

## الخطة الاستراتيجية المقترحة لضمان الجودة في جامعة أبي بكر بلقايد الجزائرية

د. بوشعور (الغازي) رضية  
جامعة أبي بكر بلقايد - الجزائر

الخطة الاستراتيجية المقترحة لضمان الجودة في جامعة أبي بكر بلقايد الجزائرية  
د. بوشعور (الغازي) رضية

## الملخص:

حازت الجودة في نظام التعليم العالي على اهتمام كل الدول، فالوعي العالمي المتعلق بهذه المسألة بدأ ينتشر ويتعمم من خلال ملتقيات دولية ونصوص مرجعية شملت المؤسسات التعليمية والقائمين على التعليم العالي وهيئات التقييم في كل بلدان العالم.

بدورها تسعى الجامعة الجزائرية إلى وضع منظومة تكوين تتطابق مع المعايير الدولية المعمول بها لدراسة البرامج البيداغوجية وتقويم الطالب الجامعي وفقا لهذه المقاييس الدولية، هادفة إلى أن يكون خريجوها منافسين وناجحين، في أسواق العمل العالمية، ويتمكنون من تلبية حاجة المجتمع من التنمية المستدامة. هذا ما يتطلب بذل المزيد من الجهود والعمل على توفير الأرضية الملائمة لترسيخ مبادئ الجودة الشاملة التي تتبناها جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان للارتقاء إلى المعايير الدولية في مجال العلم والمعرفة، من خلال خطة استراتيجية تهدف إلى ضمان الجودة والتميز في الأداء.

يهدف هذا البحث إلى مناقشة أسباب الجودة في التعليم العالي بالجزائر من خلال تشخيص واقع الجامعة الجزائرية وتقييم كل ما سعت إليه لضمان جودة التعليم العالي، ثم اقتراح خطة استراتيجية لجامعة أبي بكر بلقايد لضمان الجودة والتحسين المستمر، والأمل في بروزها كنخبة جامعية.

## الكلمات المفتاحية :

الخطة الاستراتيجية - الجودة - ضمان الجودة - جامعة أبي بكر بلقايد الجزائرية.

The strategic plan for quality assurance at Abu Bakr Belkaid University in Algeria

## Abstract

The strategic plan for quality assurance at Abu Bakr Belkaid University in Algeria

Received quality in the higher education system the attention of all countries, the global consciousness on this issue began to spread and generalized through international forums and reference texts, including educational institutions and those on higher education and assessment bodies in all countries of the world.

In turn, Algerian universities seeks to develop a system configuration corresponds to the international standards applicable to study pedagogical program, and evaluating student according to these international standards, targeted to be graduates competitors and successful in global labor markets, and are able to meet the needs of the community of sustainable development. This requires more efforts and work to provide the appropriate ground for consolidating the principles of total quality adopted by Abu Bakr Belkaid University - Tlemcen to rise to international standards in the field of science and knowledge, through a strategic plan designed to ensure quality and excellence in performance.

This research aims to discuss the reasons for quality in higher education in Algeria through the diagnosis and reality of Algerian universities and evaluate everything that sought to ensure the quality of higher education, then propose a strategic plan for Abu Bakr Belkaid University, to ensure quality and continuous improvement, and hope for the emergence elite university.

*Keywords:*

Strategic Plan - Quality - Quality Assurance - Abu Bakr Belkaid University.

## مقدمة:

تؤمن الجامعة الجزائرية بأن التعليم العالي من أهم القطاعات التي يتطلع إليها المجتمع في سعيه لتطوير نمط الحياة، لذلك تكون جودة مؤسسات التعليم العالي والبرامج المقدمة خيارا لا بديل له للارتقاء بمستوى الأداء. وعلى الرغم من أن الجودة تم توظيفها في العديد من المؤسسات الجامعية ذات السمعة العلمية المميزة حتى أصبحت منهجا واسع النطاق في الدول المتقدمة، إلا أن تطبيقها في الدول العربية مازال في مرحلة التأسيس والتجربة.

حيث طبقت الجامعات الجزائرية منذ سنة 2004/2005، نظام LMD الذي يقوم على فلسفة التقويم المستمر، والجودة والحركية والشهادات المعترف بها عالميا، وتطلب هذا الأمر لإرساله عقد ملتقيات وطنية ودولية كثيرة لايضاح جوانبه وإشكالاته.

وبالرغم من المزايا المرتبطة بتبني تطبيق نظام LMD في التعليم العالي، إلا أن المعطيات والإحصاءات المستخلصة من ورشات العمل والندوات والملتقيات الخاصة بهذا النظام، تؤكد بأن إدراك المفاهيم الأساسية لهذا النظام وتطبيقها على أرض الواقع يعاني جملة من الصعوبات الأيديولوجية والمعرفية والتشريعية واللوجستية.

وفي المقابل إن الوعي الذي تجسده سياسة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وتوجيهاتها، يستلزم تجنيد كفاءات ذات أخلاقيات مهنية عالية تؤسس لثقافة الجودة في الممارسة التعليمية الدائمة. إذ هدفت بعض التجارب إلى تحقيق احترافية في منتوجها، وسمعة في تكوينها، كما عملت الجامعات الجزائرية على تطبيق نظام الجودة في مجال التكوين بدرجات متفاوتة، ويبقى تبني توجيهات الوصاية في هذا المجال كلية مرتبطة بعامل الزمن، لأن تطبيق النظام الجديد كان تدريجيا في الجامعات الجزائرية.

ومن هذا المنطلق، تسعى جامعة أبي بكر بلقايد جاهدة لكسب رهان ضمان الجودة، من خلال تكوين مكثف لمواردها البشرية الذي تعده من أهم أولوياتها، والإلحاح على ضرورة الارتقاء إلى المعايير الدولية في مجال العلم والمعرفة اللذين توفرهما لضمان الجودة والاعتماد.

## الإشكالية :

لا ينبغي تناسي أهمية رفع تحدي النوعية عبر تطوير البرامج ووضع الآليات التي تضمن جودة العملية التعليمية، وجودة مخرجاتها وقياس مدى مواءمتها مع حاجيات المجتمع. لاسيما وأن الفترة الحالية تتميز ب بروز متطلبات نوعية في مجال التأهيل والمهارة والقابلية على التكيف، مما يستوجب الاهتمام أكثر بالتكوين لمسايرة هذه التحولات، وهو ما يحتم على الهيئة الوطنية لتقويم أداء المؤسسات الجامعية في مجالات التكوين والبحث والتسيير، التي يندرج إنشاؤها في إطار أحكام القانون التوجيهي للتعليم العالي والبحث العلمي الصادر حديثا، العمل على إرساء نظام متكامل لإدارة الجودة في التعليم العالي يشمل مجمل العناصر المتصلة بالعملية التعليمية، بدءا بالبنية التنظيمية للجامعة وأساليب إدارتها وسيورها وانتهاء بمتابعة الخريجين ومدى ملائمة تكوينهم مع متطلبات سوق العمل مرورا بأداء أعضاء هيئة التدريس والطلبة، ونوعية البرامج الدراسية والأبحاث العلمية وكذا الوسائل البيداغوجية، إضافة إلى الدعائم التعليمية والخدمات المجتمعية.

إن تباين الدلالات والتعابير حول ثقافة الجودة في التعليم العالي، عقدت من تبني هذه الممارسات الجديدة، فمن خلال تقويم مرجعيات التكوين وجدنا العديد من المقاربات ذات الغايات المتضاربة تسعى إلى تحسين أداء منتوج «التكوين» وتطويره على غرار ثقافة الجودة، إدارة الجودة وتحسين النوعية.

- ومن أجل تحكم منسجم في هذه المفاهيم، يحاول هذا البحث الإجابة عن التساؤلات الآتية :
  - هل حققت الإصلاحات التي عرفتها الجامعة الجزائرية إلى يومنا هذا، الهدف المرجو منها، وضمان تكوين نوعي راق كفيل بدعم ثقافة الجودة الشاملة بها؟
  - ما الخطة الاستراتيجية لجامعة أبي بكر بلقايد لضمان الجودة والتحسين المستمر؟
- من هذا المنطلق، يقترح هذا البحث خطة استراتيجية لجامعة أبي بكر بلقايد تمكنها من تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومراقبة تنفيذها لضمان الجودة لمخرجاتها وتحقيق الأداء المتميز.

## I - تقييم الجامعة الجزائرية ومساعدتها لضمان الجودة :

إن التغيير السريع في المبادئ الاقتصادية والتقنية والاجتماعية والديموغرافية استدعى نشوء مطالب ملحة على الجودة وعلى فعالية هذه الجودة. ومجتمعاتنا العربية تشهد في الوقت الراهن كثيرا من التغيرات الملحوظة في شتى المجالات، التي تفرض على منظماتها الإدارية تغيير أساليبها التقليدية في الإدارة، وتبني المفاهيم الإدارية الحديثة إذا ما أرادت تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية (خفاجي، 1995). والتعليم العالي، هو انعكاس للسياق الاجتماعي والاقتصادي العام. وليس بالغريب أن يعاني التعليم العالي ومؤسسات التعليم العالي من مشكلات كبيرة (فرجاني، 1998)، حيث تواجه الجامعات العربية تحديات وتهديدات بالغة الخطورة نشأت عن المتغيرات التي غيرت شكل العالم وأوجدت نظاما عالميا جديدا يعتمد العلم والتطوير التكنولوجي المتسارع أساسا، ويستند إلى تقنيات عالية التقدم والتفوق، الأمر الذي لا يعدم مجالا للتردد في البدء ببرامج شاملة للتطوير والتحديث تضمن لمؤسسات التعليم العربية القدرة على تجاوز مشاكلها ونقاط الضعف فيها (مدكور، 2000).

### 1 - نظام LMD استجابة للتوجهات العالمية في التعليم العالي :

يعد إصلاح التعليم العالي من أكثر الهواجس التي تشغل الدول حتى يظل هذا القطاع مواكبا للتغيرات العالمية والاتجاهات الفكرية الحديثة، وحتى تتكيف منظومة التعليم العالي في الجزائر مع هذا التوجه العالمي فقد تبنت تطبيق نظام (Licence- Master-Doctorat) LMD (ليسانس- ماستر- دكتوراه) كإصلاح جديد ابتداء من السنة الجامعية 2003/2004. يهدف هذا النظام إلى تمكين الجامعات الجزائرية من الاستجابة إلى متطلبات الحياة الجديدة، واستيعاب التطورات العلمية، والتكيف مع المستجدات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والتكنولوجية، ومواجهة التحديات التي تقف عائقا أمام تطور الفرد والمجتمع وتذليل الصعوبات والتفاعل الإيجابي مع المتغيرات. لكن هل مكن فعلا نظام LMD من تحقيق نقلة نوعية في التعليم العالي الجزائري؟

### 2 - تقييم مساعي الجامعة الجزائرية لتحقيق الجودة :

بذلت العديد من الجهود منذ التحاق الجامعة الجزائرية بالجامعات التي ساهمت في تحقيق منح ضمان الجودة كفكرة مهيكلية لتنظيم النظام التكويني وتفعيله. حيث كان الطريق المتبع حافلا بالإنجازات التي تهدف إلى توحيد الديناميكية التي شرع في تحقيقها منذ الدخول الجامعي 2004-2005 ودوامها، باعتماد نظام LMD في الجزائر، والذي تم تعزيزه من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بإجراءات مهمة من خلال دعمه كنظام تفعيلي للدراسات الجامعية. ويعد هذا النظام هو الأساس في منح ضمان الجودة مما أدى إلى إنشاء اللجنة الوطنية للتقييم تدعيما للجامعات الجزائرية باستراتيجية وطنية لتلبية احتياجات الفضاء الاجتماعي والاقتصادي من ناحية وإنتاج التكوين المؤهل.

إلى جانب ذلك، تدعم إنشاء خلايا ضمان الجودة (Assurance Qualité) (AQ) من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي منذ الدخول الجامعي 2008-2009، على مستوى كل الجامعات الجزائرية، بإنشاء اللجنة الوطنية لتنفيذ ضمان الجودة في التعليم العالي وذلك بعد سنتين، مما يؤكد اهتمام السلطات العمومية بنهج ضمان جودة التعليم العالي في المؤسسات الجامعية.

وقد عرفت منظومة التعليم العالي في الجزائر تطورا كميا لافتا، فتوسعت الشبكة الجامعية إلى ما يزيد عن 60 مؤسسة جامعية موزعة على ولايات الوطن، أما عدد الأساتذة والطلبة فهو في تزايد مستمر.

سياساهم التقدم المعتبر، المسجل من ناحية الشكل والتنظيم للمؤسسات في تهيئة الأرضية، لتفعيل منهج ضمان الجودة الذي يتمحور حول أربعة محاور أساسية هي:

التكوين، البحث، الحوكمة، والإطار العام لحياة الطلبة. وبالأخص في ما يتعلق بـ:

- وضوح مؤشرات الجودة.

- التقويم الداخلي.

- دور خلايا ضمان الجودة (AQ) في مؤسسات التعليم العالي، يمكن الإشارة هنا إلى أن دور خلايا ضمان الجودة ومكانتها في تحقيق هذه الأهداف والمراحل، يتطلب الاستشراف على ضوء التجارب الميدانية للتدقيق في دور هذه الخلايا لإعطاء أكثر جدية ووضوح لهذه النشاطات.

- الإجراءات المعتمدة لتمديد الديناميكية الحالية وتنصيب منهج ضمان الجودة.

### 3 - تحديات نظام التعليم العالي في الجزائر:

حقق التعليم العالي في الجزائر نتائج إيجابية كبيرة ومهمة خلال العقود الماضية ولكن من حيث النوعية والكيف لا يزال متدنيا ويتطلب المزيد من الجهود. حيث يوصف على أنه تعليما نمطيا موحدًا ومتشابهًا ويتطلب تنويع تخصصاته، لذا يجب:

- إعادة النظر في أنماط التكوين والتعليم بهدف إعادة بناء القدرات والمهارات.

- إعادة بعث ديناميكية جديدة فيما يخص: (الفروع، التخصصات، تحسين البرامج، تكوين المكونين، الإدارة الرشيدة، الانفتاح على العالم، اللغة...)

- إعادة النظر في توزيع ميزانية القطاع من حيث الجوانب التربوية، تكلفة الطالب... (حاكمي، 2011).

### 4 - حتمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية:

يشير الخطيب إلى أن هناك قناعة في الأوساط الاجتماعية والأكاديمية في الوطن العربي مؤداها أن إدارة الجامعات تفتقر إلى الكفاءة، وأن غالبية الجامعات العربية تعاني من انعدام الاستقلال الذاتي وضخامة الأنظمة والتعليمات وغموضها وتناقضها. وتعدد المستويات أو الحلقات الإدارية والهرمية في كتابة التقارير والضبط، فالقرارات يتم اتخاذها على أعلى مستوى في قمة الهرم الإداري، وإهمال دور القيادات الإدارية الوسطى والتنفيذية، الأمر الذي ترتب عليه عجز في الإداريين المقتردين، وسيادة نمط إداري معروف باسم إدارة الطوارئ والأزمات. كما يشير الخطيب أن معظم طاقات الجامعات تصرف على الأمور الروتينية ولا توجد أية سيطرة إدارية على أداء العاملين من أكاديميين وإداريين، وبالتالي معرفة مستوى هذا الأداء، وغالبا ما تستخدم أساليب مراوغة وتأخير لمقاومة الإصلاح والتغيير (الخطيب، 2001).

وحتى تتمكن الجامعة الجزائرية من البقاء، كان لا بد من التطبيق السليم والشامل لمفهوم إدارة الجودة وفق خطة استراتيجية، لتحسين مستويات الجودة وتمكين الجامعة من التميز.

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب أرضية معينة في كافة البنى التنظيمية والإدارية والاجتماعية داخل المنظمة وخارجها، بحيث توفر المناخ المناسب لإمكانية التطبيق، إذ كيف يمكن أن ينجح تطبيق مفهوم إداري تجهل الإدارة أهميته، فلا بد من توفر القناعة التامة لدى الإدارة العليا بأهمية هذا المفهوم وجعل الجودة في مقدمة استراتيجيات الإدارة العليا والعمل على نشر هذه القناعة. كما تتطلب قادة قادرين على توجيه الأفراد باتجاه تحقيق بصائرهم المتألقة، وليس هناك من جامعة أو مؤسسة أحرزت تقدما ضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة دون قيادة ذات قدرة إدارية عالية (Costin, 1994). فإذا أريد لإدارة

الجودة الشاملة أن تلقى النجاح في نطاق الحرم الجامعي، فيتعين على رؤساء الجامعات ألا يتشبثوا بإمكانية تطبيقها ومعناها الاصطلاحي فحسب بل ينبغي عليهم أيضاً أن يعملوا على إعداد عملية تنفيذ إدارة الجودة الشاملة إعداداً بارعاً بحيث تكون ملائمة لبيئة أكاديمية (Mohrman, 1989). كما يتطلب البدء بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، توفر قاعدة للبيانات تشمل معلومات دقيقة شاملة لواقع المنظمة، والخدمات التي تقدمها، ومن المستفيدين منها، وصعوبات إنجاز العمليات بشكل دقيق، بما يضمن تقييم واقع المنظمة، وتحديد المشكلات القائمة والمتوقعة والأسباب التي تدفع المنظمة إلى تبني هذا المفهوم. وتتم عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بخمس مراحل أساسية أوردتها (عبد المحسن، 1996) بما يلي:

أولاً : مرحلة اقتناع وتبني الإدارة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة وفي هذه المرحلة تقرر إدارة المؤسسة رغبتها في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، ومن هذا المنطلق يبدأ كبار المديرين بالمؤسسة بتلقي برامج تدريبية متخصصة عن مفهوم النظام وأهميته ومتطلباته والمبادئ التي يستند إليها.

ثانياً : مرحلة التخطيط : وفيها يتم وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ وتحديد الهيكل الدائم والموارد اللازمة لتطبيق النظام.

ثالثاً : مرحلة التقويم : وغالباً ما تبدأ عملية التقويم ببعض التساؤلات المهمة والتي يمكن في ضوء الإجابة عليها تهيئة الأرضية المناسبة للبدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

رابعاً : مرحلة التنفيذ : في هذه المرحلة يتم اختيار الأفراد الذين سيعهد إليهم بعملية التنفيذ ويتم تدريبهم على أحدث وسائل التدريب المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.

خامساً : مرحلة تبادل الخبرات ونشرها : وفي هذه المرحلة يتم استثمار الخبرات والنجاحات التي يتم تحقيقها من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

في العالم العربي يصعب التكهّن بعدد الجامعات التي تطبق مبادئ الجودة الشاملة، مع العلم بأن هناك عدداً لا يُستهان به من الجامعات العربية بدأت تأخذ على عاتقها الالتزام بتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة في برامجها وسياساتها وأهدافها التعليمية (العلوي، 1998، ص16).

إن تحسين أداء الجامعات يشكل اهتماماً عالمياً في جميع دول العالم، بما فيها الجزائر. ويضاف إلى ذلك أن قدرة أي مجتمع على إدارة مؤسساته وبرامجه الحيوية ليس فقط بفاعلية وكفاءة، وإنما بعدالة وابتكار، إذ تعد من أهم الخصائص التي تميز أي مجتمع عن غيره من المجتمعات (الخطيب، 2001).

الدراسات السابقة :

تناولت الكثير من الدراسات مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في الكثير من الدول، استهدفت الباحثة هنا استقراء الدراسات والإصدارات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث وتحليلها، ويمكن إيجاز أهم الدراسات والإصدارات السابقة لهذا الجزء وما اتبعته من منهجية وكذلك نتائجها على النحو الآتي:

جدول رقم (1): الدراسات السابقة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

اسم الباحث	الهدف من الدراسة	المنهجية	النتائج
الزامل، 1993	مفهوم إدارة الجودة الشاملة في البيئة العربية. المعوقات الرئيسية لضعف التطبيق، وسبل نشر الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة	التصميم المسحي، واستخدمت الاستبانة في جمع المعلومات شملت الدراسة (1000) منظمة	- (42%) من المنظمات التي استجابت للدراسة، تطبق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، و(21.5%) تخطط لتطبيق المفهوم. والمنظمات غير المستجيبة والبالغ عددها (839) منظمة لم تطبق أو تفكر بمفهوم إدارة الجودة الشاملة. - هناك علاقة طردية بين حجم المنظمة ومدى وضوح المفهوم، وكذلك محاولة تطبيقه.
العلي، 1996	استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.	استعراض الدراسات السابقة في إدارة الجودة الشاملة.	- تعتمد إدارة الجودة الشاملة في الجامعات على الجهود المشتركة. - تطبيق هذا النظام في مؤسسات التعليم العالي يتطلب ضرورة الحصول على الدعم من منظمات الأعمال المختلفة.
ناجي (1998)	التعرف على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وأساليبها وإمكانية تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي في الأردن	استقراء آراء عمداء الكليات ورؤساء الأقسام ومدراء الدوائر والطلبة حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة.	- مستوى رضا طلبة جامعة عمان الأهلية كان مرتفعاً فيما يخص تجهيزات الجامعة ومنخفضاً بالنسبة للخطة الدراسية والكادر الأكاديمي والأنظمة والتعليمات الداخلية. - لدى الجامعة القناعة والرغبة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة. - تقوم الجامعة بالتطبيق الفعلي لبعض مبادئ إدارة الجودة الشاملة مثل تقديم الجوائز للموظفين والعمل على تلبية احتياجات الطلبة.



<p>- (17) مؤسسة تعليمية منها تعمل على إنجاز سياسة الجودة الشاملة في جزء من مناهج الطلاب الخريجين ومن هم على أبواب التخرج. - نصف المؤسسات التعليمية قد نفذت سياسة الجودة الشاملة - استخدام سياسة الجودة الشاملة في (خمس) منها لفرضي التعليم والأبحاث فقط، وأن خمس عشرة من هذه المؤسسات قد بذلت جهداً ملحوظاً من هذه الناحية. - العشرة الأخرى قد كرست جهودها للجانب الأكاديمي.</p>	<p>استطلاع</p>	<p>تحقيق سياسة الجودة الشاملة في جميع أنحاء جامعة أوريغون بحلول عام 1994،</p>	<p>(Coate, 1990)</p>
<p>61% تلقوا تدريباً في إدارة الجودة الشاملة، وأن 90% كانوا قادرين على إيضاح المعتقدات والقيم الجوهرية لإدارة الجودة الشاملة. كما وجد أن هناك اهتماماً كبيراً بإدارة الجودة الشاملة بين هؤلاء المديرين.</p>	<p>دراسة مسحية تم إجراؤها من قبل عدد من أعضاء هيئة التدريس بكلية كندي الحكومية بجامعة هارفارد</p>	<p>تبين أن إدارة الجودة الشاملة تحقق تقدراً أو مكانة جوهرية في نطاق الحكومة الفيدرالية بوصفها طريقة لتحسين الأداء التنظيمي.</p>	<p>(Kabolian &amp; Brazaley, 1990)</p>
<p>معظم تطبيقات نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي تتركز على الجانب الإداري أكثر مما هي عليه في الجانب التدريسي، والبحث العلمي</p>	<p>ثلاثة عوامل رئيسة حفزت تطبيق إدارة الجودة الشاملة هي: عدم التساوي في نوعية الخدمات التي تقدمها الجامعة، الصعوبات المالية التي كانت تواجه الجامعة، التغييرات الثقافية التي تنتج عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة.</p>	<p>محاولة الجامعة تطبيق إدارة الجودة الشاملة للضرورة والرغبة في التفوق</p>	<p>جامعة ماري لاند، 1990</p>

<p>من الضروري تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المختلفة.</p> <p>- إن الظروف مهياة للبدء بتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وأساليبها في النظام التربوي السعودي.</p> <p>- وجدت الدراسة أن المسؤولين التربويين السعوديين أمامهم نماذج وأساليب عديدة لإدارة الجودة الشاملة يمكنهم اختيار المناسب منها للتطبيق في المدارس السعودية بعد إجراء التعديل اللازم وبما يتناسب مع البيئة السعودية.</p> <p>- إمكانية تذليل الصعاب التي قد تعوق تطبيق هذه المفاهيم في هذا القطاع الحيوي.</p>	<p>وضع إطار عمل للتغيير وفق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.</p>	<p>إدارة الجودة الشاملة وإمكانية الإفادة منها في قطاع التعليم السعودي والمعوقات التي تواجه ذلك</p>	<p>دراس (1994)</p>
--	---	--	--------------------

## II - الخطة الاستراتيجية لجامعة أبي بكر بلقايد لضمان الجودة:

### 1 - مقدمة عن الجامعة:

إن جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان، التي تشهد حالياً تطوراً ملحوظاً، تأسست بمقتضى المرسوم 89-138 المؤرخ في 01 أوت 1989، المعدل والمكمل بالمرسوم التنفيذي رقم 95-205 المؤرخ في 05 أوت 1995 ثم بمرسوم تنفيذي آخر، معدل رقم 98-391 و المؤرخ في 02 ديسمبر 1998. لقد جرى التعليم الجامعي في بداية الأمر في مركز جامعي ضم بين 1974 و 1980 الجدوع المشتركة للعلوم الدقيقة والبيولوجيا. ثم اتسع هذا التعليم إلى شعب أخرى جديدة، شكلت في النهاية مجموعة من حلقات التكوين مما منح الطالب إمكانية متابعة دراسته التدريجية كاملة بتلمسان. ورغم الظروف الصعبة التي كانت تطبع تلك المرحلة، فإن المركز الجامعي حقق نتائج مرضية ملموسة حيث تخرجت منه الدفعات الأولى في العلوم الاجتماعية والإنسانية باللغة الوطنية سنة 1984. وفي أوت 1984، سمحت الخريطة الجامعية الجديدة بإنشاء المعاهد الوطنية للتعليم العالي، وقد مكنت هذه الخريطة من أن تحصل بعض الشعب التي كانت مجرد أقسام، على قانون حولها إلى معاهد حقيقية من جهة، كما ساعدت على فتح شعب جديدة من جهة أخرى. ولقد ميز هذا الشوط، وضع تعليم من المستوى الخامس (شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية) وتطور تعليم ما بعد التدرج الأول في مجمل الشعب المدرسة في تلمسان وأخيراً انطلاق تعليم ما بعد التدرج الثاني في 1991-1992.

إن هذه التعديلات التي تدرج في إطار استراتيجية شاملة لتنمية جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان وتطورها، تتمثل خاصة في إرادة قوية لفتح شعب جديدة، وهي الرؤية المتماشية مع الهدف المتوخى من إعادة هيكلة مجموع التكوين الجامعي لتلمسان في شكل أقطاب رئيسة هي:

- قطب العلوم الاجتماعية والإنسانية
- قطب العلوم الدقيقة والتكنولوجيا
- قطب علوم الأرض والحياة

لقد مر أكثر من ربع قرن على دخول التعليم العالي إلى تلمسان، وأملنا أن تسمو جامعتنا لتحتل مكانتها المرموقة بين جامعات المغرب العربي كما كان الحال بالنسبة للبعقوبية والخلدونية، تلك المدارس الراقية

القديمة في تلمسان.

## 2 - فلسفة الجامعة في مجال الجودة الشاملة :

تتبنى الجامعة في مجال الجودة الشاملة فلسفة تقوم على توجيه كافة الأنشطة الأكاديمية والإدارية والمالية نحو تحقيق رضا العملاء والأطراف ذات المصلحة مع التطوير والتحسين المستمر لجودة الخدمة التعليمية المقدمة للطلاب للوصول بهم إلى المستويات التي تحقق التميز التنافسي في سوق العمل المحلي والإقليمي والعالمي، وذلك من خلال ثقافة تنظيمية تقوم على الالتزام بالتوجه نحو التحسين والتطوير المستمر، ومشاركة الإدارة والعاملين في تحقيق الجودة والتميز في الأداء، مع وضع نظام لتقويم الأداء الجامعي في كافة جوانبه بما يحقق المعايير الأكاديمية ومعايير الجودة الشاملة.

وترجع أهمية اتباع مدخل الجودة الشاملة بالجامعة إلى عدة اعتبارات يمكن إيجازها على النحو الآتي :

- التغيير المستمر في احتياجات سوق العمل ومتطلباته مما يتطلب القيام بالعملية التعليمية بأساليب جديدة ومتطورة في ظل التنافسية والعولمة مع ابتكار آليات جديدة لحل المشكلات التي تواجه مسيرة التطور المجتمعي.
- تعاظم دور العنصر البشري المؤهل والقادر على الابتكار والإبداع في التعامل مع النظام العالمي الجديد وتحدياته.
- مساهمة المؤسسات التعليمية في تقدم المجتمع ونموه وتأثيرها على نوعية الخريجين ومهارتهم وإمكانيات.
- المساهمة في حل كثير من المشكلات التي تعوق العملية التعليمية بالجامعة مما يحسن من نظرة المجتمع للجامعة.
- جعل برامج الجامعة التعليمية ومناهجها تتسم بالواقعية لمقابلة التوازن بين توقعات الأطراف المعنية ومتطلبات التنمية المستدامة.
- ومن ثم فإن الجامعة في سعيها نحو تحقيق مدخل الجودة الشاملة تعتمد على الالتزام بنشر ثقافة الجودة وتعزيزها مع العمل على تحقيق الترابط والتجانس بين النظم والإجراءات المتبعة بالجامعة من خلال الخطة الاستراتيجية والتي تلتزم بالآتي :
- التوجه في إدارة الجامعة ووحدها برسالة الجامعة وغاياتها وقيمتها وأهدافها.
- المسؤولية الواضحة وفهم دور كل فرد في تطبيق الجودة ونشرها.
- تفعيل العملية التعليمية والبحثية بما يخدم المجتمع والبيئة.
- تحقيق المساواة والعدالة والشفافية والمرونة اللازمة في أسلوب تقديم الخدمة بما يقابل احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة.

## 3 - الافتراضات الأساسية للخطة الاستراتيجية :

تقوم خطة الجامعة الاستراتيجية لضمان الجودة على مجموعة من الافتراضات الأساسية التي يمكن إيجازها فيما يلي :

- تطوير الخطة بصورة شمولية تحقق التوازن بين توقعات الأطراف المعنية واحتياجات التنمية المستدامة بالمجتمع.
- بناء الخطة على الدراسة الذاتية للجامعة واستخدام تحليل (SWOT) لتحديد نقاط القوة والضعف الداخلية، والفرص والتهديدات الخارجية.
- المقارنة المرجعية لتحديد احتياجات التحسين لسد الفجوة بين الأداء الفعلي وأهداف الجودة.
- نشر ثقافة الجودة والتميز في الأداء من أجل تحسين البيئة التعليمية بالجامعة وتوفير القوة الدافعة

- لتنفيذ الخطة بكفاءة وفاعلية.
- وضع برامج وخطط متوازنة ذات رؤى مستقبلية لتحسين جودة جميع العمليات والأنشطة بالجامعة.
- تمتع جميع العاملين على كافة المستويات بالحق في المشاركة والمسؤولية.
- وضع مقاييس واضحة للأداء (Kaplan, 94).
- المتابعة المستمرة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية والخطط التنفيذية لعمليات التطوير والتحسين.
- التقييم الدوري من خلال مجموعة استشارية داخلية وخارجية.
- نشر نتائج المتابعة والتقييم مع مراجعة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات الخارجية (SWOT).

#### 4 - منهجية إعداد الخطة :

- تقوم خطة الجامعة الاستراتيجية لضمان الجودة على ما يلي:
- تحليل مضمون الأدبيات المتنوعة العالمية منها والمحلية والمتصلة بعلاقة التعليم الجامعي- الجزائري خاصة - بتوجهات ومتطلبات التنمية وسوق العمل ، وكذلك المقارنات المرجعية للتجارب المحلية والإقليمية والعالمية وأسس تقويمها والاستفادة منها.
  - تحديد إطار حاكم للرؤية المنظومية يستند إلى منطلقات أساسية تبلورها مفاهيم حاکمة ، وذلك من خلال فهم واستيعاب لفلسفة التعليم الجامعي الجزائري وأهدافه وتطوره وموقع جامعة أبو بكر بلقايد فيه ، وأيضاً فهم سوق العمل وهيكل العمالة والمهن فيه.
  - التحليل البيئي SWOT Analysis لتحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للجامعة ، والفرص والتهديدات المحتملة الخارجية للجامعة (بوشعور، 2011).
- ولتحقيق ذلك تم الاستعانة بـ:
- استمارات واستبانات للمقابلات الشخصية والتي يرتبط مضمونها بالأدبيات والتحليل البيئي للبيانات والمعلومات المرتبطة بموضوع الخطة. وقد استخدمت تلك المقابلات للوقوف على مدى جودة الأداء في كافة عناصر منظومة الجامعة والتعرف على أهم سبل الارتقاء به.
  - طريقة العصف الذهني Brain Storming Method والتي استخدمت مع عدد من قيادات الجامعة ورموزها من أعضاء هيئات التدريس عمداء الكليات والطلاب بغية توليد أفكار تعمق من نتائج تحليل مضامين الوثائق واللوائح والمقابلات الشخصية (بوشعور، 2008).
  - دراسة مقترحات خريجي الجامعة.

#### 5 - أولويات الجامعة خلال فترة إعداد الخطة :

- ضرورة تأهيل كليات الجامعة للتقدم للاعتماد الأكاديمي ، والعمل على التطوير والتحسين المستمر لجودة العملية التعليمية والبحثية والعمليات المساندة بالجامعة.

#### 6 - رؤية الجامعة ورسالتها :

#### الرؤية :

تسعى جامعة أبو بكر بلقايد إلى تحقيق التميز في مجال التعليم الجامعي والبحث العلمي على المستويات المحلية والإقليمية والعالمية في ظل مناخ يتسم بالاستقلالية والحرية والديمقراطية والمساواة وبما يساهم في خدمة المجتمع وتحقيق التنمية المستدامة.

## الرسالة :

- في ضوء رؤية الجامعة تتمثل رسالتها في إدماج فكر الجودة الشاملة والتحسين المستمر في نسيج المنظومة التعليمية والبحثية بالجامعة، وذلك كما يلي:
- دمج ثقافة الجودة الشاملة والتحسين المستمر في العملية التعليمية والبحثية.
  - إثراء المعارف النظرية والتطبيقية وفقاً للمعايير الأخلاقية والاجتماعية والثقافية للمجتمع.
  - نشر ثقافة البحث العلمي وأخلاقياته.
  - تدعيم التعاون بين الجامعة والجامعات الأخرى ومراكز البحث العلمي محلياً وإقليمياً وعالمياً.
  - تطوير البرامج التعليمية في ضوء المعايير المحلية والإقليمية والعالمية.
  - إمداد الطلاب بأحدث مصادر المعرفة والتكنولوجيا الحديثة لتنمية قدرتهم في الابتكار والقيادة والتعلم الذاتي والعمل الجماعي والمنافسة.

## 7 - تحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعة (SWOT Analysis) :

### • تحليل البيئة الداخلية :

جدول رقم (2): تحليل البيئة الداخلية للجامعة

نقاط القوة (Strengths)	نقاط الضعف (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- سمعة متميزة محلياً وإقليمياً وعالمياً.</li> <li>- ارتباط الجامعة بالعديد من اتفاقيات التعاون مع جامعات وهيئات عالمية.</li> <li>- حرم جامعي ذو موقع متميز يساعد على توفير بيئة تعليمية وبحثية فاعلة</li> <li>- توفر الجامعة على بنية أساسية وتكنولوجية تساعد على تحقيق الجامعة لرسالتها وأهدافها بكفاءة وفاعلية.</li> <li>- تنوع تخصصات الدراسة وفروعها وتعددتها.</li> <li>- وجود قنوات متزايدة للنشر العلمي تتمثل في الدوريات العلمية المتميزة والمؤتمرات والندوات العلمية التي تعقدتها الجامعة.</li> <li>- تدعيم البعثات الخارجية ونظام الإشراف المشترك والمهام العلمية وتشجيعها.</li> <li>- وجود خلية لضمان الجودة بالجامعة تسعى لتحقيق أهداف التخطيط الاستراتيجي للجامعة والارتقاء بقدراتها التنافسية.</li> <li>- تنفيذ العديد من مشروعات تطوير التعليم العالي بالجامعة مما يسهم في تحسين كافة الأنشطة التعليمية والبحثية بها.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- غياب معايير مرجعية محددة وواضحة لتقييم كليات الجامعة وأقسامها المختلفة ومتابعتها.</li> <li>- عدم وجود توصيف واضح ودقيق للمناهج يمنع التكرار.</li> <li>- غياب المتابعة والرقابة من جانب الأقسام أو اللجان العلمية على محتوى إخراج الكتاب الجامعي وطريقته.</li> <li>- ضعف كفاءة نظم المعلومات والاتصالات وفعاليتها لربط الجامعة ووحداتها وكلياتها.</li> <li>- ضعف استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة في برامج التدريس بالجامعة نظراً لعدم توافرها بكمية كافية.</li> <li>- عدم وجود نظام لمراجعة اللوائح والقواعد وإجراءات العمل وتحديد كيفية تحسينها وتطويرها لتدعيم جهود الجامعة لضمان الجودة وتحسين الأداء.</li> <li>- انخفاض مرتبات الأساتذة مما يؤدي إلى البحث عن ساعات إضافية وعدم تفرغهم للبحث العلمي، مقارنة بجامعات الجوار (المغرب وتونس).</li> <li>- عدم وجود تفاعل كاف بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب في بعض الكليات وبصفة خاصة الكليات ذات الأعداد الطلابية الكبيرة (كليات العلوم الإنسانية).</li> <li>- عدم توجه البرامج الدراسية بشكل كاف لتلبية الاحتياجات الحقيقية لسوق العمل وتزويد الخريجين بالمهارات والمعارف اللازمة لتحقيق ميزة تنافسية لهم.</li> <li>- محدودية دور البحوث الأكاديمية للجامعة في مواجهة المشكلات المجتمعية والتنمية.</li> <li>- غياب التركيز على التخصصات النادرة لتحقيق ميزة تنافسية للجامعة في مجالات علمية وبحثية غير تقليدية.</li> <li>- ضعف مستوى التأهيل العلمي والتدريب الإداري للموظفين بكليات الجامعة.</li> </ul>

• تحليل البيئة الخارجية :

في ظل المتغيرات الراهنة محلياً وإقليمياً وعالمياً أوضحت نتائج التحليل البيئي أن جامعة أبو بكر بلقايد أمامها العديد من الفرص المتاحة والتي يمكن الاستفادة منها في تدعيم "المركز التنافسي" للجامعة وتحقيق غاياتها وأهدافها الاستراتيجية، كما أن هناك مجموعة من التهديدات المحتملة والتي يتحتم على الجامعة أن تحدد كيفية التعامل معها في سبيل تحقيقها لرسالتها وغاياتها.

جدول رقم (3): تحليل البيئة الخارجية للجامعة

التهديدات المحتملة Threats	الفرص المتاحة (Opportunities)
- الزيادة المستمرة والمتتالية في أعداد الطلاب الملتحقين بالجامعة مما يزيد من الضغط على الإمكانيات والموارد المتاحة ويؤثر سلبياً على الخدمات المقدمة للطلاب.	- زيادة الاهتمام المحلي والإقليمي والعالمي بأهمية ضمان الجودة والتحسين المستمر في منظومة العملية التعليمية.
- توجيه الطلاب يقوم على معيار واحد وهو مجموع الطالب دون مراعاة الرغبة والاستعداد ومدى التناسب بين احتياجات الدراسة وإمكانيات الطالب مما أدى إلى انخفاض الدافعية لدى الطلاب للإبداع والإبداء والتميز.	- إنشاء اللجنة القومية لضمان الجودة والاعتماد كخطوة تمهيدية لإنشاء "هيئة ضمان الجودة والاعتماد".
- التدهور المستمر في مستويات الطلاب القادمين من مرحلة التعليم الثانوي في اللغة العربية واللغات الأجنبية.	- إنشاء خلايا ضمان الجودة لنشر الوعي بثقافة الجودة والتميز في الأداء في الجامعات والكليات المختلفة.
- التبرص الطويل الأجل للأساتذة إلى جامعات خارج الوطن.	- النمو المتزايد في أعداد الطلاب القادمين للجامعة من دول أخرى (إفريقية) كنتيجة لتداعيات ظروف عالية معاصرة.
- عدم التوازن بين أعداد الخريجين من التخصصات المختلفة والاحتياجات الفعلية لسوق العمل.	
- زيادة معدلات البطالة مما يؤثر سلبياً على دافعية الطالب نحو التفوق والتميز.	

8 - الغايات والأهداف الاستراتيجية والخطط التنفيذية :

- تطوير دور جامعة أبو بكر بلقايد كأحد المراكز العلمية المتميزة وإعداد الإطارات البشرية في إطار نظام الجودة الشاملة برؤى ذات توجه مستقبلي.
- توفير مناخ جامعي يتفق مع فلسفة الجودة ومبادئ ومبادئها، والتميز في الأداء موجه بالقيم والمبادئ الثقافية والاجتماعية والأخلاقية السليمة، ويسوده العدالة والمساواة والحرية والديمقراطية والتعاون والاستقلالية.
- رفع كفاءة جامعة أبو بكر بلقايد وفعاليتها كأحد المراكز البحثية المتميزة التي تعمل على تنمية المشاركة والتعاون مع المؤسسات والمراكز التعليمية والبحثية ومؤسسات المجتمع على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي.
- زيادة قدرة جامعة أبو بكر بلقايد على المساهمة في التنمية المستدامة وخدمة المجتمع والبيئة وتفعيل المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص وتسويق خدمات الجامعة التعليمية والبحثية والتطبيقية والاستشارية.

جدول رقم (4): الخطة الاستراتيجية للجامعة

التكلفة المادية	المدة الزمنية	مؤشرات الأداء	الخطط التنفيذية	الأهداف الاستراتيجية	الغايات
(بمائة ألف دينار) 900	2012- 2013	المقارنة المرجعية لتحديد مستوى المعايير المناسبة.	- وضع نظام داخلي للمتابعة والمراجعة وتنفيذه ، يتضمن تحديد المعايير الأكاديمية وآليات القياس وأساليب تصحيح الانحرافات.	- تأهيل كليات الجامعة للاعتماد - تحسين البيئة التعليمية والتكنولوجية والبنية التحتية للجامعة.	I - تطوير دور جامعة أبو بكر بلقايد كأحد المراكز العلمية المتميزة واعداد الإطارات البشرية في إطار نظام الجودة الشاملة برؤى ذات توجه مستقبلي.
700	يناير-2012 جويلية 2012	نتائج المراجعة والمتابعة الداخلية.	- وضع نظام لمكافأة المبادرات المتميزة للأفراد والكليات والإدارات وتشجيعها وتنفيذ هذا النظام.	- إمداد الطلاب بخدمات تعليمية وتدريبية ذات جودة عالية تزيد من قدراتهم التنافسية في سوق العمل.	
500	سبتمبر- ديسمبر	- تحفيز التميز في الأداء.	- تحسين خدمات المكتبات وإدخال التكنولوجيا الحديثة وأساليب الاتصال الإلكترونية بمصادر المعرفة المحلية والعالمية.	- زيادة فاعلية البرامج والتأكد من أنها تقابل المقاييس المهنية العلمية المطلوبة وتوقعات الأطراف المعنية.	
1800	مستمرة	تحديد التخصصات المطلوبة في سوق العمل.	- التوسع في المباني وصيانة المدرجات والمخابر ومدها بالمعدات والأجهزة والمواد اللازمة.	- التحسين المستمر في جودة العملية التعليمية والانفتاح على مصادر متنوعة للمعرفة.	
1250000		زيادة مهارات الطالب العملية واعداده لسوق العمل.	- التوسع في الخدمات والأنشطة والرعاية الصحية والرياضية للطلاب.	- تطوير الإطارات البشرية بالكليات والجامعة وتمييزها.	
2200 300	مستمرة	التقدم في مستوى أداء الطلاب.	- التنبؤ بالاحتياجات في تخصصات مستحدثة.	- تنمية العلاقات مع المنظمات في سوق العمل	
	كل سنتين جويلية- سبتمبر من كل سنة	زيادة معدلات التوظيف للطلاب. نتائج استقصاء الطلاب.	- الربط بين المناهج ونتائج الأبحاث العلمية لجعلها واقعية.	- تنمية مهارات الأساتذة وتنفيذ نظام لتقييم أدائهم.	

500	مستمرة	نتائج الاستقصاءات. معدلات الشكاوى	- برامج وندوات تثقيفية. - تنفيذ نظام للمكافآت الجماعية.	تنمية الولاء والانتماء وحب العمل والتميز في الأداء وقبول الرأي الآخر لدى الطلاب والأساتذة والعاملين.	2 - توفير مناخ جامعي يتفق مع فلسفة الجودة ومبادئها والتميز في الأداء، موجه بالقيم والمبادئ الثقافية والاجتماعية والأخلاقية السليمة ويسوده العدالة والمساواة والحرية والديمقراطية والتعاون والاستقلالية.
1000	مستمرة	والمنازعات. زيادة مستوى التفاعل والعمل الجماعي.	- زيادة التفاعل بين الطلاب والأساتذة - تضمين أخلاقيات المهنة في البرامج الدراسية وأدائها.	- التركيز على نشر مبادئ آداب المهنة وأخلاقياتها.	
2500	جويلية - سبتمبر من كل سنة	مستوى رضا الطلاب والأطراف المعنية.	- وضع خطة طوارئ لمواجهة المخاطر المحتملة في الجامعة والكليات. - تطوير نظام للمتابعة والتقييم لفاعلية وكفاءة استخدام الموارد.	- تلبية توقعات الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة.	
150		عدد الندوات والنشرات والبرامج	- المراجعة الدورية للكليات والمراكز والوحدات.	- توفير بيئة آمنة للطلاب بالجامعة.	
150	يناير - جويلية من كل سنة	مستوى المشاركة والاستجابة.		- تطوير الفاعلية التنظيمية والإدارية بالجامعة.	
	مستمرة	عدد البرامج الدراسية المتناولة لموضوع آداب المهنة وأخلاقياتها. الدقة في تحديد المخاطر		- تطوير نظام المعلومات بالجامعة والكليات وزيادة فاعليته.	



2000	مستمرة	عدد الاتفاقات. عدد الأبحاث والدراسات المشتركة.	تطوير اتصالات للتعاون الثقافي مع المؤسسات التعليمية والبحثية المحلية والإقليمية والعالمية.	- التوسع في البحوث والاستشارات وزيادة كفاءتها وفعاليتها.	3- رفع كفاءة جامعة أبو بكر بلقايد وفعاليتها كأحد المراكز البحثية المتميزة التي تعمل على تنمية المشاركة والتعاون مع المؤسسات والمراكز التعليمية والبحثية ومؤسسات المجتمع على المستوى المحلي والعالمي.
15000	مستمرة	تطوير استراتيجية ذات رؤى مستقبلية.	- تطوير استراتيجية للبحوث ووضع آليات للتنفيذ على مستوى الجامعة والكليات.	- تطوير قدرات الجامعة والكليات والأساتذة في مجال الدراسات والبحوث العلمية والتطبيقية.	
500	أكتوبر- ديسمبر من كل سنة عموماً	مستوى تكامل الخطة وفعاليتها. زيادة ميزانية الأبحاث. مقدار المساهمة في التنمية المستدامة للمجتمع. تحسين صورة الجامعة كمركز متميز للبحوث والدراسات.	- تحفيز الأساتذة للتصدي لحل مشاكل المجتمع عن طريق بحوث متعددة التخصصات. - التعاون مع المؤسسات الأخرى لإجراء البحوث الميدانية والتطبيقية والقيام بالاستشارات لمواجهة القضايا الوطنية والإقليمية.	- تشجيع الالتحاق بالدراسات بعد التخرج لخريجي الجامعة .	
		عدد البحوث الحاصلة على جوائز محلية أو عالمية.	- وضع نظام لتمويل الأبحاث المتنيزة ونشرها. - تطوير شروط القبول بالدراسات العليا ومراجعتها.		
		عدد البحوث لكل أستاذ. اكتساب الجامعة سمعة في مجال التميز في البحوث والدراسات.			
		الزيادة في التجهيزات والمعدات والأدوات والمواد الخاصة بالأبحاث.			

800	مستمرة	عدد مشروعات التعاون والتبادل العلمي والثقافي	- تشجيع التعاون بين مراكز الجامعة ووحداتها. - القيام بدراسة لتحديد	- تفعيل دور المراكز والوحدات بالجامعة والكليات.	4 - زيادة قدرة جامعة أبوبكر بلقايد على المساهمة في التنمية المستدامة وخدمة المجتمع والبيئة وتسويق خدمات الجامعة التعليمية والبحثية والتطبيقية والاستشارية.
1800	مستمرة	بين المراكز والوحدات. فاعلية نتائج المشروعات وكفاءتها.	الاحتياجات البيئية لعلاج مشكلات المجتمع وتحقيق التطوير والتنمية المستدامة. - ترويج خدمات الجامعة في مجال البحوث والدراسات	- تطوير الخدمات البيئية والاقتصادية والاجتماعية في المجالات المعرفية والعلمية المختلفة. - نشر الوعي البيئي والثقافي بقضايا المجتمع والبيئة.	
300	مستمرة	- عدد المشروعات المنفذة مع المؤسسات المحلية والعالمية. عدد الدراسات البيئية. عدد الاستشارات. عدد البرامج التدريبية. فاعلية التوصيات والنتائج ومصداقيتها. الوعي بجهود الجامعة	البيئية والاستشارات والتدريب. - إقامة المؤتمرات والندوات وورش العمل والدوريات والنشرات للمراكز والوحدات.		

## النتائج والتوصيات:

تواجه الجامعات العربية موجة من التحديات متمثلة في انخفاض الإنتاجية، وزيادة التكاليف، ونقص الموارد المالية، وتبني أساليب غير فعالة لتحقيق الأهداف المنشودة، وكذلك تدني مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.

ومواجهة هذه التحديات والتغلب عليها أمر في غاية الأهمية، حيث لا تتمكن الجامعات من المنافسة، إلا بتطبيق سليم وشامل لخطة استراتيجية تمكنها من التميز في ظل مؤثرات البيئة المحيطة.

ولتأمين دور الجامعات الجزائرية في المستقبل لا بد أن تبقى منفتحة باستمرار على القضايا الاجتماعية والتنمية للمجتمع، ومنطلقاً من احتياجاته ومعبرة عن مطالب التقدم والثورة العلمية التكنولوجية، وواعية بدور الجامعات كشريك أساس في تحقيق التنمية المجتمعية المستدامة.

في هذه الحدود، تبقى جامعة أبي بكر بلقايد متصلة بالمجتمع وفاعلة فيه، وعليها أن تتحمل مسؤوليات والتزامات كبيرة لضمان الجودة والتميز في الأداء.

## ولذا نوصي بما يلي:

- إن تبادل الخبرات والممارسات بين الجامعيين الجزائريين ونظرائهم في الجامعات العربية والغربية سيتمكن من جني ثروة مؤلفة من حسن الأداء المتميز الذي يجب أن يكيّف مع الواقع الوطني الموصوف بكثافة تعداد طلابه، ليتجاوب مع تطور القطاعات الاجتماعية والاقتصادية ويلبي احتياجاتها المتزايدة كما ونوعاً.
- كان من بين أبرز المشاكل التي تواجه تنفيذ الخطة الاستراتيجية لجامعة أبي بكر بلقايد هي مشاكل إدارية وبشرية مثل الإشراف غير الفعال، قلة التدريب للعاملين، وعدم فعالية إجراءات التصحيح. لهذا، فإن تنفيذ الخطة الاستراتيجية لتحقيق الجودة الشاملة للجامعة سيظل رهناً بعوامل وضمانات أهمها:
- إيمان القيادات السياسية والأكاديمية بهذه الخطة وتحويلها لبرامج عمل واتخاذ إجراءات فعلية للتنفيذ والمتابعة.
- ترسيخ ثقافة جديدة تركز على الجودة والتحسين المستمر.
- تكثيف مشاركة المجتمع المدني في أنشطة الجامعة؛ فكرياً، وتمويلياً، وتنظيماً، واستخداماً.
- الاستخدام المخطط للموارد المتاحة بما يقود إلى تحسين الكفاءة الداخلية للجامعة.
- الاستمرار في التحول في أساليب تقييم الطلاب من مستوى الامتحانات التقليدية إلى استخدام أساليب تكشف عن القدرات الحقيقية العليا لنتائج التعلم.
- توفير أساليب تدريسية وتكنولوجية فاعلة لتدريب الطلاب على التعلم الذاتي، وتفجير الطاقات الإبداعية لديهم.
- تبني إنشاء مراكز للتميز العلمي والاستراتيجي ذات طابع تطبيقي بما يلبي احتياجات المجتمع وبما يساهم في حل مشكلاته الآتية والمستقبلية.
- تغيير التشريعات الجامعية لتلائم المستجدات العالمية والإقليمية والمحلية.
- بلورة أسس ونظم لتقييم الأداء المهني والبحثي ووضع مقاييس واضحة لتحقيق هذا التقييم.
- إيجاد آلية فاعلة لتحقيق التواصل المستمر مع خريجي الجامعة بما يضمن ولاءهم وجذبهم لدعم الجامعة والمشاركة في برامجها المجتمعية المختلفة.
- إيجاد قنوات مفتوحة باستمرار مع الجامعات العالمية ذات السمعة المتميزة في ضوء مشروعات مشتركة من خلال اتفاقيات التعاون والتبادل العلمي.

## خاتمة:

نختم عرض محتوى هذه الورقة بمسلمة تبنى عليها حركية المجتمع وازدهاره، وهي أن الثابت الوحيد في حياتنا هو التغيير، ومن ثم فإن مواكبة إفرات هذا التغيير ومواجهته يتطلب وبشكل مستمر التفكير في رؤى تقويمية وأفكار تصويبية تتجسد في الغالب في مشاريع إصلاح تأخذ عدة أشكال ومسميات تمس سياقات حيوية مختلفة على المستوى المحلي والجهوي وحتى الدولي .

ومن السياقات المهمة في إنماء المجتمع المستهدف وتطويره بهذه المشاريع الإصلاحية السياق التعليمي والتكويني والتربوي بشكل عام والعالي بشكل خاص. فواقع الجامعة الجزائرية بكل مكوناته البشرية والمادية والرمزية . يمثل مدار حديث متعدد الرؤى يتخذ مستويات متفاوتة من حيث القوة والاتجاه، تتراوح بين الخطاب الرسمي والخطاب الإعلامي والرؤية النقدية، ومشحون بالانطباع السلبي في غالبية المواقف.

وبغض النظر عن هذا الاختلاف في التصور والحلول، فإن التحديات الداخلية والخارجية باتت ملزمة للتغيير باتجاه الارتقاء بالمنظومة التعليمية الجامعية، فاعولة وتدايعاتها والانضجار المعرفي وسرعة تقدم العلوم والتكنولوجيا والمتغيرات الداخلية الثقافية والسياسية والاقتصادية، هي جميعا دوافع ومبررات للتغيير والإصلاح في التعليم العالي الذي عليه أن يستوعبها بإيجابية ونجاح، لضمان مكانة محترمة للجامعة الجزائرية في الغد القريب أو البعيد. والنظر إلى مخرجات الجامعة بكثير من الاهتمام، لأنها تعبر عن المردود أو ناتج التعليم الذي على ضوءه ترسم معالم التعديل والتحسين الهادف إلى تجنب النقائص الملاحظة، وتعزيز عوامل النجاح وتمييزها.

1. إن نتائج جامعة أبي بكر بلقايد لا بد من أن توضع وتقيم على أساس مجموعة متكاملة من المؤشرات التي تغطي مجالات المساهمة المختلفة للجامعة. ولاشك في أن الحصول على جوائز الجودة التي تمنح من قبل جهات متخصصة على أسس شاملة ورسينة يقدم دليلا على مصداقية عالية على ما تحققه الجامعة من نتائج فعالة. فالجامعة الجزائرية اليوم ملزمة بإيجاد التوازن الذي يضمن لها البقاء والاستمرار ضمن ديناميكية تجعل نظام التعليم العالي عامل انسجام ومناصفة ونماء.

## المراجع:

1. الخطيب أحمد. (2001). الإدارة الجامعية (دراسات حديثة). ط1 ، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية، إربد، الأردن.
2. العلوي، حسين محمد. (1998). إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، مركز النشر العلمي، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية.
3. بوشعور رضية. (2011). نموذج متعدد الأبعاد لقياس أداء البنوك العمومية في الجزائر باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC)، رسالة دكتوراه، تلمسان، الجزائر.
4. بوشعور رضية. (2008). الإبداع: أهم شروط النمو، ملتقى دولي، البليدة، الجزائر.
5. حاكمي بوحفص، 2011 ، نقلا عن: [www.kfupm.edu.sa/conference/erplanning/.../Tues/108.ppt](http://www.kfupm.edu.sa/conference/erplanning/.../Tues/108.ppt)
6. حرز الله عبد الكريم، بداري كمال. (2008). نظام ل م د، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
7. خفاجي عباس. (1995). الجودة الشاملة، جامعة الإسراء، عمان، الأردن .
8. عبد المحسن توفيق. (1996). تخطيط ومراقبة جودة المنتجات، مدخل إدارة الجودة الشاملة، معهد الكفاية الإنتاجية، جامعة الزقازيق، عن: نادية آمال شرقي. (2010). إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.
9. عربيات سليمان. (2008). استراتيجيات التعليم العالي في ظل العولمة. : <http://taakhinews.org/tasearch/wmview.php?artID=3396>.
10. فرجاني نادر. (1998). مساهمة التعليم العالي في التنمية في البلدان العربية. ورقة عمل، المؤتمر الإقليمي العربي حول التعليم العالي، بيروت، لبنان.
11. مذكور علي أحمد. (2000). التعليم العالي في الوطن العربي الطريق إلى المستقبل، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
12. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية). المرسوم رقم 03-279.
13. - القانون التوجيهي للتعليم العالي رقم 99 - 05 .
14. Costin. H (1994). Total quality management, Dryden Press.
15. Kaplan, R (1994). Management Accounting (1984- 1994): Development of new Practice and theory, Management Accounting Research, vol. 5. Issue. 3-4.
16. Mohrman, Allan (1989). Large-scale organizational change, Jossey-Bass, California.
17. Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique(2007), Le Système LMD : entre implémentation et projection. Actes du Colloque International, Alger
18. [www.quotidien-oran.com](http://www.quotidien-oran.com)
19. [www.univ](http://www.univ)