح بقيادة فعالة.

الرمز	المعيار	الإثبات
ك 113	التنظيم والهيكل القاعدية تسمحان بقيادة فعالة.	هيئات إدارة وقيادة المؤسسة: مجلس الجامعة و المجلس الإداري و المجلس العلمي و اللجنة العلمية للقسم و اللجان البيداغوجية،...
ك 213	تمتلك المؤسسة مخطط هرمي للتسيير يسمح بقيادة فعالة.	1. مخطط هرمي للتسيير. 2. تحديد المكونات والمسؤوليات (قيادة العمليات).

• المرجع ك23:

لدى مختلف هيئات القيادة والإدارة وظائف واختصاصات و صلاحيات و مسؤوليات محددة بوضوح؛ والتي أسندت إليها بما يتفق مع مهام وأهداف المؤسسة.

تفسير المرجع: المؤسسة مخطط تنظيمي مع توزيع دقيق و مناسب للمهام.

الرمز	المعيار	الإثبات
ك 123	تقوم المؤسسة بتحديد مختلف الهيئات و الصلاحيات والمسؤوليات.	1. مخطط هرمي مفصل وبطاقة الوصف الوظيفي. 2. مصفوفة الكفاءات. 3. احترام القوانين بالنسبة لمناصب المسؤوليات (حالة الهيئات العليا).
ك 223	وظائف ومسؤوليات مختلف الهيئات معرفة بوضوح.	- إعداد طرق التسيير.

• المرجع ك33:

المؤسسة منظمة بطريقة تمكنها من ممارسة المسؤوليات المخولة لها بشكل كامل.

تفسير المرجع: يجب على المؤسسة أن تحرص على احترام المهام التي تتعلق بتحديد المسؤوليات لتفادي التداخلات وتضارب المصالح.

الرمز	المعيار	الإثبات
ك 133	تقوم المؤسسة بتحديد المسؤوليات.	1. النظام الداخلي. 2. بطاقات الوظائف. 3. قرارات التعيين. 4. محاضرات الاجتماعات.
ك 233	تحرص المؤسسة على احترام المهام وتحدد المسؤوليات.	1. مجلس وميثاق أخلاقيات المهنة. 2. المتابعة البيداغوجية وكشف الحضور للاجتماعات. 3. هيئة المراقبة والإشراف: التقييم الذاتي.

• المرجع ك43:

يتخذ نظام الحكامة التدابير اللازمة للأخذ بعين الاعتبار آراء ووجهات نظر الطلاب والموظفين.

تفسير المرجع: المؤسسة تستمع إلى آراء ووجهات نظر الطلاب و الموظفين.

الرمز	المعيار	الإثبات
ك 143	يعبر الطلاب عن آرائهم ويتم إشراكهم في هيئات التشاور الخاصة بالمؤسسة.	1. محاضر اللجان البيداغوجية. 2. محاضر الجمعيات العامة. 3. الاجتماعات الضرورية عند الحاجة.
ك 243	توفر المؤسسة إطارا للتشاور للموظفين وتعقد اجتماعات.	1. المجلس الإداري. 2. الجمعية العامة. 3. محاضر الاجتماعات (المجلس والأمانة العامة). 4. لجان مختلفة (المتساوية الأعضاء، ...).

• المرجع ك 53:

تمتلك المؤسسة نظام داخلي متفق عليه.

تفسير المرجع: أعدت المؤسسة نظامها الداخلي بالتشاور مع الجهات المعنية.

الرمز	المعيار	الإثبات
ك 153	يتم وضع النظام الداخلي للمؤسسة بالتشاور مع الجهات المعنية.	1. محاضر اجتماعات المجالس الإدارية. 2. محاضر مجالس الأقسام. 3. محاضر اللجان البيداغوجية. 4. محاضر مجلس التوجيه والهيئات الاستشارية.

• المرجع ك 63:

يدير مسؤول المؤسسة الموارد ويخصصها وفقا لأهداف المؤسسة و ينظم عملية تقييم فعالية استغلالها.

تفسير المرجع: يسيّر الأمر بالصرف الميزانية ويوزعها بحسب الأهداف المحددة وينظم المراقبة الداخلية والتقييم الذاتي للموارد.

الرمز	المعيار	الإثبات
ك 163	يسيّر الأمر بالصرف و/أو الإدارة الميزانية ويوزعها حسب الأهداف المحددة.	1. توزيع الميزانية حسب الأبواب والفصول. 2. نسبة الإنفاق حسب الفصول.
ك 263	الأمر بالصرف ينظم المراقبة الداخلية والتقييم الذاتي للموارد.	1. المراقبة و/ أو التقييم الداخلي. 2. التقييم المالي. 3. تقرير المراقب المال. 4. تقرير التقييم الذاتي.

• المرجع ك 73:

توفر المؤسسة الوسائل المادية الضرورية و الملائمة لحسن سير أنشطتها.

تفسير المرجع: توفر المؤسسة لمختلف الفاعلين لديها الوسائل المادية الضرورية و الملائمة لحسن سير أنشطتها.

الرمز	المعيار	الإثبات
-------	---------	---------

ك 173	العناد و الوسائل والبرامج متوفرة للعاملين.	1. هياكل قاعدية ملائمة. 2. الجرد: العناد، الأثاث، الوسائل، البرامج المعلوماتية المتوفرة. 3. وصل الطلبية. 4. فواتير الشراء (الميزانية المخصصة).
ك 273	بخضع العناد الخاص بالأعمال المختلفة للصيانة.	1. صيانة حسنة (ملف الصيانة). 2. أعمال الصيانة (ملف).

#### الحقل ك4: إدارة الوظائف الداعمة في خدمة المهام

التفسير: يحرص على تناسب الوسائل (البشرية والمادية) لمهام وقيم المؤسسة.

#### • المرجع ك14:

تدبير المؤسسة مواردها البشرية وفقا لمهامها وقيمتها

تفسير المرجع: يتعين على المؤسسة أن تتوافق مع القيم المنصوص عليها في قوانين العمل وتحدد قيمها الخاصة وتشجع على تنمية الموارد البشرية لضمان مهامها.

الرمز	المعيار	الإثبات
ك 114	تمتلك المؤسسة النصوص التشريعية والقانونية وتحدد معايير التسيير والتطوير.	1. النصوص والقوانين (قانون العمل والأمن في العمل، قوانين التوظيف العمومي، نصوص وقوانين وزارة التعليم العالي). 2. إجراءات ونظم داخلية للتطوير (خطة التوظيف والمعايير المعتمدة لإدارة المسار الوظيفي).
ك 214	تقوم المؤسسة بتعزيز تنمية الموارد البشرية لضمان مهامها.	1. مصفوفة الكفاءات و بطاقات الوصف الوظيفي. 2. خطط التكوين. 3. خطط التسيير و تنمية الموارد البشرية (الوصف). 4. بطاقات التنقيط وتقييم الموظفين.

#### • المرجع ك24:

تدبير المؤسسة ممتلكاتها وفقا لمهامها وقيمتها

تفسير المرجع: تحرص المؤسسة على الاستعمال العقلاني لممتلكاتها وتقوم بصيانة ممتلكاتها خدمة لمهامها.

الرمز	المعيار	الإثبات
ك 124	تقوم المؤسسة بتعريف كل ما تملكه وتحدد طريقة عمله.	1. المصالح المكلفة بالممتلكات (المصالح المكلفة بصيانة الهياكل القاعدية بالتوافق مع كل أنشطة المؤسسة، حظيرة السيارات، أعمال البستنة، صيانة المساحات الخضراء). 2. جرد الممتلكات ووصف طرق العمل والصيانة. 3. فصول الميزانية المتعلقة بسير عمل الممتلكات والخدمات الداعمة. 4. الأعطاب المسجلة وكيفية معالجتها.

#### • المرجع ك34:

تدبير المؤسسة مواردها المالية وفقا لمهامها وقيمتها

تفسير المرجع: تحرص المؤسسة على توظيف مواردها المالية واستعمالها العقلاني لخدمة مهامها واحترام قيمها.		
الرمز	المعيار	الإثبات



ك 134	تمتلك المؤسسة ميزانية ملائمة وموافقة لمهامها وقيمتها.	1. التزويد بالميزانية (وزارة المالية). 2. توزيع الميزانية حسب الأبواب والفصول.
ك 234	تمتلك المؤسسة وتدير موارد مالية خارج الميزانية بالتوافق مع القوانين والقيم	1. مصادر وقيمة الموارد المالية المكتسبة من قبل المؤسسة (خبرة فنية، تكوين وغيرها). 2. حالة وتوزيع الاستهلاك (التوافق مع التشريعات السرية المفعول).
ك 334	تدير المؤسسة الميزانية حسب القيم المعتمدة (الدقة و النجاعة).	1. احترام توزيع الميزانية حسب الأبواب. 2. نسبة الإنفاق السنوي لكل باب. 3. الحصيلة السنوية للمحاسبة والمصادقة من طرف المراقب المالي. 4. محاضر اجتماعات المجالس و اللجان والهيئات المكلفة بالميزانية و الموارد المالية.

• المرجع ك 44:

تساهم المصالح المشتركة في تنفيذ مشروع المؤسسة.

تفسير المرجع: تحرض المؤسسة على قيام المصالح المشتركة بالمشاركة الفعالة في تنفيذ مشروع المؤسسة.
--

الرمز	المعيار	الإثبات
ك 144	توفر المؤسسة مناخ ايجابي وتشارك المصالح المشتركة في تنفيذ مشروع المؤسسة.	1. محاضر المجلس العلمي: الحصيلة السنوية وأفاق تطوير المؤسسة). 2. المجلس الإداري (القرارات، التركيبة و عهدة المجلس). 3. محاضر المصادقة على الخطوات العملية لتنفيذ مشروع المؤسسة من قبل المجلس الإداري.

الحقل ك5: مقاربات الجودة

التفسير: بحث هذا الحقل على وضع مقاربات للجودة ملائمة لمهام وقيم المؤسسة.

• المرجع ك15:

للمؤسسة سياسة جودة محددة جيدا و متقاسمة.

تفسير المرجع: معنى هذا أن على المؤسسة وضع سياسة للجودة بالتشاور مع الأطراف المعنية للوصول إلى انخراط جميع الأطراف الفاعلة.
--

الرمز	المعيار	الإثبات
ك 115	تضع المؤسسة سياسة للجودة.	1. تعيين خلية الجودة ومسؤول خلية الجودة. 2. تعريف وإذاعة أهداف الجودة والحكمة. 3. التزام المؤسسة مبلغ إلى الأطراف المعنية، وهو يستند إلى مبدأ التحسين المستمر. 4. ميثاق الجودة.
ك 215	تضع المؤسسة مقاربة للجودة للوصول إلى انضمام جميع الأطراف الفاعلة.	1. سياسة الجودة منشورة لكل الجهات المهمة. 2. أيام تحسيسية مقامة لفائدة جميع الجهات الفاعلة. 3. المشاركة و تنظيم ملتقيات حول ضمان الجودة. 4. نظام معلومات فعال.

● المرجع ك25:

تطور المؤسسة مقارباتها للجودة وفقا لمهامها وقيمتها.

تفسير المرجع: معنى هذا أن على المؤسسة وضع مقاربة للجودة في إطار احترام قيمها ومهامها وتعزيز ثقافة الجودة.

الرمز	المعيار	الإثبات
ك 125	تضع المؤسسة مقاربة للجودة في إطار احترام قيمها ومهامها.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. احترام المهام الوطنية (الحرص على احترام القوانين و الأولويات الوطنية و مقاربة الجودة) (التكوين للجودة).</li> <li>2. احترام اللوائح والإجراءات وترسيخ مقاربة الجودة في المؤسسة (خطط الجودة وتوفر المرجع الوطني لضمان الجودة).</li> <li>3. تعيين مسؤول للجودة و خلية للجودة (القرار و مهام خلية للجودة).</li> <li>4. إنشاء لجنة للتقييم الذاتي (التعيين و المهام).</li> <li>5. مراجعة و تحسين النظام (المؤشرات).</li> </ol>
ك 225	تعزز المؤسسة ثقافة الجودة.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. عمليات تحسين و تكوين الموظفين.</li> <li>2. التخطيط و تنفيذ مقاربة تشاركية (محاضر الاجتماعات).</li> <li>3. إدماج مفاهيم ضمان الجودة في البرامج التعليمية.</li> <li>4. تنظيم ملتقيات حول ضمان الجودة.</li> <li>5. إجراءات و سير عملية التقييم الذاتي و التحسين المستمر.</li> </ol>

● المرجع ك35:

تقوم المؤسسة بتطوير مقاربات الجودة لمختلف أنشطتها.

تفسير المرجع: معنى هذا أن على المؤسسة إقامة مقاربة للجودة لمختلف أنشطتها.

الرمز	المعيار	الإثبات
ك 135	تضفي المؤسسة الطابع الرسمي على مقاربة الجودة.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. تنشئ المؤسسة إجراءات و طرق لضمان الجودة لجميع الأنشطة، و تحدد استراتيجيات مشتركة لتحديد العمليات و الأهداف و مؤشرات الجودة.</li> <li>2. تحقق المؤسسة أهدافها و تطور أدائها و تسعى للتميز (لوحة القيادة و المقارنة و ترتيب للمؤسسة و التقدير).</li> <li>3. توفر المؤسسة الوسائل (الميزانية) لمقاربة الجودة.</li> </ol>

● المرجع ك45:

تنظم المؤسسة دوريا تقييمها الذاتي و مراجعة لكافة أنشطتها.

تفسير المرجع: تنظم المؤسسة دوريا تقييمها الذاتي و تحرص على معالجة الاختلالات المحتملة.

الرمز	المعيار	الإثبات
ك 145	تنظم المؤسسة دوريا تقييمها الذاتي.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. تقوم المؤسسة دوريا بتقييم و مراجعة طرق عملها الإداري، التكوين و البحث (تعيين لجنة التقييم الذاتي، تقرير التقييم الذاتي، توصيات التحسين).</li> <li>2. تحدد المؤسسة مجال التقييم الذاتي، توفر الوسائل و تضمن الدعم (تخطيط، المسؤولون و برنامج التقييم الذاتي).</li> <li>3. تحقق المؤسسة أهدافها و تطور أدائها و تسعى للتميز (لوحة القيادة، المقارنة، ترتيب للمؤسسة، التقدير).</li> </ol>

## الملخص:

تعتبر الحكامة من أهم الاستراتيجيات الحديثة التي انتهجتها الجامعات في الآونة الأخيرة، وحققت من خلالها نتائج ايجابية تمثلت في تحسين ادائها وضمان جودتها.

تهدف الدراسة الى تسليط الضوء على المرجع الوطني لضمان الجودة في التعليم العالي وبالخصوص ميدان الحكامة، وقد تناولنا الدراسة في أربع فصول خصص الفصل الأول إلى الإطار المنهجي للدراسة، اما الفصل الثاني فخصص الى موضوع ادارة الجودة في التعليم العالي في حين تطرقنا في الفصل الثالث الى التعليم العالي بالجزائر، اما الفصل الاخير فتعلق بالجانب الميداني والنتائج المتوصل إليها.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الجودة- التعليم العالي بالجزائر- الجامعة الجزائرية- ميدان الحكامة

## **Abstract**

Governance is one of most new strategies that universities are acting recently, which has achieved good results, has been to performance improvement and quality assurance.

This study aims to highlight the national referential for quality assurance in higher education, in particular in governance field. So we had addressed in this study four chapters, the first was devoted to methodological framework of study, the second for quality administration in higher education, while the third chapter is devoted to higher education in Algeria, the fourth id dedicated to field work and achieved results.

**Keyword:** quality management, higher education in Algeria, Algerian university, governance field.