



مخبر تطوير نظم الجودة  
في مؤسسات التعليم العالي و الثانوي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة باتنة 012



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

## مساعدة مشاركة

يتشرف مخبر تطوير نظم الجودة في مؤسسات التعليم العالي والثانوي أن يقدم شهادة مشاركة للأستاذة (ة): بركة مشنان  
تظهير مشاركته (ها) بمداخلة معنونة بـ: " **خلايا ضمان الجودة AQ Cellule وسيلة لنشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي**  
**بالجامعات دراسة حالة جامعة باتنة** " في الملتقى الوطني الموسوم بـ: " **راهن جودة الأداء التدريسي للأستاذ الجامعي** " المنعقد: يومي  
21 - 22 فيفري 2018 بجامعة باتنة 1.

مع فائق الشكر والتقدير

المهيد الخليفة

مدير المخبر

رئيسة الملتقى

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
باتنة



مدير مخبر البحث  
المعربي فوجاتي  
1/5.1



خلايا ضمان الجودة Cellule AQ وسيلة لنشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي بالجامعات

دراسة حالة جامعة باتنة

د. إحسان براجل مخبر التطبيقات النفسية في الوسط العقابي كلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة باتنة 1 ihsene_psy@hotmail.com	د. بركة مشنان مخبر بحث LEEGA كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة باتنة 1 mechnanebarka@gmail.com
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

ملخص:

تهدف هذه الدراسة البحثية إلى توضيح دور خلايا ضمان الجودة Cellule AQ كوسيلة للتخطيط الاستراتيجي على مستوى الجامعة الجزائرية، ورافد مهم وأساسي يشكل احد الدعائم التي تستند إليها الجهود الهادفة من اجل الرفع من الناتج الجامعي. سيما في ظل تغلب ظاهرة الكم على الكيف، وتوجيههم نحو مستقبل يلبي احتياجاتهم ورغباتهم.

توصلت الدراسة إلى تطبيق خلايا ضمان الجودة Cellule AQ على مستوى جميع المؤسسات الجامعية الجزائرية والاهتمام بتدريس منهجية التخطيط الاستراتيجي في مجال الرؤية المستقبلية وخاصة بسعي الجامعة لتأهيل الخريج لسوق العمل ومتابعته و إبراز الميزة التنافسية لمؤسسة التعليم العالي والحفاظ عليها أصبح ضرورة تفرضها التغييرات على مستوى قطاع التعليم العالي والعمل على نشر ثقافتها بهدف الارتقاء في التعليم العالي.

**الكلمات المفتاحية:** خلايا ضمان الجودة Cellule AQ، التخطيط الاستراتيجي، جودة التعليم العالي، الجامعة الجزائرية

**Résumé:**

*L'objectif de cette étude afin de clarifier le rôle des cellules d'assurance qualité Cellule AQ comme un moyen de planification stratégique au niveau de l'université algérienne, est un pilier important et essentiel, est l'un des piliers qui sous-tendent les efforts en vue d'augmenter la production de l'université. Surtout à la lumière du phénomène de débattement quantique sur la qualité, et de les diriger vers un avenir qui réponde à leurs besoins et désirs. L'étude a révélé l'application des cellules de l'assurance de la qualité standard Cellule AQ sur toutes les institutions universitaires d'Algérie et de l'attention à la consolidation de la méthodologie de la planification stratégique dans le domaine de la vision de l'avenir et une entreprise privée de l'université pour la réhabilitation du marché du travail des diplômés et le suivre et mettre en évidence l'avantage concurrentiel de l'institution de l'enseignement supérieur et de la préservation est*

*devenue une nécessité imposée par les changements au niveau du secteur de l'enseignement supérieur et de travail d'étendre sa culture afin d'améliorer l'enseignement supérieur*  
**Mots clés:** cellules d'assurance qualité Cellule AQ, la planification stratégique, la qualité de l'enseignement supérieur, l'université algérienne.

## المقدمة :

شهدت مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي عموما وفي الجزائر خصوصا، تدفقا كليا مرتفعان حيث ارتبط هذا التوجه نحو التعليم العالي بالتطور الاقتصادي والانفجار المعرفي وتزايد الطلب من خريجي التعليم الثانوي، لقد شهدت الجامعة الجزائرية طفرة كبيرة في ميدان التعليم في جميع مستوياته مما أدى إلى ارتفاع الكم على حسب النوع.

غير أن سياسة التعليم العالي في الجزائر عرفت إصلاحات جديدة خلال العقد الأخير، من تطبيق نظام LMD والسعي وراء تطبيق نظام ضمان الجودة التعليم العالي على مستوى مؤسساتها الجامعية، مما جعلها تهتم بالتخطيط الاستراتيجي في ظل تطبيق هذه الإصلاحات لمواجهة التحديات العالمية والتكنولوجية وإرضاء سوق العمل خاصة. مما يساعد على تحقيق جودة التعليم العالي على المستوى العالمي.

**إشكالية الدراسة:** ما دور خلايا ضمان الجودة **Cellule AQ** في تحسين جودة التعليم العالي؟

ومن هذه الإشكالية يتم طرح تساؤلات فرعية :

1. ما المقصود بجودة التعليم العالي؟
2. هل خلايا ضمان الجودة **Cellule AQ** تساهم في تحسين جودة التعليم العالي بجامعة باتنة كخليفة حديثة؟

**فرضيات الدراسة:** من اجل معالجة الإشكالات السابقة يمكن طرح الفرضية التالية:

1. تؤثر خلايا ضمان الجودة **Cellule AQ** تأثيرا ايجابيا على تحقيق جودة التعليم العالي بجامعة باتنة،

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. الوقوف على ماهية التخطيط الاستراتيجي من حيث توضيح مهامه ومركزاته وإبراز تحدياته في مؤسسات التعليم العالي
2. التعرف على واقع التعليم العالي الجزائري في ظل تطبيق خلايا ضمان الجودة **Cellule AQ**
3. التعرف على مشكلات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي على مستوى الجامعة الجزائرية
4. وضع تصورات مقترحة للتعليم العالي الجزائري في ضوء تطبيق هذه الخلايا

أهمية الدراسة: تتبع أهمية البحث مما يلي:

1. التعرف على الصعوبات والمشكلات التي تواجه العمل التخطيطي الاستراتيجي بصفة عامة في معظم البلدان وبصفة خاصة في الجزائر
2. أهمية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي ودوره في تقديم الحلول للمشاكل التي تواجه هذه المؤسسات التعليمية
3. يساعد في تحسين وضمان جودة مؤسسات التعليم العالي
4. معرفة المعوقات التي تعيق تطبيقه على مستوى الجامعات، كما يساهم في معالجة النقص وبالتالي وضع الحلول المناسبة

**منهجية الدراسة:** تم اعتماد المنهج الوصفي النظري الذي يعتمد على تحليل دوافع الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي وتأثيره على ضمان جودة مؤسسات التعليم العالي، ثم وضع تصور لتطوير التعليم العالي في ضوء استخدامه وتطبيق خلايا ضمان الجودة **Cellule AQ** كآلية للتخطيط الاستراتيجي في الجامعة الجزائرية .

**خطة الدراسة :** للإجابة على أسئلة البحث تم تقسيمه إلى المحاور التالية:

أولاً- التعريف بجودة التعليم العالي

ثانياً- تطبيق خلايا ضمان الجودة **Cellule AQ** بجامعة باتنة كنموذج

ثالثا- مجهودات خلايا ضمان الجودة بجامعة الحاج لخضر -باتنة-

رابعا- الخلاصة والتوصيات المقترحة لتطوير جودة التعليم العالي في ضوء تطبيق خلايا ضمان

الجودة Cellule AQ.

أولا- التعريف بجودة التعليم العالي:

لقد زاد الاهتمام في العقود الأخيرة بالجودة في التعليم العالي وهو اتجاه تسير فيه جميع المؤسسات الجامعية مستقبلا، حيث ارتبط المفهوم التقليدي للجودة في التعليم العالي بعمليات الفحص والرفض والتركيز على الاختبارات النهائية، دون مراجعة القدرات والمهارات الإدراكية والحركية والمنطقية والتحليلية والسلوكية... لذلك تحول المفهوم التقليدي للجودة في التعليم الجامعي إلى توكيد جودة التعليم العالي، الذي يعتمد على ضرورة اختيار معدلات نمطية للأداء وبناء منظومة لإدارة الجودة الجامعية<sup>1</sup>. ورغم تداول هذا المصطلح في التعليم العالي إلا أنه تعددت التعاريف.

عرفت الجودة في التعليم على أنها "مجموعة من الخصائص والسمات التي تميز التعليم وأبعاده من مدخلات وعمليات ومخرجات، وكذا التغذية المرتدة، والتي تؤدي إلى تحقيق مختلف الأهداف من الوفاء بمتطلبات الطلبة وخدمة المجتمع".<sup>2</sup>

تتمثل أيضا "بمقدرة مجموع خصائص ومميزات المنتج التعليمي على تلبية متطلبات الطالب، سوق العمل، والمجتمع، وكافة الجهات الداخلية والخارجية المنتفعة".<sup>3</sup>

كما تعني "توفر وتوفير مجموعة من الخصائص والسمات التي تعبر بدقة عن جوهر التربية وحالاتها بما في ذلك كل أبعاده من مدخلات وعمليات ومخرجات قريبة وبعيدة وتغذية راجعة وكذلك التفاعلات المتواصلة التي تحقق الأهداف المنشودة والملائمة لمجتمع معين".<sup>4</sup>

فالجودة في التعليم تعني "الدقة والإتقان وتحسين الأداء وتطوير معارف الطلاب ومدى النجاح في تحقيق الأهداف التعليمية".<sup>5</sup>

عموما فإن الجودة في التعليم العالي قدرة هذه الخدمة التعليمية على تأهيل الطلبة في الجامعات وتزويدهم بالمعارف والمهارات والخبرات اللازمة أثناء جلوسهم على مقاعد الدراسة الجامعية، وإعدادهم في صورة خريجين جامعيين قادرين على تحقيق أهدافهم وأهداف المنشغلين وأهداف المجتمع التنموية. فالجودة في

التعليم هي إمكانية المؤسسات التعليمية على تكوين منتج تعليمي جيد يتمثل في خريجها، بالإضافة إلى إسهامها في خدمة المجتمع وتنمية البيئة.

كما تعرف ضمان جودة التعليم العالي على أنها " عملية منظمة لتفحص النوعية تقضي على التأكد من وفاء المؤسسة التعليمية ( البرنامج) بالمعايير ومن قدرتها على التحسين المستمر والوفاء بها لاحقا، بحيث أن المؤسسة تضمن الجودة لنفسها وبحيث الجهة الخارجية تضمن للجمهور العام جودة التعليم في المؤسسة" 6.

إلا أن ضمان جودة التعليم العالي عرفتها" فحص إجرائي نظامي للمؤسسة وبرامجها الأكاديمية لقياس المنهجية من حيث مناسبة الترتيبات المخططة لتحقيق أهدافها، والتطبيق من حيث توافق الممارسة الفعلية مع الترتيبات المخططة، والنتائج من حيث تحقيق الترتيبات والإجراءات للنتائج المطلوبة، والتقييم والمراجعة من حيث قيام المؤسسة بالتعلم والتحسين من خلال تقييمها الذاتي للترتيبات والطرق والتنفيذ والنتائج" 7

ويقصد بها كذلك" محاولة رفع مستوى مؤسسات التعليم العالي إلى مستوى مثالي وفقا لمعايير تعليمية وبحثية وتنظيمية وتقييمية" 8.

من خلال هذه التعاريف يمكن تعريفها بأنها مجموعة الأنشطة الموجهة نحو تفحص المؤسسة، أو البرنامج الأكاديمي مدى التزامها بالمعايير المحددة والمسطرة والتأكيد من قدرة مؤسسة التعليم العالي على التحسين المستمر بناء على نتائج تقييمها(الذاتية) لأدائها بهدف توفير جودة الخدمة المقدمة لزيائنها (الطلاب).

فالجودة في التعليم من وجهة نظر إدارة الجودة الشاملة تتصف بما يلي 9:

1. معيار للتميز والكمال يجب تحقيقه وقياسه للخدمة
2. معيار تسعى من خلاله المؤسسات التعليمية التقديم الأفضل لعملائها من اجل كسب ثقتهم
3. تسعى لإدخال السعادة والرضا إلى عملائها
4. مؤشر لعدد من الجوانب ومن أهمها مايلي خلو المنتج من العيوب أو الخطأ، تصميم متميز للعمليات، خلو العمل من التداخل والازدواجية، السرعة في الأداء

5. معيار لتقييم النجاح في كل شئ أي أن المؤسسة التعليمية(الجامعات) معرفة على ماتم تقديمه وفق ما يرغب العميل فيه من خلال الجودة

6. مؤشر لمعرفة تحقيق الهدف لان تحقيق رضا العملاء يعرف من خلال الخدمة المقدمة لهم.

كما جاء في عدد من الدراسات أن لجودة التعليم العالي أهداف عديدة منها 10 :

1. التأكيد على أن الجودة وإتقان العمل وحسن الأداء مطلب وظيفي عصري وواجب وطني تتطلبه مقتضيات المرحلة الراهنة والحالية.

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

3. ترسيخ مفاهيم الجودة الشاملة تحت شعارات لا بديل عن الصحيح والوقاية خير من العلاج والتعلم مدى الحياة.

4. تحقيق التقدم النوعي في العملية التدريسية وهذا بتفعيل كافة الأنظمة المعمول بها في الجامعة دون استثناء بما يحقق رغبات الطلبة من جهة والمجتمع من جهة أخرى.

5. المحافظة على مستوى الأداء للمدرسين والفنيين للطلبة في الجامعة من خلال المتابعة الميدانية المستمرة، وإبداء التوجيهات اللازمة بروح من المسؤولية كما دعت الحاجة.

6. اتخاذ كافة الإجراءات والتدابير اللازمة من أجل رفع مستوى الجودة وتقليل من وقوع الأخطاء في التدريس.

7. حل المشاكل التدريسية ميدانيا وبالطرق العلمية واقتراح الحلول المناسبة لها ومتابعة تنفيذها.

8. فتح قنوات الاتصال والتواصل ما بين الجامعات والجهات الرسمية والمجتمعية، والتعاون مع الشركات التي تعنى بالنظام التعليمي لتحديث برامجه وتطويرها.

كما تهدف إلى 11:

1. تطوير أداء جميع العاملين عن طريق تنمية روح العمل التعاوني الجماعي وتنمية مهارات

العمل الجماعي وهذا من أجل الاستفادة من كافة الطاقات.

2. ترسيخ مفاهيم الجودة تحت شعارها الدائم "أن نعمل الأشياء بطريقة صحيحة ومن المرة

الأولى في كل مرة".

3. اتخاذ كافة الإجراءات الوقائية لتلافي الأخطاء قبل وقوعها والعمل على تحسين الأداء بصفة مستمرة.

4. تحقيق نقلة نوعية في عملية التعليم تقوم على أساس التوثيق للبرامج والإجراءات والتفعيل للوائح والتوجيهات والارتقاء بمستويات الطلاب.

#### ثانيا - تطبيق خلايا ضمان الجودة Cellule AQ بجامعة باتنة كنموذج:

عرف قطاع التعليم العالي بالجزائر إصلاحات تنظيمية على مستواه فوجد نفسه أمام نظام مفتوح على جميع التغيرات والتطورات التي تحدث على المستويين القومي والدولي أمام تحدي علمي وبيداغوجي، مما جعله ينتهج سياسة الإصلاح وتطبيق نظام (3-5-8) (LMD)، فالهدف من الإصلاح هو الحصول على النوعية في التكوين والبحث والتدريس وخدمة المجتمع.

شرعت المؤسسات الجامعية الجزائرية في تأسيس خلايا ضمان الجودة على مستوى كل الجامعات، هذا جاء بمرسوم رقم 167 المؤرخ في 31 ايار 2010، مع لجنة تنفيذ ضمان الجودة في كل مؤسسة جامعية تحت رئاسة مدير ضمان الجودة مع عرض في طريقة عمل نظام التعليم العالي. فالمسؤولين عن قيادة تغيير النوعي هم (CIQES) لجنة تنفيذ ضمان الجودة في التعليم العالي، مهمتهم الأساسية دعم أصحاب المصلحة التعليمية (أعضاء الهيئة التدريسية، الإدارة، البرنامج التعليمي، الطلاب) في إحداث التغيير من اجل إعطاء النوعية الجيدة من بداية تطبيق الإصلاح (LMD).

خلايا ضمان الجودة Cellule AQ تساعد في وضع الروتينية التعليمية والبيداغوجية والإدارية والبيروقراطية من اجل تقديم خدمة أفضل للإصلاح، هذا من بين الأمور التي تهدف إلى إحداث تغيير في النوعية وتقليل الفجوة بين الرؤية الكلية وجودة التطبيق العملي<sup>12</sup>. حيث تم إنشاء هيئة ضمان الجودة والاعتماد على مستوى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وإنشاء لجنة ضمان الجودة على مستوى الجامعة، في حين خلايا ضمان الجودة Cellule AQ تكون على مستوى الكلية. يمكن أن نبين دور كل واحدة منهم<sup>13</sup>:

1. هيئة ضمان الجودة والاعتماد على مستوى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي: تتشكل تحت وحدات:

1. **وحدة مكلفة بالقياس والتقييم:** تهتم بتحديد معايير تقييم جودة الأداء الجامعي: من خلال الاطلاع على بعض التجارب العربية والدولية في هذا المجال، كما حددت معايير في هذا الجانب المتمثلة في: رسالة الجامعة وأهدافها- الجوانب المادية الملموسة-أعضاء هيئة التدريس- التدريس وطرق التقييم- الجانب الإداري- المكتبات ومصادر المعلومات- البحث العلمي- الطلبة- خدمة المجتمع- البرامج والتخصصات الأكاديمية- الأنشطة و الخدمات الطلابية. كما تهتم بدراسة تقارير التقييم الذاتي لمعرفة نقاط الضعف والقوة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية(تغذية مرتدة)
2. **وحدة مكلفة بإعداد معايير ضمان الجودة وتطويرها:** من خلال تحديدها لمعايير ضمان جودة أداء مؤسسة التعليم العالي وجودة البرنامج الأكاديمي، وتوثيق هذه المعايير وتطويرها
3. **وحدة مكلفة بالتدريب والنوعية:** تهتم ب:
4. **بتنظيم الملتقيات والمؤتمرات الوطنية والدولية حول مشروع تطبيق نظام ضمان جودة الخدمة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية،**
5. **إرسال بعثات علمية من أعضاء الهيئة التدريسية لدول أوروبية وعربية لنقل الخبرات وتدريبهم على كيفية إعداد تقارير التقييم الذاتية من قبل خبراء وأجانب مختصين في هذا المجال**
1. **نشر ثقافة جودة التعليم العالي عبر مختلف المؤسسات الجامعية بصورة مستمرة ، الربط بين مختلف اللجان على مستوى الجامعات عن طريق شبكة اتصالات الكترونية من اجل تبادل المعارف والخبرات**
2. **وحدة مكلفة بالاعتماد وإعادة الاعتماد:** تهتم هذه الوحدة بمنح كل من الاعتماد المؤسسي والبرامجي وإعادة الاعتماد من خلال الخطوات التالية:
1. **تقييم تقارير التقييم الذاتي لكل جامعة التي تقدمت بطلب الاعتماد المؤسسي أو البرامجي(البرنامج الأكاديمي)**
2. **إرسال مراجعين أجانب تابعين لهيئات دولية تهتم بضمان الجودة، للقيام بزيارة ميدانية للجامعة محل طلب الاعتماد من اجل التأكد لمدى تطبيقها لمعايير ضمان الجودة منح الاعتماد للجامعة المطبقة**

للمعايير ويكون هذا الاعتماد ساري المفعول خلال مدة معينة مع إعادة الاعتماد عند القيام بإجراءات.

1. لجنة ضمان الجودة على مستوى الجامعة:تقوم على أداء جملة من المهام:
2. تقوم بدراسة تقارير التقييم الذاتي المنجزة على مستوى الكليات واقتراح التحسينات، مع كتابة التقارير النهائية وإرسالها لوحدة القياس.
3. إرسال مراجعين للكليات بصفة دورية للتأكد من قيامها بالتطبيق المستمر للمعايير
4. إقامة المؤتمرات وورش العمل المقررة من قبل وحدة التوعية والتدريب لنشر ثقافة ضمان الجودة، والتنسيق مع مختلف لجان ضمان الجودة بهدف تبادل الخبرات بين الجامعات
5. إعداد مشاريع خاصة بتطوير التعليم العالي وتحسينه وإرسالها للوحدة المكلفة بإعداد معايير ضمان الجودة، تقديم طلب الاعتماد أو إعادة الاعتماد
6. خلايا ضمان الجودة Cellule AQ: تكلف بأداء مجموعة من المهام:

1. متابعة وتوجيه عملية تطبيق معايير ضمان الجودة
2. إجراء التقييم الذاتي السنوي وتقديمها للجنة ضمان الجودة
3. نشر ثقافة الجودة على مستوى الكلية مع إعداد مجلة دولية متعلقة بضمان جودة التعليم العالي من اجل نشر إسهاماتهم في هذا المجال
4. التنسيق والتعاون مع سوق العمل في مجال تبادل المعرفة والخبرات، إنشاء هيئات استشارية للكليات بهدف تدريب الخريج وتوظيفه،
5. توفير فرص التدريب الميداني لتمكين الطلبة من الاطلاع على الجانب التطبيقي في مؤسسات العمل.

وعليه فخلايا ضمان الجودة صعب نقلها من النظري إلى التطبيق العملي فهي منسجمة مع مبادئ LMD ففي الواقع هي أكثر تعقيدا فمضمون تنفيذها مرتبط بخطة استراتيجية لها من خلال:توفير آليات

التوجيه والتطوير - تشارك كل من أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة والإدارة من اجل تقديمها - توفير الأجهزة اللازمة لتطبيقها. إذن خلايا ضمان الجودة **Cellule AQ** لها مهمتين متوسطة وقصيرة المدى 14:

1. إنشاء مخطط العمل من اجل تطوير جودة التعليم العالي وفقا لمعايير وخبرات محلية وجهوية ودولية، في حين يحتوي هذا المخطط على المحاور التالية:
1. رسم الأهداف: حيث تكون مطابقة للأوضاع الأكاديمية والعلمية للمؤسسات والمرتبطة بالواقع السوسيو-اقتصادي والسياسي
2. ترابط الكليات من اجل إيجاد الوسائل لتطوير وإمكانيات الأساتذة والطلبة من إنتاج واستيعاب وتوزيع المعارف والتكنولوجية الحديثة
3. وضع برامج للتربصات العلمية لأعضاء الهيئة التدريسية والمكلفين ب (Tutorat) (متابعة الطلبة وتوضيح نظام **LMD** الذي عرفته الجامعة الجزائرية)
4. تطوير وتعزيز علاقات القطاع السوسيو-اقتصادي و محاولة مشاركة هذا القطاع في شكل عمل وبرامج مطبقة
5. وضع المؤسسات وفق مواصفات تقييم الجودة المستوحاة من الخبرات الجامعية الأخرى الوطنية والدولية.

ثالثا: مجهودات خلايا ضمان الجودة بجامعة الحاج لخضر - باتنة -

#### 1. خلايا ضمان الجودة عبر كليات الجامعة:

تمثل خلية ضمان الجودة الآلية التي يتم من خلالها التقييم والمراجعة الداخلية بهدف ضمان جودة أنشطة الكلية التعليمية والبحثية والمجتمعية عن طريق تحديد نقاط القصور والمعوقات والتعرف على الفرص والتحديات والممارسات الجيدة لوضع مقترحات تحسين الأداء، إن نظام الجودة يعتمد على تحقيق الأهداف بصورة تدريجية، لذا يجب اتخاذ مجموعة من الإجراءات والخطوات التي تسمح بالوصول إلى تحقيق هذا النظام، ويكون هذا من خلال الخطوات التالية :

1. **التشخيص:** يكون تشخيص واقع التكوين من خلال استقراء ما يحدث فعلا في مسارات التكوين المختلفة (ليسانس، ماستر، دكتوراه) ويكون هذا انطلاقا من تفعيل لجان المتابعة لفرق التكوين البيداغوجي:

1. فريق التكوين الخاص بالميدان.

2. فريق التكوين الخاص بالشعبة.

3. فريق التكوين الخاص بالتخصص.

4. **التقييم والتقويم:** يسبق التقييم عملية التقويم لأهميته في ترسيخ الأهداف المرجوة من التكوين وضمن الجودة في التعليم العالي لدى كامل أفراد الأسرة الجامعية، بيداغوجيين وإداريين على حد سواء.

إن الأداء البيداغوجي والإنجاز العلمي يحتاج إلى متابعة وتقييم مستمرين، فنسعى من خلال التقييم إلى معرفة حصيلة ونوعية ما تم تقديمه وإنجازه، كما نسعى أيضا إلى تدعيم كل ما من شأنه تحسين هذا الأداء والإنجاز، ودرأ كل ما من شأنه إعاقة مسارات التكوين وضمن الجودة ويكون هذا باتخاذ الإجراءات الداعمة لمسارات التكوين.

5. **الجزاءات والمكافآت:** إن القاعدة الأساسية لضمان الجودة "أن نقول للمحسن أحسنت وللمسيء أسأت" فلا يجوز أن نساوي بين من يُنتج وبين من لا ينتج، ولا بين من يُبدع ويبتكر ويطلع على أحدث ما أنجز في التخصص وبين من لا يحرك ساكنا تجاه التكوين والإنجاز العلمي والتميز الأكاديمي، ولا زالت أفكاره ومعلوماته حبيسة أيام تكوينه الأولى.

لابد من تفعيل هذا المبدأ لتحقيق نظام الجودة في التعليم العالي، ويكون هذا من خلال منح شهادات ومكافآت مالية للمؤنين وللفرق البيداغوجية التي تعمل وتسهر على تحقيق أهداف مسارات التكوين، والتي حققت أداءً متميزاً، وحسنت من مسار التكوين، وعالجت مشاكل عالقة بالتكوين، في المقابل لابد من توجيه اللوم والعتاب للفرق البيداغوجية المقصرة والتي سعت أن يظل حال التكوين على ما هو عليه. وعليه يمكن القول أن خلايا ضمان الجودة موزعة على مختلف كليات الجامعة حيث كانت مهامها متمثلة في :

1. المشاركة في تحديد أهداف الجامعة المتعلقة بجودة التعليم والأداء.

2. إنشاء نظام داخلي بالجامعة لتقييم الأداء على أساس الجودة.

3. التنسيق مع هيئة التدريس وباقي الأطراف المعنية لتحديد الاحتياجات البيداغوجية ومتابعة تنفيذ البرامج المقترحة
  4. تقديم مقترحات لتحقيق الأداء المتميز في مجال البحث يهدف الى زيادة وترقية الإنتاج العلمي.
  5. تشجيع التواصل مع الشركاء الاجتماعيين والاقتصاديين.
  6. الأهداف الإستراتيجية والخطط التنفيذية لخلايا ضمان الجودة على مستوى كليات الجامعة:
  7. محضر اجتماع للخلية حول أعمال SYLLABUS:
- بتاريخ 2013/10/02 ترأس رئيس أعضاء خلايا ضمان الجودة لجامعة باتنة اجتماع لدراسة ترتيبات بدأ الخلية في العملية المسماة "SYLLABUS" " منهاج المادة التعليمية " على مستوى الجامعة<sup>15</sup> وبعد النقاش الذي تم حول جدول الأعمال، تمكن أعضاء اللجنة من الوصول إلى اقتراح النقاط التالية:
1. ضرورة التغطية القانونية لعمل أعضاء خلية ضمان الجودة سواء مستوى الجامعة أو الكلية أو القسم، وهذا بإصدار قرارات إدارية لتعيينهم بصورة قانونية.
  2. منح تحفيزات مالية ( ساعات إضافية) للأعضاء مقابل الأعمال التي يقدمونها للخلية، وكذا رسكلة الأعضاء دوريا لتحقيق ضمان الجودة.
  3. ضرورة تعيين ممثلي الأقسام على مستوى الكليات للبدء في عملية التقييم الخاصة بمنهاج المادة التعليمية " SYLLABUS " .
  4. اقترح أعضاء اللجنة عملية SYLLABUS يمكن ان تبدأ بالكليات الجاهزة للسداسي الأول لهذه السنة، وتوكل بالنسبة للكليات غير الجاهزة الى السداسي الثاني من هذه السنة.
  5. ضرورة توفير مكاتب لممثلي خلايا الجودة على مستوى الكليات والمعاهد حتى يتسنى لخلية الجودة بالكلية من ممارسة مسؤولياتها والأعمال المنوطة بها على أكمل وجه.
  6. وقد تمت الموافقة على إجراء العملية التقييمية SYLLABUS بالنسبة للكليات حسب اقتراحات الأعضاء كمايلي :

**الجدول رقم (01): مستويات العملي التقييمية بمعاهد الجامعة**

الكلية / المعهد	المستوى/ التخصص المستهدف	عدد الطلبة المعنيين بالعملية
معهد الوقاية و الأمن	ماستر	60 طالبا
كلية العلوم	ماستر	26 طالبا
كلية الري وعلوم الأرض والهندسة المعمارية	ماستر	16 طالبا
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	ماستر تخصص النقل والإمداد	81 طالبا
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم	ماستر تخصص علم النفس العيادي	120 طالبا

	وتخصص توجيه وإرشاد	الإسلامية
08 طالبا	تخصص الطب الداخلي	كلية العلوم الطبية

7. مرحلة تقييم منهاج المادة (SYLLABUS) على اعتبار أن الجامعة بكل كلياتها مقبلة على السداسي الثاني للسنة الدراسية 2013/2014 تم اقتراح خطوات عملية تسهم بشكل فعال في تطبيق نظام الجودة والوصول إلى الأهداف المرجوة من مسارات التكوين المختلفة، وتتمثل الخطوات المقترحة فيما يلي:

تحديد رؤساء فرق التكوين وفرق التكوين (ليسانس - ماستر - دكتوراه) وتوكيلهم المهام المُشار إليها في القرارات والمناشير الوزارية (القرار 711 / 712 / 713 وغيرها من المواد التي تحدد المهام وكيفية المتابعة) للمتابعة والإشراف على السير الحسن للتكوين.

تكوين اللجان البيداغوجية لكل مستوى دراسي وتوحيد التصورات لديهم حول مسار التكوين. برمجة لقاءات دورية بهدف التعريف بمسار التكوين وأهدافه من أجل معرفة من أين نبدأ؟ ماذا سنكون؟ إلى أين سنصل بالتكوين؟ ويكون ذلك من خلال برمجة لقاءات متعددة قبل بداية السداسي الثاني وتكون مخطط لها كما يلي:

1. بداية السداسي: الهدف من هذا اللقاء توحيد التصورات الجماعية لمسارات التكوين وأهدافه، ويكون بحضور رئيس فرقة التكوين وفرقة التكوين وممثلي أفواج الطلبة للسنة المراد متابعتها، ويكون الهدف من هذا اللقاء البيداغوجي ما يلي:

- منح نسخ من برنامج التكوين للفريق الذي سيعمل من خلاله على تكوين الطلبة في المسار، والذي يُطلب منهم إبداء الرأي في المادة التي ستدرس ويتم الاتفاق ضمن فريق التكوين بأبعاد وأهداف كل وحدة تعليمية والوصول إلى تصور شامل عن البرنامج الذي سيقدم (ماذا سنكون).

- الاتفاق كفريق تكوين على البرنامج المقترح للتكوين في مسار معين، ثم منح نفس النسخة من البرنامج للطلبة حتى يكون لديهم تصور واضح عن مسار التكوين (ماذا سيتلقى).

- توضيح في شفافية تامة وأمام ممثلي الطلبة مسارات التكوين والتقييم التي يُفترض ويجب أن تتوحد لدى فريق التكوين.

- الاتفاق بين فريق التكوين وممثلي الطلبة على ضرورة احترام القوانين التي تُشرع لحماية المسار وتحقيق أهدافه.

2. منتصف السداسي: يكون الهدف منه هو الاطلاع على مسار التكوين، وهذا لتقييم ما تم تقديمه للطلبة أثناء تكوينهم في هذا السداسي، ومعرفة نسبة الإنجاز التي وصل إليها كل الفريق البيداغوجي، ومدى ملائمة وتماشى ما يتم تلقيه من طرف المكونين والبرنامج المقترح للتكوين.

ومن جهة أخرى لابد من مناقشة الصعوبات والعراقيل التي قد تعترض مسار التكوين وإصلاح ما يمكن إصلاحه في حينه (توفير الكتب المتخصصة، المجسمات، الاختبارات، المخطوطات، الوسائل التعليمية التقنية والبيداغوجية... الخ).

3. نهاية السداسي: عند نهاية السداسي لابد من تقويم نهائي لما تم إنجازه من قبل فريق التكوين، ومن قبل الطلبة الذين يدرسون في مسار ما ، ولابد من الإشارة أن عملية التقييم النهائية والتقويم التي نخلص إليها، لا تكون فقط على مستوى التحصيل الأكاديمي للطلاب فقط، بل أيضا لابد أن يتبنى الأستاذ نموذج التقويم الذاتي " فيما نجح... فيما أخفق."

وجدير بالذكر أن هذه المرحلة تساهم بشكل كبير في دعم وإرساء قواعد التقويم الذاتي من خلال إشراك فريق التكوين في صياغة الأهداف التعليمية بصورة دقيقة وموحدة، ونقل ما تم الاتفاق عليه إلى من ستنقل لهم الخبرة التعليمية ونكون بذلك قد وحدنا أهداف التكوين وضمنا عدم تشتتها لدى كل أطراف العملية التربوية.

## 1. نماذج برنامج المادة التعليمية

### 1. للأستاذ

الميدان:.....الشعبة.....
.....
التخصص.....
.....
مستوى التدريس : ليسانس <input type="radio"/> ماستر <input type="radio"/> دكتوراه <input type="radio"/>

### 2. 2- التعرف على المادة التعليمية

عنوان المادة العلمية:.....
وحدة التعليم :..... مسؤول الوحدة التعليمية :.....
عدد الأرصدة ..... المعامل :.....
الحجم الساعي الأسبوعي للمادة التعليمية :.....
المحاضرة(عدد الساعات في الأسبوع) :.....
أعمال توجيهية (عدد الساعات في الأسبوع) :.....
أعمال تطبيقية (عدد الساعات في الأسبوع) :.....

### 1. مسؤول المادة التعليمية

3. اسم ، لقب الأستاذ..... الرتبة العلمية.....
4. رقم المكتب :.....
5. البريد الإلكتروني.....

6.	رقم الهاتف :.....
7.	يوم التدريس ..... توقيت التدريس ..... حجرة التدريس.....

1. وصف المادة التعليمية

2.	المكتسبات (Pré-requis).....
3.	الهدف العام للمادة التعليمية.....
4.	أهداف التعليم للمادة التعليمية (المهارات المراد الوصول إليها)(التركيز على الأهداف التي يتم تقييمها).....



رابعا: الخلاصة والتوصيات المقترحة لتطوير وضمان جودة التعليم العالي في ضوء خلايا ضمان الجودة AQ Cellule:

انطلاقا مما سبق يمكن القول بان جل الجامعة الجزائرية بدأت في تطبيق نظام ضمان جودة التعليم العالي الذي يعد من اهم المداخل التي تمكنا من مواجهة مختلف التحديات العالمية،وعليه استهدفت الدراسة في إلقاء الضوء على التخطيط الاستراتيجي ودوره في ضمان جودة التعليم العالي من خلال مناقشة مختلف الأفكار الفكرية المختلفة، ودوافع الاهتمام به توصلنا إلى:

1. الجامعة الجزائرية بحاجة إلى خيارات إستراتيجية كالتعليم عن بعد، التعليم الالكتروني،..من اجل تطوير التعليم العالي وتحقيق جودة بداخله،

2. تطبيق خلايا ضمان الجودة AQ Cellule على مستوى جميع المؤسسات الجامعية الجزائرية وخاصة جامعة باتنة

3. الاهتمام بترسيخ منهجية التخطيط الاستراتيجي في مجال الرؤية المستقبلية وخاصة بسعي الجامعة لتأهيل الخريجين لسوق العمل.

4. اهتمام الجامعة بالطلبة الخريجين ومتابعتهم.
  5. يساعد التخطيط الاستراتيجي في إبراز الميزة التنافسية لمؤسسة التعليم العالي والحفاظ عليها.
  6. المشاركة في التوجهات العالمية في تعزيز ثقافة التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي والاستفادة منه.
  7. التأكد على ضرورة العناية به ومتابعة الوضع المهني لأعضاء الهيئة التدريسية وتزويدهم بجميع المدخلات الممكنة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية المنبثقة من الخطة الاستراتيجية للجامعة.
- وفي ضوء تلك المؤشرات المرتبطة بضمان جودة التعليم العالي وبعد التعرف على صعوبات التطبيق في جامعة باتنة، لذا من اجل تحسين جودة التعليم في جامعة باتنة يمكن وضع تصور واضح لعدد من التوصيات للارتقاء بكفاءة وجودة نظام التعليم العالي، وذلك على النحو التالي:
1. زيادة اهتمام القيادة التعليمية العليا سواء وزارة التعليم العالي أو الجامعات بقضية التحسين المستمر والتطوير من اجل تحقيق جودة بطريقة تواكب كل التغيرات والتطورات الحديثة.
  2. وترسيخ ثقافة نشر ضمان جودة التعليم العالي على كل المستويات لجميع الأطراف المعنية.
  3. ضرورة الاحتفاظ بأعضاء الهيئة التدريسية ممن تتوفر فيهم الكفاءة وتحفيزهم ودعمهم من اجل تحقيق ميزة تنافسية لهذه الجامعات.
  4. أن يتصف التعليم العالي بالمرونة والتجديد في برامج وأهدافه وبنيتة التنظيمية الإدارية من اجل مواكبة اي تغير جديد يؤثر في عملية التطور.
  5. الاستفادة من خبرات الجامعات العربية والغربية التي تبنت نظام ضمان جودة التعليم العالي بتطبيق مبدأ القياس المرجعي.

#### الهوامش والمرجع:

1. عبد الله الرشدي أحمد ، (2008/2009)، استخدام إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية في الجامعات اليمنية، أطروحة دكتوراه ، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، ص 130.

2. خليل عودة، "نموذج في ضبط معايير الجودة في التعليم الأكاديمي" منشور على الموقع <http://saufa.yu.edu.jo/download/5-1.doc> تاريخ الإطلاع 2012/07/01.
3. محمد حسن الطراونة، (أيام 10 - 12 /05/2011) نموذج مقترح لمعايير ضمان جودة التقويم الحقيقي للطلبة في مناهج التعليم العالي، ورقة عمل تدخل ضمن فعاليات المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي - المملكة الأردنية، جامعة الزرقاء، ص 04.
4. عليان عبد الله الحولي، (يونيو 2004) تصور مقترح لتحسين جودة التعليم الفلسطيني، ورقة عمل تدخل ضمن فعاليات المؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، جامعة القدس المفتوحة، رام الله، ص 10.
5. ناجي رجب عبد سكر، أكرم صبحي حسيب، (يومي 5/4 أبريل 2012) تصور مقترح لبناء وتعزيز ثقة الطالب الجامعي بنفسه كواحد من أهم مطالب جودة التعليم الجامعي في قطاع غزة، ورقة عمل تدخل ضمن فعاليات المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، الجامعة الخليجية، المملكة البحرينية، ص 940.
6. احمد الخطيب، رداح الخطيب، (2010)، الاعتماد وضبط الجودة في الجامعات العربية، ط1، اريد: علم الكتب الحديث الأردن، ص36
7. أبو الرب عماد وآخرون، (2010)، ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص315
8. *Yousef Berkane, Assurance qualité dans l'enseignement supérieur en Algérie Exigences et préalable, communication présenté au colloque international sur Les enjeux de l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur à le 20-21 Novembre 2010, l'université 20Aout 1955, Skikda, Algérie, p23*
9. ياسر فتحي الهنداوي المهدي، قاسم بن عائل الحربي، (يومي 04-05 أبريل 2012) ضمان الجودة في نظم التعليم الإلكتروني: دراسة تحليلية في إبعاد المفهوم، ورقة عمل تدخل ضمن فعاليات المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، الجامعة الخليجية، البحرين، ص 87

10. العيادي هاشم الطائي، (2005)، *إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي : دراسة ميدانية كلية الإدارة والاقتصاد*، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 1 - العدد (3) - سنة أولى كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة، العراق، ص 195.
11. المرجع السابق، ص 192.
12. *Miliani Mohamed ;La feuille de route de lala cellule assurance qualité :Planification et Défis ; communication présenté sur le 2éme colloque international Assurance qualité dans l'enseignement supérieur de mise en ouvre indicateurs de performances et prospective, université de Skikda,10-11/11/2012 ;p33*
13. صليحة رقاد، لعكيكزة، (يومي 10-11 نوفمبر 2012) *ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي: تصور مقترح لتطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية*، ورقة عمل تدخل ضمن فعاليات الملتقى الدولي الثاني حول ضمان الجودة في التعليم العالي: تجارب ميدانية ومؤشرات حسن الأداء والاستشراق 2012، سكيكدة ص 45-47
14. *N; Hassounnet; Les causes de Développement de l'assurance qualité et les critères d'évaluation dans l'enseignement ;( le 20-21/11/2010 ) communication présenté sur le 1<sup>er</sup> colloque international les enjeux de l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur, université de Skikda;p97-98*
15. [www.univ-batna.dz](http://www.univ-batna.dz)