الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية
قسم :علوم التسيير
الشعبة : علوم التسيير
التخصص: إدارة أعمال

العنوان:

دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق متطلبات ضمان جودة التعليم العالي بالمؤسسات الجامعية الجزائرية
-دراسة حالة المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف-ميلة

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير

من إعداد الطالبة:
- بن حركو زينب

إشراف الأستاذ:
- د.برني ميلود

أعضاء لجنة المناقشة :

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	المؤسسة الأصلية	الصفة
بلحاج طارق	أستاذ تعليم عالي	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	رئيسا
برني ميلود	أستاذ محاضر– أ-	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	مشرفا ومقررا
محمد بوطلاعة	أستاذ محاضر– أ-	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	ممتحنا
بوبحة سعاد	أستاذ محاضر– أ-	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	ممتحنا
غقال إلياس	أستاذ محاضر– أ-	جامعة محمد خيضر- بسكرة	ممتحنا
داي وسام	أستاذ محاضر– أ-	جامعة الحاج لخضر- باتنة	ممتحنا

السنة الجامعية: 2024/2023.

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿إِنْ أُرِيدُ إِلاَّ الإِصْلاَحَ مَا اسْتَطَعْتُ وَمَا تَوْفِيقِي إِلاَّ بِاللّهِ

عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيب﴾

صدق الله العظيم

سورة هود الآية (٨٨)

شكـــــــــر وتقدير

الحمد لله وحده الذي ألهمني الصبر والثبات وأمدني بالقوة والعزم على مواصلة مشواري الدراسي.

فأحمدك اللهم وأشكرك على نعمتك وفضلك، ونسألك البر والتقوى ومن العمل ما ترضى.

فأحيانا تخوننا الكلمات المعبرة خاصة حينما نريد الإدلاء بالمشاعر الصادقة والحقيقة النابعة من القلب، ولعل شعور الامتنان والاعتراف من أصعبها.

أتقدم بفائق الشكر والتقدير والعرفان والامتنان إلى من ربطني بالبحث العلمي وقاسمني إنجازه وسهر على إتمامه، إلى من كان حريص على الأمانة وكان فوق كل اعتبار أستاذي ومشرفي الدكتور" ميلود برني"، أشكره على قبوله الإشراف على هذا العمل وعلى إرشاداته وتوجيهاته القيمة والدعم الذي قدمه لي

أرجوا من المولى عز وجل أن يثيبه خير الثواب وأسأل الله أن يحقق له الريادة والزيادة.

كما أتوجه بالشكر إلى جميع أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف بميلة، وإلى كل من شاركني لحظات البحث والتحضير والتوجيه، إلى كل من قدم لي فكرة خلال مشواري الجامعي وساهم في تطويري جزاهم الله خير جزاء.

الإهداء

ما سلكنا البدايات إلا بتيسيره وما بلغنا النهايات إلا بتوفيقه وما حققنا الغايات إلا بفضله فالحمد لله الذي وفقني لتثمين هذه الخطوة فله الحمد والشكر والامتنان.

أهدي ثمرة نجاحي إلى:

من قال فيهما الله تعالى: "وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا"

إلى من علمني أن الدنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة، إلى الكتف الذي استندت عليه حين خذلتني قدماي والدتي ووالدي حفظهم الله ورعاهم

إلى رمز الكرم والحب أختي رقية وعمتي نوال

إلى سندي وقوتي في هذه الحياة إخوتي عبد العزيز وأيوب ويعقوب

إلى الغائبان عن عيني والحاضران في قلبي جدي وجدتي رحمها الله

إلى صديقات العمر والسنين وجميع الزملاء

إلى كل من وقف بجانبي وساندني وآمن بهدفي

إلى من تعلمت على يدهم ونهلت من علمهم أساتذتي الكرام

إلى من ثابر في سبيل العلم وجعله نورا يستضاء به.

الملخصات

1. الملخص باللغة العربية
2. الملخص باللغة الإنجليزية
3. الملخص باللغة الفرنسية

الملخص:

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق متطلبات ضمان جودة التعليم العالي في المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف– ميلة، وذلك بالاعتماد على المرجع الوطني لضمان الجودة الذي يحتوي على مجموعة من الميادين والتي بدورها تتكون من مراجع ومعايير تمكن المؤسسة الجامعية من تشخيص حالة نشاطاتها، كما يعتبر هذا المرجع وسيلة أساسية من أجل التقييم الذاتي لتعرف أكثر على متطلبات ضمان الجودة في المؤسسة محل الدراسة.

وتم الاعتماد على المنهج الوصفي للتعرف على أبعاد الموضوع من حيث المحتوى، كما تم جمع البيانات بالاعتماد على مقاربتين كيفية وكمية، الأولى تمثلت في استخدام المقابلة مع 10 مسؤولين وكان عدد الأسئلة بالإجمال 174 سؤال، في حين تمت المقاربة الكمية باستخدام الاستبيان الذي تم توجيهه إلى عينة الدراسة والتي تمثلت في 372 مفردة ليتم تحليل البيانات ومعالجتها باستخدام الحزم الاحصائيةspss.v22، كما تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات الاستراتيجية لتحديد الفجوة كالمقارنة المرجعية وشراع الاستراتيجية.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: بناء على ما تم التطرق إليه يوجد بعض المراجع محققة في المركز الجامعي ولكن في المقابل هناك نوع من القصور في معايير أخرى، فنجد ميدان البحث العلمي قريب جدا من المتطلبات وهناك أكثر من 5 مراجع محقق، يليه ميدان التعاون حيث حقق المطابقة في أربعة مراجع، وكذلك بالنسبة لميدان الحياة الجامعية والتكوين، بينما يعاني ميدان الهياكل القاعدية والعلاقة مع المحيط الاقتصادي والاجتماعي الكثير من النواقص، وهنا نلاحظ أن تطبيق متطلبات ضمان جودة التعليم العالي في المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف غير مفعل بشكل جيد، وهو ما يدل على وجود فجوة بين المراجع والمعايير المحققة في المركز الجامعي والمطلوبة في المرجع الوطني لضمان الجودة. كما استنتجنا أن لمشروع المؤسسة دورا كبيرا في تقليص الفجوات التي ظهرت في مرحلة التقييم الذاتي حيث يعمل تقويم تلك النواقص واعادة على صياغتها في شكل أهداف تحدد في سياسة المؤسسة الجامعية للسنوات الخمس القادمة.

الكلمات المفتاحية: مشروع المؤسسة الجامعية، متطلبات ضمان جودة التعليم العالي، المرجع الوطني لضمان الجودة، التخطيط الاستراتيجي.

Abstract

This study aims to identify the role of strategic planning in achieving the requirements for quality assurance of higher education at the Abdelhafid Boussouf University Center - Mila, by relying on the national reference for quality assurance, which contains a group of fields, which in turn consists of references and standards that enable the university institution to diagnose The status of its activities. This reference is also considered an essential means for self-evaluation to learn more about the quality assurance requirements in the institution under study.

The first was the use of an interview with 10 officials and the total number of questions was 174 questions, while the quantitative approach was done using the questionnaire that was sent to the study sample, which was represented by 372 individual data to be analyzed and processed using statistical packages.v22, a set of strategic tools was also used to identify the gap, such as reference comparison and strategy sail.

The study concluded with a set of results, the most important of which are: Based on what was discussed, there are some verified references at the university center, but on the other hand, there is a kind of deficiency in other standards. We find the field of scientific research very close to the requirements and there are more than 5 verified references, followed by the field of cooperation. It achieved conformity in four references, as well as in the field of university life and training, while the field of basic structures and the relationship with the economic and social environment suffers from many shortcomings, and here we note that the implementation of the requirements for ensuring the quality of higher education at the Abdelhafid Boussouf University Center - Mila is not implemented well, and it is This indicates that there is a gap between the references and standards achieved at the university center and those required by the national reference for quality assurance. We also concluded that the institution's project has a major role in reducing the gaps that appeared in the self-evaluation stage, as it works to evaluate these shortcomings and reformulate them in the form of goals that are determined in the university institution's policy for the next five years.

Keywords: University institution project, requirements for quality assurance of higher education, national reference for quality assurance, strategic planning.

Résumé :

Cette étude vise à identifier le rôle de la planification stratégique dans la réalisation des exigences d'assurance qualité de l'enseignement supérieur au centre universitaire Abdelhafid Boussouf - Mila, en s'appuyant sur la référence nationale en assurance qualité, qui contient un ensemble de domaines, qui à son tour consiste en des références et des normes qui permettent à l'institution universitaire de diagnostiquer l'état de ses activités. Cette référence est également considérée comme un moyen essentiel d'auto-évaluation pour en savoir plus sur les exigences d'assurance qualité de l'institution étudiée..

La première était l'utilisation d'une entrevue avec 10 fonctionnaires et le nombre total de questions était de 174 questions, tandis que l'approche quantitative a été effectuée à l'aide du questionnaire qui a été envoyé à l'échantillon de l'étude, qui était représenté par 372 données individuelles à analyser et à traiter à l'aide de progiciels statistiques.v22, un ensemble d'outils stratégiques a également été utilisé pour identifier l'écart, tels que la comparaison de référence et la stratégie de navigation.

L'étude s'est conclue par un ensemble de résultats dont les plus importants sont : Sur la base de ce qui a été discuté, il existe des références vérifiées au sein du centre universitaire, mais d'un autre côté, il existe une sorte de lacune dans d'autres normes. le domaine de la recherche scientifique est très proche des exigences et compte plus de 5 références vérifiées, suivi du domaine de la coopération, il a obtenu la conformité dans quatre références, ainsi que dans le domaine de la vie et de la formation universitaires, tandis que le domaine de base. les structures et les relations avec l'environnement économique et social souffrent de nombreuses lacunes, et nous constatons ici que la mise en œuvre des exigences visant à assurer la qualité de l'enseignement supérieur au centre universitaire Abdelhafid Boussouf - Mila n'est pas bien mise en œuvre, et elle est Cela indique qu'il existe un écart entre les références et normes atteintes au centre universitaire et celles exigées par la référence nationale en matière d'assurance qualité. Nous avons également conclu que le projet de l'institution joue un rôle majeur dans la réduction des lacunes apparues lors de la phase d'auto-évaluation, car il s'efforce d'évaluer ces lacunes et de les reformuler sous forme d'objectifs qui sont déterminés dans la politique de l'institution universitaire pour la prochaine année cinq ans.

Mots clés : Projet d'établissement universitaire, exigences en matière d'assurance qualité de l'enseignement supérieur, référence nationale en matière d'assurance qualité, planification stratégique.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات:

شكـــــــــر وتقدير I
الإهداء I
الملخصات I
فهرس المحتويات I
فهرس الجداول V
فهرس الأشكال VII
فهرس الملاحق XI
مقدمة 1
الفصل الأول: المنطلقات الفكرية والنظرية للتخطيط الاستراتيجي 18
تمهيد: 19
المبحث الأول: الخلفية النظرية للتخطيط الاستراتيجي 20
المطلب الأول: التخطيط الاستراتيجي وسياساته 20
الفرع الأول: مفاهيم حول التخطيط الاستراتيجي 20
الفرع الثاني: مراحل التخطيط الاستراتيجي 28
المطلب الثاني: ظهور وتطور التخطيط الاستراتيجي 40
الفرع الأول: التطور التاريخي للتخطيط الاستراتيجي 40
الفرع الثاني: الاتجاهات الحديثة في التخطيط الاستراتيجي 43
المطلب الثالث: نماذج التخطيط الاستراتيجي، وعقباته 43
الفرع الأول: نماذج التخطيط الاستراتيجي 43
الفرع الثاني: معوقات وإشكالات التخطيط الاستراتيجي 54
المبحث الثاني: مدخل مفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي 57
المطلب الأول: التخطيط الاستراتيجي في قطاع التعليم العالي 57
الفرع الأول: تعريف التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي 57
الفرع الثاني: التطور التاريخي للتخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي 58

الفرع الثالث: أهمية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي 59
المطلب الثاني: دواعي استخدام التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي والتحديات التي تواجهه 60
الفرع الأول: دواعي استخدام التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي 60
الفرع الثاني: التحديات التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي 62
المطلب الثالث: التخطيط الاستراتيجي في بعض الجامعات العربية 62
الفرع الأول: التخطيط الاستراتيجي في جامعة تعز اليمنية..... 63
الفرع الثاني: نموذج التخطيط الاستراتيجي لجامعة الملك عبد العزيز السعودية 64
الفرع الثالث: الخطة الاستراتيجية لوكالة الشؤون التعليمية والجامعة الملك سعود السعودية 64
الفرع الرابع: التخطيط الاستراتيجي لجامعة القصيم 2025/ 2020..... 66
خلاصة الفصل الأول.....68
الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي من المنظور الفكري 69
تمهيد:.....70
المبحث الأول: المنطلقات الفكرية والنظرية لإدارة الجودة الشاملة 71
المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الجودة 71
الفرع الأول: إدارة الجودة 71
الفرع الثاني: مفاهيم مرتبطة بالجودة..... 73
المطلب الثاني: المدخل التاريخي لإدارة جودة الشاملة وتطورها 74
الفرع الأول: الأصول التاريخية لإدارة الجودة الشاملة..... 74
الفرع الثاني: ابتكارات الجودة الشاملة ونشوء النماذج 75
المطلب الثالث: مدخل لإدارة الجودة الشاملة 77
الفرع الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة..... 77
الفرع الثاني: كيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة..... 80
الفرع الثالث: أدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة..... 82
الفرع الرابع: رواد إدارة الجودة الشاملة ومساهماتهم 85
المبحث الثاني: مدخل لإدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي.....92

المطلب الأول: مدخل المفاهيم حول جودة الخدمة 92
الفرع الأول: مفهوم جودة الخدمة 92
الفرع الثاني: أبعاد جودة الخدمة 93
الفرع الثالث: طرق قياس جودة الخدمة 94
المطلب الثاني: مفاهيم حول إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي 95
الفرع الأول: مفهوم الجودة في مؤسسات التعليم العالي 95
الفرع الثاني: أبعاد الجودة في مؤسسات التعليم العالي 96
الفرع الثالث: معايير إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي 98
الفرع الرابع: أهمية الجودة في مؤسسات التعليم العالي 103
الفرع الخامس: أهداف الجودة في التعليم العالي 103
الفرع السادس: فوائد المرجوة من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي 104
المطلب الثالث: مبادئ ومتطلبات تطبيق الجودة في الجامعات 105
الفرع الأول: متطلبات تطبيق الجودة في الجامعات 105
الفرع الثاني: مبادئ تطبيق الجودة في التعليم العالي 106
الفرع الثالث: معوقات وصعوبات تطبيق إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي 107
الفرع الرابع: نماذج تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي 108
خلاصة الفصل الثاني 111
الفصل الثالث: مشروع المؤسسة كدليل للتخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية 112
تمهيد 113
المبحث الأول: مدخل مفاهيمي حول ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي 114
المطلب الأول: مقاربة ضمان الجودة في قطاع التعليم العالي 114
الفرع الأول: تعريف ضمان جودة في مؤسسات التعليم العالي 114
الفرع الثاني: أهمية وأهداف ضمان جودة في مؤسسات التعليم العالي 116
الفرع الثالث: مراحل تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي 117

المطلب الثاني: الاعتماد الأكاديمي كآلية تحقيق ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي 121
الفرع الأول: تعريف الاعتماد الأكاديمي 121
الفرع الثاني: أنواع الاعتماد الأكاديمي 122
الفرع الثالث: هدف الاعتماد الأكاديمي 123
الفرع الرابع: مراحل الاعتماد الأكاديمي 124
الفرع الخامس: مقومات نجاح الاعتماد الأكاديمي في المؤسسات التعليمية..... 125
المطلب الثاني: أنظمة الاعتماد على الجودة 126
الفرع الأول: هيئات عربية لضمان وضبط الجودة 126
الفرع الثاني: أنظمة الاعتماد على الجودة في بعض الدول الغربية 128
المبحث الثاني: تطبيق ضمان الجودة ومشروع المؤسسة الجامعية في قطاع التعليم العالي الجزائري. 131
المطلب الأول: مؤسسات التعليم في الجزائر والهيئات المسؤولة عن ضمان الجودة في القطاع:..... 131
الفرع الأول: اللجنة الوطنية لتنفيذ نظام ضمان الجودة في الجامعات الجزائرية 131
الفرع الثاني: المجلس الوطني للتقييم 132
الفرع الثالث: المرجعية الوطنية لضمان الجودة في مؤسسات التعليم العاليRNAQES 132
الفرع الرابع: خلايا ضمان الجودة la cellule d assurance(CAQ) 134
المطلب الثاني: مشروع المؤسسة كآلية لتجسيد متطلبات ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي. 138
الفرع الأول: مفهوم مشروع المؤسسة الجامعية 138
الفرع الثاني: مراحل تنفيذ مشروع المؤسسة الجامعية..... 139
الفرع الثالث: نظام تقييم مشروع المؤسسة الجامعية..... 140
المطلب الثالث: التكامل بين التخطيط الاستراتيجي وضمان الجودة في الجامعات الجزائرية 140
خلاصة الفصل الثالث 144
الفصل الرابع: التقييم الذاتي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف–ميلة ومساهمة مقترحة في إعداد مشروع مؤسسة وفق متطلبات ضمان الجودة 145
تمهيد..... 146
المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية 147
المطلب الأول: منهج الدراسة..... 147

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة 147
الفرع الأول: مجتمع الدراسة: 147
الفرع الثاني: عينة الدراسة: 148
الفرع الثالث: أداة الدراسة 148
المطلب الثالث: النموذج التصوري للدراسة 150
الفرع الأول: دراسة المرجع الوطني لضمان الجودة الداخلية في مؤسسات التعليم العالي وإعداد الاستبيان ودليل المقابلة 152
الفرع الثاني: توزيع الاستبيان وإجراء المقابلة 153
الفرع الثالث: تحليل المعلومات والبيانات التي تم تجميعها من أجل الخروج بالنتائج 153
الفرع الرابع: تحديد الفجوة 153
الفرع الخامس: تقديم مقترح لتقليص الفجوة يجمع بين التخطيط الاستراتيجي والتقييم الذاتي... 154
المطلب الرابع: بطاقة وصفية تعريفية للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف–ميلة 154
الفرع الأول: تقديم المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف 154
الفرع الثاني: بطاقة وصفية لخلية الجودة بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف–ميلة 158
المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج التقييم الذاتي 160
المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة الخاصة بالاستبيان 160
الفرع الأول: الاختبارات الإحصائية القبلية للدراسة 160
الفرع الثاني: عرض وتحليل محور البيانات الوصفية العامة 164
الفرع الثالث: التقييم الذاتي لميدان جودة الحياة الجامعية 165
الفرع الرابع: التقييم الذاتي لميدان العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي 171
الفرع الخامس: عرض وتحليل نتائج لميدان الهياكل القاعدية. 175
المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الخاصة بالمقابل 179
الفرع الأول: التقييم الذاتي لميدان التكوين 179
الفرع الثاني: ميدان البحث العلمي 184
الفرع الثالث: التقييم الذاتي لميدان الحكامة 191
الفرع الرابع: ميدان التعاون 196

الفرع الخامس: نتيجة التحليل الاستراتيجي" التقييم الذاتي" والاجابة على الفرضيات: 198

المطلب الثالث: بناء نموذج تصوري لمشروع المؤسسة الجامعية..... 203

الفرع الأول: سياسة المؤسسة الجامعية..... 203

الفرع الثاني: التخطيط لتنفيذ مشروع المؤسسة الجامعية 210

الفرع الثالث: تصور مقترح للتوجه استراتيجي بناء على مشروع المؤسسة الجامعية للسنوات القادمة..... 2013

خلاصة الفصل الرابع 213

الخاتمة. 215

قائمة المصادر 221

الملاحــق 240

فهرس الجداول:

الجدول(1): الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي..... 25
الجدول (2): مفهوم المقارنة المرجعية وفق آراء عدد من الكتاب والباحثين 39
الجدول (3): نموذج التخطيط الاستراتيجي لتطوير جامعة تعز اليمنية 2010-2025 63
الجدول (4): الأصول التاريخية للجودة الشاملة 74
الجدول (5): تطور إدارة الجودة الشاملة..... 75
الجدول (6): عوامل تحقيق الجودة حسب ديمنج..... 86
الجدول (7): رواد الجودة واسهاماتهم..... 89
الجدول (8): تعاريف ضمان جودة التعليم العالي 115
الجدول (9): المعاني الثلاث المرتبطة بضمان الجودة 116
الجدول (10): ملخص الهيئات العربية لضمان وضبط الجودة في الدول العربية 126
الجدول (11): المضمون الإحصائي لمكونات المرجع الوطني لضمان الجودة 133
الجدول (12): دليل المقابلة حسب الجهة المعنية.....150
الجدول (13): عناصر التوجه الاستراتيجي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف –ميلة 155
الجدول(14): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة.....161
الجدول (15): ثبات الاستبيان بطريقة التجزئة النصفية 161
الجدول (16): الصدق البنائي 162
الجدول (17): الاختبارات الاحصائية لثبات وصدق مقياس المحاور الجزئية لمتطلبات ضمان الجودة. 162
الجدول (18): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الوظيفية 165
الجدول 19): نتائج ميدان جودة الحياة الجامعية.....166
الجدول (20): ترميز وتقييم معايير ميدان الحياة الجامعية 170
الجدول (21): نتائج ميدان العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي.....172
الجدول (22): ترميز وتقييم مراجع ومعايير ميدان العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي 174
الجدول (23): نتائج ميدان الهياكل القاعدية.....175
الجدول (24): ترميز وتقييم مراجع ومعايير ميدان الهياكل القاعدية.....178
الجدول (25): ترميز وتقييم مراجع ومعايير ميدان التكوين 183
الجدول (26): مشاريع البحث التكويني الجامعي PRFU الخاص بالمركز الجامعي–ميلة 185
الجدول (27): مشاريع Projet d'etablissement بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف 187
الجدول (28): اتفاقيات التعاون الدولي الخاص بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف.....188

الجدول (29): ترميز وتقييم مراجع ومعايير ميدان البحث العلمي..... 190
الجدول (30): ترميز وتقييم مراجع ومعايير ميدان الحكامة..... 194
الجدول (31): ترميز وتقيم ومراجع ومعايير ميدان التعاون..... 197
الجدول (32): المقارنة بين متطلبات ضمان الجودة المحققة والمخطط لها 198
الجدول (33): سياسة المؤسسة الجامعية المتعلقة بالتكوين..... 203
الجدول (34): سياسة المؤسسة الجامعية المتعلقة بالبحث العلمي 205
الجدول (35): سياسة المؤسسة الجامعية المتعلقة بتجربة الطالب..... 205
الجدول (36): سياسة المؤسسة الجامعية المتعلقة بالتدويل 206
الجدول (37): سياسة المؤسسة الجامعية المتعلقة ببيئة العمل 207
الجدول (38): سياسة المؤسسة الجامعية المتعلقة بالمجتمع 208
الجدول (39): سياسة المؤسسة الجامعية المتعلقة بالموارد والحرم الجامعي..... 209
الجدول (40): رزنامة تنفيذ الأهداف المخطط لها حسب سياسة الجامعة 210
الجدول (41): الإجراءات المتخذة لتحسين الجودة والحوكمة..... 211
الجدول (42): تصور مقترح لعناصر التوجه الاستراتيجي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف..2013

فهرس الأشكال:

الشكل (1): النموذج التصوري لمسار مشروع المؤسسة والتقييم الذاتي للدراسة..... 16
الشكل (2):التخطيط الاستراتيجي للمنظمة 23
الشكل (3): الصلات بين الادارة الاستراتيجية والاستراتيجية 24
الشكل (4): التخطيط الاستراتيجي مقابل التفكير الاستراتيجي..... 27
الشكل (5): مراحل التخطيط الاستراتيجي، وخطواته..... 29
الشكل (6): الشروط الواجب توفرها في الأهداف الاستراتيجية 30
الشكل (7): نموذج تحليل بيستيل pestle model..... 32
الشكل (8): أنموذج بورتر porter للعوامل الخمسة المؤثرة في الصناعة..... 33
الشكل (9): مكونات التحليل البيئي الداخلي 34
الشكل (10): مصفوفة نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات 35
الشكل (11): استجابات التخطيط الاستراتيجي التاريخية للتطور 41
الشكل (12): نموذج كوفمان للتخطيط الاستراتيجي 45
الشكل (13): نموذج ستينر للتخطيط الاستراتيجي 47
الشكل (14): نموذج جون برايسون Jon Bryson للتخطيط الاستراتيجي..... 49
الشكل (15): نموذج المراحل التسع للتخطيط الاستراتيجي لاسبينورا Espinosa..... 52
الشكل (16): نموذج أليسون وكاي M Allison and J kaye..... 53
الشكل (17): لماذا تحتاج الجامعة إلى التخطيط الاستراتيجي؟ 61
الشكل (18): نموذج SWOT لجامعة الملك سعود..... 65
الشكل (19): نموذج SWOTلجامعة القيصم 67
الشكل (20): أوجه الجودة..... 72
الشكل (21): مراحل إدارة الجودة الشاملة 77
الشكل (22): إدارة الجودة الشاملة 78
الشكل (23): أهداف إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات..... 80
الشكل (24): عظمة السمكة (مخطط إيشيكاو)..... 83
الشكل (25): مخطط باريتو 83
الشكل (26): توضيح الرؤية المستقبلية لإدارة الجودة الشاملة حسب سايلر..... 87
الشكل (27): الصفات التي تميز الخدمة..... 93
الشكل (28): أبعاد جودة الخدمة..... 94

الشكل (29): معايير إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي 99
الشكل (30): نموذج متواني وكومر لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.....108
الشكل (31): خطوات تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي 118
الشكل (32): عملية تحسين الجودة 120
الشكل (33): مراحل الاعتماد الأكاديمي وإجراءاته.....125
الشكل (34): هيكل المرجع الوطني لضمان الجودة.....134
الشكل (35): مراحل اعتماد نظام خلية الجودة.....135
الشكل (36): دور خلية الجودة 137
الشكل (37): النموذج التصوري للتخطيط الاستراتيجي وضمان الجودة في الجامعات الجزائرية 142
الشكل (38): تقسيم ميادين المرجع الوطني لضمان الجودة حسب أداة الدراسة 152
الشكل (39): هيكل خلية الجودة.....159
الشكل (40): شراع الاستراتيجية الخاص بميدان جودة الحياة الجامعية.....171
الشكل (41): شراع الاستراتيجية الخاص بميدان العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي.....175
الشكل (42): شراع الاستراتيجية الخاص بميدان الهياكل القاعدية.....179
الشكل (43): شراع الاستراتيجية الخاص بميدان التكوين 184
الشكل (44): شراع الاستراتيجية الخاص بميدان البحث العلمي 191
الشكل (45): شراع الاستراتيجية الخاص بميدان الحكامة.....195
الشكل (46): شراع الاستراتيجية الخاص بميدان التعاون 198
الشكل (47): شراع الاستراتيجية الخاص بمتطلبات ضمان الجودة (الميادين) 200

فهرس الملاحق:

الملحق (01): استبيان الدراسة.....237
الملحق (02): دليل المقابلة الخاص بميدان البحث العلمي، وميدان التكوين، وميدان التعاون.....243
الملحق(03): دليل المقابلة الخاص بميدان الحكامة.....256

مقدمة

يعتبر الاهتمام بقطاع التعليم العالي في تزايد مستمر خاصة أن مخرجاته تعكس جودة البيئة الداخلية للجامعية من جهة وتأثر على البيئة الخارجية من جهة أخرى، التي شهدت هي الأخرى تطورات ديناميكية كبيرة فكان لا بد أن تستجيب مؤسسات التعليم العالي لهذه التغيرات، وكان أولها آليات الجودة الشاملة فتغيرت طرقها وأصبحت غير كافية فالتجأت إلى ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي وقد نال المصطلحان اهتماما كبيرا. وأصبح من القضايا المهمة في الوقت الحاضر، في ظل ما تطلبه العولمة من حالات الانفتاح على العالم، والدخول في ظاهرة المنافسة في التعليم العالي ونوعيته وطرائق تنفيذه، وكفاياته الداخلية والخارجية(جودة البرامج التربوية للدراسات العليا في الجامعات الأردنية الحكومية في ضوء معايير هيئة الاعتماد، 2019).

ومع زيادة شدة المنافسة والمناقشات الدولية حول ضرورة وضع قواعد مكثفة تهدف إلى ضبط ضمان جودة التعليم العالي في مؤسسات التعليم العالي، في ظل كل هذه التحديات واجهت مؤسسات التعليم العالي في الدول العربية والجزائر خاصة فرصاً وتحديات هامة، الأمر الذي لم يدع مجالاً في البدء ببرامج شاملة للتطوير والتحديث (صلاح الدين و عكعاك، 2013، صفحة 28)، واستجابة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر نحو الإصلاح الذي يسعى إلى بناء التخطيط الاستراتيجي الذي يمزج بين ضمان جودة التعليم العالي وفق متطلبات مجتمعها وثقافته وفي نفس الوقت تحاكي فيه برامج الجودة العالمية (الدين، 2018)، والبداية كانت سنة 2008 بإنشاء المجلس الوطني للتقييم (CNE) وبعدها تم إنشاء اللجنة الوطنية لتطبيق ضمان الجودة في التعليم العالي (CIAQES)، والذي يحتوي على مجموعة من المراجع التي تمثل الأهداف التي تصبو إليها المؤسسات الجامعية والمتعلقة أساسا بوظائفها ومخطط تطويرها وهذا من خلال القيام بعملية التقييم الذاتي (هري و ياسر، 2022)، وتعتبر هذه الخطوة هي إحدى أهم عمليات التخطيط الاستراتيجي التي تعرف ب "التشخيص والتحليل الاستراتيجي" حيث لا يمكن للجامعات تحقيق ذلك دون مسار مدروس مع الاعتماد على التخطيط المبني على منهجية واضحة تساعد المديرين والمسيرين على تحديد الأولويات.

ورغم أن التخطيط الاستراتيجي مفهوم ليس مستجداً في قطاع التعليم العالي، حيث انطلقت العلاقة بينه وبين التعليم العالي منذ اجتماع رسمي سنة 1959 في البرنامج حضره 25 مسؤولاً في معهد ماساشوستس للعلوم التقنية، في تلك الفترة كان التخطيط الاستراتيجي في بيئة التعليم العالي يركز على المنشآت والمرافق والتخطيط المالي بالدرجة الأولى، لكن بعد فترة شهد مناخ التعليم العالي حالة من عدم الثبات مع التغيرات السكانية والاقتصادية والتكنولوجية وبدأت معها الأفكار المتعلقة بالتغير، في الثمانينيات تعمق مفهوم التخطيط من حيث وظيفته كأداة منطقية ضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، من خلال القيام بعمليات مسح للبيئة المحيطة وتقييم الأوضاع الراهنة بالاعتماد على تحليل SWOT (مايكل، جون، و جيمس، 2006، الصفحات 28-29)، ليبرز التخطيط الاستراتيجي في الجامعات كعملية ذات درجة عالية

من الجودة والإتقان التي تتضح في إجراءاته المختلفة من وضع رسالة المؤسسة التعليمية ورؤيتها وأهدافها الاستراتيجية والقيم التي تهتم بها (الزنفلي، 2013، الصفحات 31-35). ومع التغيرات الكبيرة حظيت عمليات الإصلاح في هذا القطاع مكانة خاصة من أجل النهوض به نحو الأفضل لمواكبة الحاجات المتجددة فكان لابد من جعل التخطيط الاستراتيجي إحدى دعائم ضمان الجودة، واستعانة به وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر في بناء مشروع المؤسسة الجامعية الذي اعتبر نهج مكمل لتقييم الذاتي" التحليل الاستراتيجي" الذي هو إحدى أهم آليات ضمان الجودة.

1.1 إشكالية الدراسة:

بعد الآمال الكبيرة والجهود المبذولة من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر لإصلاح هذه المنظومة استنبطت أخيرا أن ضمان الجودة هو الذريعة الأنسب للنهوض بالقطاع، وعلى الرغم من المحاولات التي عرفتها مؤسسات التعليم العالي الجزائرية لتبني إدارة الجودة الشاملة، إلا أنها أغفلت جانبا مهما قبل السير نحو الجودة ألا وهو التخطيط الاستراتيجي لتحديد المعايير والفلسفة المتبعة لنقل الجامعة من الوضعية الحالية إلى وضعية أفضل، لتتدارك بعدها الجهة الوصية الأمر بوضع دليل تسترشد به المؤسسة الجامعية في وضع استراتيجية كاملة في إطار مشروع المؤسسة الجامعية، وعليه يمكن بناء إشكالية الدراسة من جانبين، الأول يتعلق بتطبيق المرجع الوطني لضمان الجودة في داخل المؤسسة محل الدراسة، والثاني هو دور مشروع المؤسسة الجامعية في تحقيق متطلبات المرجع الوطني.

وبناء عليه تتبلور إشكالية الدراسة فيما يلي: ما هو دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق متطلبات ضمان جودة التعليم العالي في المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميلة؟

وبالتالي تتحدد أسئلة الدراسة كما يلي.

2.1 تساؤلات الدراسة:

يندرج ضمن إشكالية الدراسة مجموعة من الأسئلة التي يمكن صياغتها كما يلي:

- هل هناك تطابق كلي بين ميادين المرجع الوطني لضمان الجودة في المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف والمتطلبات الفعلية ضمان جودة التعليم العالي في المرجع الوطني؟
- كيف يتحقق تقييم وتقويم معايير ضمان الجودة في المؤسسات الجامعية الجزائرية؟
- كيف كان تطبيق متطلبات ضمان جودة التعليم العالي في المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف؟
- هل كان هناك فجوة استراتيجية بين متطلبات ضمان الجودة المخطط لها في المرجع الوطني لضمان الجودة والمعايير الفعلية المحققة في المؤسسة محل الدراسة من خلال إجراء المقارنة المرجعية؟
- ما هي العلاقة التي تربط بين التخطيط الاستراتيجي والتقييم الذاتي؟
- هل لمشروع المؤسسة دور في تقليص الفجوة الاستراتيجية؟

3.1 فرضيات الدراسة:

بناء على ما تم طرحه حول متطلبات ضمان جودة التعليم العالي بالمؤسسات الجامعية الجزائرية وحول النهج المعتمد نحو إنجازه وتقديره، وكذا كيفية تفعيل التخطيط الاستراتيجي، وبالاطلاع على مختلف الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التخطيط الاستراتيجي ومتطلبات ضمان الجودة، يمكن صياغة فرضيات الدراسة كالآتي:

– الفرضية الأولى: هناك تطابق كلي بين ميادين المرجع الوطني لضمان الجودة في المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف والمتطلبات الفعلية ضمان جودة التعليم العالي في المرجع الوطني؛

– الفرضية الثانية: يتحقق تقييم معايير ضمان الجودة بالمؤسسات الجامعية الجزائرية من خلال اجراء التقييم الذاتي، أما تقويم معايير ضمان الجودة يتم عن طريق تقدير القيمة وعلاج الفجوات الناتجة عن التقييم الذاتي؛

– الفرضية الثالثة: كان تطبيق متطلبات ضمان جودة التعليم العالي في المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف مفعل بشكل جيد؛

– الفرضية الرابعة: ليس هناك فجوة استراتيجية بين متطلبات ضمان الجودة المخطط لها في المرجع الوطني لضمان الجودة والمعايير الفعلية المحققة في المؤسسة محل الدراسة من خلال إجراء المقارنة المرجعية وتوظيف عملية التخطيط الاستراتيجي.

– الفرضية الخامسة: العلاقة التي تربط بين التخطيط الاستراتيجي والتقييم الذاتي هي علاقة تكاملية؛

– الفرضية السادسة: لمشروع المؤسسة دور في تقليص الفجوة الاستراتيجية .

4.1 أهمية الدراسة:

تتشكل أهمية الموضوع من أهمية وحساسية قطاع التعليم العالي كونه إحدى الدعائم الأساسية في المجتمع، إضافة إلى ذلك الاهتمام الكبير بالتعليم العالي وجودته واحتلال الجامعات العربية مراتب جد متقدمة في التصنيفات العالمية على عكس الجامعات الجزائرية، التي لاتزال تعاني من مشاكل الجودة على الرغم من كثرة البحوث في المجال، فكان لا بد من تسليط الضوء على الإصلاحات التي أقدمت عليها وزارة التعليم العالي في الجزائر، والتي أصبحت خلالها الجامعات الجزائرية تسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف المسطرة التي تهدف إلى ضمان الجودة في محيط المؤسسة والتي تكون نتيجة خطة استراتيجية محكمة مجسدة فيما يعرف ب"مشروع المؤسسة الجامعية".

ويمكن حصر أهمية الدراسة في جوانبها العلمية والفكرية، فأما الأولى تنطلق من خلال مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي من قبل المسيرين في الجامعة ومدى التزامهم بتعليمات مشروع المؤسسة الجامعية ودوره في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي، وأما فكريا فهو موضوع يتسم بالحداثة في أدبيات التعليم العالي

وطريقة دراسته اختلفت من حيث جوانب وآليات كثيرة عن دراسات السابقة، كما يهدف البحث لتحقيق ما يلي:

- يفيد هذا البحث المسؤولين عن خلية الجودة في التعرف أكثر على دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق متطلبات ضمان جودة التعليم العالي؛
- معرفة مستوى تحقيق معايير ضمان جودة التعليم العالي في المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف بناء على المرجع الوطني؛
- يسهم هذا البحث في زيادة الاهتمام بالمرجع الوطني لضمان الجودة وإعطائه القيمة الازمة؛
- البحث عن العقبات والعراقيل التي أدت إلى عدم التحقيق التام لنظام ضمان الجودة في المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف؛
- يعطي هذا البحث نتيجة للتقييم الداخلي والذي يوضح الفجوة بين ما هو مخطط له والواقع الفعلي للمؤسسة، مع إعطاء توصيات لتقليص الفجوة.

5.1 أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف وفقا للنتائج المراد الوصول إليها سواء على المستوى النظري أو الميداني، وذلك كما يلي:

- التعرف على المفاهيم النظرية المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي وكذا متطلبات ضمان جودة التعليم العالي بالمؤسسات الجامعية، من خلال عرض ومناقشة الأفكار المتعلقة بالمتغيرين؛

- التحليل والتفسير المنهجي والربط نظريا بين التخطيط ودوره في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي بالمؤسسات الجامعية الجزائرية؛

- محاولة التعرف على مستويات تطبيق متطلبات ضمان جودة التعليم العالي في المؤسسة محل الدراسة؛

- إلقاء الضوء على واقع مشروع المؤسسة الجامعية ودوره في تحقيق متطلبات ضمان جودة التعليم العالي؛

- إثبات أن التخطيط الاستراتيجي وجه آخر لمشروع المؤسسة الجامعية؛

- إبراز الحاجة إلى متطلبات ضمان الجودة حسب المرجع الوطني لضمان الجودة الداخلية في الجامعات؛

- دراسة الفجوة بين مشروع المؤسسة الجامعية كمقترح من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر وبين واقعه في المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف– ميلة؛

- تأمل الباحثة بأن تضيف هذه الدراسة التقييمية الكثير إلى خلية الجودة بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف، مع اقتراح تعديلات في الخطة الاستراتيجية؛

- تقديم مجموعة من الاقتراحات التي يمكن أن تساعد متخذي القرار في المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف من أجل بناء مشروع المؤسسة الجامعية الذي يساهم في تفعيل مجالات المرجع الوطني لضمان الجودة؛

- تقديم مجموعة من الإرشادات في إعادة تنظيم النظام الداخلي لخلية الجودة على مستوى المركز الجامعي، وكذلك كيفية إعادة تشكيل فريق التقييم الذاتي وكيفية اختيار الممثلين من مختلف المستويات والمعاهد؛

- لفت انتباه المسؤولين لأهمية الموضوع وحساسيته، ومحاولة إثارة الوعي لأصحاب القرار؛

- الحرص على اقتراح منصة إلكترونية تتابع تقييم مجالات ضمان الجودة من خلال تقديم التقارير السنوية لهذه العملية ومتابعة مسار تطبيق متطلبات الجودة.

6.1 مبررات اختيار الموضوع:

إن نظام ضمان جودة التعليم العالي في الجامعية الجزائرية يعتبر من المواضيع الجد مهمة التي كرست لها الدولة الجزائرية جملة من الجهود المادية والبشرية والهيكلية لتحقيقها بفعالية، خاصة أن ضمان الجودة أصبح من أهم الآليات التي يعتمد عليها في تصنيف الجامعات سواء على الصعيد العربي أو العالمي، وتأتي هذه الدراسة تزامنا مع تكثيف وزارة التعليم العالي لجهودها لنهوض بجودة التعليم، لهذا كانت لنا دوافع لدراسة الموضوع والتطرق له بالتفصيل وكانت أسباب اختيار الموضوع مرتبطة ببعدين موضوعي وشخصي:

1.6.1 الأسباب الموضوعية: إن اختيارنا راجع للقيمة التي يمكن أن يضيفها موضوع الدراسة، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- الأهمية النظرية والتطبيقية لضمان الجودة، ولقلة الدراسات الميدانية التي تطرقت للتقييم الذاتي بالاعتماد على المرجع الوطني لضمان الجودة؛

- قلة الدراسات التي تناولت مشروع المؤسسة الجامعية في صورته الكاملة؛

- محاولة توضيح الدور الكبير لمشروع المؤسسة الجامعية كأداة منهجية لتحقيق ضمان الجودة؛

- الإسهام في التعرف على التخطيط الاستراتيجي وضمان جودة التعليم العالي في المؤسسة محل الدراسة؛

- محاولة الباحثة وضع تصور علمي لمشروع المؤسسة الجامعية في ظل تطبيق معايير ضمان الجودة الذي يعتمد بشكل كبير على تحديد نقاط القوة والضعف وكذا التحديات والفرص المتاحة أمام المؤسسة الجامعية وبث الخطط الكفيلة لضمان نجاحه وتطبيقه على أرض الواقع؛

– الأهمية النظرية والتطبيقية لمشروع المؤسسة في تقليص الفجوة الاستراتيجية بين واقع المؤسسة الجامعية ومتطلبات ضمان جودة التعليم العالي؛

– محاولة فتح المجال للباحثين والمهتمين وحتى مسيري خلايا ضمان الجودة بأهمية تقييم الذاتي.

2.6.1 الأسباب الشخصية: هناك جملة من الأسباب الذاتية التي دفعت الباحث لاختيار الموضوع، وهي:

– الطموح العلمي الذي يدفع للبحث فيما يتعلق بميدان التعليم العالي، والبحث في سبل تطوير الجودة في هذا القطاع ومؤسساته؛

– رغبة الباحثة في المساهمة العلمية والعملية في تقديم إضافة من خلال تطوير وإيجاد حلول للمشاكل الخاصة بضمان الجودة بالمؤسسة محل الدراسة، عن طريق بناء تصور استراتيجي يجمع بين متطلبات ضمان الجودة وآلياته ومشروع المؤسسة الجامعية من أجل إيصال الجامعة محل الدراسة إلى مراتب متقدمة في مجال التعليم العالي والبحث العلمي؛

– الفضول العلمي لمعرفة واقع المرجع الوطني ومدى التزام الجامعة بتطبيقه وفق أسس استراتيجية محكمة.

7.1 صعوبات الدراسة: وتنقسم إلى:

1.7.1 الصعوبات على المستوى النظري: واجهة الباحثة جملة من الصعوبات، وهي:

– تشعب مفاهيم التخطيط الاستراتيجي (الاستراتيجية، التحليل البيئي، التخطيط الاستراتيجي، الخطة الاستراتيجية، الإدارة الاستراتيجية) وبالتالي صعوبة حصره نظريا؛

– صعوبة حصر آليات وتحديد متطلبات ضمان جودة التعليم العالي لكثرتها وتنوعها؛

– صعوبة الربط النظري بين المتغيرين، خاصة أن تعامل الباحثين مع متطلبات ضمان الجودة كان يختلف حسب الدراسة.

2.7.1 الصعوبات على المستوى الميداني:

– صعوبة الحصول على احصائيات حديثة بالمؤسسة الجامعية محل الدراسة من أجل تقييمها؛

– صعوبة تتعلق ببعض أفراد العينة للإجابة على أسئلة الاستبيان، خاصة عند إجراء المقابلة بحكم أجريت على المدرين والمسيرين في الجامعة وعدم توفر الوقت الازم والكافي؛

– عدم استقرار نشاط خلية ضمان الجودة والركود كبير في مهامها، جعل المعلومات المتوفرة قديمة ولا توجد احصائيات حديثة فيما يتعلق بالتقييم الذاتي وأيضا مشروع المؤسسة.

2. منهجية الدراسة:

1.2 منهج الدراسة: من أجل الإجابة على الإشكالية واختبار مدى صحة الفرضيات المقترحة والوصول إلى أهداف الدراسة، تم تحديد طبيعة المسار البحثي كما يلي:

– المقاربة الكمية والكيفية: حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وذلك من أجل التعرف على الموضوع من حيث المحتوى والمضمون، وينطلق هذا المنهج من بناء المشكلة ووضع الفرضيات، وثم جمع البيانات والمعلومات للدراسة الميدانية من خلال مقاربتين كيفية وكمي، تمثلت المقاربة الأولى في الاعتماد على دليل المقابلة مع مسؤولين إداريين في المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميلة مع إخضاع النتائج المتحصل عليها للتحليل والتفسير النظري والكيفي، وبالنسبة للمقاربة الكمية فتمت باستخدام الاستبيان الالكتروني والورقي الذي تم توزيعه على مجتمع الدراسة والذي تمثل في المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف، ليتم تحليل بياناته إحصائيا باستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS.v22، ومن ثم تحليل نتائجه وتفسيرها والإجابة على الفرضيات الموضوعة والخروج بالاقتراحات المناسبة.

– الاسلوب الاسترشادي التفسيري: اعتمدنا على هذا المنهج اتباعا للتوضيحات والتحليلات التي قدمها الباحث شرقي خليل(2015–2016) والباحثة حميدة خالدي(2019–2020)، وبما أن دراستنا تحتوي على أسلوب البحث الكيفي و من أجل الكشف عن الفجوة الاستراتيجية لمتطلبات ضمان الجودة في المؤسسة محل الدراسة كان لابد من استخدام هذا النوع من المنهج، والذي يعبر عن مجموعة من الاجراءات والخطوات المتبعة والمنظمة التي تنطلق من فكرة تحديد الحاجة والمشكلة والفئة التي وضع لها البرنامج مع وضع الأهداف المرجوة والوسائل والاساليب والاستراتيجية الازمة، ويعتبر أنه العملية التي يمكن من خلالها الكشف عن الكثير من الجوانب الغامضة والاجابة عن الاسئلة التي تحتاج إلى إجابات فعلية وواقعية (غولي، 2019، صفحة 29)، نعتمد فيه على أسئلة كيف ولماذا؟ ... من أجل البحث عن الأسباب والدوافع الأمر الذي يستدعي القرب من الفاعلين الذي نبحث عن تحليلها(شرقي، 2015–2016).

2.2 حدود الدراسة:

توضح لنا حدود الدراسة مدى شمولية البحث واتساعه في معالجة وتغطية معظم الجهات، غطت دراستنا الجوانب من نواحي الموضوعية أو الميدانية وذلك كما يلي:

1.2.2 الحدود الموضوعية: بغيت التعرف على الموضوع والتفصيل فيه، تناولت الدراسة مصطلحات ومفاهيم حول التخطيط الاستراتيجي ومتطلبات ضمان الجودة وأيضا المصطلحات المنهجية الخاصة بكلاهما.

2.2.2 الحدود البشرية: تم توزيع الاستبيان وإجراء المقابلة مع مجموعة من مسؤولين ومسيرين في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف وتمثلت العينة المستهدفة في المقابلة مع 10أشخاص، أما الاستبيان فشمل على عينة تتكون من طلبة وأساتذة وإداريين في الجامعة محل الدراسة.

3.2.2 الحدود الزمانية: تمت الدراسة الميدانية خلال الفترة الممتدة من سنة 2021 إلى سنة 2023.

4.2.2 الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة على مستوى المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف– ميلة.

3. عرض وتحليل الدراسات السابقة: رغم اختلاف الاشكاليات في الدراسات السابقة لكن المتغيرات نجدها نفسها فكانت الدراسات كثيرة ومتنوعة ومن الصعب حصرها، لذا تم الاعتماد على بعضها في بناء النموذج الدراسة وهيكله.

1.3 الدراسات باللغة العربية:

– دراسة مصطفى أحمد بن حكومة وآخرون (2023)، بعنوان: "مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الليبية وعلاقته بالاعتماد وضمان الجودة"، هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بكليات التربية بجامعتي الأسمرية الإسلامية والمرقب في ضوء معايير الاعتماد وضمان جودة مؤسسات التعليم العالي، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتصميم استبانة خاصة لجمع البيانات من القيادات الأكاديمية بكليات التربية في جامعة المرقب، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من بينها: وجود ممارسة ضعيفة للتخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية في كليات التربية بجامعة المرقب بوزن نسبي (41%) وحققت متطلبات الاعتماد وزن نسبي (65%) وبدرجة تقدير (متوسطة). في ضوء نتائج الدراسة المتحصل عليها اقترح الباحثون مجموعة من التوصيات التي يؤمل الأخذ بها لتطوير كليات التربية بجامعة المرقب في ضوء وأهمها: نشر ثقافة الجودة للقيادات أولا لإقناعهم بأهمية التغيير وتحسين الأداء وأهمية معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي (بن حكومة، الكشر، و المختار شقاف، 2023).

– دراسة أحلام بو جنانة، رؤوف كعواش (2023)، بعنوان: "مؤشرات ضمان جودة مؤسسات التعليم العالي في بعض دول العالم"، تهدف هذه الورقة البحثية إلى تسليط الضوء على أهم مؤشرات ضمان جودة مؤسسات التعليم العالي، وكانت أهم نتاج الدراسة ما يلي: التوافق بين مخرجات مؤسسات التعليم العالي وسوق العمل ضرورة تكيفية ملحة في الوقت الحالي، اهتمام مؤسسات التعليم العالي بضمان الجودة والسعي لتحقيقها يضمن لها البقاء والاستمرار والمنافسة في عصر عرف بسرعة التطور والتغير (جنانة و كعواش ، 2023).

– دراسة خديجة تواتي، سعيدة طيب (2022) ، بعنوان: "دور التقييم الذاتي لبرامج مؤسسات التعليم العالي في ضمان الجودة: مؤسسات التعليم العالي السعودية نموذجا"، هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية التقويم الذاتي في ضمان جودة مؤسسات التعليم العالي، مع دراسة المؤسسات الجامعية السعودية كنموذج باعتبار مؤسساتها التعليمية مصنفة الأولى عربيا حسب أهم مؤشرات تصنيف الجامعات عالمياً، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي لتقديم كافة المفاهيم المرتبطة بعملية التقويم الذاتي وجودة التعليم العالي، وعلى أسلوب التحليل لتتبع وتحليل مراحل تطور الجامعات السعودية، وقد توصلت الدراسة إلى أن الجامعات السعودية قد تمكنت فعلا من تحقيق مراتب مقبولة في التصنيفات العالمية، وكانت أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي: تقوم الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي بدور فعال في تحقيق جودة التعليم العالي السعودي، الحرص على تطبيق نظام ضمان الجودة في المؤسسات التعليمية السعودية. وقد توصل الباحثان إلى الاقتراحات التالية: الاستفادة من التجربة السعودية في تحقيق جودة التعليم العالي، ومحاولة تكييفها مع مؤسسات التعليم العالي الجزائرية للسير بها نحو مستوى الجودة المراد تحقيقه مع إقامة اتفاقيات في مجال التعليم العالي بين الجزائر والمملكة العربية السعودية لنقل الخبرات (تواتي و طيب ، 2022).

– دراسة خديجة بنت علي بن محمد السلامية، خير الدين محمد علي (2022)، بعنوان: "أثر مبادرات ضمان الجودة على أداء مؤسسات التعليم العالي الخاصة في سلطنة عمان الدور الوسيط: ثقافة الجودة"، هدفت هذه الدراسة للكشف عن أثر مبادرات ضمان الجودة على أداء مؤسسات التعليم العالي الخاصة في سلطنة عمان ومعرفة الدور الوسيط لثقافة الجودة بها، واعتمدت الباحثين على المنهج المسحي الوصفي، وتم اختيار العينة الطبقية العشوائية النسبية من مؤسسات التعليم العالي الخاصة، اعتمدا الباحثين على استبيان كأداة لدراسة الموضوع ،وتألفت عينة الدراسة من (337) من القيادات العليا، وأشارت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي عال ومباشر ودال إحصائي (0.868) لمبادرات ضمان الجودة على ثقافة الجودة، كما أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي عال ومباشر ودال إحصائي (0.807) لثقافة الجودة على أداء مؤسسات التعليم العالي، وكشفت النتائج وجود تأثير إيجابي ضعيف ومباشر ودال إحصائي (0.188) لمبادرات ضمان الجودة على أداء مؤسسات التعليم العالي، وكشفت النتائج أنه كلما زاد تطبيق مبادرات ضمان الجودة (التخطيط والتنفيذ والعمل والتحقق)، تحسن مستوى ثقافة الجودة في أداء مؤسسات التعليم العالي الخاصة (السلامية و خير الدين، 2022).

– دراسة مريم محسن ابراهيم المطيري (2022)، بعنوان: " ادارة مؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي(الواقع– المأمول)"، حيث هدفت الدراسة إلى تحديد أبرز المقترحات لتطوير إدارة مؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي، بالاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم تطبيقها على عينة قوامها (279) عضوا من أعضاء هيئة التدريس والجهاز الإداري في مؤسسات التعليم العالي الحكومي

بدولة الكويت (جامعة الكويت، والهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، وجامعة جابر الأحمد)، وانتهت الدراسة إلى اقتراح عدة تدابير لتطوير إدارة مؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي، وكانت التدبير التربوي، التدبير الإداري، تدبير الاجتماعي، التدبير المالي(المطيري، 2022).

– دراسة سليمان محمد المعبدي وعبد الرازق جبريل بو الشلوية وخالد عطية الكشر (2021)، بعنوان: "واقع التخطيط الاستراتيجي لضمان جودة التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس دراسة حالة جامعة طبرق"، حيثٌ هدف البحث إلى بناء إطار فكري حول العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وضمان جودة التعليم بجامعة طبرق واختبار العلاقة بينهما من خلال التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان التي تم توزيعها على عينة من اعضاء هيئة التدريس بمختلف كليات جامعة طبرق، وتوصلت الدراسة الى جملة من نتائج كانت ان التخطيط الاستراتيجي له دور في تحقيق وضمان جودة التعليم ومخرجاته؛ وأن الجامعة لا توجد بها خطة استراتيجية شاملة تتضمن رؤية معلنة (سليمان و عبد الرازق ، 2021).

– شامية بن عباس، محمد رشاد مرداسي (2020)، بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحسين جودة التعليم في مؤسسات التعليم العالي بالدول العربية"، تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق ضمان جودة التعليم في مؤسسات التعليم العالي بالدول العربية من خلال الإجابة على الإشكالية الرئيسية التالية: كيف يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين جودة التعليم في مؤسسات التعليم العالي بالدول العربية؟ حيث اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي من أجل الإجابة على الإشكالية والأسئلة، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: إن التخطيط الاستراتيجي يساهم في تحسين جودة التعليم في مؤسسات التعليم العالي من خلال دوره في إقامة رؤية مستقبلية وتشاركية داخل مؤسسات التعليم العالي، وأن أسباب ضعف الممارسة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العال العربية هي أسباب يمكن تحديدها في ضعف الإيمان بالعمل الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي العربية، وشيوع النمط الإداري على حساب النمط القيادي في مؤسسات التعليم العالي العربية وضعف الدعم التنظيمي الحكومي للعمل الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي العربية (عباس و مرداسي ، 2020).

– دراسة عمار عبد الأمير زوين(2020)، بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي المستدام وتأثيره في ضمان جودة التعليم العالي"، حاول الباحثان دراسة الموضوع من خلال طرح الاشكالية: ما تأثير التخطيط الاستراتيجي المستدام في تعزيز ضمان جودة التعليم العالي؟، وهدفت الدراسة الى التعرف على طبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي المستدام وضمان جودة التعليم العالي، ولتحقيق هدف الدراسة اعتمد الباحثين على الاستبانة على العينة (186) من القيادات الجامعية في جامعة الكوفة، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: وجود علاقة تأثير مباشر موجب ومعنوي بين التخطيط الاستراتيجي المستدام وضمان جودة

التعليم العالي، ويعتقد الباحثين أن متغيرات الدراسة وعلى الرغم من النتائج التي توصل اليها بحاجة إلى تكثيف الجهود البحثية لتقليص وردم الفجوة المعرفية، كما توصل الباحثان لمجموعة من التوصيات أهمها: التعزيز من تضمين آراء ومقترحات كافة أصحاب المصالح في الخطط الاستراتيجية لجامعة الكوفة (عمار و محمد حسن ، 2020).

– دراسة أسماء سلامي، يمينة حناش(2018)، بعنوان: "إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين جودة التعليم العالي في الجزائر"، وقد جاءت إشكالية هذه الورقة البحثية كالتالي: ما هي أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي؟ وكيف تسهم في تحسين جودة التعليم العالي في الجزائر؟، وهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي وواقع التعليم العالي في الجزائر ودواعي الإصلاح، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي، وجاءت نتائج الدراسة تؤكد على ضرورة تطبيق الجودة في المؤسسات الجامعية في الجزائرية ووضع بعض التصورات والأفكار التي قد تساعد في كشف آليات التطوير والتحسين في المؤسسات الجزائرية، ومنه فقد تم التوصل إلى عدة نتائج أهمها: يساعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي على زيادة الإنتاجية، وتقليل التكاليف وتحسين جودة مخرجات العملية التعليمية، وتمكينها من تحقيق التميز، وأيضا استمرار إنشاء الجامعات دون توفير الشروط الضرورية في مجال البنية التحتية وكذلك التأطير، رغم أن الوزارة وضعت برامج وطنية للتعليم العالي إلا أنها تفتقد إلى سياسات واستراتيجيات علمية (سلامي و حناش، 2018).

2.3 الدراسات بالغة الأجنبية:

– دراسة ديكسون أوكوري، وبراندفورد بيرفيل(2023)، بعنوان: "عقد من ضمان الجودة في التعليم العالي (QAiHE) في جنوب صحراء أفريقيا الكبرى: مراجعة الأدبيات على أساس نهج البحث المنهجي"، في هذه الدراسة قام الباحثان بفحص المقالات المتعلقة بدراسة ضمان الجودة في سياق التعليم العالي في جنوب صحراء أفريقيا الكبرى(SSA)، من أجل التعرف على الآليات الداخلية والخارجية الموضوعة لتحسين جودة التعليم، وتسليط الضوء على مؤشرات قياس الجودة التي تصف كيفية تعزيز ضمان الجودة في(SSA) بدءًا من 2012 إلى 2022، وبناءً على هذه الفرضية تم تضمين143مقالة في المراجعة وفقًا لوضع معايير للإدراج، وكانت أهم نتائج الدراسة أن معظم مؤسسات التعليم العالي في(SSA) تولي اهتمامًا إضافيًا لبناء قدرات الموارد البشرية وأهملت التدويل على الرغم من أنها كانت مكونات رئيسية لتعزيز ضمان الجودة، كما ظهر أنه في خضم الجهود المبذولة لتحقيق معايير الجودة في التدريس والتعلم كان التمويل غير الكافي، إضافة إلى نقص الكادر الأكاديمي الكفء وسوء تنفيذ السياسات التعليمية، كما أن البرنامج غير منظم لتدريب وإعادة تدريب الموظفين من العقبات الرئيسية أمام تعزيز ضمان الجودة في المؤسسات العليا في منطقة جنوب صحراء أفريقيا (Bervell & Dickson , A decade of quality assurance in

higher education (QAiHE) within sub-Saharan Africa: a literature review based on a systematic search approach, 2023)

– دراسة نجوين دوك، ليون، وفيت(2020)، بعنوان: "إطار جودة التعليم العالي في فيتنام وماليزيا ونيجيريا"، الغرض من هذه الدراسة هو استكشاف كيفية عمل وكالات ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في كل من فيتنام وماليزيا ونيجيريا، تمت دراسة أنظمة ضمان الجودة فيما يتعلق بالمتطلبات الاجتماعية وتمت مقارنتها على أساس المفاهيم الأساسية: الاستقلالية والمساءلة والتحسين، اعتمدت الدراسة على أساليب تحليل الوثائق النوعية وتم إجراؤها على التعليم العالي والسياسات ذات الصلة وأنظمة ضمان الجودة في وزارة التعليم والتدريب الفيتنامية، وضمان الجودة في لجنة الجامعات الوطنية، والمجلس الوطني للتعليم الفني في نيجيريا ووكالة المؤهلات الماليزية على التوالي وتم تقييم التحديات ومقارنتها، وكانت النتائج كما يلي: هناك صفقات من التقارب بين أنظمة ضمان الجودة في فيتنام وماليزيا ونيجيريا، لدى فيتنام وماليزيا نظام واحد لضمان الجودة بينما لدى نيجيريا أنظمة متعددة لضمان الجودة، وفي جميع البلدان الثلاثة حققت أنظمة ضمان الجودة إنجازات من حيث الاستقلالية والمساءلة والتحسين، في وكالة التأهيل الفيتنامية: ضمان الجودة الداخلي جزء لا يتجزأ من نظام الاعتماد ولكنه لا يزال يتطلب اعتراف بوكالة خارجية لضمان الجودة، وفي ماليزيا وكالة التأهيل الماليزية: ضمان الجودة الداخلي جزء لا يتجزأ من نظام الاعتماد ويقلل من مشاركة وكالة ضمان الجودة الخارجية، وفي نيجيريا توفر لجنة الجامعات الوطنية والمجلس الوطني للتعليم الفني واللجنة الوطنية لكليات التربية في نيجيريا مبادئ توجيهية لمؤسسات التعليم العالي للمساعدة في بناء ضمان الجودة الداخلي لديها، وشهدت فيتنام وماليزيا ضمان الجودة إثبات المساءلة من أجل التحسين المستمر، بينما شهدت مساءلة ضمان الجودة في نيجيريا تحسنًا غير مرئي بسبب التحديات المرتبطة بأطر الجودة (Hanh, Loan, & Viet, 2020).

– جونيا ماريا فالكيتو، فالمير إميل هوفمان، سيلفيا ساتيكو أونوياما موري(2020)، بعنوان:" التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي: ما هي أدوار أصحاب المصلحة في العملية"، تهدف هذه الدراسة إلى تصنيف درجات التأثير أصحاب المصلحة المشاركين في تنفيذ التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة التعليم العالي البرازيلية، ومن أجل اختبار نظرية تأثير أصحاب المصلحة تم إجراء دراسة حالة لجامعة برازيلية على أساس الأساليب النوعية (نموذج فرومان وميتشل وآخرون)، تم التوصل إلى النتائج التالية: مؤسسات التعليم العالي تركز على أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين الذين لديهم سلطة السيطرة عليهم في الممارسة العملية، توفر هذه الدراسة نظرة ثاقبة لتأثيرات أصحاب المصلحة التي لها تأثير على تنفيذ التخطيط الاستراتيجي في الجامعة (Júnia Maria, Valmir, Ricardo , & Silvia Satiko , 2020).

– دراسة مايكل سكولنيك(2016)، بعنوان: "كيف تستوعب أنظمة ضمان الجودة الاختلافات بين التعليم العالي الأكاديمي والتعليم العالي التطبيقي؟"، تهدف هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على العلاقة المحتملة بين ممارسات ضمان الجودة والتنوع المؤسسي من خلال دراسة ترتيبات ضمان الجودة في أنظمة التعليم العالي

التي تشمل قطاعين متميزين، يستكشف المقال الطرق التي تتيح هياكل ومعايير ضمان الجودة بين القطاعات الأكاديمية والتطبيقية لأنظمة التعليم العالي، وتطرق البحث على بعض ميزات أنظمة ضمان الجودة التي تتعرف على خصائص التعليم العالي التطبيقي، مثل وجود بيانات مختلفة لنتائج التعلم المتوقعة للبرامج التطبيقية والأكاديمية أو تتطلب مؤهلات مختلفة لأعضاء هيئة التدريس الذين يقومون بالتدريس في البرامج التطبيقية (Michael, 2016).

– دراسة سونيا كاردوسو، أورلاندا تافاريس وكريستينا سان(2015)، بعنوان: "جودة أعضاء هيئة التدريس: امتثال مؤسسات التعليم العالي للمعايير والمبادئ التوجيهية الأوروبية لضمان الجودة – حالة البرتغال"، تتناول هذه الورقة التنفيذ المؤسسي للسياسات الأوروبية والوطنية التي تستهدف جودة أعضاء هيئة التدريس، حيث يقدم تقارير عن نتائج الدراسة التي أجريت من أجل تحليل ما إذا كانت مؤسسات التعليم العالي البرتغالية تتخذ تدابير لتحسين وضمان جودة أعضاء هيئة التدريس بما يتوافق بشكل خاص مع (ESG)، أشارت النتائج إلى: أن هذا الامتثال جزئي فقط على الرغم من وجود آليات لاختيار الأكاديميين وتوظيفهم وتقييمهم، فإن الأدوات والتدابير الأخرى التي تهدف إلى التحسين المستمر لجودة هيئة التدريس مثل الدعم المؤسسي لتنمية المهارات والتدريب التربوي والبنية التحتية المادية، واستراتيجيات التحفيز، مثل الجوائز والتقدير، لا تزال قائمة على أولية (Sin , Tavares, & Sónia , 2015).

– دراسة ديردري ليليس، ماريون لينش (2013)، بعنوان: "تحديات جديدة لتطوير الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي الايرلندية"، تدرس الورقة ما إذا كانت نماذج التخطيط الاستراتيجي المستخدمة في العقد الماضي ستكون قادرة على مواجهة التحديات التي تفرضها الظروف الاقتصادية غير المسبوقة والاستراتيجية الوطنية الجديدة للتعليم العالي في ايرلندا، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها: إن مستوى التكامل بين التخطيط الاستراتيجي والجودة في مؤسسات التعليم العالي الايرلندية منخفض جدًا بشكل عام، ويحتوي نهج استراتيجية الجامعات على نقاط ضعف واضحة من حيث استجابة البيئة، وإذا عملت مؤسسات التعليم العالي الايرلندية في الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي العقلاني فإنها تعتمد على افتراض أن الخطة الاستراتيجية أمر حيوي للنجاح في المستقبل، وأنه يمكن السيطرة على البيئة وأن المستقبل يمكن التنبؤ به على وجه اليقين (M & D, 2013).

– دراسة ماريا دي لورد، مينو وجيمس ستوفر تايلور(2004)، بعنوان: "حالة التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي البرتغالية: تشكل الضغوط الاقتصادية والتنظيمية والاجتماعية تحديًا لمؤسسات التعليم العالي في القرن الحادي والعشرين"، تستند هذه المقالة إلى دراسة وطنية أجريت مؤخرًا حول التخطيط الاستراتيجي في جميع أنحاء مؤسسات التعليم العالي البرتغالية، حيث هدفت الدراسة لتعرف إلى أي مدى تم تناول العوامل الرئيسية في التخطيط الاستراتيجي من قبل المؤسسات التي تم فحصها، وكانت النتائج التي توصلت لها الدراسة كما يلي: تقييم نماذج الإدارة المؤسسية للتعليم العالي ليس شاملا ويفتقر إلى الدقة

الكافية، نماذج إدارة التعليم العالي هي نماذج تعاونية للغاية وتفتقر إلى الاحترافية الكافية وتعوق التطوير الاستراتيجي وهو ما يؤدي إلى الاستخدام الغير فعال للموارد المحدودة وعدم القدرة على تشجيع الابتكار المؤسسي، عدد المؤسسات التي يمكن تصنيفها شرعيًا كمخططين استراتيجيين (الملتزمة بقواعد التخطيط) يتعارض مع النتائج المبلغ عنها ذاتيًا للبيانات، وكانت أهم التوصيات: يجب معالجة الفرق بين التقدم التفاعلي والاستباقي، حيث الأول هو إدارة الأزمة دون توجيه وتركيز، والأخير هو استراتيجية ذات رؤية تسترشد بالمهمة والبصيرة، الحاجة إلى نموذج منسق ومتعدد المستويات للتخطيط الاستراتيجي إذا كانت الجامعات في البرتغال ترغب في الحفاظ على حيويتها وقدرتها التنافسية داخل الساحة الدولية للتعليم، لابد أن للتخطيط الاستراتيجي أن يكون راسخا بقوة في التعليم العالي البرتغالي، ويشترط في ذلك أن تشارك كافة الجهات الفاعلة المهمة (Machado, Farhangmehr, & James , 2004).

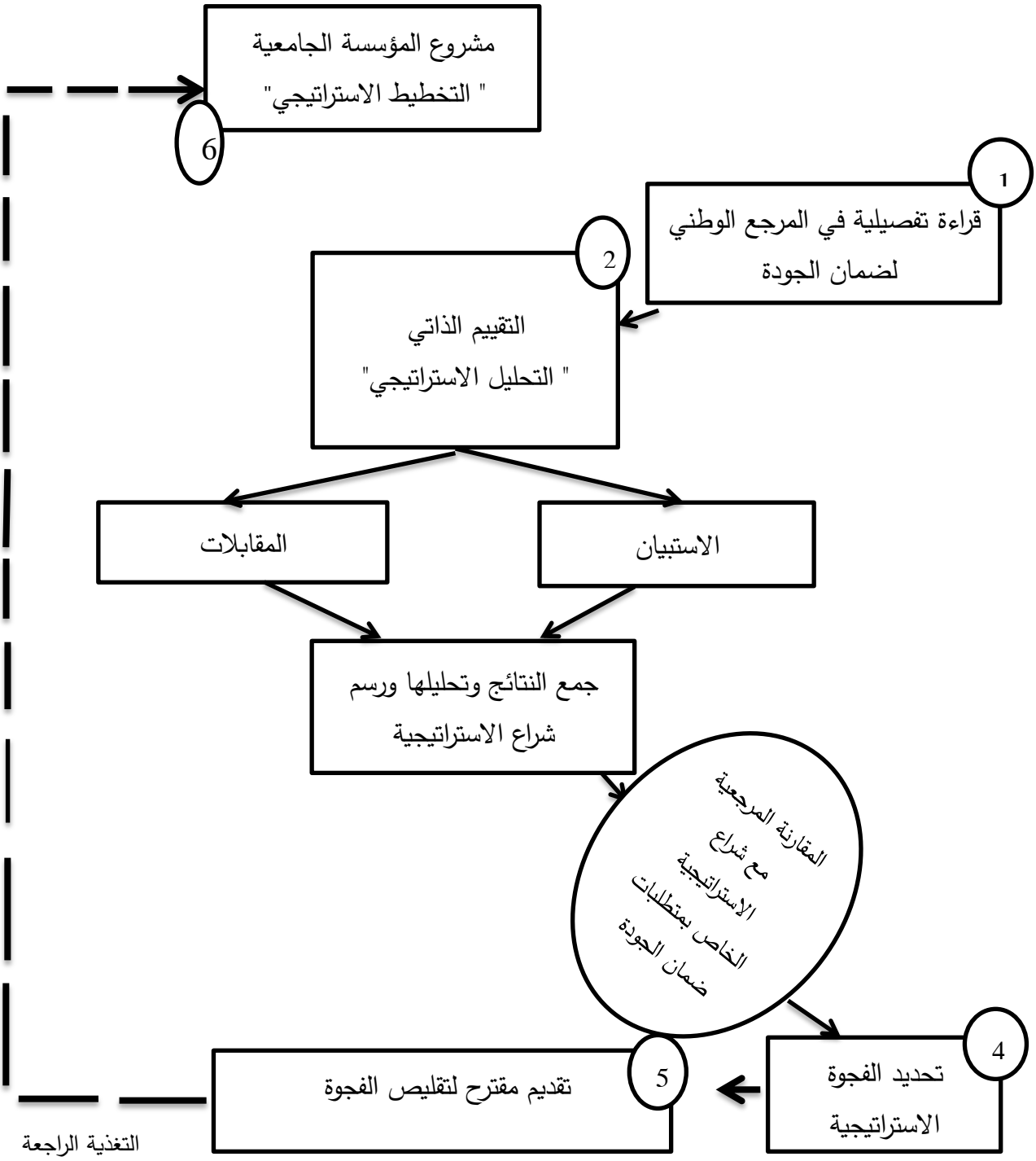
3.3 أهمية الدراسات مقارنة بالدراسات السابقة:

تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الكثير من الجوانب، وتختلف معها في جوانب أخرى، أهمها:

- تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الأولى التي تناولت التخطيط الاستراتيجي بأنه مشروع المؤسسة الجامعية؛ حيث هذا الأخير يعتبر من مواضيع التي لم تنل اهتمام الباحثين في المجال؛
- تناولت الدراسة متطلبات ضمان جودة التعليم العالي بأبعاد مختلفة عن الدراسات السابقة؛
- من خلال دراستنا تم بناء إطار فكري يربط بين التخطيط الاستراتيجي بأدواته المتنوعة ومتطلبات ضمان الجودة؛
- تم الاعتماد في دراستنا على أدوات التحليل الاستراتيجية مثل: شراع الاستراتيجية، المقارنة المرجعية؛
- تختلف دراستنا لأنها مبنية على نموذج تصوري تم استخلاصه من خلفية نظرية.

4. نموذج الدراسة: لقد تم تصميم نموذج الدراسة في ضوء ما تم الاطلاع عليه من الدراسات السابقة في المجال والمنشورات الوطنية، ومن أجل توضيح متغيرات الدراسة قمنا ببناء نموذج تصوري لدراستنا المبني على أساس توضيح مسار مشروع المؤسسة والتقييم الذاتي، ويوضح الشكل الموالي نموذج الدراسة:

الشكل (1): النموذج التصوري لمسار مشروع المؤسسة والتقييم الذاتي للدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة.

5. هيكل الدراسة:

في إطار إنجاز الدراسة تم تقسيمها إلى أربعة فصول بالإضافة إلى المقدمة والخاتمة، تناولت الفصول الثلاثة الأولى الجانب النظري للدراسة، أما الفصل الرابع خصص للجانب الميداني، وتضمنت هذه الفصول ما يلي:

– تضمنت المقدمة تقديما لإشكالية الدراسة، فرضيات الدراسة، والمنهج المتبع وأيضا الدراسات السابقة مع التطرق للفجوة البحثية لدراستنا...

– تمحور الفصل الأول حول الدراسة النظرية والفكرية للتخطيط الاستراتيجي بدءا من الخلفية التاريخية ومراحل ظهوره وتطوره مرورا بالاتجاهات الحديثة للتخطيط الاستراتيجي وأيضا أهم النماذج المعمول بها، ليتم التطرق بعدها إلى التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي من خلال طرح المنطلقات الفكرية الإلزامية وإبراز دوافعه وأهميته.

– أما الفصل الثاني فتناول مجموعة من المنطلقات النظرية والفكرية لإدارة الجودة الشاملة مرورا بتاريخ ظهورها وأصولها التاريخية وأيضا أدوات تطبيقها وأهم روادها، بعدها ليتم التطرق إلى مجموعة من المفاهيم الفلسفية لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ومبادئها ومتطلبات تطبيقها.

– الفصل الثالث كان فصل تحليلي تضمن في البداية مفاهيم حول ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي وأنواعه، بعدها تم تناولنا فيه التجربة الجزائرية في تبني نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي، من خلال التعرف على المؤسسات والهيئات التي تسهر على تسييرها، وفي الأخير تناولنا مشروع المؤسسة الجامعية وتم صياغة نموذج تصوري يجمع بين التخطيط الاستراتيجي وضمان الجودة في الجامعات الجزائرية.

– الفصل الرابع خصص للدراسة الميدانية، استأنفت بمبحث تمهيدي تناولنا فيه الإطار المنهجي للدراسة بالإضافة إلى شرح الأدوات المعتمدة في جمع المعلومات والبيانات، كما تم من خلاله طرح النموذج التصوري للدراسة مع الشرح وطرح أهم المنطلقات الفكرية والواقعية للعمل به، وأيضا تم تقديم بطاقة وصفية تعريفية بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف، لنتطرق بعدها للمبحث الثاني الذي خصص للدراسة التطبيقية وتحليل وتفسير النتائج، وفي الأخير تم بناء نموذج تصوري لمشروع المؤسسة الجامعية للمركز الجامعي.

الفصل الأول:

المنطلقات الفكرية والنظرية للتخطيط الاستراتيجي

تمهيد.

المبحث الأول: الخلفية النظرية للتخطيط الاستراتيجي

المبحث الثاني: مدخل مفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي

خلاصة الفصل.

تمهيد:

إن التغيرات السريعة والجذرية في بيئة الأعمال الحالية وما يفرضه الوقت الحالي من قوة وسرعة والتقدم في جميع المجالات، فرض على المؤسسات اللجوء إلى التخطيط الاستراتيجي كأخيار أساسي ووحيد لمواجهة اللايقين الذي تتميز به البيئة.

حيث إنه في العهد السابق اعتمدت المؤسسات على التنبؤ لتقدير احتياجاتها الحالية والمستقبلية التي كانت تقدر خلال فترات متباينة، ولأن المستقبل ليس شبيها بالماضي وما يحدث حاليا من تطور رهيب وتقدم سواء من العولمة والذكاء الاصطناعي جعل آليات التخطيط التقليدي لا تتماشى مع عمق التغيرات ولم تعد تصلح للتكيف مع هذا النوع من البيئة الديناميكية، إضافة أن التخطيط التقليدي خلف عدد من المشاكل والانتقادات التي ساهمت في ظهور التخطيط الاستراتيجي كعملية ذات أهمية كبيرة في الإدارة.

ولم تقتصر عملية التخطيط الاستراتيجي على المؤسسات في الجانب الاقتصادي فقط وإنما انتقلت إلى جميع المؤسسات مهما كان حجمها ونوع نشاطها، ولا شك أن مؤسسات التعليم العالي هي أكثر المؤسسات حساسية للتغيرات والتطورات، حيث برزت ممارسة التخطيط الاستراتيجي كحل مثالي ومتطلب حاسم لإعادة توجيه الجامعة ومواكبة التغييرات الجارية.

في هذا الفصل سيتم التطرق إلى التخطيط الاستراتيجي من حيث المفاهيم والعمليات الخاص به، وهذا من خلال تقسيم الفصل إلى مفاهيم أساسية في التخطيط الاستراتيجي، تطوره والنماذج المستخدمة فيه، بعدها ننتقلّ إلى التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي مع عرض بعض نماذج الجامعات العربية وواقع التخطيط الاستراتيجي فيها.

المبحث الأول: الخلفية النظرية للتخطيط الاستراتيجي

نظرًا لأنه أصبح من الصعب على الإدارة العليا والمديرين التنبؤ بالتحديات التي يمكن أن تطرحها البيئة والتي تواجهها المؤسسة في المستقبل، فظهور التخطيط الاستراتيجي أصبح كبوصلة تسترشد بها المؤسسة في مسارها، حيث إنه يلخص ويصف الطريق التي ترغب فيه المؤسسة والوضعية التي تطمح للوصول إليها بكفاءة وفعالية.

المطلب الأول: التخطيط الاستراتيجي وسياساته

اعتبر وجود التخطيط الاستراتيجي أهم نشاطا في المؤسسة إن لم نقل بأنه أول وظيفة من وظائف الإدارة وجوهرها، وهو المرحلة الأصعب ولا بد من توفر الدقة والجودة والتكامل في عملياته إضافة إلى الوقت والجهد والإمكانيات المناسبة لتكون النتائج المستقبلية كما هو مخطط لها.

الفرع الأول: مفاهيم حول التخطيط الاستراتيجي:

إن التخطيط لم يكن وليد الساعة والعصر الحالي وإنما كان عبر الزمن، وما طرأ عليه من تحولات جعلت منه العملية الجد مهمة في المؤسسات، فقط نال اهتماما واسعا في العقود العشرين الأخيرة وهذا استجابة للمؤشرات البيئية القوية ومتسارعة.

1_تعريف التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning: قبل التطرق لمفهوم التخطيط الاستراتيجي لا بد من الإشارة إلى" الاستراتيجية " كمصطلح منفصل عن التخطيط الاستراتيجي.

إن مصطلح الاستراتيجية هو مصطلح عسكري ويقصد به التهيؤ للحرب، أما من الناحية اللغوية فكلمة الاستراتيجية فهي فن الجنرال وهي ذات مصدر يوناني "**Strategos**"، أما من الناحية الفكر الإداري عرفها بورتر بأنها:" بناء وإقامة دفعات ضد القوى التنافسية، أو إيجاد موقع في الصناعة حيث تكون القوى أضعف" (محمد، 2015، الصفحات 44-45)، وفي تعريف مينتزبرغ للاستراتيجية اعتبرها بأنها: "قوة وسيطية بين المنظمة وبيئتها"، هذا الجزء فحص الاستراتيجية بشكل أدق لتشمل التخطيط الاستراتيجي (Alotaib, 2013, p. 40).

أما التخطيط الاستراتيجي فقد عرفه جون تايلور بأنه: "عملية جمع وتحليل ومناقشة معلومات، وتضم هذه العملية المسح وتجميع المعلومات وتحليلها وتوليد الأفكار والتمكين" (Taylor & Kiroiu, 2002, p. 43)، بالإضافة إلى دمج الأهداف والسياسات والإجراءات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها خلال فترة زمنية معينة (Bell, p. 03)، وهو ما يسمح لصانعي القرارات بمشاهدة اتجاه البدائل والسيناريوهات (Mercer, 1991, p. 05).

كما عرف" **كوين**" التخطيط الاستراتيجي بأنه جزء من صياغة الاستراتيجية (Alotaib, 2013, p. 14)، ويختلف مفهوم التخطيط الاستراتيجي حسب نوع المؤسسة كونه عملية تحدد بها الأهداف وتوضع بها خطط الموارد المرصودة لتحقيق هذه الأهداف (إيتوماتا، 2012، صفحة 2).

أما **"Krikoria** " يرى أن التخطيط الاستراتيجي هو صنع الاستراتيجية من خلال الجهات الفاعلة (Krikoria, 2017)، وهذا من خلال عمليات منسجمة ومنسقة لتطوير الخطة للاتجاه العام، وهذه العملية تتضمن العديد من الأسئلة مثل ماهي مهمة المؤسسة والغرض منها؟ إلى أين نريد الوصول ونأخذ العمل؟ لمن نبيع وماذا نبيع؟ وكيف سنكون مستقبلا؟ الغرض من هذه الأسئلة هو التأكد من أن المسار والاتجاه مدروس سليم ومناسب (Olsen, 2007, p. 16).

وتم الاشارة إليه أيضا بإنه نظام متكامل يتم تنفيذه بطريقة واضحة ومحددة بشكل جيد من أجل رسم مسار المؤسسة وتوجهها الاستراتيجي وكذلك تصور الأعمال والأنشطة المستقبلية (محمد، 2015، صفحة 89)، ومن خلال عملية التخطيط الاستراتيجي يتم تخصيص وتنسيق الموارد بما يتوافق مع احتياجات المؤسسة والفرص المتاحة لها على المدى الطويل(عبيدات، 2012، صفحة 04).

وعرف "**مايكل أليسون وجود كاي**" التخطيط الاستراتيجي بأنه:" منهج مبني على البيانات، حيث يهتم بجمع معلومات جديدة قبل صنع القرارات" (أليسون و كاي، 2007، صفحة 40).

ويقول" **مارتن بترسن M.Petreson**" إن التخطيط الاستراتيجي هو عملية مدركة تتمكن من خلالها المؤسسة من إدراك وتحديد الوضع الحالي والمستقبلي والمتوقع، ثم تنمي الاستراتيجيات والسياسات والإجراءات بغية اختيار وتنفيذ بعض منها (عباس، 2018، صفحة 124).

من جهة أخرى يعرف بأنه: "مجموعة من العمليات العلمية المنتظمة التي تحدد هوية المؤسسة، ومصفوفة امكاناتها، وكيفية توظيفها بطرائق مبدعة ومبتكرة لإعادة اكتشاف نفسها ورسم صورتها المستقبلية الممكنة وتطويرها بشكل مستدام..." (العوين، 2021، صفحة 113).

نلاحظ من خلال عرض التعاريف السابقة، هناك إجماع كبير للباحثين بأن التخطيط الاستراتيجي هو وضع الرسالة والرؤية وتحديد الأهداف ومن هنا فإنه يمكننا تبني التعريف الإجرائي التالي: إن التخطيط الاستراتيجي هو عملية صنع استراتيجية بالاعتماد على العملية الإدارية التي تقوم على بناء التوجه الاستراتيجي للمؤسسة مع أخذ بعين الاعتبار الإمكانيات والكفاءات، وأيضا جمع البيانات والمعلومات التي تساعدها في التحليل البيئي وصنع القرار.

2_ التخطيط الاستراتيجي والمفاهيم الأساسية: أثبتت العديد من التعريفات أن التخطيط الاستراتيجي هو مرحلة حاسمة تتعلق بالعديد من مجالات المؤسسة، حيث تم ربطه بمجموعة متنوعة من المفاهيم، وفيما يلي نعرض بعض المصطلحات المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي:

1.2. لتخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل المدى: في أغلب تعاريف التخطيط الاستراتيجي تمت الاشارة إلى أن هذا النوع من التخطيط هو تخطيط طويل المدى، مما يعطينا انطباعا بأنهما مفهومان مترادفان، لكن الباحثين في هذا المجال اكتشفوا اختلافات كبيرة بين المصطلحين في نواح كثيرة ويمكننا عرضها في النقاط التالية:

– التخطيط الاستراتيجي هو تطور للتخطيط طويل المدى، حيث يحدد الفرص والتهديدات التي توجد في البيئة الخارجية للمؤسسة، كما يهتم بتحديد المجالات الجديدة لأنشطة المؤسسة (أسية، 2020، صفحة 80)، أما فيما يتعلق بالتخطيط طويل الأجل فإنه يتم تنفيذه من خلال إنشاء خطة طويلة الأجل يمكن أن تستمر لمدة عشرين عامًا، وهو ما يضمن أن الأنشطة المستقبلية للمؤسسة سيتم تنفيذها في بيئة مستقرة وبمشاركة المستويات الأدنى فقط، من ناحية أخرى يُنظر إلى التخطيط الاستراتيجي على أنه تخطيط لنظام شامل له تأثير على جميع مستويات المؤسسة، فهو يعتبر رسم مسار للمستقبل من خلال الرؤية التي يتم وضعها انطلاقا من التشخيص البيئي، ومنه نستنتج إن التخطيط الاستراتيجي يتميز بالمرونة والفاعلية (عزة جلال، 2010، الصفحات 11-12).

ما نستنتجه أن التخطيط الاستراتيجي هو كل تخطيط يستدعي التفاعل مع البيئة الخارجية ويأخذ كل متغيراتها بعين الاعتبار عكس التخطيط طويل المدى، إضافة على ذلك ينتهي التخطيط الاستراتيجي بخطة استراتيجية والتي تهدف إلى تقليص الفجوة الاستراتيجية، وهنا يمكننا القول أن كل تخطيط استراتيجي هو تخطيط طويل المدى ولكن ليس العكس.

2. 2. التخطيط الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية: من بين أحد الاستفسارات الشائعة في أسئلة الباحثين هو مدى ارتباط واستقلالية هاذين المصطلحين وهل لهما نفس التوجه، سنحاول فيما يلي تحليل كل هذه التساؤلات.

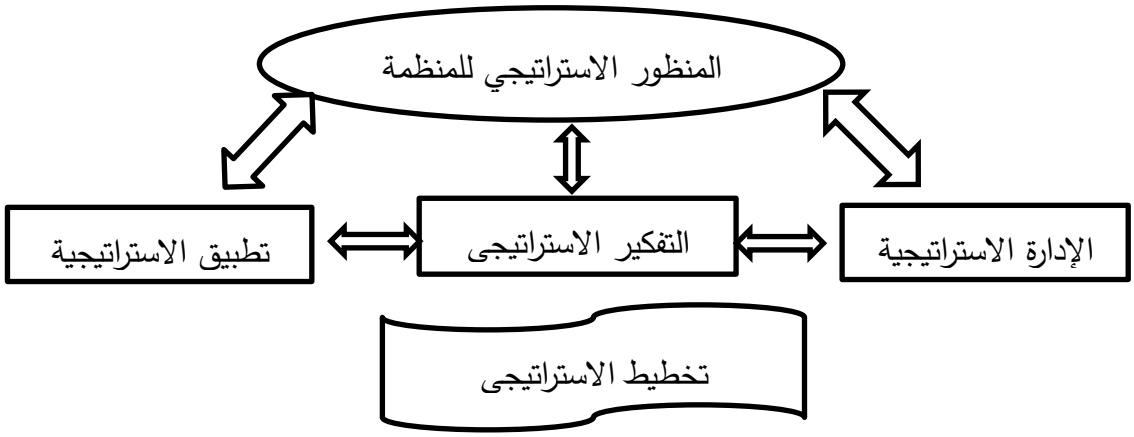
اختلف المسؤولون في هذا الصدد وانقسموا إلى فريقين: بحيث يعتقد الأول أن الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي وجهان لعملة واحدة، على مقدمة هؤلاء الكاتب إسماعيل محمد عندما تحدث عن الادارة الاستراتيجية أشار إلى التخطيط الاستراتيجي بين قوسين مشيراً إلى أنه نفس المعنى، أما الفريق الثاني يرى أن التخطيط الاستراتيجي هو مجموعة فرعية من الإدارة الاستراتيجية، أما بالنسبة " **لديفيد هاريسون**" فقد لاحظ أنه من خلال فحص المصطلحين أن التمييز بينهما واضح، حيث يعتبر التخطيط الوظيفة الأولى للإدارة، لكن الواقع العملي المعاصر يوضح أن التخطيط الاستراتيجي يحمل جميع خصائص الإدارة

الاستراتيجية من التخطيط وتنظيم العمليات إلى مرحلة التقييم ومراقبة أداء المهام الاستراتيجية (هاريسون و ترجمة علاء الدين ناطورية، الادارة الاستراتيجية، 2009، صفحة 231)، وكما ذكر الدكتور "زكريا مطلق الدوري" في كتابه "مفاهيم الإدارة الاستراتيجية وعملياتها ودراسات الحالة" أن التخطيط الاستراتيجي ليس أكثر من المسؤوليات الرئيسية للإدارة والمديرين الاستراتيجيين (الدوري، 2005، صفحة 24).

وعند النظر إلى الفريقين فإن أفضل نهجا هو الذي يرى التخطيط الاستراتيجي كجزء من الإدارة الاستراتيجية، عندما تنظر إلى التعريفات المختلفة للإدارة الاستراتيجية يتضح بأنها هي مجموعة من المهام وطريقة لاتخاذ قرار استراتيجي وإيجاد واستخدام المهارات والموارد اللازمة لتنفيذها بشكل جيد والتي تعتبر الجزء الأول والأهم من الإدارة الاستراتيجية.

وما يؤكد هذا التحليل هو نظرة الباحث "كامل كاظم بشير الكناني" بتعريفه للإدارة الاستراتيجية: " بأنها فكر إداري جديد وتوليفة جديدة ومتنوعة من التقنيات والنماذج العملية في الإدارة الحديثة ومنهج علمي واضح في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجية..." وأشار هذا الأخير بأن التخطيط الاستراتيجي من المستحيل أن يتم دون توفر إدارة استراتيجية توفر له المستلزمات ومتطلبات الازمة ضمن هيكل تنظيمي وعملياتي مرتكز على التفكير الاستراتيجي، أي أنهما مكملان لبعضهما البعض، وأن التخطيط الاستراتيجي هو الوجه المكمل للإدارة الاستراتيجية (الكناني، التخطيط الاستراتيجي: مفاهيم وآليات عمل، 2016، الصفحات 120-108).

الشكل(2):التخطيط الاستراتيجي للمنظمة



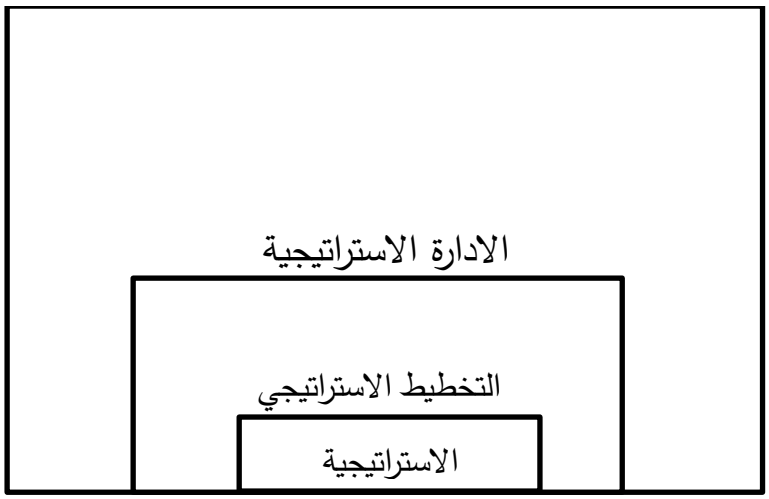
المصدر: (الكناني، التخطيط الاستراتيجي مفاهيم وآليات عمل ، 2016، صفحة 121)

من خلال الشكل أعلاه يتبين أن التخطيط الاستراتيجي هو عنصر مهم تستند عليه المؤسسة رفقة العناصر الثلاث، الإدارة الاستراتيجية التي تعتبر القاعدة الأعلى للمؤسسة ومصدر اتخاذ القرارات يليها كما تم الاشارة إليها سابقا، التفكير الاستراتيجي الذي يضمن حل للمشكلات التي تعرقل عملية سير الاستراتيجية، وبعدها عنصر التنفيذ الذي يتطلب هيكل تنظيمي والإجراءات الأزمة والموارد والإمكانيات التي توفرها الإدارة الاستراتيجية، إن تفاعل العناصر الثلاثة يضمن السير الحسن للتخطيط الاستراتيجي ويضمن نجاح الخطة

الاستراتيجية وتحقيق الأهداف المنشودة والمتفق عليها، وعليه نستنتج أن التخطيط الاستراتيجي تربطه علاقة تكاملية بالتفكير الاستراتيجي وبالقيادة والتي تمثلها الإدارة الاستراتيجية.

في جهة أخرى فقد تم طرح سؤال عن الصلة التي تربط الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية؟ وتمت الإجابة عنها بأن "الإدارة الاستراتيجية مفهوم شامل يضم التخطيط الاستراتيجي والاستراتيجية"(درة و سعود جرادات، 2014، صفحة 49)، وهوما يوضحه في الشكل التالي:

الشكل(3): الصلات بين الادارة الاستراتيجية والاستراتيجية



المصدر: (درة و سعود جرادات، 2014، صفحة 49)

من خلال الشكل أعلاه يتضح أن الإدارة الاستراتيجية هي العقل المدبر لمختلف العمليات والمحور الأساسي في المؤسسة والتي من خلالها يتم الإشراف على التخطيط الاستراتيجي بمراحله واحتياجاته، وبهذا يكون التخطيط الاستراتيجي تحت مسؤولية الإدارة الاستراتيجية، وبعدها نجد الاستراتيجية والتي تعتبر العملية الفكرية التي يستعان بها خلال عملية التخطيط الاستراتيجي.

3.2. التخطيط الاستراتيجي والسياسة العامة: يوجد التباس كبير بين التخطيط الاستراتيجي والسياسة العامة، حيث يعتقد البعض أن التخطيط الاستراتيجي والسياسة العامة متطابقان لكن هذا الاعتقاد خاطئ، لقد وصفنا سابقًا التخطيط الاستراتيجي بأنه العملية التي يتم من خلالها اختيار أهداف المؤسسة، أما السياسة العامة فهي إحدى الآليات المتاحة للإدارة العليا للمؤسسة لوضع الأسس والقواعد التي تحكم تسيير الأنشطة وتكون بمثابة دليل للعاملين في المستويات التنظيمية الأدنى عند اتخاذ القرارات واتخاذ الإجراءات المتعلقة بتحقيق الأهداف (هاريسون و ترجمة علاء الدين ناطورية، الادارة الاستراتيجية ، 2009، صفحة 230).

4.2. التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي: تبين من خلال تفسير الباحثين في توضيح الاختلاف والارتباط بين التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي، حيث يعتقد البعض أنهما عمليتان منفصلتان في

الإدارة الاستراتيجية، والبعض الآخر يعتقد أنهما نشاطان مكملان لبعضهما البعض، نستعرض الآن بعض وجهات النظر لجملة من الباحثين:

يؤكد مارتن أنه على الرغم من وجود علاقة بين التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي لكن هذه العلاقة ليست واضحة تمامًا، فغالبا ما يستخدم التخطيط الاستراتيجي للإشارة إلى عملية التفكير التحليلي والابداعي، كما يرى أن التفكير الاستراتيجي يسبق التخطيط الاستراتيجي، حيث كانت نظرته للتخطيط الاستراتيجي أنه تحليلي متقارب في حين التفكير الاستراتيجي اصطناعي متباين (Whitehill, 1998, p. 481).

أما "**مجيد الكرخي**" في دراسة له يرى أن التفكير الاستراتيجي:" هو تحليل واكتشاف بالإضافة الى فهم الوضع المعقد ومن ثم وضع خطة، يمتد التفكير الاستراتيجي الى صياغة وتنفيذ استراتيجيات الأعمال داخل المؤسسة، كما يشمل تحليل والتخطيط الرقابة وحتى القيادة" (الكرخي، 2021، صفحة 60)، والجدول التالي يفصل الفرق الجوهري بين المصطلحين:

جدول(1): الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي

ت	الفقرة	التخطيط الاستراتيجي	التفكير الاستراتيجي
1	رؤية للمستقبل	الصورة المستقبلية التي يمكن التنبؤ بها بالتفصيل.	التنبؤ فقط بصورة وشكل المستقبل
2	صياغة وتنفيذ الاستراتيجية	أدوار الصياغة والتنفيذ يمكن تجزئتها بدقة.	صياغة وتنفيذ متفاعلة بدلا من متتابعة ومنفصلة.
3	الدور الاداري في صنع الاستراتيجية	يمكن لكبار المديرين التنفيذيين الحصول على المعلومات المطلوبة من المستوى الأدنى للمديرين، ومن ثم استخدامها لإنشاء خطة التي بدورها، توزع للمديرين التنفيذيين.	المدراء في المستوى الأدنى لهما صوت في عملية وضع الاستراتيجية، فضلا عن زيادة نطاق الحركة والاستجابة للتطورات والظروف المستجدة.
4	السيطرة Control	يؤكد السيطرة من خلال أنظمة قياس، على افتراض أن المنظمات يمكن أن تقيس وترصد المتغيرات الهامة على حد سواء بدقة وبسرعة.	تعتمد على المرجعية الذاتية–أي الشعور بأن الهدف الاستراتيجي هو جزءا لا يتجزأ من الغرض الذي يدور في عقول المدراء في جميع أنحاء المنظمة التي توجه خياراتهم على أساس يومي في

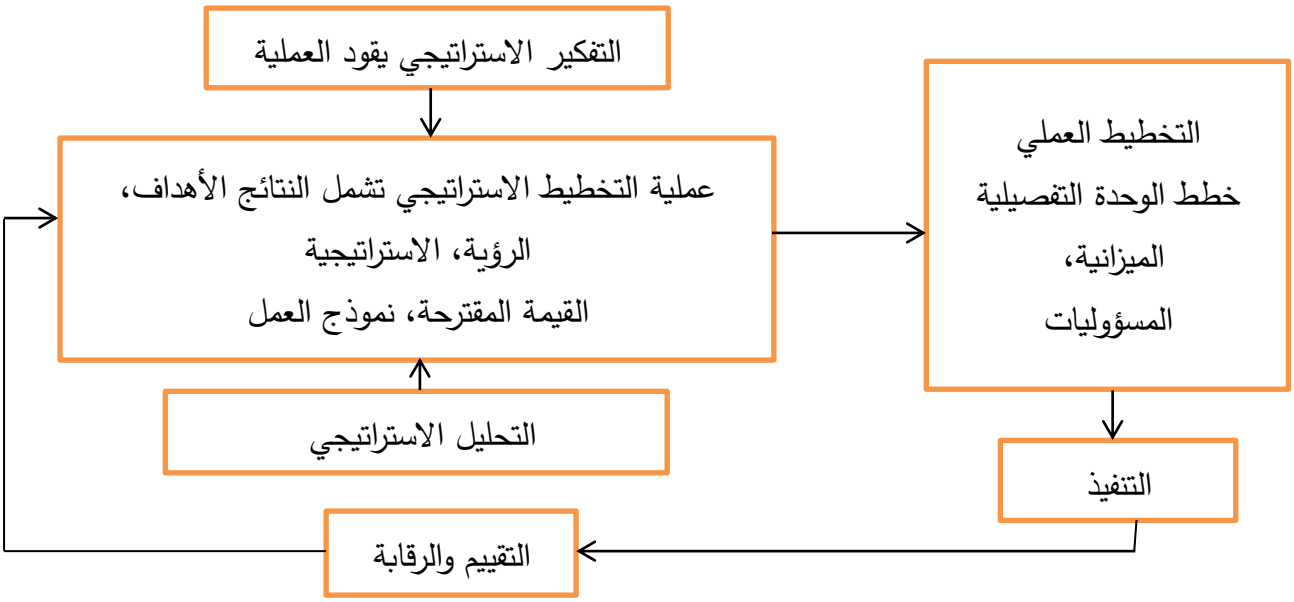
			عملية غالبا ما يكون من الصعب قياسها ورصدها من فوق.
5	الدور الاداري والتنظيمي في التنفيذ Managerial Role in Implementation	المستوى الأدنى من المديرين يحتاج فقط لنعرفة دوره بشكل جيد وتوقع الدفاع عن انشطته.	جميع المديرين لديهم فهم للنظام الاكبر، والعلاقة بين أدوارهم ووظائف هذا النظام، فضلا عن الترابط بين الأدوار المختلفة التي تشكل النظام.
6	صياغة الاستراتيجية Strategy Making	التحدي المتمثل في تحديد التوجه الاستراتيجي هو تحليلي في المقام الأول	يرى الاستراتيجية والتغيير لا مفر منهما كما ترتبط وتفترض ضرورة إيجاد خيارات استراتيجية جديدة وتنفيذها بنجاح وهو أكثر صعوبة وأكثر أهمية من تقييمها.
7	العملية والنتيج Process and Outeome	ينصب التركيز على وضع الخطة والهدف النهائي	يرى بعملية التخطيط نفسها عنصرا ذا قيمة مضافة حاسمة.

المصدر: (الكرخي، 2021، صفحة 61)

يؤكد "عبد العزيز حر" في كتابه "التخطيط الاستراتيجي" أن التخطيط الاستراتيجي يربط بين التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية لأنه يحول الفكرة إلى نشاط ومشروع عملي، كما أنه هو الذي يحدد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي ينشأ عنها التكامل الحتمي بين التفكير الاستراتيجي كقوة دافعة، ومنه فإن حتمية التكامل بين التفكير الاستراتيجي كقوة دافعة والتخطيط الاستراتيجي كأداة فاعلة والإدارة كوسيلة عملية لترجمة الأفكار إلى الواقع (حر، 2009، صفحة 45).

ويمكن توضيح العلاقة بشكل أدق من خلال الشكل الموالي:

الشكل (4): التخطيط الاستراتيجي مقابل التفكير الاستراتيجي



Sours: (Abraham, p. 13)

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن عملية التفكير الاستراتيجي هي المرحلة المهمة التي تسبق التخطيط الاستراتيجي حيث إنه الوسيلة الأنسب لتفكير في حل الأزمات والمشكلات وتقديم المعلومات الازمة لضمان حسن سيرورة عملية التخطيط الاستراتيجي.

3_خصائص التخطيط الاستراتيجي: وفقا للوصف الذي قدم للتخطيط الاستراتيجي فإن خصائصه تتسم كالآتي (زيدان، 2017، صفحة 95):

- هو عبارة عن اتجاه نظام واضح وشامل للسمات والأبعاد، يتم إنشاء التخطيط الاستراتيجي بشكل علمي من خلال تحديد رسالة المؤسسة ورؤيتها وأيضا تحديد قيمها وأهدافها وسياساتها، وكذلك الإجراءات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف والجهود الموجهة نحو تخصيص الموارد وتطوير القدرات المادية والبشرية؛
- التخطيط الاستراتيجي نظام تتحدد نشاط المؤسسة، ومجالات تميزها في القرارات التشغيلية والاستراتيجية، وتحدد فيه مجال التطور لأعمالها وأنشطتها حاضرا ومستقبلا؛
- التخطيط الاستراتيجي هو تعبير منهجي وعلمي ومنطقي يتم استخدامه في الوقت المناسب للتعرف على الفرص والتهديدات الخارجية التي تواجهها المؤسسة، وكذلك للتعرف على نقاط القوة في بيئتها الداخلية ومعالجة أوجه القصور والضعف الداخلية لديها بهدف لتوسيع مجالات المنافسة المفتوحة لها.

4_ أهمية التخطيط الاستراتيجي: إن للتخطيط الاستراتيجي أهمية كبيرة تنعكس على التطلعات المستقبلية للمؤسسة، فهو ليس خريطة أو خطة لتحقيق هدف معين بل هو صورة المستقبل التي تتطلع عليه المؤسسة والفريق، فعندما تكون البداية بالتخطيط يعمل الفريق المكلف على استحضار التجارب السابقة والمواقف والأحداث، مع دراسة تحليلية للماضي لتتضح أمام المؤسسة الصورة المستقبلية، وتتجلى أهميته في بناء التوقعات وترتيبها وتنظيمها على شكل أهداف طويلة المدى، لتكون مدخلاتها كما تم ذكرها سابقا عبارة عن الدراسات السابقة والتحليل الحالي للمتغيرات الآنية (الزبيدي، 2017، صفحة 87).

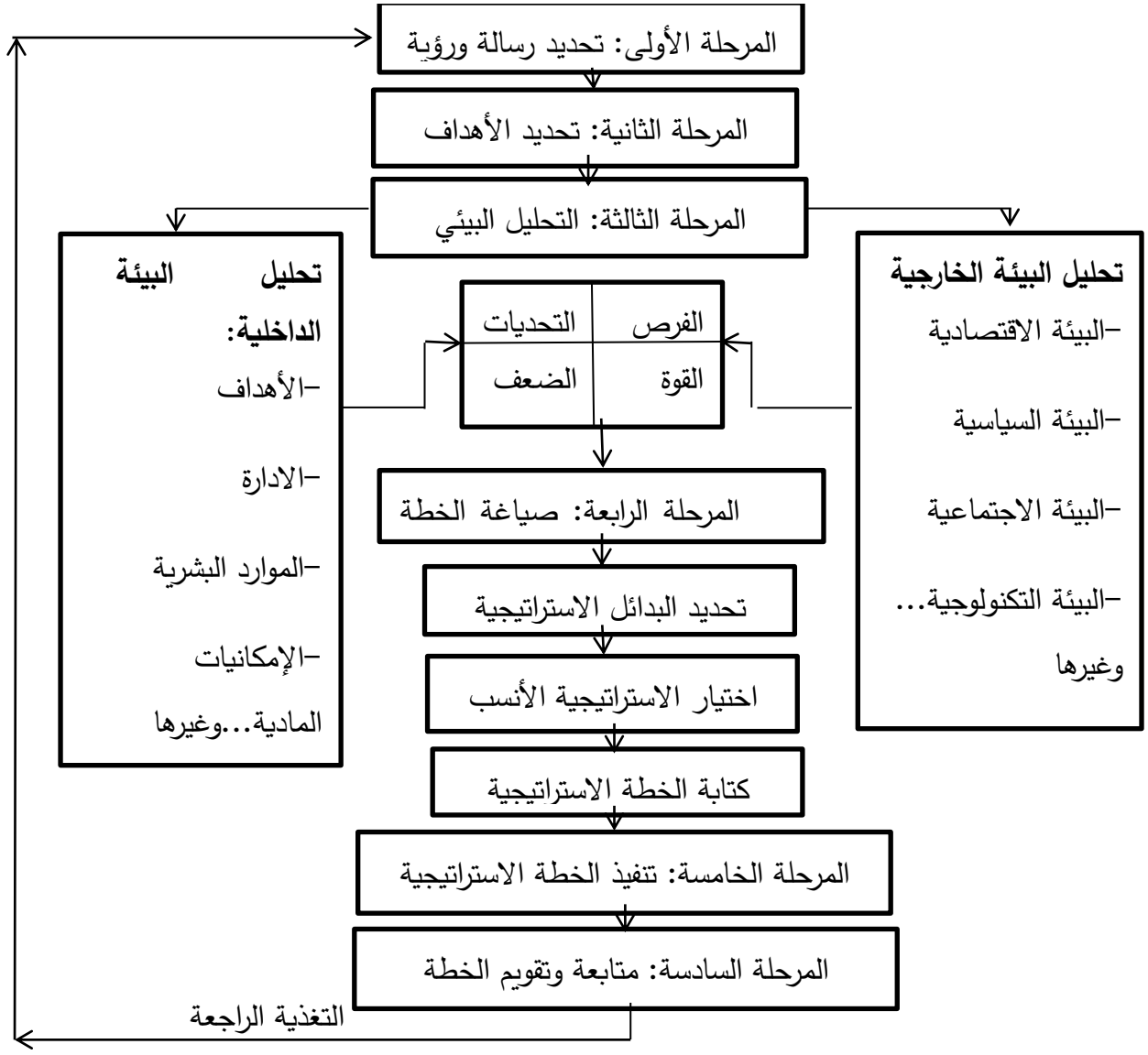
كما تم مناقشة أهمية التخطيط الاستراتيجي الذي اتفق على تفاوتها من نواحٍ مختلفة، وهي كالتالي (الصمادي و سالم، 2015، صفحة 80):

- أداة محددة للمسار المستقبلي ومواجهة التغيرات البيئية بكافة أشكالها وأنواعها؛
- يساعد التخطيط الاستراتيجي في تحديد القدرات والكفاءات الحالية والمستقبلية للمؤسسة؛
- يساعد على تحسين الأداء التنظيمي والأداء الكلي للمؤسسة؛
- يساعد على تقليل المخاطر، و يتعامل مع المشكلات بأسلوب إدارة الأزمات وليس بأسلوب رد الفعل؛
- يوجه المؤسسة ضمن مساراها المستقبلي؛
- يحدد ويوجه القرارات الاستراتيجية المتعلقة بالاستثمار ومن ثم التوسع والنمو؛
- يساعد على تدعيم وتطوير القدرات البشرية في المؤسسة.

الفرع الثاني: مراحل التخطيط الاستراتيجي

إن عملية التخطيط الاستراتيجي هي عبارة عن مسار متسلسل ومترابط لمجموعة من الخطوات الأساسية، التي اختلف الباحثون فيها رغم وضوح آليات العمل بها، حيث إن وصف المراحل من قبل الباحثين تباين من حيث التصنيف والترتيب ومن حيث التعريف، فنجد الكاتب "كاظم ساهر" حصر المراحل في ثلاث خطوات رئيسية وهي مرحلة الإعداد والتصميم، والمرحلة التطبيق، والمرحلة الرقابة والتقييم (الكناني، التخطيط الاستراتيجي –مفاهيم وآليات عمل، 2016، صفحة 226). ويرى "أحمد محمود الزنفلى" أن مراحل التخطيط الاستراتيجي هي ست مراحل مثلها في المخطط التالي:

الشكل (5): مراحل التخطيط الاستراتيجي، وخطواته



المصدر: (الزنفلى، 2013، صفحة 88)

من خلال الشكل السابق نجد أن المراحل التي اقترحها أحمد محمود الزنفلي هي المراحل الأكثر دقة للوصول إلى خطة استراتيجية أنسب، وسيتم الاعتماد عليها وعرضها بالتفصيل:

1_المرحلة الأولى: تحديد الرسالة والرؤية: حيث تعرف الرؤية" Organisation vision" بأنها تطلعات المؤسسة المستقبلية، وتعمل من أجل تحقيق الأهداف التي تطمح لها، ومن مميزاتها أنها تدفع إلى تحفيز الموظفين للعمل (سعيد و بشير خليل ، 2021، صفحة 180).

أما الرسالة "Organisation Mission" تعد الخطوة الأساسية والجوهرية التي من خلالها تكون للمؤسسة نظرة وفكرة واضحة باتجاه المستقبل، عن طريق خط سير نشاطها الذي يميزها عن غيرها من

المنافسين، ولقد تعددت التعاريف الخاصة بمصطلح رسالة المؤسسة ولكن جلها تمحور حول عناصر معينة كانت أجوبة للأسئلة التالية (المحمدي، 2019، صفحة 108):

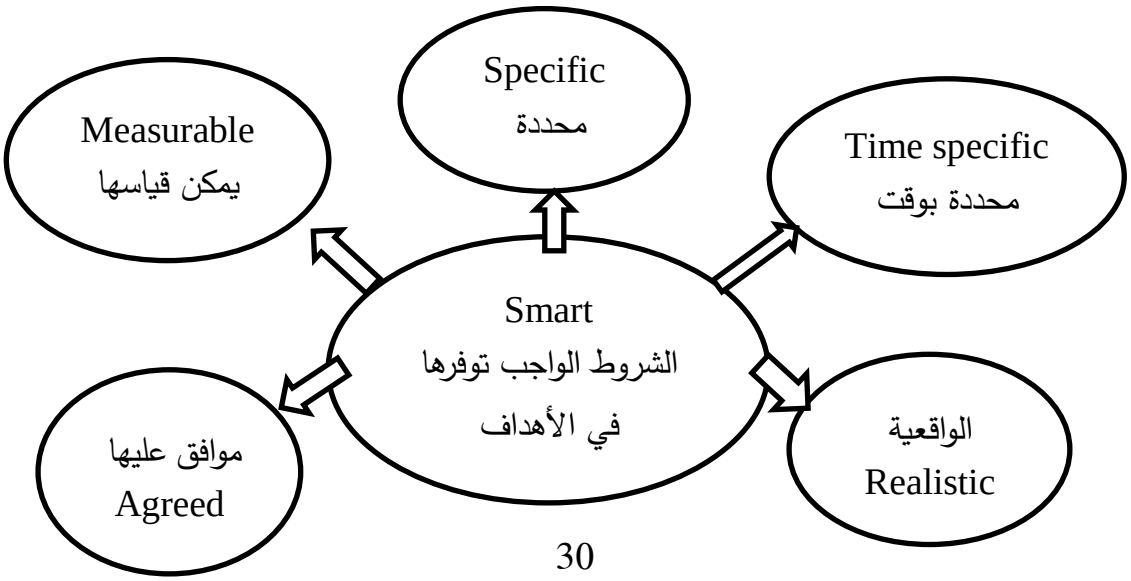
- ماهي الأعمال التي تمارسها المؤسسة؟ ماهي الأعمال التي تستطيع أن تتواجد فيها وترغب الدخول فيها؟
- من هم عملاء المؤسسة الأساسيين ؟ وماهي أسواقها الحالية والمستقبلية؟
- من المسؤول عن توزيع منتجات المؤسسة؟
- ماهي المقاييس الأساسية للنجا، وكيف تستغلها المؤسسة؟

وحتى تكون الرسالة ناجحة لا بد من أن تحتوي على مجموعة من الخصائص التي تؤثر على جميع الشركاء وتترك انطباعا إيجابيا لهم، ومن بين هذه الخصائص نجد (المحمدي، 2019، صفحة 161):

- أن تعكس نشاط المؤسسة، وتعبر عن توجهات المستقبلية وتعبر عن رؤيتها؛
- أن تحدث صدى في أذهان الأفراد، وتكون مختصرة؛
- أن ترتبط بقيمة المؤسسة ومعتقداتها وتاريخها وتكون منسجمة مع الايديولوجيا الخاصة بالمؤسسة؛
- أن تترك المؤسسة بصمتها وتبرز هويتها وتعكسها من خلال الرسالة.

2_المرحلة الثانية تحديد الغايات objective والأهدافGoals: إن الكثير من الكتاب يستخدمون المصطلحين على أنه الشيء نفسه، ويمكننا أن ننظر للأهداف بأنها تعبر عن ترجمة لرسالة المؤسسة وفلسفتها وغايتها إلى ما يمكن من قياسه ويكون محددا، وتملك الغاية نفس تعريف الهدف لكنها غير محددة وتمثل نهايات عامة وغير ممكنة (الدوري، 2005، صفحة 45)، وتختلف الأهداف الاستراتيجية عن الغايات بمجموعة من الخصائص يطلق عليها باللغة الإنجليزية "**Smart**" وهي كلمة مكونة ومن الأحرف الأولى لمكوناتها، ويتضح ذلك من خلال الشكل الموالي:

الشكل (6): الشروط الواجب توفرها في الأهداف الاستراتيجية



المصدر: (درة و سعود جرادات، 2014، صفحة 102)

من خلال الشكل السابق يمكن توضيح عناصر النموذج، والتي تعتبر أهم خمسة شروط لابد من توفرها في الأهداف، بالنسبة ل Specific أي أن الأهداف لا بد من أن تكون بعيدة عن الغموض والإبهام ودقيقة جدا، كما لابد أن تتميز بالوضوح أي يمكن قياسها عن طريق أرقام أو تواريخ ...وغيرها، أما بالنسبة Agreed وهي الموائمة وملاءمة الهدف مع الصورة الكلية والعامة، بشرط أن تكون الأهداف Realistic أي قابلة للتجسيد وتتسم بالواقعية ويمكن تحقيقها خلال مدة زمنية محددة.

3_مرحلة الثالثة: التحليل البيئي: والذي يعتبر بأنه إجراء تقوم به المؤسسة بناءً على مجموعة من الحقائق والبيانات وكذلك الأدوات التحليلية لتشخيص بيئتها، والتي تنقسم إلى بيئة داخلية وبيئة خارجية.

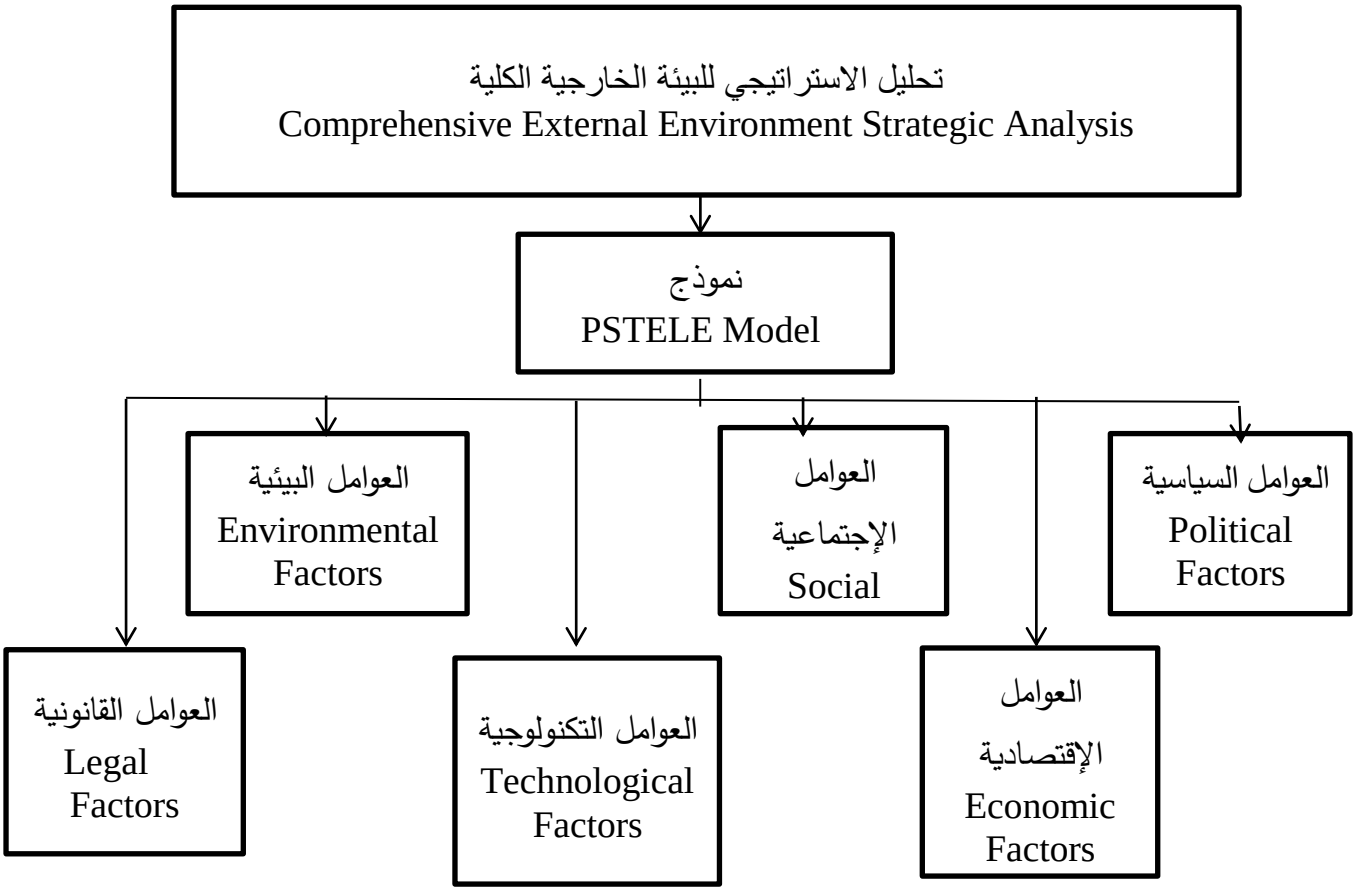
1.3.تحليل البيئة الخارجية: وهي البيئة التي تقع خارج الحدود الجغرافية والمكانية للمؤسسة، ويخضع تحليل البيئة الخارجية لعدت خطوات أساسية ومهمة تتمثل في تحليل البيئة الكلية أو العامة وتحليل البيئة الصناعة.

1.1.3.تحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية الكلية Comprehensive External Environment Strategic Analysis: وهي البيئة التي تقع خارج حدود المؤسسة ونطاقها، وتتسم البيئة بالمتغيرات والعوامل التي تؤثر على نشاط المؤسسة بمختلف اتجاهاتها وأنواعها، وتؤثر تأثيرا غير مباشر على أهداف المؤسسة الاستراتيجية، ويمكن تحليل هذه البيئة بالاعتماد على نموذج PESTEL.

أُطلق على التحليل اسم "PESTLE" في إشارة إلى الاسم الأول الذي يتكون من الأحرف الأولى من الفئات الست لمتغيرات الاقتصاد الكلي المدرجة في النموذج (السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية الثقافية، والتكنولوجية، والقانونية، والبيئية) (Alanzi, 2018)، ظهر هذا المصطلح سنة 1967 حيث قدمه Aguilar وكان يتكون فقط من ETPS (الاقتصادية، التقنية والسياسية، الاجتماعية) في كتابه Scanning the Business Environment، ويعد تحليل PESTLE إحدى الأدوات المستخدمة لتحديد وتحليل الدوافع الرئيسية للتغيير في البيئة، وهو تدقيق تنظيمي لعمليات المؤسسة من أجل تحديد العوامل والقوى المختلفة في البيئة الخارجية التي تؤثر على نجاحها، كما اعتبر هذا النموذج من الأدوات ذات الأهمية الكبيرة في فهم البيئة التنظيمية لتحديد الفرص والتعامل مع التهديدات، أيضا يُمكِّن هذا التحليل المؤسسة من تحديد العوامل والقوى الحاسمة وصياغة خطط عمل وتطوير أهداف لتحسين الأداء، كما يولد معلومات للمؤسسة لتمكينها من التخطيط والتقييم لعملياتها بغية تحسين الأداء(Buye, 2021, pp. 5-6).

ويمكن اختصار مكونات نموذج PESTLE في الشكل التوضيحي الموالي:

الشكل(7): نموذج تحليل بيستيل pestle model



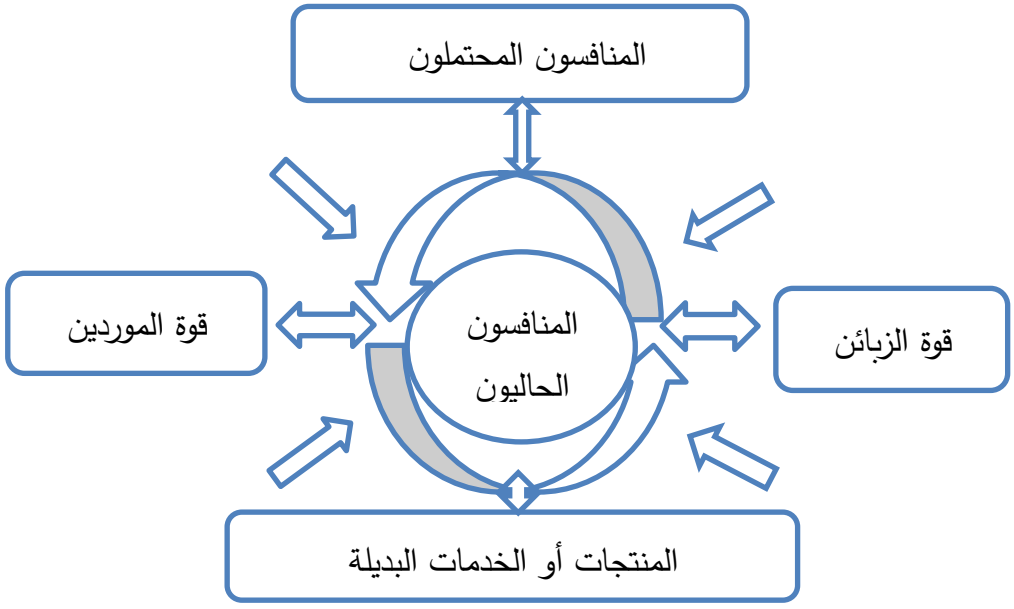
المصدر: من إعداد الباحثة

من خلال الشكل السابق يمكننا التعرف على عناصر نموذج PSTELE والذي يتكون من 06 عناصر، البيئة القانونية لم تظهر إلا في السنوات الأخيرة، بعدما تم فصلها عن العوامل السياسية، وتتمثل في مجموعة من النقاط أهمها: تشريعات العمل، حقوق المستهلك، قوانين الشركات (Yuksel, 2012, pp. 52-32)، أما فيما يخص العوامل البيئية فتتمثل في أخلاقيات التنمية المستدامة، أما العوامل التكنولوجية فهي تمثل التقدم مستوى التكنولوجي الذي يساهم في طريقة الادارة وتقديم الخدمة، أما العوامل الاجتماعية فهي تتمثل في العادات والتقاليد والمستوى التعليمي وأيضا النمو السكاني وغيرها (Buye, 2021, pp. 7-8-9)، أما العوامل الاقتصادية والتي تأثر بشكر كبير على أعمال المؤسسة كونها لها ارتباط مباشر بعملها وتتمثل هذه العوامل في النمو الاقتصادي وأسعار الصرف وسعر الفائدة، أما العوامل السياسية تتمثل في تدخل الدولة ومن بين العوامل السياسية نجد: العلاقات الدولية، الأحزاب...إلخ (Alanzi, 2018, p. 8).

2.1.3 تحليل البيئة الصناعة Industry environment analysis: إن بيئة الصناعة هي المكان التي تنشط فيها المؤسسات التي تقدم منتجات متشابهة، وتتعرض هذه البيئة لجملة من المتغيرات التي لها تأثير مباشر على جميع المؤسسات في الصناعة، تشمل هذه المتغيرات المنافسة القائمة داخل الصناعة والمنافسين المحتملين، الموردين، الزبائن والمنتجات البديلة. حيث على المؤسسات اختيار المكان الأمثل داخل الصناعة

الذي يسمح لها باغتنام الفرص التي توفها هذه الأخيرة وتجنب التهديدات التي يمكن أن تواجهها، ويمكن تحليل بيئة الصناعة باستخدام مجموعة من الأدوات التي يمكن تحليل بيئة الصناعة وأهمها هو تحليل القوى الخمسة لبورتر (رشيد و جلاب، 2015، صفحة 128).

الشكل (8): أنموذج بورتر porter للعوامل الخمسة المؤثرة في الصناعة

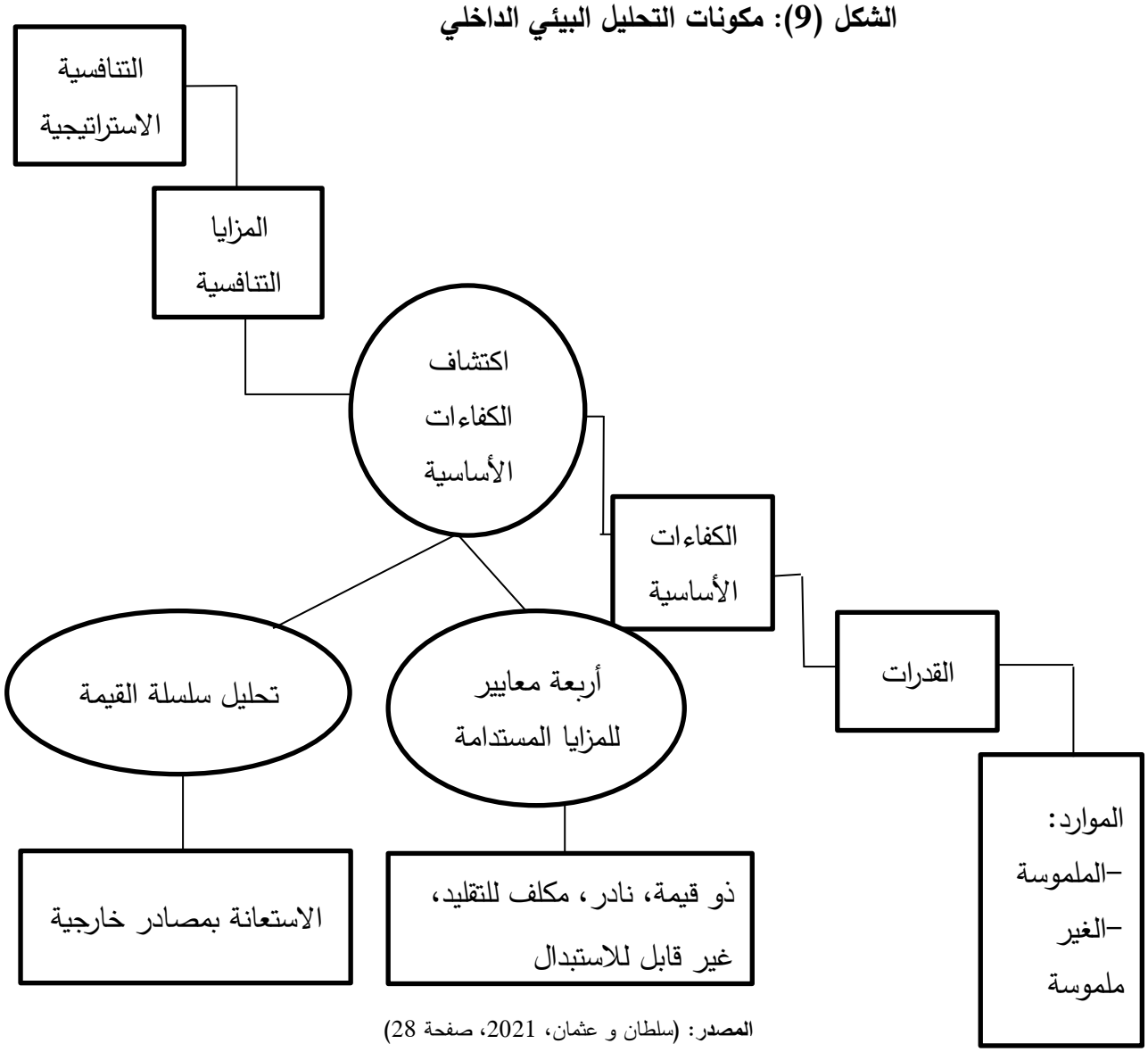


المصدر: (رشيد و جلاب، 2015، صفحة 129)

من خلال الشكل السابق يمكننا التعرف على القوى الخمسة التي وضعها بورتر لتحليل البيئة التنافسية، ويعتبر هذا النموذج أكثر النماذج شمولا، حيث تعبر قوة الزبائن عن القدرة التفاوضية للمشتري بخصوص السعر أو الجودة، أما قوة الموردين فتتمثل في الضغط على المؤسسة بالموارد وغيرها، وتعتبر المنتجات البديلة تهديدا للمؤسسة إذا توفرت منتجاتها على نفس درجة الإشباع الذي تقدمها منتجات المؤسسة، أما بالنسبة للمنافسين المحتملين والذي لديهم رغبة في الدخول للسوق فهم يشكلون خطرا على المؤسسة لذا على المؤسسة أن تضع مجموعة من الحواجز والشروط التي تمنع دخولهم، حيث إن نموذج بورتر يقوم بتحليل القوى الخمسة ويضع مجموعة من الآليات لتحليل قوة كل عنصر وكيف للمؤسسة أن تتجاوزه.

2.3. تحليل البيئة الداخلية: تعرف بأنها مجموعة العناصر التي تكون ذات ارتباط مباشر بعمليات المؤسسة، ويطلق عليها بأنها المجال الحيوي وهذا نتيجة تفاعلات عناصرها وتأثيراتهم على المؤسسة (الغالبي و الخفاجي، 2019، صفحة 50)، ويمثل الشكل الموالي مكونات البيئة الداخلية.

الشكل (9): مكونات التحليل البيئي الداخلي



المصدر: (سلطان و عثمان، 2021، صفحة 28)

والشكل رقم (09) الذي يوضح المكونات الأساسية للتحليل البيئي الداخلي للمؤسسة، والذي يقوم أساس على فهم التنظيم الداخلي للمؤسسة مما يساعدها في التفوق على المنافسين، من خلال فحص وتشخيص حافظة المؤسسة وما تمتلكه من قدرات وكفاءات، فالتسيير الجيد لهذه الموارد يأخذ المؤسسة إلى خلق قيمة للعملاء والتي يسعى لها متخذ القرار.

يرجع الاختلاف في أداء المؤسسات إلى اختلاف الموارد والقدرات بدلا من الخصائص الهيكلية للصناعة، فهذه الموارد من ميزتها يصعب نقلها أو تقليدها بسهولة عبر المؤسسات، وهذا الاختلاف هو الذي يولد الميزة التنافسية بين هذه المؤسسات، من خلال الاستغلال الجيد لهذه القدرات وإدارتها بطرق ومزايا جيدة يجعل المنافسين لا يتعلمون كيفية نسخها، رغم أن جميع المزايا تنافسية لها دورة حياة محددة. وإن التحدي الحقيقي يكمن في إدارة الكفاءات بشكل فعال وتطويرها على المدى الطويل والقصير في نفس الوقت (سلطان و عثمان، 2021، الصفحات 26-27).

وبعد تحليل البيئة الداخلية والخارجية تتجه المؤسسات إلى تحليل**SWOT**، الذي تم تعريفه بأنه عبارة عن أداة تخطيطية للتعامل مع المتغيرات البيئة، وتقييم ظروفها الداخلية والخارجية من خلال عناصره المتمثلة في نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات وعلى أساسه يتم وضع الاستراتيجية الفعالة(علي، جعيلو، و عبد الحساني، 2020، صفحة 163).

الشكل (10): مصفوفة نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات

عوامل داخلية / عوامل خارجية	القوة S	الضعفW
الفرصO	SO	WO
التهديداتT	ST	WT

المصدر: (علي، جعيلو، و عبد الحساني، استعمال مصفوفة التحليل الاستراتيجي SWOT لتقييم الأداء الجامعي، 2020، صفحة 161)

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن المصفوفة تتكون من أربعة عناصر، يمكن شرحها فيما يلي(الاشقر، 2019، صفحة 22):

– نقاط القوة Strengths: وهي العناصر التي تكون في البيئة الداخلية للمؤسسة والتي تساعدها على بلوغ رسالتها وتحقيق أهدافها ومعرفة جوانب قوتها وتعزيزها والحفاظ عليها.

– نقاط الضعف Weaknesses: وهي العناصر التي تكون في البيئة الداخلية للمؤسسة تمنعها من بلوغ أهدافها وتعيق نجاحها وتطورها، حيث من خلال هذا النموذج تتعرف المؤسسة على نقاط ضعفها وتتدارك هفواتها وتحاول معالجتها وتحويلها إلى نقاط قوة من أجل الوصول إلى أهدافها الاستراتيجية.

– الفرص Opportunities: وهي عبارة عن الأوضاع التي تخلق واقع جديد للمؤسسة لو أحسنت استغلالها ودراستها والاستفادة منها، من أجل الارتقاء والوصول للنجاح.

– التهديدات Threats: هي أيضا تقع خارج إطار المؤسسة مثلها مثل الفرص، ولكن هي النقاط التي تؤثر سلبا على المؤسسة، ولا يمكن السيطرة عليها ويصعب مواجهتها حيث تشكل مصدر خطر للمؤسسة، وبالتالي عليها أن تحسن دراستها وتحدد مدى تأثيرها من خلال ووضع حلول للتخلص منها.

4_المرحلة الرابعة: صياغة الخطة الاستراتيجية: بعد القيام بالتحليل الاستراتيجي**SWOT** واكتشاف نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات وتحديدها، تأتي المرحلة الأهم وهي الربط بين الفرص والتحديات المتوقعة، ونقاط القوة المتاحة وجوانب القصور من ناحية أخرى، ليتشكل لدى المؤسسة الصورة الكلية الواضحة.

وتتم هذه المرحلة بثلاث خطوات أساسية وهي(الزنفلى، 2013، الصفحات 130–140):

1.4. تحديد البدائل: إن هذه الخطوة تحتل مكانة كبيرة من الأهمية لدى المؤسسة، حيث تحتاج إلى الإبداع والابتكار لكي تنتج بدائل أكثر، كما تحتاج هذه الخطوة إلى الواقعية والمشاركة والتشاور بين فريق التخطيط الاستراتيجي والأطراف المعنية وهذا ما يولد بدائل عملية جيدة قابلة لتطبيق هادفة إلى تطوير المؤسسة (الزنفلى، 2013، صفحة 136).

2.4. اختيار الاستراتيجية الأنسب: بعد الانتهاء من خطوة تحديد البدائل المتاحة، يجد فريق التخطيط الاستراتيجي نفسه أمام مجموعة من البدائل الاستراتيجية والتي تتفاوت من حيث تحقيق الرسالة والرؤية والأهداف، ويتعين على الفريق تحديد واختيار البديل الأنسب بناء على جملة من معايير، وهي كالتالي:

– الملاءمة: أي أن الخيار الاستراتيجي أكثر قدرة على التصدي للمشاكل والصعوبات، وأكثر ملائمة للتغيرات المتوقعة في المستقبل؛

– العملية: ويقصد بها أنها واقعية وقابلة للتطبيق عمليا؛

– القبول: بمعنى أنه يحظى بدعم أكبر من قبل متخذ القرار والأطراف المعنية ولديه مقاومة أقل؛

– التوافق مع الرسالة والرؤية والأهداف الاستراتيجية؛

– الجدوى والتأثير طويل الأجل: أي أن تأثيره يكون طويل المدى ويعود بالمنفعة على المؤسسة؛

– التكلفة: يقصد بأن يكون البديل الاستراتيجي أقل تكلفة بين البدائل المتاحة؛

– عدم حاجته إلى تدريب وتأهيل كبير للكوادر العاملة بالمؤسسة؛

– سهولة التنفيذ وسرعة نتائجه؛

– يحقق قدرا كبيرا من التحديث والتطوير للمؤسسة.

3.4. كتابة وثيقة الخطة الاستراتيجية: بعد مرحلة الاختيار الاستراتيجي تأتي المرحلة التي يقوم خلالها الفريق بوضع الخطة في شكل متكامل، والتي تعتبر المنتج الأساسي في عملية التخطيط الاستراتيجي، حيث يتم فيها عرض فلسفة المؤسسة وخلاصة التحليل وعرض البديل الأنسب، بالإضافة إلى الموارد والإمكانيات الازمة لتغطية الخطة والمدة الزمنية الأنسب لتجسيدها، وتعتبر الوثيقة الخطة الاستراتيجية نقطة مرجعية، تشتق منها الخطط الأكثر تفصيلا.

5_المرحلة الخامسة: التطبيق(تنفيذ الخطةAction Plan): تتضمن هذه المرحلة جملة من المراحل وهي:

1.5. الاعداد الاداري وتصميم الهيكل التنظيمي: يعرف الهيكل التنظيمي بأنه عبارة عن تركيب للبيئة الداخلية للمؤسسة حيث يتم من خلاله وضع الوحدات التي تؤدي مختلف الأنشطة لتحقيق الأهداف، كما أنه بناء يحدد العلاقات بين الأقسام والصلاحيات والمسؤوليات، وأيضا يحدد شبكة الاتصال ويسهر على اتساق المعلومات بين المستويات الثلاث للإدارة (بن أحمد و بن عمر، 2021، صفحة 19).

كما تعتبر الهيكل التنظيمي الخطوة الأساسية في التطبيق والإعداد الإداري للمؤسسة، التي من خلاله يتم بناء القواعد واللوائح وتحديد السلطات التي تعطي الحق للأفراد من أجل إصدار الأوامر والاتخاذ القرارات،

ويعتبر تصميم الهيكل مدخلا استراتيجيا مهما جدا من أجل هيكلة المؤسسة حسب التخطيط الاستراتيجي المتفق عليه.

حيث قام كل من" **بول لورنس**" و"**جاي لورش**" بدراسة محددات تصميم الهيكل التنظيمي فتوصل الباحثان إلى وجود مجموعة من المحددات مثل: حجم المؤسسة ودورة حياتها والتكنولوجيا والثقافة التنظيمية وكذلك البيئة بالإضافة إلى الاستراتيجية، ويعتبر "**شاندلر**" أولا من أبرز العلاقة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي وذلك سنة 1960(بن أحمد و بن عمر، 2021، صفحة 22).

2.5. إدارة التغيير الاستراتيجي: تعتبر هذه العملية هي الطريق التي تسلكه المؤسسة بعيدا عن وضعها الحالي متجهة نحو وضع مستقبلي المخطط له بهدف تعزيز مكانتها التنافسية، وقد تتبنى المؤسسة أحد الأنواع الثلاثة للتغيير الاستراتيجي: إعادة الهندسة (Reengineering)، إعادة الهيكلة (Restructuring)، التجديد والتحديث (Innovation) (وجاريث جونز، 2001، صفحة 726).

1.2.5. إعادة الهندسة: يعرفها Klein بأنها" إعادة التصميم الجذري والسريع لعمليات المؤسسة ذات القيمة المضافة، وكذلك للنظم والسياسات والهياكل التنظيمية المدعمة لهذه العمليات، لتعظيم تدفق العمل والإنتاجية" (رياض و السيد، 2021، صفحة 327).

في حين عرفها Tylor et Russell بأنها: " إعادة تصميم شاملة للعملية بغية الحصول على تسهيلات ومنتجات وتقنيات وأسواق جديدة..." (إلياس و مجدوبي ، صفحة 353).

إن تطوير الاستراتيجية ورفع مستوى الأداء وتهيئة العمل بكفاءة يتطلب هيكلة وإعادة هندسة وتصميم للعمليات والمقاييس الأساسية مثل التكلفة، والجودة، والخدمة...لهذا يلجأ المديرون الاستراتيجيون إلى إعادة التفكير بالطريقة التي تمارس بها النشاطات داخل المؤسسة، فبدلا من التركيز على وظائف المؤسسة يوجه التركيز والاهتمام على العمليات المرتبطة بالأنشطة مثل عملية إصدار أوامر الشراء وتصميم المنتج أو الرقابة على المخزون أو التصميم، وهو ما قامت به قامت مؤسسة هول مارك للبطاقات بإعادة هندسة عملية تصميم بطاقاتها وحققت نجاح كبيرا، وبناء على ذلك فإن عملية إعادة الهندسة تركز على العمليات وليس على الوظائف، وغالبا ما تتجاهل المؤسسة التي تتبنى إعادة الهندسة ترتيب المهام والأدوار والأنشطة، حيث سؤالهم دائما يبدأ بكيف ننظم طريقة العمل للوصول إلى أقل تكلفة وأفضل مستوى(وجاريث جونز، 2001، الصفحات 728-729). ومن هذا نستنتج أن إعادة الهندسة هي العملية التي توجه وتقود إلى التغيير ولا تديره، فهي تهتم بالأنشطة والعمليات ولا تركز على الوظائف والأدوار داخل المؤسسة.

2.2.5. إعادة الهيكلة: هذا النمط هو مختلف عن السابق ويهتم به المديرون الاستراتيجيون لتنفيذ التغيير الاستراتيجي من أجل أداء أفضل، وتقوم إعادة الهيكلة على نوعين أساسيتين هما: الأول هو تقليص مستوى

التمييز والتكامل وهذا بحذف بعض الإدارات والأقسام أو المستويات من الهرم الوظيفي، أما النوع الثاني هو تقليص حجمها عن طريق تخفيض عدد الموظفين وبهذا تقلص تكاليف التشغيل. تلجأ المؤسسة إلى هذا النوع من التغيير الاستراتيجي لأسباب كثيرة كالتغيرات البيئية التي يصعب التنبؤ بها والتغيرات التقنية، وأيضا الأزمات الاقتصادية مثل الكساد الذي يؤدي إلى تقليص الطلب، كما أن المؤسسة تعتمد على النوع الثاني الذي هو تقليص الحجم بسبب تكاليف التشغيل أو صعوبة الرقابة على العاملين (وجاريث جونز، 2001، صفحة 733).

3.2.5. التجديد والابتكار: ان الابتكار هو عملية ذات أهمية كبيرة في المؤسسة فهي توجه جهود الأفراد إلى الاستثمار، لأن الابتكار هو تنمية وتطبيق الأفكار الجديدة في المؤسسة (رشيد و قنور ، 2017، صفحة 415).

6_ المرحلة السادسة: الرقابة والتقييم: تعتبر هذه المرحلة الأخيرة وآخر عنصر من مراحل التخطيط الاستراتيجي، حيث تتكون من مجموعة خطوات، وهي:

1.6. تصميم نظام الرقابة: من خلال هذه المرحلة تتم متابعة مسار أنشطة المؤسسة ونتائج أدائها الفعلي مقابلا للأداء المخطط له، ويتم الاعتماد هنا على التغذية العكسية والمعلومات المرتدة لمعالجة النواقص(محمد، الادارة الاستراتيجية الحديثة، 2014، صفحة 60)، وتعرف الرقابة الاستراتيجية بأنها تقييم الاستراتيجية الكلية لتأكد من صحة الخطوات المتبعة عند تنفيذها، ومن أجل تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيحها(الجنابي و العامري، 2020، صفحة 138).

2.6. تقييم الأداء: يرى الكثير من الباحثين أن الأداء هو الاستخدام الكفء للموارد وتحقيق أهداف المؤسسة بفاعلية وكفاءة(جاسم و الطويل، 2019، صفحة 78)، أما بخصوص تقييم الأداء هي رقابة مستمرة لنتائج المؤسسة ومدى تقدمها نحو غاياتها (بوطورة و سمايلي، 2020، صفحة 467).

3.6. بطاقة الأداء المتوازن Balanced scorecard: قدم D.Norton وR.Kaplan هذه البطاقة والتي ساعدت المؤسسات على قياس الأداء وهذا بترجمة رسالة ورؤية المؤسسة إلى أهداف استراتيجية، حيث أنها تقدم صورة شاملة عن أداء المؤسسة وتحركاتها المستقبلية، كما انها عبارة عن مفهوم يترجم الاستراتيجية إلى عمل فعلي (بوطورة و سمايلي، 2020، الصفحات 459-463)، وتعطي رؤى أعمق وأوسع عن إمكانيات المؤسسة وقوتها عن طريق قياس الأداء المالي وعميل والعمليات الداخلية بالإضافة إلى التعلم والنمو وغيرها، فهي عامل مهم في تحفيز أداء المؤسسة وتقييمه (Kaplan, 2010, pp. 3-4) .

4.6. المقارنة المرجعية Benchmarking: لقد تم التطرق لمصطلح المقارنة المرجعية من قبل الكثير من الباحثين يمكن تلخيصها في الجدول الموالي:

الجدول (2): مفهوم المقارنة المرجعية وفق آراء عدد من الكتاب والباحثين

	المصدر	المفهوم
01	(العبادي و الطائي، 2020، صفحة 378)	تعتبر المقارنة المرجعية من الاتجاهات الادارية الحديثة التي ظهرت منذ بداية التسعينات، تستخدم في تحسين مؤشرات الأداء الجامعي وتحديد نقاط القوة وتعزيزها ونقاط الضعف ومعالجتها، كما عرفت بأنها: "عملية تجديد واستيعاب وتبني التطبيقات الرائدة والعمليات المميزة لتحقيق الاستخدام الأمثل للوقت والموارد وتحقيق التفوق التنافسي".
02	(البياتي و اللامي، 2019، صفحة 571)	هي عبارة عن العملية التي تقوم بها المؤسسة بتقييم نشاطها من خلال النظر لمميزات التي توجد لدى المنافسين، قبل عام 1979 كان مقتصرا على عملية الانتاج فقط، وبعدها توسع المفهوم ليشمل كافة وظائف المؤسسة.
03	(المعلوي و المعلوي صالح، 2019، صفحة 38)	كما تم تعريفها بأنها العملية التي يتم من خلالها تحديد الوضع الراهن، والمراحل التي من خلالها تصل المؤسسة إلى وضعية أفضل، تهدف المقارنة المرجعية إلى مقارنة وظائف المؤسسة بمنظمات أخرى لها نفس نشاط .

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مصادر الواردة في الجدول.

من خلال الجدول السابق يمكن تعريف المقارنة المرجعية بأنها عبارة عن عملية استراتيجية تهدف إلى نقل المؤسسة إلى وضعية أفضل من خلال إجراء لتقييم أدائها ومقارنته مع منافسيها في المجال أو القطاع.

حيث لها أهداف كثيرة وواضحة وهي على النحو الآتي:

- التحسين المستمر لأداء المؤسسة وذاك بالمقارنة مع المؤسسات الرائدة؛
- تعلم أفضل الممارسات من الآخرين؛
- خفض وقت وكلف الإنتاج؛
- تحديد نقاط القوة وتعزيزها وتحديد نقاط الضعف للعمل على معالجتها؛
- مقابلة رغبات الزبائن وحاجاتهم وتوقعاتهم عن طريق تحسين الأداء(الزبيدي و الجبوري، 2021، صفحة 462).

المطلب الثاني: ظهور وتطور التخطيط الاستراتيجي

ان وجود التخطيط الاستراتيجي كان منذ زمن حيث استخدم في الجيش كمفهوم عسكري، وبعدها تبلور المصطلح وظهر النموذج الأول للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الأعمال يعرف بنموذج هارفارد حيث تم النظر إليه على أنه بداية جديدة للمؤسسات، وبعد مرحلة اعتمدت الإدارات التخطيط الاستراتيجي وتم إلغاء التخطيط طويل الأجل إلى حد كبير، وهكذا من مرحلة لأخرى وصل التخطيط الاستراتيجي اليوم بصورته الكامل، وفيما يلي سيتم عرض مراحل ظهوره وتطوره بالتفصيل.

الفرع الأول: التطور التاريخي للتخطيط الاستراتيجي:

1_المراحل التطورية للتخطيط الاستراتيجي: نظرًا للتطورات التقنية والتغييرات الاقتصادية والاجتماعية التي بدأت تحدث في الولايات المتحدة الأمريكية خلال بداية الخمسينيات من القرن الماضي أدى إلى تغيير أنماط استهلاك السكان، وهو ما ساعد في ظهور التخطيط طويل المدى"Long Rang Planning " حيث لقي رواجا كبيرا في منتصف الستينيات حين اعتمدت عليه الحكومة الأمريكية في تسيير الاقتصاد، وفي أواخر الستينيات تعرض التخطيط طويل المدى لجملة من الانتقادات السلبية التي أدت إلى تراجع الاعتماد عليه، وعلى ضوء هذه النواقص ظهر التخطيط الاستراتيجي "Strategic Planning" الذي يعتبر مرحلة متقدمة من مراحل تغير نظام التخطيط بشكل عام والذي يعتبر الجوهر الأساسي في تطور الإدارة، حيث كانت بدايات التخطيط بالتركيز على التخطيط المالي ووضع الموازنات"Financial Planning and Budget " والتخطيط قصير الأمد ثم ليتغير بتغير الظروف البيئية ويتعزز بالتخطيط المتوسط، ثم تعقدت العملية التخطيطية في المؤسسات الكبيرة التي تحتوي على عدة وحدات أعمال استراتيجية Strategic Business Unit "SBU " لتظهر عمليات التخطيط الشام"Corporate Planning"، ومع زيادة التعقيد ظهر التخطيط الاستراتيجي ليكون نقلة نوعية ونظاما شاملا في المؤسسة(حمدان و إدريس، 2019، صفحة 3).

بعدها ازدهر التخطيط الاستراتيجي بعد ظهور L. Ansoff وA. Chandler سنة1962، وفي سنة 1965 ظهر نموذج "SWOT " في كتاب باحثي هارفارد كل من" Christiansen" و"Andrews Learned" و"Guth "، ولقد دُعم التخطيط الاستراتيجي بعدة أدوات كنموذج الخبرة ودورة الحياة بالإضافة إلى ظهور المصفوفات، وانتشر استعماله أكثر في المؤسسات واعتبر في تلك الفترة بأنه الطريق الأفضل الوحيد "The one Best Way" الذي كان شعار التنظيم العلمي للعمل لتايلور، وبعد نهاية السبعينيات بدأت تظهر الانتقادات السلبية معلنة عن فشل التخطيط الاستراتيجي خاصة بعد أزمة البترول والأزمة الاقتصادية (مزهوده، صفحة 62).

ويوضح الشكل الموالي استجابة التخطيط الاستراتيجي للتغيرات التي ساعدت على ظهوره وتطوره:

الشكل(11): استجابات التخطيط الاستراتيجي التاريخية للتطور

المصدر: (بني حمدان و ادريس، 2019، صفحة 05)

يظهر لنا الشكل السابق تطور التخطيط الاستراتيجي واستجابته للتغيرات البيئية، حيث تغير مفهوم التخطيط وممارساته مع تغير في الموارد المتاحة وأيضا الأسواق وأنواعها وممارسات التكنولوجيا، بالإضافة إلى تزاد الطلب، فكان استخدامه يختلف باختلاف العنصر والبيئة والزمن، وهو ما يؤكد لنا على مرونة عمليات التخطيط الاستراتيجي عبر الأزمنة المختلفة.

ومن وجهة نظر أخرى هناك من يقسم المراحل التطورية للتخطيط الاستراتيجي، كما يلي (العزيز، 2016):

1.1.**المرحلة الأولى: التخطيط على الأساس المالي:** يتكون هذا النوع من الميزانية العامة والعوامل المالية المرتبطة بتقدير الإيرادات والمصروفات كأساس للتخطيط.

2.1.المرحلة الثانية: التخطيط طويل الأجل: ظهر هذا عندما أدرك مديرو المؤسسة أن الإدارة المالية وحدها لم تكن كافية حيث تم اللجوء إلى تخطيط أكثر كفاءة في محاولة للتنبؤ بالمستقبل، بسبب عيوب في طريقة تنفيذ هذا النوع من التخطيط إضافة لعدم قابلية المقارنة بين الماضي والمستقبل حيث خلفت في أعقابها أزمات عديدة وأصبحت أقل نجاحًا وأقل فاعلية.

3.1.المرحلة الثالثة: التخطيط الاستراتيجي: ساعدت التطورات البيئية في تشكيل هذه المرحلة، حيث ازداد اعتماد المؤسسة على نوع من التخطيط المرن للتكيف مع بيئتها وتحقيق استجابة أسرع للأسواق التنافسية.

4.1.المرحلة الرابعة: الإدارة الاستراتيجية: في هذه المرحلة تم دمج الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، وأصبح التخطيط الاستراتيجي نظاماً لخطط الإدارة وجزئا منها.

2_ظهور مدرسة التخطيط الاستراتيجي: ظهرت هذه المدرسة لأول مرة في نفس الوقت الذي ظهرت فيه مدرسة المشروع وتمتعت بشعبية كبيرة في السبعينيات، حيث انطلقت مدرسة التخطيط بفرضية أن التفكير الاستراتيجي هو التفكير الواعي الذي يحدث وفقًا لمعايير محددة واعتمدت هذه الأخيرة على مرحلتي التخطيط والتنفيذ، مما يشير إلى أن عملية التخطيط تحدث في وقت مبكر وتختلف عن التنفيذ، هو ما يعني أن الفصل بين المرحلتين هو مبدأ أساسي لهذه المدرسة. يعتبر إيغور أنسوف أهم المساهمين في مدرسة التخطيط حيث يرى أن هناك طريقة لصياغة القرارات الاستراتيجية في المؤسسة، حيث كانت نظرته بأهمية التخطيط لها أثرا كبيرا في الفكر الاستراتيجي، فقبل أنسوف كان التخطيط غير واضح فاجتهد في خلق نموذج لتسهيل عملية التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات الاستراتيجية، وقام مبدأ أنسوف على "تحليل الفجوة الاستراتيجية" وهي عبارة عن العملية التي من خلال يتمك مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المحتمل، من خلال الإجابة على الأسئلة: أين نحن الآن؟ ما هي المواد التي نملك؟ هل يتم استغلال الموارد بطريقة جيدة؟ إلى أين نريد أن نصل؟ هل الاستثمار في رأس المال أو التكنولوجيا من شأنه تطوير أعمالنا؟... ورغم كل ما قدمته هذه المدرسة من مساهمات للاستراتيجية إلا أنها لم تسلم من الانتقادات التي واجهتها، والتي تمثلت في بناء الاستراتيجية على التفكير الواعي، وفصل مرحلة التصميم عن مرحلة التنفيذ، كما أنها تجاهل التطورات المتلاحقة بعد تصميم المشروع وأيضا تجاهل الاستراتيجيات الناتجة عن الممارسات الإدارية والتعلم المؤسسي، واعتبر نموذج هذه المدرسة يصلح لبيئة تتوفر فيها أجوبة يقينية، أكثر من بيئة تحكمها اللايقين وعدم الوضوح (أوهلال، 2018، الصفحات 21-33).

الفرع الثاني: الاتجاهات الحديثة في التخطيط الاستراتيجي

إن ما يميز الفكر الاستراتيجي الحالي هو الاتجاهات الحديثة التي تعتبر المرشد الأساسي للمؤسسة التي تبحث على التميز، وأهم هذه الاتجاهات هذا الفكر ما يلي (هاريسون و ترجمة علاء الدين ناطورية، الادارة الاستراتيجية ، 2009، صفحة 257):

1_العولمة: يعتمد الفكر أن البيئة هي نظام متكامل، فالبيئة أوسع من البيئة المحلية وهي تمتد لأبعد من ذلك بحسب نشاط المؤسسة وحجمها؛

2_الجودة الشاملة: استراتيجيا لم يعد مقبول فكرة الاعتماد على الميزة التنافسية، فلم تعد المؤسسات تعتمد على السلعة الرخيصة بل تحولت المؤسسات لفكرة الجودة الشاملة، أي أن المؤسسات تعتمد على المنافسة حول جميع خصائص وجودة السلعة؛

3_زيادة أهمية العميل: حاجة المؤسسات لتنظيم العمل الداخلي والذي يساعد في رضى العميل.

المطلب الثالث: نماذج التخطيط الاستراتيجي، وعقباته

في هذا المطلب سنتطرق إلى نماذج التخطيط الاستراتيجي ومراحل كل نموذج، وأيضا سنتطرق إلى صعوبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي.

الفرع الأول: نماذج التخطيط الاستراتيجي

إن نماذج التخطيط الاستراتيجي هي عبارة عن مجموعة من التقنيات التي تساعد على دمج التخطيط الاستراتيجي في العملية الادارية، وهي حلقة مهمة تساعد على نجاح التخطيط، حيث يكمن دورها في تحويل البيانات القيمة إلى أشكال مناسبة للعمل واتخاذ القرار(Alotaibi, 2013, pp. 36-37)، ومن أجل الوقوف على طبيعة التخطيط الاستراتيجي كان لا بد من الوقوف على أهم النماذج التي سنذكر البعض منها:

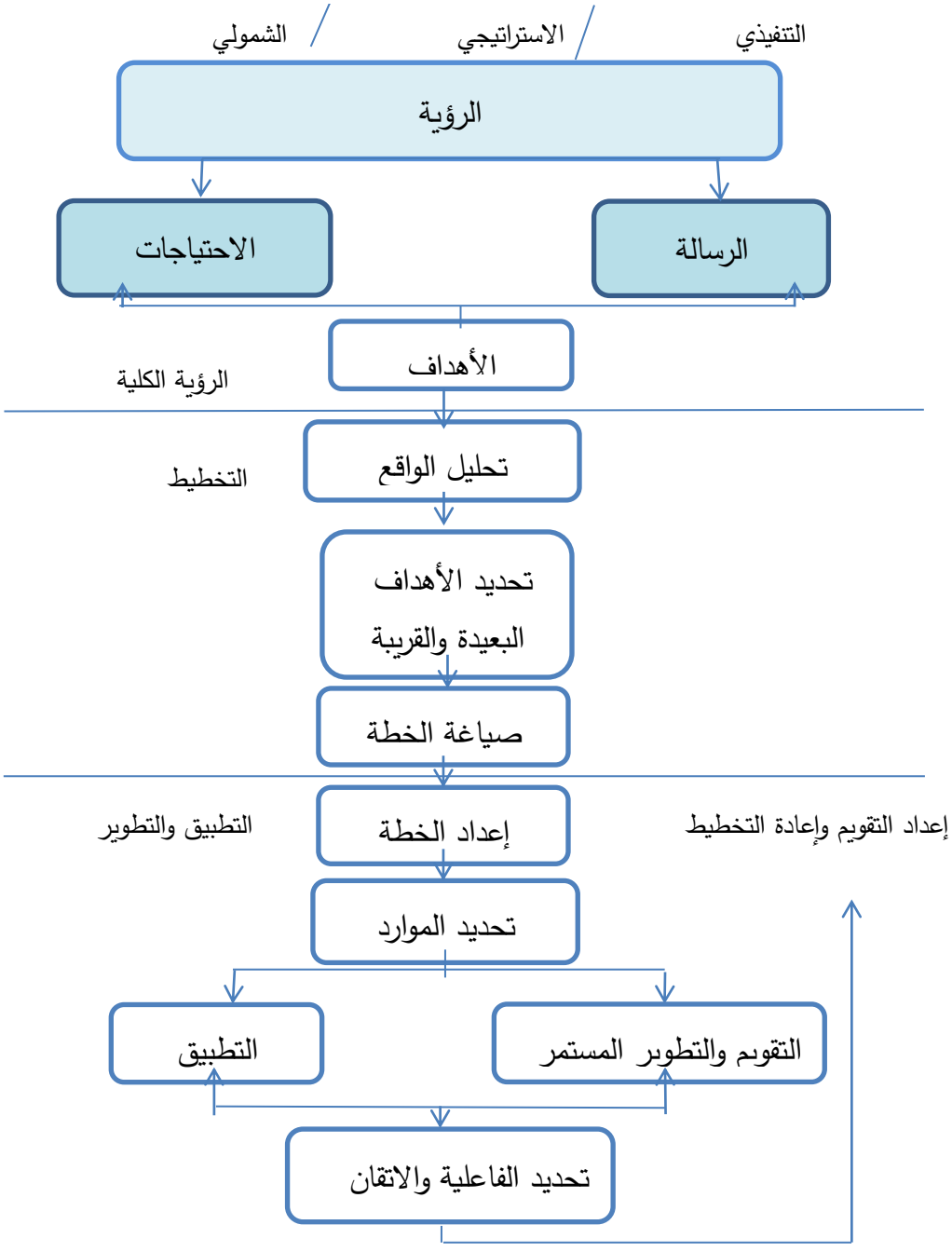
1_ نموذج كوفمان Roger Kaufman (1996): يعتبر من أول النماذج القوية التي ما زال العمل بها إلى يومنا هذا، أسس هذا النموذج على يد "روجر كوفمان" بروفيسور التفكير والتخطيط الاستراتيجي، سمي هذا النموذج باسم "**كوفمان**" نسبتا له ويطلق عليه أيضا اسم النموذج الشامل، وما يميزه أنه يربط المؤسسة بالبيئة الخارجية والذي يعتبر أهم عوامل نجاح التخطيط الاستراتيجي، ولهذا لقي هذا النموذج رواجا كبيرا وسط المؤسسات غير ربحية والمؤسسات التربوية، وينقسم نموذج "كوفمانKaufman" للتخطيط الاستراتيجي إلى ثلاثة مستويات تتمثل في ثلاثة أسئلة وهي: أين أنا الآن؟ أين أريد أن أذهب؟ كيف سأحقق ما أريد؟ وتتمثل هذه المراحل كالتالي (الداود، 2015، صفحة 18):

1.1.المستوى الأول: وهو المستوى الكلي Scoping أو كما يعرف مستوى الرؤية الكلية ويتم في هذا المستوى تحديد الفجوات داخل المؤسسة، تحديد الرؤية وإلى أين تريد المؤسسة الذهاب في المستقبل، أيضا صياغة الرسالة، تحديد الأهداف الاستراتيجية.

2.1.المستوى الثاني: في هذا المستوى يتم تحديد وبناء تصور كامل للمقاصد الرئيسية للخطة، ويشمل هذا المستوى على التحليل البيئي وتشخيص الواقع باستخدام SWOT والذي يحدد جوانب القوة والضعف والمخاطر مع الفرص المتاحة، تحديد الأهداف بعيدة المدى، تحديد الأهداف قريبة المدى المقسمة حسب سنوات الخطة.

3.1.المستوى الثالث: وهو يعرف بمستوى التطوير والتطبيق Implementation and Imorovement: في هذا المستوى يتم بناء وتحديد الخطة التنفيذية التي تحدد الأهداف والوسائل، تقدير التكلفة وتحديد المدة الازمة للتنفيذ، تحديد مستويات التنفيذ والمتابعة، الحرص على تأمين المعدات والمستلزمات الازمة لتنفيذ الخطة، بدأ عملية التطبيق، متابعة العملية وتقويمها، تحديد مدى الفاعلية والتغذية الراجحة لتطوير الخطة.

الشكل(12): نموذج كوفمان للتخطيط الاستراتيجي



المصدر: (حر، التخطيط الاستراتيجي ، 2009، صفحة 35)

من خلال الاطلاع على نموذج" كوفمان Kaufman " للتخطيط الاستراتيجي تبين لنا ما يلي:

- في المستوى الأول نجد عملية تحديد الفجوة هي العملية الأولى التي بدأ بها كوفمان؛
- في نموذج كوفمان الرؤية تسبق الرسالة؛
- ما تم ملاحظته أيضا أن العمليات في نموذج كوفمان لم تكن مفصلة، سواء التحليل الاستراتيجي، وصياغة للرؤية، وبين مرحلة التخطيط الاستراتيجي؛
- ما ميز نموذج كوفمان أنه ركز على كفاءة التطبيق، وعلى المشاركة الشاملة.

2_نموذج ستينز (1979): أطلق "**ستينر**" نموذجا شاملا ولعناصر التخطيط الاستراتيجي وسمي هذا النموذج الوظيفي، حيث يشمل المكونات والعمليات الأساسية كما أنه نموذج قابل للتعديل والتغيير حسب ظروف المؤسسة، وأيضا قابل للاستخدام في المؤسسات الربحية وغير الربحية لهذا سمي النموذج الوظيفي، ينقسم هذا النموذج إلى المراحل رئيسية التالية(الحر، 2009، صفحة 39):

1.2.مرحلة المقدمة المنطقية: مرحلة التخطيط للتخطيط، وهو ما تريده الإدارة العليا في المؤسسة من تخطيط واستيعاب ما تملك من أفكار، والتحقق من الكيفية التي تسير عليها العملية التخطيط، ونجد في هذه المرحلة:

– اكتشاف رغبات البيئة الخارجية بما فيها شركاء وزبائن وموردين، وماذا ينتظرون من المؤسسة؛

– التعرف على البيئة الداخلية ومواصفاتها، بما فيها الإدارة العليا والوسطية والدنيا والعمال، وتعرف بيانات حول أداء المؤسسة في الماضي والحاضر وحصر توقعاتها في المستقبل؛

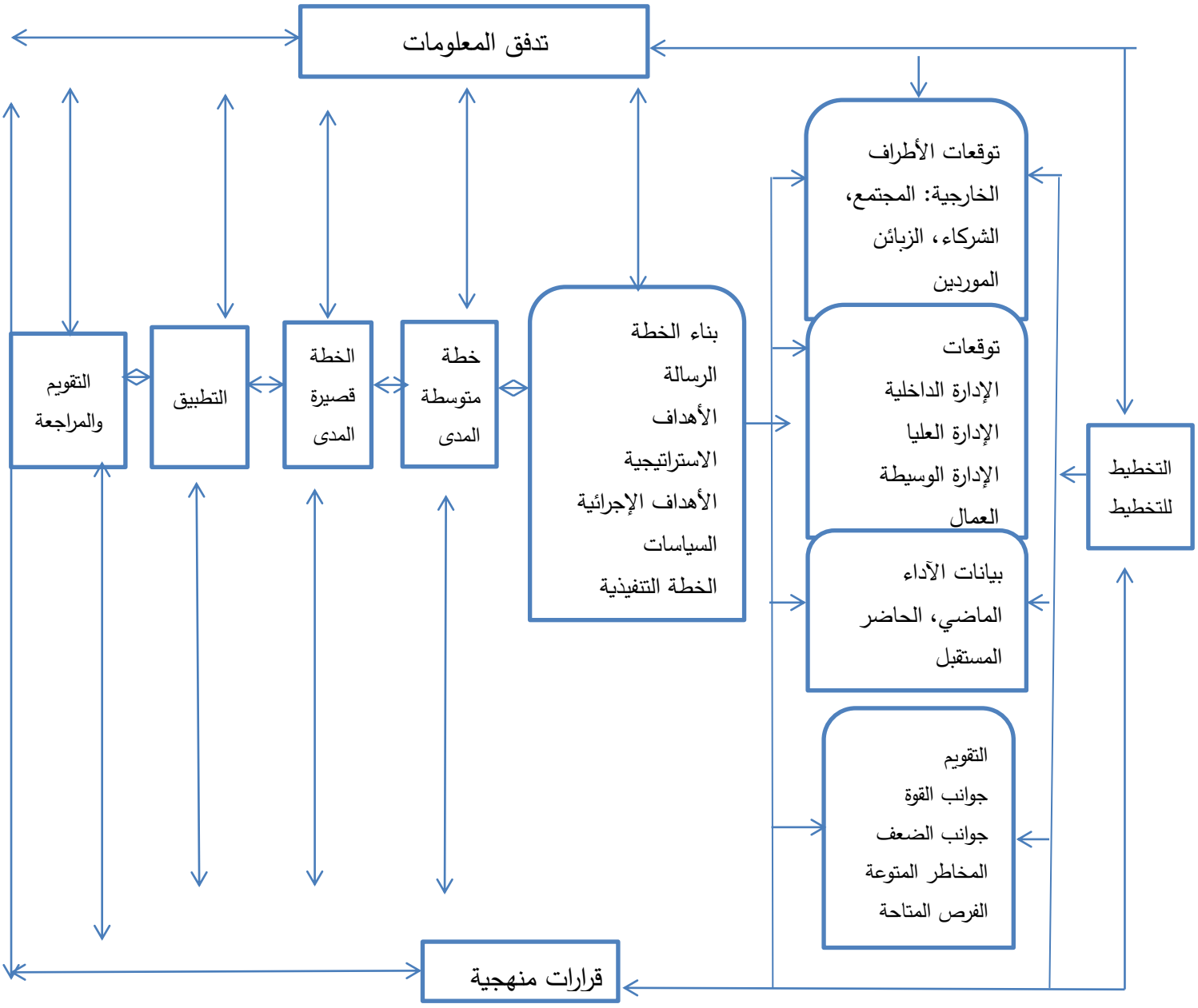
– تقويم المؤسسة من ناحية القوة والضعف، الفرص وما هي المخاطر المتوقعة.

2.2.مرحلة بناء الخطة: في هذه المرحلة يتم بناء الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية والأهداف الإجرائية ووضع السياسات والخطة التنفيذية الشاملة، ثم يتم بناء خطة تنفيذية متوسطة المدى وتكون غالبا خطة خمسية، وأخرى قصيرة المدى غالبا ما تكون سنوية وتمثلها خطة تشغيلية تفصيلية جاهزة للتطبيق.

3.2.مرحلة التطبيق والتقويم: وفي هذه المرحلة يتم تطبيق الخطط قصيرة المدى وصولا للمتوسطة، ومن ثم تحقق الأهداف الاستراتيجية وصولا لتحقيق الرؤية المستقبلية، ويتبع عملية التطبيق التقويم المستمر والتغذية الراجعة.

4.2.تدفق المعلومات ومنهجية القرارات: يضيف ستينر هذين العنصرين للنموذج لضمان انسيابية وتدفق المعلومات في جميع المراحل، كون المعلومة هي أهم مدخلات التخطيط الاستراتيجي السليم.

الشكل (13): نموذج ستينر للتخطيط الاستراتيجي



المصدر: (الحر، 2009، صفحة 40)

من خلال دراسة نموذج نلاحظ أنه يتميز عن باقي النماذج بمرحلة المقدمة المنطقية وهي مرحلة جد مهمة لاكتشاف الأولي للبيئة والأفراد.

3_نموذج جون برايسون Jon Bryson (2003): يستهدف نموذج بريسون المؤسسات غير ربحية، ويشمل ثمانية مراحل أساسية (مصطفى، 2020، الصفحات 147-148):

1.3.المرحلة الأولى: في هذه المرحلة يتم تشكيل فريق التخطيط وتحديد مهام أفراده، كما يتم الاتفاق حول كيفية توجيه جهود التخطيط.

2.3.المرحلة الثانية: بناء القوانين المسيطرة في المؤسسة وتوضيح التعليمات الرسمية وغير الرسمية.

3.3.المرحلة الثالثة: بناء الرؤية والرسالة وقيم المؤسسة والإعلان عنهم، ويسبق ذلك تحليلا خاصا بكافة الأطراف المعنية بعملية التخطيط الاستراتيجي.

4.3.المرحلة الرابعة: تحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة من الناحية الاقتصادية والاجتماعية ...إلخ.

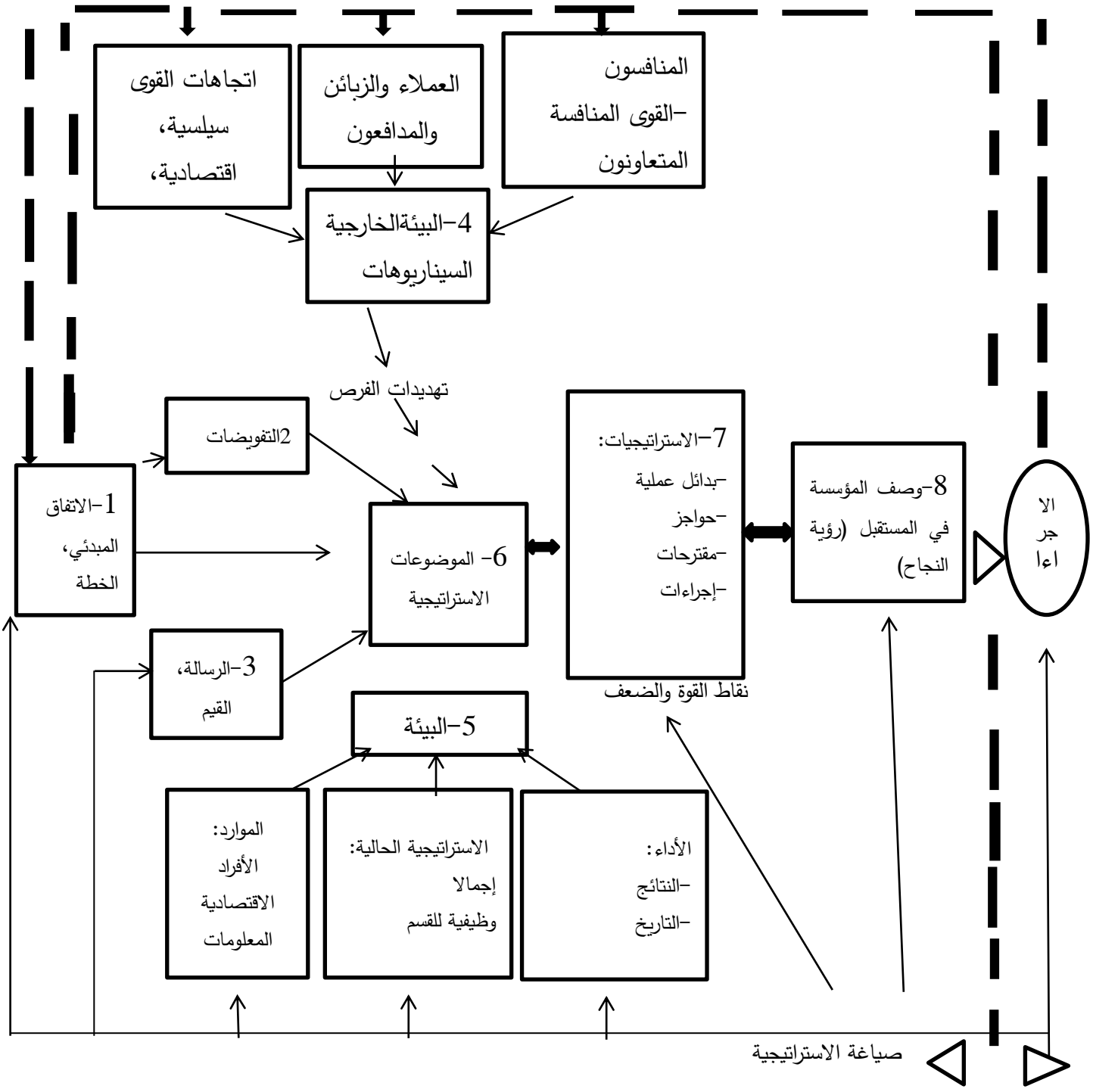
5.3.المرحلة الخامسة: تحليل البيئة الداخلية وتحديد نقاط القوة والضعف من خلال ثلاث عمليات وهي: المدخلات والمتمثلة في مواد المؤسسة، العمليات والتي يقصد بها هنا الاستراتيجية المطبقة، وأخيرا المخرجات ونقصد بها الأداء.

6.3.المرحلة السادسة: هنا يتم تحديد القضايا الاستراتيجية التي تؤثر على قوانين العمل في المؤسسة، والرؤية والرسالة والمخرجات.

7.3.المرحلة السابعة: مراجعة الاستراتيجية وذلك للتركيز على خلق تجانس بين ما يتداوله الناس وما يختارونه وما يفعلونه.

8.3.المرحلة الثامنة: بناء تصور لوضع المؤسسة في المستقبل، ويشمل هذا التصور الاستراتيجيات الرئيسية معايير الأداء والقوانين المنظمة للعمل والمعايير الأخلاقية.

الشكل (14): نموذج جون برايسون Jon Bryson للتخطيط الاستراتيجي



المصدر: (مصطفى، 2020، صفحة 146)

4_نموذج بيزل Kenneth P. Psel (2008): يتضمن هذا النموذج عشر مراحل رئيسية، تتميز بالمرونة والمشاركة الجماعية، ويمكن تلخيص هذه المراحل فيما يلي (مصطفى، 2020، الصفحات 138–141):

1.4.المرحلة الأولى: البدء في التخطيط: تعتبر هذه المرحلة نقطة الانطلاق وتشمل ثلاث عمليات وهي: اتخاذ القرار، تحديد الأصول، وفريق التخطيط الاستراتيجي.

2.4.المرحلة الثانية: دليل وجدول التخطيط: يشمل عمليتين رئيسيتين هما: إعلان توجيه قيادة المؤسسة وهو عبارة عن بيان يحدد الهدف من التخطيط الاستراتيجي، من ثم يتم إعداد جدول زمني لعملية التخطيط.

3.4.المرحلة الثالثة: التحليل: وتتضمن عنصرين مهمين الأول يتمثل في التحليل البيئة الداخلية وتحليل البيئة الخارجية للمؤسسة، أما الثاني فيتمثل في تحليل الفجوة/الاحتياجات، وهو يسبق مرحلة الرؤية والرسالة، أما بخصوص تحليل الفجوة/الاحتياجات فهو الفرق بين حالة المؤسسة وما ينبغي تحقيقه والوصول إليه، وهو بعد مرحلة الرؤية والرسالة ويعتمد على المعلومات الناتجة عن تحليل SWOT ومرحلة الرؤية والرسالة.

4.4.المرحلة الرابعة: الرؤية والرسالة: إن الرسالة هي الشعار الذي يصف نشاط المؤسسة، حيث تقدم صورة واضحة عما تقدمه المؤسسة والغرض من وجودها، أما الرؤية هي فهي تحدد اتجاه عمل المؤسسة المستقبلي وما ترغب في تحقيقه.

5.4.المرحلة الخامسة: الفرضيات: وهي عبارة عن فرضيات جدلية عن وضع المؤسسة الراهن أو المستقبلي، وتساعد هذه الفرضيات المخططين من تقدير أوضاع المؤسسة من أجل اتخاذ القرار، تتميز الفرضية بأنها: واقعية ومنطقية، وضرورية لاستمرارية عملية التخطيط.

6.4.المرحلة السادسة: التنمية الاستراتيجية ومسار العمل: إن المعلومات المستخرجة من المراحل السابقة تستخدم في تكوين اتجاه استراتيجي للمؤسسة، ويستفيد فريق العمل من نتائج تحليل الفجوة من امتلاك خيارات استراتيجية تساعده في متابعة وقياس وتقييم الأوضاع، بعدها تبدأ عملية تطوير المسار العمل COA بالاستفادة من تحليل SWOT لأغراض استراتيجية.

7.4.المرحلة السابعة: التحليل الوظيفي: يتم فيه مراجعة تحليل المسار العمل COA، والتأكد من توافقه مع المصادر المتاحة والسياسات ذات الصلة، بالإضافة لقدرته على تحقيق الرسالة.

8.4.المرحلة الثامنة: التنفيذ: هنا تنتقل عملية التخطيط من فريق التخطيط إلى المعنيين الفعليين بتنفيذ الخطة، هنا يتم تحديد السلطات والمهام داخل المؤسسة.

9.4.المرحلة التاسعة: التقويم: هي المرحلة التي يتم فيها جعل الخطة في خدمة الرسالة والرؤية، وتعمل على تحقيقهما معا، ويتم تطبيق التقويم التكويني والختامي بغرض معرفة مدى نجاح الخطة الاستراتيجية.

10.4.المرحلة العاشرة: المراجعة الدورية: هي المرحلة التي تمكن المؤسسة من تقييم تأثيرات المتغيرات على جوانب القوة والضعف داخل المؤسسة، والفرص والتهديدات خارجها.

5_نموذج المراحل التسع للتخطيط الاستراتيجي ل سبينوزا Espinosa (2009): صمم هذا النموذج للتطبيق في قطاعات التعليم قبل الجامعي، ويتكون من تسع مراحل لعملية التخطيط الاستراتيجي، وهي كالتالي (مصطفى، 2020، صفحة 143):

1.5.المرحلة الأولى: وهي تحتوي على الإجراءات ومجموعة من الأنشطة التي تمثل مرحلة انطلاق التخطيط الاستراتيجي، والتي تعمل على تجهيز المؤسسة التعليمية للانخراط في عملية التخطيط الاستراتيجي.

2.5.المرحلة الثانية: يتم فيها بناء رؤية ورسالة المؤسسة.

3.5.المرحلة الثالثة: في هذه المرحلة يتم تحديد القيم والمبادئ التي تقوم عليها المؤسسة والتي تعتبر قاعدة مهمة في عملية التخطيط الاستراتيجي وتشمل الالتزام بأخلاقيات العمل والأفكار والقناعات .

4.5.المرحلة الرابعة: وتشمل تحليل بيانات البيئة الداخلية والخارجية لتصف حالة المؤسسة واتجاهاتها، وتعرف هذه البيانات بأنها قاعدة معرفية تدعم العمل داخل المؤسسة وتقديم مقترحات قابلة للتنفيذ.

5.5.المرحلة الخامسة: وهي تشمل تحديد القضايا الاستراتيجية وتربط تلك المرحلة بيانات التحليل البيئي برؤية المؤسسة ورسالتها وكذا بالقيم الأخلاقية الخاصة بالمؤسسة.

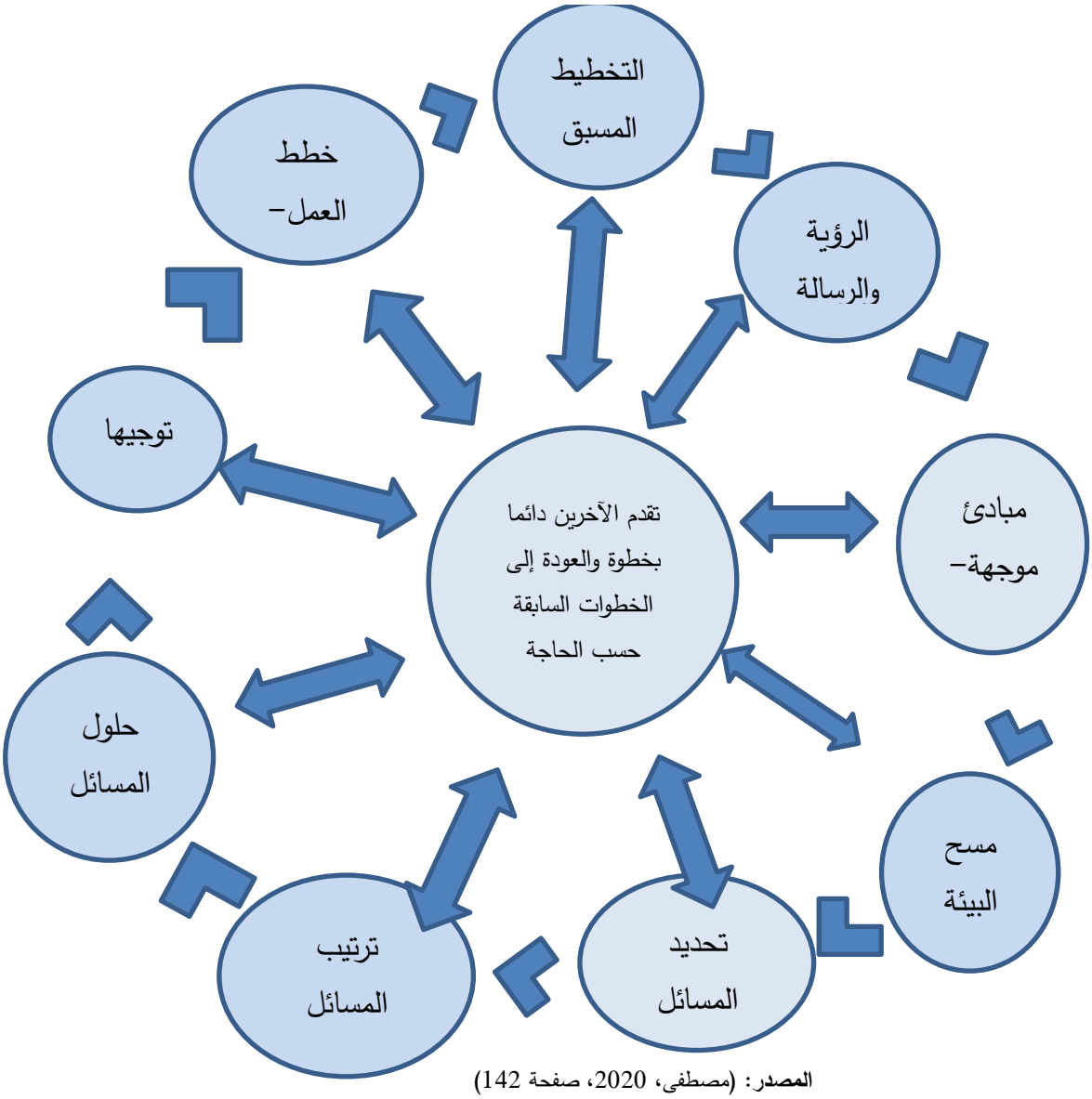
6.5.المرحلة السادسة: وتتمثل في ترتيب أولويات القضايا الاستراتيجية وتعتمد على منهجية تصنيفية لتحديد التسلسل الهرمي للقضايا المهمة للمؤسسة.

7.5.المرحلة السابعة: في هذه المرحلة يتم تحديد الاستراتيجيات التي تصف الإجراءات والاحتياجات المطلوبة للتغيير وتحدد الوسائل المستخدمة وهي التي تشكل عملية ترتيب الأولويات.

8.5.المرحلة الثامنة: تصف المبادئ التوجيهية التي تمثل فرضيات التخطيط والسياسات والأساليب المستخدمة في التنفيذ والتي تشكل أساس خطط العمل.

9.5.المرحلة التاسعة: تصف خطط التنفيذ والتخطيط المالي كما تشمل الجداول الزمنية وتحدد المصادر المالية المطلوبة، هذه المرحلة تمثل خطوة لمعالجة الفجوة التي أظهرتها دراسات التخطيط الاستراتيجي في المدارس بين عملية التخطيط الاستراتيجي والميزانية وباقي مراحل التخطيط.

الشكل (15): نموذج المراحل التسع للتخطيط الاستراتيجي لاسبينورا Espinosa



المصدر: (مصطفى، 2020، صفحة 142)

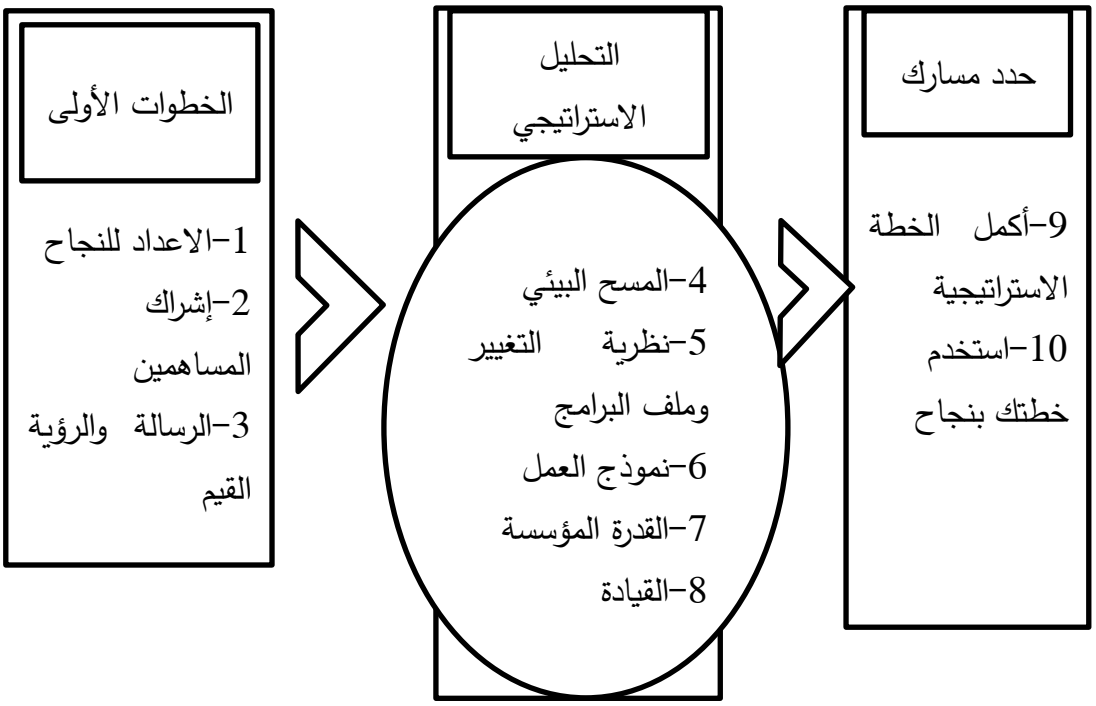
6_نموذج أليسون وكاي M Allison And J Kaye: إن نموذج أليسون وكاي هو نموذج يصف التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات غير الربحية ويناقش النموذج خمسة موضوعات رئيسية تشكل أساس عمل النموذج، يقسم النموذج إلى ثلاثة أقسام كالتالي(مصطفى، 2020، الصفحات 144-145):

1.6.القسم الأول: الخطوات الأولى: تشمل الخطوات الأولى للتخطيط واختيار الوقت المناسب، التحضير لبداية ناجحة، إشراك كل الأطراف المعنية بعملية التخطيط من الهيئة الإدارية والممولين، بناء الرؤية والرسالة والقيم.

2.6.القسم الثاني: التحليل الاستراتيجي: يشمل ما يلي: يتم فيه تحليل البيئة الثقافية والسياسية والاجتماعية والاقتصادية والديمغرافية، منهجية التغيير وحافظة البرنامج، النموذج المالي ويشمل طرق الحصول على التمويل وإدارته في المؤسسات غير الربحية.

3.6.القسم الثالث: حدد مسارك: هذه المرحلة الأخيرة من هذا النموذج يتم اتخاذ القرارات النهائية والاتفاق على خطوات التنفيذ ومتابعة الاداء، وتشمل: يتم اتخاذ القرارات النهائية وصياغة الخطة الاستراتيجية، استخدام الخطة، مع مراعاة التغييرات أثناء التنفيذ ووضع جدول المراقبة وتقييم القرارات.

الشكل (16): نموذج أليسون وكاي M Allison and J kaye



المصدر: (مصطفى، 2020، صفحة 144)

7_نموذج فايفر (1988): يعد نموذج فاير أحد النماذج الأساسية في التخطيط الاستراتيجي، ويتكون من خطوات التالية (فرغي ضاحي جاد، 2020، الصفحات 103-104):

1.7.التخطيط للتخطيط: يتم من خلال تشكيل فريق متنوع التخصصات وإعطاءه الصلاحية لتحرير الخطة والوقت اللازم لإنجازها.

2.7. تحديد القيم: تعتبر القيم من الأمور التي لا يمكن التنازل عنها وإغفالها.

3.7. بناء الرؤية: وهي كتابة أهداف طويلة المدى بالتفصيل وصياغتها بشكل مختصر.

4.7. كتابة الرسالة: وهي الجلة التي تلخص من نحن؟ وماذا نقدم؟

5.7. مجالات العمل الاستراتيجي: والمقصود هنا المجالات التي تطمح المؤسسة أن تعمل فيها.

6.7. وحدات العمل الرئيسية والوحدات المساندة: في كل نشاط هناك وحدات رئيسية وأخرى مساندة وداعمة لها.

7.7. مؤشرات الأداء الرئيسية: وهي ترجمة الأهداف بالأرقام والتي توضح الحد الأدنى الذي يجب أن تحققه المؤسسة في الفترة المحددة للخطة.

8.7. تحليل الفجوات: بعد كتابة المؤشرات يتم التأكد من أنها مناسبة وهنا نجد احتمالين هما: إن تكون المؤشرات غير واقعية أو مؤشرات عادية.

9.7. تنفيذ الخطة: في هذه المرحلة يتم شرح الخطة بالتفصيل للمديرين والموظفين، بعدها يشرع التنفيذ والذي يرتبط بالتقييم الإداري السنوي وكذلك بالحوافز المالية.

10.7. دمج الخطة الاستراتيجية مع خطة العمل: يتم إرسال جميع مؤشرات الأداء للأقسام التنفيذية لكي يتم دمجها مع خططهم التشغيلية.

إن جل الدراسات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي تشير إلى أن التسلسل المنطقي للخطة الاستراتيجية تبدأ من الرؤية والرسالة ومن ثم الأهداف التي تشتق من الاحتياجات، وكلها هي عناصر ومراحل لبداية جمع المعلومات التي ينطلق منها التخطيط، ويعتمد عليها المخطط في وضع خطته الاستراتيجية، أما عن عملية التخطيط فإن الأسس التي يعتمد عليها هي تحليل الواقع وتحديد الأهداف قصيرة المدى وطويلة المدى ثم صياغة الخطة، وفي مرحلة التنفيذ توضع الخطة قيد التنفيذ مع تأمين متطلبات تنفيذها مع تقويم الخطة (بن ابراهيم الشاعر، 2010، صفحة 103). كما ورد سابقا فإن التخطيط الاستراتيجي عبارة عن مجموعة من القرارات تختلف باختلاف المراحل، ورغم تعدد النماذج واختلافها لكن قدسية المعلومة والعمليات موجودة ومصاحبة لجميع النماذج سابقة الذكر، فكل نموذج كان يحرص على المراعاة العلمية للتخطيط الاستراتيجي، وعلى منهجية بنائه وتطبيقه وتقويمه، على كل تفاصيل المعلومة ومنهجية اتخاذ القرار الاستراتيجي.

الفرع الثاني: معوقات وإشكالات التخطيط الاستراتيجي

يواجه التخطيط الاستراتيجي العديد من الصعوبات التي تحد من فعاليته والتي تعرقل تحقيق أهدافه بالجودة وكفاءة المطلوبة، وتم تعريف معوقات التخطيط الاستراتيجي بأنها: "مجموع الظروف التي تواجه فريق التخطيط من تغيرات في البيئة"، وعرفت أيضا بأنها:" مجموعة الصعوبات البشرية والمادية والإدارية والتنظيمية التي تعيق عملية التخطيط الاستراتيجي" (ابراهيم، البو سعيدي، و بن صالح البلوشية، 2017، صفحة 437).

لم تكن عملية التخطيط الاستراتيجي بتلك السلاسة التي ينتظرها فريق التخطيط، وإنما يواجه التخطيط الاستراتيجي عقبات ومصاعب كثيرة منها ما يلي (جمال، 2016، الصفحات 52-53):

1_ديناميكية البيئة: إن الاستراتيجية هي خطة بعيدة المدى تكون أكثر من خمس سنوات، إذن فهي بحاجة إلى استقرار الظروف التي تحيط بها خلال فترة التخطيط، حيث إن التغيرات والتبدل السريع للبيئة تؤدي بالاستراتيجية إلى مواجهة واقع جديد يختلف عن الواقع التي بنيت عليه مما يؤدي إلى نقص أدائها وتعثرها وقد تفشل نهائيا.

2_ ضعف الإدارة على تحديد الأهداف وبناء خطة استراتيجية: على الرغم من الأهمية الكبيرة للتخطيط الاستراتيجي وضروراته لكن في كثير من الأحيان تعجز المؤسسات عن وضع خطة استراتيجية لافتقارها للمقومات والإمكانيات والقدرات التي تأهلها لتحديد الأهداف وبناء خطتها التنفيذية، حيث أن الخطة تعبر عن إمكانيات المؤسسة الذاتية حتى وإن استعانة بالغير لوضع خطتها حتما لن تكون قادرة على تنفيذها للقصور الذاتي في الإمكانيات الداخلية.

3_مقاومة عناصر التغيير من قبل المؤسسة: أول مهام التخطيط الاستراتيجي هو إحداث تغييرات في نشاط المؤسسة نحو الأفضل من حيث تبني إجراءات وسياسات وبرامج لهذا الغرض، هذا التغيير قد تواجهه البيئة الداخلية بالرفض وتخوف من التغيير ومحاولة التمسك بواقعها القائم.

4_الموارد المالية للمؤسسة: عقبة الموارد المالية من العوائق التي تواجهه المؤسسات مهما كانت طموحاتها وتحكمها في صياغة الخطة الاستراتيجية، على فريق التخطيط الاستراتيجي أن يعطي أهمية كبيرة للجانب المالي منذ البداية حيث عدم تغطية نفقات الخطة يحكم عليها بالفشل والإخفاق.

5_ضعف الهيكل التنظيمي: عدم وضوح المسؤوليات والمهام داخل المؤسسة.

6_عدم اهتمام الادارة العليا: عدم اكتراث الإدارة بالمشاكل الاستراتيجية وانشغالها الدائم بالمشكلات الروتينية.

7_البيانات الإحصائية والمعلومات: تعتبر البيانات والمعلومات هي محور انطلاق الخطة الاستراتيجية التي على أساسها تقوم المؤسسة بدراسة الماضي والحاضر والتنبؤ بالمستقبل بما في ذلك البيئة الداخلية والخارجية، ولكي يكون التشخيص صحيحا لا بد من توفر معلومات كافية.

8_ربط التخطيط الاستراتيجي بفترة الأزمات: إن ربط التخطيط الاستراتيجي على أساس أنه خصص لفترة الأزمات هذا معتقد خاطئ، فهو أسلوب لكل الظروف وضروري للتطوير المؤسسة.

كما تم ذكر مجموعة أخرى من الصعوبات التي تقع فيها إدارة المؤسسة في إطار عمليات التخطيط الاستراتيجي والخطة الاستراتيجية وهي كالتالي (بني حمدان و ادريس، 2019، الصفحات 26-27) :

- الافتقار للتنظيم الداعم لتخطيط والمنفذ للخطة والذي يتلاءم وطبيعة الخيارات المتاحة؛

– الثقافة التنظيمية الضعيفة والسياسات المدمرة والقاتلة والتي تضع شروط عمل شديدة مستندة على عادات غير صحيحة؛

– الافتقار إلى روح الإبداع والتحفيز في الإدارة؛

– السعي لتحقيق أرقام متصاعدة والاهتمام بالكم أكثر من النوع سواء على صعيد النمو أو الأرباح؛

– التفكير السطحي والمحدود؛

– أن تصبح عمليات التخطيط والخطة الاستراتيجية تقديرا استقرائيا وتنبؤات مستقبلية؛

– ضعف الكفاءات والمستلزمات الإدارية.

ومنهم من قسم معوقات التخطيط الاستراتيجي إلى مجموعات تتمثل في (محمد، أبو سفيان ، و مختار، 2021، الصفحات 211–213):

– معوقات عامة: والتي تتمثل في الوقت والتكلفة، والتغيرات البيئية، مقاومة التغيير ضعف المشاركة في اتخاذ القرار، وعدم توفر بيئة داعمة؛

– معوقات خاصة بالإدارة التنفيذية والموظفين: عدم الاستعانة بخبراء التخطيط الاستراتيجي، وعدم شرح الخطة للموظفين لتجب اعتراضهم ومقاومتهم، وأيضا عدم إعطاء الوقت اللازم للتخطيط الاستراتيجي بالإضافة إلى ضعف الاتصال بين الوحدات التنظيمية وعدم وضوح المسؤوليات؛

– البيئة: ضعف الرقابة الاستراتيجية خفي ظل وجود بيئة تتصف بالعقيد والتغيير المستمر؛

– التقويم والمراجعة: عدم وجود آليات واضحة لتقويم الخطة الاستراتيجية ولا معايير لقياس الأداء، إغفال مراجعة الخطة الاستراتيجية، عدم تحديد الجهة المسئولة عن متابعة التنفيذ الاستراتيجي، وعدم اتخاذ الإجراءات التصحيحية؛

– موارد المسخرة: ضعف الموارد وصعوبة الحصول عليها، وصوبة جلب التكنولوجيا؛

– نظام المعلومات: عدم الاعتماد على نظام حديث في عملية التخطيط الاستراتيجي.

المبحث الثاني: مدخل مفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي

كما هو متعارف أن التحولات البيئية لها تأثير كبير ومباشر على جميع القطاعات وبدورها الجامعات أخذت جزءا من حصتها، حيث فرض التنامي والتسارع في البيئة على الجامعة اللجوء للتخطيط الاستراتيجي، الذي يعتبر مسار عمل وخارطة محكمة تدعم جهود الجامعات بطريقة أفضل دون ضياع للوقت والجهد، حيث تعتبر الجامعات أكثر المؤسسات قدرة على بناء استراتيجية لتوجيه عملها وهذا راجع لامتلاكها كفاءات علمية بشرية مؤهلة لها توجهات معرفية متعددة تساعد على وضع تصور مستقبلي، ولكن ما نجده في الوقع مغايرا جدا حيث معظم الجامعات لا نجد لديها خطة استراتيجية واضحة، وقد تكون مجرد كلام على الورق لا أساس لها من التطبيق في الميدان.

المطلب الأول: التخطيط الاستراتيجي في قطاع التعليم العالي

بعد النتائج الإيجابية التي حققها التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية انتقل إلى مؤسسات التعليم العالي، حيث سعت المؤسسات التعليمية هي الأخيرة بالاعتماد على التخطيط الاستراتيجي للوصول إلى أهدافها، وسارعت الجامعات بوضع خطة للنهوض بمستوى الأداء الأكاديمي والبيداغوجي من جهة، ومن جهة أخرى زيادة علاقة الجامعة بمحيطها الخارجي وربط العلاقة بينهما من حيث تحقيق التكامل والتوازي بين الطلب على العمل وما يعرضه السوق من فرص ومع جودة مخرجات الجامعة، وهذا من أجل تحقيق التقدم ولا يتحقق إلى من خلال اعتماد المؤسسات الجامعية على التخطيط الاستراتيجي، فأصبح التوجه نحوه ضرورة حتمية من أجل ضبط النواقص على أكثر من صعيد وبعد كونها الشريك الاجتماعي الأساسي في المجتمع.

الفرع الأول: تعريف التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي

وقد حضي التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي في الفترة الأخيرة اهتمام كبير، وهناك الكثير من التعريفات في المراجع والأدبيات التي تناولت هذا المفهوم، أهمها:

عرف التخطيط الاستراتيجي بأنه: "عملية تقوم بها الجامعة ابتداء من تحديد الأهداف والسياسات المستقبلية لها، ووضع الخطط التنفيذية، في ضوء الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، مع أخذ بعين الاعتبار التحليل الداخلي وما يتضمنه من نقاط قوة وضعف والتحليل الخارجي للبيئة المحيطة بها وما يحتويه من فرص وتهديدات، لتكون الجامعة أكثر قدرة على التعامل مع التحديات التي تواجهها سواء الحالية أو المستقبلية، وهذا بغية تحسين قدرتها التنافسية" (الشثري، 2016، صفحة 234).

ومن جهة أخرى يرى الكثير من الباحثين أن التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم تقوم على حساب المتغيرات البيئية وحاجات سوق العمل، مع أخذ بعين الاعتبار نوع المجتمع(غنايم، 2017، صفحة 04).

كما عرف التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم بأنه عبارة عن عملية ديناميكية منهجية، باعتبار أن المؤسسات التعليمية هي نظام مفتوح يتم إشراك جميع الأفراد داخلها في مراحل التخطيط الاستراتيجي (المهتدي، 2021، صفحة 23).

يرى بعض الباحثين أن التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية أنه عبارة عن خطة طويلة الأمد تنتهي بصياغة رسالة الجامعة، وبناء الأهداف المستقبلية وطرق تحقيق هذه الأهداف مع أخذ البيئة، وما يميز التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الجامعية أنه يبحث بشكل مميز على الأفكار الابداعية وكيفية انتاجها (المخلفي، 2020، صفحة 163).

كما تم تعريفه بأنه: "رسم الخطط اللازمة واتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد رسالة المؤسسة الجامعية ورسم السياسات وتحديد الأهداف البعيدة المدى التي تضمن أقصى استثمارا ممكنا للموارد المتاحة، وينبغي أن يملك رئيس الجامعة مستوى عاليا في التخطيط الاستراتيجي مقاسه بالدرجة التي يحصل عليها باستجابة أفراد عينة البحث على فقرات الاستبانة المعدة لهذا الغرض" (أحمد، 2021، صفحة 257).

ويرى آكوف (1970) بأن التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية هو" تغيير تم إحداثه على نحو هادف"، وروتش (1988) فقد أخبرنا "بأن التخطيط الاستراتيجي في الجامعة طريقة في التفكير تمثل تحديات للإبداع، وتنظيم جديد للطريقة التي ترى الأمور بها، وبرؤية الحاضر بصورة مختلفة..." (دانيال ، هيرمان ، و مايكل ، 1430، الصفحات 31-32).

واستنادا لما سبق يمكن أن نعرف التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي :"بأنه الأسلوب الإداري الذي يساعد المؤسسات التعليمية بتحديد مسارها المستقبلي من خلال بناء الرسالة والرؤية وتحديد الأهداف الاستراتيجية، وتوفير الموارد والإمكانيات اللازمة لبلوغ المراد تحقيقه، ولا بد من الإشارة أن على المؤسسات التعليمية النظر للمشكلات كتحديات ومواجهتها بالتفكير إيجابي، لهذا يأخذ التخطيط الاستراتيجي بالحسبان البيئة وما تحمله من تطورات، ومن هذا المنطلق فإن الخلاصة التي نصل إليها أن التخطيط الاستراتيجي في الجامعات حقيقة حتمية لابد منها من أجل إدراك التغيرات البيئية وما تحملها من فرص وتهديدات، ومعرفة مطالب سوق العمل والوقوف على الجودة التعليمية لطالب."

الفرع الثاني: التطور التاريخي للتخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي

تميزت الجامعات وكلياتها عبر العقود بالمكانة والدعم لكونها الصرح العلمي المنتج للمعرفة والمشارك الفعال في المجتمع، ومع الوقت أصبح المركز التي تحتله الجامعات يخضع للتغير ويتعرض نظام التعليم العالي للهجوم، والتقرير الذي أصدرته جمعية حكام الولايات الغربية في فبراير/شباط 1996 ألقى الضوء على هذه التغيرات (دانيال ، هيرمان ، و مايكل ، 1430، صفحة 25).

لجأت حوالي 3500 كلية وجامعة في الولايات المتحدة الأمريكية خلال الأعوام الاثني عشر الماضية إلى التخطيط الاستراتيجي، وهذا بسبب التغيرات الكبيرة والمتسارعة التي تعرفها البيئة الخارجية على أكثر من مجال سواء التكنولوجي أو الديمغرافي أو الدعم المالي، إضافة إلى البعد السياسي والخوف من نزوح الطلاب وانعدام الرغبة في التسجيل بسبب الصعوبات التي من الممكن أن تواجههم، كل هذه المتغيرات دفعت القادة وأعضاء هيئة التدريس وعمداء الكليات إلى التفكير لجعل هذه التغيرات إيجابية ومفيدة بحث يمكن للكليات

والجامعات بالتكيف معها، ولقد حققت نجاحا كبيرا ومتفاوتا عندما وجهت مساعيها نحو التخطيط الاستراتيجي (دانيال ، هيرمان ، و مايكل ، 1430، صفحة 9) .

لقد دخل التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات التعليمية متأخرا نوعا ما مقارنة بظهوره، حيث تعود البدايات الأولى لتطبيقه في 1980م، وكانت بدايته صعبة نظرا للمعتقدات التي ترسخت في ذهن القائمين على التخطيط والإدارة، وهذا لا يعني أنه لم ينتشر بل العكس فرغم كل المخاوف منه لكنه شاع استخدامه في المؤسسات في القرن عشرين، خاصة مع انتشار التجارب التطبيقية التي تأكد النتائج الإيجابية التي حققها التخطيط الاستراتيجي، ولقد تم تقسيم المراحل التي مر بها التخطيط الاستراتيجي في التربية والتعليم إلى ما يلي(الصانع، 2013، صفحة 17):

1_المرحلة الأولى: كانت هذه المرحلة في نهاية الحرب العالمية الثانية إلى نهاية عقد الستينات من القرن العشرين، وتميزت هذه المرحلة بالاهتمام بالجوانب الكمية، وركزت على عوامل والظروف البيئة الداخلية لمؤسسات التعليم.

2_المرحلة الثانية: بدأت منذ السبعينات من القرن الماضي اهتمت هذه المرحلة بالكم والجوانب الكيفية مع الأخذ بعين الاعتبار البيئة الخارجية.

3_المرحلة الثالثة: وهي مرحلة التخطيط الاستراتيجي التي بدأت اولى خطواتها في مجال التربية في الثمانينيات وبداية التسعينات من القرن الماضي، وكانت أهم العوامل التي ساعدت على بروز هذه المرحلة هي كثرت العوامل البيئية المحيطة بنظام التعليم.

الفرع الثالث: أهمية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي

لا يقل وجود التخطيط الاستراتيجي أهمية في المؤسسات التعليمية عن غيرها، ويمكن أحصاء أهمية توفرها فيما يلي:

- يتيح إمكانية التقييم ومعرفة وضع الجامعة من خلال المسح البيئي والوقوف على نواحي القوة والضعف في النظام التعليمي وماهي التحديات التي تواجهه؛
- التوجيه الفعال للموارد والجهود التي يتيح استثمارها بطريقة جيدة؛
- يعزز دور الحكومة والجهات الفاعلة في تحديد الأولويات وفق دراسة علمية منهجية؛
- تساعد في ابتكار طرق وآليات عمل جديده تحسن من مستوى الأداء؛
- تحدد مجالات التغيير والتحديات التي تواجه النظام التعليمي ووضع الحلول المناسبة لعلاجها.
- كما يساعد التخطيط الاستراتيجي مؤسسات التعليم العالي بتوزيع الميزانية حسب أقسام المؤسسة (لايخ، 2019، صفحة 08).
- يتيح للجامعة امتلاك رؤية مستقبلية في ضوء معطيات البيئة الداخلية والخارجية؛
- يسمح بالرفع من جودة المخرجات من خلال إتباع الدقة في اتخاذ القرار؛
- يساعد في تدعيم المركز التنافسي للجامعة ويقوي من فرص نموها وتطورها؛

- يمكن التخطيط الاستراتيجي من تخصيص واستخدام الموارد والإمكانات بطريقة أكثر كفاءة وفعالية (الطيري، 2022، صفحة 1415)

المطلب الثاني: دواعي استخدام التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي والتحديات التي تواجهه

إن التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي لم يخلق من عبث وإنما استدعت الحاجة للجوء إليه فتعددت دواعي استخدامه مع بروز الأهمية الكبيرة التي يقدمها للإدارة في الجامعات كما تطرقنا سابقا، لكن في الكثير من الأحيان يتعثر تحقيق عمليات التخطيط الاستراتيجي لوجود مجموعة من العقبات والصعوبات التي تقف ف طريق عملياته وتحول دون تحقيق أهدافه.

الفرع الأول: دواعي استخدام التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي:

يفتقر التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي لوجود خطة تبين الأهداف بعيدة المدى التي تسعى الجامعات لتحقيقها، وايضا إلى الإجراءات وآليات التي يتم اتباعها لوضع الخطة موضع التنفيذ يعيق مسيرة الجامعة ويحيطها بالغموض ويؤثر على توجهها (العور، 2019، صفحة 28).

ويعتبر التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي أحد المبررات الرئيسية التي يمكّن الجامعات من أن تكون واضحة مع التركيز على المجالات المؤثرة على أساس ولايتها ورسالتها ورؤيتها، وبالتالي فهي بحاجة إلى تحديد الأولويات من خلال التخطيط الاستراتيجي من أجل الاستخدام الفعال للموارد الشحيحة لتحقيق الفعالية المؤسسية حيث سيتم تخصيص الموارد من خلال القيام بذلك إلى المكان الذي يخدمون فيه مصلحة المؤسسة على أفضل وجه (Mensah, 2020, p. 13)، ويمكن حصر حاجة مؤسسات التعليم العالي لتبنى وتطبيق التخطيط الاستراتيجي إلى العديد من العوامل والمتغيرات التي توضح وتفسر دواع نختصرها فيما يلي (الطيري، 2022، صفحة 1414):

– تعقد البيئة التي تتواجد وتعمل فيها الجامعة من حيث كثرة متغيرات هذه البيئة وارتفاع معدل تغيرها سواء على مختلف المستويات سياسياً واقتصاديا وثقافياً وتكنولوجياً واجتماعيا وعلميا؛

– بروز العديد من التحولات التي تتطلب بأن تعيد الجامعة النظر في أوضاعها بصفة مستمرة حتى تحقق البقاء الفعال، مثل التحول نحو مجتمع المعرفة والعولمة، وتزايد الطلب على التعليم الجامعي وما يقابله من قلة الموارد في مقابل ارتفاع النفقات ونقص الدعم المالي، وتزايد المنافسة بين الجامعات على الطلاب والأساتذة والموارد، سواء بين الجامعات الحكومية أو بينها وبين الجامعات الخاصة محلياً أو دولياً؛

– تعاظم دور الجامعات كمحرك لعملية التنمية الشاملة، مما يفرض على الجامعات ضغوطاً متزايدة نحو إشباع حاجات المواطنين وبجودة عالية؛

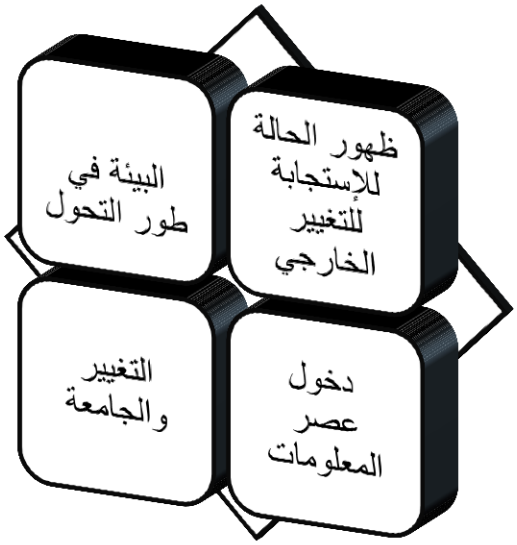
– ثورة الاتصالات والتنامي المستمر في تكنولوجيا المعلومات والاحتياجات المتغيرة والسريعة في البيئة الخارجية وزيادة النمو السكاني، والحاجة إلى المواءمة مع التوجهات العالمية في التعليم الجامعي وفى سوق العمل؛

– يختلف التخطيط الاستراتيجي للجامعة عن التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات الأعمال في أن الاستثمار في التعليم الجامعي هو استثمار طويل المدى وأنه لا يوجد للجامعة مستفيد واحد ومحدد، وإنما المجتمع ككل؛

– أن التخطيط الاستراتيجي أحد المفاهيم الإدارية الحديثة، وهو أداة فعالة لتحقيق الأهداف طويلة الأجل لكونه يمكن المؤسسة التعليمية من تحديد قدراتها الحالية والمستقبلية بما يضمن لها النجاح في عالم يتسم بالتغيير والتعقيد.

كما اعتبر اللجوء للتخطيط الاستراتيجي من قبل الجامعات ضرورة حتمية، والشكل الموالي يوضح أسباب الاعتماد عليه:

الشكل(17): لماذا تحتاج الجامعة إلى التخطيط الاستراتيجي؟



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على (جابر، 2009، الصفحات 40-43)

من خلال الشكل السابق يمكن طرح نفس السؤال: يا ترى لماذا تحتاج الجامعات للتخطيط الاستراتيجي ؟... إن التغيرات البيئية التي تعصف بالعالم على جميع الأصعدة مست أهداف الجامعات، كون هذه الأخيرة شريك اجتماعي تأثر مخرجاته على المجتمع ككل، وما يعني هذا أن العلاقة هي علاقة تأثير وتأثر بين الجامعة والبيئة الخارجية، هنا الجامعة تجد نفسها من الصعب إحصاء كل المتغيرات وتصنيفها من أجل تصنيف الفرص التي تولدها البيئة والتهديدات التي تأثر على أهدافها الاستراتيجية ومن جهة أخرى إقامة التوازن في بيئتها الداخلية وتوحيد جميع الأطراف الداخلية لخدمة رسالة المؤسسة، بداية بأعضاء هيئة التدريس الذي جعلها شريك في اتخاذ القرارات مرورا بالطلبة، وتوفير الجو المناسب للدراسة الذي يعتبر الهدف الأسمى للجامعات، فهذه الأخيرة مطالبة بفهم التحولات الخارجية وتوقعها وسياقها ولا يمكنها فعل ذلك

دون اللجوء إلى التخطيط الاستراتيجي، فهذا الأخير أصبح بمثابة البوصلة التي توصل الجامعات إلى بر الأمان في ظل التحديات والتغيرات والصراعات الخارجية والداخلية المحيطة بالتعليم العالي.

الفرع الثاني: التحديات التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي:

إن الكثير من المؤسسات التعليمة تعاني ضعف تجسيد خطتها الاستراتيجية على الواقع، وإن وجدت هذه الخطة في كثير من الأحيان فإنها تكون حبرا على ورق وهذا راجع لجملة من الأسباب (الشثري، واقع ومتطلبات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات السعودية لتحسين قدرتها التنافسية، 2016، الصفحات 15-17):

1_العولمة: إن تسارع التغيرات الكمية ونوعية في بيئة الأعمال يؤثر على وضع استراتيجية وكيفية التعامل مع الفرص والتهديدات والتكنولوجيا في الجامعة، فعلى الرغم من كل المعلومات والتسهيلات التي أتاحتها العولمة للجامعة إلى أنها في المقابل هناك تهديدات على المؤسسة الجامعية الحذر منها وهذا عن طريق أن تجعل التخطيط الاستراتيجي في الجامعة يتمتع بالمرونة الكافية للتفاعل بإيجابية مع ديناميكية البيئة، وما تفرزه من فرص وتهديدات التي تواجهها في مرحلة التنفيذ الاستراتيجي.

2_ازدياد حدة المنافسة: إن زيادة المنافسة فرض على الإدارة العليا وضع تخطيط استراتيجي بعيد المدى لمعالجة الوضع التنافسي للجامعة، الذي لم يعد مقتصرا على الجودة فقط بل أصبح يشمل جميع أنشطة المؤسسة، على سبيل المثال انتشار جامعات التعليم عن بعد والتعليم المفتوح بالإضافة زيادة عدد الطلبة الراغبين في الدراسة بهذه الطرق نتيجة التأثر بالاتصال والأنترنت، هذا ما أدى إلى زيادة المنافسة بين مؤسسات التعليم العالي.

3_التحالفات الاستراتيجية: إن نمو المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية وندرة الموارد ساعدة في ظهور التحالفات في مجال التعليم، في السعودية مثلا ظهرت تحالفات استراتيجية مع بعض الجامعات العالمية وهذا من أجل معرفة القوة التقنية وقوتها والاستفادة منها، وخير مثال على ذلك التحالف بين جامعة ستنافورد ومؤسسة Hawlelt Packard وأهم نتائج هذا التحالف الخروج بتصاميم للكثير من الأنظمة المعلوماتية وظهور وادي السلكون الشهير والأرباح الكثيرة التي حققها بفضل خريجي جامعة ستنافورد وأبحاث الجامعة.

4_ندرة الموارد: انتهى عصر الوفرة وأصبحت الندرة هي السمة المسيطرة في العصر الحالي، فالصراع على الموارد والكفاءات العلمية ما يميز هذا الوقت، لذا على المؤسسات الجامعية الأخذ بعين الاعتبار ندرة الموارد عند وضع الخطة الاستراتيجية وضرورة توفيرها فيلا الوقت المناسب وبالمواصفات المطلوبة.

المطلب الثالث: التخطيط الاستراتيجي في بعض الجامعات العربية

التخطيط الاستراتيجي هو نقطة الانطلاق للتحسين من خلال التحديد الدقيق للأهداف بعيدة المدى والتوجه نحو الوضع المطلوب، وحاجة الجامعات العربية للتخطيط الاستراتيجي ضرورية ليكون نظامًا واضحًا ودقيقًا

حيث لا يمكن تجاهلها أو إهمالها، فكلما كان التخطيط الاستراتيجي على أسس متينة فإنه ينعكس على مخرجات قطاع التعليم التي هي الأخرى تخدم المجتمع والدولة وعملية التنمية المستدامة بشكل أفضل، وفي ظل كل الظروف التي تعصف بالمحيط من خلال التسارع وعدم الاستقرار بالإضافة إلى الفجوة الكبيرة في العلوم، أصبح التخطيط الاستراتيجي لزاما، حيث إن الادارة الاستراتيجية مطالبة وبشكل مستمر بمراجعة سنوية وتطوير وتعديل للخطط (الدحدوح، 2019)، واستجابت جل الجامعات العالمية وعربية على وجه الخصوص للحاجة للتخطيط الاستراتيجي وأدركت فوائده، وفيما يلي سوف نعرض كيف تتعامل بعض الجامعات العربية مع التخطيط الاستراتيجي.

الفرع الأول: التخطيط الاستراتيجي في جامعة تعز اليمنية

في سنة 2002 صدرت الاستراتيجية الوطنية للتعليم في اليمن، تلتها استراتيجية التعليم الثانوي، واستراتيجية محو الأمية وتعليم الكبار، وفي سنة 2006 صدرت الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي في الجمهورية اليمنية، وتم نشر خطط العمل المستقبلية من سنة 2006 إلى سنة 2010، لتناقش بعدها اليمن واقع التعليم العالي والبحث العلمي وتم وضع عناصر التوجه الاستراتيجي رؤية ورسالة التعليم العالي وأهدافها الاستراتيجية. بعدها بدأت اليمن في بناء جامعات متكاملة تكون مسؤولة عن بلورة رؤيتها وتحديد رسالتها، وألزمت الجامعات بوضع خطط استراتيجية ترفع إلى الوزارة للموافقة عليها، ومن بين الجامعتين التي التزمتا بالتخطيط الاستراتيجي نجد جامعة تعز (مجلي، 2017، صفحة 26) .

جدول (3): نموذج التخطيط الاستراتيجي لتطوير جامعة تعز اليمنية 2010-2025

	محتواها
الرسالة:	تسعى جامعة تعز إلى تخريج كفاءات علمية تقنية تلبي متطلبات وحاجات سوق العمل، وقادرة على المنافسة محليا وإقليميا ودوليا، وتعزيز دور البحث العلمي وخدمة المجتمع في تحقيق التنمية الشاملة والمستدامة.
الرؤية:	تتطلع جامعة تعز إلى أن تغدو جامعة تكنولوجية، بتقديم الملاءمة في التعليم والوظيفة في البحث والمسارعة في خدمة المجتمع، وفقا لأنبل القيم وأعلى مؤشرات الأداء العالمي.
الأهداف	تسعى جامعة "تعز" لتحقيق الأهداف المحورية التالية: -إعداد كادر مؤهل لخدمة اليمن بشكل عام ومحافظة تعز بشكل خاص في مجالات التعليم والعلوم التطبيقية، ويتمتع بمستوى عال من الأخلاق والعدل والإحسان. - تطوير المعرفة بإجراء البحوث العلمية بمختلف مجالات المعرفة سواء على المستوى الفردي أو الجماعي وتوجيهها لخدمة المجتمع وخطط التنمية. -الإسهام في التنمية المستدامة من خلال التدريب والاستشارات وتسخير إمكانيات الجامعة لخدمة المجتمع ومؤسسات سوق العمل.

القيم الجوهرية	أهم القيم التي تمثل إطارا لثقافة جامعة تعز ما يلي: –القيم المؤسسية: المرونة– الجودة– التحسين المستمر– التميز – الشفافية –قيم الأفراد: الإخلاص– الولاء المؤسسي –الانتماء الوطني والقومي والديني والإنساني – التطوير الذاتي – الصدق –الابداع– حرية الفكرة وحرية التعبير –قيم العمل: الإلتزام – العمل الجماعي– سرعة الإنجاز– كفاءة الأداء

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على (استراتيجية جامعة تعز، 2019، صفحة 13)

الفرع الثاني: نموذج التخطيط الاستراتيجي لجامعة الملك عبد العزيز السعودية: تعتبر جامعة الملك عبد العزيز أكبر جامعات المملكة العربية السعودية، تم إنشائها عام1967 تحتوي على أكثر من 22 كلية، وهي من الجامعات الرائدة حيث تحتل مراتب متقدمة في التصنيفات العربية والعالمية. حيث يمثل التخطيط الاستراتيجي العمود الفقري لجامعة الملك عبد العزيز، حيث أنه أداة فعالة في تحقيق الأهداف باستدامة، والآن هي تتجه نحو رؤية المملكة 2030م من أجل مساعدة الوطن على صناعة المستقبل، من خلال توجيه رسالتها ورؤيتها بما يخدم رؤية المملكة العربية السعودية (رؤيتها: جامعة متميزة عالميا باستدامة وشراكة مجتمعية، أما رسالتها فكانت تحت شعار مسؤوليتنا المجتمعية تطوير المعرفة والبحث والابتكار وريادة الأعمال(المركز الإستراتيجي لتحقيق رؤية المملكة).

الفرع الثالث: الخطة الاستراتيجية لوكالة الشؤون التعليمية والجامعة الملك سعود السعودية: هي جامعة سعودية تقع في الرياض، تم افتتاحها في 6 نوفمبر1957، وهي ثاني جامعة تأسست بعد جامعة أم القرى، وكان ذلك عندما أمر الملك عبد العزيز بتأسيس كلية الشريعة بمكة لتصبح أولى المؤسسات التعليمية الجامعية قياما في المملكة العربية السعودية، يتم الإشراف على الخطة الاستراتيجية للجامعة من قبل وكالة الجامعة للشؤون التعليمية الأكاديمية، واعتبر التخطيط الاستراتيجي مرحلة مهمة جدا للجامعة من أجل الوصول لأهدافها، وسعيا في تطوير نظام سير برامجها، لذا مر التخطيط الاستراتيجي بمراحل وهي(وكالة الشؤون التعليمية ، الصفحات 9–13):

1.3. المرحلة الأولى: وهي مرحلة إعداد المسودة الأولية للخطة من قبل اللجنة المكلفة وتضمنت ما يلي: عمل دراسات مقارنة، التحليل البيئي، اقتراح الرؤية والرسالة، وتحديد الأهداف الاستراتيجية إلى جانب تنظيم وعقد ورش عمل لتحليل بيئة الوكالة الداخلية والخارجيةSWOT.

2.3. المرحلة الثانية: ركزت هذه المرحلة على رصد المقترحات والتوصيات التي تهدف إلى دعم الخطة الاستراتيجية من خلال أنشطة وعمليات، وتضمنت إشراك المجتمع الداخلي من العمادات المساندة والإدارات المختلفة للوكالة، والاطلاع على الخطة الاستراتيجية للجامعة.

3.3. المرحلة الثالثة: تضمنت استقصاء رأي الشركاء المعنيين في مراجعة الخطة، حيث تم دعوة العديد من الشركاء للمنافسة المستفيضة للخطة، وإبداء الملاحظات حولها، وعقد مجموعة من ورش العمل تم فيها تداول

الأفكار والمقترحات بشكل موضوعي ودقيق، آخذين بعين الاعتبار استراتيجية الجامعة، وحاجات ومتطلبات سوق العمل.

4.3. المرحلة الرابعة: وتمثلت في وضع الخطة التنفيذية، وتضمنت ما يلي: تحديد المسؤوليات، والمهام والمستويات وجهات التنفيذ ومؤشرات الأداء والفترة الزمنية اللازمة للتطبيق.

وبالنسبة للتحليل البيئيSWOT للجامعة كان كما يلي:

الشكل (18): نموذج SWOT لجامعة الملك سعود

نقاط القوة Strengths:	**نقاط الضعف Weaknesses:**
-اعتماد سياسة اللامركزية في إدارة الوكالة بتفويض الصلاحيات. -وجود معايير واضحة ومحددة لقبول الطلبة. -الالتزام بتطبيق معايير الجودة. -التعاون بين الكليات والتكامل بينها. -وجود حوافز مادية ومعنوية للعاملين. -دعم ومساندة الجهود لتوفير بيئة جاذبة للتعليم والتعلم. -توفر سياسة واضحة لقبول الطلاب في برامج المنح الدراسية. -تنوع البرامج الأكاديمية وتميزها	-ضعف مواكبة مخرجات بعض البرامج الأكاديمية لاحتياجات التي يتطلبها سوق العمل. - التركيز في البرامج على المعارف النظرية أكثر من المهارات التطبيقية. -عدم وجود نظام رقابي ومحاسبي للعاملين من أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم. -التضخم في مناصب بعض هيئات التدريس وهو ما يؤثر سلبا على مستوى الأداء التدريسي. -تدني كفاءة بعض الموظفين الإداريين العاملين في الوكالة. -لا توجد آلية لتقويم إنجازات العمل في الوكالة في نهاية العام.
الفرص Opportunities :	**التحديات Threats:**
-وجود ميزانية عالية للجامعة يمكن استفادة الوكالة المكلفة بالتخطيط الاستراتيجي منها، من خلال دعم وتمويل البرامج والمشاريع الأكاديمية. -توفر برامج الاستفادة من مجالات التعليم الالكتروني المتعددة في التعليم العالي في ظل انتشار الثقافة الإلكترونية. -توفر برنامج الاستقطاب بالجامعة الذي يمكنها من جذب الكفاءات العلمية المتميزة. -توجه وزارة التعليم العالي للتنسيق المستمر مع وكالات الجامعات السعودية للشؤون التعليمية والأكاديمية.	وجود درجة عالية من المنافسة بين الجامعات المحلية والإقليمية على استقطاب وجذب الكفاءات المتميزة. -ضعف التنسيق مع وزارة التربية والتعليم للعمل على الرقي بمستوى مدخلات الجامعة من الطلاب. -المنافسة القوية بين الجامعات المحلية لتحقيق التميز في مخرجات البرامج الأكاديمية. -الحاجة لمواكبة تنوع أساليب التدريس الحديثة في عصر المعرفة والمعلومات المتجددة. -عدم اكتمال البنية التحتية للجامعة من مبان لبعض الكليات والمرافق الأخرى وعدم كفاية التجهيزات

	العلمية.

المصدر: (وكالة الشؤون التعليمية ، الصفحات 9-13)

الفرع الرابع: التخطيط الاستراتيجي لجامعة القصيم 2025/ 2020 (وكالة الجامعة للتخطيط والتطوير والجودة، استراتيجية الجامعة سنة 2020-2025، الصفحات 12-110): هي جامعة سعودية حكومية تأسست عام 2004م، تعتبر أولى الجامعات التي أعدت خطة استراتيجية لعشرة أعوام من 2010إلى 2020 واعتمدت الجامعة في إعداد الخطة الاستراتيجية على 2500 شخص من الأطراف ذات صلة في خطتها الاستراتيجية، حيث أن الممارسات الاستراتيجية السابقة أسست خبرات تراكمية لدى الجامعة ورسخت ثقافة التفكير الاستراتيجي وتطبيقاته، الأمر الذي ساعدها في إعداد خطتها الاستراتيجية الثانية لخمسة أعوام 2020-2025، حيث استفادت الجامعة من تجربتها الاستراتيجية الأولى حيث تم إعداد استراتيجية بمنهجية دقيقة، وكانت مكونات الخطة الاستراتيجية كما يلي:

1.4. التخطيط للتخطيط: وتضمن تشكيل فريق إعداد الخطة الاستراتيجية عبر منهجية فايفر التي تراعي الإلمام بالتخطيط الاستراتيجي مع التنوع في التخصصات. بالإضافة إلى مراجعة المنهجية السابقة للخطة الاستراتيجية 2010-2020، مع إعداد منهجية تفصيلية في ضوء الدروس المستفادة من الاستراتيجية السابقة.

2.4. تشخيص الوضع الراهن ويتم من خلال: إعداد قائمة بالبيانات المطلوبة جمعها من داخل الجامعة وخارجها- إعداد الأدوات التحليلية والنماذج الخاصة به والملائمة للبيانات النوعية والكمية- عقد حلقات نقاش وورش للجهات داخل وخارج الجامعة- اعداد استبانات التشخيصية والتحليلية- توزيع استبانات وتحليلها- إعداد قائمة بالمقابلات الشخصية- مقابلة رؤساء الجامعة والوكلاء والقيادات وفرق العمل لديهم- تحديد المخاطر التابعة من الاستراتيجية والمخاطر العامة وتحليل انعكاساتها المحتملة- إعداد التقرير النهائي لملخص تشخيص الوضع الراهن.

3.4. المقارنة المرجعية: يتم ذلك من خلال وضع المنهجية العلمية للمقارنة المرجعية، وتحديد الضوابط والمعايير لاختيار الجامعات المرجعية وتحديدها.

وبالنسبة للتحليل البيئيSWOT للجامعة كان كما يلي:

الشكل (19): نموذج SWOT لجامعة القيصم

نقاط القوة Strengths :	نقاط الضعف Weakness:
-الاعتماد البرامجي الوطني والدولي لما يقارب 30برنامجا. -التنوع الأفقي والرأسي في البرامج الأكاديمية وتحديث بعضها وفق متطلبات السوق. -توفر مصادر تعلم متميزة في أكثر الكليات -تميز خريجي الجامعة في بعض التخصصات على مستوى الجامعات السعودية. -وجود اتفاقيات تعاون وشراكة في المجالات التعليمية. -فعالية التعليم عن بعد	- ضعف ممارسات الجودة في بعض الكليات -ضعف المدخلات من الطلبة في بعض الكليات -ضعف الطاقم التعليمي والبحثي في بعض الكليات الفرعية -كثرة البرامج والتخصصات وعدم توافق بعضها مع الاحتياجات السوقية. -ضعف التكامل بين الوظيفة الإعلامية والتسويقية بقوالب احترافية. -ضعف تفعيل اتفاقيات التعاون والشراكات -ضعف تراكمية بعض الفعاليات العلمية والمهنية.
الفرصOPPORTUNITIES	التهديدات Threats :
-ثراء مضامين رؤية المملكة 2030 وتنوع الفرص التي تتيحها. -ترؤس المملكة لمجموعة العشرين في نوفمبر 2020. -سعي منطقة القصيم للحفاظ على فعاليتها التنموية وتنمية قدراتها على استجلاب المشاريع الاستثمارية. - التطور المستمر لمنظومة النقل الجوي والبري والدعم اللوجستي في منطقة القصيم. - امتلاك الجامعة للمقار والبنية التحتية والمعامل المتنوعة والموزعة جغرافيا. - تنامي القدرة على الإفادة من تقنيات التعليم عن بعد في تحسين المخرجات التعليمية والبحثية.	-تناقص الدعم المالي الحكومي - تغير في التشريعات والسياسات بما يخلق تحديات مالية أو هيكلية جديدة. -تسرب بعض الكفاءات العلمية والبحثية والإدارية. -تخفيض القطاع الخاص للعديد من الوظائف لاعتبارات مالية وتقنية. -التقادم المتسارع لبعض التقنيات والتجهيزات وتنامي التحديات لتحديثها.

المصدر: (وكالة الجامعة للتخطيط والتطوير والجودة، استراتيجية الجامعة سنة 2020-2025، الصفحات 12-110)

خلاصة الفصل الأول:

يقوم التخطيط الاستراتيجي على مفهوم متكامل يغطي جميع مستويات المؤسسة، حيث تبلور عبر مراحل تطورية تاريخية، إلى أن وصل بالشكل الشامل وأصبح كما هو اليوم بصورته الواضحة كنظام إداري متكامل مكون من مجموعة من العمليات، هذه المراحل التي تركز على جميع الأجزاء وتدرس وتحلل جميع الأطراف المرتبطة بالمؤسسة بغية معرفة درجة التأثير، وتربط كل مراحله علاقة تكاملية ترتكز على العمل الدقيق والصحيح انطلاقا من المرحلة الأولى المتمثلة في تكوين فريق التخطيط الاستراتيجي مرورا بالتحليل الاستراتيجي وبناء مصفوفة سووت التي يعبر عن نتيجة التشخيص التي من خلاله تستطيع المؤسسة دراسة البديل الأنسب ومعالجة الخلل الموجود، بعدها تكون لنا الخطة الاستراتيجية والوثيقة محل التنفيذ التي يسهر عليها فريق وتتطلب مجموعة من الامكانيات مع توفر الرقابة لضمان معالجة الاختلالات.

أما عن التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي فهو لا يختلف كثيرا عن نظيره في المؤسسات الاقتصادية إلا في التطلعات التي يسعى لها كل طرف، ففي الأولى الهدف هو الربح المادي والاستمرارية وتحقيق التفوق التنافسي أما الثاني هو يعمل على التطور والتفوق على أكثر من صعيد وتحقيق الأهداف، فيظهر في مؤسسات التعليم العالي على أنه منظومة متكاملة وشمولية تقود الجامعات نحو تحقيق أهدافها التعليمي والأكاديمية والادارية، يعتبر وجود التخطيط الاستراتيجي في الجامعات مهما في فهم المبادئ وتحديد القيم وهو عنصر أساسي وجزء يمهد الطريق للاستخدام الكفء والفعال واستغلال الأمثل للكفاءات، على الرغم من أن الاعتماد عليه وتطبيقه في معظم الجامعات العربية جد محتشم.

الفصل الثاني:

إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي من المنظور الفكري

تمهيد.

المبحث الأول: المنطلقات الفكرية والنظرية لإدارة الجودة الشاملة.

المبحث الثاني: مدخل لإدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

كان الحديث عن الجودة الشاملة موضوعًا للعديد من المفاهيم على مر السنين، حيث عرف تداول كبير في الماضي لكن في الزمن الحالي تم هيكلته ليتوافق وحجم التقدم المعرفي الحاصل ليصبح مفهوم جيد وشرعي وذو طبيعة عامة لا يقتصر تطبيقه على نوع أو حجم معين من المؤسسات ولا يلزم تطبيقه قاعدة محددة.

وبمرور الزمن فرضت إدارة الجودة الشاملة مكانتها على النظام التعليمي وثقافته بعد أن شهدت نجاحًا في المؤسسات الإنتاجية، وأصبحت في النهاية مكونًا رئيسيًا لاستراتيجيات الجامعة.

في هذا الفصل، سنحاول تقديم مناقشة موجزة وواضحة حول نظام الجودة في مؤسسات التعليم العالي من حيث التصور العام والمناهج الدراسية الأساسية، وهذا من خلال التطرق إلى المفاهيم الفكرية والنظرية لإدارة الجودة الشاملة بصفة عامة ومنطلقات نظرية حول الجودة في مؤسسات التعليم العالي.

المبحث الأول: المنطلقات الفكرية والنظرية لإدارة الجودة الشاملة

تعددت المفاهيم التي تناولت مصطلح الجودة الشاملة من حيث الفكر والفلسفة والتطبيق، ولتحديد عمق المصطلح سنحاول في هذا المبحث التطرق لأهم المداخل النظرية الخاصة به.

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الجودة

لتحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة لا بد من توضيح مفهوم الجودة ومحاولة شرح معنى هذا المصطلح على الرغم من استخدامه الواسع.

الفرع الأول: إدارة الجودة

يوجد الكثير من المفاهيم الخاصة بالجودة حيث تعرف في اللغة العربية على لسان ابن المنظور:" أن الجودة من الجود ومن الجيد وهي عكس الرديء" (السامرائي و الكناني، 2013، صفحة 30)، أما في اللغة الإنجليزية فقد عرف قاموس ويستر webster New World Dictionary بأن: "الجودة هي درجة يمتلكها شيء ما، وهي تعني أيضا درجة الامتياز لنوعية معينة من المنتج أو مستوى أعلى من التفوق...، ويكون تحقيق ذلك من خلال صفات الإدارة وطبيعة التنظيم، ونوعية تفاعل العلاقات داخل هذا التنظيم" (بوزيان، 2015، صفحة 25).

واصطلاحا الجودة:" تدل على المستوى التي تلبى من خلاله الحاجات الكامنة من متطلبات (الإيزو iso)" (السامرائي و الكناني، 2013، صفحة 30).

وعرف ديمنج W.Edwards Diming الجودة هي تلبية متطلبات وتوقعات المستفيد، سواء الآن أو في المستقبل(رضوان، 2012، صفحة 14)، وذلك عن طريق تحقيق التعاون المستمر بين المؤسسة والعاملين فيها من أجل تحسين السلعة والخدمة، وكذلك إرضاء العملاء والموظفين والمتطلبات المجتمعية(مدحت، 2015، صفحة 54).

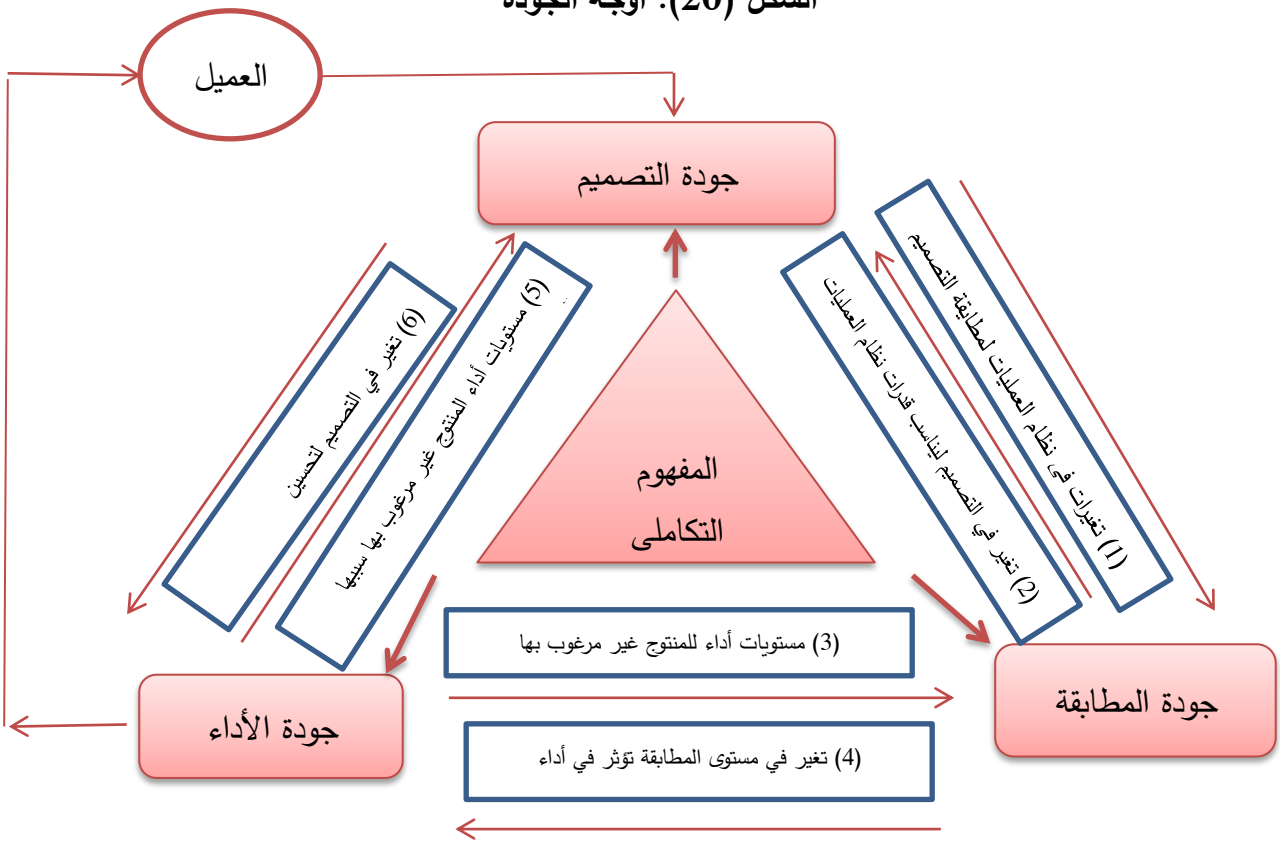
أما Crosby عرفها: "أنها هي المطابقة للمواصفات"، أما Jurna and Cryna يرى: "أن الجودة هي الملاءمة للاستعمال"(الطائي و قدادة، إدارة الجودة الشاملة، 2008، صفحة 30)

في حين يرى Roberts روبرتس(1993) أن الجودة هي: "خدمة العملاء بشكل مستمر بشكل أفضل وأكثر اقتصادا، باستخدام المنهج العلمي والعمل الجماعي ..." (Robert , c, & mary, p. 37).

ومن التعريفات الكثيرة التي تناولتها الدراسات السابقة يظهر لنا أن هناك اختلافا في التطرق لمفهوم الجودة، منهم من ركز على الجودة في التصميم، ومنهم من ركز على المطابقة للمواصفات مثل Crosby

(1979) وآخرون يركزون على ملاءمة الاستخدام وهم Juran وCryna، حيث إن جودة التصميم "Quality of Desing" تعرف أنها خصائص المنتج والتي هي عبارة عن أحد المؤشرات المؤثرة في مستوى الجودة وهذه المواصفات هي نوعان مواصفات وظيفية "Functinal Specifications" وهي متعلقة بالكيفية التي يعمل بها المنتج، ومواصفات المنتج "Product specifications" وهي التي تتعلق بكيفية صنع المنتج، أما جودة المطابقة "Quality of conformance" وهي تشير إلى مدى تحقيق جودة التصميم ومطابقتها في المنتوج الفعلي، كما تشير جودة الأداء"Quality of performance" إلى إدراك العميل وقبوله للمنتج عند استعمال(الطائي و قدادة، إدارة الجودة الشاملة، 2008)، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل (20): أوجه الجودة



المصدر: (الطائي و قدادة، إدارة الجودة الشاملة ، 2008، صفحة 32)

من خلال الشكل السابق يظهر أنه هناك تفاعل بين الأوجه الثلاث للجودة التصميم والمطابقة وجودة الأداء وهو ما أعطى درجة كبيرة من الأهمية للمفهوم الحديث للجودة.

حيث إن تصميم المنتج ينطلق من استطلاع رغبات وحاجات الزبائن ويكون هذا التصميم متجانسا ونظام الإنتاج خلال السهم(01) يحدث تسوية نظام الإنتاج ليتناسب وقدرات التصميم، بالنسبة للسهم(02) عندما يصعب إجراء تحديث في النظام يجرى التعديل في التصميم ليتلاءم ونظام الإنتاج، ومن مستوى آخر تظهر جودة الأداء عند استعمال المنتج، ويشير السهم (03) و(04) إلى تعديل في نظام الانتاج لتحسين جودة

الأداء وذلك عندما يكون السبب هو تدني مستوى جودة المطابقة (الطائي و قدادة، إدارة الجودة الشاملة، 2008، الصفحات 32-33).

الفرع الثاني: مفاهيم مرتبطة بالجودة: يتداخل مفهوم الجودة والكثير من المصطلحات وهي كالتالي:

1_ سياسية الجودة Quality policy:بأنها سياسة شاملة للمؤسسة أنشأتها الإدارة العليا، والتي تتمثل مسؤوليتها في توجيه مستوى جودة المؤسسة (الشمراني، 2008، صفحة 13).

2_ مراقبة أو ضبط الجودة Quality control: هي سلسلة من الإجراءات التي تكمل جودة أداء الإنتاج أو مراقبة المنتج، حيث تشتمل مراقبة الجودة على تحليل وكتابة تقارير البيانات المتعلقة بالجودة لأن هذه البيانات تعمل كأساس تعتمد عليه المؤسسة لاتخاذ القرارات حكيمة (راضي، إدارة الجودة الشاملة، 2018، صفحة 31).

3_ تطوير أو تحسين الجودة Quality improvement: يتم تعريفه على أنه العمل على سد الفجوة بين النتيجة المرجوة والنتيجة الفعلية، حيث كلما كان اختلافا بسيطا بين النتيجة المرجوة والنتيجة الفعلية فإن عمل المؤسسة يسير حسب الحاجة، أما إذا كان الاختلاف كبيرا يجب على المؤسسة تصحيح الوضع وإيجاد حل عن طريق تقليص الفجوة (شرارة، 2020، صفحة 37).

الفرع الثالث: أبعاد الجودة: للجودة مجموعة من الأبعاد نذكر منها (رضوان، 2012، صفحة 22):

1-الأداء Performance: وهي استطاعة المنتج تلبية الوظيفة المطلوبة منه؛

2- الصلاحية Reliability: وهي المدة صلاحية المنتج للاستعمال؛

3- صمود المنتجDurability : ونقصد هي دورة حياة المنتج؛

4- خدمة المنتج Serviceability: وهي سهولة الاصلاحات التي يتعرض لها المنتج ومدى القدرة على إعادته لحالته الطبيعية، وفي هذا البعد تأخذ التكلفة الإصلاح والوقت بعين الاعتبار؛

5- شكل وجمال المنتج Aestheties: مدى أناقة وجاذبية المنتج؛

6- مميزات المنتج وخصائصهFeatures: امكانية تحديث وتطوير المنتج؛

7- سمعة المنتج Perceived Quality: وهي ترتبط بسمعة المؤسسة المصنعة؛

8- التقيد بالمواصفات المطلوبةConformance to Standards: مدى التقيد بتحقيق المواصفات المطلوبة من قبل المستهلك.

ويرى كوتلر أن للجودة خمسة أبعاد وهي: الضمانAssurance ، الاعتمادية Reliability، الاعتناق Empathy، الاستجابة Responsiveness، والتجسيد الماديTangibility.

أما christopher يؤكد أن للجودة 10 أبعاد أساسية وهي (بوزيان، 2015، صفحة 32):

- الكفاية (الجدارة) Cometence ؛
- الاعتمادية Reliability؛
- المجاملة (التعامل)Courtesy؛
- الأمان security؛
- الاستجابة Responsiveness وفهم المستفيدين Understanding Customers؛
- المصداقية Credibility؛
- إمكانية وسهولة الحصول على الخدمة Accessibility؛
- الاتصالات Communication؛
- التجسيد المادي Tangibility .

المطلب الثاني: المدخل التاريخي لإدارة جودة الشاملة وتطورها

شهد تطبيق الجودة أشكالا عديدة ومتميزة عبر التاريخ، بدءًا من خلق آدم وحتى الوقت الحاضر، ولقد اختلف الباحثون في ناقش تسلسل هذه الخطوات وترتيبها.

الفرع الأول: الأصول التاريخية لإدارة الجودة الشاملة: يوضح الجدول الموالي العصور التاريخية لأصول الجودة الشاملة وتطورها.

الجدول (4): الأصول التاريخية للجودة الشاملة

العصور والتاريخ	الأصول التاريخية للجودة الشاملة
قدماء المصريين	عرف الفراعنة باهتمامهم الشديد بالعلوم، فكانوا أول من وضع وحدة قياس للأطوال وهي الذراع الملكي، وكانت التجارة تعتمد على مبدأ قبول أو رفض لمواصفات المنتج، مما دفعهم إلى تطوير أساليب الفحص لتتحول إلى مبادئ مراقبة الجودة.
الإمبراطورية الفترة الرومانية	كانوا الأفراد الأكثر موهبة من حيث التخطيط الاستراتيجي الذي ظهر في حروبهم وتوسع الإمبراطورية، لكن كان لديهم عيب في طريقة عملهم وهو عدم إيمانهم بالعمل الجماعي والتعاون في اتخاذ القرار، مما أدى في النهاية إلى سقوط الإمبراطورية. في هذه الفترة كانت مبادئ تحسين الجودة موجودة في ذلك العصر بشكل معنوي عن طريق التطبيق المباشر

	دون ذكر اللفظ تحديدا.
الحضارة الاسلامية	الحضارة الإسلامية هي استراتيجية للنهوض بالمعرفة والتعليم في المجتمع، ومنهجا لتطوير الجودة وذلك من خلال تحسين مستوى معيشة الفرد والمجتمع، حيث أشارت إلى إعطاء أولوية إلى المعرفة والتعليم، واعتبرت جودة الأداء من أهم مبادئ العمل في الحضارة الاسلامية، وما يؤكد ذلك أن هناك أكثر من آية قرآنية وحديث شريف ينص على ضرورة إتقان العمل لنيل رضا اله عز وجل.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على (الهوش، 2018، الصفحات 31-28)

الفرع الثاني: ابتكارات الجودة الشاملة ونشوء النماذج:

ظهر مفهوم الجودة لأول مرة منذ وقت طويل، ولكن لم يبدأ الاعتراف بالجودة إلا مؤخرًا كوظيفة في الفكر الإداري الحالي، وخلال مسارها ظهرت تطورات كثيرة مستقرة وثابتة ولقد تم تصنيف هذه المراحل إلى مجموعة من المراحل، نلخصها في الجدول التالي (الصرن، 2016، صفحة 22):

الجدول (5): تطور إدارة الجودة الشاملة

العام	تطور مفهوم الجودة	المراكز	الأحداث الرئيسية	ابتكارات إدارة الجودة الشاملة ونشوء النماذج
قبل الخمسينيات	الملاءمة للمعيار	الانتاج الكبير خط الإنتاج التنميط المعاينة	تقديم ديمنغ الرقابة الإحصائية لليابان	الرقابة الإحصائية للعملية.
الستينيات	الملاءمة للاستعمال{جودة التصميم}	بحوث السوق المشاركة الوظائفية المتبادلة الجودة المتوقعة	زيادة إدراك الزبون	دوائر رقابة الجودة الرقابة الشاملة للجودة
السبعينيات	الملاءمة للكلفة	تحسين العمل	أزمة النفط	توكيد الجودة

		مشاركة جميع المستويات في الهيكل التنظيمي الجودة المتوقعة بسعر تنافسي	(زيادة التكلفة)	
الثمانينيات	الملاءمة للمتطلبات الضمنية (التفكير المتقدم)	الأدوات الإدارية للتحسين الجودة الجذابة تحسين جميع العمليات	المنافسة من الاقتصاديات الصناعية الجديدة وإدراك ميزة التكلفة والمنافسة العالمية الكثيفة	حركة إدارة الجودة الشاملة (البلدان الغربية) نشر وظيفة الجودة سلسلة الآيزو 9000 وشهاداتها.
التسعينيات	الملاءمة لثقافة المنظمة	الادارة الشاملة للمشروع	زيادة الاهتمامات البيئية	إعادة هندسة عمليات العمل المنظمة المتعلمة الإدارة بالمشروعات الآيزو 14000
عام 2000 وما بعده	الملاءمة للبيئة العالمية والمجتمعية	جودة الحياة للجميع جودة الخدمات	البحث عن المواطنة	ما بعد إعادة الهندسة والجودة الشاملة جودة إدارة الحياة

المصدر: (الصرن، 2016، صفحة 24)

من خلال ما سبق يمكن تلخيص المراحل التي مرت بها ادارة الجودة الشاملة في ثلاث مراحل مهمة، والتي يمثلها الشكل التالي:

الشكل (21): مراحل إدارة الجودة الشاملة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على (راضي، 2018، صفحة 38)

المطلب الثالث: مدخل لإدارة الجودة الشاملة Total Quality Management

أثرت التحولات البيئية وتطور العلمي وتقني والاقتصادي على الفكر الاداري بشكل كبير وزادت الحاجة للممارسة الجودة الشاملة ممارسة ونظام يسعى دائما لتحسين المستمر لأداء المؤسسات.

الفرع الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

إن الجودة الشاملة من المصطلحات شائعة الاستخدام وهذا نتيجة الاهتمام الكبير التي تحظى به من قبل المسيرين، إلا أن تعريفها وقياسها وتطبيقها عرفا اختلاف كبيرة بين الباحثين في المجال.

1_تعريف إدارة الجودة الشاملة: تعددت التعريفات التي تناولت مصطلح إدارة الجودة الشاملة، ويمكن حصرها فيما يلي:

يرى ديل بستر فيلد أن إدارة الجودة الشاملة تتكون من المصطلحات الثلاثة وهي (الشمراني، 2008، صفحة 08):

الإدارة Management: ونعرفها بوظائفها، وهي التخطيط التنظيم التوجيه والرقابة؛
الجودة Quality: ونقصد بها درجة التميز التي يتفوق بها المنتج أو الخدمة ويميزه على باقي المنتجات.
الشاملة Total: وتعني أنها شاملة لكل المؤسسة .

وفي تعريف ذكره (Feigenbaum A .v1991) بأنها: "عبارة عن إطار عمل راسخ للأداء التشغيلي للمؤسسة بأكملها، وهذا بناء على توثيق متكامل وفعال لأساليبها الفنية والإدارية، من أجل توجيه العمليات

المنسقة للقوى العاملة والموارد والمعلومات بأفضل الطرق لضمان رضا العملاء بتكلفة معقولة (ربيعي، الشمري، و كزار، 2013، صفحة 18).

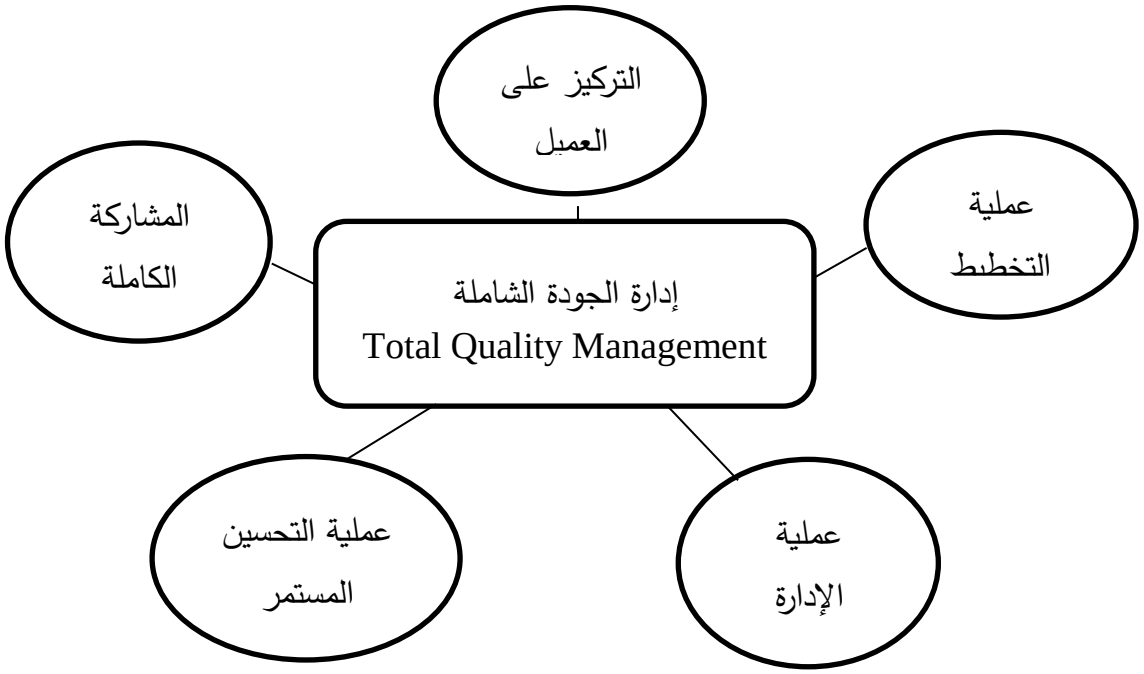
وعرفها المعهد الفدرالي الأمريكي للجودة على أنها: القيام بمهمة بشكل صحيح في المرة الأولى ، مع الاعتماد على ملاحظات العملاء لتحديد مدى تحسن الأداء (الرقب و الترتوري، 2008، صفحة 32).

كما تم تعريف إدارة الجودة الشاملة أنها نهج معاصر يقوم على البحث في المهارات والكفاءات الإدارية والسلوكية وإنشاء المناهج، وتكوين الأنماط الذهنية التي توفر فرصة للإنتاج ليكون ضمن معايير محددة سلفا في ضوء ما تفرضه المتغيرات المستقبلية (الطراونة، 2016، صفحة 38).

وتم وصفها على أنها فلسفة الإدارة حديثة هدفها الأساسي هو تحفيز الموظفين ودفعهم نحو التحسين المستمر من أجل تلبية رغبات وأهداف المؤسسة، وتمتد الجودة إلى جميع مراحل العمل ، من المرحلة الأولية إلى التفاعل مع المشتركين (ABDUALDAEM, 2021, p. 85)

أما Logothetis (1992) يرى بأن إدارة الجودة الشاملة ثقافة تعزز فكرة التفاني التام لرضا العملاء من خلال الابتكار المستمر (قداده و الطائي، 2008، صفحة 75).

الشكل (22): إدارة الجودة الشاملة



المصدر: (مدحت، 2015، صفحة 54)

في ضوء ما سبق ومن خلال الشكل السابق يمكننا إعطاء تعريف دقيق لإدارة الجودة الشاملة: "هي عبارة عن نظام متكامل يحتوي على مجموعة من العمليات الإدارية التي تسعى إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية

والتكتيكية والتشغيلية، وذلك بتطبيق فلسفة إشراك العاملين في اتخاذ القرارات والأخذ بعين الاعتبار كل الاقتراحات المقدمة من طرفهم، إضافة على ذلك السهر على بناء خطط تتناسب ومتطلبات المجتمع وتلبي احتياجات العميل وتحقق له الرضى، وذلك من خلال التحسين المستمر للمنتجات والخدمات وتبني الابداع في ذلك".

ومن خلال ما ورد من مفاهيم لإدارة الجودة الشاملة على أيدي الكثير من الباحثين، يمكننا التوصل إلى العديد من النقاط التي تلخص لنا إدارة الجودة الشاملة وفلسفتها:

– فلسفة إدارة تجمع بين المساعي الإبداعية والتكنولوجية مع مناهج جديدة لمتابعة الأداء المستمر وتحسين رضا العملاء؛

– مدخل إيجابي للتغير، واستباقية تعطي الأولوية للتميز والابتكار وإزالة العقبات والقضايا مع تعظيم استخدام الموارد، والتي بدورها تركز على توجيه جهود العمال على تحقيق ذروة الأداء والفعالية.

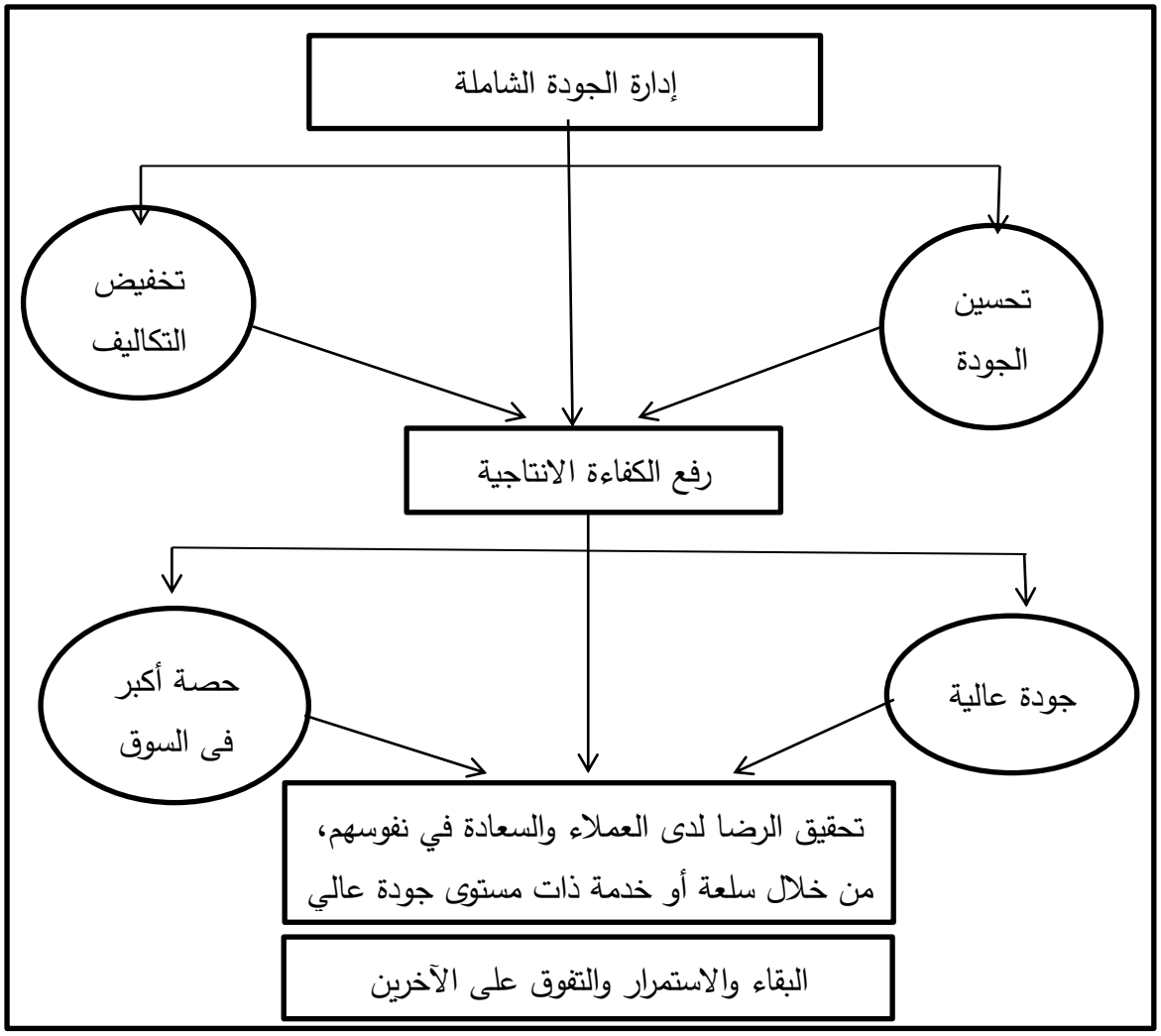
وبذكر الفاعلية فإن كثير من الباحثين يرون أن الجودة الشاملة والفعالية والكفاية مفاهيم متقاربة، والأصح أن هناك اختلاف بين المفاهيم حيث إن الفعالية (Effectiveness) تعني جودة القرار حيث يعرفها الباحثون بأنها الكيفية التي تستخدم بها الوحدة الإنتاجية مواردها المادية والبشرية في سبيل تحقيق الأهداف المحددة (مزهودة، 2001، صفحة 87)، أما الكفاية (Efficiency) تعني جودة التنفيذ، أما بالنسبة للجودة الشاملة تعني جودة القرار والتنفيذ، أي أن الغاية من الجودة الشاملة هي التميز Excellence، وهذا يعني تحقيق الأهداف بأداء مميز بما يجعله متفوقا على غيره من المنافسين (عطية، 2015، صفحة 25).

2_ أهداف إدارة الجودة الشاملة: يمكن تلخيصها في مجموعة من النقاط أهمها (Agarwal, 2020):

- جودة أفضل وأقل تغيرًا للمنتج أو الخدمة؛
- استجابة أسرع وأقل تغيرًا في العملية لاحتياجات العملاء؛
- مرونة أكبر في التكيف مع متطلبات العملاء المتغيرة؛
- تكلفة أقل من خلال تحسين الجودة والتخلص من الأعمال غير ذات القيمة المضافة.

ويلخص الشكل الموالي أهداف إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات:

الشكل (23): أهداف إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات



المصدر: (تويج، 2018، صفحة 28)

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن بقاء المؤسسة واستمرارها وتفوقها على المنافسين لا يتحقق إلا من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث إنها تساعد على تخفيض التكاليف والتي بدورها تعمل على رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة من جهة، ورفع الحصة السوقية من جهة أخرى، وهو ما يفسر تحقيق جودة الأداء للمنتج وتحقيق رضا.

الفرع الثاني: كيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة هي عملية فريدة حيث لا توجد صيغة محددة لتنفيذها، لأنه من الصعب إيجاد نظام يناسب كل المؤسسات (Barone, Anderson, & Perez, 2023)، لذا يعتبر تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة ليس بالمهمة السهلة حيث أنه يستغرق الوقت والموارد والالتزام، وهذا قبل الشروع في أي تنفيذ

لإدارة الجودة الشاملة، حيث يجب تقييم الظروف الحالية والثقافة داخل المؤسسة، على أن تكون القيادة والثقافة قابلة للتكيف مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة ومستعدة لدعمها خلال مرحلة التنفيذ وما بعدها، ومن بين أهم الخطوات التي يجب الاعتماد عليها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ما يلي (Total Quality Management):

1_إدراك الحاجة للتغيير: من أول الأشياء التي يجب على قيادة أي المؤسسة القيام بها قبل إطلاق أي مبادرة لإدارة الجودة الشاملة هو إدراك الحاجة إلى التغيير داخل مؤسستهم، هل تمتلك مؤسستك فهمًا راسخًا لرغبات واحتياجات عملائك؟ هل يشعر موظفوك بالقوة والمسؤولية عن إجراء تحسينات في العمليات التي يؤدونها؟ هل لدى مؤسستك عمليات محددة بوضوح أو خطة للتحسين؟ يعتمد نجاح أي تطبيق لإدارة الجودة الشاملة على ما إذا كانت الإدارة والموظفون داخل المنظمة يريدون حدوث التغيير.

2_الرؤية: يجب أن يكون لدى المؤسسة بأكملها رؤية واضحة لمهمة وأهداف تنفيذ إدارة الجودة الشاملة، والتي تقع على عاتق فريق القيادة فهو المسؤول عن توصيل الخطة والغرض والأهداف والفوائد من تنفيذ منهجية إدارة الجودة الشاملة.

3_ صوت الزبون: العمل على تلبية رغبات العميل واحتياجاته هو أحد الأسباب الرئيسية لتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، لذلك فإن إنشاء عملية فعالة لصوت العميل (VOC) أمر حيوي لنجاح المؤسسة، تحدد VOC احتياجات ورغبات وتوقعات العميل، حيث أن عملية صوت العميل هي إجراء موثق لجمع وتوثيق وتحليل الملاحظات من العميل لتحسين منتج أو عملية.

4_حدد النجاح: ضع أهدافًا قابلة للقياس من أجل تحديد النجاح أو الفشل، غالبًا ما يكون صوت العميل عاملاً مساهماً في تحديد أهدافك يجب إن تكون الأهداف محددة بوضوح وقابلة للقياس.

5_تدريب وتمكين: يعتمد التنفيذ الناجح لإدارة الجودة الشاملة إلى حد كبير على مهارات وقبول الموظفين، الخطوة الأولى هي تثقيف القوى العاملة والقيام بتزويدهم بالتدريب المناسب والأدوات وبنية النظام للسماح لهم بالنجاح، يجب أن يكون تدريب الموظفين أولوية أثناء تنفيذ إدارة الجودة الشاملة والمضي قدمًا.

6_تحديد فرص التحسين: بعد تنفيذ إدارة الجودة الشاملة، يجب مراجعة العمليات لتحديد فرص التحسين.

7_تطبيق ضوابط الوقاية: من المعتقدات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة أن الأخطاء ستحدث إذا لم يتم منعها وأن معظمها ناتج عن عدم كفاية الضوابط أو الأنظمة، يمكن تحديد السبب الجذري للأخطاء ومنع الخطأ، ويمكن تنفيذ منهجية تدقيق الأخطاء أو منهجية في أي خطوة ضمن العملية حيث تحدث أخطاء.

الفرع الثالث: أدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تعرف أدوات تطبيق إدارة الجودة بأنها مجموعة من التقنيات التي أنشأتها الإدارة لمساعدة الموظفين على أداء وظائفهم بكفاءة، هذا لأنه يُعتقد أن ممارسة المؤسسة لعملها دون استخدام هذه الأدوات يمثل تحديًا، خاصةً لأنه يركز على التصحيح المستمر والعلاج والتحسين، نكتشف أيضًا أن هذه الأدوات تستخدم في العمليات لأنها مكون من برنامج مصمم لتحقيق أعلى المعايير، وهذا من خلال الأدوات التالية (أبو حلوة، 2018، صفحة 60):

1_أسلوب حل المشاكل Problem Solving Technique: تعتبر واحدة من أكثر التقنيات شهرة، تعتمد المؤسسة فيه على تكوين فرق عمل قصيرة المدى بهدف مناقشة القضايا والبحث عن فرص جديدة في الاجتماعات بين أعضاء الفرق، وهناك عدة أنواع من الفرق وهي (الغرباوي، 2020، صفحة 29):

1.1. دوائر الجودة: يعتمد هذا النهج على فريق من الأعضاء، عادة ما بين (5–8) أشخاص من المؤسسة، يجتمعون على أساس منتظم لمناقشة وتحليل قضايا الجودة في العمل وتقديم حلول للإدارة من أجل تنفيذها، ويجب أن يكون أعضاء هذا الفريق على دراية بمجموعة متنوعة من التقنيات الإحصائية التي تساعد في حل المشكلات.

2.1. فرق المشروع: يتم تشكيل هذه الفرق لفترة قصيرة ويتم اختيارها من قبل الإدارة التي تعتبر المسؤول الأول عن إنشاء الفريق وإدارته، كما يجب تمييز فرق المشروع عن باقي القوى العاملة من خلال وجود أشخاص من مختلف المجالات التنظيمية بالإضافة إلى امتلاك المعرفة والخبرة المطلوبة لمعالجة المشاكل.

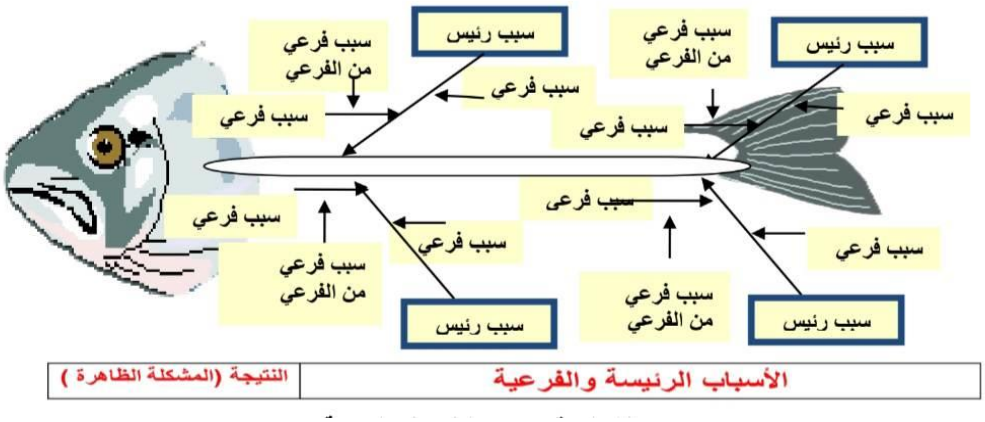
3.1. فرق تحسين الجودة Improvement Teams Quality: تضم هذه الفرق أفرادًا من ذوي الخبرة في حل المشكلات من قسم واحد أو أكثر من مختلف المستويات الإدارية بالإضافة إلى العملاء أو الممولين.

4.1. العصف الذهني: إنها تقنية يتم فيها منح جميع المشاركين الفرصة للتوصل إلى حلول مبتكرة للقضية المطروحة، بعد عرضها على جميع أعضاء المجموعة يتم تنظيم الأفكار وفرزها من خلال استبعاد بعضها والتأكيد على البعض الآخر مع مراعاة آراء المجموعة أيضًا، من خلال التعبير عن ملاحظاتهم وآرائهم حول الأسباب الجذرية للمشكلة والحلول المحتملة وكذلك من خلال عرضها ومناقشتها وتحليلها، يتم تشجيع المشاركين على تكوين مجموعة من الأفكار باستخدام قدرة التفكير الجماعي للعديد من الأشخاص للوصول إلى أفكار مبدعة (زيدان، 2016، صفحة 38).

5.1. أسلوب السبب والأثر: يطلق على هذا النموذج مخطط ايشيكاوا Ishikawa Diagram نسبة إلى عالم الجودة Ishikawa أو مخطط عظمة السمكة حيث إنه يشبه عظمة السمكة، فكرة هذا الأسلوب توضح العلاقة بين مجموعة الأسباب الرئيسية والمشكلة، وينطلق هذا النموذج من كتابة المشكلة الرئيسية بعد تفصيل الأسباب الفرعية بعدها تأتي مرحلة تقييم الأسباب لمعرفة أي الأسباب كان له الأثر الأكبر، بعدما

يتم استبعاد الأسباب التي تكون أقل تأثير وأساس هذه العملية هو البحث عن العلاقة بين السبب والنتيجة (المولي و الشويمان، 2017، الصفحات 327-328)، والشكل الموالي يوضح ذلك:

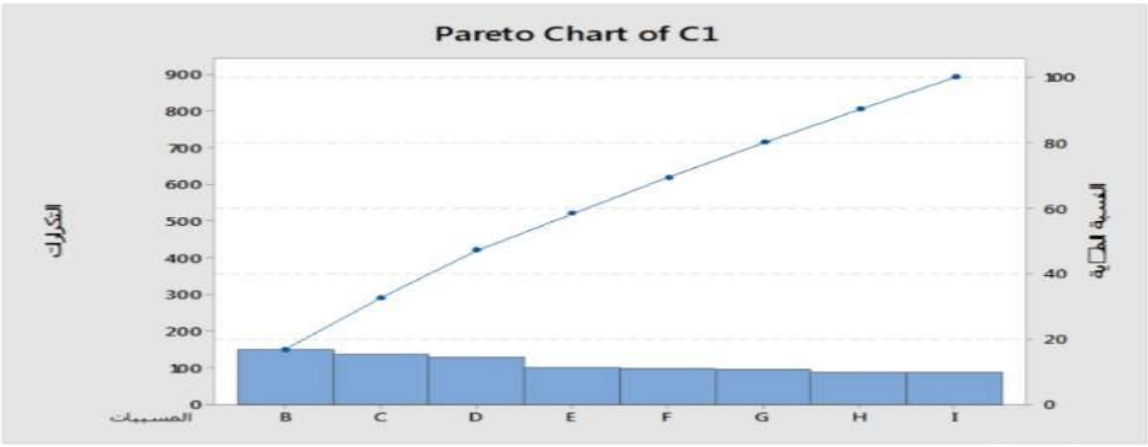
الشكل (24): عظمة السمكة (مخطط إيشيكاو)



المصدر: (المولي و الشويمان، 2017، صفحة 327)

6.1.مخطط باريتو pareto charts: هو نوع من أنواع التمثيل البياني الذي يتضمن أعمدة ورسما بيانيا يساعد على تنظيم الأفكار، حيث من خلال خريطة باريتو يمكن للفريق العامل على الجودة تحديد أهم المشاكل وأبلغها أثرا على الجودة وبالتالي التركيز والعمل على حلها أولا، يقوم التحليل على مبدأ باريتو والذي يرمز له بقانون 20/80 فمن خلال منظور تحسين الجودة فإن أغلبية كبيرة من المشاكل 80 بالمئة تنتج عن أسباب رئيسية قليلة والمتمثلة في20 بالمئة، ويصنف مخطط باريتو بشكل بسيط المشكلات والعيوب من الأكثر تكرارا إلى الأقل تكرارا موضحا نسبة تأثير السبب إلى المجموع الكلي للأسباب (حافظ و سعيد، استخدام مخطط باريتو لتشخيص مستوى جودة الخدمات البلدية، 2020، صفحة 80).

الشكل (25): مخطط باريتو



المصدر: (Arafeh & Mazen, 2016) نقلا عن (حافظ و سعيد، استخدام مخطط باريتو لتشخيص مستوى جودة الخدمات البلدية، 2020، صفحة 80)

2_أنظمة الاقتراحات Suggestion Systems: يعرف بأنه أسلوب يقوم على إشراك كل فرد داخل المؤسسة بجهود تحسين الجودة، حيث تقوم المؤسسة بوضع نظام لاقتراحات الموظفين من أجل ضمان المشاركة الفعالة للأفراد، يقوم هذا الأسلوب على مبدأ تقديم اقتراح فردي لكل شخص حول طرق التحسين وحلول للمشاكل التي ممكن أن تواجه المؤسسة، وبعدها تقوم المؤسسة بتبني الاقتراحات المناسبة بعد القيام بتحليلها، ونجاح هذا النظام يشترط توفر أسس لتطوير نظم الاقتراحات، تشجيع الإدارة وتقديم الحوافز المناسبة للموظفين الذين يقبلون على تقديم اقتراحات جيدة (زيدان س.، 2010، صفحة 155).

3_ أنظمة التوقيت المناسبة Just-in time Systems: يعتبر أسلوب أنظمة التوقيت المناسب من الأساليب الإدارية التي تعمل على مساعدة تقنيي المخزون الفعلي للموارد، وطلب الكمية المناسبة في الوقت المناسب وتوزيع وإيصال الخدمة للمستهلك، كما يعطي للإدارة الفرصة للتحقيق أهدافها في الوقت المطلوب وبالشكل الأنسب، ويعمل على إيجاد الحلول للمشكلات التي تواجهها الإدارة مباشرة وفي نفس المكان التي تقع فيه (الترتوري و أغادير ، 2009، صفحة 43).

4_رقابة العمليات الاحصائية statistical process control: هي طريقة تستخدم للتعرف على التباين الذي ممكنا أن يحدث في أي عملية لأسباب معينة وفصله عن التباين الطبيعي، وذلك من أجل التخلص من هذه الأسباب والمحافظة على الثبات في عمليات الإنتاج، وعمل على تحسينها، وتعتبر رقابة العمليات الاحصائية جد مهمة لتعزيز جودة السلع وتقليل التكاليف وزيادة الرضا لدى المستهلك (الترتوري و الرقب، إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات الجامعية، 2008، صفحة 67).

5_المقارنة المرجعية: هي العملية التي تعتمد عليها المؤسسة لتقييم نفسها من خلال المقارنة مع منتجات أو مكونات المنافسين، حيث كانت في بدايتها تستخدم فقط في وظيفة الانتاج ومنذ عام 1979 توسع استخدامها ولم يعد يقتصر على هذه الوظيفة فقط وأصبحت يشمل المؤسسة بكامل وظائفها واختصاصاتها (البياتي و اللامي، 2019، صفحة 571).

وبالإضافة للأدوات السابقة فقد وضع ديمنج مجموعة من الأدوات المستخدمة في عالم الجودة الشاملة ما يلي (هاغستروم، 2009، صفحة 20):

- ورقة المراقبة (Control Sheet) وهو عبارة عن أداة لجمع المعلومات؛

- مخطط المراقبة (Control Graph) يستعمل هذا المخطط للحكم على العملية إذا كانت تحت السيطرة أو لا، يتكون هذا المخطط من ثلاثة خطوط أساسية والتي تمثل المتوسط الحسابي والقيم العظمى والدنيا؛

- مخطط التدفق (Flow Chart)هو عبارة عن مخطط يتم من خلاله توضيح المسار بعد خطوات العملية ومراحل اتخاذ القرار؛

– المستطيل البياني(Histogram)هو عبارة عن رسم مستطيلات التي تساعد على تنظيم وتفسير المعلومات خاصة إذا كانت هذه المعلومات كثيرة؛

– مخطط التشتت (Dispersion Digram) يستخدم هذا المخطط لدراسة العلاقة محتملة بين متغيرين، بحيث يمثل أحد المحاول المتغير الأول والآخر المتغير الثاني.

الفرع الرابع: رواد إدارة الجودة الشاملة ومساهماتهم:

لقد أصبحت إدارة الجودة الشاملة محور تركيز جميع المؤسسات باختلاف نوع نشاطها وبيئتها لذا انصب الكثير من الباحثين جهودهم نحوها، ومن بين الباحثين نذكر ما يلي:

1_نموذج ديمنج (Deming): بدلاً من النظام التقليدي الذي كان معمولاً به سابقاً نفذ ديمينغ نظاماً تنظيمياً على المستوى الاقتصادي يعزز هذا النظام التحسين المستمر وسهل تطبيق ممارسات جميع العمليات الإدارية، مما أثر بشكل إيجابي على أداء الموظفين وعمليات الإنتاج والخدمات (القرعان، 2018، صفحة 22)، كما يرى ديمنج أن العملية الإنتاجية والخدمية إذا أرادت تحقيق النوع المطلوب من الإنتاج أو الخدمة لا بد لها من الاعتماد على مجموعة من العوامل يمكن تلخيصهم في الجدول التالي:

الجدول (6): عوامل تحقيق الجودة حسب ديمنج

عوامل تحقيق الجودة حسب ديمنج	التعريف
السياسية policy	تحدد سياسة المؤسسة الإجراءات التي تستخدمها لتقرير الأهداف التي تريد تحقيقها.
التنظيم organization	يتسم هذا الجانب بالوضوح واستخدام أفضل العناصر في إدارة العمل، ويعني ذلك أن هناك حاجة لخلق طريقة لتنفيذ أعمال المؤسسة وتوزيع الواجبات بين الناس والصلاحيات.
التدريبTraning	بمعنى، توفر المنظمة لموظفيها تدريبًا جيدًا ومستمرًا يعتمد على الخطط.
المعلومات Information	تعمل المعلومات كقاعدة بيانات للمؤسسة نظرًا لأن هذه الأخيرة تنفذ الجودة تحتاج إلى أن يكون لديها أساس من المعلومات المتاحة بسهولة للموظفين
التحليل Analysis	تدرس المؤسسات المشكلات التي تواجهها وتستخدم نتائج التحليل لتحديد كيفية التحسين المستمر.
الضبط Control	يعد النظام الذي يتحكم في العمل داخل المؤسسة الإنتاج أو الخدمة بناءً على التغذية الراجعة ضروريًا لتحقيق الجودة في مخرجاتها.
المعايير Standards	إن ضبط العمل في المؤسسة يتطلب توافر مجموعة من المعايير يقوم عليها ذلك الضبط وبناء على ذلك فإن توافر هذه المعايير يعد عاملا مهما من العوامل التي تساعد المؤسسة في تحقيق الجودة.
توكيد الجودة Quality assurance	يقصد بهذا العامل ضرورة توفر نظام يضمن الجودة ويؤكدها في عمل المؤسسة، ويقوم هذا النظام على المراقبة الداخلية للجودة في المؤسسة بالإضافة إلى مراقبة طريقة تقديم المنتج أو الخدمة إلى العملاء وفق لمتطلباتهم.
الفعالية أو التأثير Effective	يجب أن تكون المؤسسة كفؤة وقادرة على التأثير في سوق العمل وقادرة على المنافسة مع المؤسسات الأخرى من أجل تحقيق الجودة في طريقة عملها والمنتجات التي تنتجها، بمواصفات ترضي المستفيدين وبتكلفة أقل.
التخطيط المستقبلي Futur planning	التخطيط للاستمرارية ضروري للحفاظ على الجودة، بشرط أن يأخذ في الاعتبار التفاعل بين معايير الجودة والأهداف طويلة وقصيرة المدى.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على (عطية، الجودة الشاملة والمنهج، 2015، الصفحات 30-29-28).

كما وضع ديمنج البنى السبعة لطريقة إدارة وهي كالتالي (john. c, Manus, Roger G, & Servanan, 1995):

- القيادة ذات الرؤية Visionary Leadership: عرف قدرة الإدارة على إنشاء وتنفيذ وقيادة رؤية طويلة المدى للمؤسسة مع تعزيز التغيير في متطلبات العملاء باسم القيادة ذات الرؤية؛

– التعاون الداخلي والخارجي Internal and External: وهي ميل المؤسسة للانخراط في غير الأنشطة التنافسية داخليا بين الموظفين وخارجيا فيما يتعلق بالموردين؛

– التعلم Learning: يعد تطوير القدرة التنظيمية ضروريًا للمؤسسة لتعزيز تنمية مهارات العمال ومعارفهم؛

– إدارة العمليات Process Management: إنها مجموعة من الأساليب لإدارة الموارد، والعمل بطريقة منهجية وسلوكية، وتسيير الموارد للوصول إلى النتائج؛

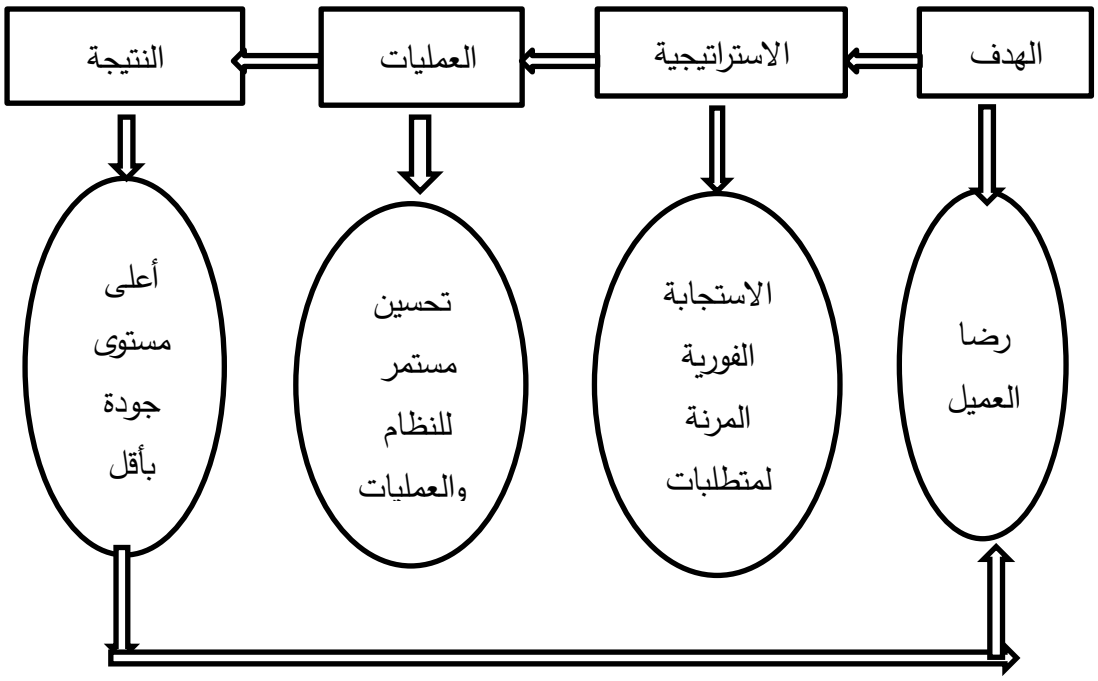
– التحسين المستمر Continuous Improvement: المتابعة التدريجية والمستمرة والمبتكرة لعمليات المؤسسة ومنتجاتها وخدماتها؛

– وفاء الموظف Employee Fulfillment: وهي الدرجة التي يشعر بها الموظف أن المؤسسة تلبي احتياجاتهم باستمرار ؛

– إرضاء العميل Customer Satisfaction: الدرجة التي يشعر فيها العميل بالقناعة، ويدرك باستمرار أن احتياجاتهم يتم تلبيتها من قبل منتجات وخدمات المؤسسة.

2_ فيكتوري Victory-C s (راضي و العربي، إدارة الجودة الشاملة: المفهوم والفلسفة والتطبيقات، 2015، صفحة 55): قدم سايلر Saylar إطارًا لإنشاء رؤية واضحة لنظام إدارة الجودة بالكامل، مؤكداً على الحاجة إلى قيادة إدارية جيدة لخلق هذه الرؤية وضمان تنفيذها من خلال إجراءات عمل فعالة، وهو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل (26): توضيح الرؤية المستقبلية لإدارة الجودة الشاملة حسب سايلر



المصدر: (راضي و العربي، إدارة الجودة الشاملة: المفهوم والفلسفة والتطبيقات، 2015، صفحة 55)

3_ كروسبي philip Crospy's (راضي و العربي، إدارة الجودة الشاملة: المفهوم والفلسفة والتطبيقات، 2015، صفحة 55): ركز كروسبي على تحسين الجودة وتخفيضها، ويعتبر أنه أول من أسس أول كلية جودة وقدم فكرة عدم وجود عيوب في المنتج zero Defect، والتي عارضها دمينج وجوران لأنها تتعارض مع نظرياتهم، والتي تشير إلى أن الجودة إذا وصلت إلى مرحلة معينة يتم إجراء تحسينات عليها وهو ما يؤدي إلى ارتفاع تكلفتها، حيث روج كروسبي لمفهومه "صفر عيوب" واقترح أن الشركات يجب أن تبذل قصارى جهدها للوصول إلى الهدف النهائي "صفر خطأ" من حيث الجودة، وفقًا لـCrosby الجودة هي الامتثال لمعايير المؤسسة، والتي يتم وضعها بناءً على رغبات العملاء، ولا ينبغي التسامح مع أي انحرافات عن هذه المتطلبات لأنها تهدر 20٪ من قدرات المؤسسة.

4_ ايشيكاوا (ishikawa) (القرعان، 2018، صفحة 21): وفقًا لإيشيكاوا تمتد الجودة الشاملة إلى ما هو أبعد من المنتج وتشمل جودة الإدارة بما فيها، كما يعتقد أن تطوير الجودة وتحسينها وكذلك إشراك الموظفين يلعبان أدوارًا مهمة في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أي مؤسسة، وأن دوائر الجودة هي خطوة أولى حاسمة في تحقيق ذلك، كما وضع إيشيكاوا أدوات خاصة للجودة عام 1985 وهي مخطط باريتو والرسم البياني لعلاقة السبب بالنتيجة والمدرجات التكرارية وخرائط الانتشار وخرائط المراقبة والخرائط الانسيابية وقائمة الفحص، وحدد إيشيكاوا ستة مبادئ للجودة وهي:

- الجودة أولا وليس المكاسب قصيرة الأجل؛
- توجهات متلقي الخدمة وليس توجهات المنتجين؛
- هل يستطيع متلقو الخدمة التخلص من عوائق التعصب الإقليمي؟
- استخدام الحقائق والمعلومات لعرض واستخدام الطرق الإحصائية؛
- احترام الإنسانية على أنها فلسفة إدارية؛
- الإدارة التشاركية.

5_ فيجنبام (Fiegenbaum) (القرعان، 2018، الصفحات 25-24): نظر Fiegenbaum إلى أن إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن نظام فعال لتكامل الجودة والحفاظ عليها، وتطويرها لمجموعات متعددة في المؤسسة وجعلها قادرة على الإنتاج وتقديم الخدمة تؤدي إلى رضا المستفيد، كما ادعى Fiegenbaum أن إدارة الجودة الشاملة تتألف من أربع مراحل هي: وضع معايير للجودة، تقييم مطابقة هذه المعايير، قرار معرفة الفترة الزمنية التي تكون فيها هذه المعايير مناسبة، التخطيط لتطوير هذه المعايير، وأضاف أن قياس

الجودة يبدأ من معرفة متطلبات متلقي الخدمة وينتهي فقط عند إيصال الخدمة إليهم وهذا من أجل الحفاظ على رضا المستفيدين، وادعى أن إدارة الجودة الشاملة الفعالة، تتطلب درجة عالية من التكامل الوظيفي الفعال بين الناس والآلات والمعلومات المتوفرة والتشديد على طريقة نظام الجودة، كما أظهر أن هناك علاقة إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة ونظام الجودة الكلي في المؤسسة، وعرف نظام الجودة الكلي بأنه الاتفاق الواسع في المؤسسة الذي يحدث تركيبة العمل، والإجراءات الإدارية الموثقة بشكل متكامل وفعال وهذا من أجل خلق رضا المستفيدين.

6_جوران (Juran) (القرعان، 2018، صفحة 25): ركز جوران على أهمية الدور الإداري في تطوير ثقافة الجودة، وعلى فكرة ملازمة الاستعمال، وعد إدارة الجودة الشاملة نظام للنشاطات التي تقود إلى تحقيق التركيز على متلقي الخدمة(معرفة متلقي الخدمة، رضا متلقي الخدمة والعلاقة معهم)، التحليل والمعلومات ويشمل(قياس الأداء التنظيمي، تحليل الأداء التنظيمي)، التركيز على المصادر البشرية ويشمل (أنظمة العمل، تطوير وتعليم وتدريب الموظفين، رضا الموظفين)، إدارة العمليات وتشمل (عمليات الخدمة والانتاج، عمليات التزويد)، نتائج العمل وتشمل (نتائج التركيز على متلقي الخدمة، نتائج الظروف المالية، نتائج المصادر البشرية، ونتائج الفعالية التنظيمية).

ويلخص الجدول الموالي رواد الجودة واسهاماتهم في المجال.

جدول (7): رواد الجودة واسهاماتهم

الرواد	الإسهامات
ستيوارت ستيوارت 1767	كانت فكرة الجودة خلال هذا الوقت هي مطابقة المنتج لمواصفات التصميم، وكان ستيوارت أول من اقترح تحفيز العامل بمكافأة جودة الأداء من أجل زيادة كفاءة العمال بدلاً من إلقاء اللوم المستمر وهذا من أجل منع المشاكل أو العيوب في المنتج، وهذا من أجل زيادة كفاءة العمال بدلا من إلقاء اللوم المستمر وبذلك تتحسن جودة المنتجات.
فريديريك تايلور 1880	بدأ معنى الجودة يأخذ بعدا آخر خلال هذه المرحلة، متجاوزًا مجرد الالتزام بمتطلبات التصميم. ورأى فريديريك تايلور أن إنتاج المنتج الجيد هو مسؤولية كل من الإدارة والعامل، وأن الإنتاج المعيب للمنتج ناتج عن عيوب في استراتيجية إدارة المؤسسة مع قلة الحوافز التي تمنح للعامل .
رونالد فيشر 1920	وهي المرحلة التي تم إدخال الإحصاء فيها من أجل تحديد جودة العمل، وكأن (فيشر) من الإحصائيين الذين كان اهتمامهم منصبا على تطبيق الجودة الإحصائية في مجال الزراعة، فمكان يدرس بيانات التربة وسقوط المطر، وساعد الهند في تحسين أساليبها الزراعية وكأن

	مشرفا على أنشاء أول معهد للجودة الإحصائية بالهند .
1925 والترشيوارت	لقد اهتم بتطوير أساليب الجودة الإحصائية، فطور مخططات مراقبة الجودة، والتي تحدد مدى الانحراف في العملية التصنيعية عن المواصفات الموضوعة لها ومدى استقرارها، وقد ساهم إنجازه في تحليل البيانات والتمكن من إبقاء رصد تاريخي لبيانات العملية الصناعية داخل المؤسسة، كما قام بتصميم دائرة تساعد على تطوير وتحسين الأداء.
دودج وروميج 1930	ونجحوا في تطوير الأنظمة والخطط التي تساعد في أخذ عينة من المنتج لإجراء الفحص عليها بدلاً من فحص الكمية بالكامل بشرط أن تعكس العينة الكمية الأصلية المستخدمة في رسم العين، وكانت هذه الخطط تتسم بالسهولة في التنفيذ خاصة وأنهم وفروا لها جداول لتعميم استخدامها.
ادوارد ديمنج 1940	بعد الحرب العالمية الثانية قدم لليابانيين مفاهيم الجودة وطرق تنفيذها في الصناعة، تساعدها على القيام بثورتها الصناعية خاصة أن اليابان كانت دولة فقيرة منكوبة ولكنهم آمنوا بالأفكار التي وضعتها أمريكا، ومن أبرز هذه الأفكار نجد تقليل الاعتماد على الفحص والعمل بسياسة منع الأخطاء وتحفيز العمال وتدريبيهم على احدث وسائل العمل المتعلقة بعملهم والاهتمام بجودة إدارة الموردين للموارد الخام التي تستخدمها المؤسسة.
كوارو ايشيكاو 1950	هو عالم ياباني كان له مبادئ عن جودة العمل والتي تعتمد على مشاركة العامل في اتخاذ القرارات التطويرية بالشركة وضرورة تعليم العامل كيفية استخدام أدوات الجودة الإحصائية لزيادة كفاءتهم، وشدد كذلك على أهمية رضاء المستهلك (المستفيد) عن المنتج وأن المستفيدين نوعين، إما متلقون للمنتج النهائي فقط أو يعتمدون في كسب قوتهم على هذا المنتج، كما وضع مخطط السبب والتأثير الذي يعد من أهم أدوات الجودة التحليلية,
جوزيف جوران 1954	يعتبر أحد الرواد المهتمين بالجودة، حيث يرى أن رسالة الجودة السامية هي تطوير العمليات والخدمات التي تقابل حاجة المستهلك، كما أنه وضع نظرية تسمى ثلاثية جوران التي وضع فيها ثلاثة أبعاد لجودة الإدارة وهي التخطيط الجيد والتنظيم والرقابة الشاملة.
جينيتشى تاجوشي 1960	هو عالم ياباني اهتم بتوسيع نطاق تطبيق الجودة الإحصائية، خاصة في مرحلة تصميم المنتج، له نظرية شهيرة تسمى دالة الخسارة، التي مفادها أن الخسارة لا ترتب عن انتاج منتج معيب فقط ولكن من أي منتج تكون مواصفاته بعيدة عن الهدف حتى لو كانت داخل التفاوت المسموح المتفق عليه، وبهذا يكون أول من ربط بين التفاوتات الهندسية ومدى البعد أو القرب منها وبين جودة المنتج .

فيليب كروسبي 1960	هو صاحب المعتقد الذي ينص على أن الوصول لعدد المنتجات المعيبة يساوي صفر هو هدف ممكن تحقيقه، عن طريق منع الأخطاء وليس معالجتها، هو أيضا من كان يعتقد أن الجودة هي مطابقة المنتج للهدف وأن التكاليف الجودة هي تلك التي تتحملها المؤسسة من جراء منتج معيب وليس منتج نتيجة منج ذو جودة عالية.
أرماند فايجنبوم 1980	كان أرماند من أوائل من اقترح تطبيق الجودة الشاملة كأساس لمراقبة الجودة في المؤسسة، سواء مؤسسة صناعية أو خدمية، ومن مبادئه في العمل تطوير الجودة في أساليب الفحص، وأن المنتج أو الخدمة الجيدة هي تلك التي تحقق رغبات المستهلك.
مالكوم بولدريدج 1987	كان أول عالم أمريكي يطبق مبادئ الجودة الشاملة في التعليم، ومن أهم مبادئه أن نجاح المؤسسة التعليمية يعتمد على رضاء المستفيد والمشاركة بالرأي لكل العاملين بالمؤسسة مع سرعة الاستجابة لرغبات المستفيد التطويرية، وتقديرا من الحكومة الأمريكية لمجهوداته تم تصميم جائزة تحمل أسمه تعطي لمن يسهم في تطوير الجودة بشكل فعال أو ينجح نجاح مميز في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة داخل مؤسسته.
جون أوكلاند 1990	لخص أوكلاند فلسفته في أن الجودة تبدأ عند مستوى القمة بالمؤسسة وأن الإدارة الجيدة هي تلك التي تضع رغبات المستهلك نصب عينيها عند اتخاذ القرارات التطويرية

المصدر: (الهوش، 2018)

وباستقراء للإسهامات التي عدها رواد الجودة يمكن حصر الجودة الشاملة كمفهوم في النقاط التالية:

- ثقافة تجمع كل الأطراف في المؤسسة وتدفعهم نحو التحسين المستمر؛
- هي طريقة وأسلوب لضمان السير الحسن للخطط الاستراتيجية في المؤسسة؛
- إن تطبيق الجودة الشاملة ينطلق من التسيير الفعال ومن الإجراءات التي تضعها المؤسسة؛
- ضرورة توفر قاعدة بيانات واضحة وسهلة الوصول تساعد على الالتزام بالجودة الشاملة؛
- لا بد من تحديد رؤية استراتيجية لإدارة الجودة الشاملة.

المبحث الثاني: مدخل لإدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي:

إن العقبات الهائلة التي واجهت نظام التعليم العالي في كيفية التعامل مع التغيرات البيئة ووفرة المعلومات، والنمو المعرفي الذي حدث في القرن الماضي عزز ولادة الاتجاهات الحديثة في مجال التعليم العالي، واتجه نظام التعليم العالي إلى الاعتماد على الجودة الشاملة بعد أن حققت نجاحًا كبيرًا في المؤسسة المنتجة والخدمية، وكانت هي الطريقة الأنسب والوحيدة للتعامل مع هذا الكنز من التقدم التكنولوجي والتحديث.

المطلب الأول: مدخل المفاهيم حول جودة الخدمة

تعتبر جودة الخدمة الجزء الأساسي والرئيسي في النشاط الاداري للمؤسسات الخدماتية ومنها مؤسسات التعليم العالي، حيث حظيت جودة الخدمة باهتمام كبير من قبل المسيرين خاصة بعد التطورات في مجال الرقمنة والتكنولوجيا والذكاء الاصطناعي.

الفرع الأول: مفهوم جودة الخدمة

يتشكل مفهوم جودة الخدمة من مصطلحي الخدمة والجودة، ولقد تم التطرق إلى مفهوم الجودة سابقا، وفيما يلي سيتم توضيح مضمون الخدمة وأبعادها.

إن جودة الخدمة تعتبر أحد أهم العوامل التي تسعى المؤسسات الخدمية تحقيقها، ولقد تم التطرق لهذا المفهوم من قبل الكثير من الباحثين، نذكر أهمها:

عرفتها الجمعية الأمريكية للخدمات بأنها:" مجموعة من النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع أو يتم عرضها على أنها ترتبط بسلعة معينة" (محمد، 2020، صفحة 75).

ويرى مجموعة من الباحثين أن جودة الخدمة يمكن تقسيمها إلى ثلا مجموعات أساسية، وهي (بلحسين، 2020، صفحة 56):

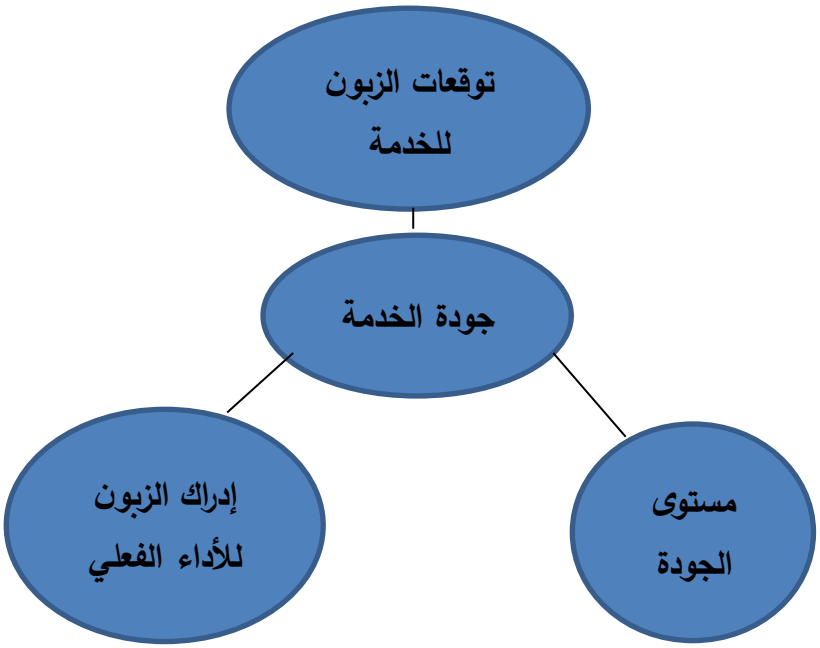
– مجموعة من التعريفات تركز على جودة الخدمة بشكر كبير وتحتوي على طبيعة الخدمة وبالتالي تقوم بتقسيمها إلى أبعاد؛

– أما المجموعة الثانية تركز على أداء الخدمة ذاتها، فالجودة أو عدم الجودة تعرف بأنها وجود فجوات بين المؤسسة وبين جمهورها، حيث تقوم المؤسسة بغلق الفجوة عن طريق تحقيق الجودة؛

– في حين يركز أصحاب المجموعة الثالثة على العميل سواء بشكل صريح أو ضمني، ويرى أن الهدف النهائي هو أن تعمل المؤسسة على إرضاء زبائنها.

ويمكن تعريف أيضا جودة الخدمة بأنها إجمالي الصفات التي تميز الخدمة ومدى ملائمتها لتوقعات الأفراد، ويمكن توضيحها من خلال الشكل الموالي:

الشكل (27): الصفات التي تميز الخدمة



المصدر: (الجاري، 2021، صفحة 75)

من خلال من الشكل السابق نلاحظ أن جودة الخدمة تركز على حكم إدراك المستهلك للأداء الفعلي من خلال مستوى الجودة التي توقعها الزبون (الجاري، 2021، صفحة 75).

من خلال ما سبق يمكننا تعريف الخدمة بأنها هي المنفعة التي يحصل عليها الفرد إما بمقابل أو مجانا، ويحكم على جودتها بدرجة تلبية حاجات طالب الخدمة وتوقعاته.

الفرع الثاني: أبعاد جودة الخدمة: للجودة مجموعة من الأبعاد وهي (الجاري، 2021، صفحة 79):

1_البعد الفني: وهو تجسيد التكنولوجيا والعلم عند حل مشكلة ما؛

2_البعد الوظيفي: وهو يمثل التفاعل الاجتماعي والنفسي بين الزبون ومقدم الخدمة؛

3_ الإمكانيات المادية: يمثل مكان الخدمة؛

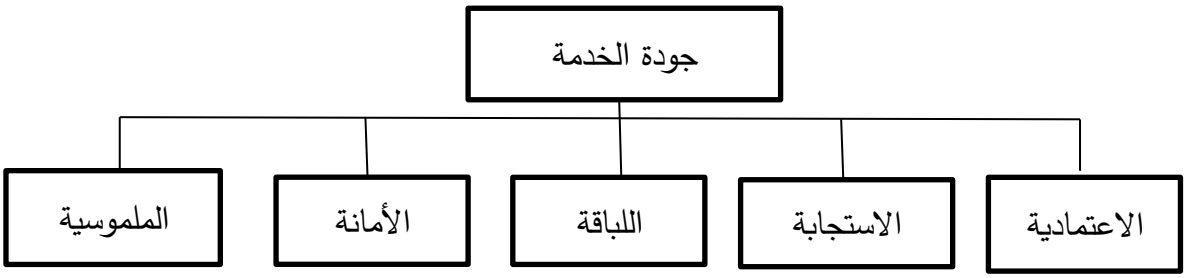
4_ اللباقة: إن يكون مقدم الخدمة على قدر من الاحترام والأدب وأن يتسم بالمعاملة مع الزبائن وهذا يشير إلى الصداقة والاحترام؛

5-الأمانة: عدم احتواء المعاملات في المؤسسة من المخاطرة وشك؛

6- الملموسة: وهي المعايير التي تسمح للمستفيد من الخدمة يقيم جودتها بناء على: المعدات، الأجهزة، الأفراد ووسائل الاتصالات.

ويلخص الشكل الموالي أبعاد الجودة.

الشكل (28): أبعاد جودة الخدمة



المصدر: (الجاري، 2021، صفحة 79)

من جهة أخرى ترى دراسات كثيرة إلى أن الوزن النسبي للأبعاد الخمسة يختلف بين نوعية الزبائن واختلاف المنطقة، إلا أن البعد الخاص بالاعتيادية يظل في جميع الأحوال في المرتبة الأولى كأهم بعد يعكس جودة الخدمة بعض النظر عن طبيعتها(المحياوي، 2006، صفحة 96).

الفرع الثالث: طرق قياس جودة الخدمة

تقاس جودة الخدمة بعدة طرق، ولكن قياس جودة الخدمات من منظور الزبائن هي الطريق الأكثر استخداما، وتعتمد على العناصر التالية (المحياوي، 2006، الصفحات 97-99):

1_مقياس عدد الشكاوى complaints: حيث يشير هذا المقياس إلى عدد الشكاوى المقدمة من قبل العميل خلال فترة زمنية محددة، ويوفر هذا النهج مقياسًا مهمًا للخدمات المقدمة من أجل تحديد الخدمات التي لا تتناسب مع مستوى العميل، هذا المقياس يمكن المؤسسات الخدمية من اتخاذ الإجراءات المناسبة لتجنب حدوث المشاكل وتحسين مستوى جودة ما تقدمه من خدمات لزبائنها.

2_ مقياس الرضا Stisfaclion Measure: يستخدم هذا المقياس لقياس اتجاهات العملاء بعد حصولهم على الخدمة من خلال طرح الأسئلة التي توضح طبيعة مشاعر العميل تجاه الخدمة المقدمة لهم سواء كانت نقطة قوة أو نقطة ضعف، وهذا يساعد المؤسسة في تبني استراتيجية الجودة التي تلبي احتياجات العملاء.

3_مقياس الفجوة Servqual Measure: يعتمد هذا المقياس على أبعاد جودة الخدمة، حيث يتم تحديد الفجوة أو المطابقة بين توقعات العميل لمستوى الخدمة وتصورهم الفعلي للخدمة، حيث إن التوقعات يقصد بها النقطة المرجعية للأداء الناتج عن خبرات التعامل مع الخدمة والقابلة للمقارنة، أما إدراك الزبون هي النقطة التي يدرك خلالها الزبون الخدمة فعلا، وهذا يعني أن: **جودة الخدمة = التوقعات – الإدراكات**

المطلب الثاني: مفاهيم حول إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي

تواجه مؤسسات التعليم العالي في هذا العصر تحديات كبيرة بات من صعب مواجهتها بالطرق والأساليب الإدارية التقليدية، مما يجعل الحاجة للبحث عن أداة أكثر دقة ومرونة وتتناسب والمرحلة التي تعيشها البيئة من تطور وتغير، فكان التوجه للجودة هو خيار الأنسب.

الفرع الأول: مفهوم الجودة في مؤسسات التعليم العالي

تم تعريف الجودة في التعليم العالي بأنها مجموعة من العمليات التي تضمن جودة خريجي الجامعة من حيث مستوى العلم والمعرفة لخدمة المجتمع وتحقيق مكانة متميزة للجامعة من خلال تطوير وتحديث للمحاور الكلية بالجامعة وفق المعايير المحلية والدولية (العور، 2019، صفحة 33).

في مؤتمر اليونسكو للتربية في باريس(1998) تم الاتفاق على أن هذا المصطلح متعدد الأبعاد يشمل: المناهج والبرامج التعليمية والبحث العلمي والطلاب والمباني والمرافق والأدوات، وتقديم الخدمات للمجتمع المحلي، بالإضافة إلى التعليم الذاتي الداخلي ووضع معايير معترف بها دوليًا للجودة (آل زاهر و الشهراني، 2022، صفحة 125).

كما تم تعريفها بأنها: "مجموعة من المدخلات والعمليات والمخرجات الخاصة بالنظام التعليمي التي تلبي الرؤية الاستراتيجية للبيئتين الداخلية والخارجية"(السامرائي و الكناني، نظام إدارة الجودة الايزو مدخل لتحسين أداء الجامعات، 2013، صفحة 33).

تعرف جودة التعليم العالي بأنها أسلوب أو نظام إداري استراتيجي يهدف إلى تقديم برامج وخدمات تلبي احتياجات المستخدمين (الطلاب والمستهلكين والمجتمع) من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية والصريحة وضمان جودة تلك البرامج والخدمات (المناهج الدراسية، البرامج التعليمية، البحوث العلمية، الطلاب، المباني والمرافق والادوات، توفير الخدمات للمجتمع المحلي، التعليم الذاتي الداخلي، تحديد معايير مقارنة للجودة معترف بها دوليا) (حافظ و أثار ، 2016، صفحة 140). ويمكن الإشارة إلى أن الجودة في مؤسسات التعليم العالي يمكن أن تقاس من خلال مجموعة من المؤشرات كالبحث والتمويل، (M.Gidley, Gary P., Leone, & Bereded-Samuelb, 2009, p. 125)

إن مفهوم الجودة في مؤسسات التعليم العالي يفتقر لتعريف مشترك يمكن أن يطبق على جميع الميادين، فالجودة خاصية فريدة من نوعها واستثنائية، ويعتبر هذا المفهوم للجودة هدفا للجامعات لتكون دائما في الريادة وتنتمي إلى النخبة وتحقق نتائج أفضل من الآخرين، كما تعبر الجودة في مؤسسات التعليم العالي بأنها قبول أفضل خريجي المدارس وفقا لتصنيفات معينة بالمقابل تخريج أفضل خريجي جامعات، بالإضافة

أيضا النظر إلى الجودة من خلال أي مدى تم تحقيق الأهداف المحددة في بيانات الرسالة (Parri, 2006, p. 107).

كما أتفق الكثير من الباحثين في مجال إدارة الجودة الشاملة في الجامعات على أن هذه العملية تطبق في الادارة والعمليات التعليمية، وأشار Motwani and Kumar موتواني وكومار (2017)عند إجراء دراسة على إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة تعليمية أمريكية أن المسألة هي عملية تكيف ادارة الجودة الشاملة كنمط ثابت في الادارة وهذا ما يحقق أفضل نجاح من حيث عمليات الاتصال، رفع الروح المعنوية، تحسين الإنتاج وجودته التعليمية فضلا عن قلة التكاليف والعيوب (jaleel, 2021, p. 03).

وتعتبر الجودة في مؤسسات التعليم العالي بأنها القوة في تحقيق أهداف المؤسسة ورسالتها تجاه المجتمع، وتحقيق هذه الجودة يتطلب توجيه الجهود المادية والبشرية والمالية بالإضافة إلى البنية التحتية والسياسات والعمليات والمناهج من أجل توفير الظروف المناسبة والمواتية للابتكار والإبداع، وتلبية منتج تعليمي يضمن وصول الطالب إلى المستوى التعليمي الذي يسعى إليه الجميع (Hussien, Rabee , & Qusay , 2021, p. 486).

كما تم تعريفها أيضًا على أنها عملية تحقيق الأهداف، مع توفير الموارد كافية والازمة لتحقيق تلك الأهداف وتنفيذ عمليات، وإنشاء المخرجات والنتائج المرجوة من أجل إرضاء أصحاب المصلحة. (shynet, julius, & Hardson, 2021, p. 4)

في ضوء ما تم عرضه سابقا لمفهوم الجودة في مؤسسات التعليم العالي وكل المفاهيم التي تناولها معظم الباحثين في المجال، يصبح من الصعب صياغة مفهوم واحد محدد للجودة، فيمكن أن نحصر الجودة في مؤسسات التعليم العالي بأنها جميع العمليات التي تقدمها الجامعة من خلال القيمة المضافة والتي تضم جودة الخدمة التي تساعد على تطوير قدرات ومهارات الطلاب، ومن جهة أخرى هي عبارة عن المنهج المتبع لضبط الأداء في المؤسسة التعليمية من خلال إجراء العمل دون أخطاء مما يحقق الرضا للمستفيدين سواء طلبة أو الاساتذة أو أصحاب المصلحة، فالجودة في مؤسسات التعليم العالي تخرج من كونها مطابقة الرغبات وما تم تحقيقه إلى كونها نظاما تعليميا متكاملا إيجابيا انطلاقا من تقبل عمليات التغيير والتجديد وجعلها ثقافة.

الفرع الثاني: أبعاد الجودة في مؤسسات التعليم العالي:

بالاعتماد على الأبعاد التي طرحها Lovelock والتي تطرقنا لها في المبحث الأول فان هذه الأخيرة تمثل واقعا لأبعاد الجودة في التعليم، فعلى الجامعات صياغة وتنفيذ الخطط التي تحقق كل بعد من هذه الأبعاد بدرجة عالية من الفاعلية (الكفاءة) Effectiveness. ويمكن أن نختصرها فيما يلي (بوزيان، 2015، الصفحات 32-33):

1_ الكفايةCompetence : يمكن للجامعة تحقيق هذا البعد من خلال زيادة القدرات الأكاديمية والإدارية والكفاءات القادرة على تقديم خدمات تعليمية متنوعة ذات جودة عالية من خلال التركيز بشكل أساسي على أعضاء هيئة التدريس، وهذا يساعد الطالب على اختيار الجامعة التي تقدم خدمات متفوقة للآخرين.

2_الاعتماديةReliability: على الجامعات أن تسعى جاهدة لتقديم الخدمات التعليمية بشكل يوضح درجة عالية من الاعتماد على هذه الخدمات، وينعكس النجاح في هذا الصدد في فعاليتها بشكل خاص وفي الأداء الجامعي بشكل عام.

3_ المجاملة(التعامل) Courtesy: ضمان أن يسود جو من الاحترام والتعاون والتعامل العادل، المبني على أسس أخلاقية وتنظيمية ومهنية تحمي جميع الأطراف داخل المؤسسة.

4_الاستجابةResponsiveness: يتيح هذا البعد لمؤسسات التعليم العالي أن تكون مرنة في التعامل مع المتغيرات البيئية، وأهمها التغيرات في سوق العمل والتغيرات في نظام التنمية الاقتصادية والاجتماعية

5_ فهم الزبائن Understanding Customers: لتحقيق هذا البعد ضمن أبعاد جودة التعليم الجامعي، من الضروري التركيز على فهم طالب الجامعة وإدراك حاجته التعليمية، حيث قد يكون الطالب غير مدرك لاحتياجات سوق العمل الحقيقية والمستقبلية، في هذه الحالة قد تؤثر الجامعة على الطالب من خلال التأكيد على الضروريات التي تلبي رغبته وتلبية احتياجاته المستقبلية.

6_الأمانةSecurity: يشمل هذا المكون تقديم الخدمات التعليمية للطلاب في بيئة خالية من المخاطر.

7_المصداقيةCredibility: المصداقية عنصر حاسم في الحصول على جودة التعليم الجامعي، ويشير إلى مدى قدرة مؤسسات التعليم العالي على الوفاء بالتزاماتها والتزاماتها تجاه الطلاب قبل وأثناء التسجيل.

8_ إمكانية وسهولة الحصول على الخدمة Accessibility: من السمات الرئيسية لجودة الخدمة التعليمية إمكانية الحصول على الخدمة من خلال تقديم موقع مناسب يتم فيه مراعاة عدد من المتغيرات عند اختيار الموقع.

9_الاتصالاتCommunications: التواصل هو إحدى الخصائص التي تساهم في التميز في التعليم العالي لأنه يتيح للطلاب مشاركة أفكارهم وآرائهم بسهولة مع الجامعة، كما تتيح للأستاذ الجامعي مناقشة وتقييم وفهم وإدراك كل ما يتعلق بالطالب، بالإضافة إلى تقديم وتوفير تغذية عكسية التي تساهم في تحسين وتطوير العملية التعليمية والبرامج والمناهج وكل ما يتعلق بالمدخلات، وهذا ينعكس في مستوى فاعلية المخرجات الجامعية.

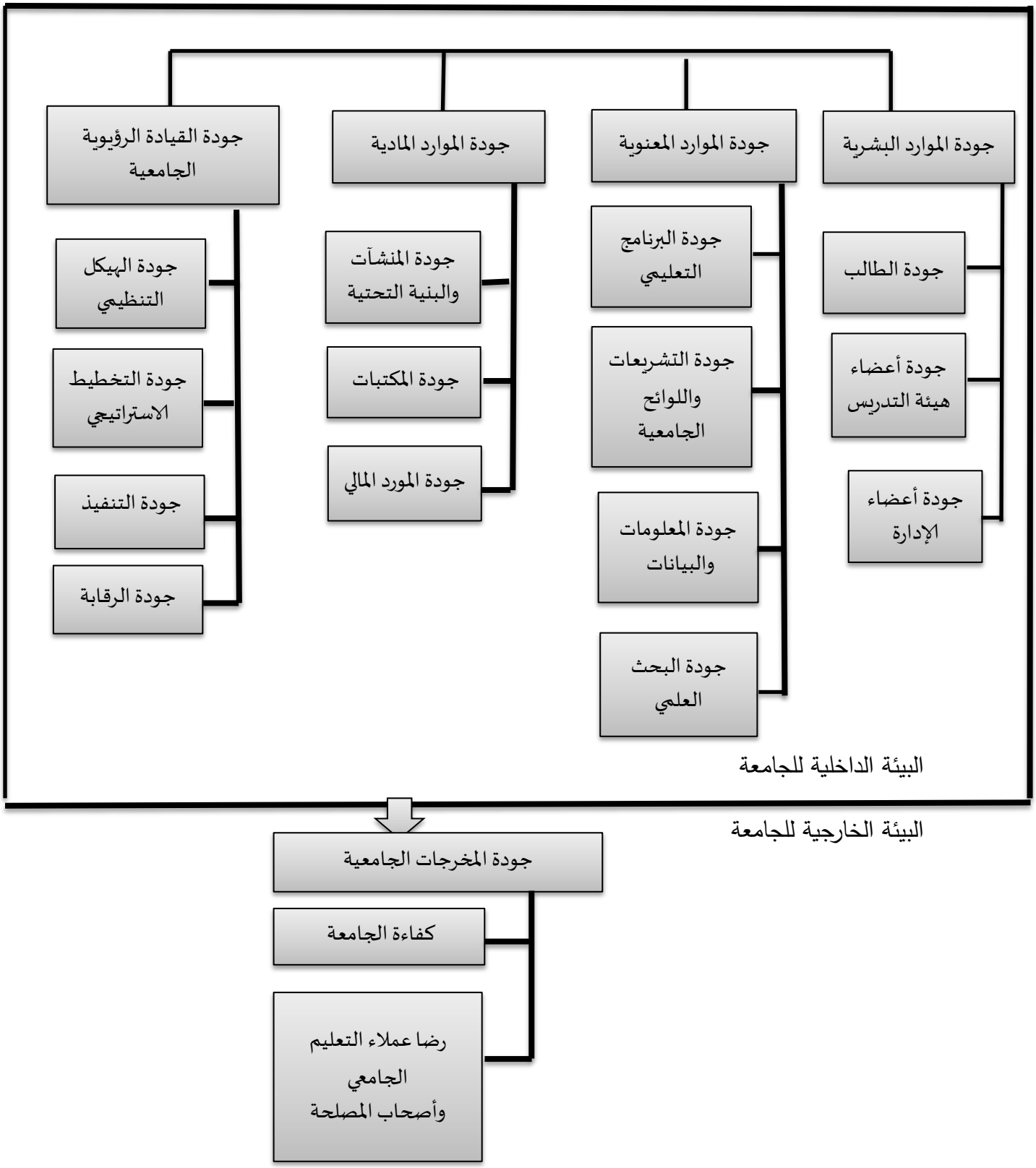
10_التجسيد المادي للخدمةTangibility: إن خدمات التعليم الجامعي كغيرها من الخدمات تتسم بعدم الملموسية، وحتى تحقق هذه الخدمات أهدافها فإنها تحتاج إلى مجموعة من الوسائل المادية والهياكل القاعدية التي تجسد خدمات التعليم الجامعي.

الفرع الثالث: معايير إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

إن معايير الجودة في مؤسسات التعليم العالي تعبر عن الخطوات الأساسية والأولى التي تحقق تحسين العملية التعليمية والأهداف الأكاديمية والإدارية، رغم تعدد المؤشرات إلا أنه اتفق الكثير الباحثين في المجال على ضرورة توفر المعايير المرتبطة بالطالب وبهيئة التدريس، ولكن من جهة أخرى تم إهمال الكثير من العناصر التي تعتبر جد ضرورية في آليات تجسيد الجودة الشاملة في الجامعات.

وفيما يلي نضع نموذج تصوري يجمع مختلف المؤشرات والمعايير التي تناولها مجموعة من الباحثين كلا على حد، حيث تم جمعها وتصنيفها في الشكل الموالي:

الشكل (29): معايير إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي



المصدر: من إعداد الباحثة

من خلال الشكل السابق يمكن التطرق بالتفصيل لمؤشرات الجودة في مؤسسات التعليم العالي المتعارف عليها في أغلب المراجع.

1_مؤشرات جودة الموارد البشرية: وهي مجموعة من العوامل والمميزات التي تخص العنصر البشري المتواجد في بيئة الجامعة، وتتمثل فيما يلي:

1.1. جودة الطالب: إن الطالب هو محور العملية التعليمية، وجودته تشير إلى مقدار أهمية التكوين العلمي في مراحل ما قبل الجامعة، حيث إن اختيار الطالب وقبوله هو أهم خطوة في جودة التعليم الجامعي، يتم تحقيق ذلك من خلال إدارة تقييمات عالية الجودة، مما يضمن أن يكون الطلاب من بين صفوف الخريجين القادرين على الابتكار (العزيز، 2017، صفحة 111).

2.1. مؤشرات مرتبطة بأعضاء هيئة التدريس: إن نجاح البرنامج التعليمي يعتمد أداؤه على كفاءة وخصائص مدخلات هيئة التدريس، والذي يحتل المركز الأول بالجامعة في إنجاح العملية التعليمية، ويمكن حصر مؤشرات جودة عضو هيئة التدريس فيما يلي (علي، 2019، الصفحات 30-31):

- المواصفات والمهارات مهنية والتي يمكن أن تقتصر على مهارات الإلقاء والعرض، وكذلك القدرة على التحليل والتقييم والتقويم؛

- السمات الشخصية والتي تشمل الاحترام والصدق والأمانة والعدالة؛

- القدرة على الإرشاد والتوجيه، والإشراف على البحوث والرسائل والدراسات، وكذا إعداد المواد التعليمية؛

- الالتزام بالمسؤولية اتجاه مؤسسة التعليم العالي وهذا من خلال المشاركة في وضع السياسات والخطط والمشاركة في الاجتماعات واللجان المختلفة؛

- تدعيم علاقة مؤسسة التعليم العالي بالمجتمع المحلي وهذا من خلال تعزيز الالتزام بالمسؤولية اتجاه المجتمع المحيط كإجراء الدراسات والبحوث التي من شأنها حل المشكلات التي يعاني منها المجتمع؛

- السعي المستمر على تطوير الذات من خلال المشاركة في الندوات والمؤتمرات وتنظيم الزيارات والدورات التدريبية وورش العمل؛

3.1. مؤشرات مرتبطة بأعضاء الهيئة الادارية: أهداف الجودة في مجال الإدارة تفعيل القيادات لضبط جودة التقييم من أجل تقديم خدمات متميزة، واعتماد مواصفات قياسية لجودة الأداء والتحقق من إنجازها، وأيضا الاهتمام بتدريب الهيئات الإدارية مع تعزيز الانتماء إلى المؤسسات التعليمية (صالح، صفحة 196).

2_جودة الموارد المعنوية: هي مجموعة من الموارد المتمثلة فيما يلي:

1.2. جودة البرامج التعليمي Instructional program: يعرف البرنامج التعليمي بأنه مجموعة من الأنشطة المصممة لتحقيق الأهداف التعليمية التي سبق تحديدها، ومن شروط نجاح البرنامج التعليمي: (المهجة، عبيد، و الزبيدي، 2020، الصفحات 16-09)

- يجب أن تكون النفقات المادية للبرنامج، بالإضافة إلى الوقت والجهد اللازمين لتنفيذه متناسبة مع مستوى التعلم الذي تم تحقيقه؛

- يجب أن يستفيد البرنامج التعليمي من خبرات المعلمين، بالإضافة إلى دعمهم وإثارتهم للمناهج الدراسية؛

- أن يكون البرنامج قادرا على اكتساب الطلاب أنماط الاتجاهات الضرورية والمعرفة والمهارات؛

بالإضافة إلى الحصول على التدريب المناسب أثناء استخدام المنهجيات المتاحة لكي يتم تحقيق التعلم المرغوب؛

- لتحسين دافع الطلاب لمواصلة التعلم والدراسة، يجب أن تكون خبرات التعلم ذات مغزى وجذابة ومثيرة للاهتمام ومثيرة للاهتمام بالنسبة لهم.

2.2. جودة البحث العلمي: يوصف البحث العلمي على أنه مجموعة من المساعي البشرية التي تستخدم المنهج العلمي والمعايير بطريقة علمية لزيادة السيطرة على البيئة وإيجاد وتحديد الأحداث. (ياسر و بلال، 2022، صفحة 172)

3.2. جودة المعلومات والبيانات: إن المعلومات التي تتميز بجودة عالية تعد أمرا مهما في اتخاذ القرارات الإدارية خاصة عندما تكون عواقب القرارات التي تم اتخاذها بعيدة المدى على المؤسسة، ويجب التأكد من دقة المعلومات التي يتم الحصول عليها وبأنها تلبي حاجات ذات أهمية قصوى وهذا كله يؤدي إلى تحقيق حالة تنظيمية لزيادة فاعلية القرار...وتتوفر جودة المعلومات والبيانات على جملة من الخصائص وهي كالتالي (إسراء و محمد مصطفى، 2022، صفحة 371):

- الدقة: حيث يجب أن تكون دقيقة خالية من الأخطاء؛

- الاكتمال: حيث يجب أن تكون المعلومات كاملة والشاملة تساعد في عملية اتخاذ القرارات؛

- التوقيت: يعد وقت الحصول على المعلومات اللازمة والمطلوبة أمر ضروري، إذ على المسؤول الاستفادة من المعلومة قبل أن تقل فائدتها مع مرور الزمن؛

– الموثوقية: تعبر هذه الخاصية على مدى الاعتماد على مصدر هذه المعلومات وعلى المعلومة بحد ذاتها، حيث كلما كانت مصادر المعلومات موثوقة كلما تم الاعتماد عليها؛

– الموضوعية: تتمثل قدرة المعلومات بواقعية التعبير عن أهداف المؤسسة بالشكل التي يمكن الأفراد العاملين من الاعتماد عليها في اتخاذ قراراتهم.

4.2. جودة اللوائح والتشريعات الجامعية: والتي تتمثل في مجموعة الأنشطة التي تِؤدي إلى بناء وخلق ثقافة الجودة الشاملة، حيث لا بد من أن تكون اللوائح والتنظيمات مرنة وواضحة خالية من الغموض والأخطاء حتى تكون جزءا هاما في إدارة الجامعة (لخضر، دن، و عبد الحفيظي، تنمية الموارد البشرية في ضوء تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجامعية– حالة الجزائر، صفحة 62).

3_ جودة الموارد المادية: والتي تشمل جودة المنشآت والبنية التحتية بما فيها الكليات والمكتبات، إضافة إلى ذلك جودة المورد المالي.

4_ جودة القيادة الرؤيوية الجامعية: ظهر هذا المصطلح حديثا ويعتبر من أهم محاور القيادات الناجحة التي تتميز برؤية خاصة تعكس على تصور المستقبل بصورة واضحة مثالية، واعتبرت أنها ضرورية في المؤسسة لقدرتها على خلق بيئة تنظيمية مستقرة (فضلي، عبد الخالق، و جبر الدعم، 2021، الصفحات 53–54)، وتوفر هذا النوع من قيادة يخول للإدارة في الجامعة الحرص على توفير الهيكل التنظيمي يحقق الأهداف المسطرة، والتي تعتمد فاعليته على الاستبعاد للأخطاء التنظيمية التي تظهر في التطبيق وأيضا الفهم الجيد للهيكل التنظيمي، وتطبيق المبادئ التنظيمية (الهابيل، 2016، صفحة 2)، وقبل وضع الهيكل التنظيمي لابد من الحرص على توفر التخطيط الاستراتيجي بعملياته الذي يسمح بتحقيق متطلبات الجودة التي تعتبر أحد أهم متطلعات الجامعة.

5_جودة المخرجات الجامعية: تعُد مخرجات التعليم من أبرز المسؤوليات وذات الأولوية لدى الجامعات وذلك وفقاً لرؤيتها وخططها الاستراتيجية وتعتبر الجودة جزء رئيس من استراتيجية الجامعة (علك حافظ و حسين عباس، 2015، صفحة 73)، لا بل أن مخرجات التعليم هي المقياس الحقيقي للحكم على جودة التعليم وفقاً للمعايير الأكاديمية المحلية والعالمية. ولهذا تسعى الجامعات بكل إمكانياتها حرصاً منها نحو تحقيق أهدافها التعليمية من خلال مخرجاتها التعليمية لضمان بقاءها في مصاف الجامعات ذات السمعة العالية والريادة على المستوى المحلي والاقليمي والعالمي (مقدادي، 2021).

تُعبر مخرجات التعليم الجامعي عن الكوادر البشرية المتخرجة بمؤهلات علمية التي تؤدي دوراً فاعلاً في تسيير المؤسسات في سوق العمل، وهذا يعتمد على كفاءة الجامعة في تسيير جودة عمليات البيئة الداخلية كما يوضحها الشكل رقم (28) حيث إن جودة البيئة الداخلية ينعكس على مخرجاتها وقدرة هذه الأخيرة على

القيام بدورها في سوق العمل على أكمل وجه، وهو ما يعبر عن كفاءة الجامعة في إعداد وتكوين الخريجين وتحقيق تطلعات أصحاب المصلحة والمجتمع.

الفرع الرابع: أهمية الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

يرى ديمنج في كتابه إدارة الجودة الشاملة أن للجودة الشاملة أهمية كبيرة في المؤسسات التعليمية (رشدي، 2009، الصفحات 47-48):

- حل المشكلات المترتبة على النظام البيروقراطي؛
- الدخول إلى المنافسة العالمية والمتوقعة في ظل العولمة؛
- إيفاء مستمر بمتطلبات وتوقعات العملاء المتزايدة؛
- الاستثمار الأمثل للموارد البشرية؛
- الإيفاء بمتطلبات العاملين فيما يخص أسلوب وجودة العمل؛
- تعديل ثقافة المؤسسات التعليمية بنا يتلاءم وأسلوب إدارة الجودة الشاملة، وإيجاد ثقافة تنظيمية تتوافق مع مفاهيمها؛
- حل مشكلات المجال من خلال الأخذ بآراء المجموعات العاملة التي تزخر بالخبرات المتنوعة؛
- الإيفاء بمقاييس ومؤشرات صالحة للحكم على جودة النظام التعليمي؛
- الاستفادة من أخطاء المرحلة السابقة في المرحلة اللاحقة؛
- تطوير المهارات القيادية والإدارية لقيادة المؤسسة التعليمية؛
- التركيز على تطوير العمليات أكثر من تحديد المسؤوليات؛
- العمل المستمر من أجل التحسين، والتقليل من الإهدار الناتج عن ترك المؤسسة، أو الرسوب؛
- توفير أدوات ومعايير لقياس الأداء.

الفرع الخامس: أهداف الجودة الشاملة في التعليم العالي:

أهداف الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية (رشدي، 2009، الصفحات 47-48):

- التوفير من تكاليف الخدمات بحيث توفر الجودة حوالي (45 بالمئة) من التكاليف؛
- حل المشكلات المترتبة على النظام البيروقراطي؛
- الدخول إلى المنافسة العالمية والمتوقعة في ظل العولمة؛
- تلبية متطلبات وتوقعات العملاء المتزايدة؛
- الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية؛
- تعديل ثقافة المؤسسات التعليمية بما يتلاءم وأسلوب إدارة الجودة الشاملة، وإيجاد ثقافة تنظيمية تتوافق مع مفاهيمها؛
- إرضاء العاملين والمستفيدين(الطلاب) وأولياء أمورهم والمجتمع؛

- حل مشكلات المجال من خلال الأخذ بآراء المجموعات العاملة التي تزخر بالخبرات المتنوعة؛
- الإيفاء بمقاييس ومؤشرات صالحة للحكم على جودة النظام التعليمي؛
- الاستفادة من أخطاء المرحلة السابقة في المرحلة اللاحقة؛
- تحسين العملية التعليمية ومخرجاتها بصورة مستمرة؛
- تطوير المهارات القيادية والإدارية لقيادة المؤسسة التعليمية؛
- التركيز على تطوير العمليات أكثر من تحديد المسؤوليات؛
- العمل المستمر من أجل التحسين، والتقليل من الإهدار الناتج عن ترك المؤسسة، أو الفشل الدراسي؛
- تحقيق رضا المستفيدين وهم (الطلبة، أولياء، أساتذة، المجتمع)؛
- الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة؛
- تقديم الخدمات بما يشبع حاجات المستفيد الداخلي والخارجي؛
- توفير أدوات ومعايير لقياس الأداء.

الفرع السادس: فوائد المرجوة من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

إن تطبيق الجودة الشاملة بآلياتها وأدواتها بطريقة صحيحة ودقيقة تعود بجملة من الفوائد على بيئة الجامعة، وفيما يلي نلخص بعض الفوائد التي تحققها الجودة الشاملة في الجامعات (المصري، البوهي، ماجد، و منى، 2019، الصفحات 28-29):

- وضوح الرؤية ورسالة المؤسسة التعليمية؛
- خطة استراتيجية للمؤسسة التعليمية وخطط سنوية للوحدات متوفرة ومبنية على أسس علمية؛
- هيكلة واضحة ومحددة وشاملة ومتكاملة وعلمية ومستقرة للمؤسسة التعليمية؛
- وصف وظيفي لكل دائرة ولكل موظف متوفرة ومحددة؛
- معايير جودة لجميع مجالات العمل في الجامعات (خدمية، إنتاجية، أكاديمية، إدارية، مالية...إلخ)؛
- إجراءات عملية واضحة من أجل تحقيق معايير الجودة؛
- توفر نوعية وتدريب شامل وملائم لتطبيق إدارة الجودة في المؤسسات التعليمية؛
- أدوار واضحة ومحددة في النظام الإداري للمؤسسات التعليمية؛
- ارتفاع ملحوظ لدافعية وانتماء والتزام ومشاركة العاملين؛
- مستوى أداء مرتفع لجميع الإداريين والمشرفين والعاملين في المؤسسات التعليمية؛

– توفر جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين في المؤسسات التعليمية؛

– ترابط وتكامل عال بين الإداريين والمشرفين والعاملين في الجامعات والعمل بروح الفريق؛

– احترام وتقدير مرض للجامعات محليا وعالميا؛

– جميع العاملين يمتلكون المعارف والمهارات اللازمة لتطبيق TQM.

المطلب الثالث: مبادئ ومتطلبات تطبيق الجودة في الجامعات

بعد الإشارة سابقا لضرورة تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي كان لا بد من إبراز متطلبات تحقيق هذه العملية وأيضا المبادئ التي تقوم عليها من أجل تحقيق النتيجة بكفاءة وفعالية.

الفرع الأول: متطلبات تطبيق الجودة في الجامعات: إن تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي يحتاج إلى مجموعة من المتطلبات وهي كالتالي:

– إن بناء سياسة الجودة الكاملة في المؤسسات التعليمية ينطوي على إنشاء عمليات إدارة الجودة ومن المسؤول عنها ومراقبتها وتحديد الإجراءات المطلوبة، وأيضا كيفية تنفيذ الإجراءات، وكيفية تصحيح الأخطاء؛

– تحديد الاجراءات؛

– المراجعة والتقييم التي تسمح للمؤسسة أن تتأكد من تنفيذ الإجراءات المنصوص عليها؛

– القيام بالإجراء التصحيحي من أجل تدارك ما تم إغفاله أو ما تم عمله بطريقة غير صحيحة؛

– وضع معايير لتطبيق الجودة الشاملة مثل نظام الايزو في الميدان التربوي؛

– ضبط ومراقبة العملية التعليمية للطلاب؛

– ضبط وتقويم الطلاب؛

– المراجعة الداخلية للجودة؛

– التحقق من خدمات والمعلومات المقدمة من الطالب أو ولي أمره (ريكان، الشنجار، و عامر ، 2020، الصفحات 37-36).

– وجود إدارة صادقة والتزام الإدارة العليا لمؤسسة التعليم العالي بتبني نظام الجودة الشاملة في كافة أنشطتها، وإن يكون لديها الاستعداد الكامل لدعم التغيرات التي ستحدث في الجامعة؛

– ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة بين جميع الأفراد لتبني إدارة الجودة الشاملة، حيث إن تغيير المبادئ والمعتقدات التنظيمية السائدة بين أفراد المؤسسة الواحدة يجعلهم ينتمون إلى ثقافة تنظيمية جديدة تؤدي دورا بارزا في خدمة التوجهات الجديدة في التطوير والتجديد لدى المؤسسات التعليمية؛

– ممارسة النمط القيادي الديمقراطي الذي يسمح بالعمل الجماعي في إطار فرق العمل والمشاركة الحقيقية لكافة المعنيين بالجامعة في صياغة الخطط والأهداف من خلال تحديد أدوار الجميع، وتوجيه الجهود ورفع الروح المعنوية في بيئة العمل في كافة المراحل والمستويات المختلفة، مما يشجع الإبداع والابتكار في الجامعة، كما يسهل على الجامعة إجراء التغييرات المطلوبة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة بنجاح؛

– تفويض الصلاحيات والذي يكرس العمل الجماعي بعيدا عن المركزية في اتخاذ القرارات؛

– تشكيل فرق العمل والتي تعتبر من أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، بحيث يسمح بالعمل الجماعي، وذلك بإشراك كافة العاملين في الجامعة في معالجة المشاكل المتعلقة بالعمل، وأيضا تقديم خدمة تتصف بالتميز والإبداع؛

– تطوير نظام المعلومات لجمع الحقائق التي تسمح بإيصال المعلومات عن إنجاز العاملين وإبلاغهم لإدارة الجامعة عن مضمونها حتى تتمكن من التأثير الإيجابي على أدائهم؛

– إعطاء الاستقلالية اللازمة للقيادات في الكليات والأقسام العلمية دون التدخل في خصوصية عملهم؛

– ضرورة التكامل والتنسيق بين الكليات والأقسام العلمية في تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة؛

– تنمية الموارد البشرية كالأساتذة المشرفين الأكاديميين وتطوير وتحديث المناهج وتبني أساليب التقويم المتطورة وتحديث الهياكل التنظيمية لإحداث التجديد التعليمي المطلوب (لخضر، دن، و عبد الحفيظي، تنمية الموارد البشرية في ضوء تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجامعية–حالة الجزائر، 2023، الصفحات 64–65) .

ويرى الباحثون آخرون أن جودة التعليم العالي تحتاج إلى مجموعة من المتطلبات منها (الطائي و رؤوف، 2018، صفحة 45):

- كفاية الموارد سواء البشرية أو المادية؛
- وضوح التوجه الاستراتيجي للمؤسسة من أهداف وغايات؛
- التطابق بين الأهداف ومحتوى البرنامج؛
- التناسق بين الأهداف.

الفرع الثاني: مبادئ تطبيق الجودة في التعليم العالي:

ورغم اختلاف آراء الباحثين في تحديد مبادئ إدارة الجودة الشاملة إلا أنه يمكننا وصف مبادئ تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي كما يلي (مصطفى و أحمدو، 2019، الصفحات 25–26):

1_التخطيط الاستراتيجي: ويقصد به أن التحسينات التي أدخلتها إدارة الجودة الشاملة يجب أن تتضمن تغييرات في الخطة الاستراتيجية للمؤسسة، مثل تطوير رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها، مما يعني إعادة صياغة استراتيجيتها لخدمة تحقيق الأهداف المحددة وضمان تحقيق الميزة التنافسية.

2_الإسناد والدعم: وهذا العنصر يكون من قبل الهيئة العليا في التعليم وهي وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ورئاسة الجامعات وعمادات الكليات بالترتيب، ويتمثل الدعم في شكله المادي والمعنوي المادي المتمثل في الامكانيات والموارد المالية البشرية والمادية، أما المعنوي هو الدعم المستمر لبرامج وعمليات الجودة في جميع مجالات النشاط العلمي في الجامعة.

3_التركيز على الزبون: ويعتبر الطالب زبونا داخليا لو قام كل أستاذ بفهم حاجات الطلاب فإن ذلك سيؤدي إلى حلقات من العمل تخدم الطلاب وينتج عن ذلك تعاون عالي يقود لجودة عالية من الأنشطة العلمية والبحثية والزبون في بيئة الجامعة هو الطالب أو عائلته أو المجتمع.

4_التحسين المستمر: العنصر يستند على المفهوم الياباني كايزن Kizen الذي يعني به البحث المستمر عن طرق تحسين العمليات في المؤسسة، أما في التعليم العالي فالتحسين المستمر يكون على سبيل المثال من خلال: إدراك حاجات حقل العمل وتقديم برامج ملاءمة لذلك، تقليل التسرب والرسوب والهدر من موارد الجامعة، تخريج طلبة بمستويات علمية عالية، ضغط الإنفاق المالي للوصول إلى خفض كلفة الطالب، استخدام ساعات الورش والمختبرات والمكتبات بشكل أمثل.

5_التدريب والتطوير: على الجامعات التي تتبنى إدارة الجودة الشاملة توفير فرص تدريبية لأعضاء هيئة التدريس والعاملين فيها حسب تخصصهم فضلا عن التعليم بشكل مستمر فنظرة TQM إلى التدريب ليست كلفة تتحملها الجامعة أو الكلية بل هو استثمار سيحقق مردودات إيجابية كبيرة في المستقبل.

6_مشاركة العاملين: من أولى حاجات تطبيق إدارة الجودة الشاملة هي إشراك الإداريين وأعضاء هيئة التدريس بالجامعات باتخاذ القرارات المتعلقة بمشاكل البيئة، فمشاركة العقول المفكرة والخبرة الإدارية يؤدي حتما إلى تحقيق الأداء الأفضل.

الفرع الثالث: معوقات وصعوبات تطبيق إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي

على الرغم من النتائج الجيدة التي تم الحصول عليها من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، إلا أنها لا تزال تواجه العديد من الصعوبات لأن تطبيقها يواجه العديد من المعوقات التي تمنعها من تحقيق أهدافها وتطلعاتها. ومن أهم هذه الصعوبات ما يلي:

- جمود التنظيم وركونه إلى السكون؛
- عدم الاهتمام بتحفيز العاملين، بل وإنسانية الأفراد؛
- ضعف الاهتمام بقواعد البحث والتطوير؛
- تدني مستويات الإيمان بالجودة والإنتاجية؛
- عدم مراعاة احتياجات وأبسط مستلزمات الجودة والإنتاجية؛
- غياب ثقافة الجودة ومعاييرها؛
- عدم وجود مراكز أو وحدات للجودة في الجامعات؛
- غياب المختصين بالجودة على مستوى التخصص بالتعليم العالي؛

-غياب التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية، وضعف في تحديد الأهداف بوضوح (زيدان س.، 2016، صفحة 168)؛

-نوعية العمل الأكاديمي داخل الجامعة وعدم تناسبه مع الهياكل الإدارية التي قد تكون غير واضحة؛

-غياب روح العمل كفريق، مع غياب نظام المعلومات الفعال مما يعرقل عملية اتخاذ القرارات في الجامعة؛

-عدم ملاءمة الثقافة التنظيمية السائدة ومتطلبات مدخل إدارة الجودة الشاملة؛

-عدم المطابقة بين متطلبات تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة مع الأوضاع الأكاديمية والإدارية والمالية السائدة؛

-عدم الملاءمة جودة الخدمة التعليمية المقدمة للطلاب، ومستوى جودة الخدمة التي تتفق مع رغبات وتوقعاتهم وذلك بخصوص (الكتاب الجامعي، أداء هيئة التدريس، أساليب التقييم المتبعة، كفاءة وفعالية نظام تقديم الخدمة ورعاية الطلاب)؛

-عدم ربط الكليات بالجامعة مع قطاعات سوق العمل من حيث (مدى تطور المناهج طبقا لمتطلبات سوق العمل)؛

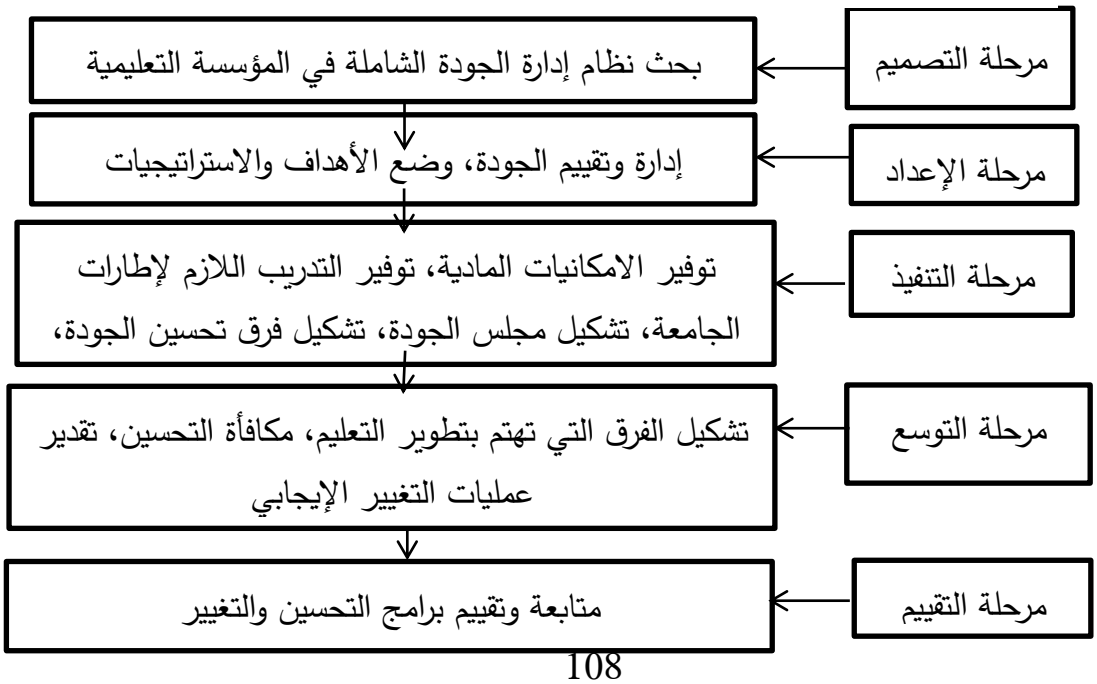
-مقاومة التغيير سواء من العاملين أو من الإدارة؛

-توقع نتائج فورية على المدى البعيد (حبشي و غربي، 2013، صفحة 132).

الفرع الرابع: نماذج تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

1_نموذج متواني وكومر Motwani /Kumar: قدم كل من متواني وكومر أهم نماذج إدارة الجودة الشاملة في الأدبيات الاقتصادية التي لها اهتمام بتحسين الجودة في التعليم العالي، ويتكون النموذج من خمس مراحل متكاملة تشكل إطار عمل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجامعية وهي ممثلة في الشكل التالي:

الشكل (30): نموذج متواني وكومر لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي



المصدر: (حبشي و غربي، 2013، صفحة 134)

ومن خلال الشكل التالي يتضح لنا أن المراحل مترابطة فيما بينها والتي تمثل العناصر التالية (حبشي و غربي، 2013، صفحة 135):

1.1 مرحلة التصميم: وهي المرحلة التي تهتم بها الإدارة العليا للجامعة وتلتزم بتطبيق الجودة الشاملة وتوفير الدعم الإداري لذلك؛

2.1. مرحلة الإعداد: وذلك بتحديد الاختيارات ورسم السياسات ووضع الاستراتيجيات اللازمة للتنفيذ، ونشر ثقافة لدى مختلف العاملين في الجامعة؛

3.1. مرحلة التنفيذ: بتوفير الإمكانيات المختلفة اللازمة للتنفيذ، وتشكيل مجلس الجودة على مستوى الجامعة، وتشكيل فرق تحسين الجودة، وتحديد معايير التقييم؛

4.1. مرحلة التوسع التكميلي: وتهم بتشكيل الفرق التي تهتم بتطوير التعليم، ومكافأة التحسين، وتقدير التغيير الإيجابي؛

5.1. مرحلة التقييم: وتتضمن متابعة وتقييم برامج التحسين، وعمليات التغيير التي يتطلبها تطبيق نظام الجودة الشاملة.

2_ نموذج جامعة ويسكنسون Wisconsin university Model: هو نموذج وضعته الجامعة عام 1990، من خلال خطة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة فيها، باعتبارها أسلوب إداري شاملا، يقوم على استخدام الأساليب العلمية، ومشاركة العاملين في التطوير المستمر للجودة، وتضمن النموذج العناصر الأساسية التالية:

1.2. فريق القيادة: وهو الفريق المسؤول عن وضع رؤية الجامعة وسياستها الخاصة بجودة التعليم وتطويرها، بالإضافة إلى إعداد الأهداف المطلوب تحقيقها لضمان جودة التعليم في مؤسسات التعليم العالي في جميع المستويات الوظيفية والأنشطة المختلفة مع تطوير الأداء ومتابعة تنفيذ القرارات.

2.2. مكتب الجودة: هم عبارة عن فريق أو مجموعة من الأشخاص مهمتهم تسهيل فهم وتطبيق أساليب إدارة الجودة الشاملة.

3.2. فريق التنفيذ: هم بعض أعضاء هيئة التدريس ذي الكفاءة والخبرة والمعرفة.

4.2. أقسام التغيير: وهي الأقسام التي سوف تطبق عليها إدارة الجودة الشاملة.

5.2. الشبكة الداخلية: من خلال الاجتماعات الدورية يتم تدريب الأفراد على مبادئ إدارة الجودة الشاملة وفلسفتها.

6.2. فريق الممولين: وهي مجموعة من الأفراد تكون لديهم خبرة في هذا المجال حيث تقدم الإعانة من أجل تطبيق الجودة الشاملة.

7.2. الشبكة الخارجية: حيث يقوم مكتب الجودة بالاتصال بالجامعات الأخرى التي تطبق إدارة الجودة الشاملة، والجهات الأخرى التي لها علاقة على مستوى الدولة.

خلاصة الفصل الثاني:

إن تطبيق الجودة الشاملة عملية مهمة ولديها انعكاسات إيجابية على طبيعة النشاط الإداري سواء في المؤسسات الانتاجية أو المؤسسات الخدماتية، وهو ما جعلها محور اهتمام لكثير من الباحثين من أجل دراسة آلياتها وأدواتها وأساليبها وتأثيراتهم على الأداء والمنتج، وما يميزها كنموذج إداري متطور هو تطبيقها لمجموعة من المناهج المتعددة والمتداخلة التي تهدف كلها نحو التحسين والتطوير المستمر مع الحرص على تحقيق الأهداف بكفاءة.

مع ظهور الجودة الشاملة تغيرت الرؤية الكلية في علم الإدارة ومعها تغيرت نظرت العاملين للعمل من الكم إلى النوع والإتقان انطلاقا من المدخلات إلى العمليات والمخرجات، وأيضا اهتمامها بكل أجزاء وعناصر المؤسسة وجودتها من الموارد المادية والبشرية وحتى نظام المعلومات وقاعدة المعتقدات في المؤسسة، وهذا ما جعلها تفرض مكانتها في الأساليب الإدارية.

بعدما لقت الجودة الشاملة استحسانا وقبولا كبيرا وفي المؤسسات الانتاجية انتقل العمل بها في المؤسسات الخدماتية ومنها مؤسسات التعليم العالي، هذه الأخيرة التي عانت كثيرا من ظهور الاتجاهات الحديثة في بيئتها كالتطور المعرفي والثورة المعلوماتية الذي وضع نظام التعليم العالي أمام تحديات كبيرة، فكانت الفرصة الوحيدة لمواجهة هذه الثروة التكنولوجية والتحديثات هي تبني الجودة الشاملة في التعليم العالي وإدارته.

لقد كان وجود الجودة الشاملة في الجامعات بمثابة بوصلة وذلك عن طريق وضع نظم وعمليات وأدوات ساعدت إدارة الجامعة على التفوق في كشف الأخطاء ومنعها أحيانا، مع خلق ثقافة المشاركة واعتبار أن تسيير الإدارة ونجاح المؤسسات التعليمية هي عملية تضامنية من مسؤولية كل الأفراد، وليس هذا فقط بل ساعدت نظم الجودة في مؤسسات التعليم عاليا على تمهيد الطريق لنجاح التخطيط الاستراتيجي، وبهذا نستنتج أن الجودة الشاملة هي الطريق الذي يضمن السير الحسن للعمليات الحالية ومعرفة التعامل مع التحديات المستقبلية، وبطبيعة الحال لن يتحقق هذا الأمر إلا إذا توفرت الشروط والبيئة الازمة.

الفصل الثالث:

مشروع المؤسسة كدليل للتخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية

التمهيد.

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي حول ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي.

المبحث الثاني: مشروع المؤسسة آلية لتجسيد متطلبات الجودة في الجامعات الجزائرية.

خلاص الفصل.

تمهيد:

يعتبر ضمان الجودة كواحد من أبرز الأولويات لإصلاح وتحسين التعليم، وهو الآن على رأس جدول أعمال العديد من مؤسسات التعليم العالي، وهذا نتيجة التطور التي وصلت إليه عملية ضمان الجودة وأصبحت لها عدة آليات كالاعتماد الأكاديمي على سبيل المثال والتي أصبحت تمثل جزءا منه وأمرًا لا غنى عنه، حيث أصبح ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي يمثلان أمرا ضروريا في معظم الجامعات، واجتهدت هذه الأخيرة في إنشاء هيئات حكومية وأخرى خاصة لتتبنى هذان النموذجان معا، باعتبار أن الاعتماد الأكاديمي جزء مهم في اكتمال ضمان الجودة والذي بدوره يعتبر الخطوة الأساسية في تطوير التعليم العالي وفقا لمجموعة من المعايير المرجعية المعتمد والمتفق عليها.

بادرت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر ببرنامج يهدف إلى تحقيق التطوير الاستراتيجي للمؤسسات الجامعية من خلال ضمان الجودة، حيث تضمن البرنامج عدة مراحل متتالية ومترابطة حيث يتوج كل واحدة منها بنتائج ملموسة ويتوقف عليها انطلاق المرحلة الموالية.

وتمثل ضمان الجودة الذي بادرت به الوزارة في مشروع المؤسسة، والذي اعتبر من أهم نقطة في الوقت الراهن، حيث إن التنفيذ الدقيق والفعال لمشروع المؤسسة يتطلب من المؤسسات الجامعية عناية خاصة، وأن يرتكز التخطيط الاستراتيجي في الجامعة على مبادئ التناغم بين مشروع المؤسسة وضمان الجودة وهذا من أجل تحقيق الأهداف.

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي حول ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي

إن مؤسسات التعليم العالي من أهم المرتكزات المجتمعية، التي تعتبر مصدر الكفاءات التي يستفيد منها سوق العمل والبيئة الخارجية، فمساهمته في إعداد الكوادر الأكاديمية والمهنية فرضت عليه أن يتمتع بنظام مرن مفتوح على العالم الخارجي، وهذه المسؤولية تقع على عاتق الإدارة الجامعية وهو ما يخولها بالسعي الدائم للحفاظ على جوانب الجودة في مؤسسات التعليم، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال تقويم وتشخيص النظام والاعتماد على ضمان الجودة وآلياته المختلفة.

المطلب الأول: مقاربة ضمان الجودة في قطاع التعليم العالي:

من أجل دعم وتأكيد الإدارة العليا لنظام الجودة الشاملة وترسيخ ثقافتها بين الأفراد كان لا بد من السعي الدائم والاستمرار في البحث عن ضمان الجودة في خدماتها الأكاديمية والبحثية.

الفرع الأول: تعريف ضمان جودة في مؤسسات التعليم العالي:

يعرف ضمان الجودة في اليابان أنه المصطلح المرادف لمنهج "السيطرة الشاملة على الجودة" أما في الولايات المتحدة الأمريكية فيعتبر المنهج مختلف، فوفقا ل Wadsworth et al فهو "عبارة عن نظام للأنشطة هدفه توفير الضمان بأن السيطرة الشاملة على الجودة تجري بصورة فعالة"، ويعرفه waters(1992) بأنه: "يهتم بكل الوظائف في المؤسسة التي تكفل بلوغ المنتجات المستوى العالي من الجودة المطلوب من العملاء" (قداده و الطائي، 2008، الصفحات 68-69).

وعرفت أيضا بأنها: "هو مجموعة من الاجراءات التي تقوم على التقويم المستمر لأنشطة الجامعة وبرامجها، والتي تتضمن إجراءات ضمان الجودة: التقييم، المراقبة، التحسين المستمر" (بن حسين، 2015، صفحة 209).

وتمت الإشارة إليها بأنها العمليات التي يتم تبنيها من أجل تحقيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي وهذا من خلال تقديم مستوى رفيع لتعليم والبرنامج العلمي، مما يحقق رضا الطلاب وأصحاب المصلحة من جهة، والوصول الأهداف المنشودة من جهة أخرى (Yahya Alfifi & Mohammed Altuwayjiri, 2018, p. 270).

أيضا تم التطرق لضمان الجودة في الجامعات بأنه:" عملية المراجعة التي تقوم بها الجامعة لتعرف على مدى التجاوب بالمستويات المقبولة للتعليم" (مظفر، 2017، صفحة 178).

كما يتم تعريفه من قبل لجنة ضمان جودة التعليم العالي بأنه فحص إجرائي نظامي للمؤسسة وبرامجها الأكاديمية لتقييم المنهجية من حيث مدى ملاءمة الترتيبات المخططة لتحقيق أهدافها مع الفعلية، وبروتوكولات النتائج الضرورية والتقييم والمراجعة لنمو المؤسسة وتحسينها من خلال تقييمها للخطط والاستراتيجيات والتنفيذ والنتائج (تومي، 2021، صفحة 328).

وأيضا منهم من يرى أن ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي بأنه مجموعة الإجراءات المخططة والمنهجية اللازمة لإعطاء ثقة كافية بأن المنتج التعليمي أو العملية التعليمية تستوفي مطالب الجودة

المطلوبة (لحبيب، 2017، صفحة 27)، هو استراتيجية مفيدة لتعزيز كفاءة وفعالية مؤسسات التعليم العالي (shynet, julius, & Hardson, 2021, p. 6).

كما ذكرت بأنها نهج شامل يغطي جميع العمليات في مؤسسة التعليم العالي، من أجل خدمة الطلاب وأصحاب المصلحة الآخرين في معايير الجودة المتوقعة، ويعتمد نجاح نظام ضمان الجودة على دعم الإدارة، وينبغي أن يشمل ضمان الجودة أيضًا الإدارة الاستراتيجية وإدارة العمليات ونظام مراقبة القياس التي تتفاعل مع بعضها البعض لتمكين المؤسسات من تحسين عملياتها، علاوة على ذلك ينبغي تنفيذ أنظمة المعلومات لدمج نظام ضمان الجودة مع عمليات الإدارة لتعزيز النجاح الشامل، وإنتاج معلومات قابلة للتقييم حول نظام ضمان الجودة (Tuba canvar, OZER, Ulas , & sinan, 2012) .

وبالإضافة إلى ما تم تقديمه هناك عدد من التعاريف لضمان جودة التعليم العالي وفقا لوجهات نظر باحثين آخرين، والجدول التالي يرتبها حسب تسلسلها الزمني.

الجدول (8): تعاريف ضمان جودة التعليم العالي

الباحثين	التعريف
Rezic 2010	"هي الجهود الاستثنائية التي تبذلها مؤسسات التعليم العالي من أجل تحسين التعليم، والعمل على خلق الثقة المطلوبة لتسهيل التعاون الدولي في كافة التفاعلات".
Asif et Raouf 2013	"هو اعطاء صورة واضحة وشفافة لأرباب العمل وأصحاب المصالح الآخرين، أن البرنامج الأكاديمي الجامعي يهدف على تحقيق الثقة الممنوحة من قبل المستفيدين وفقا لمتطلبات معايير جودة التعليم العالي".
Mulhem 2015	"هو الطريقة التي من خلالها تعمل المنظمات على التغذية والمراقبة، والتحسين المستمر، ودعم جهودها لتحقيق رؤيتها التعليمية وفقا لمعايير محددة".
Amado 2016	"هو جميع الاجراءات التي المتخذة لضمان أن تكون المعايير والإجراءات تلزم المؤسسات التعليمية أن تلبي متطلبات الأداء".
Cao2016	"هو استعمال السياسة الخاصة التي تؤدي الى استدامة العملية التعليمية".
Mourad 2017	"أنها مجموعة السياسات والإجراءات المصممة لجمع وادارة المعلومات من أجل تحقيق وتأكيد تعزيز جودة التعليم العالي".
Cardoso 2018	"قدرة ادارة الكلية أو الجامعة على تحقيق اهدافها من خلال مجموعة من الأنشطة المخططة والأنظمة المصممة لضمان جودة مدخلات العملية، ومخرجاتها وتحسينها بشكل مستمر لتفي بمتطلبات أصحاب المصالح".
Xiao 2019	"هو فحص نظامي، للمستويات التنظيمية الثلاثة وهي المدخلات، العمليات والمخرجات، ويشير إلى المعايير والخصائص التي ينبغي أن تتوفر في جميع عناصر العملية التعليمية في الجامعات".

المصدر: (زوين و محمد حسن ، 2020، الصفحات 99-100)

من خلال ما سبق يمكن تعريف ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي إجرائيا على أنها مجموعة من العمليات والخطوات التي تشير إليها مؤسسة تعليمية وتعتمد عليها من أجل إدارة وتقييم الجودة ومنع حدوث الأخطاء في عملياتها المختلفة، ونرى أن ضمان الجودة جزء مهم من رسالة الجامعة تمكنها من الوفاء بمتطلبات المستفيدين وحفاظ على استمراريتها وهو ما يجعل المؤسسة التعليمية ملتزمة بالمعايير المنصوص عليها عالميًا أو محليًا.

ويمكن رؤية ضمان الجودة أنه مفهوم مرتبط بأبعاد كثيرة، حيث يمكن ترجمته من خلال المصطلحات التي يوضحها الجدول الموالي:

جدول (9): المعاني الثلاث المرتبطة بضمان الجودة

التصرف	الهدف	السؤال المركزي	المصطلح
وضع التقييم في التنفيذ	قياس الجودة	كيف نقيس الجودة ؟	تقييم الجودة
تدقيق الجودة	إظهار وجود الجودة	كيف نكفل الجودة؟	ضمان الجودة
تنفيذ الإجراءات وتكوين ثقافة الجودة	إدارة الجودة	كيف نحصل على الجودة؟	إدارة الجودة

المصدر: (درنة، 2013، صفحة 189)

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن ضمان الجودة مرتبطة بثلاث معاني بدءا تقييم الجودة وسؤالها هو كيف نقيس الجودة، مرورا بكيفية إظهار الجودةّ أي كيف نكفل الجودة، وأخيرا هي إدارة الجودة، ومن هنا نلاحظ أن ضمان الجودة هي عبارة عن عملية مرتبطة بمجموعة من المراحل للتشكل في الأخير الصورة الكلية لضمان الجودة.

الفرع الثاني: أهمية وأهداف ضمان جودة في مؤسسات التعليم العالي

1_أهمية ضمان جودة التعليم العالي: يحقق ضمان جودة التعليم الأغراض التالية (شيخ و بلغيث، 2021، الصفحات 318-319):

- ضمان أن الأنشطة الدراسية للبرامج المعتمدة تلبي كافة متطلبات الاعتماد الأكاديمي، وتتفق والمعايير الدولية في التعليم العالي ومتطلبات المهن كذلك وحاجات الجامعة الطلبة والمجتمع؛
- تعزيز البرامج المعتمدة لدى المجتمع الذي يثق بعمليتي التقويم الخارجي والاعتماد الأكاديمي؛
- تجسيد آلية المساءلة لشتى المعنيين بالإعداد والتنفيذ والإشراف على البرامج التي تقدمها الجامعة؛
- الارتقاء بنوعية الخدمات المهنية التي تقدمها الجامعة للمجتمع حيث أن التقويم الخارجي والاعتماد يتطلبان تعديلات في الممارسات بما يلبي حاجات التخصصات والمهن ومتطلباتها.

2_ أهداف ضمان جودة في مؤسسات التعليم العالي: ويمكن أن نرى الهدف من ضمان الجودة من منظور الجامعات العربية بالآتي (صالح، 2014، الصفحات 193-194):

- ضمان الوضوح والشفافية للبرامج الأكاديمية؛

- توفير معلومات واضحة ودقيقة للطلبة، وتحديد أهداف واضحة ودقيقة للبرامج الدراسية التي تقدمها الجامعة؛
- التحقق من الشروط اللازمة لضمان الجودة في المؤسسات الجامعية لتحقيق الأهداف التعليمية والإدارية بفاعلية؛
- ضمان الأنشطة والخدمات الإدارية لتلبي متطلبات الأداء الجامعي، ولتتفق مع المعايير العالمية في التعليم العالي، ومتطلبات المهن، وحاجات الجامعة والطلبة والمجتمع؛
- تعزيز سمعة البرامج المقيمة والمعتمدة لدى المجتمع الذي يشق بعملية التقويم الخارجي والأداء الجامعي؛
- توفير آلية بمساءلة جميع المعنيين بالإعداد والتنفيذ والإشراف على البرامج الأكاديمية؛
- تعزيز ودعم ثقة الدولة والمجتمع بالبرامج التي تقدمها الجامعة؛
- الارتقاء بنوعية الخدمات المهنية المقدمة من قبل الجامعة للمجتمع، إذ أن التقويم الخارجي والأداء يتطلبان تعديل في الممارسات بما يلي حاجة ومتطلبات التخصصات والمهن.

ويوضح ديمج أن ضمان الجودة على مستوى المؤسسات التعليمية له أهمية وهي كالآتي (صالح، 2014، الصفحات 194-195):

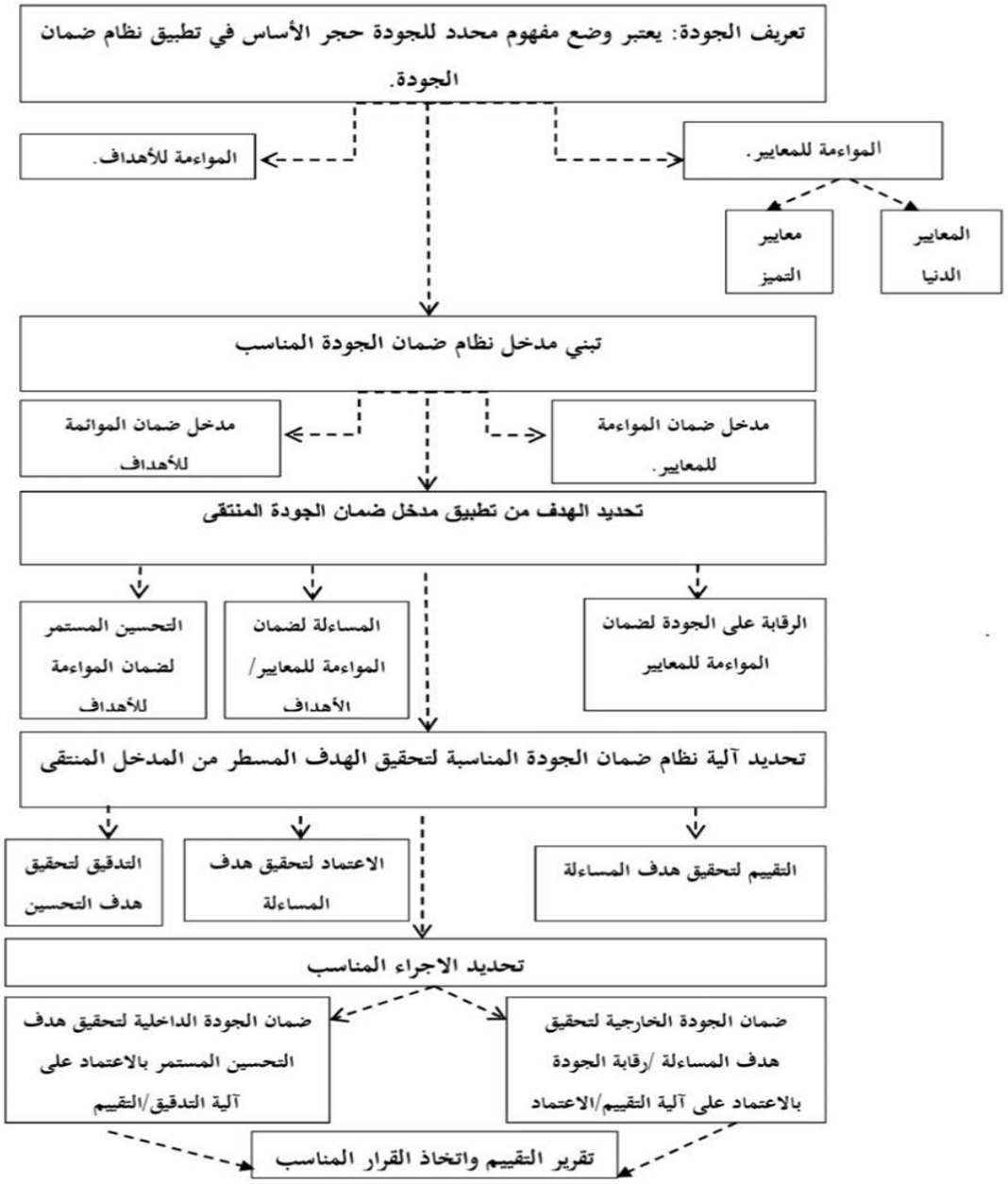
- دعم الإدارة العليا لنظام الجودة؛
- ترسيخ ثقافة الجودة بين جميع الأفراد بوصفها إحدى الخطوات الرئيسية؛
- تنمية الموارد البشرية كالمعلمين أو المشرفين الأكاديميين، وتطوير وتحديث الهياكل التنظيمية لإحداث التجديد التعليمي المطلوب؛
- مشاركة جميع العاملين في الجهود المبذولة لتحسين مستوى الأداء؛
- التعليم والتدريب المستمر لكافة الأفراد في المؤسسة؛
- التعرف على احتياجات المستفيدين الداخليين وهم الطلاب، والعاملين الخارجيين وهم عناصر المجتمع؛
- تطوير نظم المعلومات من أجل جمع الحقائق واتخاذ قرارات سليمة بشأن أي مشكلة ما؛
- المشاركة الحقيقية لجميع المعنيين بالمؤسسة في صياغة الأهداف والخطط اللازمة لجهود عمل المؤسسة؛
- استعمال أساليب كمية في اتخاذ القرارات وذلك من أجل زيادة الموضوعية وبعيدا عن الذاتية.

الفرع الثالث: مراحل تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي

إن عملية تطبيق نظام ضمان الجودة ليست بالمهمة السهلة على المؤسسة الجامعية، بل هي مجموعة من المراحل والخطوات المتتابعة والمتتالية المكملة لبعضها البعض، والتي يجب على الجامعة أخذها بعين الاعتبار عند وضع نظام ضمان الجودة، وقد تطرق الباحثون في المجال إلى مجموعة من الخطوات رغم الاختلاف في التفصيل فيها من حيث المحتوى.

ويوضح الشكل الموالي مراحل تطبيق نظام ضمان الجودة بجزئياته.

الشكل (31): خطوات تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي



المصدر: (صليحة، 2014، صفحة 97)

يوضح الشكل السابق المراحل التفصيلية لخطوات تنفيذ ضمان الجودة، ويمكننا تلخيص هذه خطوات في خطوتين رئيسيتين والتي اتفق الكثير من الباحثين عليهما، وهي كالتالي:

1_تشكيل سياسة الجودة: وتتكون من (أحمد و زين، 2018، صفحة 10):

1.1.إدارة الجودة: يجب أن يكون لكل مؤسسة استراتيجية سياسة وإجراءات خاصة بإدارة الجودة رسمية ومعلن عنها، كما يجب العمل على نشر ثقافة الجودة كخطوة أساسية.

2.1. إعداد مرجع للجودة: وهي مجموعة من الأهداف التي تعدها مؤسسات التعليم العالي تحسبا لإجراء التقييم الذاتي لتكون بمثابة دليل إدارة مسار المؤسسة.

2_ضمان الجودة الداخلية وضمان الجودة الخارجية: وتنقسم إلى:

1.2.ضمان الجودة الداخلية (Internal Quality Assurance(IQA : نظام ضمان الجودة الداخلي عرف بأنه آليات المؤسسة الجامعية وسياسة عملها التي تهدف إلى تحقيق التطابق مع تحقيق معايير التعليم العالي بشكل عام وأهدافه أو أي برنامج بشكل خاص، يركز نظام ضمان الجودة الداخلي على مراجعة الجودة وعملياتها على مستوى المؤسسة التعليمية داخليا من مراقبة وتحسين الجودة.

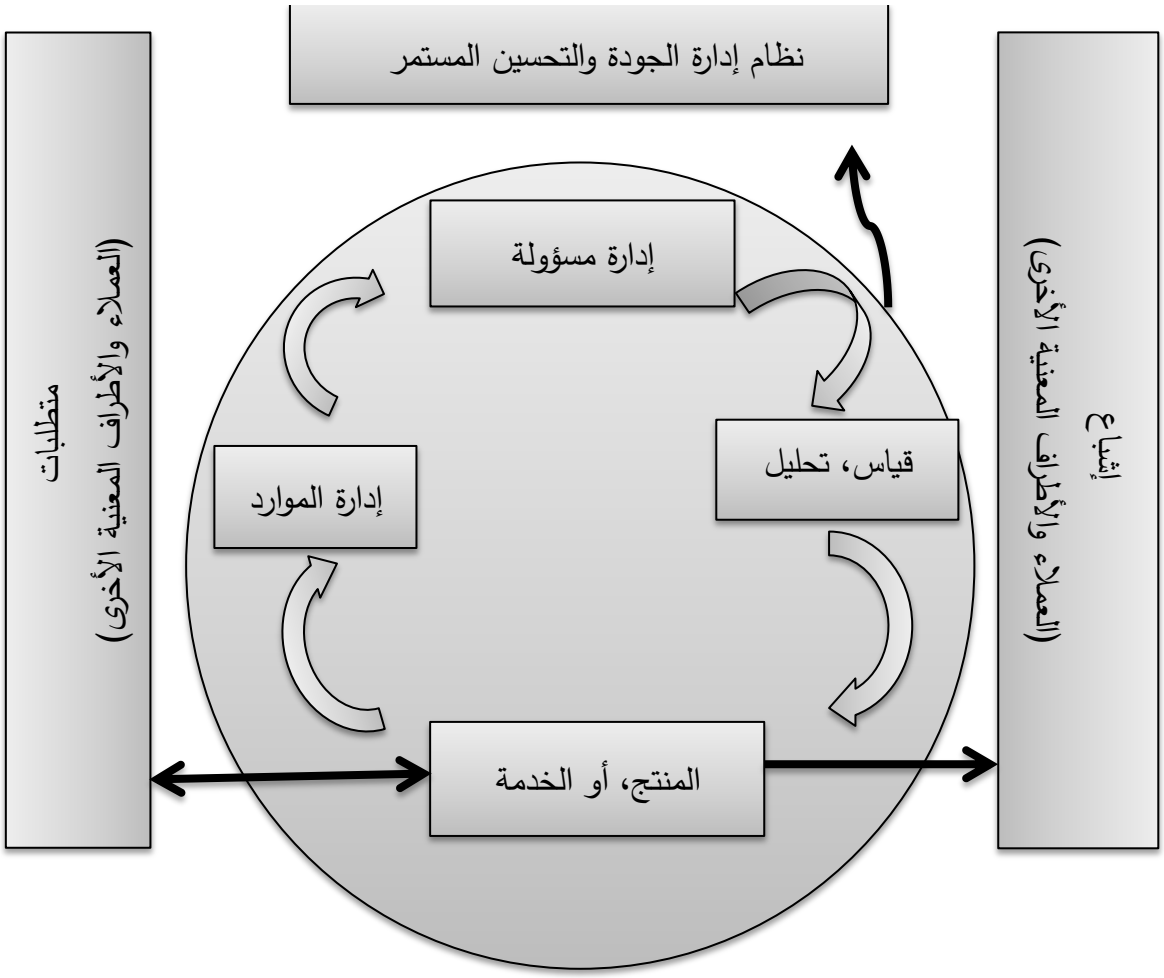
1.1.2. مراقبة ضمان الجودة الداخلية: إن مراقبة ضمان الجودة يعترف بأنه ذلك النظام من الأنشطة التقنية لقياس ومراقبة الجودة أثناء إعدادها ومن أهدافه العمل على تحديد وتصحيح الخطأ، أما بخصوص مراقبة ضمان الجودة الداخلية فيتبين بأنه النظام الذي يسعى لمراقبة طريقة تحقيق الجودة عن طريق الابلاغ والتوثيق والتصحيح.

3.1.2. التقييم الذاتي: إن جميع المؤسسات التعليمية التي تسعى للحصول على الاعتمادية تعتمد على معايير لإثبات بأن الكلية أو البرنامج الأكاديمي يلبي توقعات الجودة ويسعى لتحسينها باستمرار، لذلك تلجأ المؤسسات إلى تنفيذ عملية التقييم الذاتي ويعتمد التقييم الذاتي بالأساس على الحكم النوعي الذي يتم تنفيذه من قبل خبراء فضلاً عن اعتماده على الوثائق التي تبين البيانات والمؤشرات، وأن الحكم النهائي على البرامج أو النشاطات تعتمد على دقة البيانات والمؤشرات المتبعة في المؤسسة التعليمية. والمؤسسة التي تنفذ عملية التقييم الذاتي لأول مرة يجب أن يتم تنفيذ التقييم بشكل مكثف، والمعلومات التي يتم تقديمها يجب أن تبين وضع المؤسسة بحيث تقدم فهم واضح لموقعها الاستراتيجي من خلال تقييم نقاط قوتها وضعفها، وتقييم المخاطر والمحددات وكذلك تحديد الفرص التي يمكن للمؤسسة أن تحصل عليها من بيئتها، فضلاً عن التأكد من توفر الموارد المالية والبشرية، كما أن المعلومات التي يتم تقديمها في تقرير التقييم الذاتي تدعم عمل فريق المراجعة الدولي التابع لهيئة الاعتماد المانحة... (الشمري، 2014، صفحة 170)

3.1.2. تحسين الجودة: على الرغم من كثرة الأحاديث والدراسات التي اهتمت بموضوع الجودة كأسلوب حديث للتطور، إلا أن هناك الكثير من الأفكار والطرائق التي لم يجر تقديمها بعد، والتي تساعد في وضع جودة السلعة أو الخدمة المتميزة القابلة للاعتماد والقادرة على المنافسة في الأسواق، وبهدف صنع هذه السلعة أو تقديم هذه الخدمة بشكلها الصحيح والجيد، يجب تقديم الطرائق الفعالة لتحسين الجودة Quality Improvement Methods وإن الفكرة الأساسية في طرائق تحسين الجودة هي أن السلعة سواء منتج أو خدمة ليست كافية أبدا، ويجب تحسينها باستمرار، وهذا يتم من خلال اتباع نقاط Deming الأربع عشرة حسين الجودة، وثلاثية جوران Juran Trilogy (رعدالصرن، 2016، صفحة 361).

ويوضح الشكل الموالي عملية تحسين الجودة.

الشكل (32): عملية تحسين الجودة



المصدر: (MariaJ, Claudia S, & Alberto , 2012, p. 141)

من الشكل السابق يتضح أن دائرة تحسين السلعة سواء خدمة أو منتج مادي تنطلق من متطلبات البيئة الخارجية المستفيدة من السلعة، حيث بعد مرور المنتج من مراحله المعتادة للإنتاج على الادارة المسؤولة أن توجهه نحو العملية القياس والتي هي جزء مهم جدا من تحسين الجودة. يوضح قياس الجودة ما إذا كانت جهود التحسين تؤدي إلى تغيير في الاتجاه المطلوب وتساهم في تحقيق نتائج غير مقصودة.

2.2. ضمان الجودة الخارجية: هو سياسة الجامعة التي تهدف على مراجعة الجودة خارجيا على مستوى نظام التعليم العالي، بالنسبة لهذا النوع فهو تقوم به جهة خارجية مثل هيئة اعتماد وطنية أو هيئات عالمية مثل ABET أوISO التي تدرس مدى التزام الجامعة بتحقيق المعايير المتفق عليها، ويشمل ضمان الجودة الخارجي الاعتماد والتدقيق والتقييم الإجراءات والعمليات التي تستخدمها مؤسسات التعليم العالي للحفاظ على جودة خدمتها التعليمية بما يتناسب وأهدافها، وتكون من مخرجات هذا النوع من النظام هو شهادة تفيد بأن المؤسسة ملاءمة للغرض الذي أنشئت من أجله (حايك، 2022).

1.2.2. الاعتماد: تأكيد وتشجيع المؤسسة التعليمية على اكتساب شخصية وهوية مميزة بناء على منظومة معايير أساسية تضمن قدرا من الجودة، ويشير أن الاعتماد هو ضمان الجودة الخارجي بأن المؤسسة أو البرنامج، تحقق معايير متفق عليها بهدف تحقيق التميز، ولهذا يعتمد نظام الاعتماد على ضمان الجودة (ابراهيم، 2020، صفحة 327).

2.2.2. التقييم: هي عملية التي يجب أن تعتمد عليها المؤسسة بواسطة تدقيق أو فريق مؤهل ومستقل من خارج المؤسسة، وتعرض نتائج التقييم الخارجي في شكل تقرير على لجنة التدقيق والإدارة العليا يشتمل على خطة عمل مكتوبة توضح كيفية الاستجابة للتعليمات والمقترحات المهمة التي يتضمنها التقرير (علي، 2021).

المطلب الثاني: الاعتماد الأكاديمي كآلية تحقيق ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي

إن التحول المعرفي الذي يشهده العالم الآن قد عرّض مؤسسات التعليم العالي لخطرين الأول أن تقاوم التغيير وتبدو بمنهج وقيادة غير مواكبة للعصر، أما الثاني فقد تفقد المؤسسة الجامعية قواها كثقافة تنموية للبلد، ونتيجة لذلك تواجه مؤسسات التعليم العالي العديد من التحديات في هذا العصر (عامر و المصري، 2014، الصفحات 283-284)، ولعل أهم التحديات هي المنافسة في تطبيق الجودة والحفاظ عليها وتطويرها وسهر على الاستعانة بآلياتها والتي أهمهما الاعتماد الأكاديمي.

حيث لا يمكن أن نتطرق إلى ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي دون الإشارة إلى أحد أنواع عملياتها، التي بموجبه يتم تقييم العمليات والخدمات التي تقدمها المؤسسة التعليمية والتي تصنف تحت ضمان الجودة الخارجية، والذي يعتبر من القضايا المهمة عالميا في أوساط مؤسسات التعليم العالي لكونه الوسيلة الأقرب لتحقيق ضمان الجودة في الجامعات.

الفرع الأول: تعريف الاعتماد الأكاديمي

الاعتماد الأكاديمي هو أحد البرامج التي انتشرت على نطاق واسع داخل المؤسسات التعليمية، فكان ظهوره لأول مرة في المؤسسات والجامعات في الدول المتقدمة مثل الولايات المتحدة الأمريكية والدول الأوروبية الأخرى، إلا أنه سرعان ما ظهر في الدول النامية التي تسعى جاهدة اعتماد برامجها التعليمية دوليا، وعرف حاليا انتشارا واسعا في كثير من دول في القارة الأفريقية نجد السنغال وفي شرق آسيا تايلاند وتايوان ونجده أيضا في الدول العربية والخليجية، الأردن ومصر والسودان والمملكة العربية السعودية وسلطنة عمان (الحراصي و السالمي، 2018، صفحة 3).

تطور الاعتماد مع تطور نظام التعليم العالي وهذا في المرحلة التي ظهرت مشكلة عدم وجود هيئة مركزية تضبط معايير التعليم، وفي أواخر القرن التاسع عشر كان هناك اختلاف على البرامج الواجب تقديمها ما بعد الثانوي حيث كانت الحدود غير واضحة بعد، وفي عام 1895 تم تحديد الفرق بين المدرسة الثانوية والكلية

مع ضبط المبادئ التوجيهية والإجراءات، ومع مرور الوقت تم تشكيل هيئات ولجان اعتماد مسؤوليتها تطوير معايير الاعتماد (Hegji, 2017, p. 5).

حيث تم تعريفه بأنه مبادرة ذاتية وعملية اختيارية تتعهد بها الجامعة لتقييم أدائها من قبل الجهات وفق المعايير التي تضعها، ويتم ذلك من خلال المراجعة الدقيقة لبرامجها والتحقق من مطابقتها لشروط ومعايير الاعتماد الأكاديمي، حتى يتمكن المجتمع من معرفة المستوى المهني والأكاديمي للجامعة ودرجة توافقها مع الاعتماد الدولي (النبوي، 2007، صفحة 31).

توصف بأنها سلسلة من المراحل التي تتبعها المؤسسة من أجل تحديد ما إذا كانت الأخيرة تتوافق مع معايير الجودة المعترف بها عالميًا. يمزج الاعتماد الأكاديمي بين أهداف الجامعة والممارسات الفعلية أي مدى قدرة المؤسسة التعليمية على تطبيقهم على أرض الواقع (الحراصي و السالمي، 2018، صفحة 2).

يُعرَّف الاعتماد الأكاديمي بأنه منهجية لتقييم المؤسسات التعليمية أو الخدمية بناءً على معايير جودة محددة مسبقًا، بهدف تمكين المؤسسات من الحصول على هوية معترف بها على نطاق واسع (محلية أو دولية)، مما يعكس استراتيجية المؤسسة وسياستها في تطبيق الجودة على الإطلاق، وتختلف السلطة المسؤولة عن الجودة والاعتماد باختلاف الدولة، حيث قد يكون الاعتماد من اختصاص هيئة وطنية لضمان الجودة والاعتماد، أو هيئة للمواصفات والجودة (نديم، 2017، الصفحات 5-6).

من خلال ما سبق يمكن تعريف الاعتماد الأكاديمي "Academic Accreditation" إجرائيا بأنه هو الإجراء الذي من خلاله تدرك الهيئة العليا أن الجامعة تتميز بالجودة والفعالية في تقديم الخدمات وفقًا للمعايير المعمول بها وهو ما يؤكد بأن الاعتماد مرتبط بشكل وثيق بالجودة وهو ما يدل بأنه شكل من أشكاله هو عمليات التي تقدمها المؤسسة لإثبات أن برامجها أو نشاطها يخضع للمعايير معترف بها، وهو أيضا عملية مراجعة أو مراقبة أو تدقيق لدرجة جودة أنشطة الجامعة.

<u>الفرع الثاني: أنواع الاعتماد الأكاديمي</u>: يمكن تصنيف أنوع الاعتماد الأكاديمي إلى ما يلي (العزام، 2019، صفحة 24):

1_الاعتماد المؤسسي: هذا النوع من الاعتماد يقوم على اعتماد المؤسسة ككل وفقا إلى معايير محددة حول كيفية المرافق والمصادر كما يشمل كذلك العاملين بالمؤسسة والمنهج والهيئة الأكاديمية، مع الحرص على توفير الخدمات الأكاديمية...وغيرها.

2_الاعتماد البرامجي (التخصصي): والذي يعرف بمصطلح" الاعتماد التخصصية"، وهو الذي يعني تقييم البرامج بمؤسسة ما مع العمل على التأكد من جودة هذه البرامج، ومدى تناسب والشهادة الممنوحة.

3_الاعتماد المهني: يختص هذا النوع من الاعتماد بالاعتراف بجودة وأهلية الأشخاص لممارسة المهن المختلفة، حيث إنه يركز على الخريج وصلاحياته لممارسة مهنته، حيث يمنح هذا النوع من الاعتماد من قبل مؤسسات الاعتماد التي أعدت لهذا الغرض كالنقابات والاتحادات.

يلاحظ أن هناك تداخلا وتكاملا بين أنواع الاعتماد الأكاديمي وهو ما يفسر وجود علاقة وارتباط، إذ أن كلا منهم يهدف إلى تحقيق الجودة وهذا من أجل الوصول إلى المستويات المعيارية، حيث من الصعب تحقيق الاعتماد المؤسسي في غياب المهني والأكاديمي، فتطبيقهم مع بعض يعتبر مطلبا أساسيا وضروريا (هنار إ.، 2012، الصفحات 294-295)

الفرع الثالث: هدف الاعتماد الأكاديمي: يسعى الاعتماد الاكاديمي إلى تحقيق أهداف كثيرة تتمثل فيما يلي:

- حماية سمعة المؤسسة على المستوى العالمي فيما يتعلق بجودة تعليمها، ومستواه، ومعاييره؛
- المحاسبة المجتمعية للمؤسسة الجامعية، ولإرضاء أولياء الأمور؛
- إتاحة الفرص للطالب لاختيار النوعية التعليمية التي تتوافر فيها الجودة؛
- توفير نوعية وجودة العمليات، والمخرجات في المؤسسات الجامعية التي تؤدي بدورها إلى تحسين مستوى التعليم الجامعي بوجه عام؛
- تسهيل عملية تحويل الطلاب، وانتقالهم من معهد لآخر، لأنه يقدم دليلا على جودة المستوى، والمقررات التي حصل عليها الطالب من مؤسسة معتمدة (العزام، 2019، صفحة 24).
- تحسين وتطوير الجودة لمؤسسات التعليم العالي والبرامج التعليمية؛
- توفير المعلومات المتعلقة بجودة البرامج المقدمة للجمهور للاطلاع عليها؛
- تدعيم المصداقية لمؤسسات التعليم العالي، حتى تتمكن هذه المؤسسات من استخدام المصادر المتاحة لها لتقديم أفضل الخدمات؛
- التأكد من استيفاء المؤسسة للحد الأدنى من المعايير ومتطلبات الجودة؛
- المساهمة في التخطيط لمؤسسات التعليم العالي، وتقديم الاقتراحات والتوصيات الخاصة بتمويل هذه المؤسسات والبرامج التعليمية التي تقدمها(هنار، 2012، صفحة 293).
- يساعد الاعتماد الأكاديمي على الحفاظ على التعليم العالي من خلال ارتقاء جودته والحفاظ عليه؛
- المسؤولية تقدم التوفير والمساءلة والدعم إزاء كل الجوانب المنظمة التنظيمية؛
- تقنين التقويم وتوفيره توفيره لتشمل كل جوانب المؤسسة التعليمية؛
- توطيد ثقة المجتمع بالمؤسسات التعليمة؛
- تحقق المؤسسات التعليمية ضمان وجود تقويم خارجي من كونها تتماشى مع الاتجاهات والسياسات العامة في المجال المهني او الأكاديمي؛
- الاعتماد الأكاديمي يدعم مصداقية المؤسسة التعليمية؛
- يساعد زيادة فرص المؤسسة والبرامج المعتمدة فيها للحصول على دعم البحوث والدراسات التي تجريها وتسهيلات براءات الاختراع؛
- يساهم الاعتماد الأكاديمي في زيادة التعاون والتفاعل الإيجابي بين العاملين في المؤسسة التعليمية؛
- يزيد دافعية العمل والانتاج وينمي الانضباط الذاتي لدى العاملين في المؤسسات التعليمة؛

– يساعد الاعتماد الاكاديمي على وضع برامج ومعايير متنوعة وموحدة لبرامج التعليم العالي على المستوى على العالي (شرقي، 2022، الصفحات 19–20).

الفرع الرابع: مراحل الاعتماد الأكاديمي

يشمل الاعتماد الأكاديمي كغيره من البرنامج مجموعة من الخطوات، يمكن اختصارها في المراحل التالية (صفاء جمال و صبحي، 2022):

1_إعداد المعايير: وهي المرحلة التي تقوم من خلالها هيئة الاعتماد بالاشتراك مع المؤسسة التعليمية في ضبط المعايير.

2_القيام بدراسة ذاتية: هي المرحلة التي يتم فيها تشخيص الجامعة عن طريق القيام بدراسة ذاتية شاملة وتفصيلية ومعرفة نقاط القوة وضعف، حيث تقوم بهذا الفحص الجامعة أو هيئة الاعتماد.

3_التقويم الميداني: هنا تختار هيئة الاعتماد فريقا متخصصا للقيام بزيارة للجامعة لتحديد مدى تحقيقها للمعايير.

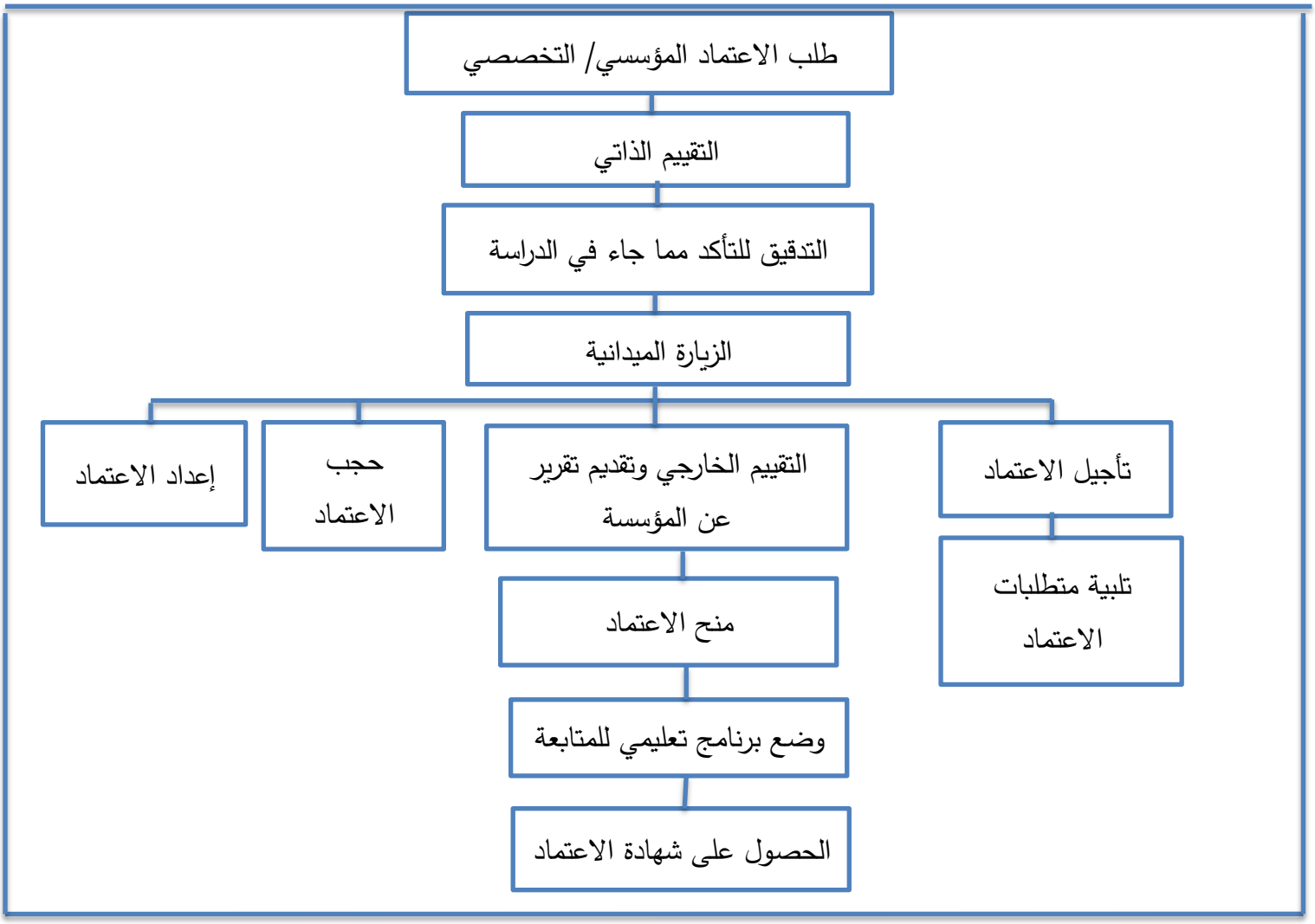
4_ الإعلان عن نتائج الاعتماد: بعد أن التزمت المؤسسة وحققت معايير الاعتماد، يدرج اسمها في قائمة المؤسسات أو البرامج المعتمدة.

5_المتابعة: هنا تواصل هيئة الاعتماد عملها عن طريق المتابعة طوال مدة الاعتماد الممنوح لتأكد أنها مستمرة في تحقيق المعايير.

6_إعادة التقويم: هنا تقوم هيئة الاعتماد المعنية دوريا تقويم كل مؤسسة أو برنامج بعد انقضاء مدة الاعتماد الممنوح والتي تتراوح من (2–10) سنوات.

ويوضح الشكل الموالي مراحل الاعتماد الأكاديمي وإجراءاته.

الشكل (33): مراحل الاعتماد الأكاديمي وإجراءاته



المصدر: (بلحسين، 2020، صفحة 77)

<u>الفرع الخامس: مقومات نجاح الاعتماد الأكاديمي في المؤسسات التعليمية</u> (العزام، جودة البرامج التربوية للدراسات العليا في الجامعات الأردنية الحكومية في ضوء معايير هيئة الاعتماد، 2019، صفحة 27):

1_خلق ثقافة الاعتماد، وضمان الجودة بين أفراد الجامعة وهو ما يساعد على خلق وعي في بيئة الجامعة بقيمة الجودة والسعي نحو تحقيقها في حياة الأفراد، والرغبة في تحقيق أداء جيد، ويستلزم ذلك وضع الخطط الإعلامية لنشر الثقافة لكي يتوفر عنصر القناعة الذاتية بضرورة تحسين الأداء وضمان الجودة، وأهمية الاعتماد.

2_ ثقافة الصدق مع الذات في قياس أداء المؤسسة بما يتضمن أداء أدوارها المختلفة، وفق معايير موضوعية أساسها الثقة، والجدية والالتزام والجودة، التواصل المعرفي، احترام ما تطرحه الأجيال الجديدة من أفكار، والاستفادة من المعارف العالمية.

3_ ثقافة الإنجاز، والعمل المنتج بعيدا عن إضافة الوقت، وثقافة الجدارة، والأهلية في انتقاء القيادات في جميع مواقع العمل الأكاديمي، والإداري مع الدراسة المتأنية للسيرة الذاتية لهذه القيادات، والتأكد من مصداقيتها بعيدا عن المجاملات، أو التهاون في الشروط والمواصفات.

4_ثقافة الثواب والعقاب، وإرضاء الخواطر على حساب مصالح الغير، أو اختراق الصالح العام بما لا يجيزه المنطق.

5_الحرص عند اختيار قيادات العمل مختلف مستوياتهم على توفير معيار الكفاءة والخبرة والإخلاص، وليس أية معايير أخرى تعوق جودة الأداء (المحسوبية، الرشوة، الفساد).

6_وضع خطة تدريبية لتوعية العاملين في داخل المؤسسة على التقييم الذاتي، والقدرة على مراجعة النفس، والرغبة الجادة في ذلك، وإنشاء نظام الاعتماد الأكاديمي في المؤسسات التعليمية، وضمان الجودة على أن تتوفر لهذه الهيئة من مقومات العمل ما يساعد على أدائه بكفاءة، وموضوعية.

المطلب الثاني: أنظمة الاعتماد على الجودة:

لقد كان لهيئات ضمان الجودة دور كبير في ضبط الجودة والحرص على تطبيق آلياتها ومتطلباتها، ولأن ضمان الجودة يرتبط بالتحسين والتطوير كان لابد من وجود هيئة تسهر على ذلك، حيث لجأت الدول الغربية والدول العربية بعدها لهيكلة مجالس لضمان الجودة في الجامعات تتناسب وبيئتها وسياسات مؤسساتها.

الفرع الأول: هيئات عربية لضمان وضبط الجودة: يلخص الجدول الموالي لجان وهيئات ضمان الجودة في بعض الدول العربية:

الجدول (10): ملخص الهيئات العربية لضمان وضبط الجودة في الدول العربية

الرقم	البلد	اللجان والهيئة
01	الأردن	أنشأ "مجلس الاعتماد" عام 1990 من أجل الإشراف على ضبط الجودة ووضع المعايير لاعتماد المؤسسات الخاصة وتطويرها ومراقبة تنفيذها، وفي 2007/03/25 صدر قانون حلت بموجبه "هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي" محل " مجلس الاعتماد" وأعطيت استقلالا ماليا وإداريا، بقيت المعايير والأنظمة والتعليمات ذات العلاقة سارية المفعول إلى حين تعديلها أو تغييرها، فيما جرى توسيع دائرة عملها لتشمل جميع مؤسسات التعليم العالي الخاص والحكومية.
02	الإمارات العربية المتحدة	أنشئت «هيئة الاعتماد الأكاديمي» في الإمارات عام 2000، حيث ركزت الهيئة عملها على تقييم أوضاع مؤسسات التعليم العالي الخاصة استناداً إلى معايير الترخيص والاعتماد، وكان نتيجة لذلك إغلاق (16) مؤسسة تعليمية خاصة خلال الفترة من2001 حتى 2003، لأنها لم تستوف الشروط والمتطلبات المنصوص عليها للترخيص. وتتم المراجعة الدورية لكافة مؤسسات التعليم الخاص بشكل سنوي (الاعتماد

		المؤسسي) وكذلك إعادة اعتماد برامجها الأكاديمية كل خمس سنوات.
03	تونس	صدر قرار وزاري بتاريخ 29/6/1993 بتنظيم عمل «اللجنة الوطنية للتقييم»، وفي عام 2006/2007 أطلقت اللجنة أنشطة التقييم الداخلي في جميع مؤسسات التعليم العالي والبالغ عددها 190 مؤسسة (كلية، معهد) تابعة لـ 13 جامعة حكومية. وبعد التقييم الداخلي خضعت كل مؤسسة لتقييم خارجي قام به خبيران (أو ثلاثة) متخصصان في البرنامج المعني بالتقييم. وتعتبر هذه اللجنة نواة وعملا تمهيدياً لعمل الهيئة الوطنية التي أنشأت فيما بعد.
04	السعودية	تأسست «الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي» في السعودية عام 2004 وهي هيئة تتمتع بالشخصية المعنوية وتتمتع بالاستقلال الإداري والمالي ويشرف عليها مجلس التعليم العالي. وهي تهدف إلى ضبط جودة التعليم العالي وضمان كفاءة مخرجاته لمقابلة متطلبات سوق العمل.
05	السودان	أنشئت «الهيئة العليا للاعتماد والتقويم» في السودان العام 2003 من أجل تحسين الأداء وتجويده والارتقاء به وضمان نوعية المخرجات في مؤسسات التعليم العالي.
06	عمان	تم إنشاء «مجلس الاعتماد» في العام 2001، والذي ينظم عملية الاستاد والتعويم، وضبط الجودة بمؤسسات التعليم العالي، ويتولى إدارة المجلس هيئة مستقلة تتبع مجلس التعليم العالي
07	فلسطين	تأسست «الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة» في عام 2002 كجسم مستقل يتبع إداريا لوزير التعليم العالي. تقوم الهيئة بترخيص مؤسسات تعليم عالي جديدة واعتماد برامج جديدة وضمان الجودة والنوعية وذلك من خلال آليات عمل ومعايير طورتها لهذا الغرض، كما تم إنشاء صندوق ضمان الجودة الذي يهدف إلى تحسين إدارة التعليم العالي وتوجيهه وضمان نوعيته.
08	الكويت	يعنى «مجلس الجامعات الخاصة» باعتماد الجامعات الخاصة. وتشمل مهامه: -النظر في طلبات إنشاء المنشآت التعليمية الخاصة، -تحديد متطلبات الاعتماد الأكاديمي للمنشآت التعليمية الخاصة واعتماد برامجها ومراجعة أدائها للتحقق من التزامها بما ورد في مرسوم إنشائها، -اعتماد المعايير والشروط الواجب توافرها في البرامج الدراسية في المنشآت التعليمية الخاصة وإعادة النظر في هذه الشروط والمعايير، -اعتماد الشهادات لصادرة من المنشآت التعليمية الخاصة ومعادلتها وفقا للقواعد

		والإجراءات المقررة لذلك، -النظر في إلغاء أو وقف نشاط أو دمج المنشآت التعليمية الخاصة، وقد ورد في التقرير الوطني لدولة الكويت أن هناك مشروعا لإنشاء «هيئة اعتماد أكاديمي وضمان الجودة» من مهامها: حماية مؤسسات التعليم العالي الحكومية والخاصة من خلال منح شهادة اعتماد وضبط الجودة لبرامجها التعليمية والتخصصية، وضمان حق المستثمرين والمستفيدين من برامج التعليم العالي في نوعية عالية ذات جودة من التعليم
09	ليبيا	أنشأ «مركز ضمان جودة واعتماد مؤسسات التعليم العالي» في العام وهو إلى تصميم وتطوير وتطبيق نظام شامل للتقويم وضمان الجودة والاعتماد بمؤسسات التعليم العالي الوطنية من أجل تطوير العملية التعليمية للوصول إلى أعلى مستويات الجودة يسعى والكفاءة والتميز
10	مصر	صدر القرار بإنشاء «الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد» كهيئة مستقلة تتبع رئيس الوزراء في العام 2006.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على: (الأمين، بشور، العويط، و الأمين، 2010، الصفحات 21-22)

<u>الفرع الثاني: أنظمة الاعتماد على الجودة في بعض الدول الغربية</u>: وتتمثل فيما يلي(فتحي، 2017، الصفحات 16-19):

1_النظام البريطاني للاعتماد: تعتمد الجامعات في بريطانيا على وكالة ضمان الجودة للتعليم العالي Quality Assurance Agency (QAA) هي وكالة مستقلة مهمتها وضع معايير تضمن الجودة في التعليم العالي، ودورها يتمثل في مراقبة استمرار ضمان تطبيق هذه المعايير وتطويرها وإلى جانب هذه الوكالة هناك مؤسسات عديدة تمنح الاعتماد، ومن معايير الاعتماد في النظام البريطاني: تأمين بيئة تعليمية مناسبة، واستقلالية الجامعة عن الجهة المالكة، وضمان السيولة المالية، وتأمين هيكل تنظيمي مترابط، ووجود نظام لضمان الجودة، وتأمين تطوير المناهج التعليمية، وابتداء من العام 2004 فإن جميع مؤسسات التعليم العالي في بريطانيا ملزمة بإعطاء معلومات عن أنظمة الجامعة، وقبول الطلاب واستمرارهم وتخرجهم، وأنظمة ضمان الجودة في المؤسسة.

2_نظام الاعتماد في الولايات المتحدة الأمريكية: فإن ممارسة الاعتماد وسيلة غير حكومية لتقييم الأداء الجامعي في الولايات المتحدة وهذا لعدم توفر فدرالية للتربية أو أية سلطة مركزية تمارس صلاحيات على قطاع التعليم العالي، لذا نجد أن التعليم العالي في مختلف الولايات لديه استقلالية، وهو ما يبين الاختلاف الكبير بين مختلف الجامعات من حيث التنظيم ونوعية البرامج. ومن أجل ضمان ضبط معايير الجودة الأساسية يعتمد مجلس اعتماد التعليم العالي، على مجموعة من المؤسسات من بينها (Cea) Council for Higher Education Assteditation، وأيضا Middle States Association and schools، ومن أهداف اعتماد التعليم العالي في الولايات المتحدة: ضمان نوعية الجودة للتعليم العالي، وتسهيل الانتقال من

مؤسسة تعليم عال إلى مؤسسة أخرى، والحصول على تمويل حكومي، كما أن الاعتماد مهم لأرباب العمل الذين يودون دعم عمالهم لإكمال دراستهم.

3_نظام التقييم في فرنسا: أنشئت لجنة التقييم (CNE) Comite Nationalw D evaluation في فرنسا بموجب قانون التعليم العالي الذي صدر في العام 1984 والذي أعطى الجامعات استقلالية أكثر على الصعيد الأكاديمي والمالي، ثم أتبع قانون صدر 1989 والذي أعطى (CNE) استقلالية إدارية فأصبحت مرتبطة مباشرة برئاسة الجمهورية، ولذا فهي ليست تابعة لوزارة التعليم العالي، وإجراءات التقييم شبيهة إلى حد ما بما يجري في مؤسسات الاعتماد الأخرى، أي أن هناك نوعين من التقييم، التقييم الداخلي وهو إلتزامي لمؤسسة قبل البدء بإجراء التقييم الخارجي.

كما تم الاشارة إلى مجموعة أخرى من النماذج شائعة الاستخدام في مجال ضمان جودة مؤسسات التعليم العالي (كاكولي، 2015، الصفحات 411-412) :

1_**نموذج تميز إطار العمل الأوروبي لإدارة الجودة European Framework for Quality Management Excellence Model (EFQM):** يقسم هذا النموذج المعايير إلى نوعين العوامل الداعمة والنتائج النهائية، والتي تطبق من قبل المؤسسات بهدف معرفة مستويات تقدمها على طريق تحقيق التميز المنشود، وهي: القيادة، الاستراتيجية، العاملون، علاقات الشراكة، والموارد المتاحة، العمليات، والمنتجات والخدمات، ونتائج العملاء والعاملين والمجتمع والنتائج الرئيسية.

2_بطاقات الأداء المتوازن Balanced Scorecards : وهي نظام لإدارة الاستراتيجية/إدارة الأداء يتضمن في إطاره الاستعانة بأربعة أبعاد رئيسية لقياس الجودة، وهي: بعد الشؤون المالية، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية للعمل، بعد النمو والتعلم.

3_جائزة "مالكولم بالدريج Malcolm Baldrige Award " : حيث تركز على دعائم تقديم إطار عمل متكامل لتميز الأداء يمكن للمؤسسات المختلفة الاستعانة به في تطوير أدائها المؤسسي، ويضم سبعة فئات رئيسية من المعايير وهي: القيادة، التخطيط الاستراتيجي، التمركز حول العملاء، والسوق، القياس والتحليل وإدارة المعرفة، التمركز حول الموارد البشرية، إدارة العمليات، النتائج النهائية.

4_سلسلة المعايير القياسية العالمية المسماة ب " الآيزو ISO 9000 Series 9000 :

وهي معيار دولي قياسي يهتم بتحسين وتطوير مستويات الأداء، وتركز عادة ما يلي: جودة العملاء، الوفاء بالمتطلبات التنظيمية، والرقابية، الجهود المبذولة لتعزيز رضا العملاء، وأيضا دفع عجلة التطوير المستمر للجودة.

5_إعادة هندسة العمليات Business Process Re-Engineering (BPR) : يهتم هذا النموذج بالتغيرات الحادثة في المكونات الخمسة الرئيسية التالية للجودة، وهي: الاستراتيجية، العمليات، التكنولوجيا، العمليات التنظيمية، الثقافة السائدة حيث أنه وهو نظام يتيح إمكانية إعادة تصميم عمليات، ونظم، وبنى العمل بما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي.

6_نموذج السير فكوال Servqual: وهو أداة مصممة لقياس تصورات العملاء حول جودة الخدمات المقدمة لهم من منظور الأبعاد الخمس الرئيسية التالية وهي: الملموسية، الثقة، المسئولية، الأمان، التعاطف. حيث أن هدفها تحديد الفجوة التي تفصل بين الأداء الفعلي والمتوقع للجودة.

المبحث الثاني: تطبيق ضمان الجودة ومشروع المؤسسة الجامعية في قطاع التعليم العالي الجزائري.

في جوان 2008 قامت وزارة التعليم العالي بتنظيم مؤتمر دولي حول ضمان الجودة والذي كان بمثابة انطلاق دراسة حتمية وامكانية تطبيق ضمان الجودة في المؤسسات الجامعية الجزائرية، فانبثقت خلية وفرقة تعمل على تجسيد مخرجات المؤتمر (عائشة، مسغون، و عماني ، 2017، صفحة 40).

المطلب الأول: مؤسسات التعليم في الجزائر والهيئات المسؤولة عن ضمان الجودة في القطاع:

عادة ما تشكل النماذج الأجنبية كميثاق أو مرجع لضمان الجودة يمكن للمؤسسات الجامعية الاستعانة بها، ولكن لا يمكن بأي حال من الأحوال نقلها وتطبيقها حرفيا في سياق أجنبي، إذ يجب أن يأخذ تطبيق ضمان الجودة وهيكليتها وتنظيمها في الاعتبار السياق الوطني والإقليمي، والسياسي والاجتماعي وأيضا الاقتصادي وبعبارة أخرى لا بد من أن تكتسي ضمان الجودة بعدا ثقافيا، حيث إن تطبيقها يعطي الحرية لدول من أجل تضمين نظامها المرجعي وفقا للمعايير والأدلة التي تناسبها والتي تنعكس وسياقها الخاص وتأكيدا على ذلك ومن خلال مراجعة مسيرة حركة نظم الجودة في التعليم العالي، يتضح أنه من أجل تأسيس نظم وبرامج جودة قوية، يجب على مؤسسات التعليم العالي أن تبدأ أولا بتنفيذ برامج أولية لضمان الجودة بغية إرساء قاعدة متينة لبناء نظام ضمان الجودة، وهي المقاربة التي اعتمدت عليها الجزائر... حيث نفذت عملية التقييم الذاتي المبنية على أساس النظام المرجعي لضمان الجودة وفقا لثقافتها(بلية، 2021، صفحة 107).

وانطلق مشروع ضمان الجودة في الجزائر بإنشاء عدة هيئات اسندت لها مهمة بناء وتطوير ومراقبة نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، وفيما يلي سوف يتم التطرق لها بالتفصيل.

الفرع الأول: اللجنة الوطنية لتنفيذ نظام ضمان الجودة في الجامعات الجزائرية (La commission national pour l , implémentation de l , assurance Qualité dans l ;enseignement supérieure)

(ciaqes–Algerie, 2017) (hocine, 2018) :

في ماي 2010م، وبموجب المرسوم167 تأسست اللجنة الوطنية لتطبيق نظام ضمان الجودة في الجامعات الجزائرية CIAQES، وهي جمعية علمية ملحقة بالأمانة العامة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وهي المسؤولة عن تعزيز أي إجراء لتحسين التعليم العالي في الجزائر ودعم المؤسسات في تنفيذ نهج الجودة الخاص بها، وتتمثل مهمة هذه اللجنة في وضع الإجراءات الملاءمة لتحسين الأداء في قطاع التعليم العالي مع دعم ومرافقة المؤسسات البحثية لتنفيذ سياسات ضمان تحقيق الجودة، باعتبارها المسؤول المباشر عن خلايا ضمان الجودة في الجامعات، مع الحرص على تدريب الخبراء في مجال الجودة والذي يعتبر نشاط رئيسي لها، ومن المهام الرئيسية لهذه اللجنة ما يلي:

- متابعة تأسيس خلية ضمان الجودة "CAQ"على مستوى الجامعات؛
- تكوين مسؤولي خلايا ضمان الجودة "RAQ" على خطوات تحقيق الجودة والشاملة وفقا لمفهوم التخطيط الاستراتيجي؛
- وضع معايير "Révérenciel" لقياس الجودة؛
- تعميم عملية التقويم الذاتي"Autoévaluation" تبعا للمعايير المعتمدة.

الفرع الثاني: المجلس الوطني للتقييم (CNE(comité Nationale d, evaluation

خلال المؤتمر الوطني للتعليم العالي والبحث العلمي يومي 19-20 ماي 2008 والندوة الدولية في نفس السنة التي كانت تحت عنوان ضمان الجودة في التعليم العالي، كانت أهم توصياتهما هي ضرورة إنشاء هيئات وطنية تهتم بجودة التعليم العالي من خلال برامج ذات معايير عالمية، وكانت أهم توصيات استفاد منها نظام التعليم العالي هي ضرورة مراقبة وتقييم مؤسسات التعليم العالي وذلك بإنشاء اللجنة الوطنية للتقييم CNE وهذا من خلال القرار 739 المؤرخ 09/18/ (قداري، 2020، صفحة 17) 2010. ويكلف المجلس بالتقييم الاستراتيجي ومتابعة آليات تقييم الجامعات في الجزائر من خلال دراسة تقارير التقييم الذاتي (تومي، 2021، صفحة 330).

الفرع الثالث: المرجعية الوطنية لضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي RNAQES

لقد وضع إصلاح التعليم العالي توجيهات تتعلق بوضع نظام وطني لضمان الجودة في القطاع وفي هذا الإطار تم إنشاء اللجنة الوطنية لتطبيق ضمان الجودة في التعليم العالي والتي تكمن مهمتها الرئيسية في دعم ومرافقة مؤسسات التعليم العالي في قدراتها المؤسساتية وتطوير ثقافة الجودة، هذا ما جعلها تبدأ في خطوتها الأولى بهيكلة خلايا لضمان الجودة التي لها مهمة القيام بعميات محلية متعلقة بالتقييم الداخلي والتي تعتبر خطرة في مجال تجسيد مقاربة ضمان الجودة في المؤسسة على غرار مراجع الجودة المعروفة عالميا، يشمل المرجع الوطني مجموعة المقاييس والمعايير المشمولة في مراجع المجالات الأساسية للتكوين والبحث العلمي والحكامة والحياة داخل الجامعة، مع التركيز على ثلاثة مجالات أخرى على وجه الخصوص نظرا لأهميتها على المستوى الوطني وهي "البنية التحتية للجامعات" و"علاقات المؤسسات الجامعية مع محيطها الاجتماعي والاقتصادي" و"التعاون والحركة بين الجامعات"، يحتوي الدليل المرجعي على مراجع تمثل الأهداف التي تصبو المؤسسات الجامعية إلى تحقيقها والمتعلقة أساسا بمهمتها ومخطط التطوير الخاص بها.

تأتي هذه المراجع في شكل معايير تمثل حالة سير المؤسسة المرغوبة أو المتوقعة ودلائل تسمح بقياس مستوى التقارب مع هذه الحالة، تسمح هذه الوسيلة في التقييم بوضع جرد حال لسير المؤسسة ووضع تقييم تفصيلي للوضعية وتحديد نقاط القوة والضعف وشرح التقييم من خلال تفسير مبني على الوقائع لوضع آليات عملية للتطوير المستمر الذي يهدف إلى تحقيق الأهداف المحدد مسبقا، كما يسمح بوضع استراتيجية كاملة

في إطار مشروع المؤسسة، ويعتبر الدليل المرجعي للجودة هو وسيلة مهيكلة في مشروع المؤسسة لأنه بالإضافة إلى تحديد الأهداف والإجراءات الرامية إلى تحقيقها، فإنه يمثل وسيلة مساعدة على اتخاذ القرار من خلال تقديم عناصر للإجابة على الأسئلة المتعلقة بما يلي:

- التغييرات التي يجب القيام بها من أجل تحقيق افضل للأهداف المرجوة؛
- الامكانيات البشرية والعادية المطلوبة؛
- مهلة تحقيق الأهداف المرجوة.

إذن، يفسح التقييم الأولي المكان لمتابعة التقييم الذي يهدف إلى التحسين المستمر لعمل المؤسسة و البرامج التكوين التي تقدمها، كما يسمح المرجع بدمج الهوية والقيم التي تهدف إليها المؤسسة الجامعية و التي تندرج ضمن مشروع تطويرها (لجنة تطبيق ضمان الجودة في التعليم العالي، 2016).

الجدول (11): المضمون الإحصائي لمكونات المرجع الوطني لضمان الجودة

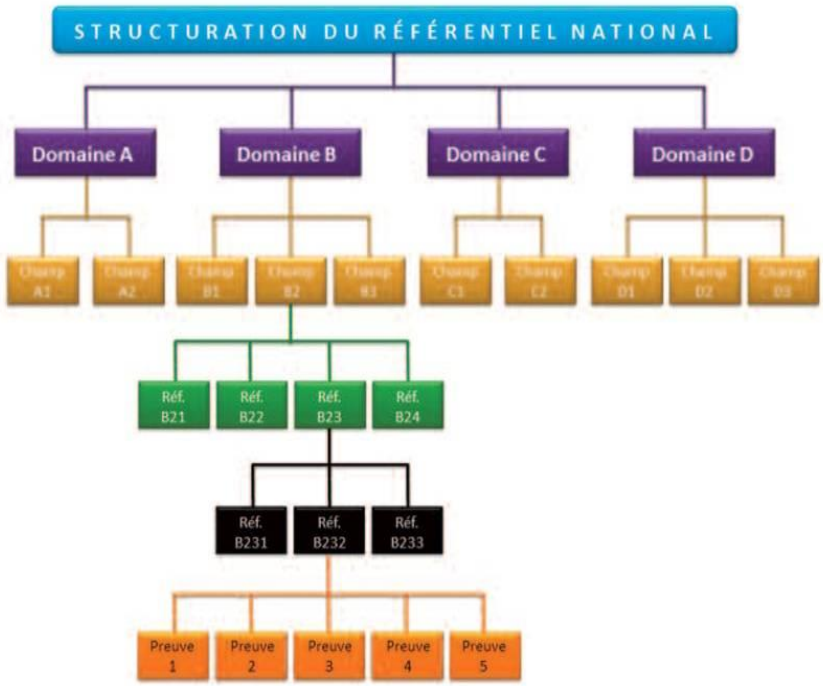
الميدان	حقول	المراجع	المعايير	الأدلة
التكوين	07	23	49	106
البحث العلمي	03	17	32	55
الحوكمة	05	27	53	180
الحياة الجامعية	04	14	25	71
الهياكل	05	17	19	38
التعاون الدولي	03	11	19	40
العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي	04	14	22	70
المجموع	31	123	219	563

المصدر: (اللجنة الوطنية لتطبيق ضمان الجودة في التعليم العالي، 2021)

يوضح الجدول إحصائيات المرجع الوطني والتي تتكون من سبع ميادين وكل ميدان يحتوي على مجموعة حقول، بحيث كل حقل ينقسم إلى مراجع ومعايير التي تترجم الأهداف التي لابد من مؤسسات التعليم العالي في الجزائر تحقيقها.

ويوضح الشكل الموالي هرمية المرجع الوطني.

الشكل (34): هيكل المرجع الوطني لضمان الجودة



المصدر: (حسين، 2020، صفحة 8)

يلاحظ من خلال الجدول والشكل أن المرجع الوطني لضمان الجودة ذو هيكل هرمي، يتكون من مجموعة من الميادين التي تمثل النشاطات الرئيسية لمؤسسات التعليم العالي، وبدورها تنقسم إلى المراجع أو ما يعرف بالحقول وكل مرجع يحتوي على مجموعة من المعايير أو المؤشرات وهذه الأخيرة تحتوي على جملة من الأدلة أو الأسئلة التي من خلالها يمكن للمؤسسة إجراء التقييم الخاص بها.

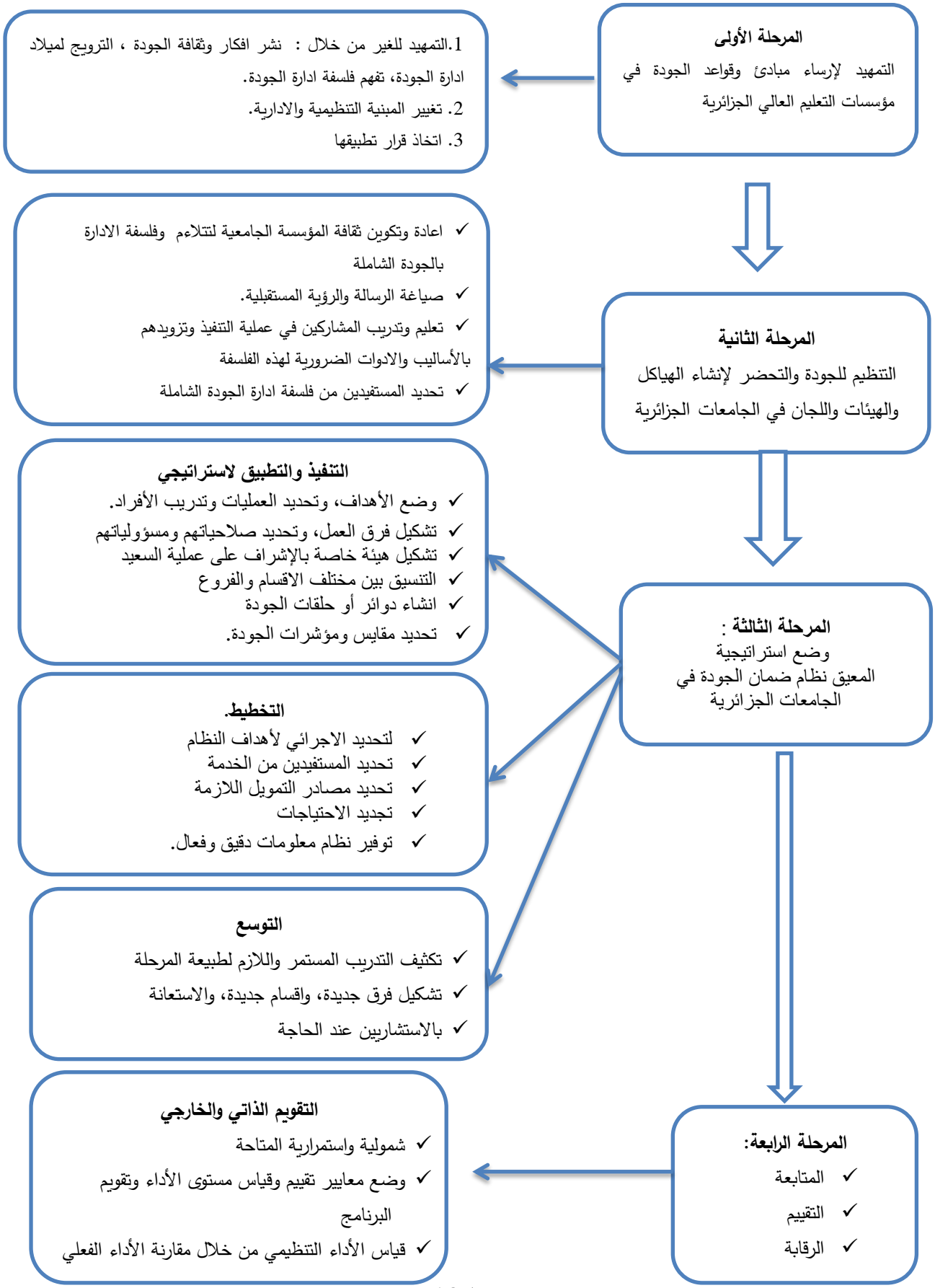
الفرع الرابع: خلايا ضمان الجودة la cellule d assurance (CAQ)

وحتى يكتمل بناء ضمان الجودة في الجامعات توجهت وزارة التعليم العالي في الجزائر نحو ترسيخ أدوات ووسائل تساعد على تحقيق الجودة والتحسين المستمر لنوعية التكوين العالي، والتي اعتبرت من أهم الأدوات المتميزة المتكفلة بإرساء ثقافة التقييم الذاتي.

1_ تعريف خلية ضمان الجودة: تنشأ خلية ضمان الجودة CAQ داخل مؤسسات التعليم العالي بقرار من رئيس الجامعة يحدد فيه تنظيم وهيكلة ودور هذه الخلية وتتشكل من أعضاء يمثلون مختلف المكونات والهيئات البيداغوجية والإدارية للمؤسسة، ويعين مسؤول لهذه الخلية RAQ من طرف رئيس الجامعة وتقوم بإعداد قانون داخلي لها وبرنامج عمل سنوي(زاوي و كواش، 2021، صفحة 433)

2_مراحل اعتماد نظام خلية الجودة: خلية ضمان الجودة هيئة تُعنى بالمساهمة في تطبيق إجراءات نظام ضمان الجودة، وعملها لا يتم إلا من خلال مجموعة من المراحل وهي موضحة في الشكل الموالي:

الشكل (35): مراحل اعتماد نظام خلية الجودة



المصدر: (كيحلي ، عماني، و مسغوني، 2017، صفحة 45)

من خلال الشكل السابق يمكننا توضيح أن اعتماد نظام خلية الجودة له مراحل بداية كما هو موضح أن أول خطوة وهي التمهيد لإرساء مبادئ الجودة هنا يجب أن يتم ضبط الجودة بما يتلاءم والمرجع الوطني لضمان الجودة مع العمل على تهيئة البيئة لذلك من حيث البنية التنظيمية والإدارية التي تسمح لخلية الجودة العمل دون قيود، وفي الخطوة الثانية والتي تعتبر المرحلة الأهم كونها مرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي الخاص بالجامعة، هنا الجامعة مطالبة بإشراك أعضاء خلية الجودة في عملية التخطيط الاستراتيجي وهذا من أجل هيكلة الخطة الاستراتيجية بما يتلاءم وفلسفة الجودة الشاملة وبما ينصه المرجع الوطني لضمان الجودة والذي يعتبر المرجع الأول والرئيسي للجودة في الجامعات الجزائرية، وهذا لتفادي حدوث فجوات بين ما يتم وضعه في الخطة وبين النتيجة الفعلية والتي قد تكون بعيدة عن مبادئ الجودة، بعد ذلك تأتي مرحلة وضع الخطة حيز التطبيق في هذه المرحلة تتم تجزئة الخطة الاستراتيجية إلى خطط تشغيلية مع تحديد الأهداف الجزئية وتقسيم المهام مع إنشاء دوائر وحلقات الجودة.

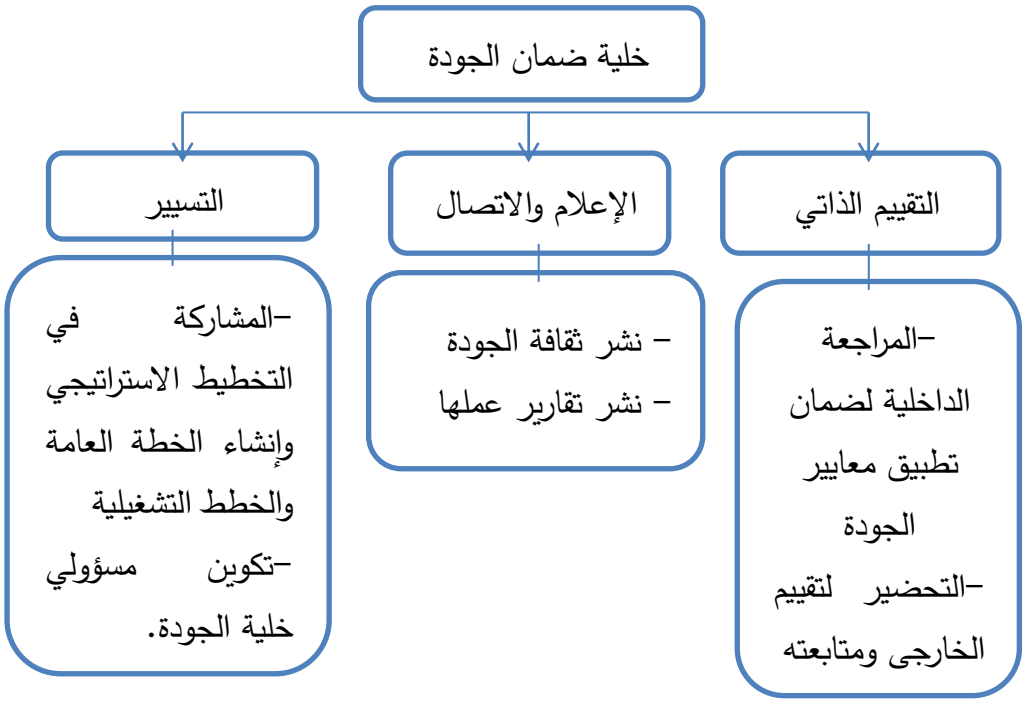
وفي الخطوة الأخيرة تأتي عملية التقويم الذاتي التي تعتبر المرحلة التي يتم فيها معرفة الأداء الفعلي للجودة ومقارنة بالمخطط له ومدى عمق الفجوة بينهما.

3_ دور ومهام خلايا ضمان الجودة على مستوى الجامعات: يكمن الدور الأساسي لهذه الأداة في المساهمة في تطبيق إجراءات نظام ضمان الجودة، وتندرج ضمن هذه المهمة مجموعة من الأدوار: التنفيذ، ومتابعة، وتقييم، تكوين والاعلام والاتصال بحيث تكون مرتبطة بإجراءات وعمليات وأهداف هذا النظام على مستوى المؤسسة، وفيما يلي أهم أدوار خلايا ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر (حسين، 2015، الصفحات 212-213):

- تقوم بتنظيم عمليات إعلام حول مهامها، وتحسيس حول النتائج المنتظرة من تطبيق نظام ضمان الجودة؛
- تقود إجراءات التقييم الداخلي لمجالات الحوكمة، التكوين، البحث، الحياة الجامعية، كما تدعم تطوير أفضل الممارسات في هذه المجالات، وفي هذا الصدد تقوم بتحضير الإجراءات وإعداد الوثائق والملفات الضرورية؛
- تضمن تحضير وتنفيذ ومتابعة عمليات التقييم الداخلي على مستوى المؤسسة؛
- تنسق مهمة تحرير تقارير التقييم الداخلي؛
- تقود عمليات التكوين المستمر لأعضائها في مجال ضمان الجودة؛
- تضمن الاتصال الداخلي والخارجي وتعمل على المشاركة في مختلف التظاهرات في مجال ضمان الجودة؛
- تنشر تقارير عملها السنوي على موقع الجامعة الإلكتروني.

ويمكن تلخيصها من خلال الشكل الموالي:

الشكل (36): دور خلية الجودة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على (حسين، 2015، الصفحات 212-213)

كما يمكننا حصر مهام خلايا ضمان الجودة حول متابعة تطبيق سياسة الجودة في المؤسسة، فيما يلي (عطوي، 2018، صفحة 370):

- تكوين مسؤولي الجودة: تقود خلايا الجودة عمليات تكوين أعضائها في مجال ضمان الجودة وتحرص على ذلك مستعينة بدعم اللجنة الوطنية لتطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي؛
- التحسيس بفوائد تطبيق الجودة: تنظم الخلية عمليات إعلامية حول مهامها والتحسيس حول النتائج المنتظرة من تطبيق نظام ضمان الجودة على مستوى الجامعة لتكريس نظام داخلي للجودة، لأن نشر ثقافة إدارة الجودة من شأنه أن يعود بالفائدة على كل الفعاليات الهيكلية والتنظيمية على مستوى الجامعة؛
- اقتراح ومتابعة مشاريع تطوير الجودة: تضمن الخلية تنفيذ معايير المرجعية الوطنية لضمان الجودة في التعليم العالي، كما تسهر على متابعة وإرساء البرنامج الوطني للنشاط بغرض التفعيل والتحسين المستمر لمنهج ضمان الجودة وترقيته مع الحث على تعميم استعمال التكنولوجيات الحديثة للاتصال؛
- تطبيق نظام التقييم الداخلي للجودة: تقود الخلية مساعي جودة التقييم الداخلي في ميادين التكوين والبحث والحوكمة والإطار العام لحياة الطلبة بالجامعات وتعزز تطوير الممارسات في ذات الميادين ولهذا الغرض تحضر الإجراءات والمستلزمات وتعد البطاقات والوثائق الضرورية ذات الصلة؛

-إدارة التقييم الذاتي والمراجعة الداخلية لضمان تطبيق معايير الجودة: تضمن الخلية التحضير، ووضع ومتابعة عمليات التقييم الذاتي على مستوى الجامعة بكل موضوعية والحياد ضمن مسعى مرحلي تدريجي على كل المستويات لنشر ثقافة التقييم بغرض الجودة، كما تنسق الخلية نشاط تحرير التقارير الخاصة بعمليات التقييم الذاتي على مستوى الجامعة؛

– متابعة التقييم: تشكل الخلية هيئة دائمة يقع على عاتقها إعداد وإرساء مساعي التقييم وهي تمثل حدا مشتركا بين الجامعة والهيئات الوطنية للتقييم؛

– مرافقة أنشطة الجودة: تشارك الخلية في رسملة وديمومة تجارب الجامعة بخصوص ممارسة ضمان الجودة وتساهم في كل نشاط محلي، جهوي أو وطني لذات المجال من أجل تبادل التجارب والخبرات؛

– الاتصال الداخلي والخارجي: تشجع الخلية الاتصال الداخلي والخارجي وتبذل كل الجهد من أجل المشاركة في مختلف التظاهرات التي تقام في مجال ضمان الجودة مع نظيرتها في مؤسسات التعليم العالي والهيئات الأخرى التي تعمل في المجال المماثل؛

– تضمن الخلية السهر في مجال ضمان الجودة وتجمع كل التوثيقات المنجزة من طرف مختلف الهيئات الوطنية والدولية العاملة في ذات الشأن؛

– تنشر الخلية حصيلة نشاطاتها السنوية على الموقع الإلكتروني للجامعة بعد موافقة مدير الجامعة.

4_هيكل خلية ضمان الجودة: بما أن خلية ضمان الجودة هيئة تابعة للجامعة، فهي تتكون من أعضاء يمثلون الطاقم الاداري والبيداغوجي للجامعة، ويتم تعيين مسؤول الخلية من طرف رئيس الجامعة والذي بدوره يقوم بتعيين رؤساء اللجان التابعة له وهي (منصوري ، بن عياد ، و بن مصطفى ، 2019، صفحة 99):

- لجنة ميدان اعداد السياسات ومقاربات الجودة؛
- لجنة ميدان الهياكل القاعدية والحياة الجامعية؛
- لجنة ميدان فريق نظام المعلومات؛
- لجنة ميدان العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي؛
- لجنة ميدان الفريق الفرعي الخاص بالمكتبة.

المطلب الثاني: مشروع المؤسسة كآلية لتجسيد متطلبات ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي

يعتبر التخطيط الاستراتيجي في الجامعات أو كما أطلقت عليه وزارة البحث العلمي في الجزائر مشروع المؤسسة الجامعية خطوة ضرورية من أجل تطبيق الحكامة والضمان الجوة وتحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، في هذا المبحث سوف يتم التطرق إلى مشرع المؤسسة والتفصيل في كل أجزائه بالاعتماد على الكتاب الوحيد الذي أصدرته وزارة لتعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر في هذا الجانب.

الفرع الأول: مفهوم مشروع المؤسسة الجامعية:

يعرف مشروع المؤسسة الجامعية بأنه عبارة عن وثيقة أو كما يطلق عليها مذكرة منهجية مرفقة بدليل، هدفها مساعدة مدراء المؤسسات الجامعية لصياغة رؤيتهم المستقبلية والاستراتيجية بشكل بسيط وواضح ومنسق، على أساس الأولويات وذلك حسب الخطة التنموية المسطرة على مدى فترة خمس سنوات.

حيث أن هذا المنهج هو مكمل لنهج التقييم الذاتي للمؤسسات الجامعية المدرجة في جدول أعمال اللجنة الوطنية لتطبيق ضمان الجودة في التعليم العالي، سيساهم من جهة في تطوير التعليم العالي والبحث العلمي (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2019، صفحة 13)

الفرع الثاني: مراحل تنفيذ مشروع المؤسسة الجامعية:

لتنفيذ هذه المهمة يجب أن يتم تعبئة جميع الفاعلين في بيئة الجامعية مع إشراك مصالح الوزارة الوصية وممثلي القطاع الاجتماعي والاقتصادي، حيث يبدأ الجهاز بتعيين هيئات للمتابعة والتنفيذ والمصادقة على مشروع الجامعة مع التمييز بين الهيئات التقنية المكلفة بإنتاج المعلومات وهيئة التوجيه والمصادقة على المشروع، يستحسن الاعتماد على نهج تشاركي ومسئول من خلال (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2019، صفحة 15):

- تجنيد فريق ذو خبرة من داخل المؤسسة المتمثل في المجلس العلمي ومجلس إدارة المؤسسة؛
- دعوة خبراء ذوي كفاءة لمساعدة المؤسسة في تحديد رؤيتها؛
- تنصيب جهاز عمل منسق.

ولضمان السير الحسن لتنفيذ مشروع المؤسسة لابد على المؤسسة جامعية الاعتماد على التنظيم العمودي والأفقي والذي يرتكز أساسا على الهيئات التالية (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2019، الصفحات 15-16):

1_ لجنة القيادة: تتكفل هذه اللجنة بتنظيم ومتابعة عملية إنشاء مشروع المؤسسة، وتتكون من مدير الجامعية ونوابه بالإضافة إلى عمداء الكليات ومديري المعاهد والأمين العام وأيضا مسؤول ضمان خلية الجودة بالجامعة، وتهتم اللجنة بالأعمال التالية:

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

– ضمان السير الحسن للأشغال؛

– المصادقة على الاختبارات والنتائج التي يحققها فريق العمل الافقي.

2_فريق العمل الأفقي: يتكون هذا الفريق من مجموعة أفراد وهم:

- عمداء الكليات؛
- الأمين العام للكلية أو المعهد؛
- رؤساء الأقسام؛

- المسؤولين البيداغوجيين الذي هم رؤساء الميادين، الشعب والتخصصات، بالإضافة إلى ممثلون عن الشركاء الاجتماعيين.

ويعمل هذا الفريق على انجاز المهام التالية:

- ضمان تحقيق وتماسك نظام العمل؛
- تحديد المواضيع التي يتم تطويرها؛
- ضمان التنظيم المحكم؛
- التنبؤ للأهداف والنتائج المتوقعة؛
- تحديد القضايا الحساسة واقتراح مجالات التحسين؛
- استقبال ومصادقة النتائج الموضوعاتية ونقلها لفريق القيادة.

3_أفواج العمل موضوعاته من خلال ميادين التكوين، الشعب والتخصصات: يعمل هذا الفريق على تحقيق ما يلي:

- ضمان المشاركة الفعالة للموظفين ذوي الصلة؛
- معالجة المواضيع المستهدفة؛
- التفكير في كيفيات التنظيم والتسيير المطلوبة؛
- إنتاج الكتابات وإحالتها إلى فريق العمل الأفقي؛
- إنتاج المواد المكونة للمشروع والمتمثل في صياغة مشروع المؤسسة الجامعية؛
- عرض المشروع من قبل الهيئات التداولية للمؤسسة (مجلس المديرية ومجلس الإدارة) للمصادقة.

الفرع الثالث: نظام تقييم مشروع المؤسسة الجامعية

- توفير محاور التحسين وفقا لخطة العمل؛
- ضمان متابعة الانجاز؛
- وضع آليات لتنفيذها وتقييمها؛
- التفكير في عملية تقييم مشروع المؤسسة في منتصف مشواره وعند نهاية الخمس سنوات المتفق عنها كمدة لتنفيذ المشروع.

المطلب الثالث: التكامل بين التخطيط الاستراتيجي وضمان الجودة في الجامعات الجزائرية

إن التخطيط الاستراتيجي وضمان الجودة لهم نظرة كلية مترابطة جدا، فعملية ضمان الجودة وإدارة الجودة بصفة عامة تقوم على أساس منهج التفكير الاستراتيجي الذي ينتج عنه رؤية استراتيجية وحس وادراك استراتيجي، وأيضا مجموعة من البرامج والسياسات التي تخدم رسالة المنظمة وتحقق أهدافها كمسار تحدد الخطوات التي يجب اتباعها (خالدي، 2021، صفحة 58).

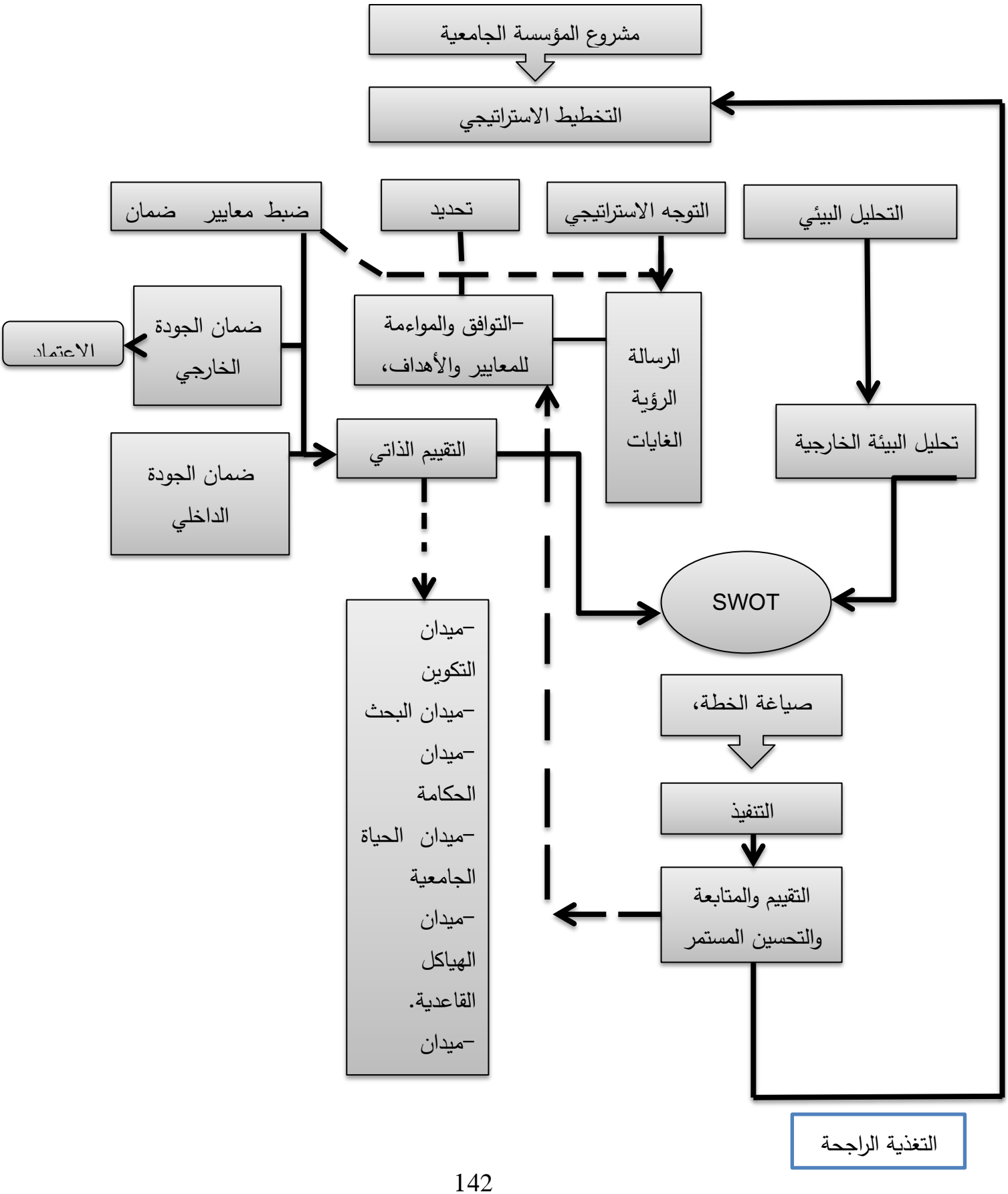
ويعتبر التخطيط الاستراتيجي انه العملية الأكثر مرونة وذات تقنية عالية لتحكم في آليات الجودة من خلال الصياغة السليمة للأهداف ودمجها في ضمان الجودة، إذا كان هذا الأخير هو النقطة الأساسية والهدف الأسمى للجامعة فهي لا تستطيع تحقيق ذلك دون خطوات وضوابط الجودة.

حيث أن التخطيط الاستراتيجي وضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي أمور إدارية جد مهمة، حيث يساعد التخطيط الاستراتيجي على وضع الأهداف والخطط لتحقيق التطور في المؤسسات التعليمية، أما ضمان الجودة فهو يسهم في تحقيق الأهداف وتقديم خدمة عالية الجودة من خلال التحسين المستمر، فمن المستحيل أن ينجح ضمان الجودة بدون تخطيط استراتيجي.

وربط ضمان الجودة وإبرازه في التخطيط الاستراتيجي اعتمدت معظم دول العالم على برامج وهياكل، ولأن هذا الموضوع أصبح من السياسات الوطنية لوزارة التعليم العالي في الجزائر حرصت على تفعيله من خلال تبني التخطيط الاستراتيجي وعرفته بإسم " **مشروع المؤسسة الجامعية**"، ما يظهر لنا أن وزارة التعليم العالي في الجزائر أقرت بأن التخطيط الاستراتيجي هو عملية جد مهمة لتحقيق متطلبات ضمان الجودة، وأن مخرجاته المتمثل في الخطة الاستراتيجية هي وثيقة ضرورية في مساعدة مدراء المؤسسات الجامعية على صياغة رؤيتهم المستقبلية بشكل منسق وواضح وفق الخطة التنموية المسطرة، ويعتبر هذه الخطوة هي نهج مكمل لتقييم الذاتي.

والشكل التالي يوضح العلاقة بين آليات ضمان الجودة وعمليات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات.

الشكل (37): النموذج التصوري للتخطيط الاستراتيجي وضمان الجودة في الجامعات الجزائرية



المصدر: من إعداد الباحثة.

يلخص الشكل السابق جميع المتغيرات النظرية التي تم التطرق لها في الفصول والمباحث السابقة، ليكون هذا النموذج التصوري حوصلة على ما تم تناوله، حيث تم بناء نموذج يربط بين التخطيط الاستراتيجي كنظام إداري مرن ومتماسك تتفرع منه أهم عملياته بداية بالتوجيه الاستراتيجي والذي يعرف بأنه هوية المؤسسة وصورتها التعريفية مرورا بالتحليل البيئي، أما في الجهة المقابلة نجد ضمان الجودة والتي يستعان به عند وضع الرسالة والرؤية حتى تكون للمؤسسة ثقافة الجودة الشاملة في جميع عملياتها، أما بخصوص الأهداف فعليها أن تكون لها علاقة بهوية الجامعة وتخدم توجهها المستقبلي.

وبالنسبة لضمان الجودة والذي انقسم إلى ضمان الجودة الخارجي وتمثل في الاعتماد الأكاديمي، وضمان الجودة الداخلي والذي يعبر عنه بتشخيص البيئة الداخلية ويكون في الجامعة في شكل تقييم ذاتي لجميع نشاطات المؤسسة ومحاورها وارتباطاتها ممثلة في الميادين السبعة التي وضعتها الوزارة الوصية، لتكون مخرجات التقييم الذاتي جزء من SWOT الذي يربط من الجهة الأخرى تحليل البيئة الخارجية، وكخطوة أخيرة نجد التغذية العكسية والتحسين المستمر كعملية دورية لمعالجة النواقص وسد الفجوات .

خلاصة الفصل الثالث:

إن دراسة ضمان الجودة اكتسب أهمية كبيرة في الإدارة المعاصرة، حيث حظي باهتمام كبير كونه الوسيلة الأنسب لبلوغ المقاصد والتميز مع قدرته على تعزيز مكانة الجامعة في التصنيفات العالمية، وهي الخطوة التي دفعت بعجلة السرعة لتبنيه في المحيط الاداري والأكاديمي وحتى البحثي في الجامعة، فلجأت هذه الأخيرة للبحث عن طرق والبرامج وآليات متعددة لتطبيقه، فكان لتجسيده وتبينه مجموعة من النماذج تختلف حسب بيئة الجامعة وثقافتها وامكانياتها وكان للجامعة حرية صياغته حسب ما يتناسب معها لكن بالحفاظ على معاييره وأبعاده لتكون النتيجة واحدة.

ومع بروز الاعتماد الأكاديمي كأحد أنواعه الأساسية تسارعت الجامعات العربية والعالمية لتطبيقه، وكان للجزائر النصيب في ذلك بعدما أدركت ضرورته لنهوض بالجامعات وسد الفجوات والاختلالات التي تعاني منها مؤسساتها التعليمية، فكان اللجوء إلى ضمان الجودة الوسيلة الأنسب لذلك وتمثل في بناء نموذج يتكون من مجموعة من الميادين والتي تحمل في طياتها أهدافا كانت بمثابة تحد من الوزارة الوصية للجامعات.

وإن تحقيق ضمان الجودة وحده دون عملية مساعدة يعتبر عمل في الفراغ فكان لابد من الربط المنهجي والعملي بين ضمان الجودة وعمليات التخطيط الاستراتيجي لتصبحا عمليتين مكملتين لبعضها البعض تسعى معا لتحقيق أهداف مؤسسات التعليم العالي.

الفصل الرابع: التقييم الذاتي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف –ميلة ومساهمة مقترحة في إعداد مشروع مؤسسة وفق متطلبات ضمان الجودة

تمهيد

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج التقييم الذاتي.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الفصول السابقة لأهم الأسس النظرية لموضوع بحثنا، يأتي هذا الفصل ليتناول الإطار الميداني للدراسة والذي يتضمن إجراء التقييم الذاتي والتشخيص الاستراتيجي لمتطلبات ضمان جودة التعليم العالي في المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف بميلة ودور التخطيط الاستراتيجي "مشروع المؤسسة" في تحقيق تلك المتطلبات، ليكون هذا الفصل الرابط بين ما تم تناوله في الفصول نظرية وما عملنا على البحث فيه ميدانيا، من خلال طرح نموذج الدراسة وذلك بهدف الإجابة على إشكالية وأسئلة الدراسة وفرضياتها وأيضا الوصول للنتائج بطريقة علمية ومنهجية، بالإضافة إلى تفسير النتائج التي تم التوصل إليها وتقديم جملة الاقتراحات، وذلك من خلال العناصر الآتية:

- عرض نتائج الدراسة الخاصة بالاستبيان: ويتم فيها عرض نتائج محور البيانات الوصفية العامة (الجنس، الرتبة الخبرة...)، محور متطلبات ضمان الجودة في مركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف باستخدام طرق الإحصاء الوصفي (التكرارات، والنسب، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية)؛
- عرض نتائج المقابلات: من خلال تحليل ومناقشة أجوبة الأسئلة؛
- الإجابة عن الأسئلة والفرضيات وتحليل النتائج وذلك استنادا إلى ما تم التوصل إليه في العنصرين السابقين؛
- وفي الأخير سنقوم بعرض نموذج مقترح لمشروع المؤسسة الخاص بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف –ميلة للسنوات الخمس القادمة.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

تم بناء هذا المبحث على أساس الإجراءات المنهجية المتعلقة بالدراسة العلمية، حيث يتضمن التعريف بمجتمع الدراسة وإعطاء مفهوم للعينة وما يتعلق بها، وأيضا الأدوات المستعملة والاستراتيجية المستخدمة في البحث.

المطلب الأول: منهج الدراسة

إن دراسة أي ظاهرة أو مشكلة يحتاج إلى أسلوب معين يساعد الباحث لتعرف على أجزائها وهو ما يخوله لاستخدام البحث العلمي والاعتماد على المنهج المناسب للدراسة، ويختلف المنهج المتبع ونوع الموضوع المدروس، وفي دراستنا تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، والذي من خلاله نعتمد على وصف وتفسير وتحليل الظاهرة وموضوع الدراسة بأبعاده كميا وكيفيا، ولقد تم دراسة الموضوع بتقسيمه إلى جزئيين أساسيين بعد تحديد الإشكالية وصياغة الفرضيات، تمثلت المرحلة الأولى في الإلمام بالجزء النظري في كل من المتغيرين، أما الثانية تمثلت في الدراسة الميدانية وهي جمع المعطيات والبيانات وتصنيفها وتحليلها.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

من أجل إجراء الدراسة الميدانية، لا بد من وصف المجتمع الدراسة وتحديد عينته، حيث يتم تقديم وصف مفصل حول خطوات الدراسة الميدانية وأيضا أداة الدراسة، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات.

الفرع الأول: مجتمع الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسات كافة الظواهر المتعلقة بموضوع البحث مثلاً عدد الطلاب الجامعيين الذين يدرسون في التخصصات الطبية في جمهورية مصر العربية، أو عدد طلاب كليات الطب البيطري في مصر...الخ (شعبان، 2015، صفحة 90).

وبناء على هذا ومشكلة البحث وأهدافها فإن المجتمع الأصلي في دراستنا يمثل البيئة الداخلية للمركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف– ميلة، والمتمثلة في 521 أستاذ، 10932 طالب، 309 إداري.

الفرع الثاني: عينة الدراسة:

يرتبط مفهوم إطار العينة بشكل وثيق بمجتمع الدراسة والذي يعرف بأنه "عبارة عن قائمة بكافة المفردات التي سيتم سحب العينة منها"، وبعبارة أكثر دقة فإن إطار العينة هو القائمة الكاملة والصحيحة لأفراد مجتمع الدراسة فقط، ومع ذلك فأن إطار العينة من الناحية العملية غالبا ما يختلف عن المجتمع النظري الافتراضي لعينة الدراسة (الزعبي و الوادي، 2011).

ونظرا لإمكانية حصر مجتمع الدراسة كونه معلوم، تم تحديد عينة الدراسة بالاعتماد على معادلة روبيرت ماسون لتحديد حجم العينة والتي كانت كالتالي:

$$n = \frac{M}{\left[\left(S^2 \times (M-1)\right) \div pq\right] + 1}$$

N=372

حيث أن:

M: حجم المجتمع = 11762؛

S: قسمة الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 أي قسمة 1.96 على معدل الخطأ 0.05؛

P: نسبة توافر الخاصية وهي 0.50؛

q: النسبة المتبقية للخاصية وهي 0.50.

الفرع الثالث: أداة الدراسة

إن اختيار المنهج البحثي المعتمد عليه وكذا طريقة جمع البيانات يتطلب استخدام وسائل متنوعة يشترط أن تكون ملاءمة لطبيعة موضوع الدراسة، وتبعا لموضوعنا اعتمدنا على المقابلة، الملاحظة العلمية والاستبيان، كما تمت الاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة.

1_الاستبيان: يعتبر من الوسائل واسعة الانتشار في جمع المعلومات لأغراض البحث العلمي، وهو مجموعة من الأسئلة يعدها الباحث بعد تحديد المشكلة والموضوع المراد دراسته، حيث يقوم بوضع الأسئلة بطريقة تسمح للمبحوث بالإجابة عنها بطريقة سهلة وبكيفية تساعد الباحث على تفريغ البيانات وتحليلها (الزهيري، 2017، صفحة 171)، ويعتمد بشكل كبير على هذا النوع في البحوث الكمية (قنديلي، 2019، صفحة 48).

في دراستنا تم تصميم الاستبيان بناء على المرجع الوطني لضمان الجودة، وبناء على الملاحظات المقدمة من طرف المشرف حول الميادين التي يتم الاعتماد عليها في الاستبيان، وبعد المناقشة تم ضبطه في صورته النهائية بالاعتماد على ثلاثة ميادين بحقولهم، وجاءت محاوره كما يلي:

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية؛
المحور الثاني: متطلبات ضمان جودة التعليم العالي في المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف-ميلة، والذي تضمن ثلاثة محاور والتي تمثل الميادين التالية: جودة الحياة الجامعية، ميدان العلاقة مع المحيط الاجتماعي، وميدان الهياكل القاعدية.

2_المقابلة: تستخدم المقابلات استخداما واسعا في المجتمعات المتقدمة لتحقيق أهداف متعددة، لكن استخدامها في البحوث كأداة لجمع البيانات يخضع لمجموعة من الاعتبارات لها أهميتها وبدونها قد تفقد المقابلة مغزاها، وقد تستخدم المقابلة في المراحل الأولية للبحث في التعرف على أبعاد المشكلة ومتغيراتها، كما قد تستخدم لاختبار فروض معينة وتطويرها، أو صياغة واقتراح فروض بحالة جديدة، أو لتجميع بيانات ومعلومات ذات أهمية لأهداف البحث، أو للتحقق من صدق نتائج معينة، حيث يرى البعض أن المقابلة تجعل من الممكن الوقوف على تفضيلات وقيم الفرد واتجاهاته (ساعاتي، 2014، صفحة 167).

بالنسبة لدراستنا فقد تم الاعتماد على المقابلة المهيكلة، بحيث تم بناء دليلها بالاعتماد على المرجع الوطني لضمان الجودة وهذا من أجل أن يكون التقييم الذاتي مقيدا بالميادين الأربع المتبقية بعد أن تم توجيه ثلاثة منهم للاستبيان الموزع، ولقد تمت تصفية الحقول والمراجع الخاصة بكل ميدان والاعتماد على الأهم منها ودمج البعض منها بهدف الحصول على أكبر حجم من المعلومات وإثبات أو تفنيد الفرضيات الموضوعة، تم تقسيم الميادين وبناء دليل مقابلة وتوجيهه إلى الجهة المسؤولة حسب الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف، والجدول التالي يوضح ذلك:

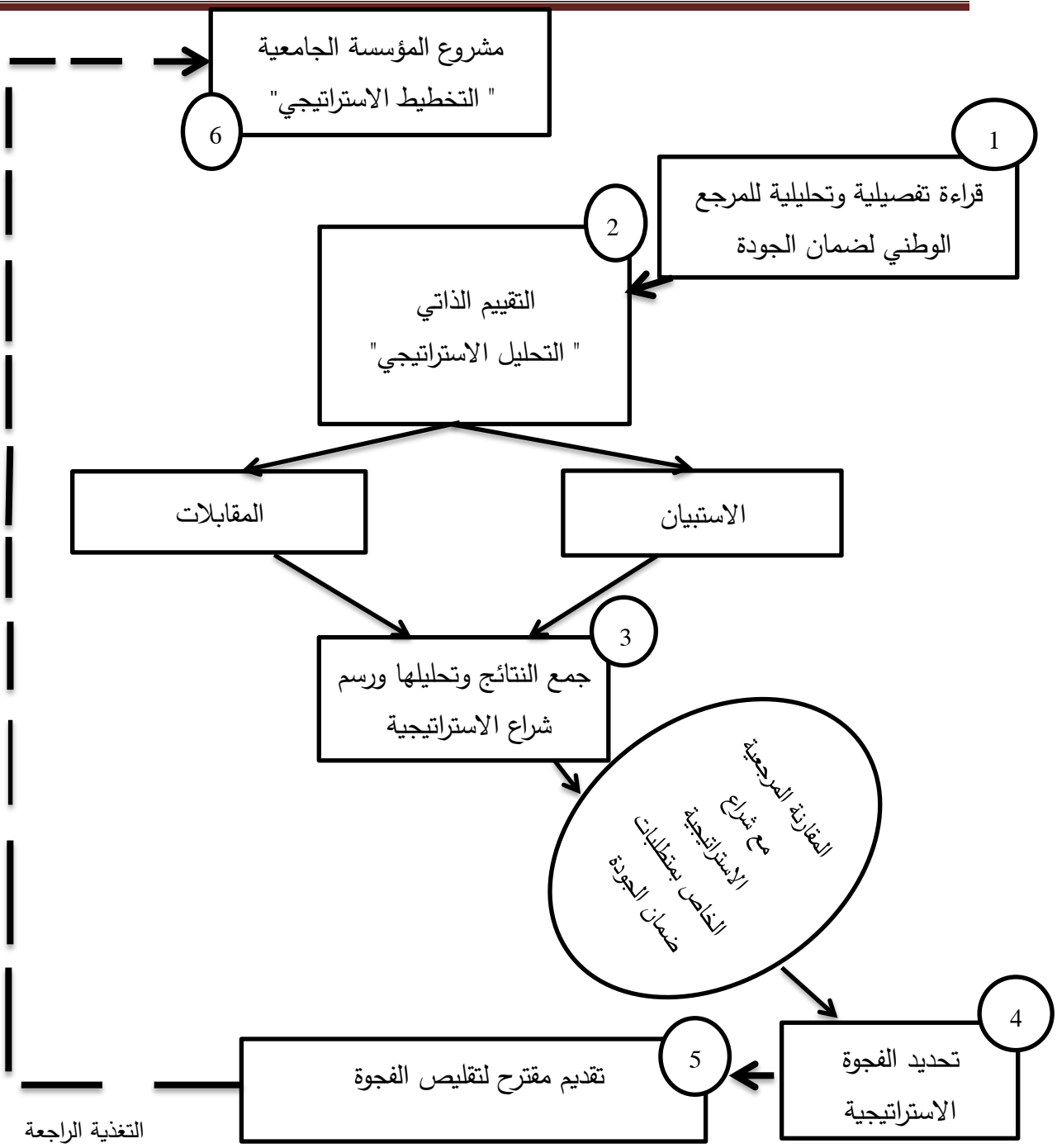
الجدول (12): دليل المقابلة حسب الجهة المعنية

الميدان	الجهة المعنية بالمقابلة	عدد الأسئلة	يوم إجراء المقابلة
التكوين	نائب المدير المكلف بالبيداغوجيا	48	2023/10/24
البحث	المدير المساعد المكلف بالدراسات ما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية	33	2023/11/05
التعاون	المدير المساعد المكلف بالدراسات ما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية	19	2023/11/05
الحكامة	مركز الأنظمة وشبكات الإعلام والاتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد	12	2023/10/31
	مصلحة الوسائل والجرد والأرشيف	02	2023/10/30
	الأمين العام	13	2023/10/29
	الديوان العام	01	2023/11/05
	المدير المساعد المكلف بالدراسات في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات	03	2023/10/24
	المدير	26	2023/11/07
	المدير المساعد المكلف بالدراسات ما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية	03	2023/11/05
	مديرية المستخدمين والنشاطات الثقافية والرياضية	04	2023/10/25
	مديرية الميزانية والمحاسبة	05	2023/10/25
	مصلحة النظافة والصيانة	01	2023/10/25
	خلية ضمان الجودة	04	2023/11/08
المجموع		**174**	

المصدر: من إعداد الباحثة.

المطلب الثالث: النموذج التصوري للدراسة

في هذا المطلب سيتم التطرق إلى النموذج الهيكلي للدراسة الميدانية وإبراز النقاط الرئيسية في بنائه وإسقاطه على المؤسسة محل الدراسة.



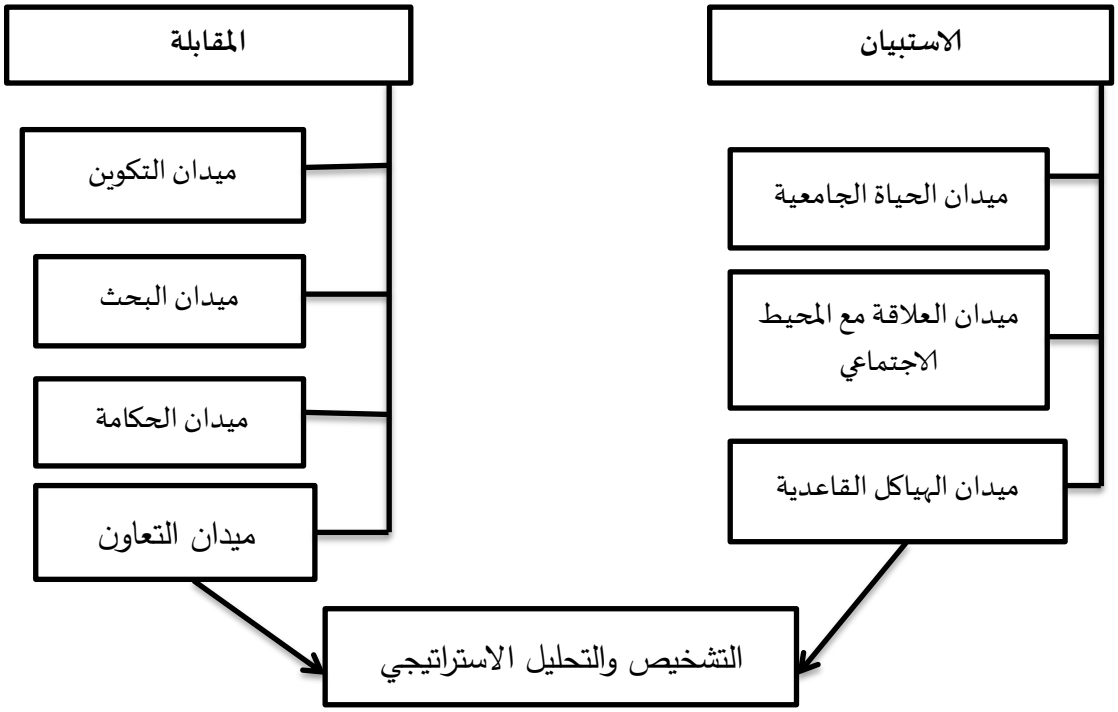
المصدر: من إعداد الباحثة.

يمثل الشكل السابق النموذج التصوري لمسار التقييم الذاتي، وفيما يلي سيتم عرض جميع المراحل بالتفصيل.

الفرع الأول: دراسة المرجع الوطني لضمان الجودة الداخلية في مؤسسات التعليم العالي وإعداد الاستبيان ودليل المقابلة:

تركزت هذه العملية على القراءة والمعرفة التامة بهيكل المرجع وأجزائه الذي من خلاله تم تصميم الاستبيان ودليل المقابلة، حيث بعد المناقشة وتحليل المرجع الوطني مع المشرف تم اتخاذ القرار حول فصل طريقة تقييم الميادين، فتم تحويل ثلاث ميادين نحو الاستبيان الموجه لعينة الدراسة، والأربع المتبقية تم تحويلها إلى دليل المقابلة مع الجهات المعنية داخل المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف -ميلة حسب ما يوضحه الجدول رقم (12).

الشكل (38): تقسيم ميادين المرجع الوطني لضمان الجودة حسب أداة الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة

من خلال الشكل السابق يتضح أن الدراسة تطلبت تقسيم الميادين على أداتين لعدة أسباب وهي:

- من الصعب إجراء المقابلة على مجتمع كبير ومعلوم، حيث يتطلب وقتا وجهدا وقد تكون النتيجة غير فعالة؛

- الميادين التي تم توجيهها للمقابلة لا تعني المجتمع الكلي، حيث من الصعب أن نجد الإجابة عن سؤالنا عند موظف عادي أو طالب أو أستاذ، فكان لا بد من التوجه مباشرة إلى المسؤول؛

- ساعدنا هذا التقسيم على البحث عن إجابات دقيقة من الأشخاص المعنيين.

الفرع الثاني: التحليل الاستراتيجي (التقييم الذاتي):

اعتمدنا في هذه المرحلة على توزيع الاستبيان وإجراء المقابلة، حيث تم توبع 400 استبان ورقيا وإلكترونيا واسترجاع 375 استبيانا قابلا للتحليل، كما تم الاتصال بالجهات الفاعلة والمعنية بالمقابلة لأخذ موعد لإجراء المقابلة مع تقديم الاستبيان وإعطائهم المدة الكافية للإجابة، مع الحرص على تقديم إثبات بوجود الوثائق الملموسة وملاحظتها والتي تم الاعتماد عليها في التحليل.

الفرع الثالث: تحليل المعلومات والبيانات التي تم تجميعها من أجل الخروج بالنتائج:

وهي مرحلة جد مهمة والتي تستدعي التركيز وحصر النتائج الخاصة بالتقييم الذاتي للوصول إلى النتيجة النهائية، حيث تستدعي هذه العملية الحرص الشديد على تحقيق المعايير من خلال التقييم ويتم تقدير كل معيار بالاستعانة بالتنقيط مع استخدام السلم الثلاثي (خالدي، التقويم الشامل لأداء الجامعات الجزائرية مدخل لضمان الجودة والحصول على الإعتمادية: دراسة ميدانية بجامعة فرحات عباس سطيف1، والمركز الجامعي (سابقا) عبد الحفيظ بو الصوف ميلة، 2019، صفحة 164):

A: عنصر محقق بشكل كامل.

B: عنصر محقق بشكل متوسط.

C: عنصر غير محقق.

الفرع الرابع: تحديد الفجوة:

وهي مرحلة ما بعد تحليل البيانات والمعلومات، هنا يتم مطابقة النتائج المتحصل عليها من التقييم الذاتي وما سنه المرجع الوطني لضمان الجودة الداخلية في مؤسسات التعليم العالي.

يعتمد تحديد الفجوة على أدوات التحليل الاستراتيجي من أجل التعرف على الصورة الكلية وتحديد الوضع الحالي للجامعة في جميع المراجع ومعرفة النواقص التي تعاني منها، ويعتبر المنحنى هو الأداة الأكثر توضيحا والمكون الرئيسي لتحديد الأداء الفعلي للميادين في الجامعة بالمقارنة المرجعية مع المرجع الوطني لضمان الجودة.

وتم رسم شراع الاستراتيجية بالاعتماد على الطريقة التحليلية الإحصائية لمعرفة عدد المعايير المتوفرة في كل مرجع من خلال التقييم بالاعتماد على السلم الثلاثي(المعيار موجود=A، المعيار غير مفعل بطريقة جيدة أو أن استعماله محدود ومتوسط =B، المعيار غير موجود= C)، تأتي هذه المرحلة بعد تحليل كل

مرجع ومعيار وإعطاء لكل معيار ترميز حسب السلم سابق الذكر، ولا بد من الإشارة أن المرجع يساوي مجموعة من المعايير، لذا فإن تقييم المرجع يعتمد على تحليل كل معيار.

مثلا: المرجع ت51 التابع لميدان التكوين كمعادلة هو: ت51= ت151+ ت251، أي ت51=2 (أي معيارين)، عند التحليل تبين أن معيارا تم تحقيقه بشكل كلي هنا يعطى تقييمه A أي أن نعطي القيمة الكاملة وهي1 للمعيار، والمعيار الآخر كان تقييمه هوB هنا نعطي نصف القيمة وهي 0.5، ليصبح المرجع بقيمة ت51= 1.5.

وبعد ذلك يتم اعطاء النتيجة النهائية المتمثلة في نقاط الضعف والقوة، والفرص والتهديدات.

الفرع الخامس: تقديم مقترح لتقليص الفجوة يجمع بين التخطيط الاستراتيجي والتقييم الذاتي

تعتبر آخر مرحلة، وهي عملية يتم الاعتماد فيها على نتيجة التقييم الذاتي، حيث هنا يتم تحويل جميع نقاط الضعف والفجوات إلى أهداف جديدة في خطة استراتيجية لمدة خمس سنوات لتكون تحدي للجامعة تسمح لها بتقليص فجوتها الاستراتيجية، ويستدعي مشروع المؤسسة جملة من الموارد البشرية والمادية لتحقيقه مع المتابعة والرقابة الآنية والتحسين المستمر.

المطلب الرابع: بطاقة وصفية تعريفية للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة

في هذا المطلب سيتم تقديم المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف من خلال التعريف به وبهيكله التنظيمي وإمكانياته.

الفرع الأول: تقديم المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف:

1_تعريف المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف: أنشأ قطاع التعليم العالي بالولاية بافتتاح المركز الجامعي لميلة، وهو مؤسسة عمومية ذات طابع علمي ثقافي ومهني، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية، ويهدف إلى توفير تكوين علمي ونوعي للطلبة في ميادين مختلفة، تم إنشاؤه بموجب المرسوم التنفيذي رقم 08-204 المؤرخ في06 عام1429 هجري الموافق لـ 09 يوليو سنة 2008، وفتح أبوابه خلال الموسم الجامعي 2008-2009 لأكثر من1000 طالب، ليكون بذلك أول مؤسسة جامعية ينطلق بها قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في ولاية ميلة، وبموجب المقرر رقم 01/14 المؤرخ في29 ذي الحجة الموافق لـ23 أكتوبر 2014 الصادر عن وزارة المجاهدين والذي يتضمن تكريس تسمية المؤسسات الجامعية، تم إعادة تسمية المركز الجامعي لميلة باسم المجاهد عبد الحفيظ بو الصوف وذلك يوم أول نوفمبر2014 بذكرى ثورة التحرير الوطنية.

يتوفر المركز الجامعي حاليا على ثلاث مكتبات ومطعم جامعي، ويتوفر على نخبة من الكفاءات العلمية في تخصصات مختلفة تشرف على تأطير طلبتها، ومنحهم تكوينا حسب احتياجاتهم ووفق مساراتهم وتخصصاتهم، استقطب المركز العديد من الأساتذة حسب الميادين التي يتوفر عليها لتنظيم ودعم البحث العلمي، ويحتوي المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-على المعاهد التالية: (نبذة عن المركز الجامعي):

- **معهد العلوم والتقنيات**
- **معهد البيولوجيا**
- **معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير**
- **معهد الحقوق والعلوم السياسية**
- **معهد الآداب واللغات**
- **معهد الرياضيات والاعلام الآلي**

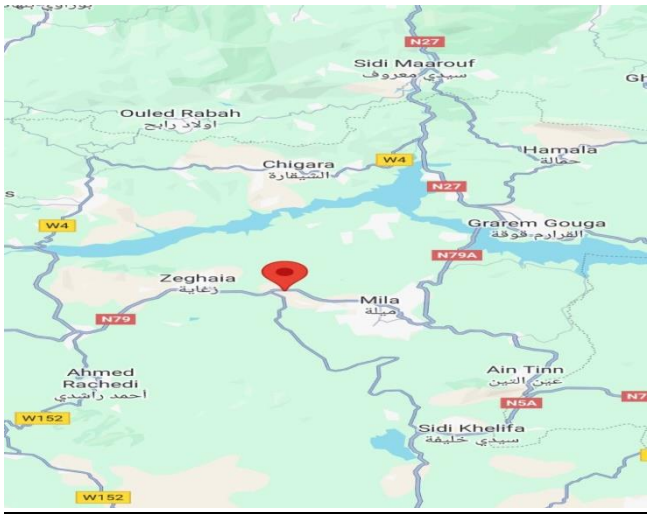
2- التوجه الاستراتيجي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف: المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف كغيره من المؤسسات لديه عناصر التوجه الاستراتيجي والذي تمثل هوية الجامعة، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول (13): عناصر التوجه الاستراتيجي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف -ميلة سابقا

رؤيتنا	نتطلع أن يكون مركزنا الجامعي صرحا علميا وريياديا متميزا، يتبوأ مكانة مرموقة ضمن مصاف الجامعات المصنفة عالمي
رسالتنا	نحن مؤسسة جامعية تهدف الى التطوير المستمر وانشاء تخصصات جديدة تواكب التطورات السريعة للعملية التعليمية، وتضمن جودة الأداء الشامل الذي يجعل طلبتها مؤهلين بالمعارف والخبرات العلمية، وقادرين على المنافسة في سوق العمل.
قيمتنا	الانتماء؛ الجودة والتميز ؛ العمل بروح الفريق؛ الشفافية؛ الابداع؛ المسؤولية الاجتماعية.
أهدافنا	توفير بيئة علمية، ثقافية، واجتماعية، كفيلة بتطوير فرص التعلم النوعي من خلال إعداد طلبة قادرين على شق طريقهم نحو الدراسات العليا، والتنافس في سوق العمل بنجاح، مع تنمية مهارات الكادر البيداغوجي والإداري، وتعزيز روح الانتماء والاعتزاز لديهم بتقديم الدعم المادي والمعنوي المستديم.

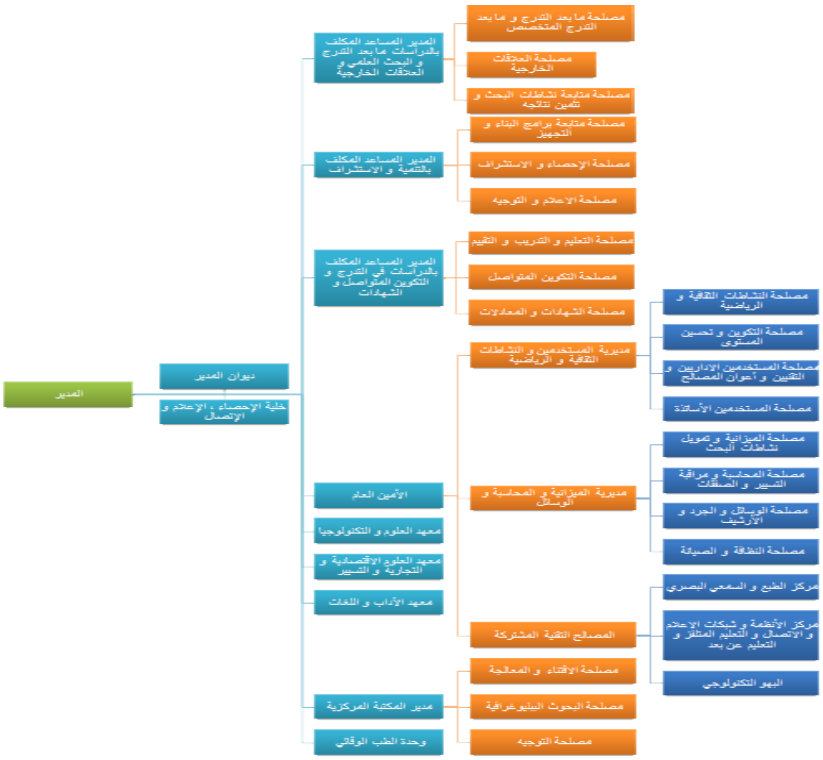
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على اللوائح التنظيمية في المركز الجامعي

3_ موقع المركز الجامعي ومساحته: يقع المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميلة- على بعد 8 كلم عن مركز مدينة ميلة على الطريق الرابط بين ميلة وزغاية، ويتربع على مساحة تقدر بحوالي 87 هكتارا، على الرغم من مساحته الكبيرة غير أن محيطه يتميز بطبيعته الفلاحية مما أدى إلى نقص في المرافق الخارجية للطلبة والأساتذة والإداريين أيضا، ولكن على الرغم من ذلك فقد اهتم المركز الجامعي بالمحيط الخارجي وذلك بفتح تخصصات تهتم بالجانب الفلاحي والمؤسسات الفلاحية (نبذة عن المركز الجامعي).



المصدر: (نبذة عن المركز الجامعي)

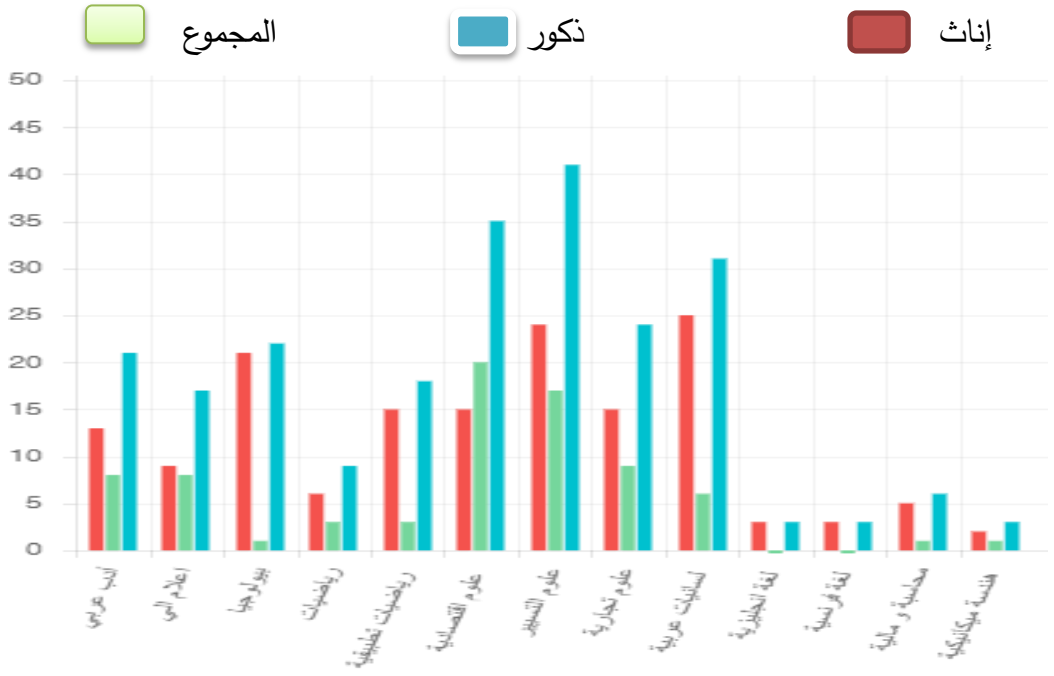
3_ الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة



المصدر: (المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميلة)

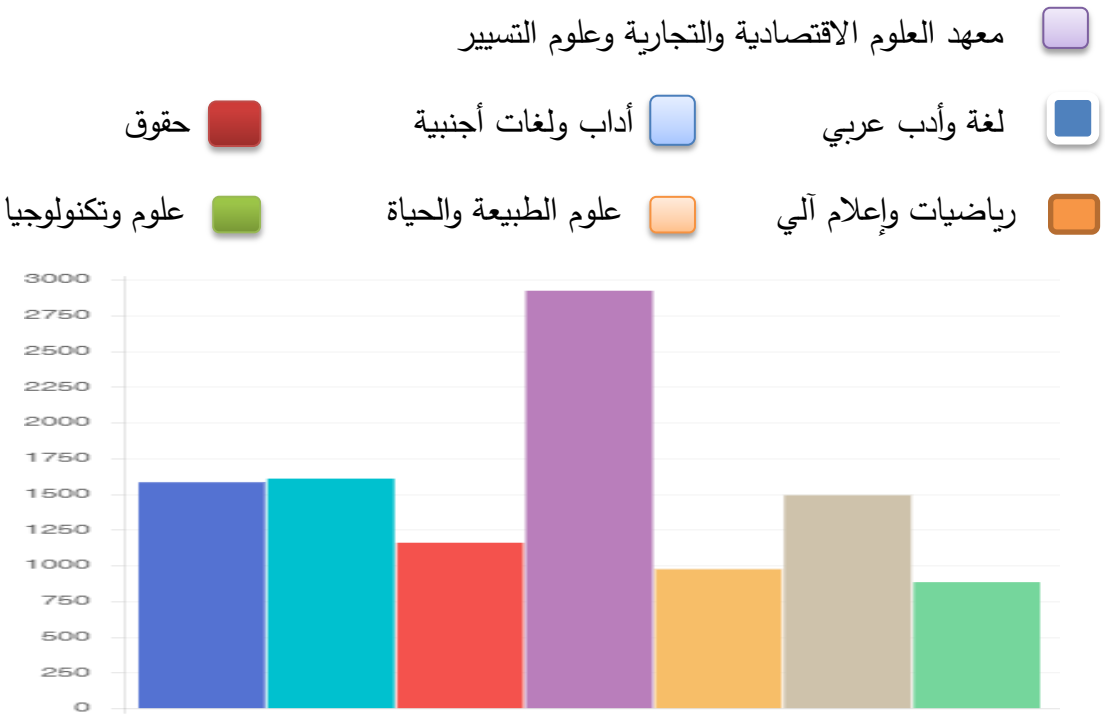
4_ احصائيات المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف:

1.4.إحصائيات الطلبة في ما بعد التدرج (المجموع 233)



المصدر: (المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميلة)

2.4.طلبة الليسانس والماستر (المجموع 10611).



المصدر: (المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميلة)

3.4. أما اجمالي عدد الطلبة في المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميلة بمختلف المعاهد هو 10932.

4.4. التأطير البيداغوجي: يشرف على تأطير طلبة المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف –ميلة نخبة من الكفاءات العلمية المؤهلة، يمكن عرضها بالشكل الآتي:

أستاذ	محاضر قسم أ	محاضر قسم ب	مساعد قسم ب	مساعد قسم أ	المجموع
34	168	139	85	95	521

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات المقابلة في قسم المستخدمين والتكوين (سنة 2023)

الفرع الثاني: بطاقة وصفية لخلية الجودة بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف-ميلة:

1_تعريف خلية الجودة الخاصة بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف: إن خلية الجودة هيئة رسمية تخضع لمبادئ الاستقلالية والحياة الموضوعية وتمنح كل الإمكانيات الضرورية ذلك، وهي ملحقة مباشرة بمدير المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف، أنشئت في ضوء سياسة وزارة التعليم العالي البحث العلمي لضمان الجودة في أداء المؤسسات التابعة للقطاع في الجزائر، وتتفرع خلية الجودة حسب المادة 04 من النظام الداخلي لتسييرها إلى فرق التقويم الذاتي على مستوى المعاهد، تتشكل الخلية من ممثلين عن المعاهد

المركز الجامعي لمدة 3 سنوات قابلة للتجديد، وأعضاء الخلية أساتذة ذوي الكفاءة والنزاهة في العمل، وكذلك مثل عن الإدارة العامة والمكلف بالاتصال (المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميلة)، وهم كالآتي:

- ممثلين عن معهد الآداب واللغات؛
- ممثل عن العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير؛
- ممثل عن الإدارة؛
- ممثل عن الطلبة.

2_ الهيكل التنظيمي لخلية ضمان الجودة: يتكون هيكل الخلية من مجموعة من الهيئات وكذا الأفراد والتي ممثلة في الشكل الموالي:

الشكل (39): هيكل خلية الجودة

المصدر: (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، 2016)

3_تجربة خلية الجودة في المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف مع التقييم الذاتي: لقد شهدت عملية التقييم الذاتي في المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف تجربتين، الأولى كانت في جويلية2017، والثانية كانت في تاريخ 15 جويلية2021، ولقد تمت بنفس المراحل والخطوات رغم اختلاف فريق التقييم الذاتي، خلال التجربتين سخر المركز الجامعي موارد بشرية في إطار لجنة التقييم تتكون من21 أستاذا، الذين تم تقسيمهم على7 ميادين لكل ميدان 3 أساتذة، كما تم الاعتماد على مقياس ليكارت الثلاثي في عملية التقييم الذاتي.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج التقييم الذاتي

من خلال هذا المبحث سيتم عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على الأسئلة الخاصة بمحاور الدراسة، حيث سيتم عرض وتحليل جميع الأجوبة كميا وكيفيا مع التفصيل فيها من أجل التوصل للإجابة عن السؤال الرئيسي للدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة الخاصة بالاستبيان

في هذا المطلب سنتطرق إلى تحليل الإجابات التي تم استعمال أداة الاستبيان فيها، وقبل ذلك سيتم عرض بعض الاختبارات.

الفرع الأول: الاختبارات الإحصائية القبلية للدراسة:

تتمثل هذه الاختبارات في اختبار صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبيان)، على الرغم من أن استعمالنا للاستبيان كان محدود جدا ولن نتطرق من خلاله إلى جميع الاختبارات الإحصائية المتعارف عليها للإجابة على فرضيات والتحليل وغيرها، وإنما استعماله كان كأداة مساعدة فقط من أجل إيجاد المتوسطات الحسابية لأفراد العينة المتكونة من 375 فردا، إلى أنه تم حساب معظم الاختبارات الإحصائية القبلية الخاصة بالصدق والثبات.

أما بخصوص صدق المحتوى أو ما يعرف بالصدق الظاهري، تم الاستغناء عنه بحكم أن الاستبيان لم يتم بناؤه بمجهود فردي أو علمي أو بالاعتماد على الدراسات سابقة، وإنما هو دليل خاص بوزارة التعليم العالي قمنا بتبنيه ووضعه في قالب الاستبيان.

1_معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbac s Alpha): يقصد بثبات الاستبيان الاستقرار في النتائج وعدم تغيرها بشكل كبير إذا تم إعادة تطبيقها على نفس أفراد العينة عدة مرات وفي نفس الظروف خلال فترة زمنية

معينة، ولقياس ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ، وتتراوح قيم هذا المعامل ما بين 0 و1، وأصغر قيمة مقبولة هي 0.6، والجدول رقم (14) يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة.

جدول(14): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

المحاور	عدد العبارات	ثبات المحور
جودة الحياة الجامعية	25	0.707
العلاقة مع المحيط الاجتماعي	11	0.754
الهياكل القاعدية	17	0.785
الثبات العام للاستبيان	54	0.804

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.v22

يتضح من الجدول أعلاه أن معامل الثبات العام للاستبيان مرتفع جدا حيث بلغ 0.804 لإجمالي عبارات الاستبيان وهي أكبر من القيمة المقبولة 0.7، فيما تتراوح ثبات المحاور ما بين 0.707 كحد أدنى و0.785 كحد أعلى، وهذا ما يدل على أن الاستبيان يتمتع على درجة عالية من الثبات ويمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة.

2_ الثبات بطريقة التجزئة النصفية: لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) استخدمنا طريقة التجزئة النصفية، أي تجزئة الاستبيان إلى نصفين ومن ثم إيجاد معامل الارتباط بيرسون بين نصفي الاختبار بطريقة (بيرسون)، وبعد ذلك قمنا بتصحيح معامل الارتباط بواسطة معامل ثبات جثمان التجزئة النصفية، والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول (15): ثبات الاستبيان بطريقة التجزئة النصفية

معامل الإرتباط	تصحيح المعامل جثمان للتجزئة النصفية	حجم العينة
0.614	0.760	375

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss.v22

يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط بلغ 0.614، كما قامت الباحثة بتصحيح معامل الارتباط بواسطة معامل جثمان للتجزئة النصفية، وذلك لأن التباين ومعامل ثبات ألفا كرونباخ غير متساو للمجموعتين، حيث بلغ معامل جثمان 0.760، وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات ويمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة.

3_ الصدق البنائي: قمنا بإجراء اختبار الصدق البنائي لأداة الدراسة عن طريق حساب معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد المتغير والمتغير نفسه، فإذا كان معامل الارتباط قويا ومعنويا نقول إن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الصدق البنائي، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (16): الصدق البنائي

علاقة الإرتباط		معامل الارتباط	مستوى الدلالة
متطلبات ضمان الجودة	بعد جودة الحياة الجامعية	0.872	**0.000
	بعد العلاقة مع المحيط الاجتماعي	0.725	**0.000
	بعد الهياكل القاعدية	0.783	**0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss.v22

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائيا، وتراوحت قيمها بين 0.725 و0.915 مما يعني وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الأبعاد (جودة الحياة الجامعية، العلاقة مع المحيط الاجتماعي، الهياكل القاعدية) ومتغير متطلبات ضمان الجودة، وبالتالي يتمتع المتغير بالصدق وهو بالفعل مناسب لقياس ما وضع لقياسه في الأصل.

4_ معامل صدق الاتساق الداخلي: قمنا بالتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات الأبعاد الثلاثة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه الفقرة وذلك باستخدام البرنامج الإحصائيspss، والجدول التالي يلخص معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور.

جدول (17): الاختبارات الاحصائية لثبات وصدق مقياس المحاور الجزئية لمتطلبات ضمان الجودة

الأبعاد	رقم العبارة	معامل ألفا كرونباخ Alpha de Cronbch باستبعاد العبارة	معامل الارتباط بيرسون	درجة المعنوية
البعد الأول: جودة الحياة الجامعية	1	0.855	**0.320	0.00
	2	0.854	**0.396	0.00
	3	0.860	**0.184	0.00
	4	0.854	**0.307	0.00
	5	0.857	**0.335	0.00
	6	0.852	**0.454	0.00
	7	0.854	**0.408	0.00
	8	0.857	**0.334	0.00
	9	0.857	**0.349	0.00

	10	0.860	**0.321	0.00
	11	0.853	**0.416	0.00
	12	0.854	**0.407	0.00
	13	0.854	**0.311	0.00
	14	0.852	**0.469	0.00
	15	0.854	**0.329	0.00
	16	0.857	**0.287	0.00
	17	0.855	**0.363	0.00
	18	0.853	**0.402	0.00
	19	0.857	**0.163	0.00
	20	0.854	**0.392	0.00
	21	0.853	**0.440	0.00
	22	0.851	**0.464	0.00
	23	0.851	**0.427	0.00
	24	0.852	**0.473	0.00
	25	0.852	**0.392	0.00
البعد الثاني: العلاقة	1	0.854	**0.434	0.00
	2	0.852	**0.596	0.00
	3	0.855	**0.447	0.00
	4	0.855	**0.482	0.00
	5	0.852	**0.436	0.00
	6	0.854	**0.432	0.00
	7	0.853	**0.585	0.00
	8	0.853	**0.566	0.00
	9	0.850	**0.691	0.00
	10	0.852	**0.601	0.00
	11	0.850	**0.545	0.00

	1	0.852	**0.542	0.00
	2	0.856	**0.312	0.00
	3	0.852	**0.470	0.00
	4	0.852	**0.545	0.00
	5	0.853	**0.451	0.00
	6	0.852	**0.562	0.00
	7	0.852	**0.579	0.00
	8	0.853	**0.519	0.00
البعد الثالث:	9	0.853	**0.551	0.00
الهياكل القاعدية	10	0.853	**0.502	0.00
	11	0.853	**0.417	0.00
	12	0.854	**0.405	0.00
	13	0.854	**0.465	0.00
	14	0.854	**0.412	0.00
	15	0.854	**0.433	0.00
	16	0.854	**0.361	0.00
	17	0.852	**0.574	0.00

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss.v22

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة الثبات لاستبعاد كل عبارة للأبعاد الثلاثة تفوق 0.850 مما يدل على أن جميع العبارات مقبولة ومتسقة داخليا مع البعد الخاص بها، وهو ما تؤكده قيم معاملpearson التي جاءت بارتباط موجب متوسط، وقد تراوحت بين القيمة0.163 في حدها الأدنى عند البعد الأول و0.473 كحد أعلى عند نفس البعد، أما البعد الثاني تراوحت بين 0.316 و0.671، في حين البعد الثالث كانت بين 0.361 و0.579، كما أن جميع العبارات دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة0.01، مما يدل على اتساق العبارات مع البعد، وبالتالي فإن جميع فقرات المحول متسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي له مما يثبت أنها تتمتع بالصدق وهي بالفعل مناسبة لقياس ما وضعت لقياسه في الأصل، رغم أنه يوجد عبارتين ذات اتساق ضعيف لكن لا يمكن التخلي عنها لأهميتها في الدراسة.

الفرع الثاني: عرض وتحليل محور البيانات الوصفية العامة:

الجدول (18): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الوظيفية

المتغير	الموضوع	العدد	النسب
الجنس	ذكر	134	35.7
	أنثى	241	64.3
العمر	أقل من 25 سنة	209	55.7
	من 26-30 سنة	80	21.3
	من 31-40 سنة	56	14
	أكثر من 41 سنة	30	08
الوصف	طالب	257	68.5
	أستاذ	74	19.7
	موظف إداري	44	11.7
منذ متى وأنت تتعامل مع الجامعة	أقل من 5 سنوات	261	69.6
	من 6 سنوات إلى 10 سنوات	89	23.7
	أكثر من 11 سنة	25	6.7
جهة الارتباط	معهد العلوم الاقتصادية	201	53.6
	معهد الآداب واللغات	79	21.1
	معهد العلوم والتكنولوجيا	57	15.2
	الادارة المركزية	25	6.7
	المكتبة المركزية	13	3.5

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss.v22

من خلال توزيع البيانات الشخصية والوظيفية نلاحظ أن هناك اختلاف في النسب المئوية ويظهر أن نسبة المستجوبين الأكبر كانت موزعة بين الإناث بنسبة 64.3% موازاة مع فئة الطلبة والأفراد الأقل من 25 سنة بنسب 55.7% و68.5% على التوالي، وأكثرهم ينتمون لمعهد العلوم الاقتصادية بنسبة 53.6% في حين 69.6% من المستجوبين كان تعاملهم مع الجامعة أقل من 05 سنوات.

الفرع الثالث: التقييم الذاتي لميدان جودة الحياة الجامعية:

تعرف الحياة الجامعية بأنها مستوى الحياة داخل الجامعة من الجوانب الأكاديمية والاجتماعية، والتفاعل مع الخدمات والممارسات التي تقدمها الجامعة، وترتبط جودة الحياة الجامعية ارتباطا وثيقا بنوعية الحياة

التعليمية والصحة والإسكان، وهذا الذي يولد الشعور بالانتماء للجامعة ويحسن من مستوى الرضا لدى أفراد الأسرة الجامعية (Ayse & Baris , 2019, p. 1376).

1_عرض وتحليل نتائج ميدان جودة الحياة الجامعية: ويوضح الجدول رقم(19) نتائج جودة الحياة الجامعية في الجامعة المستهدفة حسب عينة من المستجوبين، كما يلي:

جدول (19): نتائج ميدان جودة الحياة الجامعية

الرقم	البند		البدائل		المتوسط الحسابي	انحراف المعياري
			نعم	لا		
01	تملك الجامعة جهاز استقبال وتوجيه.	ت	238	137	1.36	0.48
		%	63.5	36.5		
02	تولي الجامعة اهتمام كبير باستقبال وإعلام الطلبة	ت	203	172	1.45	0.50
		%	54.1	45.9		
03	تقيم المؤسسة هياكل تهتم بالجوانب الثقافية، ورياضية والدينية	ت	139	235	1.40	0.69
		%	37.1	62.7		
04	تضع المؤسسة أجهزة لإعلام الطلبة والموظفين	ت	254	121	1.32	0.47
		%	67.7	32.3		
05	تنظم المؤسسة أنشطة الثقافية مختلفة دوريا	ت	118	256	1.71	0.71
		%	31.5	68.3		
06	أعطت الجامعة وصفا لأجهزة الاتصال وضمنت تدفق المعلومات وشفافيتها.	ت	200	175	1.47	0.50
		%	53.3	46.7		
07	نظمت المؤسسة اجتماعات إعلامية مع الموظفين.	ت	259	116	1.30	0.46
		%	69.1	30.9		
08	أقامت المؤسسة جهازا فعالا يشجع تنظيم أنشطة ثقافية ويسهر على تسييرها	ت	157	218	1.60	0.69
		%	41.9	57.9		
09	تنظم المؤسسة أنشطة رياضية مختلفة	ت	131	244	1.67	0.67
		%	34.9	65.1		
10	تقدم المؤسسة إطارا وديا وإيجابيا لمختلف الفاعلين	ت	175	198	1.60	0.85
		%	46.7	52.8		

11	وضعت المؤسسة جهازا لمرافقة أعضاء الأسرة الجامعية.	ت	175	200	1.53	0.50
		%	46.7	53.3		
12	توفر المؤسسة وترعى مناخا طبيعيا.	ت	212	163	1.43	0.50
		%	56.5	43.5		
13	تضع المؤسسة جهازا يوفر شروط النظافة.	ت	211	164	1.43	0.50
		%	56.3	43.7		
14	تضع المؤسسة جهازا يوفر شروط الأمن.	ت	286	89	1.23	0.43
		%	76.3	23.7		
15	تعاج المؤسسة إجهاد أو توتر الموظفين.	ت	195	180	1.48	0.48
		%	52	48		
16	تمتلك المؤسسة مصلحة واحدة مكلفة بالصحة.	ت	135	240	1.36	0.48
		%	36	64		
17	تحافظ المؤسسة على شراكة مع هيئات ومنظمات المدينة والإقليم.	ت	197	178	1.47	0.50
		%	52.5	47.5		
18	توفر المؤسسة الاستضافة لفائدة الطلبة والموظفين.	ت	259	116	1.31	0.46
		%	69.1	30.9		
19	توفر المؤسسة الإطعام لفائدة الطلبة والموظفين	ت	239	136	1.36	0.48
		%	63.7	36.3		
20	وضعت المؤسسة جهازا مكلفا بتنظيم أنشطة المواطنة والمناقشات المجتمعية	ت	224	151	1.40	0.49
		%	59.7	40.3		
21	تلتزم المؤسسة باحترام قواعد أخلاقيات وآداب المهنة.	ت	282	93	1.25	0.43
		%	75.2	24.8		
22	تحرص المؤسسة على مبدأ المساوات في الفرص والذي يظهر في التنظيمات والقوانين الداخلية.	ت	236	139	1.37	0.48
		%	62.9	37.1		
23	تقوم المؤسسة بدراسات المتخصصة منجزة دوريا تثبت وتأكد على احترام مبدا المساوة في الفرص.	ت	214	161	1.43	0.50
		%	57.1	42.9		
24	تمتلك المؤسسة نظام داخلي يتضمن التزامها باحترام البيئة	ت	268	107	1.29	0.45
		%	71.5	28.5		

25	تقدم الجامعة ندوات منظمة لتحسيس المجتمع الجامعي بمفاهيم التنمية المستدامة.	ت	253	122	1.33	0.47
		%	67.5	32.5		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss.v22

من خلال بيانات الجدول أعلاه فيما يتعلق بجودة الحياة الجامعية في المؤسسة محل الدراسة يمكننا تقديم التحليل لكل حقل:

1.1.الحقل ج1: الاستقبال والتكفل بالطلبة والموظفين

- إجابات المستجوبين حول المرجع **ج111** الذي تمثله العبارة رقم01 في الجدول السابق كانت بأغلبية "**نعم**" بنسبة63.5%، وهذا راجع لتوفير المركز الجامعي لمجموعة من أدوات التوجيه مثل لوحات العرض والملصقات والإعلانات عبر صفحاتها في موقع الإنترنت، بالإضافة إلى أيام مفتوحة وأيضا يوم دراسي في بداية كل سنة لتوجه الطلبة الجدد؛
- بخصوص المرجع **ج211** والذي كانت عبارته رقم02 في الجدول السابق، فكانت إجابة المستجوبين ب "**نعم**" وهي أعلى نسبة قدرت ب54.1%، حيث تعبر على توفير موظفين لاستقبال وإعلام الطلبة ولكنها ليست بشكل كبير وهو دليل تقارب إجابات المستجوبين بين نعم ولا التي كانت نسبتها45.9%؛
- أما المرجع **ج121** الذي تم قياسه بالعبارة رقم05 وكانت أغلب الإجابات ب" **لا**" بنسبة تقدر ب 62.7%، وهي دليل لعدم اهتمام المركز الجامعي بإقامة هياكل خاصة بالجوانب الثقافية أما بخصوص الأماكن المخصصة للعبادة فالمركز لا يمتلك مصلى. كما أن هذا المرجع يطرح تساؤلا حول الهياكل المخصصة لذوي الاحتياجات الخاصة وكان لا بد من الإشارة أن المركز الجامعي جهز أروقة خاصة بالسير لمثل هذه الفئة لتنقل بين المعاهد في الجامعة؛
- أما العبارات رقم04 و06 التي تقيسان المرجع **ج 31** كانت أغلب الإجابات" **بنعم** " بنسبة 67.7% و53.3 % على التوالي، وهي تدل على اعتماد المركز الجامعي اعتماد كبير على وسائطها التكنولوجية التي تضمن تدفق المعلومات وشفافيتها، أما بخصوص العبارة رقم07 كانت نسبة الإجابة كبيرة ب "**نعم**" وقدرت ب 69.1 % وهي تدل على أن المركز ينظم اجتماعات إعلامية مع الموظفين ويحرص على الاستماع لشكاوى الموظفين.

2.1. الحقل ج 2: الأنشطة الثقافية والرياضية: بالنسبة لسياسة الأنشطة الثقافية والرياضية داخل المركز الجامعي وديناميكية تسييرها فقد تم قياسها بالعبارات رقم 05-08-09 وكانت معظم الإجابات ب" **لا**" بنسب تقدر ب 68.3 % و57.9 % و65.9% على التوالي، وهي نسب تعبر على أن النشاط الرياضي والثقافي لا يحظى باهتمام كبير ولا وجود لتنظيم دورات ولا حتى مرافق تسمح بإنشاء النشاط، على الرغم من توفر مصلحة للنشاطات الثقافية والرياضية على مستوى المركز الجامعي.

وبخصوص النوادي والجمعيات فالمركز الجامعي يشجع على إنشاء النوادي، ويمتلك 09 نوادي وهي: النادي الرياضي(الأجنحة الذهبية)، النادي الأدبي(كن متميزا)، نادي الإنجليزية، النادي الإعلامي(اليورانيوم)، نادي الفضاء القانوني، النادي المسرحي(القناع)، النادي العلمي **Unitech**، والنادي العلمي **ecogeem**، ونادي الإبداع المقاولاتي. كما يمتلك المركز الجامعي جمعية واحدة وهي الجمعية الجزائرية للإغاثة.

3.1 الحقل ج3: ظروف الحياة والعمل والدراسات للجهات الفاعلة في الجامعة (الصحة والنظافة، والأمن):

- العبارات رقم10-11 خصصت لقياس **ج13**، وكانت أغلبية الإجابات ب "**لا**" بنسب تقدر 52% و53 % على التوالي وهي تدل على عدم توفر جو إيجابي بشكل مناسب وكاف داخل المركز الجامعي من حيث إنشاء مكاتب لمرافقة أعضاء الأسرة الجامعية ولا حتى أفراد مخصصين لذلك، أما العبارة رقم 12 كانت إجابات الأغلبية "**نعم**" بنسبة تقدر ب56% وهي تدل على وجود مساحات خضراء؛
- بخصوص **ج 23** فقد تم قياسها بالعبارات رقم 13-14-15 وكانت أغلب الاجابات ب" **نعم**" بنسب56.3% و76.3% و52% على التوالي، وهي تدل على توفير المركز الجامعي على موظفين أكفاء ومتخصصين للتكفل لنظافة والأمن، وبخصوص العبارة رقم 15 " تعالج المؤسسة توتر أو إجهاد الموظفين" فإن موظفو المركز الجامعي يستفيدون من الدعم الاجتماعي المقدم من طرف مصلحة الخدمات الاجتماعية؛
- بالنسبة للمرجع **ج33** الذي تم قياسه من خلال العبارة رقم 16 وكانت أغلب الإجابات ب" **لا**" بنسبة تقدر ب 64%، وهذا لأن المركز الجامعي يمتلك ثلاث مصحات صحية وليس واحدا فقط؛
- أما المرجع **ج53** والذي يخص إطعام وإيواء الطلبة والموظفين والتي عبرت عنهم العبارة رقم 18-19، فكانت الإجابات "**نعم**" بنسبة69.1% و63.7% وهي تعبر على وجود هياكل مخصصة للإطعام وهو خاص فقط بالطلبة والموظفين الاداريين حيث يتوفر بالمركز الجامعي مطعمان تم وضع واحد تحت الخدمة، أما بخصوص الايواء فهو يتوفر للأساتذة والطلبة فقط دون الاداريين.

الحقل ج 4: المسؤولية المجتمعية (الأخلاق والمواطنة والمساواة في الفرص والتنمية المستدامة.....):
تم قياس مراجع هذا الحقل بالعبارات من 20 إلى العبارة 25 وكانت معظم الإجابات ب"**نعم**" مع التباين في نسبتها:

- في العبارة رقم 20 والتي تمثل المرجع **ج114** كانت نسبة الاجابة "**بنعم**" تقدر ب59.7% وهذا يعبر أن المركز الجامعي يستقبل التظاهرات ذات الطابع الاجتماعي ومهتم بأنشطة المواطنة؛

- العبارة رقم 21 التي تقيس **ج124** كانت الإجابة "**بنعم**" تمثل ب75.2% وهي نسبة عالية وتدل على أن المركز الجامعي يمتلك مدونة لقواعد أخلاقيات وآداب المهنة مصادق عليها من قبل المجتمع الجامعي؛
- بخصوص المرجع **ج34** تم قياسه بالعبارة رقم 23 وكانت غلب الاجابات ب "**نعم**" بنسبة قدرت ب51 %، وهي تدل امتلاك المركز على ميثاق حول المساواة في الفرص معبر عنه في القانون الداخلي وقانون أخلاقيات الجامعة؛
- بالنسبة للمرجع **ج44** والذي تم قياسه بالعبارتين 24 و25، حيث كانت الإجابات بأغلبية ب"**نعم**" وبنسبة تقدر ب71.5% و67.5% على التوالي، وهي نسبة تعبر على حرص المؤسسة على تطبيق جميع القواعد المتعلقة باحترام البيئة وأيضا إقامة ثقافة التنمية المستدامة من خلال إدراج التنمية في مختلف التظاهرات العلمية المقامة داخل المركز الجامعي.

2_ تحديد الفجوة الاستراتيجية لميدان الحياة الجامعية: من خلال نسبة إجابات المستجوبين والمتوسطات الحسابية تم تقييم جميع حقول هذا الميدان وإعطائها التقدير من أجل رسم شراع الاستراتيجية.

الجدول (20): ترميز وتقييم معايير ميدان الحياة الجامعية

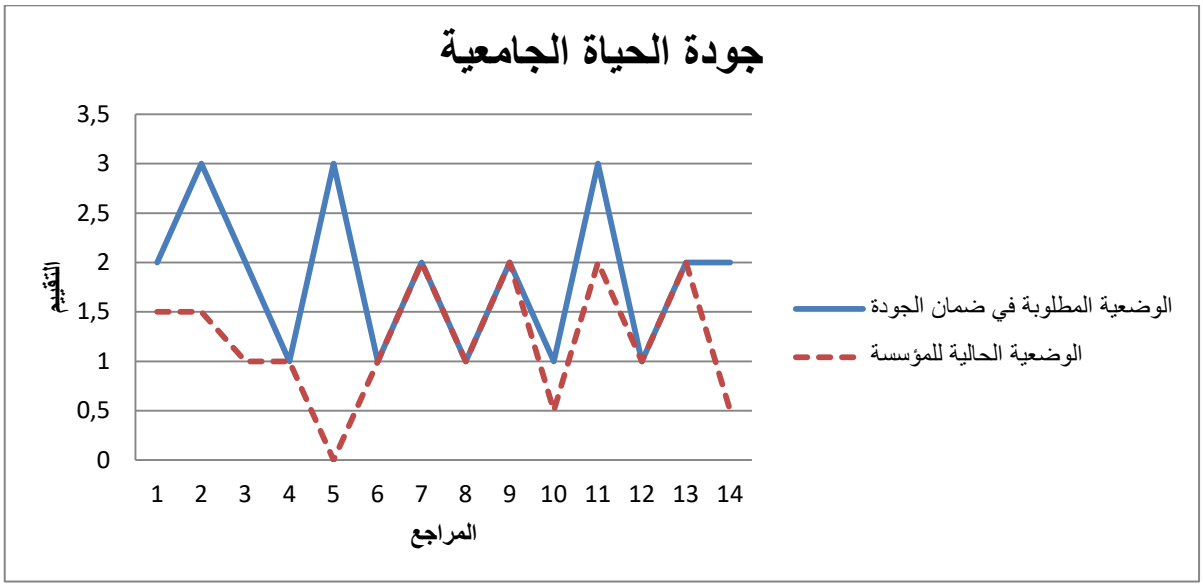
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
المراجع	ج11	ج12	ج13	ج14	ج21	ج22	ج23	ج24	ج31	ج33	ج34	ج43	ج44	ج53
المعايير	2	3	2	1	3	1	2	1	2	1	3	1	2	2
رمز التقييم	B A	BBB	B B	A	C	A	A A	A	A–A	B	A A	A	A A	C B
قيمة المرجع	1.5	1.5	1	1	0	1	2	1	2	0.5	2	1	2	0.5

المصدر: من إعداد الباحثة

من خلال الجدول السابق تم تحويل أجوبة الأفراد إلى رموزA.B.C، وتحمل هذه الرموز قيم المراجع، حيث من الجدول رقم (20) يمكننا توضيح كيف تم حساب قيمة المرجع، حيث إن المرجع ج11 يوجد فيه معياران ولكن حسب التحليل السابق وجدول رقم (19) الذي يمثل نسبة إجابات المستجوبين فيتوفر فيه معاير مطبق وقيمته A والذي يأخذ العلامة الكاملة أي1، ومعيار بقيمة متوسطة والتي هي B والذي يأخذ نصف العلامة أي0.5 وبهذا يكون تقييم المرجع ج11 (B.A) وقيمته هي 1.5، وهكذا تم تقييم باقي المراجع كما هو موضح في الجدول السابق.

والمنحنى الموالي يوضح الفجوة الاستراتيجية لميدان جودة الحياة الجامعية

الشكل (40): شراع الاستراتيجية الخاص بميدان جودة الحياة الجامعية



المصدر: من إعداد الباحثة

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن هناك فجوة في المعايير الخاصة بالحياة الجامعية بين المخطط لها والمحققة في المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف، حيث نلاحظ انخفاض المنحنى في الرقم 05 والتي يمثل ج21 الذي يحتوي درجة توفر الهياكل التي تلبي الاحتياجات الثقافية والرياضة والدينية، تليها النسبة الأقل التي تمثل ج33 وهي الخاصة بالعيادة وجاء تقييمها بنفسة منخفضة لأن العيادات لا تحتوي على جميع المتطلبات من حيث الأدوية واللوازم، كما نلاحظ انخفاض المنحنى في ج53 والذي يخص الاستضافة والإطعام والنقل الخاص بالطلبة والعمال وهذا لعدم توفيرها بشكل كبير ويعبر انخفاض هذا المرجع على عدم توفير ميزانية خاصة لتكفل بالطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة، في حين نلاحظ مطابقة المنحنيين في المراجع ج 23 وج24 وج31 وهذا راجع لتوفرهم بشكل كامل في المركز الجامعي.

الفرع الرابع: التقييم الذاتي لميدان العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي: تربط الجامعة والبيئة الخارجية علاقات متعددة، حيث إن الجامعة تسعى لدعم التنمية في المجتمع، من خلال دمج البعدين الاقتصادي والاجتماعي في برامجها البحثية والبيداغوجية.

1_عرض وتحليل النتائج العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي: ويوضح الجدول رقم (21) نتائج ميدان العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي في المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميلة حسب إجابات عينة من المستجوبين، كما يلي:

الجدول (21): نتائج ميدان العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي

الرقم	البند		البدائل		المتوسط الحسابي	انحراف المعياري
			نعم	لا		
01	التكوين في الجامعة متوافق مع السياسة الاقليمية	ت	221	154	1.41	0.49
		%	58.9	41.1		
02	تقيم الجامعة مركز خاص بإعداد للمستقبل المهني لتسهيل الإدماج المهني	ت	142	233	1.62	0.49
		%	37.9	62.1		
03	تنظم المؤسسة منتديات للتوظيف على مستوى المؤسسة.	ت	87	288	1.77	0.42
		%	23.2	76.8		
04	تطور المؤسسة برامج بحث على المستوى المحلي	ت	237	138	1.63	0.48
		%	63.2	36.8		
05	وجود قسم في الجامعة مخصص في العلاقات مع الشركاء.	ت	106	268	1.74	0.70
		%	28.3	71.5		
06	تمتلك سياسة للتكوين وإعادة التكوين لفائدة الشركات	ت	103	272	1.73	0.45
		%	27.5	72.5		
07	التكوين لدى المؤسسات الخارجية بتضمن تربصات تطبيقية	ت	174	201	1.54	0.50
		%	46.4	53.6		
08	إقامة آلية لتوجيه المتربصين إجباريا	ت	131	244	1.65	0.48
		%	34.9	65.1		
09	تساهم المؤسسة في إطار البرامج المشتركة للبحث والتطوير مع الشركات	ت	227	148	1.51	0.50
		%	60.1	39.9		
10	تمتلك المؤسسة خلية لمتابعة نتائج التكوين لديها.	ت	151	224	1.40	0.49
		%	40.3	59.7		
11	تثمن المؤسسة وتحمي المعلومات العلمية والتقنية بمساعدة براءات الاختراع	ت	231	144	1.39	0.49
		%	61.6	38.4		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss.v22

من خلال بيانات الجدول أعلاه فيما يتعلق بميدان العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي في المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف يمكننا تقديم التحليل لكل حقل كما يلي:

1.1.الحقل ع1: المشاركة في تنمية الجماعات المحلية:

- بالنسبة للمرجع **ع111** تم قياسه من خلال العبارة رقم01 والتي مفادها أن التكوين في المركز الجامعي متوافق مع السياسة الإقليمية وكان الإجابات أغلبها "**نعم**" بنسبة58.9%، وتدل هذه النسبة على أن التكوين يلبي حاجة الطلب المحلي، أما بالنسبة للمعيار **ع211** فلقد أسفرت نتيجة المقابلة على أن الاتفاقيات مع الشريك الاجتماعي الاقتصادي قليلة جدا ولا يستفيد الطلبة الأوائل من التوظيف المباشر؛
- العبارتان 02 و03 تعبران عن قياس المرجع **ع21** وكانت إجابات المبحوثين بأغلبية" **لا**" بنسبة تقدر62.1% و76.5%على التوالي، وبخصوص إدماج المنتج فالمركز الجامعي لا يملك مركزا خاصا بالإعداد للمستقبل المهني لإدماج أو متابعة الطلبة المتخرجون؛
- أما المرجع **ع41** فتم قياسه من خلال العبارة رقم 04 وكانت معظم الإجابات ب "**نعم**" بنسبة تقدر ب63.2%، وهي تعبر على أن المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف مهتم بالتظاهرات العلمية حول القضايا المحلية.

2.1. الحقل ع2: العلاقة مع الشركات

- العبارة رقم 05 تقيس المرجع **ج112** وكانت أغلب إجابات المستجوبين ب "**لا**" بنسبة71.5%؛
- بالنسبة للمرجع **ع22** تم قياسه من خلال العبارة 06 وكانت أغلب الإجابات المستجوبين 72.5% ب "**لا**"، وهي دليل على عدم وجود سياسة للتكوين وإعادة التكوين لفائدة الشركات بالمركز الجامعي والذي يكون مبني على طلب مقدم من طرف الشركات، وإنما يتوفر بالمركز الجامعي التكوين المتواصل المبني على رغبة وطموح العمال في المؤسسات المحلية؛
- بالنسبة للمرجع **ع32** تم قياسه من خلال العبارتين07-08، وكانت نسبة الإجابات على التوالي 53.6 %و65.1%ب "**لا**"، بحيث لا يشترط أن يقوم الطالب بتربص دوري كل سنة أو سنتين وإنما يكتفي بإجراء تربص ميداني في مرحلة ليسانس بعد 3سنوات من الدراسة ومرحلة الماستر بعد سنتين من الدراسة والتي تكون ضمن مذكرة التخرج، كما لا بد من الإشارة إلى أن المركز الجامعي لا يملك مكتبا أو مصلحة تهتم بالتكفل بتوجيه المتربصين إلى المؤسسات المحلية.

3.1. الحقل ع3: البحث والتطوير

- أما العبارة رقم 09 الخاصة **ع23**، وكانت اغلب الاجابات ب "**لا**" بنسبة 50.7% وهي تدل على امتلاك المركز الجامعي مصلحة مكلفة بالشراكة العلمية مع الشركات؛
- أما العبارة رقم 10 والتي تقيس المرجع **ع33** فكانت أغلب الإجابات ب "**نعم**" بنسبة تقدر ب 61.6% والتي تشير أن المركز الجامعي يثمن المعلومات العلمية والتقنية ويحميها بمساعدة براءات الاختراع.

4.1. الحقل ع4: التكوين والمتابعة: تم قياس هذا الحقل من خلال العبارة رقم11 والتي تشير إلى قياس المرجع **ع24**، وكانت أغلبية الإجابات "**لا**" بنسبة59.7%، وهي تعبر على أن المركز الجامعي لا يملك آلية لمتابعة ناتج تكوينه، ولا تتوفر في المركز جمعية لقدامى الحاصلين على الشهادات.

2_ تحديد الفجوة الاستراتيجية لميدان العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي: من خلال نسبة إجابات المستجوبين والمتوسطات الحسابية تم تقييم جميع حقول هذا الميدان وإعطائها التقدير من أجل رسم شراع الاستراتيجية.

جدول (22): ترميز وتقييم مراجع ومعايير ميدان العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي

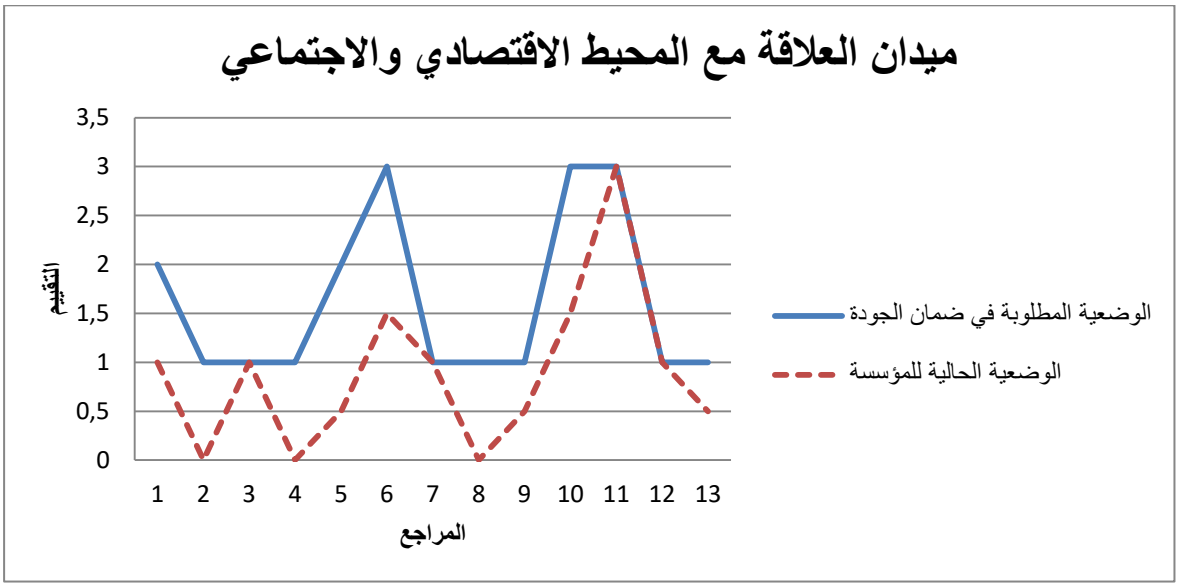
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
المراجع	ع11	ع12	ع13	ع14	ع21	ع22	ع23	ع24	ع31	ع32	ع33	ع34	ع41
المعايير	2	1	1	1	2	3	1	1	1	3	3	1	1
رمز التقييم	AC	C	A	C	C B	BBB	A	c	B	BCA	AAA	A	B
قيمة المرجع	1	0	1	0	0.5	1.5	1	0	0.5	1.5	3	1	0.5

المصدر: من إعداد الباحثة

من خلال الجدول السابق تم تحويل أجوبة الأفراد إلى رموز A.B.C ، وتحمل هذه الرموز قيم المراجع، حيث من الجدول رقم 22 يمكننا توضيح كيف تم حساب قيمة المعيار في ع11، حيث يتوفر على بمعيارين ولكن حسب التحليل السابق وجدول رقم (21) والذي يمثل نسبة إجابات المستجوبين فيتوفر فيه معاير مطبق وقيمته A والذي يأخذ العلامة الكاملة أي1، ومعيار بقيمة منعدمة والتي هي C والذي يأخذ العلامة أي 0 وبهذا يكون تقييم المرجع ع11 (AC) وقيمته هي1، وهكذا تم تقييم باقي المراجع كما هو موضح في الجدول السابق.

والمنحنى الموالي يوضح الفجوة الاستراتيجية لميدان العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي.

الشكل (41): شراع الاستراتيجية الخاص بميدان العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي



المصدر: من إعداد الباحثة

من خلال الشكل الموالي نلاحظ أن هناك فجوة في المعايير الخاصة بميدان العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي بين المخطط لها والمحققة، حيث نلاحظ انخفاض المنحنى في كثير من المراجع ع12 وع14 وع24، مع توفر تطابق في المراجع ع 23 وع33 وع34 وهي دليل على التزام المركز بتحقيق المعايير.

<u>الفرع الخامس: عرض وتحليل نتائج لميدان الهياكل القاعدية</u>: يتعلق الأمر هنا بالهياكل والمرافق التي تسهر المؤسسة على توفيرها لتغطية لاحتياجات الطلبة المختلفة.

1_عرض وتحليل نتائج ميدان الهياكل القاعدية: ويوضح الجدول رقم (23) نتائج ميدان الهياكل القاعدية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف حسب إيجابات عينة من المستجوبين، كما يلي:

الجدول (23): نتائج ميدان الهياكل القاعدية

الرقم	البند		البدائل		المتوسط الحسابي	انحراف المعياري
			نعم	لا		
01	تتوفر لدى المؤسسة مساحات كافية لإيواء الأنشطة الإدارية.	ت	279	96	1.26	0.44
		%	74.4	25.6		
02	تلبي مواقف السيارات حاجات المجتمع الجامعي والزوار	ت	247	128	1.34	0.47
		%	65.9	34.1		

03	تخطط المساحات متوافق مع المعايير السارية	ت	217	158	1.42	0.49
		%	57.9	42.1		
04	تستوفي المباني شروط الصحة والسلامة.	ت	219	156	1.42	0.49
		%	58.4	41.5		
05	يستفيد الاساتذة من مكاتب للقيام بأنشطتهم البيداغوجية	ت	314	61	1.16	0.36
		%	83.7	16.3		
06	يضمن تصميم المباني السير الحسن للدروس والأعمال الموجهة والأعمال التطبيقية.	ت	278	97	1.25	0.44
		%	74.1	25.9		
07	المباني مصممة ومجهزة وفقا لمعايير الصحة والسلامة.	ت	232	143	1.38	0.49
		%	61.9	38.1		
08	تتم أنشطة البحث والأعمال التطبيقية بالمخابر والورشات.	ت	285	90	1.24	0.43
		%	76	24		
09	المخابر والورشات مجهزة وفقا لمعايير الصحة.	ت	239	136	1.36	0.48
		%	63.7	36.3		
10	يتم التكوين الأكاديمي والمتواصل في الدرجات والقاعات.	ت	309	66	1.18	0.38
		%	82.4	17.6		
11	يتوفر مركز الموارد المكتبية على عدد معتبر من المراجع والمجلات والدوريات	ت	306	69	1.18	0.38
		%	81.6	18.4		
12	تتوفر المؤسسة على مرافق مخصصة لاستضافة الأساتذة الدائمين والزوار	ت	154	221	1.59	0.49
		%	41.1	58.9		
13	تتوفر الجامعة على مطاعم ومقاهي للطلبة والأساتذة	ت	235	140	1.37	0.48
		%	62.7	37.3		
14	تلبي المباني شروط الصحة والسلامة والراحة المطلوبة	ت	239	136	1.36	0.48
		%	63.7	36.6		
15	تتوفر المؤسسة على هياكل خاصة بالأنشطة الرياضية	ت	102	273	1.73	0.45
		%	27.2	72.8		
16	تتوفر المؤسسة على هياكل خاصة بالأنشطة الثقافية	ت	122	253	1.67	0.47
		%	32.5	67.5		

17	الهياكل مجهزة وفقا لمعايير الصحة والسلامة.	ت	223	152	1.40	0.49
		%	59.5	40.5		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss.v22

من خلال بيانات الجدول أعلاه فيما يتعلق بجودة الحياة الجامعية في المؤسسة محل الدراسة يمكننا تقديم التحليل لكل حقل.

1.1.الحقل ق1: الهياكل الإدارية:

- العبارة رقم 01 تم قياس من خلالها المرجع **ق11**، وقد كانت إجابات المستجوبين معظمها "**نعم**" بنسبة تقدر ب74.4%، وهي تعبر على توفر المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف على مساحات كافية لإيواء الأنشطة الإدارية؛
- أما **ق21 وق31** تم قياسهما من خلال العبارة 02 و03، وكانت أغلبية الإجابات ب "**نعم**" بنسبة تقدر على التوالي ب65.9% و57.9%، وهي تدل على توفر المركز الجامعي على مواقف السيارات بمساحة كافية ووفقا للمعايير السارية لفائدة المجتمع الجامعي والزوار؛
- بخصوص المعيار **ق41** تم قياسها خلال العبارة 04 وكانت إجابات أغلبية المستجوبين ب "**نعم**" بنسبة تقدر 58.4%، وهي نسبة تعبر أن المباني مجهزة وفقا لصحة والسلامة العامة، مع توفر معدات المقاومة في عين المكان ضد الحوادث المختلفة؛

2.1.الحقل ق2: الهياكل البيداغوجية:

- تم قياس هذا الحقل بالعبارات رقم 05-06-07-11 والتي تمثل المراجع التالية **ق12 وق22 وق32 وق42**، وكانت إجابات أغلب المستجوبين ب "**نعم**" بنسبة تقدر على التوالي ب 83.7% و61.9 %و74.1% و81.6%، وهي تدل على توفر المؤسسة على مرافق مخصصة بالأنشطة البيداغوجية، وكل القاعات والمكاتب مستغلة، كما أنها تلبي معايير الصحة والسلامة والراحة المطلوبة.

3.1.الحقل 3: الهياكل العلمية والخاصة بالبحث: تم قياس هذا الحقل من خلال العبارات 08-09 والتي كانت تعبر عن المراجع التالية **ق13 وق23 وق33** وكانت النسبة الأكبر للإجابات ب"**نعم**"، والتي تعبر على توفر المؤسسة على المخابر وورشات لاستقبال الأعمال التطبيقية وأنشطة البحث، وهي تتوفر على شروط الصحة والراحة.

4.1.الحقل ق4: الهياكل الخاصة بالاستضافة: تم قياس هذا الحقل من خلال العبارة رقم12 والتي تضمنت توفر المؤسسة على مرافق مخصصة لاستضافة الأساتذة الدائمين والزوار وكانت إجابات المستجوبين ب "**لا**" بنسبة تقدر ب58.9%، أما العبارة رقم13 والتي تقيس المرجع **ق34** كانت نسبتها 63.7% **ب**" **نعم**"، وهي

تعبر على توفر مرافق مخصص للإطعام حيث إن المركز الجامعي يمتلك مطعمين تم استغلال أحدهما بينما الآخر فهو مغلق، وبالنسبة للمقاهي فيوجد اثنان مخصصة للطلب والأساتذة.

5.1.الحقل ق5: الهياكل الرياضية والثقافية: بالنسبة لتوفر المرافق الرياضية والثقافية فالمركز الجامعي لا يمتلك هياكل ثقافية ورياضية.

2_تحديد الفجوة الاستراتيجية لميدان الهياكل القاعدية: من خلال نسبة اجابات المستجوبين والمتوسطات الحسابية تم تقييم جميع حقول هذا الميدان وإعطائها التقدير من أجل رسم شراع الاستراتيجية.

الجدول (24): ترميز وتقييم مراجع ومعايير ميدان الهياكل القاعدية

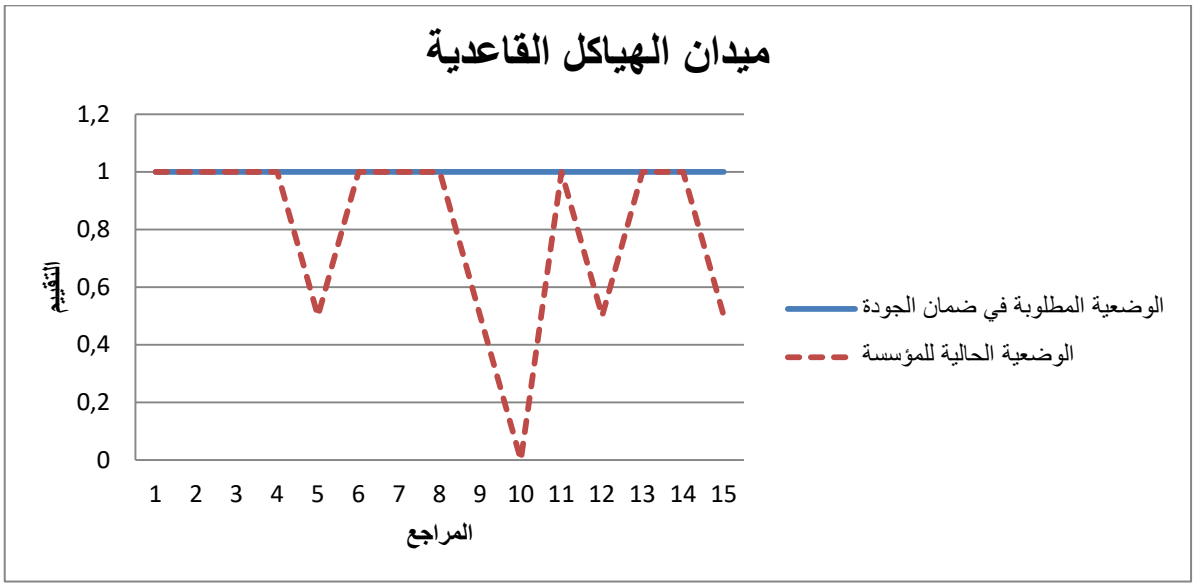
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
المراجع	ق 11	ق 12	ق 13	ق 14	ق 15	ق 21	ق 22	ق 23	ق 24	ق 25	ق 31	ق 34	ق 41	ق 42	ق44
المعايير	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
رمز التقييم	A	A	A	A	B	A	A	A	B	C	A	A	A	A	B
نقطة المرجع	1	1	1	1	0.5	1	1	1	0.5	0	1	0.5	1	1	0.5

المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال الجدول السابق تم تحويل أجوبة الأفراد إلى رموزA.B.C ، وتحمل هذه الرموز قيم المراجع، حيث من الجدول رقم 24 يمكننا توضيح كيف تم حساب قيمة المعيار في المرجع ق11، حيث يتوفر على معيار وهو محقق ومطبق وقيمته A والذي يأخذ العلامة الكاملة أي1، وبهذا يكون تقييم المرجع ق11 (A) وقيمته هي1، وهكذا تم تقييم باقي المراجع كما هو موضح في الجدول السابق.

والمنحنى الموالي يوضح الفجوة الاستراتيجية لميدان الهياكل القاعدية.

الشكل (42): شراع الاستراتيجية الخاص بميدان الهياكل القاعدية



المصدر: من إعداد الباحثة

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن متطلبات ضمان الجودة كلها في شكل منحنى أفقي لتشكل كلها نفس القيمة بينما نلاحظ تذبذب في منحى التقييم الذاتي الخاص بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف –ميلة والذي يدل على عدم تطابقهما، حيث نلاحظ انخفاض المنحنى في ق 15 وق25 وق34 وأيضا ق44، بينما نرى تطابق في باقي المعايير.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الخاصة بالمقابل: لقد تم إجراء المقابلة على أربع ميادين، تم تحليل نتيجتها بالاستعانة بالتنقيط مع استخدام السلم الثلاثي كما ذكر سابقا.

A : محقق بشكل كامل

B : محقق بشكل متوسط

C: غير محقق

الفرع الأول: التقييم الذاتي لميدان التكوين:

يعتبر ميدان التكوين أول وأهم عنصر في المرجع الوطني لضمان الجودة، كون أن التكوين هي الوظيفة الأولى للجامعة والتي من خلالها يتم تزويد الطلبة بالمعارف والمهارات والتصورات وحتى جعلهم يكتسبون مجموعة من الكفاءات الجديدة التي تأهلهم للانتقال إلى البيئة الخارجية ومواجهة الحياة العملية التي تكون خارج أسوار الجامعة، وبما أن عملية التكوين اكتسبت أهمية كبيرة فهي أكيد تحظى بعمليات مخططة في

إطار الاستراتيجية العامة للجامعة، لذا يعتبر إجراء التقييم الذاتي لهذا العنصر ضروري جدا لمعرفة كيف تتعامل الجامعة مع التكوين، ويتكون هذا الميدان في المرجع الوطني من **07** مجالات و**23** مرجعا.

1_عرض وتحليل نتائج ميدان التكوين: لقد أسفرت المقابلة مع الجهة المعنية جملة من النتائج وهي:

1.1.الحقل ت1: وضع عروض التكوين وقيادتها: وهو الحقل الذي يعبر فيه عن وضع وإقامة البرامج والأدوات الازمة لذلك، ومن أجل معرفة عروض التكوين وموازاتها مع المحيط والامكانيات وكذا أشكال التكوين تم طرح مجموعة من الأسئلة التي تمثل الأدلة والمعايير في المرجع الوطني لضمان الجودة وكانت النتيجة كالتالي:

- ت111: لا يقوم مسؤولو البيداغوجيا بزيارات لمؤسسات التعليم الثانوي، وهذا من أجل توطيد العلاقة مع مؤسسات التعليم العالي؛
- ت211: يسعى المركز الجامعي بفتح ميادين وتخصصات تتماشى وكفاءتها وتلبي احتياجات محيطها وهي في تزايد مستمر؛
- ت151ت121: عروض التكوين معدة من قبل هيئات بيداغوجية وعدد من الأستاذة الذين يشاركون في اعداد العروض وهم15 أستاذ، كما لا تحتوي عروض التكوين على مؤشرات للقياس ولا يعتمد المركز الجامعي على المقاربة بالكفاءات في بناء عرض التكوين؛
- ت251: يوجد في المركز الجامعي هيئة خاصة بتأطير تربصات طلبة الدكتوراه مع وجود لجنة بيداغوجية تتكون من أساتذة، أما بخصوص هيئة تأطير المشاريع ذات علاقة بالعالم الصناعي والاقتصادي فهو غير متوفرة بالمركز الجامعي؛
- ت161: يتوفر جهاز لمتابعة عروض التكوين المختلفة في المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف؛
- ت231: يعتمد الاساتذة على تكنولوجيا الاعلام والاتصال في التعليم.

2.1.الحقل ت2: مرافقة الطالب في تكوينه: يشير هذا الحقل إلى الاهتمام بالتوجيه وتسهيل إدماج الطالب في البيئة الجامعية، ولقد أسفرت نتيجة المقابلة بالنتائج التالية:

- ت112: لا تنظم الجامعة أياما تحسيسية حول الحياة الجامعية، من أجل أن تتأكد أن الحاصلين على شهادة البكالوريا والمسجلين لديها محضرين جيدا لمسارهم الجامعي؛
- ت212: يوفر المركز الجامعي الإشراف للطلبة في سنوات التخرج؛
- ت312: مواقيت فتح المصالح البيداغوجية والإدارية موضحة، لكنها ليست منشورة في موقع الإنترنت؛
- ت412: يوفر المركز الجامعي مجالا رقميا يضمن توفر دروس تكميلية؛

- ت122: ينشر المركز الجامعي عبر موقع الإنترنت نسخة من عرض التكوين تبين عدد الأرصدة لكل مادة ووحدة باللغة العربية، أما بخصوص النسخ بلغات أخرى لا تتوفر؛
- ت222: على مستوى المركز الجامعي يتوفر ملحق للشهادة ليسانس والماستر تتوافق والمعايير المعتمدة من طرف الوزارة؛
- ت322: التكوين بالمركز الجامعي يسمح بمتابعة مراحل دراسية بالخارج؛
- ت132: لا تفتح المكتبة خارج أوقات العمل الرسمية.

3.1.الحقل 3: تقييم ومراجعة المواد التعليمية: في هذا الحقل يتم تقييم البرامج التعليمية ودرجة تحديثها من قبل المركز الجامعي وكذا كيفية المتابعة والتقييم لعروض التكوين من أجل الوصول إلى الصورة البيداغوجية المثالية ولقد تمت الإجابة على العديد من الأسئلة الخاصة بهذا الحقل خلال إجراء المقابلة، وكانت النتائج كالتالي:

- ت113 وت213: لا تخضع المواد التعليمية إلى عمليات التقييم والمراجعة وهذا لعدم وجود خلية مسؤولة عن تقييم المواد التعليمية داخل المركز الجامعي ولا حتى استمارة تقييم دورية؛
- ت123 وت223: تتوفر بالمركز الجامعي عمليات التحسين البيداغوجي المتمثلة في عملية تكوين الأساتذة الجدد، وأيضا عمليات تحسين المستوى بالخارج الذي يستفيد منها مجموعة من الأساتذة كل عام بناء على مجموعة من المعايير التي تضعها وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر ويلتزم بها المركز الجامعي، وأيضا من صور التحسين البيداغوجي نجد أن الأساتذة داخل المركز الجامعي يتميزون بمستوى عال من الاحترافية في استعمال الأدوات السمعية والبصرية والإعلام الآلي في التعليم؛

4.1.الحقل4: مراقبة التحصيل المعرفي والعلمي للطلبة: يتعلق هذا الحقل بقياس نتائج التكوين من خلال اللجان البيداغوجية ولجان المداولات، وقد كانت النتائج التي أظهرتها المقابلة كما يلي:

- ت114 وت214 وت124 وت134: المركز الجامعي كغيره من الجامعات على مستوى التراب الوطني تتضمن مسارات التكوين داخله على جملة من الامتحانات لتقييم التحصيل العلمي والمعرفي للطالب تكون تحت إشراف الفرق البيداغوجية ولجان المداولات، وتتوافق امتحانات التقييم وأهداف التعليم.

5.1.الحقل ت5: التوجيه والإدماج المهني: يوضح هذا الحقل مدى اتساع علاقات التعاون بين المركز الجامعي والقطاع الاقتصادي من خلال تجسيد هذه العلاقة في تسهيل الادماج المهني للمتخرجين، ولقد وضحت لنا المقابلة جملة من العناصر وهي:

- ت115 وت215: توجد لدى المركز الجامعي خلية للإعلام وتوجيه الطلبة، كما يشرك المركز الجامعي مجموع موظفيه في سياسة الإعلام والتوجيه من خلال دورات الإعلام لفائدة الموظفين حول سياسة الإعلام والتوجيه؛
- ت 135 ت125: لا يتوفر المركز الجامعي جهازا لمساعدة الطلبة على الاندماج في الحياة المهنية وبالتالي لا توجد صلة كبيرة بين الجامعة والشركاء؛
- ت225: أما بخصوص التحضير للعمل الاحترافي حول الواقع الاجتماعي الاقتصادي فالمركز الجامعي يحرص على توفير دروس تحسيسية من خلال دار المقاولاتية؛
- ت145: لا يقوم المركز الجامعي بإحصائيات حول عمليات التوظيف الخاصة بالشركات؛
- ت245: يمتلك المركز الجامعي مصلحة مخصصة بمراجعة الشهادات على ضوء دراسة نتائج التكوين.

6.1.الحقل ت6: التكوين في الدكتوراه: يطرح هذا الحقل مجموعة من المعايير التي تحما في طياتها تساءل إذا كان الباحث يخضع لتكوين بالاعتماد على التعاون الدولي، وكيف هي حال جودة التكوين داخل الجامعة، ولقد أسفرت المقابلة جملة من النتائج وهي:

- ت116: تستند عروض الدكتوراه على تبادل الإمكانيات البشرية، حيث في إطار اتفاقية التعاون الدولي وفي ظل برنامج ERASMUS استفاد باحثين(طلبة دكتوراه علوم اقتصادية) في السنة الدراسية 2022-2023، أما بخصوص التربصات القصيرة فإن طلبة الدكتوراه يستفيدون كل سنة على تربص قصيرة على حسب البرنامج الوطني ويتم انتقاء الطلبة حسب المعايير الموضوعة من قبل وزارة التعليم العالي، وبخصوص التربصات طويلة المدى**PNE** لم يستفد حتى هذه السنة(2023) أي طالب الدكتوراه من المركز الجامعي؛
- ت 126 وت226: تتوفر لدى المركز الجامعي لجنة خاصة بعملية تأطير لأطروحة الدكتوراه، كما يشجع المركز الجامعي على إدماج طلبة الدكتوراه كل حسب تخصصه في مخابر البحث(05) التي يمتلكها المركز الجامعي، أما بخصوص التدريس فإن المركز الجامعي لا يمنح فرص التدريس للطلبة الدكتوراه.

7.1.الحقل ت7: التكوين المتواصل: ينحصر هذا الحقل حول مجموعة من النقاط التي تمثل إقامة وتثمين التكوين لمتخرجين قدموا من الأوساط الاجتماعية والاقتصادية، وكانت نتائج كما يلي:

- ت217 وت127: يقدم المركز الجامعي عروض للتكوين المتواصل المركز الجامعي، حيث يفتح مركز التكوين المتواصل التابع للمركز الجامعي أبوابه أمام الأشخاص البالغين الراغبين في استئناف دراستهم؛
- ت 137: توفر المؤسسة عروضا للتكوين المتخصص فيما بعد التدرج.

2_تحديد الفجوة الاستراتيجية لميدان التكوين:

من خلال نسبة اجابات المستجوبين تم تقييم جميع حقول هذا الميدان وإعطائها التقدير من أجل رسم شراع الاستراتيجية.

الجدول (25): ترميز وتقييم مراجع ومعايير ميدان التكوين

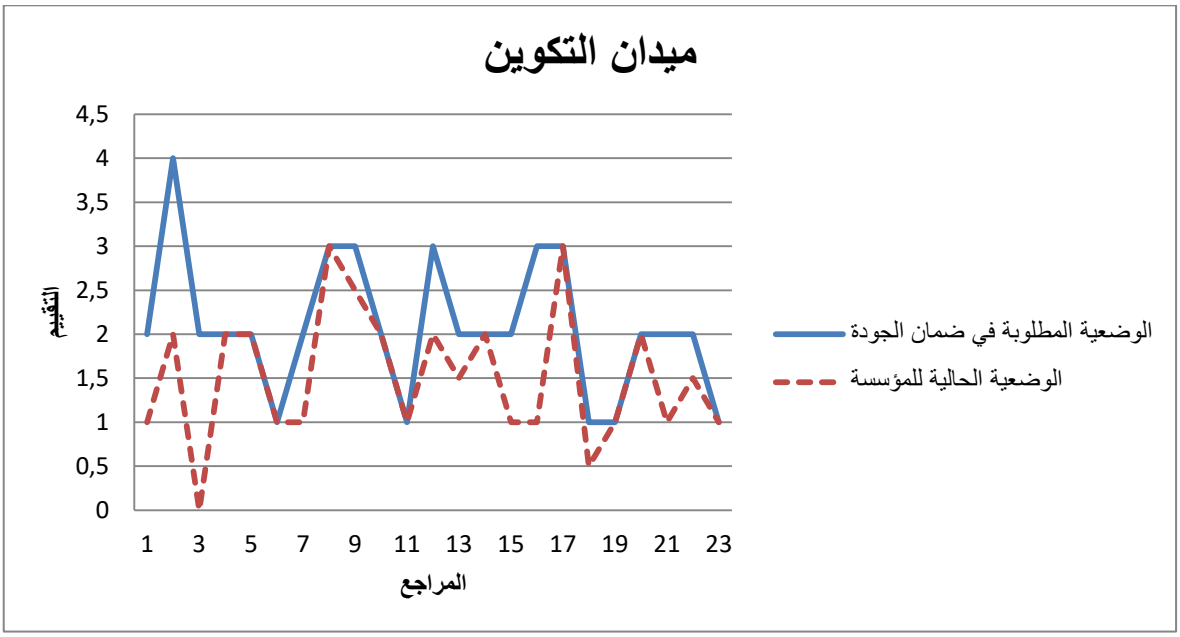
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
المراجع	ت11	ت12	ت13	ت14	ت15	ت16	ت17	ت21	ت22	ت23	ت24	ت25	ت26	ت27	ت31	ت32	ت34	ت35	ت37	ت41	ت45	ت51	ت61
المعيار	2	4	2	2	2	1	2	3	3	2	1	3	2	2	2	3	3	1	1	2	2	2	1
رمز التقييم	AC	CACCA	CC	AA	AA	A	AC	AAA	BAA	AA	A	CAA	AB	AA	AC	CCA	AAA	B	A	A	AC	AB	A
نقطة المرجع	1	2	0	2	2	1	1	3	2.5	2	1	2	1.5	2	1	1	3	0.5	1	2	1	1.5	1

المصدر: من إعداد الباحثة

من خلال الجدول السابق تم تحويل أجوبة الأفراد إلى رموزA.B.C، وتحمل هذه الرموز قيم المراجع، حيث من الجدول رقم 25 يمكننا توضيح كيف تم حساب قيمة المعيار في المرجع ت11، حيث يتوفر على معيارين أحدهما محقق وقيمته A والذي يأخذ العلامة الكاملة أي1، والآخر خير محقق وتقييمهC وهي 0وبهذا يكون تقييم المرجع ت11(C A) وقيمته هي1، وهكذا تم تقييم باقي المراجع كما هو موضح في الجدول السابق.

والمنحنى الموالي يوضح الفجوة الاستراتيجية لميدان التكوين.

الشكل (43): شراع الاستراتيجية الخاص بميدان التكوين



المصدر: من إعداد الباحثة

من خلال الشكل السابق يتبين لنا أن ميدان التكوين ليس مطابقا لمتطلبات ضمان الجودة حسب المرجع الوطني، حيث نلاحظ وجود فروقات في بعض المراجع مثل المرجع ت13 بلغ أضعف حدا وبعدها ت35، بينما تباين باقي المراجع بين متطابقا وغير ذلك وهو دليل على عدم التزام الجامعة بتطبيقه.

الفرع الثاني: ميدان البحث العلمي:

يعتبر البحث العلمي أحد أهم المعايير التي تقاس بها جودة التعليم في الجامعات كما أنه يعكس بصورة كبيرة مستوى الأداء الجامعي، ومن أجل قياس مدى اهتمام المركز الجامعي بهذا الميدان وما هي السبل التي اعتمدت عليها في تطويل البحث تم التطرق لجميع المجالات والمراجع التي وضعها دليل المرجع الوطني لضمان الجودة، والتي يتكون من03 حقول و17 مرجعا وهي ممثلة في المنحنى التالي الذي يمثل القيمة الأعلى لتحقيق الميدان بكفاءة.

1_عرض وتحليل نتائج ميدان البحث العلمي: اسفرت نتيجة المقابلة على جملة من النتائج وهي:

1.1.الحقل ب1: تنظيم، هيكلة وتطوير البحث العلمي:

- ب111: يقوم المركز الجامعي بترتيب محاور البحث بحسب الأولوية، ويمتلك المركز الجامعي 62 مشروع بحث **PRFU** سار من سنة 2019 إلى سنة 2023، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (26): مشاريع البحث التكويني الجامعي PRFU الخاص بالمركز الجامعي-ميلة

سنة الاعتماد	عدد المشاريع	عدد الأعضاء
2019	04	11
2020	08	31
2021	10	33
2022	09	33
2023	29	63
المجموع	60	171

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على احصائيات سنة 2023 التي قدمها المدير المساعد المكلف بالدراسات ما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن عدد مشاريع المبرمجة في المركز الجامعي في تزايد من حيث عدد المشاريع وعدد الأعضاء المنخرطين، وهي تدل على تطور البحث على مستوى المركز الجامعي،

- ب211: يسعى المركز الجامعي لتغطية الاحتياجات الخاصة بتأهيل الموظفين، وتكوين الأساتذة من خلال إجراء دورات تكوينية تنظمها خلية الجودة خاصة بالنسبة للأساتذة حديثي التوظيف، بالنسبة لتجهيزات والاعتمادات المالية فهي مقبولة إلى حد ما، بخصوص الهياكل القاعدية فهي ملاءمة كما أسفرت عليه نتائج المستجوبين من خلال الاستبيان؛
- ب121: إن المركز الجامعي كغيره من المؤسسات يضع أطر قانونية محددة ومحترمة تضمن السير الحسن ومتابعة أنشطة البحث، أما بخصوص عدد الاجتماعات وحصيلة تقارير البحث تكون شهرية وفصلية وسنوية؛
- ب131: بالنسبة لتقييم الداخلي الخاص بأنشطة البحث، فالمركز الجامعي يمتلك نظما ملائما لضمان التقييم ويسهر على الالتزام ببرنامج التقييم وأخذ نتائجه بعين الاعتبار من أجل وضع خطة للتحسين مع ضمان المتابعة؛
- ب231 وب331 وب141: فيما يخص تطور البحث على مستوى المخابر فالمركز الجامعي بدأ بمخبر واحد وآن عدد المخابر هو05 مخابر بحث وهي: مخبر لرياضيات وتفاعلاتها، مخبر العلوم الطبيعية والمواد، مخبر دراسات استراتيجيات التنويع الاقتصادي من أجل التنمية المستدامة، مخبر الدراسات الأدبية والنقدية، مخبر اللسانيات التطبيقية بين العلم والأدب، بالإضافة إلى ثلاث اقتراحات لإنشاء مخبار بحث في: تخصص الإعلام الآلي، تخصص الهندسة والتكنولوجيات البيئية، تخصص الآداب واللغات ويحرص مدراء المخابر على تطوير البحث داخلها وتجديد الموضوعات مع الاهتمام بالمنهجية،

وبالنسبة للمناقشات حول تطور البحث على مستوى مخابر المركز الجامعي فهي كافية وتتميز الموضوعات في المخابر بالتنوع والتجديد وحداثة مع الأوضاع المحلية وتتوافق مع البرنامج الوطني للبحث والتي تنص التركيز على المحاور التالية: الأمن الغذائي، الأمن الطاقوي، صحة المواطن، تطوير التكنولوجيا؛

- ب241: تركز وحدات البحث في المركز الجامعي على مصالح دعم مشتركة على المستوى التقني والعلمي والموارد المتوفرة كافية ومستغلة؛
- ب151: بالنسبة لمشاريع البحث على مستوى المركز الجامعي فهي ملاءمة والاحتياجات المحلية، وتبلغ عدد الاتفاقيات مع المعاهد والشركات المحلية في القطاع الاجتماعي والاقتصادي ب50 اتفاقية هو عدد مقبول؛
- ب 251: تسعى المؤسسة إلى إحداث التأثير الإيجابي على محيطها من خلال إقامة تظاهرات علمية وتقنية تضم الباحثين والشركات الاجتماعية والاقتصادية، وبالنسبة لطريقة التمويل نجد نوعين تظاهرات ممولة من قبل المخابر وأخرى غير ممولة؛
- ب161: توفر الجامعة مناخ مناسب للبحث من حيث الظروف الاجتماعية والاقتصادية للحياة والعمل؛
- ب261 وب361: يتحصل الأساتذة المشاركون في مشاريع البحث على تحفيزات مادية، كما يرافق المركز الجامعي الباحثين في تسجيل وحماية براءات الاختراع الخاص بهم من خلال حاضنات الأعمال الخاصة بالمركز؛
- ب171: يسعى المركز الجامعي على استغلال عملية البحث من أجل تكوين الباحثين، من خلال ادماج طلبة الطور الثاني في فرق البحث وهذا بالنسبة لطلبة العلوم والتكنولوجيا، وأيضا إدماج طلبة الطور الثالث في فرق البحث حسب التخصص؛
- ب 181 وب 281: يمتلك المركز الجامعي على مكتبة تتوفر على مخزون من الكتب تلبي احتياجات الطلبة والباحثين وتتماشى مع متطلبات البحث العلمي، كما يمتلك المركز الجامعي على بنك المعلومات لكل الموارد من كتب ومراجع وقواميس وغيرها، بالإضافة إلى نظام للإعلام الآلي يسمح بالاطلاع على المراجع من خلال الإنترنت، وهي دلالة على توفير المركز الجامعي نظام تكنولوجيا الإعلام والاتصال لتسهيل الحصول على المادة العلمية؛
- ب191: لا يمتلك المركز الجامعي هيئة متابعة التكنولوجيا.

2.1.الحقل ب2: العلاقات والشركات العلمية: يصف هذا الحقل نوع العلاقة بين المركز الجامعي والشركاء وكيفية تحديها، وكانت النتائج كما يلي:

- ب 112: يحتوي المركز الجامعي على فرق بحث متعددة، منها مشاريع البحث والتكوين الجامعي **PRFU** وهو ما يظهره الجدول رقم(26)، وأيضا مشاريع المؤسسة **Projets d'établissement** حيث يوجد بالمركز الجامعي11 مشروع مؤسسة منها(05) مشاريع بميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير و(06) مشاريع خاصة بميدان العلوم والتكنولوجيا، وهي موضحة في الجدول التالي:

الجدول (27): مشاريع Projet d'etablissement بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف

الرقم	الأعضاء	التخصص أو الشعبة	عنوان المشروع
01	04 أساتذة أعضاء مشروع	شعبة علوم مالية ومحاسبة تخصص مالية وبنوك	مستقبل حوكمة النظام المالي والمصرفي في ظل التحول الرقمي
02	03 أساتذة أعضاء مشروع	شعبة علوم مالية ومحاسبة تخصص محاسبة	تحديات عصرنة نظام المحاسبة العمومية في الجزائر وتبني المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام كضرورة لحماية المال العام ومكافحة الفساد
03	03 أساتذة أعضاء مشروع	شعبة علوم تجارية	دور التسويق السياحي في نمو السياحة الداخلية بالجزائر
04	03 أساتذة أعضاء مشروع	شعبة علوم تجارية	دور نماذج الأعمال الرقمية في خلق بيئة تسويقية افتراضية داعمة للمؤسسات الناشئة بالجزائر
05	03 أساتذة أعضاء مشروع	شعبة اعلام آلي	Développement d outils d aide a la décision pour la protection civile
06	02 أساتذة أعضاء مشروع	شعبة اعلام آلي	Smart healthcare Systèmes
07	02 أساتذة أعضاء مشروع	شعبة الرياضيات	Mathématiques et application
08	03 أساتذة أعضاء مشروع	شعبة الرياضيات	Dynamique et complexité
09	04 أساتذة أعضاء مشروع	شعبة الرياضيات	Systèmes dynamique et calcul fractionnaire
10	03 أساتذة أعضاء مشروع	شعبة الرياضيات	Modélisation stochastique
11	03 أساتذة أعضاء	شعبة الرياضيات	Systèmes dynamique application

	مشروع		

المصدر: المصلحة المكلفة بالدراسات ما بعد التدرج والبحث العلمي بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف.

كما يوجد بالمركز الجامعي مشروعين بحث موضوعاتي (Les projets thématiques)، ويوجد مشروع بحث وطني**PNR** معتمد سنة2021 بعنوان "تشخيص صعوبات تعلم الكتابة لدى أطفال الروضة ومقترحات علاجية" ويضم 03 أعضاء من المركز الجامعي برتبة أستاذ التعليم العالي وعضوين برتبة استاذ محاضر قسم أ، بالإضافة إلى اقتراح 05 مشاريع بحث وطنية أخرى لم تحظى بالموافقة بعد.

- ب212: هناك تنظيم لأنشطة النشر وإذاعة أنشطة البحث على مستوى المركز لكنه ليس بشكل دوري؛
- ب 122: تواصل الجامعة مع الشركاء المحتملين ضعيف نوعا ما؛
- ب 222: يضمن المركز الجامعي حركية الباحثين على المستوى الوطني، حيث يبلغ عدد الباحثين المشاركين في فرق البحث **PRFU** خارج المركز الجامعي 57 أستاذ؛
- ب132 وب232: تمتلك المؤسسة جملة من اتفاقيات التعاون الدولي، وهي ممثلة في الجدول التالي:

الجدول (28): اتفاقيات التعاون الدولي الخاص بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف

الرقم	الجامعة الأجنبية
01	Lusofona university Portugal
02	جامعة تونس الافتراضية
03	مركز التدقيق والمحاسبة أوكرانيا
04	جامعة هوهاي الصينية
05	الجامعة الأردنية
06	جامعة بولونيا
اتفاقيات في تعاون في اطار برنامج التبادل والحركية ERASMUS	
07	جامعة بولونيا WSB
08	جامعة بلغاريا VARNA
09	جامعة البرتغال EVORA
10	جامعة LATIVA
11	جامعة اسبانياHUELVA
12	جامعة استونيا

المصدر: المصلحة المكلفة بالدراسات ما بعد التدرج والبحث العلمي بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف.

وبلغ عدد المستفيدين خلال السنة الجامعية 2023- 2024 ثلاث طلبة:

- لاتافيا: 03 طلبة دكتوراه علوم اقتصادية؛
- بلغاريا: 01 طالب تخصص اعلام الي (ليسانس سنة ثانية)؛
- بولونيا: 02 طلبة تخصص انجليزية (ليسانس سنة ثانية).

- ب332: لا توجد في المركز الجامعي سياسة التأطير المشترك للأطروحات مع نظرائهم الأجانب؛
- ب432: يستقبل المركز الجامعي الطلبة الأجانب حيث يوجد03 طلبة أجانب من جمهورية موريتانيا (طالب دكتوراه ميكروبيولوجيا تطبيقية، طالب ماستر علوم مالية ومحاسبة، طالب ليسانس لغة عربية)؛
- ب142 وب242: يبلغ عدد المنشورات في المجلات الوطنية لطلبة المركز ب 120 بحث علمي، أما بخصوص النشر على المستوى العالمي فيوجد60 بحث منشور في مجلات مفهرسة و60 في المجلات الغير مفهرسة وهي آخر احصاء قام به المركز لإحصاء عدد المنشورات الخاصة بباحثيه في هذه السنة وكان يوم 30 جوان 2023، وهي حصيلة تظهر التطور الكبير الواضح على مستوى المركز الجامعي.
- ب342: يمتلك المركز الجامعي موقع على شبكة الانترنت لكن لا توجد نافذة مخصصة لنشر الانتاج العلمي ولا يتم تحديثه باستمرار.

3.1.الحقل ب3: تثمين البحث العلمي: يحرص هذا الحقل على طرق للحث وتثمين البحث العلمي وكيفية نقل نتائجه، ولقد كانت النتائج في المركز الجامعي كما يلي:

- ب113: يدمج المركز الجامعي نتائج البحث في التكوين؛
- ب213: لا ينظم المركز الجامعي دورات تكوين متخصصة تضم نتائج البحث لفائدة قطاع المستخدمين؛
- ب123: يمتلك المركز جهاز يحث على انتاج ذو قابلية للحصول على براءات الاختراع والتي بلغ عددها حتى سنة 2023 12 براءة اختراع؛
- ب133: يشجع المركز الجامعي الطلبة على روح الابداع والأعمال الحرة من خلال دار المقاولاتية؛
- ب143: بلغ عدد المشاركات الخارجية في المعارض وتظاهرات 14 وهي حصية النشاطات المنجزة لدار المقاولاتية خلال السنة الجامعية 2022-2023.

2_تحديد الفجوة الاستراتيجية لميدان البحث العلمي:

من خلال نسبة اجابات المستجوبين تم تقييم جميع حقول هذا الميدان وإعطائها التقدير من أجل رسم شراع الاستراتيجية.

الجدول (29): ترميز وتقييم مراجع ومعايير ميدان البحث العلمي

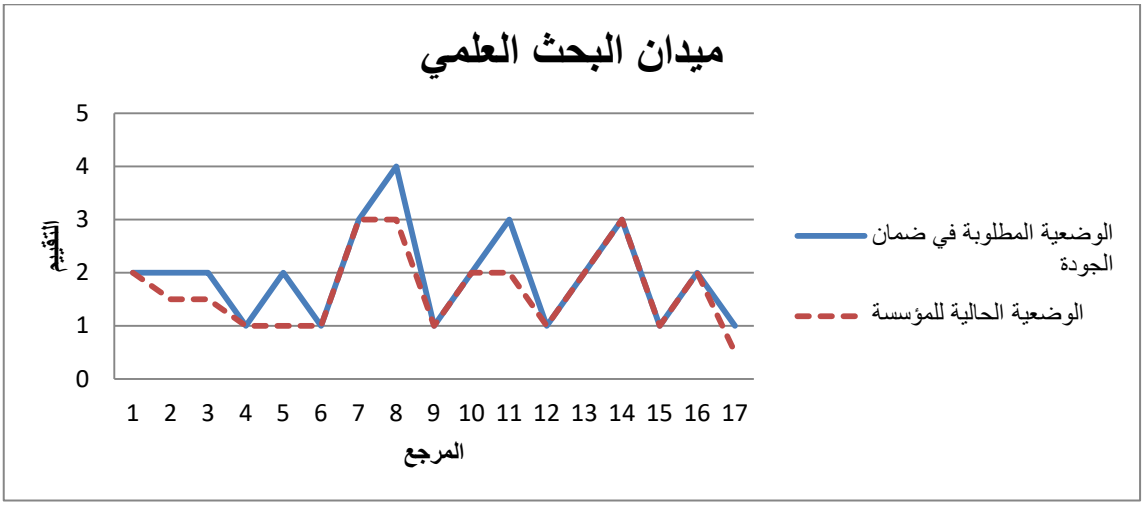
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
المراجع	ب 11	ب 12	ب 13	ب 21	ب 22	ب 23	ب 31	ب 32	ب 33	ب 41	ب 42	ب 43	ب 51	ب 61	ب 71	ب 81	ب 91
المعيار	2	2	2	1	2	1	3	4	1	2	3	1	2	3	1	2	1
رمز التقييم	AA	AB	AB	A	CA	A	AAA	AACA	B	AA	AAC	A	AA	AAA	A	AA	B
قيمة المرجع	2	1.5	1.5	1	1	1	3	3	0.5	2	2	1	2	3	1	2	0.5

المصدر: من إعداد الباحثة

من خلال الجدول السابق تم تحويل أجوبة الأفراد إلى رموزA.B.C ، وتحمل هذه الرموز قيم المراجع، حيث من الجدول رقم 29 يمكننا توضيح كيف تم حساب قيمة المعيار في المرجع ب11، حيث يتوفر على معيارين محققين وقيمتهما A والذي أخذا العلامة الكاملة أي2، وبهذا يكون تقييم المرجع ب11(A A) وقيمته هي2، وهكذا تم تقييم باقي المراجع كما هو موضح في الجدول السابق.

والمنحنى الموالي يوضح الفجوة الاستراتيجية لميدان التكوين.

الشكل (44): شراع الاستراتيجية الخاص بميدان البحث العلمي



المصدر: من إعداد الباحثة.

من خلال المنحى السابق يمكن أن نلاحظ أن تقارب بين المتطلبات الفعلية والمحققة، لكنه ليس توافق تام بينها، حيث نجد نواقص وفجوات ضعيفة في المرجع ب33 وب91.

الفرع الثالث: التقييم الذاتي لميدان الحكامة:

إن عملية إصلاح التعليم العالي اعتمدت بشكل كبير على الحكامة، التي تساعد على تشكيل نظم مؤسسات التعليم العالي وأهدافها وتطبيقاتها، وكيفية تماسك أجزائها وممارسة السلطة وكيفية اتصال بين الأعضاء الداخلين، وتعني الحكامة الممارسة الرسمية والغير الرسمية للسلطة في إطار القوانين والسياسات والقواعد التي تحدد حقوق وواجبات مختلف الفاعلين (لحبيب، 2015، صفحة 3). وقد كان للحكامة مساحة في المرجع الوطني لضمان الجودة نظرا لأهميتها، وتكونت من05 حقول و27مرجع وهي ممثلة في المنحنى التالي الذي يمثل القيمة الأعلى لتحقيق الميدان بكفاءة.

1_عرض وتحليل نتائج ميدان الحكامة:

1.1.الحقل ك1: نظام المعلومات: يتعلق هذا الحقل بتزويد المركز الجامعي بنظام المعلومات موثوق به وفعال، وكانت النتائج كما يلي:

- ك111: وضع المركز الجامعي استراتيجية لجمع وإدارة المعلومات، عن طريق وضع مخطط هرمي له، بالإضافة إلى بطاقة الوصف الوظيفي؛
- ك211: أنشأ المركز الجامعي جهازا لجمع ومعالجة المعلومات ومراقبتها؛ رغم توفر الجهاز المسؤول عن الإعلام والاتصال لكن دوره ناقص؛
- ك311: لا يحسن المركز الجامعي نظام المعلومات لديها، بحيث لا تملك لوحة تحكم والتخطيط؛

- ك411: يحرص المركز الجامعي على تأمين نظام المعلومات لديها من خلال مراقبة وصيانة نظام المعلومات، لكن أرشيف غير منظم ولا تملك ميثاق الخصوصية؛
- ك121: وجود جرد للوسائل لكن تبقى الميزانية غير كافية؛
- ك221: أنشأ المركز الجامعي جهاز الرصد والمتابعة، ولا وجود للتقارير في المصلحة؛
- ك131: الأرشيف والتخلص من المعلومات الإدارية، البيداغوجية والعلمية متوافقة مع القوانين سارية المفعول من قبل المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف؛
- ك331: يحرص المركز الجامعي على نشر المعلومات لفائدة شركائها؛
- ك141: الخدمات الرقمية معرفة ومتوفرة لكنها ليست بشكل كافي؛
- ك241: الأدوات والوسائل الرقمية(موقع الإنترنت، البريد الرقمي) متوفر ومؤمن لفائدة الطلبة والأساتذة خاصة مع تطور التعليم الإلكتروني في المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميلة، كما يوجد سجل إلكتروني تحت تصرف المستخدمين لتسجيل الشكاوى؛
- ك341: يضع المركز الجامعي وسائل وبرامج التسيير تحت تصرف المصالح العاملة؛
- ك151: يوفر المركز الجامعي الإمكانيات المناسبة للاتصال الداخلي والخارجي عن طريق موقع الأنترنت والبريد الداخلي والهاتف، أما بخصوص التكوين في تقنيات الإعلام والاتصال فهو غير متوفر؛
- ك251: لا يمتلك المركز الجامعي خلية أزمة ولا خطة لتسييرها.

2.1.الحقل ك2: شروط إعداد السياسات: يعطي هذا الحقل وصفا لأدوات إعداد سياسات الجامعة، وكانت نتائجه كما يلي:

- ك112: أنشأ المركز الجامعي هيئات مشورة تتمثل في المجالس الإدارية، المجالس واللجان العلمية، اللجان البيداغوجية؛
- ك122 وك222: يمتلك المركز الجامعي آليات تشاور داخلي بغرض إعداد سياساتها الخاصة بالتكوين والبحث والحكامة؛
- ك132: سياسة المركز الجامعي تأخذ بعين لاعتبار التوجهات الاستراتيجية للجهة الوصية؛ أي الوزارة من خلال احترام القوانين السارية المفعول؛
- ك142: تتوافق سياسة المركز الجامعي مع محيطها المحلي والوطني، من خلال اجراء اللقاء والندوات حول مواضيع معينة، وتوافق مشاريع البحث والتخرج مع المحيط؛
- ك242: توافق سياسة المركز الجامعي مع محيطها الدولي (المعايير الدولية)، من خلال ابرام الاتفاقيات والشراكات؛

- ك152 وك252: المركز الجامعي مستقل في مجال البيداغوجيا والبحث، وأيضا فيما يخص تسيير موارده من خلال خطط التوظيف وطلب المناصب مالية؛
- ك162 وك262: يقيم المركز الجامعي مشروعه للتطوير على أساس علاقاته بمجموع شركائه الداخليين، كما يقيم مشروعه للتطوير على أساس علاقاته بمجموع شركائه الخارجيين؛
- ك172: ينفذ المركز الجامعي آليات تحضير وتطبيق الميزانية المتفق عليها، ويكون الاقتراح والمصادقة على الاحتياجات المالية للمؤسسة من طرف مجلس الجامعة والمجلس الإداري ويكون مرتين في السنة، وتوزيع الميزانية يكون حسب الأبواب الفصول.

3.1.الحقل ك3: التنظيم والقيادة المكونات والمصالح: يرى هذا الحقل التقييم من خلال كيفية تحديد الجامعة الكفاءات والمسؤوليات ومهام الموارد البشرية والإمكانيات المادية، وكانت النتائج كما يلي:

- ك113 وك213 وك123 وك223: يمتلك المركز الجامعي مخططا هرميا للتنظيم، كما تسمح الهياكل القاعدية التي يمتلكها المركز بقيادة فعالة لمختلف الهيئات من خلال تعريف وتحديد المسؤوليات والمكونات بوضوح؛
- ك233 وك143 وك243: يحرص المركز الجامعي على احترام المهام وتحديد المسؤوليات، كما يسمح للطلاب والموظفين بالتعبير عن آرائهم ويتم إشراكهم في هيئات التشاور؛
- ك153: يتم وضع النظام الداخلي للمركز بالتشاور مع الجهات المعنية؛
- ك263: الأمر بالصرف ينظم المراقبة الداخلية والتقييم الذاتي للموارد؛
- ك173 ك273: العتاد والوسائل والبرامج متوفرة للعاملين، كما يخضع العتاد الخاص بالأعمال المختلفة للصيانة.

4.1.الحقل ك4: إدارة الوظائف الداعمة في خدمة المهام: يدرس هذا الحقل اشكالية تناسب الوسائل البشرية والمادية مع مهام وقيم الجامعة، وكانت النتائج كالتالي:

- ك114: يملك المركز الجامعي مجموعة من النصوص التشريعية القانونية التي تحدد معايير التسيير والتطوير، منها قانون العمل والأمن في العمل، قوانين الوظيف العمومي، نصوص وقوانين وزارة التعليم العالي يتم تطبيقها من خلال نظام التسيير الداخلي؛
- ك214: يقوم المركز الجامعي بتعزيز تنمية الموارد بشرية لضمان مهامها من خلال دورات التكوين التي تقدمها خلية الجودة؛
- ك124: يقدم المركز الجامعي على التعريف بكل ما يملكه من خلال طريقة الجرد ووصف طرق العمل؛

- ك234 وك334: يدير المركز الجامعي موارده المالية خارج الميزانية بالتوافق مع القوانين والقيم، حيث يتم احترام توزيع الميزانية حسب الفصول، وتبلغ نسبة الإنفاق السنوي 94% إلى97 % وتختلف حسب الأبواب؛
- ك144: يشهد المركز الجامعي عدم استقرار في تنفيذ مشروع المؤسسة، حيث لا توجد محاضر على خطوات العملية لتنفيذ مشروع المؤسسة من قبل المجلس الإداري؛

5.1.الحقل ك5: مقاربات الجودة: يدرس هذا الحقل مقاربات الجودة وسياستها في الجامعة، ولقد أسفرت المقابلة على النتائج التالية:

- ك115: يضع المركز الجامعي سياسة للجودة من خلال نظام خلية الجودة، وتعيين خلية للجودة ومسؤول لها؛
- ك215: يضع المركز الجامعي مقاربة للجودة للوصول إلى انضمام جميع الأطراف الفاعلة من خلال وضع سياسة للجودة ونشرها لكل الجهات المهتمة، القيام بأيام تحسيسية لفائدة الجهات الفاعلة؛
- ك125 وك225: يضع المركز الجامعي مقاربة للجودة في إطار احترام قيمها ومهامها، مع الحرص على احترام القوانين والأولويات الوطنية ومقاربة الجودة؛
- ك135: يضفي المركز الجامعي الطابع الرسمي على مقاربة الجودة من خلال تحقيق الجامعة لأهدافها وتطور أدائها وتسعى للتميز، أما بخصوص إجراءات وطرق لضمان الجودة لجميع الأنشطة، ولا يوجد استراتيجية مشتركة لتحديد العمليات والأهداف ومؤشرات الجودة لتحديد العمليات والأهداف مؤشرات الجودة؛
- ك145: لا ينظم المركز الجامعي التقييم الذاتي بشكل دوري، حيث قامت خلية الجودة بالعملية خلال السنتين2017 و2022؛
- ك215: يضع المركز الجامعي مقاربة للجودة للوصول إلى انضمام جميع الأطراف الفاعلة.

2_ تحديد الفجوة الاستراتيجية لميدان الحكامة: من خلال نسبة إجابات المستجوبين تم تقييم جميع حقول هذا الميدان وإعطائها التقدير من أجل رسم شراع الاستراتيجية.

الجدول (30): ترميز وتقييم مراجع ومعايير ميدان الحكامة

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
المراجع	ك 11	ك 12	ك 13	ك 14	ك 15	ك 21	ك 22	ك 23	ك 24	ك 25	ك 31	ك 32	ك 33	ك 34	ك 35	ك 41	ك 42	ك 43	ك 44	ك 45	ك 51	ك 52
المعايير	4	1	2	2	2	2	3	2	1	2	3	1	2	3	1	3	2	2	1	2	2	2

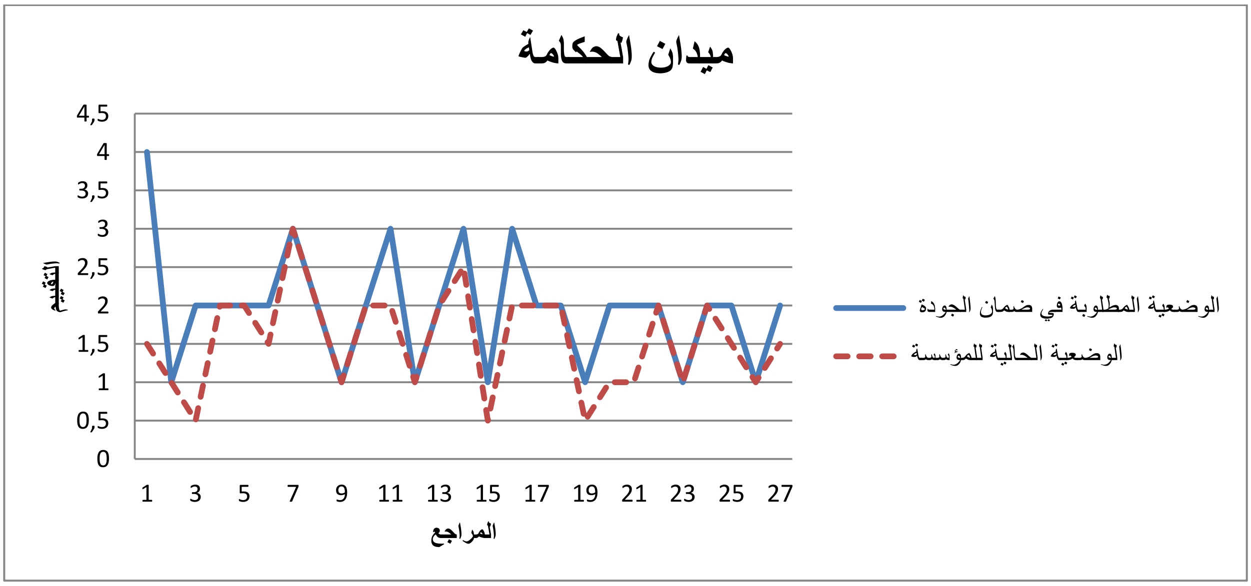
رمز التقييم	ACC B	A	A A	A A	A A	A B	A A A	A A	A	A A	A B A	A	A A	B A A	B	A B B	A A	A A	B	C A	A C	A A
قيمة المرجع	1.5	1	0.5	2	2	1.5	3	2	1	2	2	1	2	2.5	0.5	2	2	2	0.5	1	1	2

المصدر: من إعداد الباحثة

من خلال الجدول السابق تم تحويل أجوبة الأفراد إلى رموز A.B.C ، وتحمل هذه الرموز قيم المراجع، حيث من الجدول رقم (30) يمكننا توضيح كيف تم حساب قيمة المعيار في المرجع ك11، حيث يتوفر على أربعة معيار واحد محقق وقيمته A أي العلامة 1، ومرجعين غير محققين أي C وهي 0، ومعيار تقييمه B متوسط، وبهذا يكون تقييم المرجع ك11 (ABCC) وقيمته هي1.5، وهكذا تم تقييم باقي المراجع كما هو موضح في الجدول السابق.

والمنحنى الموالي يوضح الفجوة الاستراتيجية لميدان التكوين.

الشكل (45): شراع الاستراتيجية الخاص بميدان الحكامة



المصدر: من إعداد الباحثة

من خلال الشكل السابق يمكن أن نلاحظ أن هناك تطابق في الكثير من المراجع، وفجوات في البعض الآخر منها ك13 وك34 وك35 وك44 وهو ما يعني أن الميدان غير محقق بشكل أفضل.

الفرع الرابع: ميدان التعاون: لقد كان لميدان التعاون المساحة في المرجع الوطني لضمان الجودة نظرا لأهميته في فتح الآفاق والسياسات على العالم من خلال الشراكة والحركة الدولية للطلبة والأساتذة، وتكون من03 حقول و11مرجعا.

1_عرض وتحليل نتائج ميدان التعاون:

1.1الحقل ن1: سياسة الانفتاح على العالم: يفسر هذا الحقل كيفية الانفتاح على العالم والوسائل المساعدة، وفيما يلي عرض أهم النتائج الخاصة بهذا الحقل:

- ن111 ون121: بخصوص سياسة الانفتاح على العالم خاض المركز الجامعي جهودا فردية تكللت بمجموعة من الاتفاقيات تخص التعاون في مجال البحث كما تم توضيحه سابقا في الجدول رقم (28)؛ أما فيما يخص منح تحسين المستوى في الخارج فيحرص المركز الجامعي على توزيع المنح حسب المعايير الذي تضعها الوزارة الوصية بين الأساتذة وطلبة الدكتوراه والإداريين؛
- ن331: وجود وصف للوحدات والمواد التعليمية لمختلف مسارات التكوين على موقع الأنترنيت للمركز الجامعي وبالتالي مسارات التكوين واضحة ويمكن الحصول عليها؛
- ن431: لا يمتلك المركز الجامعي وسائل الاتصال بالخارج عدى البريد الإلكتروني؛
- ن141 ون241: لا يعتمد المركز الجامعي على سياسة المقارنة المرجعية والمقارنة لمحتويات البرامج مع مثيلاتها الدولية؛ أما بالنسبة لتقييم والترتيب المحلي يعتمد على البحوث العلمية والمقالات المنشورة؛

2.1.الحقل ن2: الشراكة والحركية: يوضح الحقل الثاني الآليات المتعلقة بتحديد أنماط الشراكات التي تعزز الانفتاح على العالم، وكانت الإجابات كما يلي:

- ن122: تمتلك المؤسسة سياسة استقبال للطلبة الأجانب الذين يقومون بالتسجيل بطريقة فردية؛
- ن222 ون322: تعليم اللغات الأجنبية متوفر في المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف وتعليم اللغات الحية متوافق مع السياسة الدولية؛
- ن132: الوسائل والهياكل متوفرة لطلبة الأجانب من حيث الاستقبال والتوجيه؛

3.1.الحقل ن3: تبادل المعلومات والاستفادة المشتركة من الموارد: يطرح هذا الحقل مجموعة من المراجع الخاصة بطرق وآليات الاستفادة المشتركة من الموارد، وكانت الإجابات حول هذا الحقل كما يلي:

- ن 213: لا يمتلك المركز الجامعي عرض التكوين للحصول على شهادات متعددة الجنسيات؛
- ن123: يمتلك المركز الجامعي اشتراكات في قواعد بيانات مكتبية، كما تمتلك قاعدة وطنية SNDL.

2_تحديد الفجوة الاستراتيجية لميدان التعاون: من خلال نسبة إجابات المستجوبين تم تقييم جميع حقول هذا الميدان وإعطائها التقدير من أجل رسم شراع الاستراتيجية.

جدول (31): ترميز وتقيم ومراجع ومعايير ميدان التعاون

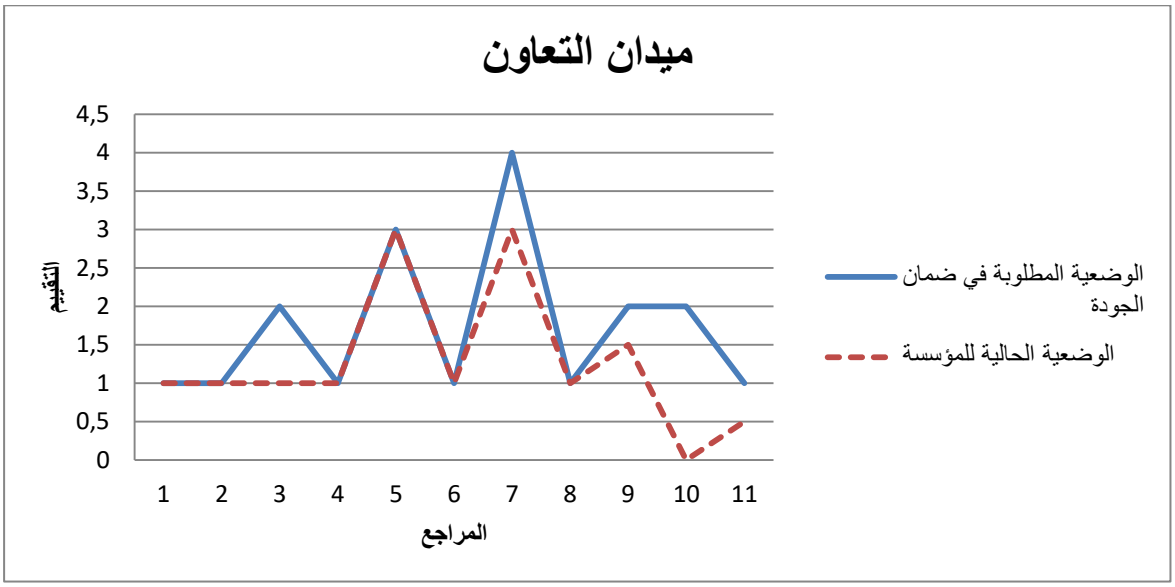
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
المراجع	ن11	ن12	ن13	ن21	ن22	ن23	ن31	ن32	ن33	ن41	ن43
المعايير	1	1	1	1	3	1	4	1	2	2	1
رمز التقييم	A	A	A	A	A A A	A	A A A C	A	B C	C C	B
نقطة المرجع	1	1	1	1	3	1	3	1	1.5	0	0.5

المصدر: إعداد الباحثة

من خلال الجدول السابق تم تحويل أجوبة الأفراد إلى رموزA.B.C ، وتحمل هذه الرموز قيم المراجع، حيث من الجدول رقم 29 يمكننا توضيح كيف تم حساب قيمة المعيار في المرجع ن11، حيث يتوفر على معيار واحد محقق وقيمته A أي العلامة 1 وهكذا تم تقييم باقي المراجع كما هو موضح في الجدول السابق.

والمنحنى الموالي يوضح الفجوة الاستراتيجية لميدان التكوين.

الشكل (46): شراع الاستراتيجية الخاص بميدان التعاون



المصدر: من إعداد الباحثة.

من خلال المنحى السابق نلاحظ أن هناك بعض النواقص في منحى المركز الجامعي خاصة عند ن41 ون33، مع الاشادة بوجود تطابق في المعايير المتبقية.

الفرع الخامس: نتيجة التحليل الاستراتيجي" التقييم الذاتي" والاجابة على الفرضيات:

1_المقارنة المرجعية: بعد الانتهاء من التقييم الذاتي من خلال تحليل المراجع والمعايير نأتي للمرحلة الأخيرة وهي المقارنة المرجعية، حيث تتم المقارنة الكلية بين الميادين بقيمتها المحققة مع المخطط لها لتحديد إذا كانت هناك فجوة استراتيجية، ويوضح لنا الجدول الموالي نتيجة التقييم الذاتي.

الجدول (32): المقارنة بين متطلبات ضمان الجودة المحققة والمخطط لها

	متطلبات ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي	القيمة المخطط لها	القيمة المحققة
01	ميدان التكوين	2.35	1.72
02	ميدان البحث العلمي	2	1.72
03	ميدان الحكامة	2	1.64
04	ميدان الحياة الجامعية	1.91	1.50

05	ميدان الهياكل القاعدية	2	1.64
06	ميدان العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي	2	1.22
07	ميدان التعاون	1.89	1.36

المصدر: من إعداد الباحثة.

يوضح الجدول السابق تلخيصا للنتيجة النهائية للتقييم الذاتي الخاص بالمتوسطات الحسابية للميادين، تم حسابها بتقدير A=2,B=1,C=0، حيث Aهي المحققة والموجودة، Bغير مفعلة بشكل جيدة، Cغير متوفرة.

وتم تطبيق قانون المتوسطات الحسابية مجموع القيم المراجع / عدد معايير وكانت النتيجة بالتالي:

- ميدان التكوين:69÷ 40= 1.72
- ميدان البحث العلمي: 57÷ 33= 1.72
- ميدان الحكامة: 87÷ 53= 1.64
- ميدان التعاون: 26÷ 19= 1.36
- ميدان الحياة الجامعية: 36 ÷ 24=1.50
- ميدان العلاقة مع المحيط الاقتصادي والاجتماعي: 27 ÷ 22= 1.22
- ميدان الهياكل القاعدية: 28 ÷ 17= 1.64

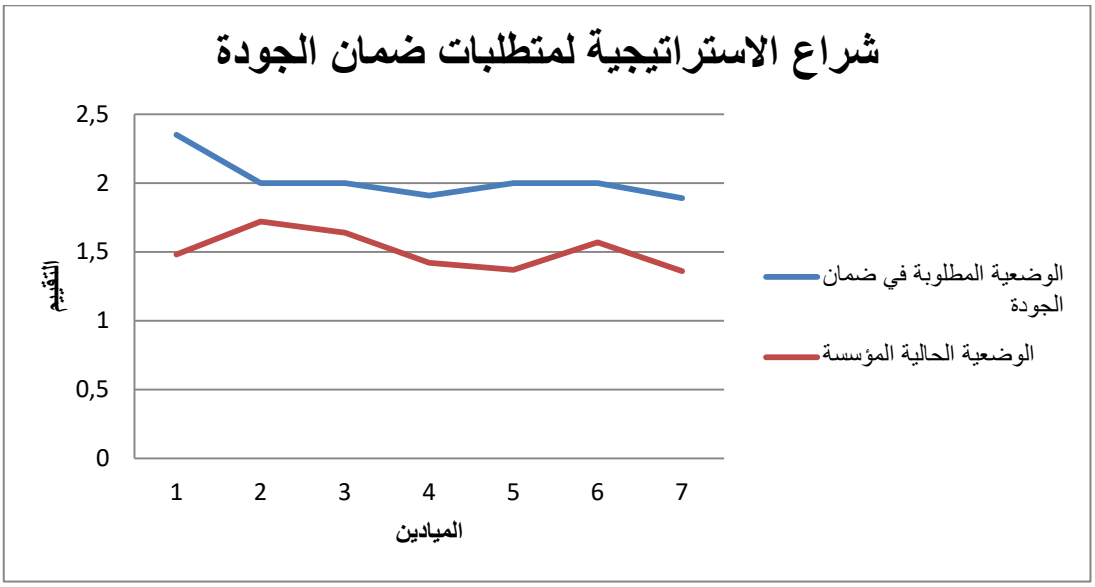
ومن أجل التعرف على حجم الفجوة الاستراتيجية بين الميادين المخطط لها وبين الواقع الفعلي، تم حساب المتوسط الحسابي للميادين المخططة، بإعطائها القيمة الكلية A=2.

المتوسط الحسابي: قيمة المعايير المتوفرة في المراجع/ عدد المعايير.

- ميدان التكوين: 94÷40= 2.35
- ميدان البحث العلمي: 66÷33= 2
- ميدان التعاون: 36÷ 19= 1.89
- ميدان الحكامة: 106 ÷ 53= 2
- ميدان الهياكل القاعدية: 34÷ 17= 2
- ميدان الحياة الجامعية: 46÷ 24= 1.9
- ميدان المحيط الاقتصادي والاجتماعي: 44÷ 22= 2

ويمثل الشكل الموالي منحنى متطلبات ضمان الجودة المخطط له (حسب المرجع الوطني لضمان الجودة) ومنحنى متطلبات ضمان الجودة المحقق فعليا في المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف.

الشكل (47): شراع الاستراتيجية الخاص بمتطلبات ضمان الجودة (الميادين)



المصدر: من إعداد الباحثة

من خلال المنحى أعلاه والذي يمثل النتيجة النهائية للتشخيص الاستراتيجي، نلاحظ هناك فجوة كبيرة بين المعايير الموضوعة من قبل الوزارة الوصية المتطلبات الفعلية والمحققة في المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف-ميلة.

ومن النتيجة النهائية للتشخيص والتحليل نلاحظ أن المركز الجامعي يعاني من مجموعة من النواقص والفجوات في جميع الميادين، لذلك لا بد من إجراء تعديل وإصلاحات على الأهداف المخططة ومدة إنجازها ومدى التزام الفريق بتحقيقها وفق ما تم التخطيط له.

2_نتيجة التحليل الاستراتيجي: بعد إجراء المقارنة وتفسير منحى شراع الاستراتيجية الخاص بالميادين المخطط لها والمحققة فعليا في المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف والتأكد الفعلي من وجود فجوة استراتيجية، وعليه فإن العمل على تحسين هذه المجالات ضروري من خلال دراسة المشاكل التي كانت سبب في حدوث الفجوة والعمل على اقتراع حلول لها.

ومن أجل التعرف أكثر على هذه الأسباب تم وضع نتيجة التقييم في المصفوفة وتصنيف المعايير في نقاط محددة تشكل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، من أجل تسهيل علينا دراسة أسباب الضعف التي يعاني منها المركز الجامعي ومعالجتها ونقاط القوة التي يمتلكها ودعمها وأيضا ماهي الفرص المتاحة أمامه لاستغلالها من أجل التطور وماهي التهديدات التي يمكن أن تواجهه، كما تساعدنا هذه المصفوفة في بناء المشروع المقترح للمؤسسة الجامعية. فيما يلي سنعرض نتيجة التحليل الاستراتيجي في الشكل الموالي:

نقاط قوة Strenths	ضعف Weaknesses
-تمتلك رؤية ورسالة تعكس دورها التعليمي وتطلعاتها البحثية. -زيادة معدل النشر في الجامعة في المجلات الدولية. -تتوفر بالجامعة 03 مكاتب تتوفر على تجهيزات مناسبة ومراجع ودوريات ورقية وإلكترونية. -وجود آلية فعالة لتوثيق نتائج الامتحانات، حيث يتم إعلان الطلبة بالنتائج عبر المنصة. -نمط الإدارة ديمقراطي . -تمتلك ثقافة داخلية لنشر ثقافة احترام البيئة، من خلال تظاهرات وأنشطة منظمة لتحسيس المجتمع الجامعي بمفاهيم التنمية المستدامة - توفر طاقم بشري وكفاءات في المركز الجامعي. - وجود فضاء اجتماعي - توفر النشاط العلمي والبيداغوجي بشكل جيد. - تكوين خارجي للأساتذة وطلبة دكتوراه انفتاح متزايد على جامعات اجنبية.	-عدم توفر الرعاية بالمرافق الرياضية، والدينية. -عدم إجراء التحديثات بشكل دوري للموقع الالكتروني الخاص بالمركز الجامعي، ونقس المعلومات فيه. -عدم الاهتمام الكبير بالأنشطة الثقافية. -غياب سياسة محددة لربط الخريجين بالمركز الجامعي بعد التخرج. -عدم وجود نظام الكتروني يسمح للطالب الاطلاع على النتائج مع احترام الخصوصية. -غياب نظام التقويم الذاتي والتغذية الراجحة. -الدورات التكوينية المقترحة لطلبة الدكتوراه غير مناسبة ومسار البحث العلمي وأيضا المواد المقترحة للتكوين خاصة في معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. -وجود بنى تحتية ومعدات علمية وتعليمية لكن تظل غير كافية. -
فرصopportunities	**تهديدات Threats**
-اقتراح عرض اتفاقية للمؤسسات المحلية وشركات لإعادة تكوين موظفيها بشرط تكوين ذات طابع رسمي، يستفيد منها الجامعة بتبادل الطلاب وارسالهم لإجراء دراسات ميدانية - توسيع دائرة الاتفاقيات -زيادة حركية الباحثين سواء طلبة أو أساتذة - اقتراح انشاء الهيئة قومية والاعتماد الأكاديمي وتفعيل دورها. -الدعم المادي للطلبة وأعضاء هيئة التدريس من	-ضعف التعامل مع المحيط. - احتلال المركز الجامعي ترتيب متأخر في ترتيبات المحلية والدولية. - اهمال التقييم الخارجي واعتماد الأكاديمي. - نقص في الهياكل البيداغوجية مع زيادة عدد الطلبة والتخصصات ومع محدودية الموارد، وهو ما ولد الضغط على المركز الجامعي والذي أثر بالسلب على جودة الحياة الجامعية. - ضعف مستوى التحليل البيئي في المركز

أجل النشر العلمي في مجلات مصنفة دوليا. -زيادة عدد دورات التكوين، مع اقتراح تخصيص مكان لإجراء التكوين في الإعلام، البرامج القياسية، الذكاء الاصطناعي لطلبة وللخارج الجامعة من أجل دعم التمويل الذاتي للجامعة. -إمكانية انشاء نظام لإدارة الجودة الشاملة. -امكانية تطوير المجال الرقمي في الجامعة، لتسهيل سير نظام المعلومات. -توفير المجال لوضع تقارير التقييم في موقع الجامعة والسماح للاطلاع عليه من قبل الأسرة الجامعية.	الجامعي. -عدم وجود توازن بين أعداد الخرجين التي يمنحها المركز الجامعي واحتياجات سوق العمل، وهو يفسر عدم دراسة قبلية لمتطلبات سوق العمل. -عدم توفر اتفاقيات مع المؤسسات لتوجيه المتخرجين المتفوقين إليها وهو ما يحد من دافعية الطالب للتفوق. - عدم الانتقال إلى المركز الجامعي لمصاف الجامعات وبقي بين مراتب المراكز الجامعية -قيود الميزانية.

المصدر: من إعداد الطالبة

3_ مناقشة أسئلة الدراسة والإجابة على الفرضيات:

- من منحنى شراع الاستراتيجية الخاص بميادين الدراسة يظهر أن هناك فجوات بين المراجع الخاصة بكل ميدان وبالاعتماد على المقارنة المرجعية مع متطلبات ضمان الجودة يمكننا ملاحظة الفجوة بين المنحنيات، وهو يدل على عدم تحقق فرضية الأولى للدراسة وعدم تطابق الميادين السبعة مع المتطلبات الفعلية والمخطط لها.
- يتحقق التقييم الذاتي بالاعتماد على إحدى عمليات التخطيط الاستراتيجي والمتمثلة في التحليل البيئي وأيضا على مصفوفة توس كنتيجة نهائية للتشخيص من أجل التعرف على نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه الجامعة، أما بخصوص عملية التقويم فتكون من خلال عملية التغذية الراجعة التي تنطلق من تقرير التقييم الذاتي ومخرجاته إلى بناء مشروع المؤسسة الجامعة، وهو يدل على تحقق الفرضية الثانية للدراسة؛
- بناء على ما تم التطرق إليه يوجد بعض المراجع محققة في المركز الجامعي ولكن في المقابل هناك نوع من القصور في معايير أخرى، فنجد ميدان البحث العلمي قريب جدا من المتطلبات وهناك أكثر من 5مراجع محقق، يليه ميدان التعاون حيث حقق المطابقة في أربعة مراجع، وكذلك بالنسبة لميدان الحياة الجامعية والتكوين، بينما يعاني ميدان الهياكل القاعدية والعلاقة مع المحيط الاقتصادي والاجتماعي الكثير من النواقص، وهنا نجد الفرضية الثالثة غير محققة حيث نجد أن تطبيق متطلبات ضمان جودة التعليم العالي في المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف غير مفعل بشكل جيد ؛

- هناك فجوة استراتيجية بين متطلبات ضمان الجودة المخطط لها في المرجع الوطني لضمان الجودة والمعايير الفعلية المحققة في المؤسسة محل الدراسة من خلال إجراء المقارنة المرجعية وتوظيف عملية التخطيط الاستراتيجي، وهنا نجد أن الفرضية الرابعة غير محققة حيث نجد أن هناك فجوات بين ميادين المخططة والفعلية المحققة؛
- إن التخطيط الاستراتيجي والتقييم الذاتي تربطهم علاقة تكاملية، حيث يعتبر التقييم الذاتي جزء مهم وأساسيا من مراحل التخطيط الاستراتيجي ولا غنى عنه، وهو يدل على تحقق الفرضية الخامسة؛
- يعمل مشروع المؤسسة على تقليص الفجوات التي ظهرت في مرحلة التقييم الاستراتيجي، وتكون عبارة عن مرحلة تخطيط جديدة يتم من خلالها وضع النواقص في صيغة أهداف وضبطها مع بناء تصور عن الطريق التي يقودنا إلى تحقيقها وموارد والإمكانيات الازمة لذلك، وهو يدل على تحقق الفرضية السادسة للدراسة.

المطلب الثالث: بناء نموذج تصوري لمشروع المؤسسة الجامعية

يعتمد بناء مشروع المؤسسة الجامعية على مجموعة من الخطوات التي وضعتها المفتشية العامة للبيداغوجيا، وفي بناء النموذج التصوري اعتمدنا على نفس الخطوات مع الحرص على احترام تسلسلها، فبعد إجراء عملية التشخيص والتحليل والتقييم الذاتي وبناء مصفوفة توس الذي وضحت لنا أهم النقاط والنواقص كان لابد من الانطلاق نحو تأسيس مشروع المؤسسة الجامعية كونه خطوة أساسية لتقليص الفجوات واقتراح حلول لمعالجة المشاكل والنواقص (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي-المفتشية العامة للبيداغوجية، 2019). يقوم مشروع المؤسسة حسب الدليل التي وضعته الجهة الوصية في خطوته الأولى وثانية بإعطاء لمحة تاريخية تبين المراحل المختلفة لتكوين الجامعة وتطورها وأيضا وضعها الداخلي من حيث عدد الطلبة والأساتذة وهو ما تم التطرق إليه في المطلب الرابع في نفس الفصل (بطاقة وصفية تعريفية للمركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف-ميلة)، لذا سوف نتطرق مباشرة إلى أهم عنصرين وهما سياسة المؤسسة والتخطيط لتنفيذ مشروع المؤسسة الجامعية.

الفرع الأول: سياسة المؤسسة الجامعية:

1_التكوين: ترمي سياسة المؤسسة من خلال التكوين إلى تثمين وتقوية نقاط القوة داخليا واقتناص الفرص من أجل تقديم تكوين يلبي حاجة المجتمع، ولتحقيق ذلك وضعت المفتشية العامة للبيداغوجيا ثلاثة أهداف وهي ضمان جودة التكوين، دمج طرق التدريس المبتكرة، تكييف عروض التكوين مع البيئة.

الجدول (33): سياسة المؤسسة الجامعية المتعلقة بالتكوين

الرقم	تعيين الهدف	عمليات تنفيذ الهدف

1	ضمان جودة التكوين	– توطيد العلاقة بين مؤسسات التعليم الثانوي، من خلال إنشاء هيئة أو خلية للتنسيق مع مديرية التربية مع الحرص على انتقاء الطلبة؛ – بناء عرض تكوين يحتوي على مؤشرات للقياس فعالة؛ – إنشاء خلية لتقييم المواد التعليمية.
2	دمج طرق تدريس مبتكرة	– خلق فضاء للتعليم المتلفز مع إنجاز دروس مرئية الموجهة للطلبة؛ – تطوير المنصة إلكترونية وخلق شبكات تعليمية لتحسين وتطوير التعليم المفتوح عن بعد؛ – الاعتماد على اللغة الإنجليزية في التدريس؛ – الزام الطلبة بالتسجيل في مركز تكثيف اللغات ومنحهم الدعم في ذلك من أجل نجاح تحويل التدريس باللغة الانجليزية؛ – الاعتماد على أساليب الذكاء الاصطناعي في التدريس مع تشجيع الطلبة على ذلك من خلال إجراء دورات في المجال؛ –تعزيز الرقمنة البيداغوجية؛ –انشاء منصة الكترونية خاصة بتربصات الطلبة وأعمالهم التطبيقية؛ –وضع استمارة في نهاية كل سنة من أجل قياس رضى الطلبة الذين تلقوا التكوين والحرص على التحسين للنواقص ومعالجتها مع بداية كل سنة دراسية.
3	تكييف عروض التكوين مع البيئة الاقتصادية	–فتح عروض تكوين تطبيقية بناء على طلب المؤسسات والمحيط؛ –اشراك خبراء اقتصاديون من المجتمع في فتح عروض التكوين؛ –تخصيص منصة الكترونية على موقع الجامعة تعرض مناصب الشغل المتعلقة بالمؤسسات السوسيو–اقتصادية؛ –إبرام اتفاقية مع الشركاء الاجتماعيين لتوظيف الطلبة الأوائل؛ –إبرام اتفاقية بين المؤسسات المحلية والمركز الجامعي لتسهيل توجيه الطلبة لتربصات الميدانية.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي–المفتشية العامة للبيداغوجية، 2019).

2_البحث العلمي: تعمل هذه السياسة على توجيه البحث العلمي في الجامعة نحو التوسع والإبداع والابتكار، من خلال تعيين هدفان هما: تطوير وتكييف مجالات البحث بالمحيط الاجتماعي والاقتصادي، وتحديث وتعيين المعدات المادية والبشرية.

الجدول (34): سياسة المؤسسة الجامعية المتعلقة بالبحث العلمي

الرقم	تعيين الهدف	عمليات تنفيذ الهدف
1	تطوير مجالات البحث العلمي والابداع والابتكار وتكييفها مع المحيط	– تحليل المحيط البيئي ووضع لائحة للمشاكل التي تعاني منها المؤسسات في البيئة المحلية للمركز الجامعي وخلق منها شراكة للبحث؛ –تخصيص نافذة على موقع الجامعة مخصص لنشر الانتاج العلمي؛ –وضع آلية لتتبع المخابر من حيث التسيير المالي، إجراء البحوث، والتسيير الإداري لها؛ –بناء استراتيجية لإدارة البحث العلمي في المركز الجامعي؛ –تحديد سياسة وضع ميزانية خاصة بالوسائل والمعدات الخاصة بالبحث؛ –نشر خدمات البحث على قاعدة بيانات فعالة؛ –تطوير مجالات البحث من خلال تكثيف الشراكة مع المؤسسات الاقتصادية في المنطقة. –تشجيع نشر الأبحاث باللغة الإنجليزية مع تخصيص مكافأة وحوافز مالية
2	تحديث وتعيين المعدات المادية والبشرية	–وضع أدوات المراقبة والتقييم الداخلية؛ –زيادة المخصصات والمنح والعمل على جدولتها مع تصنيف الميزانية؛ –زيادة الاهتمام بالبنية التحتية والمعدات؛ –تكييف المعدات مع التطور التكنولوجي المتطور.

المصدر: من إعداد الباحثة

3_تجربة الطالب: تركز هذه السياسة على توفير الجو المناسب لنجاح الطالب وتطوره، ولتحقيق ذلك يطلب تعيين هدفين هما: أنشاء النوادي العلمية والثقافية، مرافقة الخريجين.

جدول (35): سياسة المؤسسة الجامعية المتعلقة بتجربة الطالب

الرقم	تعيين الهدف	عمليات تنفيذ الهدف
1	تشجيع انشاء النوادي	–توفير مكان خاص بالعبادة (مصلى)؛ –بناء هياكل خاصة بالأنشطة الرياضية والثقافية؛ –تحسين رفاهية الاسرة الجامعية وزيادة معدل رضاهم عن بيئة العمل من خلال وضع استبيان ودراسة احتياجاتهم؛ –الحرص على تسجيل ونشر جميع النشاطات التي تقيمها النوادي عبر الوسائط السمعية والبصرية؛

	العلمية والثقافية	-إنشاء نوادي ذات قيمة علمية: ذكاء الاصطناعي، الأمن الصناعي... وربط نشاطها مع الشركاء الاجتماعيين من أجل الحصول على الدعم؛ -عمل اتفاقية مع الاذاعة ميلة لتخصيص حصة إذاعية تغطي نشاط النوادي -تخصيص فضاء في موقع الجامعة يضم النوادي مع الحرص على تعزيزه بالصور والفيديوهات التي تخص نشاطاتهم.
2	مرافقة المتخرجين	-إقامة ملتقى سنوي في نهاية السنة للمتخرجين في المركز الجامعي؛ -إقامة جمعية لقدامى الحاصلين على الشهادة؛ -تنظيم تظاهرات علمية من خلال دعوة المتخرجين خاصة المندمجون في الحياة العملية لعرض تجاربهم وتشجيع الطلبة من أجل التخرج؛ -إقامة ندوات وأنشطة رياضية وثقافية تجمع المتخرجين والطلبة الحاليين؛ -إقامة منتدى لتوظيف المتخرجين من المركز الجامعي؛ -إقامة مركز تابع للمركز يدعم الادماج المهني لمتخرجي المركز الجامعي؛ -ابرام اتفاقيات مع المؤسسات المحلية لتوظيف المباشر للطلبة الأوائل بالمركز الجامعي.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي-المفتشية العامة للبيداغوجية، 2019).

4-التدويل: تقوم هذه السياسة على توجيه الجامعة نحو التدويل، ولتحقيق ذلك تم تعيين ثلاث أهداف وهي: إنشاء شبكات التعليم والبحث على المستوى الدولي، تشجيع التحاق الطلبة في جميع أطوار التكوين المختلفة، تشجيع مشاركة الأساتذة والطلبة في التظاهرات العلمية الدولية.

الجدول (36): سياسة المؤسسة الجامعية المتعلقة بالتدويل

الرقم	تعيين الهدف	عمليات تنفيذ الهدف
1	إنشاء شبكات التعليم والبحث على المستوى الدولي	-وضع اجراءات للمقارنة المرجعية لمحتويات برامج البحث في المركز الجامعي مع الجامعات الرائدة في المجال؛ -عمل اتفاقية لتقديم التقييم خارجي من جهات مختصة ودولية؛ -توفير وسائل أكبر للاتصال بالعالم الخارجي؛ -اقامة تقييم دولي لبرامج التعليم في المركز الجامعي؛ -وضع خلية مختصة برصد التطور في مجال البحث والتكوين والحكامة على المستوى الدولي والعمل على تطبيقها في المركز الجامعي من أجل مواكبة التقدم في المجال؛ -انشاء خلية لتسيير المشاريع الدولية ودعمها ماديا.

2	-تشجيع التحاق الطلبة في جميع أطوار التكوين المختلفة -تطوير التبادل مع المؤسسات ذات الشهرة العالمية	-تعزيز الحركة الدولية للطلاب والأساتذة وزيادة منح التربصات العلمية؛ -تنظيم ندوة لتبادل المعلومات بين الطلبة والأساتذة على الفرص المتوفرة للمنح الخارجية؛ -تشجيع التعاون مع للجان وهيئات علمية من الدول العربية والأمريكية والأسيوية؛ -إنشاء خلية لإدارة المشاريع الدولية ودعمها بالموارد المادية والبشرية واشراك الكفاءات الوطنية في الخارج.
3	تشجيع مشاركة الأساتذة والطلبة في التظاهرات العلمية الدولية	-تشجيع الأساتذة وطلبة الدكتوراه على المشاركة في التظاهرات الدولية.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي-المفتشية العامة للبيداغوجية، 2019).

5-بيئة العمل: تعمل هذه السياسة على توفير محيط عمل ملائم لأفراد الأسرة الجامعية، وتم تعيين أربعة أهداف لتحقيق ذلك وهي: التحضير للاستمرارية، تأجيج الشعور بالانتماء إلى الجامعة، حث الموظفين على دعم مهمة التعليم والبحث العلمي وتشجيع تمسكهم بمشاريع، ضمان تنظيم العمل بما يتعلق بتطور الجامعة.

الجدول (37): سياسة المؤسسة الجامعية المتعلقة ببيئة العمل

الرقم	تعيين الهدف	عمليات تنفيذ الهدف
1	التحضير للاستمرارية	-تصميم خطة للاستمرارية لنقل المهارات ودعمها وتطويرها بين الموظفين؛ -نقل المعرفة بين الموظفين من أجل تعزيز الاستمرارية لضمان كفاءة العمل؛ -العمل على التنسيق الجيد بين المعاهد.
2	تأجيج الشعور بالانتماء إلى الجامعة	-تعزيز تشاركية أفراد الأسرة الجامعية في صنع القرارات؛ -إنشاء خلية شكاوي مع العمل على المعالجة الفورية؛ -تنظيم خلايا والفرق لتقديم المساعدة الاجتماعية والنفسية للطلاب.
3	حث الموظفين على دعم مهمة التعليم والبحث	-إشراك الموظفين والاساتذة في الأنشطة الجامعية؛ -وضع سياسات في المخطط الاستراتيجي للجامعة يعالج الحياة الوظيفية ويحث على معرفة المتطلبات المهنية للموظفين؛

	العلمي وتشجيع تمسكهم بمشاريع	-دعم الموظفين على مواصلة تعليمهم في المركز وتوفير كل المساعدات لهم.
4	ضمان تنظيم العمل بما يتعلق بتطور الجامعة	-تكثيف حملات التشجير وإعطاء أهمية كبرى للمساحات الخضراء في المركز الجامعي؛ -مراعات المتطلبات الصحية، والحرص على فتح صيدلية تابعة للعيادة؛ -الصيانة الدورية للحنفيات، مع تجديد الهياكل والمباني؛ -تنظيم مسارات الاتصال وتدفق المعلومات.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي-المفتشية العامة للبيداغوجية، 2019).

6_على المجتمع: يتم دمج الجامعة في المجتمع من خلال هذه السياسة وتكون وفق الأهداف التالية:

إدماج مبادئ التنمية المستدامة في تنظيم وتسيير الجامعة (الحرم الجامعي)، تعزيز النهج الأخلاقي والتدريس والبحث والتسيير الجامعي، تطوير وضوح ومقرونية الجامعة في المجتمع، إشراك الأساتذة والموظفين في الأنشطة الثقافية والرياضية.

الجدول (38): سياسة المؤسسة الجامعية المتعلقة بالمجتمع

الرقم	تعيين الهدف	عمليات تنفيذ الهدف
1	إدماج مبادئ التنمية المستدامة في تنظيم وتسيير الجامعة (الحرم الجامعي)	-تعزيز مفاهيم التنمية المستدامة من خلال وضع فريق متعدد التخصصات مهتم بهذا الموضوع؛ -الاهتمام الأكثر بالتكنولوجيا الخضراء وبالطاقة وتدوير النفايات، والأوراق وانشاء المقاولاتية الخضراء والتشجيع عليها.
2	تعزيز النهج الأخلاقي والتدريس والبحث والتسيير الجامعي	-تفعيل دور لجنة الأخلاقيات المهنية بالجامعة.
3	تطوير وضوح ومقرونية الجامعة في المجتمع	-الاهتمام الأكثر بقضايا المجتمع وتنظيم ملتقيات تعالج المشاكل التي يعاني منها سكان المنطقة؛ -تعميم المعرفة ونقلها من الطلاب إلى المجتمع؛ -تحسين مرئية الجامعة من خلال شعارها واسم جامعة على محافظ والأقلام والكراريس المتداولة في الجامعة التي يتم التبرع أو التكريم بها.

4	إشراك الأساتذة والموظفين في الأنشطة الثقافية والرياضية	-تدعيم مشاركة الأسرة الجامعية في مختلف الأنشطة.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي-المفتشية العامة للبيداغوجية، 2019).

7_الموارد والحرم الجامعي: تسعى هذه السياسة لضمان تطوير الجامعة بالاستخدام الاستراتيجي للموارد المتاحة، ويتحقق ذلك من خلال الأهداف التالية: ضمان الاستدامة المالية للجامعة، ضمان تنفيذ المشاريع الجامعية الكبرى، إعطاء ديناميكية للعمليات التشغيلية وصنع القرار، تعزيز الهياكل الوثائقية، والتكنولوجية للجامعة مع الاحتياجات المتغيرة للمجتمع.

الجدول (39): سياسة المؤسسة الجامعية المتعلقة بالموارد والحرم الجامعي

الرقم	تعيين الهدف	عمليات تنفيذ الهدف
1	ضمان الاستدامة المالية للجامعة	-وضع جوائز وتحفيزات لأعمال البحث التي تجذب اهتمام المؤسسات وتحقق تمويل للمركز الجامعي؛ -اقتراح مشاريع بحثية تجمع بين مؤسسات الولاية والمركز الجامعي؛ -ترويج لمشاريع البحث ومنتجات المخابر والاستفادة من الدعم المالي الخارجي؛ -الاعتماد على الطاقة الشمسية والتكنولوجيا الخضراء لتسيير مرافق وهياكل المركز الجامعي، والتقليل من تكاليف الكهرباء وغيرها.
2	المشاريع الجامعية الكبرى	-استكمال انجاز القطب الجامعي؛ - بناء مركز تكوين داخل المركز الجامعي، لإجراء الدورات في ميادين مختلفة بالاعتماد على أساتذة المركز، بهذا يكون للمركز جامعي دخل مالي يخصص للتطوير والتحسين؛
3	إعطاء ديناميكية للعمليات التشغيلية وصنع القرار	-تفعيل دور الهيئات الادارية والبيداغوجية؛ -انجاز الخطط الاستراتيجية الموضوعة مع الحرص على التنفيذ والمتابعة.
4	تعزيز الهياكل الوثائقية، والتكنولوجية للجامعة	-تزويد المركز بالكاميرات للمراقبة؛ -وضع خطة لتسيير المعدات والوثائق وحتى البنية التحتية التوثيقية والتكنولوجية والمادية وفقا للاحتياجات المتنامية للأسرة الجامعية؛

	مع الاحتياجات المتغيرة للمجتمع	-انشاء خلية لتطوير خطة تسيير معدات البحث مع إعلام الأطراف الفاعلة بأهمية الخطة.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي-المفتشية العامة للبيداغوجية، 2019).

الفرع الثاني: التخطيط لتنفيذ مشروع المؤسسة الجامعية: في هذه المرحلة يتم بناء مخطط لتنفيذ الأهداف سابقة الذكر خلال السنوات الخمس القادمة، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول (40): رزنامة تنفيذ الأهداف المخطط لها حسب سياسة الجامعة

سياسة الجامعة	مخطط تنفيذ الأهداف					
	الهدف	السنة الأولى 2024	السنة الثانية 2025	السنة الثالثة 2026	السنة الرابعة 2027	السنة الخامسة 2028
التكوين	الهدف1	X				
	الهدف2		X			
	الهدف3	X				
البحث العلمي	الهدف1	X				
	الهدف2		X			
تجربة الطالب	الهدف1		X			
	الهدف2	X				
التدويل	الهدف1		X			
	الهدف2	X				
	الهدف3	X				
مكان العمل	الهدف1	X				
	الهدف2	X				
	الهدف3	x				
	الهدف4	X				
المجتمع	الهدف1		X			
	الهدف2		X			
	الهدف3	X				

الموارد والحرم الجامعي	الهدف1				x	
	الهدف2				x	
	الهدف3	X				
	الهدف4		X			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي-المفتشية العامة للبيداغوجية، 2019).

بعد أن تم وضع مخطط للأعمال التي يجب تنفيذها للوصول إلى الأهداف المحددة سابقا تم في الجدول رقم (40) توزيع الأهداف على سنوات القادمة، ولكن يلزم المسؤولين عن الميزانية تكييف هذه الأهداف والمبالغ المناسبة لتحقيقها وفقا للمدة الزمنية المحددة لذلك، حيث يتم رصد المبالغ المالية ضمن ميزانية التسيير وتقسيمها إلى نفقات فرعية من أجل تحقيق أهداف التكوين حسب السنوات المشار إليها، وعلى المركز الجامعي الحرص على رصد أغلفة مالية لتحسين جودة الحياة الجامعية وتغطية الأهداف الخاصة بمجال البحث والتطوير وكذا باقي الموارد.

الجدول الموالي يعتبر ملخص عن الإجراءات المتخذة من أجل تحسين الجودة والحوكمة، حيث تم الاعتماد في اعداده على مشروع المؤسسة الجامعية للمركز الجامعي لسنة2017 لتعرف ماذا حقق المركز منذ آخر مشروع له وما هو وضعه الحالي.

الجدول (41): الإجراءات المتخذة لتحسين الجودة والحوكمة

المعيار	الوضع الحالي للجامعة	إجراءات لتحسين الجودة والحوكمة				
		النتائج المتوقعة	مؤشرات	آلية المتابعة	المواعيد	الموارد
السياق المهمة والأهداف	-فتح تخصصات جديدة على مستوى الدكتوراه. -فتح مخابر جديدة -توسع كبير في مشاريع البحث -زيادة عدد المجالات -فتح شعبة	-ترقية المركز إلى مصاف الجامعات. -بناء هياكل بيداغوجية وتوسيع مساحة الجامعة. -فتح شعب جديدة -زيادة عدد مقاعد البيداغوجية	-تحسين الترتيب الوطني -السعي للتدويل وتحسين الترتيب على مستوى الدولي -زيادة عدد النشر الدولي لأعضاء هيئة التدريس وطلبة	-المتابعة من قبل جهات مختصة بالتقييم مع إشراك المجلس العلمي وإدارة	-الالتزام في عقد اجتماعات تقييمية على مدار كل فصل لمدة 5سنوات لمتابعة التنفيذ، والحرص	-توفير الكفاءات البشرية والكوادر لتحقيق الأهداف -توفير الموارد المادية والبشرية.

	الحقوق		الدكتوراه -ترقية المجلات إلى صنف ب		على الرقابة الآنية لمدى تنفيذ الأهداف والتصحيح الفوري للفجوات	
التسيير	كباقي الجامعات اتجه المركز نحو تفعيل الإدارة الالكترونية في كافة هياكله التسييرية	جامعة رقمية	-مستوى الاعتماد على الورق -القواعد والبيانات الرقمية -المكتبة الرقمية	-الاعتماد على التكنولوجيا الرقمية في الإدارة المسيرة من قبل خلية مختصة	-عقد إجتماعات دورية	-ترشيد استهلاك الموارد
الاستقلالية	الاستقلالية المالية مع السعي للبحث عن مصادر للتمويل الذاتي.	-الاعتماد على مصادر دخل أخرى، الاستقلال الكلي.	-نسبة التمويل الذاتي -معدل الاتفاقيات الدولية	-عقد اتفاقيات دولية والمخابر التي تضمن الدعم المالي	عقد اجتماعات دورية لمتابعة مستوى التنفيذ	الاستثمار في لموارد المتاحة والتي ممكن أن تشكل مصدر للدخل المادي
المسؤولية	المسؤولية الكاملة اتجاه افراد الأسرة الجامعية	-المسؤولية اتجاه المحيط الخارجي	-جودة التكوين -معالجة المشكلات من خلال طرح البحوث وتقديم اقتراحات	-تنصيب خلية لمتابعة الأطراف	اجتماعات دورية	-تنصيب أفراد لتحقيق ذلك
المشاركة	يكرس المركز	-التعامل مع افراد	-مشاركة هيئة	-اللقاءات	عقد	-توفير

	الجامعي ثقافة المشاركة	البيئة الداخلية والخارجية	التدريس، الموظفين، الطلبة -عدد الاتفاقيات والشراكات مع مختلف الأطراف في البيئة المحلية	التشاورية مع مختلف الأطراف والفاعلين في المركز الجامعي	اجتماعات دورية	الموارد الازمة لدعم التظاهرات العلمية في المركز

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي-المفتشية العامة للبيداغوجية، 2019).

الفرع الثالث: تصور مقترح للتوجه استراتيجي بناء على مشروع المؤسسة الجامعية للسنوات القادمة

بناء على التحليل الذي قمنا به كان لابد من وضع تصور لعناصر التوجه الاستراتيجي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ليواكب الأهداف والتطلعات الموجودة في الهيكل المقترح هو الآخر الخاص بمشروع المؤسسة الجامعية، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (42): تصور مقترح لعناصر التوجه الاستراتيجي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف-ميلة

رؤيتنا	أن يصبح المركز الجامعي رائد ومتميز إقليميا من خلال الالتزام بمتطلبات ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي مع التركيز على الابداع المقاولاتي في محيط الجامعة
رسالتنا	يسعى المركز الجامعي إلى تقديم خدمات علمية وبحثية من خلال إعداد خريجين ذو كفاءة تلبي احتياجات سوق العمل
قيمتنا	- الحوكمة - المسؤولية الاجتماعية - الريادة والابداع - الجودة
أهدافنا	- الوصول إلى مكانة متميزة في التصنيفات المحلية والدولية - توفير ادارة متميزة عن طريق الحرص على توفير بيئة عمل مناسبة - تحسين برامج البحث والتكوين وكذا البرامج الأكاديمية مع الاعتماد بنسبة كبيرة على التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي

المصدر: من إعداد الباحثة

خلاصة الفصل الرابع:

بناء على الدراسة الميدانية التي تمت على مستوى المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف والتي اعتمدنا خلالها على مجموعة من الأدوات الاستراتيجية المتمثلة في التشخيص الاستراتيجي والمقارنة المرجية وأيضا مصفوفة TOWS فقد أسفرت الدراسة على جملة من النتائج وهي:

- أظهر التقييم الذاتي أن المركز الجامعي يعاني من اختلالات في تطبيق متطلبات ضمان الجودة؛
- أظهر المقارنة المرجعية وجود فجوات استراتيجية بنسب متباينة في جميع ميادين المرجع الوطني لضمان الجودة الخاصة بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف؛
- أظهرت مصفوفة توس أن المركز الجامعي لديه الكثير من نقاط الضعف التي يجب أن يتداركها المسيرون، كما يتوفر على نقاط القوة والتي عليهم الحفاظ عليها وتطويرها والعمل على استثمارها، كما أسفرت المصفوفة على وجود مجموعة من الفرص على المركز الجامعي اقتناصها والسهر على تحقيقها؛
- كما أكدت لنا الدراسة أن هناك علاقة طردية تكاملية تربط التخطيط الاستراتيجي والتقييم الذاتي حيث كلما كان التخطيط جيدة كانت نتيجة التقييم شفافة، ويعتبر التقييم الذاتي جزءا من التخطيط الاستراتيجي ويأخذ مراحل وخطوات التشخيص والتحليل ومن جهة أخرى أحد أنواع ضمان الجودة الداخلية، كما يساعد التخطيط الاستراتيجي على تقويم الذاتي من خلال التغذية العكسية والذي تجسدت في أهداف جديد تصاغ في سياسة المؤسسة الجامعية.

الخاتمة

الخاتمة:

استجابت الجزائر للتغيرات التي حدثت في نظام التعليم العالي وانتهجت إصلاحات عديدة وتبنت سياسة جديدة ولأول مرة وتوجهت لتطبيق ضمان الجودة، حيث انطلقت الجزائر في هذا التغيير بعدما عرفت سياسات وآليات ضمان الجودة نجاح كبير في الدول الأوروبية وحتى العربية، فكانت الانطلاقة بتسخير هيئات مسؤول عن ضمان الجودة، حيث سهرت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي على تكوين أعضائها من أجل العمل على مرافقة الجامعات في تجسيد متطلبات ضمان الجودة، وكانت أول لجنة نصبت لذلك هي اللجنة الوطنية لتطبيق نظام ضمان الجودة التي حرصت على بناء المرجع الوطني التي تم إصدار نسخته سنة 2016، الأمر الذي دفعنا اليوم لتساؤل حول المسار الميداني لعملية تطبيق متطلبات ضمان الجودة من خلال التقييم الذاتي وتم تسليط الضوء في دراستنا الميدانية على المراحل التفصيلية للتقييم الذاتي ومشروع المؤسسة الجامعية، الذي اعتبرا أنهما أداتين سينقلان هذه المنظومة إلى مستويات جيدة لو تم استخدامهما بشكل فعال.

وانطلاقا من التحليل الميداني والدراسة النظرية يمكن القول إن نظام ضمان الجودة ضرورة جد مهمة نظرا للتوجهات الحالية لقطاع التعليم العالي، ولكن تحقيقه يتطلب مجموعة من الأدوات وآليات والسياسات كما يتطلب إلى خطط استراتيجية مرنة وواضحة، بالإضافة إلى وجود اهتمام كبير بنشر ثقافة ضمان الجودة وجعلها فلسفة متكاملة متداخلة مع قيم وثقافة الجامعة، وهي المراحل التي اعتمدها المركز الجامعي لتحقيق ضمان الجودة في بيئته التعليمية والبيداغوجية ولكن رغم الجهود لكننا لمسنا بعض النواقص في الالتزام بعض من الجمهور الجامعي لتطبيق معايير ضمان الجودة، ومن دراستنا الميدانية التي ارتأينا من خلالها إلى إجراء التقييم الذاتي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف بالاعتماد على المرجع الوطني توصلنا لجملة من النتائج.

1_نتائج الدراسة: خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج وهذا بناء على ما تم تناوله في الفصول النظرية والميدانية، يمكن تلخيصها فيما يلي:

1.1.الجانب النظري:

- ممارسة التخطيط الاستراتيجي هو الحل المثالي والأنسب لمواجهة ديناميكية البيئة حيث أن تبني التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي كثقافة يساعد الجامعة على تحقيق أهدافها بفعالية كونه يعمل على التنبؤ بما تطرحه البيئة في المستقبل؛
- التخطيط الاستراتيجي أهم وظيفة ولا بد توفرها في الجامعات فهي تعتبر انعكاس لمنظومة متكاملة للعملية التعليمية والبيداغوجية بدءا من اهتمامها بالبيئة الداخلية ومرورا بالبيئة الخارجية؛

- يتطلب تطبيق التخطيط الاستراتيجي فريق عمل متوافق فكريا لطرح وتقبل الأفكار كما تحتاج إلى الوقت والموارد والدقة في بناءه لتكون النتيجة جيدة؛
- يوضح التخطيط الاستراتيجي أن المسار المدروس سليم، ويمكن الاعتماد على عدة نماذج لتخطيط الاستراتيجي في الجامعات كنموذج كوفمان؛
- تتطلب الجامعات إنشاء نظام كامل للتخطيط الاستراتيجي ليساعدها في اتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة؛
- يعزز لنا التخطيط الاستراتيجي دور الجهات الفاعلة في تحديد الأولويات وتوجيه الجهود نحو طرق مبتكرة لتحسين الأداء؛
- تطبيق الجودة الشاملة يوفر مرونة أكبر في التكيف مع متطلبات طالبي الخدمة كما يعمل على تحسين وتصحيح والعلاج للفجوات والانحرافات؛
- إن الاعتماد على أدوات الجودة الشاملة لحل المشكلات مثل دوائر الجودة، فرق المشروع، فرق تحسين الجودة، العصف الذهني، مخطط باريتو يسمح بتحسين أداء مؤسسات التعليم العالي؛
- تعتبر المقارنة المرجعية أداة استراتيجية وأيضا من أدوات الجودة الشاملة، حيث من خلالها تقارن المؤسسة أنشطتها مع أنشطة المنافسين لها في البيئة وتجعلها تكتشف المواطن التي يجب أن تحسن فيها كما تدفعها للتطور؛
- أكدت الدولة الجزائرية على اهتمامها بالجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي، حيث تبنت جملة من الإصلاحات وأنشأت العديد من الهيئات مثل اللجنة الوطنية للجودة، وإنشاء خلايا للجودة على مستوى الجامعات، ووضع المرجع الوطني كدليل لقياس الجودة في الجامعة، لكن تبقى الجهود المبذولة ضعيفة مقارنة بالدول الأخرى، حتى محاولات وجهود الجامعات في تحقيق المتطلبات جد محتشمة وهذا راجع لغياب الرقابة على الجودة.

2.1. الجانب الميداني:

- نشر المعلومات الإدارية البيداغوجية متوفرة بشكل كافي في المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف؛
- توفر خدمات رقمية مقبولة في المركز من حيث الكتب الالكترونية وقواعد الدخول إلى المجلات؛
- يمتلك المركز الجامعي سياسة جيدة لجمع المعلومات وضمان أمنها ومعالجتها؛
- من منحنى شراع الاستراتيجية الخاص بميادين الدراسة يظهر أن هناك فجوات بين المراجع الخاصة بكل ميدان وبالاعتماد على المقارنة المرجعية مع متطلبات ضمان الجودة يمكننا ملاحظة الفجوة بين المنحنيات؛
- يتحقق التقييم الذاتي بالاعتماد على إحدى عمليات التخطيط الاستراتيجي والمتمثلة في التحليل البيئي وأيضا على مصفوفة توس كنتيجة نهائية للتشخيص من أجل التعرف على نقاط القوة والضعف والفرص

والتهديدات التي تواجه الجامعة، أما بخصوص عملية التقويم فتكون من خلال عملية التغذية الراجعة التي تنطلق من تقرير التقييم الذاتي ومخرجاته إلى بناء مشروع المؤسسة الجامعة، وهو يدل على تحقق الفرضية الثانية للدراسة؛

- وجود بعض المراجع محققة في المركز الجامعي ولكن في المقابل هناك نوع من القصور في معايير أخرى، فنجد ميدان البحث العلمي قريب جدا من المتطلبات وهناك أكثر من 5مراجع محقق، يليه ميدان التعاون حيث حقق المطابقة في أربعة مراجع، وكذلك بالنسبة لميدان الحياة الجامعية والتكوين، بينما يعاني ميدان الهياكل القاعدية والعلاقة مع المحيط الاقتصادي والاجتماعي الكثير من النواقص؛
- إن التخطيط الاستراتيجي والتقييم الذاتي تربطهم علاقة تكاملية، حيث يعتبر التقييم الذاتي جزء مهم وأساسيا من مراحل التخطيط الاستراتيجي ولا غنى عنه ؛
- يعمل مشروع المؤسسة على تقليص الفجوات التي ظهرت في مرحلة التقييم الاستراتيجي، وتكون عبارة عن مرحلة تخطيط جديدة يتم من خلالها وضع النواقص في صيغة أهداف وضبطها مع بناء تصور عن الطريق التي يقودنا إلى تحقيقها وموارد والإمكانيات الازمة لذلك؛
- صيانة المرافق وتجهيز وصيانة الهياكل والوسائل بشكل غير منتظم؛
- يعمل المركز الجامعي على سياسة جودة محددة كما يحرص على احترام القوانين والأولويات الوظيفية مع احترام اللوائح والاجراءات لترسيخ مقاربة الجودة في المؤسسة؛
- لا يستخدم المركز الجامعي بطاقة الكفاءات الوظيفية؛
- عدم توفر مقاربات فعالة في بناء عروض التكوين ولا يحتوي عرض التكوين على مؤشرات للقياس؛
- عدم وجود خلية لتقييم المواد التعليمية وأيضا إعداد التقارير بعد كل عملية؛
- لا يوجد دراسة تحليلية للبيئة الخارجية التي يقوم من خلالها المركز الجامعي بالتحري عن عمليات توظيف، ولا حتى دراسة الشركاء المحتملين بحيث لا يوجد لائحة خطط تشكل إشكاليات محلية وتدفع الجامعة لإبرام شراكة بحث معها؛
- ضعف كبير في الجهاز المسؤول عن الاعلام، وتأخر في تجديد البيانات في الصفحة الالكترونية الخاصة بالمركز الجامعي؛
- التقييم الذاتي يفتقر نوعا ما إلى التدقيق في تحليل البيانات والمعطيات؛
- ضعف كبير وافتقار للهياكل الثقافية والرياضية والدينية؛
- لا يقوم المركز الجامعي بالمقارنة لمحتويات البرامج مع مثيلاتها الدولية من أجل التحسين والتطوير.

2_التوصيات:

- استخدام نظام معلومات خاص بالمتابعة الفورية لمؤشرات التقييم الذاتي بحيث يمكن الاطلاع لحظة بلحظة على سيرورة مشروع المؤسسة ومعالجة الاختلالات في حينها بدل الانتظار؛

- تحيين وتكييف أهداف مشروع المؤسسة مع استراتيجية الوزارة؛
- خلق هيئة مستقلة عملها رصد التطورات العلمية على مستوى كل الكلية؛
- دعم انجاز الأطروحات في إطار اتفاقية دولية لتعزيز الاتفاقيات والسير نحو التدويل؛
- تشجيع البحث في مجال الشراكة مع المحيط الاقتصادي والاجتماعي؛
- تشجيع التعاون ودعمه للاستفادة أكثر من الخبرات الأجنبية؛
- دعم خلية ضمان الجودة بالوسائل المادية والبشرية اللازمة من أجل ضمان اجراء التقييم الذاتي في أحسن الظروف؛
- لابد من انشاء فريق التخطيط الاستراتيجي ودعمه لتطوير سياسات الجامعة مع الحرص على وضع الاستراتيجية ومراقبتها وأيضا العمل مع فريق خلية الجودة على مشروع المؤسسة الجامعية، لتحديد ومعالجة الاختلالات والأسباب؛
- تحسين بيئة العمل الخاصة بالأساتذة الباحثين وتشجيعهم على النشر ودعمهم بالمكافآت؛
- الحرص الكبير على توثيق الأنشطة من خلال الحصيلة، التقارير، والمحاضر...إلخ؛
- توفير إطار تنظيمي لتطبيق مبادئ الحكامة على مستوى الجامعة؛
- وضع جهاز خاص بمواجهة الأزمات المختلفة التي تعترض المركز الجامعي؛
- لا بد من وضع سياسة واضحة ونظام محكم لمتابعة تنفيذ الأهداف ووضع معايير لقياس أداء الجامعة؛
- على المركز الجامعي متابعة الخريجين وانشاء خلية لمتابعة نتائج التكوين الجامعي، مع الحرص على تكوين نادي لمتخرجي المركز الجامعي؛
- ضرورة عقد اتفاقية مع المؤسسات المصغرة لتوظيف اليد العاملة المختصة لتهيئة المساحات الخضراء وخلق فضاء جديد؛
- خلق هياكل ملائمة لاستضافة الوفود من الباحثين؛
- دعم مصلحة الصحة مع توفير سيارة اسعاف وانشاء صيدلية مزودة بالأدوية.

3_آفاق الدراسة:

تطرح الدراسة عدة تساؤلات وتفتح أبواب لنقاشات جديدة يمكن للباحثين التطرق لها مستقبلا من خلال أوراق بحثية عديدة:

- مساهمة نموذج كوفمان في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي.
- مشروع المؤسسة برنامج لتطوير سياسة ضمان الجودة في الجامعات الجزائرية.
- عملية التقويم الذاتي أداة استراتيجية لتصحيح الفجوات في أداء الجامعات.
- تطوير آليات ومتطلبات ضمان الجودة من خلال استفادة من الخبرة التحضيرية للتقييم الخارجي.
- التشخيص البيئي الاستراتيجي ودوره في تفعيل آليات الرقابة في الجامعات.

- بناء الصورة الكاملة لمجموعة من الجامعات الجزائرية : منحنى الاستراتيجية نموذجا.
- اللجنة الوطنية لتطبيق ضمان الجودة ودورها في مرافقة مؤسسات التعليم العالي الجزائرية.

قائمة المصادر

1_قائمة المراجع باللغة العربية:

1.1.الكتب والموسوعات:

1) ابراهيم المصري، رأفت عبد العزيز البوهي، أحمد محمد ماجد، وأحمد عبد الرحيم منى.(2019). *الجودة الشاملة في التعليم*. القاهرة: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.
2) أبو بكر محمود الهوش.(2018). *إدارة الجودة الشاملة في المجالين التعليمي والخدمي*. دار حميثرا للنشر والتوزيع.
3) أبو حلوة ,م .ا .(2018) . *مبادئ إدارة الجودة الشاملة* .دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.
4) أحمد محمد القرعان.(2018). *تطوير أنموذج لقياس درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوحدات الإدارية في الجامعات الأردنية*. عمان: دار الكتاب الثقافي.
5) أحمد محمود الزنفلي.(2013). *التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي: دوره في تلبية متطلبات التنمية المستدامة*. مصر: مكتبة الأنجلو المصرية.
6) إدريس أوهلال.(2018). *مدارس الفكر الاستراتيجي –العميان العشرة والفيل*. مجموعة الأكاديميات الدولية.
7) أسعد حسين عطوان، ويوسف خليل مطر.(2018). *مناهج البحث العلمي*. بيروت: دار الكتب العلمية
8) أميرة شكر ولي البياتي، وغسان قاسم اللامي.(2019). *إدارة الانتاج والعمليات (مرتكزات معرفية وكمية)*، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
9) أمين محمد النبوي.(2007). *الإعتماد الأكاديمي وإدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي*. القاهرة: الدار المصرية لبنانية.
10) أنس عبد الباسط عباس.(2018). *الادارة الاستراتيجية رؤية معاصرة*، . الرياض: دار النشر الدولي.
11) بهجت راضي.(2018). *إدارة الجودة الشاملة*. القاهرة: دار روابط للنشر وتقنية المعلومات ودار الشقري.
12) بهجت راضي، وهشام يوسف العربي.(2015). *إدارة الجودة الشاملة: المفهوم والفلسفة والتطبيقات*. القاهرة: شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات.
13) البياتي ,أ .ش & ,اللامي ,ع .ق .(2019) .*إدارة الانتاج والعمليات –مرتكزات معرفية وكمية* .عمان : دار اليازوري.
14) التتوري ,م .ع & ,الرقب ,م .(2008) .*إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات الجامعية* . عمان : دار الحامد.
15) جيمس راولي دانيال ، دي لوجان هيرمان ، و سي دولين مايكل .(1430). *التغيير الاستراتيجي في الكليات والجامعات*. (عبد المطلب يوسف جابر، المحرر) الرياض: العبيكان للنشر.

16) حسن أحمد القره غولي.(2019). *البرامج الارشادية والأساليب والفنيات*. دمشق : مكتبة اليمامة للطباعة والنشر.

17) حكمت رشيد سلطان، ومحمود محمد أمين عثمان. (2021). *مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية، السنة 2021*. عمان: دار الأكاديميون للنشر والتوزيع.

18) حيدر عبد الكريم الزهيري.(2017). *مناهج البحث التربوي*. القاهرة: مركز ديبونو لتعليم التفكير.

19) خالد محمد بني حمدان، ووائل محمد إدريس. (2019). *الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر*. عمان: دار اليازوري العلمية.

20) خلف الله شعبان.(2015). علم الوبائيات في مجالات صحة الإنسان والحيوان. *دار الكتب العلمية*.

21) دوريس مايكل، كيلي جون، وترينر جيمس.(2006). *التخطيط الاستراتيجي الناجح* (المجلد الطبعة الأولى). الرياض: العبيكان.

22) ديفيد هاريسون، وترجمة علاء الدين ناطورية. (2009). *الادارة الاستراتيجية*. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.

23) ديفيد هاريسون، وترجمة علاء الدين ناطورية.(2009). *الادارة الاستراتيجية*. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.

24) ديمنغ وروبيرت هاغستروم.(2009). *إدارة الجودة الشاملة*. القاهرة: دار كنوز للنشر.

25) ديمنغ وروبيرت هاغستروم: ترجمة هند رشدي. (2009). *إدارة الجودة الشاملة*. القاهرة: دار كنوز للنشر.

26) راضية بوزيان.(2015). *ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي،ص25*. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.

27) ربيعي ,الشمري ,م & ,كزار .(2013) .*إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم* .بيروت :دار الكتب العلمية.

28) رشاد سعيد قايد حسن مجلي.(2017). تصور مقترح لإعداد الخطط الإستراتيجية للجامعات الحكومية بالجمهورية اليمنية. *مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية*(04).

29) رعد الصرن. (2016). *إدارة الجودة الشاملة: مدخل الوظائف والأدوات* . دمشق: دار رسلان للنشر والطباعة.

30) رعد عبد الله الطائي، وعيسى قدادة.(2008). *إدارة الجودة الشاملة*. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

31) رعدالصرن.(2016). *إدارة الجودة الشاملة: مدخل الوظائف والأدوات*. دمشق: دار الرسلان.

32) زكريا مطلق الدوري.(2005). *الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية* . عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

33) سعد علي ريحان المحمدي.(2019). *الادارة الاستراتيجية*. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

34) سعيد جندب المعلوي، وجندب المعلوي صالح. (2019). *التخطيط الاستراتيجي في الادارة الحديثة- مفاهيم أساسية للمخططين الاستراتيجيين*. الرياض: العبيكان للنشر.

35) سلمان زيدان. 2016). *تطوير التعليم الجامعي لتنمية المجتمعات في ضوء إدارة الجودة*. عمان : مركز الكتاب الأكاديمي.

36) سليمان زيدان.(2010). *إدارة الجودة الشاملة: الفلسفة ومداخل العمل*. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

37) سليمان زيدان.(2017). *العمق الاستراتيجي: موقع التخطيط الاستراتيجي في صناعة القرارات*. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.

38) سليمان سليمان تويج.(2018). *نموذج الجمباكيزين للتحسين المستمر بين النظرية والتطبيق*. القاهرة: دار الؤلؤة للنشر والتوزيع.

39) سويلم علي الجاري.(2021). *نظم المعلومات الاستراتيجية ودورها في تحسين جودة الخدمات الحكومية*. عمان: دار الخليج للنشر والتوزيع.

40) شارل وجاريث جونز. (2001). *الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل*. الرياض: دار المريخ للنشر.

41) شهدان عادل الغرباوي. (2020). *إدارة الجودة الشاملة وفقا للمعايير الدولية*. الاسكندرية: دار الفكر الجامعي.

42) صالح إلياس، وشهرزاد مجدوبي .(بلا تاريخ). دور إعادة الهندسة في خفض التكاليف بالتكامل مع مناهج خفض التكاليف الأخرى. *حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، 05*(01).

43) صالح عبد الرضا رشيد، وإحسان دهش جلاب. (2015). *الإدارة الاستراتيجية وتحديات الألفية الثالثة*. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

44) صلاح الدين جاسم، وأكرم الطويل. (2019). *الشراء وفقا ل Seven Rights والاداء الاستراتيجي*. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

45) ضبيان شمام الزبيدي. (2017). *نظم المعلومات وأثرها في التخطيط الاستراتيجي*. عمان: دار الجنان للنشر والتوزيع.

46) طارق عبد الرؤوف عامر، وإيهاب عيسى المصري. (2014). *الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي في التعليم*. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

47) طاهر الغالبي، ونعمة الخفاجي. (2019). *نظرية المنظمة: مدخل التصميم*. عمان: دار اليازوري العلمية للنشرو التوزيع.

48) الطراونة ,ع .(2016) .*الجودة الشاملة في تنمية مهاراتي تحليل المحتوى والتقييم لدى معلمي الرياضيات* .عمان :دار الخليج للنشر والتوزيع.

49) عامر ابراهيم قنديلي. (2019). *منهجية البحث العلمي*. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

50) عبد الباري إبراهيم درة، وناصر محمد سعود جرادات. (2014). *الادارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين النظرية والتطبيق*. عمان: دار الوائل للنشر والتوزيع.

51) عبد الرحمن بن ابراهيم الشاعر. (2010). *الاساليب الحديثة في التخطيط للتدريب الأمني* . الرياض: دار النشر جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

52) عبد الرحمن بن ابراهيم الشاعر.(2010). *الاساليب الحديثة في التخطيط للتدريب الأمني* . الرياض: دار النشر جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

53) عبد الرحمن مصطفى. (2020). *استراتيجية نهضة التعليم: من التخطيط إلى التقييم*. مصر: مركز الخبرات المهنية للإدارة.

54) عبد العزيز الحر. (2009). *التخطيط الاستراتيجي*. الرياض: ناشر مكتب التربية العربي لدول الخليج.

55) عبد اللطيف بن عبد الرحمن العوين. (2021). مدى جاهزية عمادة السنة الأولى المشتركة بجامعة الملك سعود للتخطيط الاستراتيجي. *مجلة علوم التربية، 7* (1).

56) عبد الله محمد جمال. (2016). *التخطيط الاستراتيجي*. عمان: المعتز للنشر والتوزيع.

57) عبد المطلب يوسف جابر. (2009). *التغيير الاستراتيجي في الكليات والجامعات- التخطيط من أجل البقاء والازدهار*. الرياض: العبيكان للنشر.

58) عبد الناصر علك حافظ، و حسين وليد حسين عباس. (2015). *الاعتماد الأكاديمي وتطبيقات الجودة في المؤسسات التعليمية*. عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع.

59) عطية ,م .ع .(2015) .*الجودة الشاملة والمنهج* .بغداد :دارالمناهج للنشر والتوزيع.

60) عفاف محمد نديم. (2017). *الاعتمادج الأكاديمي في المكتبات*. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

61) عقل أمل فتحي. (2017). *تطوير معايير التميز في التعليم الجامعي العالي*. الأردن: دار الخليج للنشر والتوزيع.

62) علي عبد الرحيم صالح. (2014). *ديموقراطية التعليم واشكالية التسلط والأزمات في المؤسسة الجامعية*. عمان: دار اليازوري العلمية.

63) علي عبد الرحيم صالح. *ديموقراطية التعليم واشكالية التسلط والازمات في المؤسسة الجامعية*. عمان: دار اليازوري العلمية.

64) علي فلاح الزعبي، ومحمود حسين الوادي. (2011). *أساليب البحث العلمي: مدخل منهجي تطبيقي*. عمان: دار المناهج.

65) عيسى قداده، ورعد الطائي. (2008). *إدارة الجودة الشاملة*. عمان: اليازوري.

66) فهد سيف الدين غازي ساعاتي. (2014). *الإدارة الرياضية: مناهج البحث العلمي في الإدارة الرياضية*. القاهرة: العربي للنشر والتوزيع.

67) قاسم نايف علوان المحياوي. (2006). *إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات*. القاهرة: دار الشروق للنشر والتويع.

68) كامل كاظم بشير الكناني. (2016). *التخطيط الاستراتيجي –مفاهيم وآليات عمل*. بغداد: دار الدكتور للعلوم الإدارية والاقتصادية.

69) مايكل أليسون، وجود كاي. (2007). ، *التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات غير الربحية* . الرياض: مكتبة العبيكان

70) مجيد الكرخي.(2021). *التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج* . قطر: بيت الغشام للنشر والترجمة.

71) محسن علي عطية. (2015). *الجودة الشاملة والمنهج*. بغداد: دار المناهج للنشر والتوزيع.

72) محمد أبو النصر مدحت. (2015). *إدارة الجودة الشاملة: استراتيجية كايزن في تطوير المنظمات*. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

73) محمد زايد الرقب، ومحمد عوض الترتوري. (2008). *إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات الجامعية*. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

74) محمد عوض الترتوري، وعرفات جويحان أغادير. (2009). *إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات*. عمان: دار المسيرة.

75) محمد هاني محمد. (2015). *الادارة الاستراتيجية الحديثة*. عمان: دار المعتز للنشر.

76) محمود أحمد درويش. (2018). *مناهج البحث في العلوم الإنسانية*. القاهرة : مؤسسة الأمة العربية للنشر والتوزيع.

77) محمود عبد الفتاح رضوان. (2012). *إدارة الجودة الشاملة: فكر وفلسفة ..قبل أن يكون تطبيق* . القاهرة: المجموعة العربية للنشر والتوزيع.

78) مصطفى عزة جلال. (2010). *التخطيط الاستراتيجي الناجح لمؤسسات التعليم*. مصر: دار النشر للجامعات.

79) منصور العور. (2019). *ماذا تعرف عن ..الجودة.. و مستقبل التعليم العالي* . القاهرة: العربي للنشر والتوزيع.

80) مهدي صالح السامرائي، وصبيح كرم الكناني. (2013). *نظام إدارة الجودة الايزو مدخل لتحسين أداء الجامعات*. عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.

81) ميسم فوزي مطير العزام. (2019). *جودة البرامج التربوية للدراسات العليا في الجامعات الأردنية الحكومية في ضوء معايير هيئة الاعتماد*.عمان: دار الكتاب الثقافي.

82) ميسم فوزي مطير العزام. (2019). *جودة البرامج التربوية للدراسات العليا في الجامعات الأردنية الحكومية في ضوء معايير هيئة الاعتماد*. الاردن: دار الكتاب الثقافي.

83) هاشم العبادي، ويوسف الطائي. (2020). *التعليم الجامعي من منظور اداري*. عمان: اليازوري للنشر والتوزيع.

84) وزارة التعليم العالي والبحث العلمي–المفتشية العامة للبيداغوجية. (2019). إعداد مشروع المؤسسة الجامعية–نموذج. الجزائر: المفتشية العامة للبيداغوجية.

2.1. المذكرات والأطروحات:

85) حميدة خالدي. (06 05, 2021). التقويم الشامل لأداء الجامعات الجزائرية مدخل لضمان الجودة والحصول على الاعتمادية: دراسة ميدانية بجامعة فرحات عباس سطيف1، والمركز الجامعي (سابقا) عبد الحفيظ بو الصوف ميلة. *أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة دكتوراه الطور الثالث* . الجزائر، الجزائر: جامعة الجزئر 3.

86) خليل شرقي. (2015–2016). دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي– دراسة لآراء عينة من الأساتذة في كليات الاقتصاد بالجامعات الجزائرية. *أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير*، ص–ز. بسكرة، الجزائر: جامعة محمد خيضر –بسكرة.

87) خولة عبد العزيز حماد الصانع. (2013). درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمستوى ضمان الجودة من وجهة نظرهم. *للحصول على درجة الماجستير في التربية*. كلية علوم التربية: جامعة الشرق الأوسط.

88) رقاد صليحة. (2014). تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: آفاقه ومعوقاته دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري. *رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية*. سطيف، الجزائر: جامعة سطيف1.

89) ليندة بلحسين. (24 10, 2020). دور أدوات إدارة الجودة في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة مجموعة من الجامعات الجزائرية. *أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير*. مسيلة، مسيلة، الجزائر: كلية العلوم االقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

90) ليندة بلحسين. (24 10, 2020). دور أدوات إدارة الجودة في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة مجموعة من الجامعات الجزائرية. *أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوره في علوم التسيير*. مسيلة، مسية: جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

91) مجدى عبد الله شرارة. (2020). مراقبة الجودة وتطوير أنظمة الجودة. *دكتوراه الفلسفة في إدارة أعمال*.

92) نظام محمود الاشقر. (2019). تحليل البيئة الخارجية للإدارة العليا في المستشفيات الحكومية باستخدام نموذج بيستيل ودوره في إدارة الأزمات–دراسة تطبيقية على مجتمع الشفاء الطبي(ماجستير إدارة الأزمات والكوارث). كلية العلوم/ برنامج إدارة الأزمات والكوارث وموضوعها، غزة: الجامعة الاسلامية بغزة.

93) وسيم اسماعيل الهابيل. (2016). دور محددات تصميم الهياكل التنظيمية في تحسين جودة اتخاذ القرارات الادارية في جهار الشرطة الفلسطينية. *أطروحة ماجستير في القيادة والادارة من أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا*. غزة، فلسطين: أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا– جامعة الأقصى.

3.1. المجلات والدوريات:

94) إبراهيم أمين هنار. (2012). الاعتماد المؤسسي والأكاديمي ومعاييرهما. *مجلة البحوث والدراسات الاسلامية*(28).

95) أحلام بو جنانة، و رؤوف كعواش . (2023). مؤشرات ضمان جودة مؤسسات التعليم العالي في بعض دول العالم. *مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، 05*(17).

96) أحمد بن حكومة، عمران إسمان الكشر، و المبروك رحيل المختار شقاف. (2023). مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الليبية وعلاقته بالاعتماد وضمان الجودة. *مجلة شمال إفريقيا للنشر العلم*

97) أسماء سلامي، و يمينة حناش. (2018). إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين جودة التعليم العالي في الجزائر. *المجلة الجزائرية للعلوم الانسانية والاجتماعية*(04).

98) أمين إبراهيم هنار. (31 12, 2012). الاعتماد المؤسسي والأكاديمي ومعاييرهما. *مجلة البحوث والدراسات الإسلامية، 2012*(28).

99) أيمان حسين فضلي، وردة عبد الرحمن عبد الخالق، و عباس وليد جبر الدعم. (16 02, 2021). دور القيادة الرؤيوية الجامعية في تحقيق جودة التعليم العالي بحث استطلاعي لعينة من القيادات الإدارية في الجامعة المستنصرية. *مجلة الإدارة والاقتصاد*.

100) أيوب محمود محمد. (2020). أثر جودة الخدمة في تحقيق ولاء الزبون: دراسة تطبيقية على عينة من مشتركي شركة ايرث لينك لخدمات الانترنت في محافظة اربيل. *المجلة العربية للنشر العلمي، 2*(18).

101) باليه لحبيب. (2015). تطبيق مبادئ الحكامة في مؤسسات التعليم العالي. *الحوار الثقافي*، 3.

102) بن علية لخضر، أحمد دن، وعيسى عبد الحفيظي. (2023). تنمية الموارد البشرية في ضوء تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجامعية–حالة الجزائر. *مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية– دراسات إقتصادية*.

103) بن علية لخضر، أحمد دن، و عيسى عبد الحفيظي. (بلا تاريخ). تنمية الموارد البشرية في ضوء تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجامعية– حالة الجزائر. *مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية– دراسات إقتصادية*.

104) تادانوري إيتوماتا. (2012). *التخطيط الاستراتيجي في منظومة الأمم المتحدة*. جنيف: تقرير الأمم المتحدة.

105) تركي ابراهيم عبيدات. (2012). دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير قطاع التعليم العالي وتحديد اتجاهاته وسياساته المستقبلية. *ندوة إقليمية حول: إنشاء شبكة خبراء التخطيط الاستراتيجي في مجالات التعليم العالي* (صفحة 04). إربد: جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية.

106) تركي بن منور بن سمير المخلفي. (2020). واقع التخطيط الاستراتيجي بكلية التربية في جامعة القصيم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 28*(01).

107) تواتي ,خ & .,طيب ,س .(2022) .دور التقييم الذاتي لبرامج مؤسسات التعليم العالي في ضمان الجودة –مؤسسات التعليم العالي السعودية نموذجا .*المجلة الجزائرية للأمن الإنساني*(1)*7* .

108) جعفرعثمان الشريف عبد العزيز. (2017). تقييم جودة برامج المحاسبة في ظلتطبيق المعايير الوطنية لضمان جودةالتعليم العالي في السودان. *مجلة العلوم الاقتصادية*.

109) جلال البشير عبد السلام علي. (2019). جودة مؤشرات عضو هيئة التدريس في التعليم العالي. *كليات التربية*(14).

110) جميلة عبد الرضا كاكولي. (2015). التخطيط الاستراتيجي للجودة في التعليم العالي بالكويت مدخل للتطوير الأكاديمي. *مجلة كلية التربية، 1*.

111) حسام الدين السيد محمد ابراهيم، خميس بن عبد بن سعيد البو سعيدي، و بدرية بنت دويش بن صالح البلوشية. (2017). معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة بمحافظتي شمال وجنوب الباطنة في سلطنة عمان، ، المجلد 2، العدد 3، 2017. *المجلة الدولية للدراسات النفسية التربوية، 02*(03).

112) حنان رمضان بك درنة. (2013). ضمان الجودة في التعليم الموسيقي العالي معالم من أجل مشروع لتطوير جودة التعليم الموسيقي في جامعة طرابلس. *مجلة بحوث التربية النوعية*(32).

113) خالد بن عبد العزيز الداود. (2015). نموذج مقترح للتخطيط الاستراتيجي المدرسي لمدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية . *مجلة العلوم التربية*(01).

114) خالد صباح علي، كريمة عباس جعيلو، و وعد هادي عبد الحساني. (2020). استعمال مصفوفة التحليل الاستراتيجي SWOT لتقييم الأداء الجامعي،. *مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية، 10*(01).

115) خالد عطوي. (2018). آليات ضمان الجودة بقطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر. *مجلة العلوم القانونية والسياسية، 09*(03).

116) خديجة بنت على بن محمد السلامية، و محمد علي خير الدين. (2022). أثر مبادرات ضمان الجودة على أداء مؤسسات التعليم العالي الخاصة في سلطنة عمان الدور الوسيط: ثقافة الجودة. *المجلة العربية للأداب والدراسات الإنسانية*.

117) نوري مظفر. (31 09, 2017). واقع تطبيق برامج ضمان جودة التعليم الجامعي :دراسة حالة لآراء عينة من الأكاديميين والإداريين في جامعة دهوك. *مجلة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، 7*(2).

118) دليلة بن أحمد، وعواج بن عمر. (2021). إعداد تصميم الهيكل التنظيمي كمطلب للتغيير التنظيمي. *مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والانسانية، 07*(01).

119) زاوي ,هـ & ,كواش ,خ .(2021) .جودة التقييم الذاتي لدى خلية ضمان الجودة بجامعة الجزائر 3 ودورها في تحسين جودة التعليم العالي بالجامعة حسب تقرير سنة) 2017في ضوء المرجع الوطني ا لضمان الجودة الداخلية في مؤسسات التعليمالعالي الجزائرية .(*مجلة جديد الاقتصاد*.433 ,(1)*16* ,

120) زكريا سالم سليمان ابراهيم. (2020). دراسة تقويمية لسياسات ضمان الجودة والاعتماد بالجامعات العربية على ضوء التوجهات العالمية. *مجلة كلية التربوية*(01).

121) زهرة عبد محمد الشمري. (2014). تصميم مقياس التقييم الذاتي لمعايير الاعتماد. *مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، 20*(79).

122) سامية تومي. (2021). مقترح تدخل التحسين لإجراءات تطبيق نظام ضمان الجودة في الجامعات الجزائرية: من التقييم الذاتي إلى الفعالية. *الروائز، 05*(02).

123) سماح قداري. (2020). الاعتماد الأكاديمي آلية من آليات الجودة. *المجلة العربية للأرشيف والمعلومات*.

124) سمير بن حسين. (01 03, 2015). تقييم خلايا ضمان الجودة في المساهمة في بناء وتطوير نظام ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر. *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*(18).

125) سمير بن حسين. (2015). تقييم فعالية خلايا ضمان الجودة في المساهمة في بناء وتطوير نظام ضملن جودة التعليم العالي في الجزائر–دراسة ميدانية–. *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، 213–2012.

126) سناء عبد الرحيم سعيد، وعبد الواحد بشير خليل . (2021). صياغة استراتيجية لمديرية بلدية البصرة باستخدام أداةSWOT. *مجلة دورية تصدر عنة كلية الادارة والاقتصاد، جامعة البصرة، 14*(28).

127) شامية بن عباس، و محمد رشاد مرداسي . (2020). التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحسين جودة التعليم في مؤسسات التعليم العالي بالدول العربية. *مجلة الاقتصاد الصناعي (خزارتك)، 10*(02).

128) شتوي على ناصر آل زاهر، و حمدأحمد موسى الشهراني. (2022). مؤشرات جودة الخدمات الطلابية بجامعة الملك خالد: دراسة ميدانية. *العلوم النفسية والتربوية*.

129) الصمادي، وبشرى سالم. (2015). التخطيط الاستراتيجي كمدخل للتحسين المستمر بمؤسسات التعليم ما قبل الجامعي في الأردن: دراسة تحليلية العدد164 الجزء الرابع، *مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر*(164).

130) الطيري ,م .م .(2022) .ادارة مؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت في ضوء التخطيط الاستراتيجي)الواقع –والمأمول .*مجلة كلية التربية*.

131) عائده محمد المهتدي. (2021). واقع تطبيق مدخل الإدارة والتخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم الأردنية. *مجلة الشرق الأوسط للعلوم الانسانية والثقافية، 01*(02).

132) عائشة سلمة كيحلي ، لمياء عماني، ومنى مسغوني. (2017). حتمية تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر نموذج انشاء خلية ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر: جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي. *مجلة الأصيل للبحوث الإقتصادية والإدارية*(2).

133) عباس نبال المهجة، هاتف رياض عبيد، و جودة عبدالسلام الزبيدي. (العراق, 2020). فاعلية برنامج تعليمي قائم على نظرية المرونة المعرفية في تنمية التفكير المنتج لدى طلبة كلية التربية. *كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والانسانية*.

134) عبد الأمير زوين عمار، وصاحب طاهر محمد حسن .(2020). التخطيط الاستراتيجي المستدام وتأثيره في ضمان جودة التعليم العالي. *مجلة مركز دراسات الجوفة* (09).

135) عبد الرحمان ياسر، وهري بلال. (2022). تقييم جودة البحث العلمي في ضوء المرجع الوطني لضمان الجودة الداخلية بمؤسسات. *مجلة التنظيم والعمل، 11*(01).

136) عبد العزيز بن ناصر الشثري. (2016). واقع ومتطلبات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات السعودية لتحسين قدرتها التنافسية. *مجلة العلوم التربوية*(06).

137) عبد العزيز بن ناصر الشثري. (2016). واقع ومتطلبات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات السعودية لتحسين قدرتها التنافسية. *مجلة العلوم التربوية*(06).

138) عبد المليك مزهودة.(2001). الأداء بين الكفاءة والفعالية– مفهوم وتقييم. *مجلة العلوم الانسانية*(01).

139) عبد المليك مزهوده. (بلا تاريخ). نموذج التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي بين العقلانية الكلاسيكية وتحديات التنافسية. *أبعاد اقتصادية، 04*(01).

140) عبد الناصر علك حافظ، وعبد الحكيم عبد الوهاب أثار. (2016). متطلبات جودة التعليم العالي وانعكاسها في تحقيق التفوق التنظيمي: دراسة ميدانية لجامعتي بغداد والنهرين. *مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، 22*(92).

141) عبد الناصر علك حافظ، ومحمد فاضل سعيد. (2020). استخدام مخطط باريتو لتشخيص مستوى جودة الخدمات البلدية. *مجلة الاقتصاد وعلوم الإدارة، 26*(117).

142) عثمان محمود الأمين محمد، محمد حاج البشير أبو سفيان، وحسن محمد أحمد مختار. (2021). معوقات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات الحكومية السودانية. *مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية*، 211-213.

143) عقيل عباس ريكان، أحمد على الشنجار، وضاحي سلمان عامر. (2020). الجودة الشاملة وأهميتها في مؤسسات التعليم العالي. *المجلة العلمية اشراقات تنموية*(22).

144) علي حسون الطائي، ومحمد عماد رؤوف. (2018). عوامل الاختيار الاستراتيجي وتأثيرها على جودة التعليم العالي . *مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، 24*(103).

145) علي ,خ .ص .,جعيلو ,ك .ع & ,عبد الحساني .(2020) .استعمال مصفوفة التحليل الاستراتيجي SWOTلتقييم الأداء الجامعي .*مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية*(01)*10* .

146) عمار عبد الأمير زوين، و صاحب طاهر محمد حسن . (2020). التخطيط الاستراتيجي المستدام وتأثيره في ضمان جودة التعليم العالي. *مجلة مركز دراسات الكوفة*.

147) فاطمة الزهراء بوطورة، و نوفل سمايلي. (2020). تحقيق الرقابة الاستراتيجية من خلال استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة إسمنت- تبسة. *المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والانسانية، 08*(02).

148) فاطيمة شيخ، وعبد الله بلغيث. (2021). ضمان جودة التعليم العالي بين متطلبات الخدمة العمومية وضروريات التكيف العالمي: دراسة التجربة الجزائرية. *مجلة القانون الدستوري والمؤسسات السياسية*.

149) فتيحة حبشي، وفوزية غربي. (11, 2013). نماذج طبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي. *مجلة العلوم الإنسانية*(32).

150) فراح رشيد، وعادل قنور. (2017). إدارة المعرفة في تحقيق الابتكار لدى منظمات الأعمال. *مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية*(08).

151) قاسم عبد الحسين أحمد. (2021). التخطيط الاستراتيجي الجامعي اللازم لاستثمار مخرجات مدارس المتميزين. *مجلة البحوث التربوية والنفسية، 18*(71).

152) كيحلي عائشة، منى مسغون، ولمياء عماني. (2017). حتمية تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر:نموذج انشاء خلية ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر، نموذج إنشاء خلية الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر: جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي. *مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية*.

153) اللجنة الوطنية لتطبيق ضمان الجودة في التعليم العالي. (2021). المرجع الوطني لضمان الجودة الداخلية في مؤسسات التعليم العالي CIAQES. *منشورات*، 2-41. الجزائر: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

154) لجنة تطبيق ضمان الجودة في التعليم العالي. (2016). *المرجع الوطني لضمان الجودة*. الجزائر: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

155) لحبيب بلية. (2021). معايير ضمان جودة البحث العلمي في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر. *مجلة الأصالة للدراسات والبحوث، 03*(05).

156) لعساس أسية. (2020). دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الإنتاجية العمومية في الجزائر. *مجلة إقتصاد المال والأعمال، 05*(02).

157) محمد حسين علي حسين الجنابي، و بان رائد عبد الله العامري. (2020). تأثير الرقابة الاستراتيجية في تجنب المزالق الاستراتيجية. *مجلة الاقتصاد وعلوم الادارة، 26*(117).

158) مريم محسن ابراهيم المطيري. (2022). دارة مؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي(الواقع– المأمول). *مجلة كلية التربية*.

159) مشطر حسين. (2020). دراسة تقييمية لمؤشرات التعاون الدولي في المرجع الوطني لضمان الجودة في ميدان التكوين والبحث العلمي. *مجلة الابتكار والتنمية الصناعية، 3*(2).

160) ناصر خليفة عبد المولي، ونزار بن صالح الشويمان. (2017). تطوير نظام تكاليف الأنشطة باستخدام أسلوب السبب والأثر: دراسة حالة علي إحدى الشركات الصناعية السعودية. *مجلة الإسكندلرية للبحوث المحاسبية*.

161) نبهان حارث الحراصي، وجمال بن مطر السالمي. (7 3, 2018). تقييم تجربة قسم دراسات المعلومات بجامعة السلطان قابوس في ممارسات الجودة والاعتماد الأكاديمي. *مجلة الدراسات المعلومات والتكنولوجيا جمعية المكتبات المتخصصة فرع الخليج العربي*، 03.

162) نبيل حمدون إسراء، وحسين حسن محمد مصطفى. (30 05, 2022). تأثير بعض خصائص جودة المعلومات في تعزيز القيادة الخادمة دراسة مسحية لآراء القيادات الجامعية في جامعة الموصل. *مجلة اقتصاديات الأعمال*.

163) نسرين جواد شرقي. (2022). الاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي (المناهج الدراسية أنموذجا).

164) نور محمد أحمد الزبيدي، وميسر إبراهيم أحمد الجبوري. (2021). تحسين عمليات التعليم المدمج باعتماد المقارنة المرجعية دراسة حالة في عدد من كليات جامعة الموصل. *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*.

165) هبال رياض، ومعين أمين السيد. (2021). متطلبات اعادة الهندسة وتطبيقاتها العلمية في منظمات الاعمال الامريكية. *مجلة اقتصاديات شمال اقتصاديات إفريقيا، 17*(26).

166) هواري منصوري ، محمد سمير بن عياد ، وريم بن مصطفى . (2019). المرجع الوطني لضمان جودة التعليم العالي في الجزائر كنموذج مقترح لتفعيل دور الجامعة في تنمية المحيط الاجتماعي والاقتصادي. *مجلة الحوكمة، المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، 01*(02).

167) وزارة التعليم العالي والبحث العلمي .(2016) .*خلية ضمان جودة التعليم العالي والبحث العلمي* . الجزائر :وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

168) وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. (2019). *إعداد مشروع المؤسسة الجامعية*. الجزائر: المفتشية العامة للبيداغوجيا.

4.1.الملتقيات والمؤتمرات:

169) حاتم فرغي ضاحي جاد. (2020). التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية الجامعية– آليات مقترحة لضمان الجودة. *المؤتمر الدولي حول ضمان جودة مؤسسات التعليم العالي*. بنغازي: جامعة بنغازي.

170) خالد أسود لايخ. (2019). التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي في ضوء نظام إدارة الجودة الشاملة. *المؤتمر العلمي الدولي الأول لإدارة الجودة الشاملة* . عمال: جامعة المثنى.

171) عدنان الأمين، منير بشور، هنري العويط، و بشير الأمين. (2010). نحو فضاء عربي للتعليم العالي: التحديات العالمية والمسؤوليات المجتمعية. *كتاب أعمال المؤتمر الإقليمي العربي حول التعليم العالي*. القاهرة: مكتب اليونسكو الاقليمي للتربية في الدول العربية.

172) محمد المعبدي سليمان ، وجبريل بوالشلوية عبد الرازق .(2021). واقع التخطيط الاستراتيجي لضمان جودة التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس دراسة حالة جامعة طبرق. *المؤتمر الدولي 2021م حول ضمان جودة مؤسسات التعليم العالي*. جامعة بن غازي.

173) مهنى محمد ابراهيم غنايم. (2017). التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي النوعي للمواءمة بين مخرجاته واحتياجات سوق العمل. *مداخلة مداخلة مقدمة في المؤتمر العربي الثاني عشر– الدولي التاسع بعنوان:تطوير مخرجات التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي في ضوء التنافسية العالم*. المنصورة: جامعة المنصورة.

174) نصير أحمد، و يونس زين. (2018). آليات ومداخل تطبيق نظام ضمان جودة التعليم العالي: عرض التجربة البريطانية كنموذج رائج. *مؤتمر دولي حول الجامعة والانفتاح على المحيط الخارجي: الرهانات والانتظارات*. قالمة: جامعة قالمة.

5.1.الملفات الإلكترونية ومواقع الأنترنت:

175) أبو عبد العزيز. (01 10, 2016). *المراحل التطورية للتخطيط الاستراتيجي*. تاريخ الاسترداد 25 02, 2022، من المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية: https://hrdiscussion.com

176) *استراتيجية جامعة تعز* Consulté le 02 08, 2022, sur (2019, 04 13) .موقع جامعة تعز: https://tiaz.edu.ye

177) تاريخ الاسترداد 15 09, 2023، من المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميلة: http://www.centre-univ-mila.dz/?page_id=265

178) الدحدوح ,ف .م. (12 11, 2019) .*التخطيط الاستراتيجي المستقبلي في الجامعات ليس ترفا* Consulté le 02 09, 2022, sur الجزيرة-مدونات.https://www.aljazeera.net

179) صفاء جمال، وعبد القادر صبحي. (18 08, 2022). *تعليم جديد*. تاريخ الاسترداد 21 07, 2023، من New.educ.com: http://www..new-educ.com

180) *المركز الإستراتيجي لتحقيق رؤية المملكة* Consulté le 02 26, 2022, sur (s.d.). جامعة الملك عبد العزيز sa. https://visionstrategy.Kau.edu

181)مروى بن علي.(15 01, 2021). *الجودة ومهنة التدقيق الداخلي*. تاريخ الاسترداد 12 09, 2023، من ae.linkedin.com: https://ae.linkedin.com

182) *نبذة عن المركز الجامعي*. تاريخ الاسترداد 25 11, 2023، من الصفحة الرسمية للمركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف: http://www.centre-univ-mila.dz/?page_id=29

183) *وكالة الجامعة للتخطيط والتطوير والجودة، استراتيجية الجامعة سنة 2020-2025*. (بلا تاريخ). (جامعة القصيم) تاريخ الاسترداد 09 02, 2022، من فهرس مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر: https://spm.qu.edu.sa

184)يونس مقدادي. (02 01, 2021). *جامعة عمان العربية*. تاريخ الاسترداد 05 07, 2023، من مخرجات التعليم الجامعي وطموحات سوق العمل: https://www.aau.edu.jo/ar/news/mkhrjat-altlym-aljamy-wtmwhat-swq-alm

2_قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

1.2.الكتب:

185) Abraham, S. C. (n.d.). Strstrgic planning : Apractical Guide for competitive Success. *Emerald Group Publishing limited House wagon lane Binley*, 13.

186) john. c, A., Manus, R., Roger G, S., & Servanan, D. (1995). A Path Analytic Model of a Theory of Quality Management Underling the Deming Management Method: ppreliminary Empirical Finding. *Decision sciences* , 640.

187) Mercer, J. L. (1991). Strategic Planning for Public Managers . ;New York : ;Quorum book.

188) Whitehill, M. (1998). *Strategic Thinking or Strategic Planning ? ;* (Vol. 31). Britain: Long Range Planning.

2.2. المذكرات والأطروحات:

189) Alotaibi, H. J. (2013). Strategic Planning : Apractice perspective on Strategic Initiatives An applied study on Saudi Telecommunication Companies. *thesis for the degree of Doctor of Philosophy*. Faculty of Business avnd law School of Philosophy: University of Southampon.

3.2.المجلات والدوريات:

190) ABDUALDAEM, A. B. (2021). The effect OF intellectual Capital on the Total quality management of higher education and scientific research institutions in Baghdad . *Journal Of Economics and Administrative Sciences, 27*(127), 85.

191) Alanzi, s. (2018). Pestle Analysis Introduction. 05.

192) Alotaib, H. J. (2013). Strategic Planning : Apractice perspective on Strategic Initiatives An applied study on Saudi Telecommunication Companies . 40. Faculty of Business avnd law School of Management.

193) Arafeh, & Mazen. (2016). Leveraging Six Sigma Toods and Methodology to improve student Englishh language performance at Elementary school. *American journal of operations research*, 276.

194) Ayse, E., & Baris , C. (2019). university life Quality and Impact Areas. *Universal Journal of Educational Research*, 1376.

195) Bell, L. (n.d.). Strategic Planning and School Management. *Centre for Educational Leadership and Management*, 03.

196) Bervell, B., & Dickson , O. (2023). A decade of quality assurance in higher education (QAiHE) within sub-Saharan Africa: a literature review based on a systematic search approach. *Higher Education*.

197) Buye, R. (2021). Critical examination of the PESTEL Analysis Model. 5-6.

198) Gokhan, A. (2020, September 7). Analyzing Quality of University Life perceptions of the student of school of physical education and sports. *journal of Educational issues, 6*(2), 156.

199) Hanh, N. D., Loan, V. Q., & Viet, N. M. (2020). Quality Framework of Higher Education in Vietnam, Malaysia and Nigeria. *Higher Education Studies, 10*(2).

200) Hegji, A. (2017). *An Overview of Accreditation of Higher Education in the United states.* United states: congressional research service.

201) Hussien, M. M., Rabee , A., & Qusay , s. (2021). The Role Of IT in Quality OF Higher Education Infrastructures an Exploratory Study in Administration and Economics college. *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية, 17*(53), 486.

202) jaleel, m. f. (2021). The Impact Of Total Quality Management Critical Success Factors IN Higher Education Institution Performance In Iraq. *college of Computers Science And Mathematics, 16*(01), 03.

203) Júnia Maria, Z., Valmir, E., Ricardo , C., & Silvia Satiko , O. (2020). Strategic planning in higher education institutions: what are the stakeholders' roles in the process? *Higher Education*.

204) Kaplan, R. S. (2010). *Conceptual Foundation of the Blanced Scorecard;I; Harvard University.* كامبريدج: Havard Business School.

205) Krikoria, F. (2017). How do things become strategic. *Cass Busness Schoo*.

206) M, L., & D, L. (2013). New challenges for strategy development in Irish higher education institutions. *Higher Education Policy*.

207) M.Gidley, J., Gary P., H., Leone, W., & Bereded-Samuelb, E. (2009). From Access to Success : An Integrated Approach to Quality Higher Education Informed by Social Inclusion Theory and Practice. *Global Cities Research Institute Rmit University*, 125.

208) Machado, M., Farhangmehr, M., & James , S. (2004). The Status of Strategic Planning in Portuguese Higher Education Institutions: Trappings or Substance? *Higher Education Policy*.

209) MariaJ, R., Claudia S, S., & Alberto , A. (2012). *implementing quality management systems in higher education institutions.*

210) Mensah, J. (2020). IMPROVING QUALITY MANAGEMENT IN HIGHER EDUCATION. *Asian journal of contemporary Education*, 13.

211) Michael, S. (2016). How do quality assurance systems accommodate the differences between academic and applied higher education? *Higher Education*.

212) Olsen, D. E. (2007). Strategic Planning For Dummies ;;;. *shed by wiley Publishing Indianapolis Indiana*, 16.

213) Parri, J. (2006). Quality in Higher Education. *Vadyba : Management*(2), 107.

214) Robert , V., c, h., & mary. (n.d.). Continuous Quality Improvement in Higher. *International Statistical Review/ Revue Internationale de Statistique*, 37.

215) shynet, c., julius, T., & Hardson, k. (2021). Quality Orientation in the university communities in Zimbabwe. *Research in Higher Education Journal, 39*, 04.

216) Sin , C., Tavares, O., & Sónia , C. (2015). The quality of teaching staff: higher education institutions' compliance with the European Standards and Guidelines for Quality Assurance—the case of Portugal. *Educational Assessment, Evaluation and Accountability*.

217) Taylor, J., & Kiroiu, A. (2002). Policy-Making strategic planning and Management of Higher Education. (E. o. Barrows, Ed.) *Papers on Higher Education Regional University Network*, 43.

218) Yahya Alfifi , N., & Mohammed Altuwayjiri, A. (2018). Quality Assurance Management and Improvement in the Admonistration of public Education Schools in Asir Province. *مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والانسانية*(39), 270.

219) Yuksel, I. (2012). Developing a Multi-Criteria Decision Making Model for PESTEL Analysis. *canadian center of science and Education*, 52-32.

4.2. الملفات الإلكترونية ومواقع الإنترنت:

220) Agarwal, K. (2020, 04 08). *Total Quality Management – Definition, Objectives and Tools for TQM*. Retrieved 06 22, 2023, from notespress: https://notespress.com/total-quality-management-definition-objectives-tools-for-tqm/

221) Barone, A., Anderson, S., & Perez, Y. (2023, 06 07). *What Is Total Quality Management(TQM)and Why Is It Important?* Retrieved 0622,2023,fromInvestopia: https://www.investopedia.com/terms/t/total-quality-management-tqm.asp

222) *ciaqes-Algerie*.(2017/03/09).Consulté le 03 31, 2023, sur http:www.ciaqes-mesrs.dz

223) hocine,M.(2018). *slideplayer*. Retrieved 03 29, 2023, from https://fshs.univ-guelma.dz

224) *Total Quality Management*. (n.d.). Retrieved 06 22, 2023, from quality-one international: https://quality-one.com/tqm/

225) *Total Quality Management*. (n.d.). Retrieved 06 22, 2023, from quality-one international: https://quality-one.com/tqm/

الملاحـق

الملحق 01: الاستبيان

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف – ميلة

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبيان الدراسة

تحية طيبة وبعد:

أفراد الأسرة الجامعية بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ...تهدف دراستنا إلى استكمال متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في إدارة أعمال، بعنوان: **دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق متطلبات ضمان الجودة في المؤسسات الجامعية الجزائرية: دراسة حالة المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف –ميلة**

يشرفني مشاركتكم هذه الدراسة من خلال إجابتكم بكل وموضوعية وشفافية على فقرات الاستبيان والذي يعتبر جزء مهم من الدراسة من أجل التعرف على "**متطلبات ضمان الجودة في المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف –ميلة**"،

لذا نرجو من سيادتكم الإجابة على الأسئلة الموجودة في الاستمارة بدقة وحيادة، لافتين انتباهكم إلى أن المعلومات التي ستدلون بها تستعمل لأغراض البحث العلمي فقط.

تقبلوا مني فائق التقدير والاحترام والشكر على حسن تعاونكم، وتفضلكم بوقتكم للإجابة على أسئلة الاستبيان.

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

الجنس: ذكر☐ أنثى ☐

العمر: أقل من25 ☐ 26-30 ☐ 31-40 ☐ أكثر من41 ☐

الوصف: طالب ☐ أستاذ ☐ موظف إداري ☐

منذ متى وأنت تتعامل مع الجامعة: أقل من 5 سنوات ☐ من 6 إلى 10 سنوات ☐

أكثر من 11 سنة ☐

جهة الارتباط: معهد العلوم الاقتصادية ☐ معهد الآداب واللغات☐

معهد العلوم والتكنولوجيا ☐ الادارة المركزية ☐ المكتبة المركزية ☐

المحور الثاني: متطلبات ضمان الجودة في المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف

1/ جودة الحياة الجامعية

الرقم	العبارة	نعم	لا
01	تملك الجامعة جهاز استقبال وتوجيه.		
02	تولي الجامعة اهتمام كبير باستقبال وإعلام الطلبة		
03	تقيم المؤسسة هياكل تهتم بالجوانب الثقافية، ورياضية والدينية		
04	تضع المؤسسة أجهزة لإعلام الطلبة والموظفين		
05	تنظم المؤسسة أنشطة الثقافية مختلفة دوريا		
06	أعطت الجامعة وصفا لأجهزة الاتصال وضمنت تدفق المعلومات وشفافيتها.		
07	نظمت المؤسسة اجتماعات إعلامية مع الموظفين.		
08	أقامت المؤسسة جهازا فعالا يشجع تنظيم أنشطة ثقافية ويسهر على تسييرها		
09	تنظم المؤسسة أنشطة رياضية مختلفة		
10	تقدم المؤسسة إطارا وديا وإيجابيا لمختلف الفاعلين		

11	وضعت المؤسسة جهازا لمرافقة أعضاء الأسرة الجامعية.		
12	توفر المؤسسة وترعى مناخا طبيعيا.		
13	تضع المؤسسة جهازا يوفر شروط النظافة.		
14	تضع المؤسسة جهازا يوفر شروط الأمن.		
15	تعاج المؤسسة إجهاد أو توتر الموظفين.		
16	تمتلك المؤسسة مصلحة واحدة مكلفة بالصحة.		
17	تحافظ المؤسسة على شراكة مع هيئات ومنظمات المدينة والإقليم.		
18	توفر المؤسسة الاستضافة لفائدة الطلبة والموظفين.		
19	توفر المؤسسة الإطعام لفائدة الطلبة والموظفين		
20	وضعت المؤسسة جهازا مكلفا بتنظيم أنشطة المواطنة والمناقشات المجتمعية		
21	تلتزم المؤسسة باحترام قواعد أخلاقيات وآداب المهنة.		
22	تحرص المؤسسة على مبدأ المساوات في الفرص والذي يظهر في التنظيمات والقوانين الداخلية		
23	تقوم المؤسسة بدراسات المتخصصة منجزة دوريا تثبت وتأكد على احترام مبدا المساوة في الفرص.		
24	تمتلك المؤسسة نظام داخلي يتضمن التزامها باحترام البيئة		
25	تقدم الجامعة ندوات منظمة لتحسيس المجتمع الجامعي بمفاهيم التنمية المستدامة.		

2/ ميدان العلاقة مع المحيط الإجتماعي والاقتصادي

الرقم	العبارة	نعم	لا
01	التكوين في الجامعة متوافق مع السياسة الاقليمية		
02	تقيم الجامعة مركز خاص بإعداد للمستقبل المهني لتسهيل الإدماج المهني		
03	تنظم المؤسسة منتديات للتوظيف على مستوى المؤسسة.		

04	تطور المؤسسة برامج بحث على المستوى المحلي		
05	عروض التكوين متوافقة مع احتياجات الشركات.		
06	تمتلك المؤسسة هيئات لتكوين وإعادة التكوين لفائدة الشركاء		
07	التكوين لدى المؤسسات الخارجية بتضمن تربصات تطبيقية		
08	إقامة آلية لتوجيه المتربصين اجباريا		
09	تساهم المؤسسة في إطار البرامج المشتركة للبحث والتطوير مع الشركات		
10	تمتلك المؤسسة خلية لمتابعة نتائج التكوين لديها.		
11	تثمن المؤسسة وتحمي المعلومات العلمية والتقنية بمساعدة براءات الاختراع		

3/ميدان الهياكل القاعدية

الرقم	العبارة	نعم	لا
1	تتوفر لدى المؤسسة مساحات كافية لإيواء الأنشطة الإدارية.		
	تلبي مواقف السيارات حاجات المجتمع الجامعي والزوار		
	تخطط المساحات متزافق مع المعايير السارية		
	تستوفي المباني شروط الصحة والسلامة.		
	يستفيد الاساتذة من مكاتب للقيام بأنشطتهم البيداغوجية		
	يضمن تصميم المباني السير الحسن للدروس والأعمال الموجهة والأعمال التطبيقية.		
	المباني مصممة ومجهزة وفقا لمعايير الصحة والسلامة.		
	تتم أنشطة البحث والأعمال التطبيقية بالمخابر والورشات.		
	المخابر والورشات مجهزة وفقا لمعايير الصحة .		
	يتم التكوين الأكاديمي والمتواصل في الدرجات والقاعات.		
	يتوفر مركز الموارد المكتبية على عدد معتبر من المراجع والمجلات والدوريات		

	تتوفر المؤسسة على مرافق مخصصة لاستضافة الأساتذة الدائمين والزوار		
	تتوفر الجامعة على مطاعم ومقاهي للطلبة والأساتذة		
	تلبي المباني شروط الصحة والسلامة والراحة المطلوبة		
	تتوفر المؤسسة على هياكل خاصة بالأنشطة الرياضية		
	تتوفر المؤسسة على هياكل خاصة بالأنشطة الثقافية		
	الهياكل مجهزة وفقا لمعايير الصحة والسلامة.		

الملحق 2: دليل المقابلة الخاص بميدان البحث العلمي، ميدان التكوين، وميدان التعاون

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف

ميلة

مصفوفة التقييم الذاتي الخاصة بميدان البحث العلمي، ميدان التكوين وميدان البحث العلمي أسئلة المقابلة (أطروحة دكتوراه)

الجهة المعنية: المدير المساعد المكلف بالدراسات ما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

السيد: د. شراف عقون

يوم المقابلة : 05/11/2023 **الساعة:11:00- 30: 9**

من إعداد طالبة الدكتوراه: بن حركو زينب **تحت إشراف:** د. برني ميلود

مصدر الأسئلة: المرجع الوطني لضمان الجودة.

1_ميدان البحث العلمي:

الرمز	المعيار	الاثبات	التقييم		العلامة
			غ موجود	موجود	
ب111	قامت المؤسسة بترتيب محاور البحث بحسب الأولوية من أجل تطوير المؤسسة.	عدد المشاريع المبرمجة على المستوى المحلي، الإقليمي، الوطني و الدولي والمتوافقة مع أولويات المؤسسة.			
ب211	إتاحة الموارد لأولويات البحث	الإمكانيات المتاحة تغطي الاحتياجات في ما يخص: -تأهيل الموظفين، -الهياكل القاعدية الملائمة، -التجهيزات المناسبة، -المخصصات أو الاعتمادات المالية الكافية.			
ب121	أنشأت المؤسسة هيئات قيادة تضمن السير الحسن ومتابعة أنشطة البحث.	1.هيئات القيادة موجودة و عملية. 2.الأطر القانونية محددة و محترمة. 3.عدد محاضر الاجتماعات و حصيلة و تقارير البحث.			
ب131	أنشأت المؤسسة نظاما للتقييم الداخلي لأنشطة البحث.	1. تمتلك المؤسسة نظما ملائمة لضمان تقييم مبرمج 2.تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار نتائج التقييم وتضع خطة عمل للتحسين مع ضمان المتابعة. 3.وجود قاعدة بيانات يتم تحديثها دوريا تحتوي على كل المعلومات المفيدة من أجل تحديد مؤشرات أنشطة البحث (مشاريع البحث، منشورات، براءات اختراع، موارد بشرية،..).			
ب231	تطور البحث على مستوى المخابر.	تجديد موضوعات ومنهجية البحث			
ب331	المناقشات حول تطور البحث على مستوى المخابر	عدد المناقشات حول توافق البحث مع المعايير المتفق عليها.			
ب141	التنظيم والتنفيذ موافق للأولويات	توجهات البحث متوافقة مع الأولويات			

	المحددة.	المحددة.			
ب241	ترتكز وحدات البحث على مصالح دعم مشتركة على المستوى العلمي و التقني والمالي.	.1هيئات الدعم قائمة و منظمة .2الموارد المتوفرة كافية و مستغلة و متبادلة.			
ب151	تحدد المؤسسة مشاريع بحث ملائمة لاحتياجات المحلية.	عدد الاتفاقيات المبرمة مع المعاهد والشركات المحلية في القطاع الاجتماعي الاقتصادي.			
ب251	تطور المؤسسة نظما لقياس تأثير البحث العلمي والتكنولوجي على محيطها	1.التظاهرات العلمية والتقنية التي تضم الباحثين والشركات الاجتماعية الاقتصادية. 2 .عدد الاتفاقيات المبرمة مع الشركات الاجتماعية الاقتصادية.			
ب161	توفير الشروط والموارد اللازمة للبحث.	الموارد المخصصة لتحسين مناخ البحث (الظروف الاجتماعية والاقتصادية للحياة و العمل)			
ب261	تحفيز الباحثين من خلال تثمين أعمالهم.	1.عدد المشاركات في تظاهرات علمية من أجل المقارنة المرجعية. 2.مكافأة الأساتذة المشاركين في مشاريع البحث.			
ب361	دعم الإبداع	مرافقة المؤسسة للباحثين في تسجيل وحماية براءات الاختراع الخاصة بهم			
ب171	إقامة سياسة تكوين للبحث	1 .تضمن المؤسسة إدماج طلبة الطور الثاني في فرق البحث. 2. تضمن المؤسسة إدماج طلبة الطور الثالث في فرق البحث.			
ب181	إنشاء مخزون من الكتب والمراجع يلبي احتياجات الباحثين.	1 .تمتلك المؤسسة مكتبة تتوفر على مخزون من المراجع وتقوم بإثرائها بشكل منتظم. 2.تمتلك المؤسسة بنك من المعلومات لكل الموارد من كتب ومراجع.			

ب281	استخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال التسهيل الحصول على المراجع.	1.تمتلك المؤسسة نظاما للإعلام الآلي يسمح بالاطلاع على المراجع من خلال الانترنت. 2.توفر المؤسسة إمكانية الاطلاع على المراجع من خلال موقع المؤسسة على شبكة الانترنت. 3.تمتلك المؤسسة أجهزة إعلام آلي ملائمة للاطلاع على المراجع المتوفرة.			
ب191	تقوم هيئة المتابعة التكنولوجية والعلمية بوظيفتها.	الهيئة تقريرا بشكل منتظم يتضمن جملة من التوصيات لتأخذ بعين الاعتبار من طرف الباحثين.			
ب112	تحتوي المؤسسة على فرق بحث متعددة التخصصات.	1عدد فرق البحث المكونة من باحثين ذوي تخصصات مختلفة. 2عدد محاور البحث التي تضم باحثين ذوي تخصصات مختلفة.			
ب212	تنظم المؤسسة بشكل دوري أنشطة نشر وإذاعة أنشطة البحث	1.برمجة التظاهرات. 2.الانفتاح على الخارج. 3.توثيق الأنشطة			
ب122	تتعرف الجامعة على الشركاء المحتملين وعلى مشاكلهم.	1.دليل الهاتف للشركاء المحتملين. 2.لائحة الاشكاليات المحلية والإقليمية والتي يمكن أن تشكل موضوع شراكات بحث.			
ب222	تضمن المؤسسة حركية الباحثين على المستوى الوطني	عدد الباحثين المشاركين في أنشطة بحث خارج مؤسستهم			
ب132	تمتلك المؤسسة اتفاقيات و مشاريع بحث بالتعاون مع مؤسسات عالمية	عدد الاتفاقيات سارية المفعول و عدد المشاريع الباحثين المشاركين.			
ب232	تضمن المؤسسة حركية الباحثين على المستوى العالمي.	الحصيلة المفصلة للتبادلات المنجزة			
ب332	يقوم الباحثون بتأطير مشترك للأطروحات مع نظرائهم الأجانب	1.عدد الأطروحات ذات تأطير مشترك. 2.عدد الأطروحات المناقشة.			

ب432	تستقبل المؤسسة باحثين أجانب.	عدد الباحثين المستقبلين.			
ب142	تشر المؤسسة نتائج أعمال البحث.	بروز المنشورات في المجلات الوطنية و العالمية.			
ب242	تنظم المؤسسة تظاهرات علمية وتشارك فيها	1.تطور التظاهرات المنظمة 2.تطور عدد المداخلات			
ب342	تمتلك المؤسسة موقع على شبكة الأنترنت يستجيب للمعايير والنظم المعول بها	1.نافذة مخصصة لنشر الإنتاج العلمي. 2.تحديث مستمر للموقع.			
ب113	تدمج المؤسسة نتائج البحث في التكوين الأولي.	تحديث البرامج.			
ب213	تنظم المؤسسة دورات تكوين متخصصة تضم نتائج البحث لفائدة قطاع المستخدمين	1.عدد دورات التكوين المنظمة 2.عدد المشاركين وعدد المؤسسات المشاركة			
ب123	تمتلك المؤسسة جهازا يحث على إنتاج ذو قابلية للحصول على براءة اختراع	.1الجهاز موجود وقائم. 2. عدد براءات الاختراع			
ب133	يضع المؤسسة تحت تصرف طلبتها وباحثيها جهازا للحث على المبادة في الأعمال الحرة.	.1وجود تكوين مناسب. .2الوسائل الموضوعة تحت تصرف أصحاب المشاريع.			
ب143	تنفتح المؤسسة على الجمهور.	1.عدد التظاهرات المنظمة. 2.عدد المشاركات الخارجية في المعارض وغيرها من التظاهرات.			

2_ميدان التكوين:

الرمز	المعيار	الاثبات	التقييم		العلامة
			غ موجود	موجود	
ت 111	تقيم المؤسسة وتوطد علاقاتها مع مؤسسات التعليم الثانوي في منطقتها	1.يقوم مسؤولو البيداغوجيا بزيارات مؤسسات التعليم الثانوي 2. يقوم مسؤولو مؤسسات التعليم الثانوي بزيارات للمؤسسة الجامعية			
ت 211	تعرف المؤسسة الميادين الكبرى للتكوين ذات العلاقة بكفاءاتها	قامت المؤسسة بإعداد وإقامة الميادين الكبرى للتكوين ذات العلاقة بكفاءاتها.			
ت 121	عرض التكوين معد من طرف الهيئات البيداغوجية للمؤسسة	1.نسبة الأساتذة المشاركين في إعداد عرض التكوين			
	طلبات تأهيل عروض التكوين تندرج ضمن أهداف المؤسسة	1.عدد عروض التكوين المؤهلة غير المفتوحة. 2.النسبة بين عدد عروض التكوين ذات العلاقة بمهام المؤسسة والعدد الإجمالي لعروض التكوين			
ت 321	تحتوي المؤسسة على الوسائل البشرية والمادية الملائمة	1. نسبة التأطير. 2.نسبة الحاصلين على شهادة الليسانس. 3.نسبة الحاصلين على شهادة الماستر. 4.عدد قاعات التدريس التي تسع أكثر من 100 مقعد. 5.عدد قاعات التدريس التي تسع ما بين 50 و100 مقعد. 6.قاعات التدريس التي تسع أقل من 100 مقعد			
ت 131	تتزود المؤسسة بمقاربات فعالة في بناء عرض التكوين.	1. استعمال المقاربة بالكفاءات. .2يحتوي عرض التكوين على مؤشرات للقياس.			
ت 231	يستعمل الأساتذة تكنولوجيات الإعلام و الاتصال	استعمال تكنولوجيات الإعلام والاتصال في التعليم			
ت 141	سهولة اطلاع الطلبة على مسارات التكوين.	1 .مسارات التكوين متوفرة للطلبة بشكل الكتروني و ورقي 2. موقع الانترنيت يعرض مسارات التكوين.			
ت 241	تبين الوثائق المنشورة بوضوح أهداف ومسارات التكوين	.الأهداف مفهومة بشكل جيد من طرف الجهات المعنية (أساتذة و طلبة وقطاع العمل			

ت 151	تقيم المؤسسة ترتيبات للتنسيق البيداغوجي من أجل ضمان تناسق محتوى البرامج.	1.عدد المسؤولين البيداغوجيين المشاركين في إعداد محتوى عروض التكوين. .2النسبة بين عدد الأساتذة المشاركين في إعداد محتوى عروض التكوين والعدد الإجمالي للأساتذة.			
ت 251	تتم التربصات والمشاريع وفق تأطير محدد	1 .وجود هيأة أو خلية خاصة بتأطير تربصات الطلبة. .2وجود لجنة بيداغوجية تضم الكفاءات اللازمة للمصادقة على المشاريع. .3يتم تأطير المشاريع بواسطة كفاءات المؤسسة ذات العلاقة بالعالم الصناعي والاقتصادي			
ت 161	إنشاء جهاز لمتابعة عروض التكوين المختلفة	1عدد عروض التكوين المتوجة بشهادات. .2عدد عروض التكوين عن بعد. 3. عدد عروض التكوين بالتناوب			
ت 112	تتأكد المؤسسة مسبقا بأن الحاصلين على شهادة البكالوريا والمسجلين لديها محضرين جيدا لمسارهم الجامعي.	.1تنظيم أيام تحسيسية حول الحياة الجامعية. .2تضمن مؤسسات التعليم الثانوي توجيه طالب البكالوريا.			
ت 212	تضمن المؤسسة مهمة الإشراف	.1توفر الإشراف للطلبة الجدد. .2توفر الإشراف لبقية السنوات الدراسية.			
ت 312	مواقيت فتح المصالح البيداغوجية الإدارية موضحة بالمعلقات وتتوافق مع أوقات حضور الطلبة	.1مواقيت فتح وغلق مصالح المؤسسة موضحة بالإعلانات. .2مواقيت فتح وغلق مصالح المؤسسة منشورة في موقع الانترنيت الخاص بالمؤسسة. .3نسبة الطلبة الذين ليس لديهم تكليف بيداغوجي أثناء وقت الخدمة.			
ت 412	أنشأت المؤسسة مجالا رقميا للعمل (م رع) يضمن توفر دروس تكميلية عن طريق الانترنت لفائدة الطلبة.	.1توفر (م رع) في موقع الانترنيت للمؤسسة. .2نسبة عدد الدروس عن طريق الانترنت مقارنة بالعدد الاجمالي للدروس لكل سنة بالنسبة لليسانس. .3نسبة عدد الدروس عن طريق الانترنت مقارنة بالعدد الإجمالي للدروس لكل سنة بالنسبة للماستر.			
ت	عرض التكوين معرف بشكل كامل	.1تنشر المؤسسة على موقع الانترنيت نسخة من عرض			

122	بالنسبة لمراقب خارجي.	التكوين تبين عدد الأرصدة لكل مادة ووحدة تعليمية. .2تنشر المؤسسة على موقع الانترنيت نسخة من عرض التكوين مبنية على نماذج المعايير الأنجلو- سكسونية. .3تنشر المؤسسة على موقع الانترنيت نسخة من عرض التكوين باللغة العربية. .4تنشر المؤسسة على موقع الانترنيت نسخة من عرض التكوين باللغة الأجنبية.			
ت 222	تحضر الجامعة وتمنح لخريجيها ملحقا للشهادة بشكل دوري.	.1توفر ملحق للشهادة بالنسبة لليسانس. .2توفر ملحق للشهادة بالنسبة للماستر. .3يوافق ملحق الشهادة المعايير المعتمدة من طرف الوزارة.			
ت 322	عرض التكوين معد بشكل يسمح بمتابعة مراحل دراسية بالخارج	.1يتضمن عرض التكوين المعايير المعتمدة (الأرصدة وغيرها). .2تدرس الأرصدة المتحصل عليها بمؤسسة في الخارج وتحسب لفائدة الطلب فور عودته من الحركية			
ت 132	للمكتبات الجامعية ساعات عمل ممتدة.	1.فتح المكتبة خارج أوقات العمل الرسمية (نعم، لا). .2عدد ساعات عمل المكتبة خارج أوقات العمل الرسمية. 3عدد ساعات عمل المكتبة خلال أوقات العمل الرسمية.			
ت 232	تقيم المؤسسة علاقات تعاون مع المكتبات الإقليمية و الوطنية و العالمية.	1عدد الاتفاقيات المبرمة بين مكتبة المؤسسة والمكتبات الإقليمية. .2عدد الاتفاقيات المبرمة بين مكتبة المؤسسة والمكتبات الوطنية. .3عدد الاتفاقيات المبرمة بين مكتبة المؤسسة والمكتبات العالمية. 4 عدد المشاريع المشتركة المقامة من طرف مكتبة المؤسسية والمكتبات الإقليمية و الوطنية العالمية.			
ت 332	توفر المكتبة خدمة إعارة المراجع لجملة المستفيدين.	1.عدد المراجع المعارة للطلبة خلال شهر 2.عدد المراجع المعارة للأساتذة خلال شهر			
ت	تخضع المواد التعليمية لمراجعة	1 .وجود خلية لتقييم المواد التعليمية.			

113	دورية.	2 .يتم حساب المدة الفاصلة بين عمليتي تقييم بالأشهر. 3 .يتم إعداد تقرير تقييمي عند كل عملية تقييم.			
ت 213	يتم إشراك الموظفين والطلبة في مراجعة المواد التعليمية.	.1وجود استمارة تقييم جودة المواد التعليمية للمسؤولين. 2. تضم خلية التقييم موظفين تقنيين و إداريين وطلبة.			
ت 123	توجد عمليات تكوين مقترحة للأساتذة.	.1العدد السنوي لدورات التكوين المتخصصة المقترحة للأساتذة .2عدد دورات التكوين المتخصصة المنجزة بالمقارنة مع عدد الأساتذة.			
ت 223	يبدي الأساتذة مستوى عال من الاحترافية.	.1استعمال الأدوات السمعية البصرية و الإعلام الآلي والملتيميديا في التعليم. .2الالتزام بالمواعيد بالنسبة للأستاذ (بداية و نهاية العمل و إعادة علامات الامتحانات و الأعمال الموجهة). .3تقييم عادل للامتحانات، الأعمال والتقارير. .4توفر الأستاذ للاستشارة خارج أوقات التدريس أو العمل في المخبر. .5مستوى التعبير (اللغة و المصطلحات و النبرة و الأسلوب) بالنسبة للأستاذ			
ت 114	إقامة نظام لتقييم المعارف.	.1عدد الفروض المراقبة لكل سداسي. .2عدد الامتحانات المراقبة لكل سداسي.			
ت 214	إقامة نظام لتقييم التعلم	.1يتم تقييم التربصات بالوسط المهني بالمؤسسات. 2. تخضع مذكرات التخرج للتقييم			
ت 124	إقامة نظام للتقييم	يتم تحضير امتحانات مادة ما من قبل أساتذة هذه المادة			
ت 134	تقوم المؤسسة بتفعيل دور الفرق البيداغوجية ولجان المداولات.	.1الامتحانات معدة من طرف الفرقة البيداغوجية لكل مادة (نعم، لا). .2تصادق الفرقة البيداغوجية ولجنة المداولات على النتائج. .3تدرس لجنة التقييم الطعون وترد عليها.			
ت 234	توافق طرق إجراء الامتحان النظم المتبعة في المؤسسة.	1 .يتم تصحيح أوراق الامتحان مع احترام سرية أسماء الممتحنين.			

		2يقوم الحراس بإعداد تقرير عن الحراسة.			
ت 334	يمكن للطلبة الاطلاع على النتائج مع احترام الخصوصية	وجود نظام الكتروني يسمح بالاطلاع على النتائج مع احترام الخصوصية			
ت 115	تحتوي المؤسسة على خلية إعلام وتوجيه	.1وجود مصلحة للإعلام والتوجيه داخل المؤسسة. .2العدد السنوي لدورات الإعلام لفائدة الطلبة			
ت 215	تشرك المؤسسة مجموع موظفيها في سياسة الإعلام والتوجيه.	العدد السنوي لدورات الإعلام لفائدة الموظفين حول سياسة الإعلام والتوجيه			
ت 125	تشجع المؤسسة الإدماج المهني.	وجود صلة بين الجامعة والشركات			
ت 225	يتم إعطاء دروس تحسيسية حول الواقع الاجتماعي الاقتصادي.	.عدد الدروس الخاصة بالتحضير للعمل الاحترافي والتحسيس بالواقع الاجتماعي الاقتصادي			
ت 325	مجموعة من التربصات المدمجة في مسارات التكوين مقترحة للطالب	1عدد التربصات الإجبارية المنجزة من طرف الطالب في مرحلة الليسانس. .2عدد التربصات الإجبارية المنجزة من طرف الطالب في مرحلة الماستر			
ت 135	للمؤسسة سياسة شراكة مع محيطها	.1عدد الاتفاقيات المبرمة. .2عدد المشاريع المطورة مع العالم الصناعي و الاقتصادي .3عدد الاجتماعات مع غرف التجارة. .4النسبة بين عدد عروض التكوين لليسانس مهني و العدد الكلي لعروض التكوين بالليسانس. .5النسبة بين عدد عروض التكوين للماستر المهني و العدد الكلي لعروض التكوين للماستر.			
ت 145	تقوم المؤسسة بتحريات حول عمليات التوظيف.	.1وجود دليل (أرقام الهاتف، البريد الالكتروني) للمتخرجين. 2.عدد التحريات المنجزة حول الشركات التي تقوم بالتوظيف.			
ت 245	تقوم المؤسسة بمراجعة الشهادات على ضوء دراسة نتائج التكوين.	وجود مصلحة مكلفة بتحليل واستغلال المعطيات المتحصل عليها.			
ت	تستند عروض التكوين في	1.عدد اتفاقيات التأطير المشترك لرسائل التخرج.			

116	الدكتوراه على تبادل الإمكانيات البشرية والمادية على المستوى الوطني والدولي.	.2عدد التربصات المنجزة (قصيرة أو طويلة المدة)			
ت 126	أنشأت الجامعة لجنة لأطروحة الدكتوراه	الندوات الخاصة بعملية التأطير			
ت 226	تشجع الجامعة إدماج طلب الدكتوراه.	.1عدد طلبة الدكتوراه المدمجين في مخابر البحث. .2عدد طلبة الدكتوراه الذين يقومون بالتدريس أو التأطير لطلبة التدرج. .3عدد طلبة الدكتوراه الذين يقومون بإنجاز أطروحات في إطار اتفاقية مع القطاع الاقتصادي			
ت 117	طورت المؤسسة جهازا للتكوين المتواصل.	1 .وجود هيئة للتكوين المتواصل. 2 .عدد مسارات التكوين المتواصل المضمونة خلال السنة			
ت 217	تصادق المؤسسة على مكتسبات التجربة.	.1تصادق المؤسسة على مكتسبات التجربة. .2عدد الطلبة المقبولين لمتابعة التكوين بناء على معيار المصادقة على مكتسبات التجارب			
ت 127	للمؤسسة مصلحة لاستقبال الأشخاص البالغين الراغبين في استئناف دراساتهم.	الأشخاص البالغين (القادمين من الشركات) بالمقارنة مع عدد الطلبة القادمين من الثانويات.			
ت 137	توفر المؤسسة عروضا للتكوين المتخصص فيما بعد التدرج	1.عدد عروض التكوين المتوجة بشهادة والمنظمة خلال سنة. 2.العدد المتوسط لخريجي التكوين المتخصص فيما بعد التدرج خلال دورة التكوين. 3.عدد التخصصات المضمونة بالمقارنة مع العدد الإجمالي للتخصصات المطلوبة			

3_ميدان التعاون:

الرمز	المعيار	الاثبات	التقييم		العلامة
			غ	موجود	

			موجود		
ن 111	سياسة للانفتاح على العالم موثقة ومعلنة	1.سياسة معلنة ووجود ميثاق. 2.وجود أبواب على موقع الانترنيت الخاص بالمؤسسة وكذا مطويات			
ن121	استراتيجية المؤسسة في مجال البحث والتكوين قوامها المحيط الدولي	1.الإطار الدولي واحد من المحاور المختارة ضمن استراتيجية المؤسسة. 2. عدد العقود و الاتفاقيات والمشاريع المبرمة. 3.عدد الأساتذة الباحثين الذين تم استقبالهم أو إرسالهم. 4. عدد زيارات الوفود الخارجية			
ن131	سياسة الاتصال تضمن نشر المنتوج العلمي.	وجود خلية أو مصلحة للاتصال لدى المؤسسة مع خطة عمل محضرة.			
ن231	المؤسسة موصولة بشبكة الشركاء الخارجيين.	1.عدد المنشورات في المجلات العالمية. 2. عدد المقالات المقدمة في الخارج.			
ن331	مسارات التكوين متوفرة و بارزة ويمكن الوصول إليها بسهولة وبالتالي يمكن مقارنتها.	وجود وصف للوحدات والمواد التعليمية لمختلف مسارات التكوين على موقع الانترنيت للمؤسسة.			
ن431	نمتلك المؤسسة وسائل الاتصال بالخارج	يتم تحديث الموقع الالكتروني باستمرار			
ن141	قامة مقارنة لمحتويات البرامج مع مثيلاتها الدولية.	1.تضع المؤسسة إجراءات تقييم ومقارنة. 2.تقارير المقارنة معدة.			
ن241	تقييم البرنامج من قبل منظمات دولية موجود ومبرمج	1. تقارير التقييمات الخارجية معدة. 2. عدد التقييمات والمقارنات ودوريتها			
ن112	للمؤسسة سياسة واضحة وهادفة في مجال الشراكة مع الجامعات الأجنبية	1.عدد من اتفاقيات التعاون الموقعة مع مؤسسات دولية. 2عدد من الاتفاقات الإطارية الموقعة والمنجزة. 3.عدد العقود الموقعة الموجودة قيد الانجاز. 4. عدد المشاريع المنجزة			
ن122	تمتلك المؤسسة سياسة استقبال للطلبة الأجانب الذين	وجود برامج تعليم متوافقة للغات الأجنبية لدى المؤسسة.			

	يقومون بالتسجيل بطريقة فردية.				
ن222	تعليم اللغات الأجنبية متوفر.	وجود برامج تعليم متوافقة للغة العربية للضيوف الأجانب.			
ن322	تعليم اللغات الحية متوافق مع السياسة الدولية للمؤسسة.	وجود دليل للاستقبال والتوجيه لفائدة الضيوف الأجنبية			
ن132	لوسائل والهياكل موفرة لاستقبال الأجانب	1.مصلحة الاستقبال والتوجيه. 2.مركز اللغات الأجنبية. 3. أماكن الاستضافة. 4. عدد الوفود الأجنبية المستقبلة			
ن113	عروض تكوين مفتوحة على العالم موجودة وعملية.	1.عروض التكوين الموجودة. 2. دعائم الدروس والمراجع المقترحة			
ن213	يقترح عرض التكوين شهادات متعددة الجنسيات.	عدد الشهادات العالمية المقترحة			
ن123	اشتراكات في قواعد بيانات مقامة	1.وجود قواعد بيانات مكتبية مع دخول مسموح 2.عدد وطبيعة الموارد. 3. التردد وحجم التحميل المسجل.			
ن133	خلية الرصد للعالم منصبة.	1.عدد الزيارات للصالونات سنويا. 2. المشاركة في معارض الكتاب.			
ن233	مهام خلية الرصد محددة بوضوح	1.بطاقة الوصف الوظيفي لمهام خلية الرصد. 2.الموارد البشرية المكلفة بمهمة الرصد. 3. البرامج المعلوماتية المستخدمة للرصد.			
ن143	تقيم المؤسسة برنامج للاستفادة المشتركة من الموارد	1. سلم حساب مشترك. 2.طبيعة العتاد العلمي الموضوع للاستعمال المشترك. 3. عدد الاتفاقيات الخاصة الموقعة.			

الملحق 3: دليل المقابلة الخاص بميدان الحكامة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف

ميلة

مصفوفة التقييم الذاتي الخاصة بميدان الحكامة

أسئلة مقابلة (أطروحة دكتوراه)

من إعداد طالبة الدكتوراه: بن حركو زينب

تحت إشراف: د. برني ميلود

مصدر الأسئلة: المرجع الوطني لضمان الجودة

الجهة المعنية : مركز الأنظمة وشبكات الاعلام والاتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد.

السيد: بومعالي فوضيل، ناب عنه السيد معاون حسين

يوم المقابلة : 2023/10/31

الساعة: 13.30 -14.30

الرمز	المعيار	الاثبات	غ موجود	موجود	العلامة
ك 111	ضعت 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 311	تطور المؤسسة وتحسن نظام المعلومات لديها. 37	1. معالجة اختلالات النظام. 2. المحاضر والتقارير وحصيلة الأنشطة المتعلقة بمعالجة المعلومات. 3.لوحة التحكم والتخطيط.			
ك 411	تحرص المؤسسة على تأمين نظام المعلومات لديها 37	1. ميثاق الخصوصية. 2. الدخول إلى نظام المعلومات مقنن. 3. مراقبة وصيانة نظام المعلومات. 4. أرشيف منظم.			
ك 121	توفر المؤسسة الموارد والكفاءات اللازمة لتسيير وتطوير نظام المعلومات.	1.وجود جرد للوسائل (بعدد كاف) (الهياكل القاعدية والعتاد). 2.الموظفون المكلفون باستخدام و صيانة الوسائل أو المساعدة 3.بطاقات الوصف الوظيفي و الكفاءات. 4.الميزانية المخصصة للصيانة وتطوير نظام المعلومات.			
ك 221	أنشأت المؤسسة جهاز رصد ومتابعة.	1.تعيين الأشخاص المكلفين بعملية المتابعة. 2.حصيلة وتقارير متابعة الفحوصات.			
ك 331	تحرص المؤسسة على نشر المعلومات لفائدة شركائها.	1.موقع الانترنيت. 2.المنشورات. 3.اللقاءات المتعلقة بمواضيع معينة. 4.الأيام المفتوحة 5.المطويات و الملصقات.			

		6.استعمال وسائل الإعلام.			
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 للمستعملين (سجل أو بطاقات التسجيل و الاستعمال) 2.موقع الانترنيت الخاص والآمن 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.			

الرمز	المعيار	الاثبات	غ موجود	مو جود	العلامة
ك 211	أنشأت المؤسسة جهازا لجمع	التسجيلات و الأجهزة والوسائط المتوفرة			

	ومعالجة المعلومات ومراقبتها؛ جهاز مسؤول عن الإعلام والاتصال.	(وصف)			
ك 331	تحرص المؤسسة على نشر المعلومات لفائدة شركائها.	1.موقع الانترنيت. 2.المنشورات. 3.اللقاءات المتعلقة بمواضيع معينة. 4.الأيام المفتوحة 5.المطويات و الملصقات. 6.استعمال وسائل الإعلام.			
ك 151	توفر المؤسسة الإمكانيات المناسبة للاتصال الداخلي والخارجي.	.1وجود خلية للاتصال (التركيبة وكيفية العمل) .2النظام الداخلي والميثاق. .3الميزانية المخصصة. .4التكوين في تقنيات الإعلام والاتصال. .5الوسائل المساعدة على الاتصال: – موقع الانترنيت و البريد الالكتروني الداخلي. –جريدة المؤسسة، المنشورات. الملصقات. –مجالات التبادل (لقاءات، زيارات،...). .6الاجتماعات مع الجهات المهتمة (محاضر الاجتماعات) .7تقارير التقييم الداخلي وخطط التحسين.			

الجهة المعنية :مصلحة الوسائل والجرد والأرشيف السيد: بن سليمان

يوم المقابلة : 2023/10/30 الساعة: 10:00 -10:30

الرمز	المعيار	الاثبات	غ موجود	موجود	العلامة
ك131	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.			
ك173	العتاد و الوسائل والبرامج متوفرة للعاملين.	.1هياكل قاعدية ملائمة. .2الجرد: العتاد، الأثاث، الوسائل، البرامج المعلوماتية المتوفرة. .3وصل الطلبية. .4فواتير الشراء (الميزانية المخصصة)			

الجهة المعنية : الأمين العام **السيد: نواراسماعيل**

يوم المقابلة : 2023/10/29 **الساعة:11:30-12:30**

الرمز	المعيار	الاثبات	غ موجود	موجود	العلامة
ك231	أنشأت المؤسسة جهازا للمتابعة.	.1تعيين الموظفين المكلفين بالمتابعة. .2الحصيلة والتقارير.			
ك251	تقن المؤسسة الاتصال في حالة أزمة	.1أنشأت المؤسسة خلية أزمة وحضرت استراتيجية اتصال لساعة الأزمة. .2حددت المؤسسة مسؤوليات الأشخاص المكلفين بعملية الاتصال ساعة الأزمة (التكوين والتحضير لعملية الاتصال ساعة الأزمة). .3تمتلك المؤسسة خطة لتسيير حالة أزمة (تسجيل عمليات محاكاة و تحضير)			
ك112	أنشأت المؤسسة هيئات مشورة	.1هيئات مشورة معرفة قانونيا (احترم النصوص التشريعية والقانونية). .2المجالس الإدارية، المجالس واللجان العلمية، اللجان البيداغوجية، .3تنظيم هرمي (وظائف التسيير) وتحديد المسؤوليات.			

		4. توثيق الأنشطة (حصيلة، تقارير، محاضر).			
ك322	تمتلك المؤسسة آليات تشاور داخلي بغرض إعداد سياساتها الخاصة بالحكامة.	مجلس الجامعة والمجلس الإداري			
ك172	تضع المؤسسة وتنفذ آليات تحضير وتطبيق ميزانية متفق عليها.	1. اقتراح والمصادقة على الاحتياجات المالية للمؤسسة من طرف مجلس الجامعة والمجلس الإداري (محاضر الاجتماعات). 2. الميزانية العامة المخصصة من قبل وزارة المالية (الميزانية العامة و الميزانية التكميلية). 3. توزيع الميزانية حسب الأبواب والفصول (نسبة الإنفاق)			
ك213	تمتلك المؤسسة مخطط هرمي للتسيير يسمح بقيادة فعالة.	1. مخطط هرمي للتسيير. 2. تحديد المكونات والمسؤوليات (قيادة العمليات).			
ك123	تقوم المؤسسة بتحديد مختلف الهيئات والصلاحيات والمسؤوليات.	.1مخطط هرمي مفصل وبطاقة الوصف الوظيفي. .2مصفوفة الكفاءات. .3احترام القوانين بالنسبة لمناصب المسؤوليات (حالة الهيئات العليا).			
ك263	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			
ك124	قوم 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.			
ك134	تمتلك المؤسسة ميزانية ملائمة وموافقة لمهامها وقيمها.	1.التزويد بالميزانية (وزارة المالية). 2. توزيع الميزانية حسب الأبواب والفصول.			
ك234	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)			
ك334	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			
ك144	توفر المؤسسة مناخ ايجابي وتشرك 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			

الجهة المعنية :الديوان العام **السيد: رحماني**

يوم المقابلة : 2023/11/05 **الساعة: 9:30-9:00**

الرمز	المعيار	الاثبات	غ موجود	موجود	العلامة

ك112	أنشأت المؤسسة هيئات مشورة	1هيئات مشورة معرفة قانونيا (احترم النصوص التشريعية والقانونية). 2المجالس الإدارية، المجالس واللجان العلمية، اللجان البيداغوجية، 3 تنظيم هرمي (وظائف التسيير) وتحديد المسؤوليات. 4. توثيق الأنشطة (حصيلة، تقارير، محاضر).			

الجهة المعنية :المدير المساعد المكلف بالدراسات بالتدرج في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات

السيد: شراف عقون يوم المقابلة : 2023/11/05 الساعة:9:30-11:00

الرمز	المعيار	الاثبات	غ موجود	موجود	العلامة
ك122	تمتلك المؤسسة آليات تشاور داخلي بغرض إعداد سياساتها الخاصة بالتكوين.	.1دليل التنفيذ. .2ميثاق الأخلاقيات و السلوك المهني. .3محاضر الهيئات المختلفة (المجلس العلمي، اللجان العلمية، اللجان البيداغوجية وغيرها). .4بطاقات الرغبات والتكليف. .5التحليل الإحصائي للمعلومات والتوجيه.			
ك152	المؤسسة مستقلة في مجال البيداغوجيا والبحث. 6	1 .عروض التكوين. 2 .مشاريع البحث.			
ك143	يعبر الطلاب عن آرائهم ويتم إشراكهم في هيئات التشاور الخاصة بالمؤسسة.	.1محاضر اللجان البيداغوجية. .2محاضر الجمعيات العامة. .3الاجتماعات الضرورية عند الحاجة.			

الجهة المعنية :المدير المساعد المكلف بالدراسات ما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

السيد: شراف عقون يوم المقابلة : 2023/11/05 الساعة:9:30-11:00

الرمز	المعيار	الاثبات	غ موجود	موجود	العلامة

ك 222	تمتلك المؤسسة آليات تشاور داخلي بغرض إعداد سياساتها الخاصة بالبحث.	.1مخابر البحث وتركيبتها (التنظيم والتسيير) .2محاضر اجتماعات فرق البحث وأنشطتها. .3مستخرجات من محاضر المجالس العلمية (قرارات جداول الأعمال الخاصة بالبحث) .4حصيلة وكيفيات نشر نتائج مشاريع البحث.			
ك 242	توافق سياسة المؤسسة مع محيطها "الدولي (المعايير الدولية).	.1عدد الاتفاقيات والشراكات الدولية المنجزة والمفعلة 2.المنشورات في المجلات العالمية 3. التبادلات الدولية المنجزة.			
ك 262	تقيم المؤسسة مشروعها للتطوير على أساس علاقاتها بمجموع شركائها الخارجيين	1.تحديد و تحديث مواضيع جديدة (اهتمامات معاصرة). 2. اتفاقيات جديدة وشراكات جديدة منجزة. 3. عدد العقود لفائدة الشركاء الخارجيين			

الجهة المعنية :مديرية المستخدمين والنشاطات الاثقافية والرياضية السيد: بولمناخرياسين

يوم المقابلة : الساعة:

الرمز	المعيار	الاثبات	غ موجود	موجود	العلامة
ك252	المؤسسة مستقلة فيما يخص تسيير مواردها.	.1خطط التوظيف وطلب مناصب مالية. .2مصفوفة الكفاءات. .3المناصب المالية. .4وسائل الاتصال بغرض التوظيف. 5. خطط وإدارة المسار الوظيفي (المعايير) للموظفين			
ك133	تقوم المؤسسة بتحديد المسؤوليات.	.1النظام الداخلي. .2بطاقات الوظائف. .3قرارات التعيين. .4محاضر الاجتماعات.			
ك114	تمتلك المؤسسة النصوص التشريعية القانونية وتحدد معايير	.1النصوص والقوانين (قانون العمل والأمن في العمل، قوانين الوظيف العمومي، نصوص وقوانين وزارة التعليم العالي)			

	التسيير والتطوير.	.2إجراءات ونظم داخلية للتطوير (خطة التوظيف والمعايير المعتمدة لإدارة المسار الوظيفي)			
ك214	تقوم المؤسسة بتعزيز تنمية الموارد بشرية لضمان مهامها	.1مصفوفة الكفاءات و بطاقات الوصف الوظيفي. .2خطط التكوين. .3خطط التسيير و تنمية الموارد البشرية (الوصف) 4. بطاقات التنقيط وتقييم الموظفين			

الجهة المعنية :المدير **ناب عنه السيد: رحماني**

يوم المقابلة : 2023/11/05 **الساعة:9:00-9:30**

الرمز	المعيار	الاثبات	غ موجود	موجود	العلامة
ك322	تمتلك المؤسسة آليات تشاور داخلي بغرض إعداد سياساتها الخاصة بالحكامة.	مجلس الجامعة والمجلس الإداري			
ك132	سياسة المؤسسة تأخذ بعين لاعتبار التوجهات الاستراتيجية للجهة الوصية.	.1احترام القوانين السارية المفعول (توجه ومهام مؤسسات التعليم العالي). 2.مراسيم إنشاء المؤسسة و مهامها. 3.محاضر مجلس الجامعة والمجلس الإداري. مخططات التطوير والحصائل السنوية للأنشطة. 5.محاضر المصادقة من طرف اللجان الإقليمية، اللجنة الوطنية، لجنة المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.			
ك142	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).			
ك242	توافق سياسة المؤسسة مع	.1عدد الاتفاقيات والشراكات الدولية المنجزة			

	محيطها الدولي (المعايير الدولية).	والمفعلة 2.المنشورات في المجلات العالمية 3. التبادلات الدولية المنجزة.			
ك152	المؤسسة مستقلة في مجال البيداغوجيا والبحث. 6	1 .عروض التكوين. 2 .مشاريع البحث.			
ك252	المؤسسة مستقلة فيما يخص تسيير مواردها.	.1خطط التوظيف وطلب مناصب مالية. .2مصفوفة الكفاءات. .3المناصب المالية. .4وسائل الاتصال بغرض التوظيف. 5. خطط وإدارة المسار الوظيفي (المعايير) للموظفين			
ك162	تقيم المؤسسة مشروعها للتطوير على أساس علاقاتها بمجموع شركائها الداخليين 1	1 .تقارير الحصيلة السنوية وآفاق التطوير لكل نشاط خاص بالمؤسسة. 2 .تعرف المؤسسة نقاط ضعفها وقوتها وتقوم بوضع خطط العمل المناسبة. 3. تقترح مشاريع جديدة للبحث مع شركائها. 4.تقترح عروض تكوين جديدة ملائمة لاحتياجات شركائها. 5.مشروع شامل (إبداع).			
ك262	تقيم المؤسسة مشروعها للتطوير على أساس علاقاتها بمجموع شركائها الخارجيين	1.تحديد وتحديث مواضيع جديدة (اهتمامات معاصرة). 2. اتفاقيات جديدة وشراكات جديدة منجزة. 3. عدد العقود لفائدة الشركاء الخارجيين			
ك172	تضع المؤسسة وتنفذ آليات تحضير وتطبيق ميزانية متفق عليها.	1. اقتراح والمصادقة على الاحتياجات المالية للمؤسسة من طرف مجلس الجامعة والمجلس 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)			

ك113	التنظيم والهياكل القاعدية تسمحان بقيادة فعالة	هيئات إدارة وقيادة المؤسسة: مجلس الجامعة و المجلس الإداري و المجلس العلمي و اللجنة العلمية للقسم و اللجان البيداغوجية،...			
ك213	تمتلك المؤسسة مخطط هرمي للتسيير يسمح بقيادة فعالة.	1. مخطط هرمي للتسيير. 2. تحديد المكونات والمسؤوليات (قيادة العمليات).			
ك123	تقوم المؤسسة بتحديد مختلف الهيئات والصلاحيات والمسؤوليات.	.1مخطط هرمي مفصل وبطاقة الوصف الوظيفي. .2مصفوفة الكفاءات. .3احترام القوانين بالنسبة لمناصب المسؤوليات (حالة الهيئات العليا).			
ك223	وظائف ومسؤوليات مختلف الهيئات معرفة بوضوح	إعداد طرق التسيير.			
ك133	تقوم المؤسسة بتحديد المسؤوليات.	.1النظام الداخلي. .2بطاقات الوظائف. .3قرارات التعيين. .4محاضر الاجتماعات.			
ك233	تحرص المؤسسة على احترام المهام وتحدد المسؤوليات	.1مجلس وميثاق أخلاقيات المهنة. .2المتابعة البيداغوجية وكشف الحضور للاجتماعات. 3. هيئة المراقبة والإشراف: التقييم الذاتي			
ك143	يعبر الطلاب عن آرائهم ويتم إشراكهم في هيئات التشاور الخاصة بالمؤسسة.	.1محاضر اللجان البيداغوجية. .2محاضر الجمعيات العامة. .3الاجتماعات الضرورية عند الحاجة.			
ك243	توفر المؤسسة إطارا للتشاور للموظفين وتعقد اجتماعات.	.1المجلس الإداري. .2الجمعية العامة. .3محاضر الاجتماعات (المجلس والأمانة العامة) 4. لجان مختلفة (المتساوية الأعضاء، ...)			
ك153	يتم وضع النظام الداخلي للمؤسسة بالتشاور مع	.1محاضر اجتماعات المجالس الإدارية. .2محاضر مجالس الأقسام.			

	الجهات المعنية	.3محاضر اللجان البيداغوجية. 4. محاضر مجلس التوجيه والهيئات الاستشارية			
ك163	يسير الآمر بالصرف و/أو الإدارة الميزانية ويوزعها حسب الأهداف المحددة.	.1توزيع الميزانية حسب الأبواب والفصول. .2نسبة الإنفاق حسب الفصول.			
ك263	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			
ك114	تمتلك المؤسسة النصوص التشريعية القانونية وتحدد معايير التسيير والتطوير.	.1النصوص والقوانين (قانون العمل والأمن في العمل، قوانين الوظيف العمومي، نصوص وقوانين وزارة التعليم العالي) .2إجراءات ونظم داخلية للتطوير (خطة التوظيف والمعايير المعتمدة لإدارة المسار الوظيفي)			
ك134	تمتلك المؤسسة ميزانية ملائمة وموافقة لمهامها وقيمها.	1.التزويد بالميزانية (وزارة المالية). 2. توزيع الميزانية حسب الأبواب والفصول.			
ك115	تضع المؤسسة سياسة للجودة.	1.تعيين خلية الجودة ومسؤول خلية الجودة. 2.تعريف وإذاعة أهداف الجودة والحكامة. 3.التزام المؤسسة مبلغ إلى الأطراف المعنية، وهو يستند إلى مبدأ التحسين المستمر. 4. ميثاق الجودة.			
ك125	تضع المؤسسة مقاربة للجودة في إطار احترام قيمها ومهامها.	1. احترام المهام الوطنية (الحرص على احترام القوانين و الأولويات الوطنية و مقاربة الجودة) (التكوين للجودة). 2.احترام اللوائح والإجراءات وترسيخ مقاربة الجودة في المؤسسة (خطط الجودة وتوفر المرجع الوطني لضمان الجودة) 3.تعيين مسؤول للجودة وخلية للجودة (القرار ومهام			

		خلية للجودة) 4.إنشاء لجنة للتقييم الذاتي (التعيين و المهام.(5. مراجعة و تحسين النظام (المؤشرات)			
ك145	تنظم المؤسسة دوريا تقييمها الذاتي 1/ ض ج	1. تقوم المؤسسة دوريا بتقييم ومراجعة طرق عملها الإداري، التكوين والبحث (تعيين لجنة التقييم الذاتي، تقرير التقييم الذاتي، توصيات التحسين) 2.تحدد المؤسسة مجال التقييم الذاتي، توفر الوسائل وتضمن الدعم (تخطيط، المسؤولون وبرنامج التقييم الذاتي) 3. تحقق المؤسسة أهدافها وتطور أدائها وتسعى للتميز (لوحة القيادة، المقارنة، ترتيب للمؤسسة، التقدير)			
ك245	تحرص المؤسسة على معالجة الاختلالات المحتملة	1.تحديد ومعالجة الاختلالات والأسباب حول الفوارق) 2.مراجعة الإدارة واتخاذ القرارات (محاضرة المراجعة)			

الجهة المعنية :مديرية الميزانية والمحاسبة **السيد: بوثلجة طاهر**

يوم المقابلة : 2023/11/25 **الساعة: 9:30-10:00**

الرمز	المعيار	الاثبات	غ موجود	موجود	العلامة
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			
ك 134	تمتلك المؤسسة ميزانية ملائمة وموافقة لمهامها وقيمها.	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 والنجاعة).	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			

الجهة المعنية :مصلحة النظافة والصيانة **السيد: جبايلي حمزة**

يوم المقابلة : 2023/11/25 **الساعة**: 10:15-10:00

الرمز	المعيار	الاثبات	غ موجود	موجود	العلامة
ك273	يخضع العتاد الخاص بالأعمال المختلفة للصيانة	.1صيانة حسنة (ملف الصيانة). 2. أعمال الصيانة (ملف).			

الجهة المعنية :ضمان خلية الجودة **السيد: فاتح مرزوقي**

يوم المقابلة : 2023/11/08 **الساعة: 14:00-13:00**

الرمز	المعيار	الاثبات	غ موجود	موجود	العلامة
ك225	تعزز المؤسسة ثقافة الجودة.	1.عمليات تحسيس وتكوين الموظفين. 2.التخطيط وتنفيذ مقاربة تشاركية (محاضر الاجتماعات) 3. إدماج مفاهيم ضمان الجودة في البرامج التعليمية. 4.تنظيم ملتقيات حول ضمان الجودة. 5. إجراءات وسير عملية التقييم الذاتي والتحسين المستمر			
ك135	تضفي المؤسسة الطابع الرسمي على مقاربة الجودة	1. تنشئ المؤسسة إجراءات و طرق لضمان الجودة لجميع الأنشطة، وتحدد استراتيجية مشتركة لتحديد العمليات و الأهداف ومؤشرات الجودة.			

		2.تحقق المؤسسة أهدافها وتطور أدائها وتسعى للتميز (لوحة القيادة و المقارنة و ترتيب للمؤسسة و التقدير) 3. توفر المؤسسة الوسائل (الميزانية) لمقاربة الجودة			
ك145	تنظم المؤسسة دوريا تقييمها الذاتي	1. تقوم المؤسسة دوريا بتقييم ومراجعة طرق عملها الإداري، التكوين والبحث (تعيين لجنة التقييم الذاتي، تقرير التقييم الذاتي، توصيات التحسين) 2.تحدد المؤسسة مجال التقييم الذاتي، توفر الوسائل وتضمن الدعم (تخطيط، المسؤولون وبرنامج التقييم الذاتي) 3. تحقق المؤسسة أهدافها وتطور أدائها وتسعى للتميز (لوحة القيادة، المقارنة، ترتيب للمؤسسة، التقدير)			
ك215	تضع المؤسسة مقاربة للجودة للوصول إلى انضمام جميع الأطراف الفاعلة.	1.سياسة الجودة منشورة لكل الجهات المهتمة. 2.أيام تحسيسية مقامة لفائدة جميع الجهات الفاعلة. 3.المشاركة وتنظيم ملتقيات حول ضمان الجودة. 4. نظام معلومات فعال.			

تمت بحمد الله