

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



جامعة محمد خيضر بسكرة



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

الموضوع

دور التشخيص الإستراتيجي في تحسين جودة التعليم العالي
دراسة حالة : جامعة محمد خيضر - بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص : إقتصاد و تسيير المؤسسات

الأستاذ(ة) المشرف(ة) :

إعداد الطالب(ة) :

- صولح سماح .

- فلياشي هناء .

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ محاضر - أ -	- د/بن ضيف عدنان
بسكرة	مقررا	- أستاذة التعليم العالي	- د/ صولح سماح
بسكرة	مناقشا	- أستاذ محاضر - أ -	- د/ بن فرحات عبد المنعم

الموسم الجامعي: 2020 - 2021

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



جامعة محمد خيضر بسكرة



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

الموضوع

دور التشخيص الإستراتيجي في تحسين جودة التعليم العالي
دراسة حالة : جامعة محمد خيضر – بسكرة –

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص : إقتصاد و تسيير المؤسسات

الأستاذ(ة) المشرف(ة) :

إعداد الطالب(ة) :

- صولح سماح .

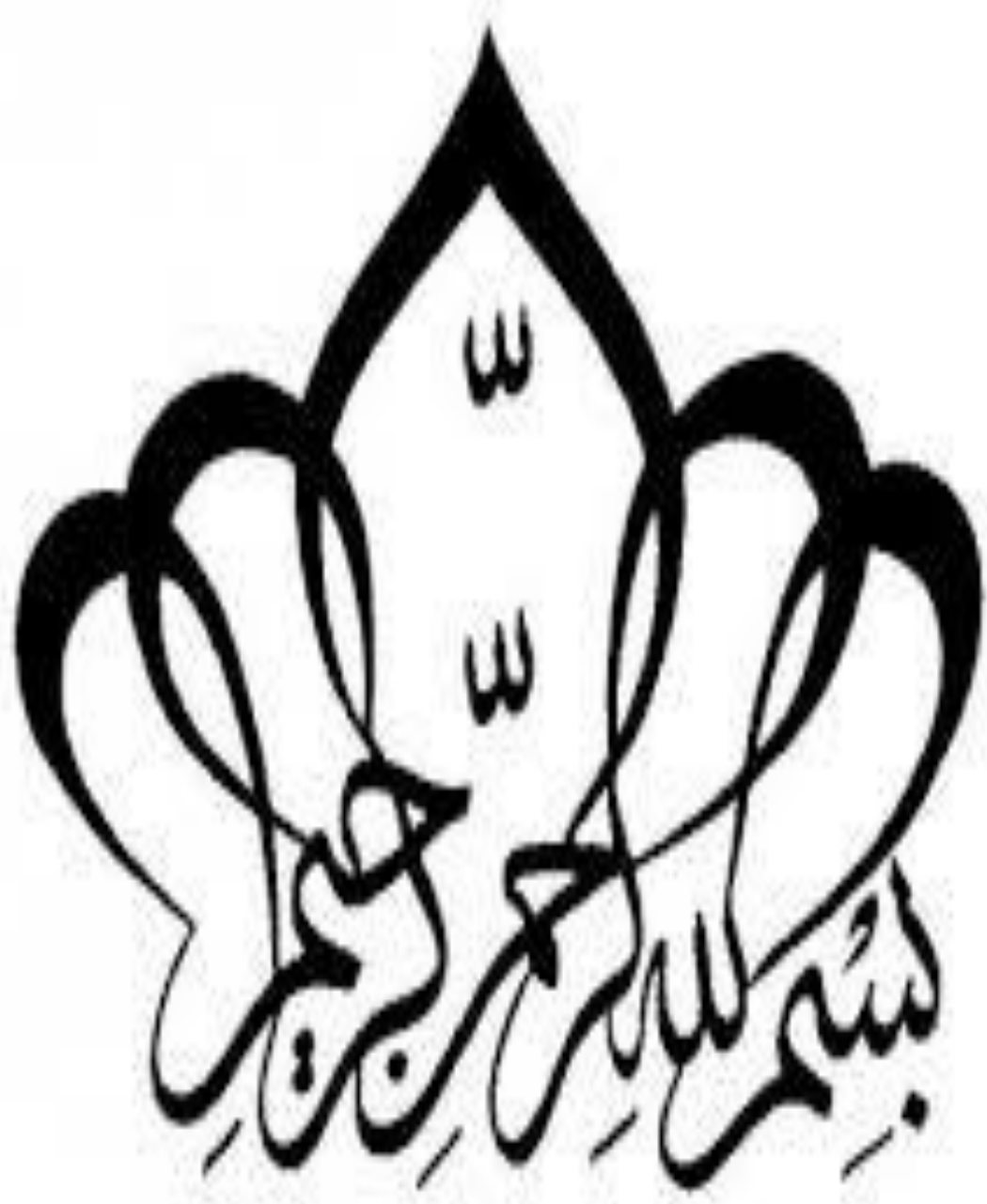
- فلياشي هناء .

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ محاضر - أ -	- د/خير الدين جمعة
بسكرة	مقررا	- أستاذة التعليم العالي	- د/ صولح سماح
بسكرة	مناقشا	- أستاذ محاضر - أ -	- د/ بن فرحات عبد المنعم

الموسم الجامعي: 2020 - 2021





شكر و عرفان

قال الله عز وجل { رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين }

الآية 19 سورة النمل

أتقدم بالشكر والعرفان الجزيل للأستاذة الدكتورة " صولح سماح " التي قامت بالإشراف على هذه المذكرة وتعهدها بالعناية والإهتمام وكان لتوجيهاتها وتعليماتها القيمة أكبر فضل في إنجاز هذا العمل.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى والديّ حفظهما الله و رعاهما من كل سوء و لا يفوتني أن أشكر إخوتي و أخواتي على مساعدتهم و دعمهم المتواصل.

ومن هنا أشكر أعضاء اللّجنة الموقّرة لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذا العمل وتحملهم عناء تصويبه وتوجيهه لما فيه خير لي وللعلم والمعرفة.

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان دور التشخيص الإستراتيجي في تحقيق جودة التعليم العالي في جامعة محمد خيضر بسكرة . حيث تم الإعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، وقد تم إستخدام المقابلة كأسلوب من أساليب جمع البيانات و المعلومات، حيث قمنا بتطبيقها مع عينة مكونة من أساتذة و أعضاء في خلية الجودة بجامعة بسكرة ،ومن خلال معالجة البيانات و تحليلها تم الحصول على مجموعة من النتائج من أهمها: أن جامعة بسكرة تسعى دائما إلى تطبيق التشخيص الإستراتيجي، وإعتباره كأداة مهمة و فعالة من أجل ضمان الجودة في التعليم و تحقيق التحسين المستمر ، بالإضافة إلى الدور الفعال الذي تلعبه خلية ضمان الجودة في تحقيق سير أفضل للخطط الموضوعة من طرف الجامعة التي تهدف في مجملها إلى التحسين المستمر في جودة الخدمات الجامعية.

الكلمات المفتاحية: التشخيص الإستراتيجي ،جودة التعليم العالي، جامعة بسكرة .

Abstract:

This study aimed at investigating the role of strategic diagnosis in achieving the higher education quality at Mohamed Khider University of Biskra. The study relied on the descriptive approach and the analytical approach and to collect data we have used interviews with some professors and assurance quality unit members beside the content analysis of documents and university web site data. The study found many results among them: the University of Biskra seeks to apply the strategic diagnosis, and consider it as an important and effective tool for quality assurance in achieving continuous improvement and higher education quality, in addition to the effective role played by the Quality Assurance unit in achieving a better functioning of the plans set by the university and continuously improve the quality of university services.

Keywords: strategic diagnosis, quality of higher education, University of Biskra.

قائمة الأشكال

و الرسوم

الصفحة	العنوان	الرقم
-25-	مخطط تقييم البدائل	-1-
-35-	نموذج يوضح شكل سلسلة القيمة	-2-
-38-	القوى الخمس لبورتر	-3-
-40-	نموذج القوى الخمس لبورتر لإستراتيجية المنافسة	-4-
-42-	نموذج مصفوفة BCG	-5-
-44-	نموذج مصفوف ADL	-6-
-45-	نموذج مصفوفة ماكينزي	-4-
-46-	المضامين الإستراتيجية لمصفوفة ماكينزي	-8-
-78-	إحصائيات جامعة بسكرة 2019	-9-

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
-37-	العوامل المهمة في البيئة العامة	-1-
-67-	الهيكل الإداري لجامعة محمد خيضر-بسكرة-	-2-
-73-	خصائص عينة الدراسة	-3-
-76-	نسبة تأطير الأساتذة و تسجيل طلبة الدكتوراه لكليات جامعة بسكرة	-4-
-77-	الإتفاقيات الوطنية و الدولية	-5-
-81-	تشخيص وضعية الجامعة حسب تحليل swot	-6-

مقدمة

لما أصبح تحقيق الجودة أساس البقاء والاستمرار لأي مؤسسة، توجهت العديد من مؤسسات التعليم العالي العالمية إلى وضع آليات تمكنها من تحقيق مستوى الجودة والسعي للمحافظة عليها بغرض اعتلاء القمة في المنافسة، فالجامعة ملزمة بمواكبة التطورات والتغيرات العالمية، لتكون قادرة على مواكبة التغيرات العصرية، وللوصول إلى ذلك تعتمد المؤسسات الجامعية العديد من الطرق والتوجهات التي تستطيع أن تضمن من خلالها تحقيق الجودة في مخرجاتها، ومن أبرز الإستراتيجيات المعتمدة ما يسمى بعملية التشخيص الإستراتيجي، هذا لما له من تأثير كبير على الإستراتيجية العامة للمؤسسة من أجل تطوير أداء المؤسسات.

حيث يعتبر التشخيص الإستراتيجي أساس نجاح بل و استمرار المؤسسة، وهو مرتبط إلى حد كبير ببيئتها، حيث أصبح الاهتمام أكثر بالتشخيص الإستراتيجي أمراً ضرورياً لتحقيق نوع من التناغم بين الإمكانيات الداخلية والمتطلبات الخارجية للمؤسسة والتوصل بذلك إلى إعداد الإستراتيجيات ملائمة؛ و يعتبر أحد الركائز الهامة في إعداد الإستراتيجيات، بالإضافة الى انه مرتبط بشكل وثيق بجودة المؤسسات، و لتطرق أكثر التعمق في الموضوع سنحاول الإجابة على الإشكالية التالية :

أولاً : إشكالية الدراسة

ما هو دور التشخيص الإستراتيجي في تحقيق جودة التعليم العالي في جامعة محمد خيضر بسكرة ؟

✓ الأسئلة الفرعية :

من خلال الإشكالية الرئيسية للدراسة يمكننا صياغة الأسئلة الفرعية التالية :

- هل توفر جامعة بسكرة كل الموارد و الإمكانيات من أجل تحقيق الجودة في التعليم ؟
- هل تقوم جامعة بسكرة بتنوع مجالات التعاون لتشمل كل التخصصات الموجودة بالجامعة ؟
- هل توفر جامعة بسكرة كل الإمكانيات المادية والبنى التحتية الداعمة لمؤسسة التعليم العالي ؟

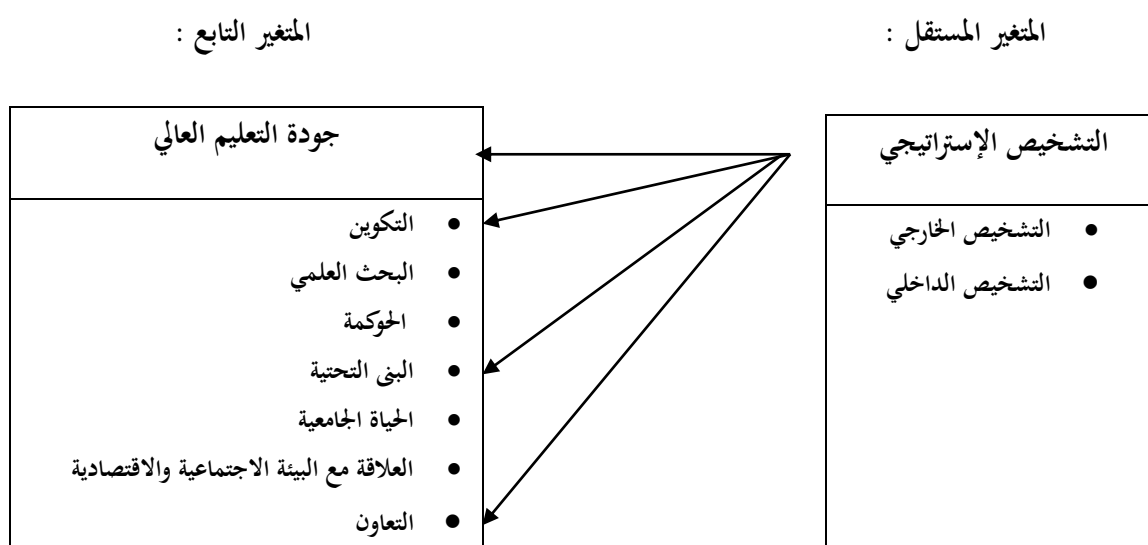
ثانياً : دراسات سابقة

- دراسة نوال نمور (مذكرة ماجستير 2012/2011) بعنوان : كفاءة أعضاء هيئة التدريس و أثرها على جودة التعليم العالي (دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة منتوري قسنطينة) : هدفت هذه الدراسة إلى تعميق المعرفة الاقتصادية في مجال جودة التعليم العالي و كذا قياس شدة الارتباط بين عضو هيئة التدريس و نوعية مخرجات التعليم العالي، و من بين أهم النتائج التي توصلت لها : أن الاهتمام لم يعد مقتراً على التعليم فقط، بل تعدى إلى جودة التعليم، أن أداء الفرد يرتكز على توفر كفاءات معينة أن الجودة في التعليم العالي أصبحت ضرورية، لما تكسب مؤسسات التعليم العالي و خريجها ميزة تنافسية، سواء في السوق المحلية أو الدولية .

- دراسة قوراية بالبشير (مذكرة ماجستير 2013/2014) بعنوان : نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في إعداد إستراتيجية المؤسسة: هدفت هذه الدراسة إلى إبراز حتمية وضرورة إعداد إستراتيجية المؤسسة وفق منهجية علمية لمواجهة المنافسة المهددة لمكانتها و ذلك بالاعتماد على عملية التشخيص الإستراتيجي و تبيان أهمية الإعتدال على نماذجه عند إعداد إستراتيجية المؤسسة ، ومن بين أهم النتائج المستخلصة في بحثه : التشخيص الإستراتيجي يعمل على كشف أوجه القصور في المؤسسات والجوانب الإيجابية، فهو يسمح للإدارة العليا بتسليح ضد كل الإحتمالات التي تؤثر على المؤسسة.

ثالثا : نموذج و فرضيات الدراسة

1- نموذج الدراسة



حيث أن :

- التشخيص الإستراتيجي : هو عملية تحديد عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة، و تحليل خصائصها و كشف ما بها من نقاط قوة و نقاط ضعف، و كذلك تحديد عناصر البيئة الخارجية للمؤسسة و تحليل الخصائص و اتجاهاتها و تقييم ما بها من فرص أو تهديدات، و تستخدمه الإدارة كأداة لتحليل الأداء من خلال مجموعة من الإجراءات.
- التشخيص الداخلي: هو عملية تحليل للأنشطة الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة كل على حدى ، لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية، ومقارنتها مع المنافسين.
- التشخيص الخارجي: يعرف التشخيص الخارجي بأنه عملية مراقبة للعوامل و المتغيرات الاقتصادية ، والتكنولوجية، والسياسية والاجتماعية، والثقافية، وقوة المنافسة، وذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في محيط المؤسسة.
- جودة التعليم العالي: أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع ومستويات المنطقة التعليمية ليوفر للعاملين وفرق العمل الفرصة لإشباع حاجات الطلاب والمستفيدين من عملية التعلم ، أو هي فعالية تحقيق أفضل خدمات تعليمية بحثية واستشارية بكفاءة وأساليب وأقل تكاليف وأعلى جودة ممكنة .

- **التكوين** : يعرف التكوين على أنه نقل المعارف والمهارات اللازمة من أجل الأداء الجيد .
- **البحث العلمي** : عملية فكرية منظمة، يقوم بها شخص يسمى (الباحث)؛ من أجل تقصي الحقائق في مسألة، أو مشكلة مُعيَّنة تُسمى (موضوع البحث)، بإتباع طريقة علمية مُنظمة تُسمى (منهج البحث)؛ بغية الوصول إلى حلول ملائمة للعلاج، أو إلى نتائج صالحة للتعميم على المشكلات المماثلة تُسمى (نتائج البحث).
- **الحكومة** : هي مجموعة من القواعد والقوانين والمعايير والإجراءات التي تجري بموجبها إدارة المؤسسات، والرقابة الفاعلة عليها، ويقع على عاتقها مسؤولية تنظيم العلاقة بين الأطراف الفاعلة في المؤسسة، وأصحاب المصالح، وتساعد القائمين تحديد توجه وأداء المؤسسة.
- **البنى التحتية** : يمكن تعريفها على أنها مجموعة من العناصر الهيكلية المترابطة التي توفر إطار عمل يدعم الهيكل الكلي للتطوير .
- **الحياة الجامعية** : الحياة الجامعية هي مرحلة بداية النضج وتحمل المسؤولية الشخصية وبالتالي فالطالب من الواجب عليه تحمل جزء من مسؤولية نفسه وتحديد مصيرة المهني و مستقبله .
- **العلاقة مع البيئة الاجتماعية والاقتصادية** : هي البيئة التي تشكّل النظم والقواعد والقوانين واللوائح والعادات والتقاليد والقيم والمعايير والأعراف أو العلاقات الاجتماعية واللغة والدين والأوضاع الاقتصادية .
- **التعاون** : مشاركة العمل بين طرفين من أشخاص أو مؤسسات أو بلدان بهدف إنجاز مهمة أو هدف ما .

2- فرضيات الدراسة

وبناء على الأسئلة الفرعية للدراسة تم صياغة فرضياتها على النحو التالي:

✓ الفرضية الرئيسية :

تبنى جامعة محمد خيضر بسكرة أسلوب التشخيص الإستراتيجي لتحقيق الجودة في التعليم العالي .

✓ الفرضيات الفرعية

- تسعى جامعة بسكرة إلى تجميع كل العناصر و الموارد من أجل تحقيق الجودة في التعليم.
- توفر جامعة بسكرة كل الإمكانيات المادية والبنى التحتية الداعمة لمؤسسة التعليم العالي.
- تقوم جامعة بسكرة بتنوع مجالات التعاون لتغطي كل التخصصات الموجودة بالجامعة.

رابعاً: التموضع الإستراتيجي

التموضع الإستراتيجي للدراسة يتمثل في النموذج الوصفي بحيث نعمل على وصف وتحليل ظاهرة التشخيص الاستراتيجي ودورها في ضمان الجودة في التعليم العالي بدوة التدخل فيها؛ ومن اجل دراسة الإشكالية والإجابة على الأسئلة

المطرحة والوصول إلى الأهداف المرجوة من الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي حيث أنه تم اعتماد على المنهج الوصفي في جانب النظري قمنا بالتطرق فيه ماهية التشخيص الإستراتيجي ، و المنهج التحليلي اعتمدنا عليه أكثر في الجانب التطبيقي من خلال التشخيص الإستراتيجي و مساهمته في تحقيق جودة التعليم العالي في جامعة محمد خيضر بسكرة ، حيث إستخدمنا أسلوب دراسة الحالة، وتحليل محتوى وثائق وبيانات الجامعة المتوفرة في موقعها وفي بعض الإدارات بالإضافة إلى استخدام أداة المقابلة مع بعض الأساتذة.

خامسا : تصميم البحث

1. هدف الدراسة: سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:
 - التعرف على الإطار العام و أساسيات التشخيص الاستراتيجي الداخلي و الخارجي
 - تقديم صورة عامة حول جودة التعليم العالي و معايير تطبيق الجودة في التعليم العالي
 - التعرف على أهمية التشخيص الاستراتيجي كأسلوب لتحقيق الجودة في التعليم العالي
 - توضيح مدى مساهمة التشخيص الاستراتيجي في تحقيق جودة التعليم العالي بجامعة بسكرة
2. نوع الدراسة: دراسة العلاقة بين التشخيص الإستراتيجي و الجودة في التعليم العالي
3. مدى تدخل الباحث: تمت دراسة الأحداث كما هي دون تدخل الباحث و ذلك من خلال إجراء مقابلة مع الأساتذة بواسطة استقصائهم في مكان عملهم ثم تجميع البيانات و تحليلها واستخلاص نتائجها.
4. تخطيط للدراسة: تمت الدراسة في ظروف طبيعية غير مخططة .
5. وحدة التحليل (مجتمع الدراسة): أفراد.
6. المدى الزمني:الدراسة المقطعية (مرة واحدة) خلال السنة الجامعية 2020-2021

سادسا : أهمية الدراسة

تتمثل أهمية دراسة هذا البحث في :

- التطرق إلى مختلف الأساليب و الطرق المستخدمة في عملية التشخيص الإستراتيجي داخل المؤسسة .
- معرفة الدور البالغ الذي يلعبه التشخيص الإستراتيجي في تحقيق جودة التعليم العالي .
- معرفة مدى تطبيق جامعة محمد خيضر بسكرة لأساليب ضمان الجودة في التعليم .

سابعاً : خطة مختصرة للدراسة

من خلال هذه الدراسة قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاث فصول:

الفصل الأول: بعنوان الإطار العام للتشخيص الإستراتيجي حيث أننا تطرقنا فيه في المبحث الأول ماهية التشخيص الإستراتيجي

بما في ذلك مفهوم و أهداف التشخيص الإستراتيجي، أصنافه و العوامل المؤثرة فيه ، وكذا أهمية التشخيص الإستراتيجي و المكلف به. وفي المبحث الثاني تطرقنا إلى أساسيات التشخيص الإستراتيجي الداخلي و الخارجي .

الفصل الثاني: بعنوان الإطار العام لجودة التعليم العالي حيث يحتوي على مبحثين ، تم التطرق في المبحث الأول إلى ماهية التعليم العالي سواء مفهوم وأهمية التعليم العالي، و كذا وظائفه و أهدافه و أصنافه . إما في المبحث الثاني تناولنا ماهية جودة التعليم العالي، مفهومه و أهدافه ،فوائده و كذا إجراءات و معايير تطبيق الجودة في التعليم العالي ، و في الأخير العلاقة بين التشخيص الإستراتيجي و جودة التعليم العالي.

الفصل الثالث: بعنوان التشخيص الإستراتيجي و مساهمته في تحقيق جودة التعليم العالي في جامعة محمد خيضر بسكرة ، والذي من خلاله نقوم بدراسة الجودة على مستوى جامعة بسكرة ، تم التطرق في المبحث الأول إلى التعريف بالجامعة و كذا بخلية ضمان الجودة ، أما في المبحث الثاني يتناول واقع تطبيق الجودة في التعليم في جامعة بسكرة بذكر القرارات المتخذة من طرف الجامعة لتطبيق الجودة و كذا مناقشة أسئلة دليل المقابلة و التشخيص باستخدام SWOT ، وفي الأخير قمنا بإختبار الفرضيات

الفصل الأول :

الإطار العام للتشخيص

الإستراتيجي

الفصل الأول : الإطار العام للتشخيص الإستراتيجي

تمهيد

إن التشخيص الإستراتيجي يعتبر احد الموضوعات الهامة في إعداد الإستراتيجيات حيث يتوقف عليه جمع المعلومات و اكتشاف التهديدات و الفرص، و تحديد أثارهما على اتخاذ القرارات الإستراتيجية ، لهذا سنقوم في هذا الفصل التطرق إلى مفهوم التشخيص الإستراتيجي بما في ذلك الأهمية و الأهداف و الأنواع، و بالتالي قسمنا الفصل إلى مبحثين :

المبحث الأول : ماهية التشخيص الإستراتيجي .

المبحث الثاني: أساسيات التشخيص الإستراتيجي الداخلي و الخارجي

الفصل الأول : الإطار العام للتشخيص الإستراتيجي

الفصل الأول : الإطار العام للتشخيص الإستراتيجي

المبحث الأول : ماهية التشخيص الإستراتيجي .

يعتبر التشخيص وسيلة وقائية في غاية الأهمية ، حيث يبين من جهة نقاط القوة و الضعف بالمؤسسة، ومن جهة أخرى يسمح بالنظر في المناهج الكفيلة بتحسين الأوضاع التسييرية بها ، بالإضافة إلى اعتباره أداة تسيير تساعد على فهم الماضي و الحاضر ثم التدخل في الحاضر من اجل المستقبل.

المطلب الأول : مفهوم و أهداف التشخيص الإستراتيجي

يعتبر التشخيص الإستراتيجي الخطوة الأولى في العملية الإستراتيجية ، ويتمثل أساسا في تحليل مختلف وظائف المؤسسة للوقوف على نقاط قوتها وضعفها من جهة وتحليل عوامل المحيط من جهة أخرى تحضيرا لربط المعطيات الداخلية والخارجية للمؤسسة بوضعياتها المستقبلية . (صوح، 2016/2017، صفحة 55)

الفرع الأول : مفهوم التشخيص الإستراتيجي

أولا : مفهوم التشخيص

يرجع الكتاب أصل كلمة تشخيص إلى الكلمة اليونانية دياغو ستيكوس ، حيث اشتقت منها و تعني القدرة على التمييز إما الجمعية الفرنسية للتقييس AFNOR فتعرف التشخيص على أنه فحص طوعي لوحدة (شخص، وظيفة، مؤسسة ...) وفقا لمجموعة من المعايير التي يعتمد عليها الخبير للكشف عن الإختلالات و إعراضها و تحديد أسباب تلك الإختلالات ثم تقديم التوصيات .

هذا التعريف تعترضه نقائص طفيفة والمتمثلة في أن التشخيص لا يتم فقط من قبل خبير ولا يكون دائما عقب وجود إختلالات، فيمكن القيام بالتشخيص حتى و إن كانت المؤسسة في حالة جيدة .

في الأصل يستعمل التشخيص في الميدان الطبي؛ والذي يعني القدرة على تحديد طبيعة مرض ما عن طريق متابعة الأعراض بتحليل وتحديد الأسباب ثم محاولة إيجاد الدواء المناسب لمعالجة الداء .

أما في الوقت الحالي اخذ منحى أوسع حيث أصبح يستخدم بطريقة مماثلة في الميدان الإقتصادي؛ فينصب اهتمامه في دراسة تطور المؤسسة ومستقبلها وبالتالي فهو يعمل على تشخيص الأداء وذلك باكتشاف نقاط القوة و الضعف. (قوراية، 2013/2014، صفحة 96 97)

ثانيا : مفهوم التشخيص الإستراتيجي

الفصل الأول : الإطار العام للتشخيص الإستراتيجي

يعرف التشخيص الإستراتيجي بأنه : " عملية تحديد عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة، وتحليل خصائصها وكشف نقاط القوة والضعف فيها و كذلك تحديد عناصر البيئة الخارجية للمؤسسة وتحليل الخصائص والاتجاهات وتقييم الفرص أو التهديدات فيها وتستخدمه الإدارة كأداة لتحليل الأداء من خلال مجموعة من الإجراءات " . (صوخ، 2017/2016، صفحة 55)

و يعرف التشخيص بالدراسة التحليلية لوضعيتي المؤسسة داخليا و خارجيا من أجل تحديد نقاط القوة و الضعف من جهة و الفرص و التهديدات من جهة أخرى.

كذلك يعتبر الخطوة الأولى في العملية الإستراتيجية ويتمثل أساسا في تحليل مختلف وظائف المؤسسة للوقوف على نقاط قوتها وضعفها من جهة وتحليل عوامل المحيط من جهة أخرى تحضيرا لربط المعطيات الداخلية والخارجية للمؤسسة بوضعياتها المستقبلية .

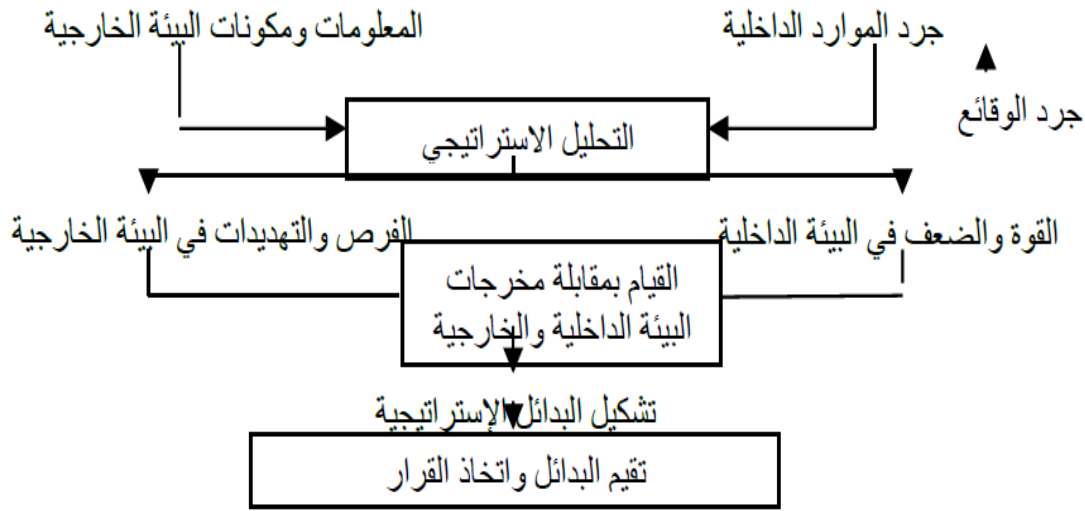
و يعتبر تشخيص المؤسسة هو منهجية لتقييم المؤسسة تسمح بإجراء تحليل معمق للمجالات الرئيسية لإدارة الأعمال، من خلال فهم أعمق للمؤسسة، وبالتالي حل المشاكل بطريقة عملية وموجهة لما يهيم المؤسسة حقًا ، دون قضاء الوقت في تحليل العناصر الثانوية. (ساعد، 2020/2019، صفحة 5)

الفرع الثاني : أهداف التشخيص الإستراتيجي .

تتمثل أهمية التحليل الإستراتيجي في تحديد الموقف الإستراتيجي الذي يعتبر كمدخل لاتخاذ القرار، إذ يرى انه يمثل الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها في تحديد الموقف الإستراتيجي للمؤسسة، وذلك من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتشخيص نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات وصولا إلى عملية الموازنة بينهما وبالتالي تحديد الموقف ، ومنه اتخاذ القرار ، يلعب التحليل الإستراتيجي دور كبير في تحديد وصياغة البدائل الإستراتيجية ، وتوفير المعلومات الضرورية عن البيئة الداخلية والخارجية ليستفيد منها متخذ القرار في تقييم البدائل المتولدة عن عملية التشخيص البيئي من اجل الوصول إلى اختيار البديل الذي يتلاءم وظروفها البيئية والمؤدي إلى تحقيق أهدافها ، ويمكن توضيح ذلك في المخطط التالي :

الشكل (1) : مخطط تقييم البدائل

الفصل الأول : الإطار العام للتشخيص الإستراتيجي



المصدر : (قربة، صفحة 204)

يبين المخطط أعلاه الدور الذي يلعبه التشخيص الإستراتيجي في تحديد الموقف الإستراتيجي وتنمية البدائل الإستراتيجية للوصول إلى تقييم هذه البدائل و اختيار أفضلها مما يدل على أهمية هذا الأسلوب في مساعدة متخذي القرارات في الوصول إلى القرار الكفء، بما يوفره من معلومات دقيقة و في الوقت الضروري لها. إن الدور الذي تلعبه المعلومات الصحيحة و في الوقت المناسب في التحليل البيئي و اتخاذ القرار يتطلب من المؤسسة البحث عن الوسائل التي تساعد على توفير المعلومات كون نجاح التشخيص وتنمية البدائل واتخاذ القرار يتوقف بدرجة كبيرة على توفر المعلومة.

المطلب الثاني : أصناف التشخيص الإستراتيجي و العوامل المؤثرة فيه

يرتكز التشخيص الإستراتيجي على مدخلين متكاملين هما : التشخيص الداخلي للمؤسسة والتشخيص الخارجي لمحيطها، و يرجع هذا التحليل لتصور المؤسسة بأنها نظام مفتوح على المحيط ، و هذا لا يعني ان التشخيصين مستقلين، بل يقودنا إلى التفكير بأنهما طرفين مرتبطين جدا من الناحية الإستراتيجية. فالتشخيص الداخلي للمؤسسة ليس له معنى اذا كان بمعزل عن المنافسة، كما لا نستطيع القيام بتشخيص خارجي لمحيط المؤسسة دون توفر معلومات حول التشخيص الداخلي لها ، و منه فالمعنى الدقيق لأصناف التشخيص تكون كالتالي :

الفرع الأول : أصناف التشخيص الإستراتيجي

أولا : التشخيص الداخلي

الفصل الأول : الإطار العام للتشخيص الإستراتيجي

ويقصد بالتشخيص الداخلي عملية فحص وتحليل العوامل الخاصة بوظائف وأنشطة المؤسسة، وكذلك الكفاءات التي تتوفر عليها . فالتشخيص هنا يعني عملية تحليل للأنشطة الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة كل على حدى ، لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية، ومقارنتها مع المنافسين، وذلك لتقدير الموقع النسبي للتوجه المثالي وفق الشروط التنافسية . وتعرف نقاط القوة والضعف كما يلي:

أ- نقاط القوة :

تعرف نقاط قوة المؤسسة، على أنها كل مورد أو مهارة أو أي ميزة قد تمتلكها المؤسسة في مواجهة المنافسين أو إشباع احتياجات ورغبات الأسواق التي تقوم بخدومتها أو تعتمز خدمتها. (محمد معاريف، ديسمبر 2011، صفحة 106)

ب. نقاط الضعف :

ويمكن تعريفها بأنها ما تفتقر إليه الشركة أو ما لا يمكنها أن تقوم به بصورة جيدة (مقارنة بالآخرين) أو الحالة أو الوضع الذي يسبب عائقا للشركة، وقد تنتج عيوب الشركة الداخلية عن:

1. عجز في المهارات أو الخبرات المهمة تنافسيا أو قصور في الممتلكات أو الحقوق الفكرية وغيرها .
2. قلة الأصول التنافسية المهمة سواء كانت مادية أو معنوية.
3. الإمكانيات التنافسية الضائعة أو الضعيفة في المجالات الرئيسية للعمل .

ثانيا : التشخيص الخارجي

يعرف التشخيص الخارجي بأنه عملية استكشاف وفحص العوامل و المتغيرات الاقتصادية ، والتكنولوجية، والسياسية والاجتماعية، والثقافية، وقوة المنافسة، وذلك من اجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في محيط المؤسسة، ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات من خلال تجزئتها إلى عناصر، أو إجراءات فرعية، وفهم علاقات التأثير والتأقلم فيما بينها من جهة، وبينها وبين مؤسسة الأعمال من جهة أخرى.

أ. الفرص :

هي الأحداث الظاهرة في بيئة المؤسسة التي إذا ما تم اغتنامها ستؤدي إلى أداء اقتصادي طبيعي .وهي مواقف في البيئة التي قد تساعد المؤسسة لبلوغ أهدافها أو تفوقها.

ب. التهديدات :

الفصل الأول : الإطار العام للتشخيص الإستراتيجي

وهي الأحداث أو الظواهر في بيئة المؤسسة التي تمثل صعوبة لتحقيق مستوى أداء اقتصاد أحسن ، أو على الأقل المحافظة عليه، وهي معطيات البيئة الخارجية التي تسبب صعوبة أمام المؤسسة للوصول إلى أهدافها. (دنيا، صفحة 24)

الفرع الثاني : العوامل المؤثرة في التشخيص الإستراتيجي

على الرغم من المزايا التي تجنيها المؤسسات من خلال استخدام التشخيص إلا أن هناك عدد من المؤسسات التي لا تستطيع استخدام هذه الطريقة و يعود ذلك إلى عدة عوامل منها:

أولا : تكاليف التشخيص

تستغرق عملية التشخيص زمناً طويلاً كما تتطلب إنفاقاً كبيراً عليها و قد تكون تكلفة الحصول على هذه المعلومات و الإحصاءات كبيرة بحيث لا تستطيع بعض المؤسسات الصغيرة الحجم تحملها، و حتى المؤسسات الكبيرة الحجم فقد يتردد الإداري في تخصيص هذا القدر من الإنفاق على جمع المعلومات لأنه لا يستطيع أن يثبت بصورة مؤكدة أن وجود هذه المعلومات و الإحصاءات سوف يؤدي إلى ربحية المؤسسة على المدى الطويل.

ثانيا : الكفاءات المهنية المطلوبة للقيام بالتشخيص

إن الأفراد بلا شك هم أثنى الموارد المتاحة لدى المؤسسة، فهم مصدر المعرفة و المهارة و الحافز لخلق الحفاظ على تقويم التنظيم و إستمراره، و من أجل تحقيق النجاح لعملية التشخيص فانه يجب أن نتملك القدرة على تحقيق الجذب و الحفاظ على نوعيات الموارد البشرية التي تستلزمها عملية التشخيص. (خري، صفحة 10)

المطلب الثالث : أهمية التشخيص الإستراتيجي و المكلف به.

إن للتشخيص الإستراتيجي أهمية كبيرة بالنسبة لجميع للمؤسسات و التي نذكر منها :

الفرع الأول : أهمية التشخيص الإستراتيجي

أولا: فهم المجالات الأكثر أهمية للمؤسسة

لكل مؤسسة مجالات عمل أكثر أهمية يجب فهمها و التركيز عليها في وضع خطط العمل و الإستراتيجيات.

ثانيا : مقارنة الأداء الحالي

عادة ما توجد مقارنتان مفيدتان هنا: مع الحد الأدنى للأداء الموصى به والحد الأدنى الذي تريد المؤسسة بلوغه، و فهم هذه المستويات يمكن أن يوجه المؤسسة إلى المجال الذي يحتاج مزيداً من الاهتمام و ما يمكن أن ينتظر لفترة أطول قليلاً.

ثالثاً: إكتشاف درجة نضج المؤسسة

الفصل الأول : الإطار العام للتشخيص الإستراتيجي

يمكن التشخيص من معرفة مدى نضج المؤسسة وقدرتها على متابعة أهداف جديدة، يمكن أن يساعد هذا الفهم بشكل كبير في وضع استراتيجيات الأعمال والغرض منها.

رابعا : فهم ما يجب القيام به وأين

قد لا يكون مجرد معرفة الأداء العام كافيا ، ولكن مع تشخيص الأعمال من الممكن معرفة مكان الأخطاء بالضبط وما الذي تفشل المؤسسة في القيام به للوصول إلى مستوى جديد من الإدارة. (ساعد، 2020/2019، صفحة 7)

الفرع الثاني : المكلف بالتشخيص الإستراتيجي

تقوم بالتشخيص الإستراتيجي الكفاءات على شكل هيئات من الداخل و هيئات من الخارج ، و على العموم فان المكلف بالتشخيص هم الكفاءات الموارد البشرية للمؤسسة و المسيرين الفعالين و الذين تتوفر فيهم الكفاءة العالية ، و ذلك لان عملية التشخيص الإستراتيجي عملية تتصف بالديمومة و الاستمرارية ، و ذلك قصد البحث و الحصول على المعلومات التي تمكن من خلق الحفاظ على تقويم التنظيم و استمراريته ، و من اجل تحقيق النجاح لعملية التشخيص فانه يجب ان تمتلك القدرة على تحقيق الجذب و الحفاظ على نوعيات الموارد البشرية التي تستلزمها عملية التشخيص . (خالد احمد، 2019، الصفحات 221-222)

فيكون التشخيص الإستراتيجي في المؤسسات على مستوى الإدارة العليا حيث تقوم بدور المراقب، فتقرا النشرات و التقارير الدورية، و تقوم بجولات ميدانية في ميادين المنظمة، و تسعى للحصول على المعلومات عن المنظمة وبيئتها، تحللها أولا، و من ثم تنقل نتيجة العملية لكل من يهيمه الأمر. ويتطلب مهام الإدارة العليا قدرا كبيرا من المهارات و المراجعة ، كما انه غالبا ما يكون عملها هو عمل فريق وليس عمل فرد واحد، ذلك أن حجم و تنوع العمل كبير بما يفوق مقدرة و مهارات الشخص الواحد على القيام به باقتدار، و تحاول الإدارة العليا أن تترك لإداري الوحدات مهمة تشخيص البيئة للتعرف على الفرص والمخاطر، و توكل إليهم المهام التالية:

أولا : دراسة المتغيرات السياسية والقانونية، من خلال متابعة و مراجعة مراكز المسؤولية في الدولة وفي كافة الجهات المختصة والمؤثرة على نشاط المؤسسة .

ثانيا : تقييم التهديدات الخارجية والتعامل معها سياسيا أو اقتصاديا، وتقييم الفرص المتاحة ومحاولة اقتناصها بسرعة وكفاءة

ثالثا : تقييم نقاط القوة داخل الشركة ومحاولة توظيفها لصالحها، وتقييم نقاط الضعف داخل الشركة ومحاولة معالجتها .

رابعا : تتبع التطورات التكنولوجية، الاقتصادية، والاجتماعية، والأسواق والمنافسة لمعرفة كيفية الاستفادة منها . (قرفة، 2019/2018، الصفحات 33-34)

المبحث الثاني : أساسيات التشخيص الإستراتيجي الداخلي و الخارجي

سنتطرق في المبحث الى أساسيات التشخيص الإستراتيجي الداخلي و الخارجي و ذلك كالتالي :

المطلب الأول : أساسيات التشخيص الإستراتيجي الداخلي.

الفصل الأول : الإطار العام للتشخيص الإستراتيجي

يحتل هذا النوع أهمية كبيرة في تشخيص المؤسسة و اتخاذ القرار حيث يحظى بالأولوية في ظل نظرية الموارد الداخلية و الكفاءات و يتضمن التحليل الداخلي العديد من النقاط أهمها دراسة تحليلية لمختلف موارد المؤسسة ، دراسة مختلف العمليات و الأنشطة الرئيسية للمؤسسة ، آليات التسيير و الهيكلة و كشف الطاقات و الكفاءات الكامنة بالمؤسسة.

يقوم التشخيص الداخلي بتقييم أقسام و وحدات المؤسسة .حيث لا بد من توفر المعلومات الكاملة و الدقيقة عن مختلف الأقسام و الوحدات للمؤسسة فبالنسبة لقسم الإنتاج مثلا لابد من معرفة وضعية الآلات و المعدات ، الطاقة الإنتاجية المتاحة ، حجم الإنتاج ، تكاليف الإنتاج ، عمليات الصيانة ، جودة المنتج... الخ ، و بعد جمع المعلومات عن كل الأقسام و الوحدات و تحليلها يتضح للمؤسسة نقاط قوتها و نقاط ضعفها بالتالي يتم بناء إستراتيجية المؤسسة اخذين بعين الاعتبار هذه الوضعية.

الفرع الأول : مفهوم و أهداف تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة

أولا : مفهوم تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة

يعني تحليل البيئة الداخلية إلقاء نظرة تفصيلية داخل التنظيم و تجميع البيانات عن الأداء الداخلي للمنظمة، و تحليلها للكشف و تحديد مستويات الأداء و تبيان مجالات القوة و الضعف بالإضافة إلى القيود.

إن مثل هذا التحليل يكون عادة أكثر غنى و عمقا قياسا على تحليل البيئة التنافسية نظرا لأهمية وكثرة المعلومات عن المجالات التي يغطيها، و يبين التحليل الداخلي المعلومات عن المتغيرات التنظيمية في كل مستوى من المستويات القاعدية، أو مجموعة من وحدات الأعمال، أو مجال النشاط داخل وحدة الأعمال.

و تعني كذلك : تلك البيئة التي تتعلق بالمنظمة ذاتها، من حيث الأطر الإدارية والفنية العاملة فيها، والأنظمة الرسمية وغير الرسمية، والهياكل التنظيمية، وإجراءات وسياسات تنفيذها، والتكنولوجيا المستخدمة، وأنماط الاتصالات . (ساعد، 2020/2019، صفحة 22)

ثانيا : أهداف تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة

تتم المنظمات بتحليل و تشخيص و تقييم كافة العوامل الداخلية لأنها تمثل إحدى الركائز التي يتم الاستناد إليها في تحديد و اختيار البدائل الإستراتيجية المناسبة وفيما يلي أهم مساهمات التحليل للبيئة الداخلية :

1. تقييم القدرات والإمكانيات المادية و البشرية المتاحة للمنظمة.
2. التعرف على الوضع التنافسي النسبي للمنظمة و مقارنته بالمنظمات المماثلة التي تعمل في نفس الصناعة.
3. بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها والاستفادة منها و البحث عن كيفية تدعيمها مستقبلا مما يؤدي إلى زيادة قدرتها على استغلال الفرص أو المواجهات للمخاطر.

الفصل الأول : الإطار العام للتشخيص الإستراتيجي

4. اكتشاف نقاط الضعف أو مجالات القصور التنظيمية وذلك حتى يمكن التغلب عليها أو الحد من اثارها السلبية.
5. تحقيق الترابط بين نقاط القوة والضعف ونتائج التحليل الداخلي ومجالات الفرص ومخاطر نتائج التحليل الخارجي، مما يساعد على زيادة فعالية الإستراتيجية المختارة أي الوسيلة التي تقود لانتهاز الفرص وتجنب المخاطر وخلاصة القول ان دراسة وتحليل مكونات البيئة الداخلية ونتائج هذه الدراسات تساعد في التعرف على جانبيين رئيسيين هما :
6. نقاط القوة و استغلالها للحصول على الفرص.
7. نقاط الضعف ومحاولة التغلب عليها . (بوصالحويح، 2016/2015، صفحة 21)

الفرع الثاني : مراحل التشخيص الإستراتيجي الداخلي

دراسة البيئة الداخلية للمؤسسة تتم من خلال جملة من المراحل أو الخطوات نحاول شرحها فيما يلي:

أولاً : تحديد المعلومات الخاصة بالأداء الداخلي وتجميعها

ترمي هذه الخطوة إلى تحقيق هدف مزدوج، إلا وهو تحديد المعلومات ثم بعد ذلك العمل على جمعها، ويتم ذلك على

عدة مراحل:

1. طرح الأسئلة على المديرين في المؤسسة لتحديد أهم البيانات التي تخص نطاق إشرافهم ووضعها في شكل .
 2. أما المرحلة التي تليها فهي وضع تلك العناوين في شكل قائمة ليتم عرضها مرة ثانية على المديرين من اجل الحصول على المعلومات اللازمة على شكل تقارير رسمية.
- ثانياً : اكتشاف نقاط القوة والضعف لدى المؤسسة

بعد القيام بجمع المعلومات الخاصة بالأداء الداخلي للمؤسسة وتحليلها تتعرف المؤسسة على نقاط القوة والضعف

وذلك من خلال :

1. عقد الاجتماعات والتي يحضرها كل المديرين المهتمين بتقييم الأداء الداخلي للمؤسسة .
2. جعل المديرين يربطون أدائهم بأهداف المؤسسة .
3. استخدام أسلوب نسبة الكفاءة.
4. استخدام أسلوب المراجعة الإدارية لاكتشاف نقاط القوة والضعف في المؤسسة.

ثالثاً : تحليل نقاط القوة والضعف في المؤسسة

تهدف هذه الخطوة إلى تحديد الأهمية الإستراتيجية لكل من نقاط القوة والضعف، وذلك من خلال:

الفصل الأول : الإطار العام للتشخيص الإستراتيجي

- 1- وضع نقاط القوة والضعف في شكل قائمة لكي تمثل حصرا لها .
- 2- تحديد مدى تأثير كل بند في نقاط القوة والضعف على كفاءة المشروع وعلى مدى تحقيقه لأهدافه.
- 3- تحديد احتمال حدوث استمرار كل بند من نقاط الضعف والقوة .
- 4- ضرب 2 * 3 لكي تحدد أهمية كل بند من بنود نقاط القوة و الضعف . (قرفة، 2019/2018، الصفحات 47-48-49)

الفرع الثالث: نماذج التشخيص الإستراتيجي الداخلي

هناك العديد من الأساليب المستخدمة في التشخيص الإستراتيجي الداخلي للمؤسسات لعل أهمها أسلوب التشخيص الوظيفي و التشخيص بواسطة سلسلة القيمة .

أولا : أسلوب التشخيص الوظيفي

يقوم أسلوب التشخيص الوظيفي على تقييم أداء كل وظيفة من وظائف المؤسسة بهدف الكشف عن نقاط القوة و تدعيمها و نقاط الضعف و معالجتها و سنتناول من خلال هذا الفرع التطرق إلى أهم العناصر الواجب دراستها عند تشخيص كل من الوظيفة الإنتاجية و التسويقية و المالية و إدارة الموارد البشرية .

أ. الوظيفة الإنتاجية :

تتم العملية الإنتاجية بإدارة الموارد اللازمة لإنتاج السلعة أو الخدمة التي تقوم المؤسسة بطرحها في الأسواق و تختص الإستراتيجية الإنتاجية بكل من الجودة ، التكاليف ، خدمات المستهلك ، التسليم ، بالإضافة إلى تصميم و استخدام الآلات الإنتاجية و الرقابة على الإنتاج ، و يمكن تلخيص أهم العوامل الإنتاجية المفروض دراستها عند تشخيص وظيفة الإنتاج في المؤسسة ما يلي :

1. أنظمة الإنتاج .
2. المزايا و العيوب التقنية للمنتج .
3. فعالية أنظمة الرقابة على المخزون .
4. كفاءة أنظمة صيانة المعدات و الآلات الإنتاجية .
5. توافر الموارد الأولية اللازمة للعمليات الإنتاجية .

ب. الوظيفة التسويقية :

تتصل العوامل التسويقية بمدى كفاءة و فعالية الإدارة التسويقية في تنفيذ الإستراتيجية الخاصة بتخطيط المزيج التسويقي و الأنشطة التسويقية المختلفة ، و من بين أهم المعطيات الواجب دراستها عند تشخيص الوظيفة التسويقية ما يلي :

الفصل الأول : الإطار العام للتشخيص الإستراتيجي

1. المعطيات الناتجة عن بحوث التسويق : لتحديد حجم الطلب الكلي الحالي و المتوقع لمنتجات و خدمات المؤسسة و احتمالية تغييره في المستقبل .
 2. نتائج بحوث المستهلك : حيث تركز على توصيف سلوك و عادات الشراء لجميع المستهلكين .
 3. نتائج بحوث المنتج : لتحديد نوعية و طبيعة المنتجات و الخدمات التي يحتاجها السوق و الأسعار التي يكون المستهلك مستعدا لدفعها .
 4. نتائج بحوث التوزيع : و ذلك لتحديد أفضل قنوات التوزيع و اقلها تكلفة في إيصال منتجات و خدمات المؤسسة إلى المستهلك في لوقت و المكان المناسب .
 5. نتائج بحوث الترويج : و ذلك لمعرفة الطرق و الأساليب الأكثر فعالية في ترويج منتجات و خدمات المؤسسة ، و اختيار الأساليب المناسبة في ضوء معيار التأثير ، الفعالية و التكلفة .
- ت. تشخيص الوظيفة المالية:
- يهتم تشخيص العوامل المالية في المؤسسة على تحديد طبيعة الإستراتيجية التي يمكن إنتاجها تجاه الموقف المالي و من أشهر أنواع التشخيص المستخدمة :

1. التحليل الراسي الأفقي :

- بإعداد قائمة مالية واحدة و لفترة زمنية واحدة ، يعني هذا التحليل تحديد نسبة كل عنصر من عناصر القائمة المالية إلى إجمالي المجموعة التي ينتمي إليها .
- التحليل الأفقي : و يساعد هذا النوع على متابعة عنصر واحد من عناصر القائمة المالية على مدار فترات زمنية متتالية ، و ذلك لتحديد اتجاهه أو التغيير الحاصل فيه.
- ### 2. السيولة :

نعني بالسيولة كمية من الأصول الموجودة في المؤسسة و القابلة للتحويل إلى نقد خلال فترة زمنية معينة للوفاء بالالتزامات المالية المستحقة الدفع مضافا إليها ما يمكن الحصول عليه من المصادر الأخرى للأموال .

3. الرفع المالي :

و تشمل حجم المديونية المترتبة بذمة المؤسسة مقارنة بمجموع هيكلها المالي ، و هو عملية التوازن بين الملكية و الديون .

4. الربحية :

و تعبر على مدى قدرة المؤسسة على استخدام أصولها و مواردها بهدف تحقيق أقصى ربح .

5. الكفاءة التشغيلية :

و هي قياس أداء الوحدات المختلفة منسوبا إلى حجم المدخلات المستخدمة .

ث. تشخيص وظيفة الموارد البشرية :

الفصل الأول : الإطار العام للتشخيص الإستراتيجي

تعد المشكلة الأساسية في التعامل مع هذه العوامل هو طبيعتها الإنسانية و صعوبة قياسها ، و في الوقت نفسه تأثيرها الحيوي على نتائج الأعمال و بصورة مباشرة و يمكن تلخيص هذه العوامل في : (مرغني، الصفحات 8-9)

1. مدى فعالية تخطيط الموارد البشرية .
2. مستويات الأجور ، المرتبات ، الحوافز و المكافآت .
3. الظروف المادية و المعنوية للعمل .
4. نقابات العمال و الاتحادات الخ .

ثانيا : سلسلة القيمة

أتى هذا المفهوم من إدارة الأعمال وذكره لأول مرة مايكل بورتر في كتابه عام 1985 بعنوان "الميزة التنافسيّة" ، هو نموذج يستخدم لتحليل الأنشطة الرئيسية والأنشطة الداعمة في المؤسسة وذلك بهدف تحليل المصدر الداخلي للميزة التنافسية وبالتالي تحديد عناصر القوة والضعف الموجودة حاليا أو المحتملة. أي تحليل قيمة كل نشاط ومتابعة مصادر تكلفته وقياس قيمة مخرجاته من منتجات و خدمات . (ساعد، 2020/2019، صفحة 26)

و يعد أسلوب تحليل سلسلة القيمة احد الأدوات الفنية التي من خلالها يمكن التوصل إلى تحديد مجالات نقاط القوة والضعف في المؤسسة، و ثم تحديد القدرة الذاتية التنافسية للمؤسسة، والتي من خلال التعامل معها يمكن التوصل إلى السعر التنافسي الذي يرضي عملاء المؤسسة و تقسم الأنشطة كالتالي : (مصطفى محمود أبو بكر، 2007-2008، صفحة 376)

أ. الأنشطة الأساسية

تتكون الأنشطة الأولية من مجموعة من الوظائف القادرة على توفير منافع للعميل، وهي على النحو التالي:

1. الإمدادات الداخلية :

وهي أنشطة مرتبطة باستلام، وتوصيل المدخلات اللازمة للمنتج، وتشمل مناولة الموارد، والمخازن، و الرقابة على المخزون، و المرتجعات من الموردين.

2. العمليات :

أنشطة مرتبطة بتحويل المدخلات إلى المنتجات في شكل نهائي، وتشمل التشغيل الآلات، التجميع التعبئة، صناعة الآلات، الاختبار و التسهيلات.

3. المخرجات من المنتجات :

وهي أنشطة مرتبطة بجمع ، وتوزيع المادي للمنتجات إلى المشتريين، وتشمل تخزين المنتجات التامة، ومناولة الموارد، والعمليات الخاصة، وتنفيذ وجدولة الطلبات.

4. التسويق والمبيعات :

الفصل الأول : الإطار العام للتشخيص الإستراتيجي

أنشطة مرتبطة بتزويد الوسائل التي يمكن من خلالها للمشتري أن يشتري المنتج وتخفيزه على الشراء وتشمل الإعلان، الترويج، رجال البيع، الحصاص، اختيار منافذ التوزيع والتسعيرة.

5. الخدمات :

وهي أنشطة مرتبطة بتقديم الخدمة لتدعيم أو المحافظة على قيمة المنتج، وتشمل خدمات التركيب، و الإصلاح، والتدريب، وتعديل المنتج.

ب. الأنشطة المساعدة

الأنشطة الداعمة إلى أربعة مجالات رئيسية، وهي على النحو التالي:

1. البنية الأساسية للمؤسسة :

وتتكون من الخدمات المساعدة المسؤولة عن تطبيق الأنظمة المختلفة في المؤسسة كالتكاليف والمحاسبة والأمن الصناعي، بالإضافة إلى الشؤون القانونية والإدارة العامة والعلاقات العامة.

2. إدارة الموارد البشرية:

وتشمل أنشطة الاختيار والتعيين والتدريب والترقية، وتحديد المسار الوظيفي، والتحفيز، وتطوير القدرات والكفاءات وهذه الأنشطة تتعلق بكل جزء من المؤسسة، الهيكل التنظيمي، ويحتمل ان تمثل نقطة القوة في المؤسسة.

3. التطوير والتكنولوجيا :

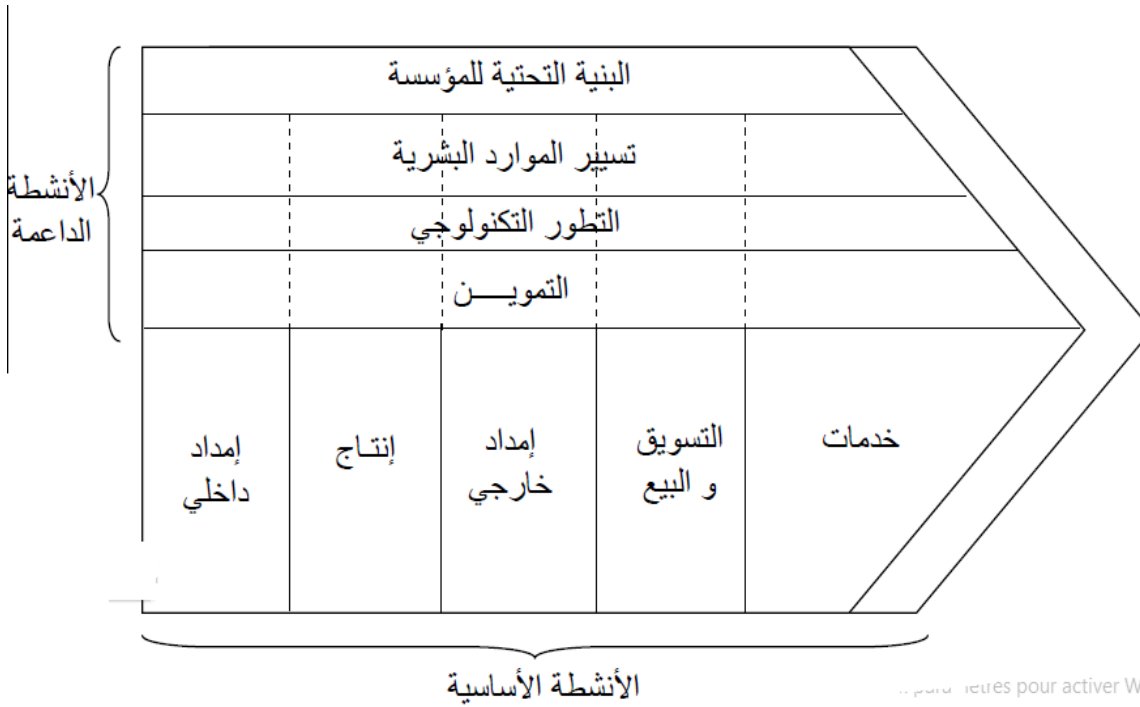
وتشمل الأنشطة التي تهدف إلى تحسين طريقة الأداء لأنشطة المؤسسة، ولذا فان هذا النشاط يمتد عبر أجزاء المؤسسة.

4. التمويل :

وهو الأنشطة المتعلقة بالحصول على المدخلات المطلوب شرائها سواء كانت مواد أولية أو خدمات... الخ (محمد السايح، 2018، صفحة 52).

الشكل (2) : نموذج يوضح شكل سلسلة القيمة

الفصل الأول : الإطار العام للتشخيص الإستراتيجي



المصدر : (صوّلح، 2017/2016، صفحة 87)

المطلب الثاني: أساسيات التشخيص الإستراتيجي الخارجي.

و يعني تشخيص البيئة الخارجية ورصد ما يحدث فيها من تغيرات إيجابية أي الفرص التي يمكن استغلالها لصالح المؤسسة ورصد التغيرات السلبية التي تمثل تهديدا للمؤسسة.

الفرع الأول : مفهوم تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة و مكوناتها

أولا : مفهوم تحليل البيئة الخارجية

البيئة الخارجية هي الإطار الذي يقع خارج نطاق سيطرة المؤسسة، و هي تتضمن العناصر البيئية خارج المنظمة ذات العلاقة أو التأثير عليها . فهي كل ما يؤثر على المؤسسة و لا يمكن لها أن تتحكم فيه ، فالمؤسسة تتطور مع مورديها ووسائطها و زبائنها و منافسيها في إطار موجه من المجتمع الذي هيكله ذات تأثير عميق على المؤسسة و التي لا يمكن أن تتحكم فيها .

فالبيئة الخارجية و المحيط الخارجي يحتوي على جميع العناصر الخارجية التي يمكن أن تؤثر على المؤسسة و نشاطها سلبا أو إيجابا و يؤدي التعرف على تلك البيئة إلى اكتشاف الفرص و التهديدات التي توجد خارج أي مؤسسة . (محمد معاريف، ديسمبر

2011، صفحة 97)

تتضمن البيئة الخارجية المباشرة أو القريبة أو الخاصة مجموعة العوامل أو القوى المؤثرة في المؤسسة بشكل مباشر ويمكن للمؤسسة نسبيا التأثير فيها.

الفصل الأول : الإطار العام للتشخيص الإستراتيجي

و يمكن تعريف تحليل البيئة الخارجية : " العملية التي يقوم بها الإستراتيجي ون متابعة العوامل الاقتصادية، السوقية، التنافسية، التكنولوجية، السياسية، الجغرافية، الاجتماعية والثقافية، بهدف تحديد، دراسة وتحليل فرص أو مخاطر محتملة على المؤسسة" . (صولح، 2017/2016، صفحة 66)

و حسب (w.dill): " فمحيط العمل الخاص بالمؤسسة هو ذلك الجزء من المحيط الإداري الذي يلاءم عملية وضع و تحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة ، و يتكون هذا المحيط من خمسة مجموعات من المتعاملين هي : الزبائن ، الموردن ،العاملين ،المؤسسات المنافسة ،بالإضافة إلى جماعات الضغط أو التأثير كالحكومات و اتحادات العمال و غيرها " . (مرغني، صفحة 1)

ثانيا : مكونات البيئة الخارجية للمؤسسة

تتكون البيئة الخارجية للمنظمات من مجموعتين من المتغيرات البيئية، هي البيئة الخارجية العامة و البيئة الخارجية الخاصة للمنظمة (بيئة التشغيل) ، وتأثير هذه المتغيرات يختلف باختلاف طبيعة أنواع المؤسسات القائمة في البيئة .

أ. البيئة الخارجية العامة الغير مباشرة (الكلية)

هي غير مباشرة تؤثر على كافة المؤسسات، ولا تستطيع المؤسسة التأثير عليها وتشمل كافة العوامل السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، القانونية والتكنولوجية.

1. العوامل الاقتصادية:

والمتمثلة في سياسات الدولة المالية والنقدية، معدلات الضرائب ، الدخل الوطني وكيفية توزيعه ونصيب الفرد من الناتج الوطني، ميل الافراد للإنفاق أو للادخار وغيرها من المؤشرات الاقتصادية التي تمثل في الغالب فرص أو تهديدات للمؤسسات كسياسة الدولة بالنسبة للاستثمار الأجنبي .

2. العوامل الاجتماعية :

والمتمثلة في العلاقات الاجتماعية، النمو السكاني، توزيع الهيكل العمري، نمط المعيشة، فهني تُفرز في النهاية خصائص التركيبة الاجتماعية للأفراد الذين يمثلون القطاعات التي يمكن أن تتعامل معها المؤسسات وتتأثر بها.

3. العوامل السياسية :

تتمثل في نمط السلطة، الوعي السياسي، درجة الاستقرار السياسي ودرجة الديمقراطية السائدة في المجتمع ، بالإضافة إلى درجة التدخل الحكومي في ميدان الأعمال .

4. العوامل الثقافية :

لها تأثير واسع على إستراتيجية المؤسسة كونها تتحكم في اتجاهات الطلب والعرض على المنتجات لكونها مصدر الأذواق والعادات والأنماط الاستهلاكية لدى المستهلك .و يعد مستوى التعليم والوعي ومدى الالتزام بالقيم والأخلاق الأساسية و

الفصل الأول : الإطار العام للتشخيص الإستراتيجي

احترامها في المجتمع من العوامل التي ينبغي رصدها باستمرار وتوقع ما يمكن أن يحدث فيها من تغير وتحديد أثرها على المؤسسة .
(قوراية، 2014/2013، صفحة 38)

الجدول (1) : العوامل المهمة في البيئة العامة

الاقتصادية	التكنولوجية	السياسية / القانونية/ البيئية	الاجتماعية / الثقافية
- اتجاهات إجمالي الناتج القومي. - معدلات الفائدة. - عرض النقود. - معدلات التضخم. - مستويات البطالة. - مراقبة الأجور والأسعار . - توافر الطاقة وتكلفتها. - متوسط دخل الفرد. -.....إلخ.	-مجموع ما تتفقه الدولة على البحث والتطوير . -مجموع ما تتفقه الصناعة على البحث والتطوير . -تركيز الجهود والتكنولوجيا . -حماية الاختراعات . -السلع الجديدة. -تطورات جديدة في نقل /تحويل التكنولوجيا من المختبرات إلى السوق . -طرق تحسين الإنتاجية . -التجديد والتطوير والتكنولوجي....إلخ.	-قضايا البيئة الوطنية والدولية. -قوانين حماية البيئة . -قوانين الضرائب والإستثمار . -قوانين التوظيف . -تعليمات حماية التجارة . -الاتجاه نحو الشركات الأجنبية وتشجيع الإستثمار الأجنبي . -مدى استقرار الوضع السياسي، الحكومي . -.....إلخ.	-التغيير في نمط المعيشة . -التوقعات المهنية . -أنشطة المستهلك . -معدل تكوين الأسرة . -معدل نمو السكان . -معدلات المواليد . -التوزيع العمري للسكان . -تغيير القيم والاتجاهات . -التقاليد والأعراف . -.....إلخ.

المصدر : (صوّلح، 2017/2016، صفحة 67)

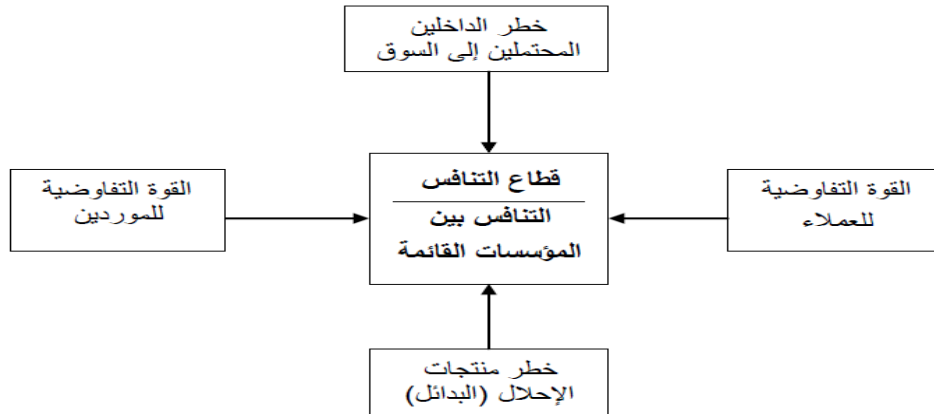
ب. البيئة الداخلية :

وهي البيئة الخاصة للمنظمة و هي الأكثر تأثيرا على المنظمات و بطريقة مباشرة و متغيراتها تواجه المنظمة بصورة يومية ، حيث تتكون من عدد من المتغيرات و العناصر مثل : المنافسون و المستهلكون و الموردون و الوكالات و غيرها من العوامل الأخرى .

و يرى porter أن هناك خمسة قوى تنافسية تحدد مدى قوة التنافس يمكن توضيحها في الشكل التالي :

الشكل (3) : القوى الخمس لبورتر

الفصل الأول : الإطار العام للتشخيص الإستراتيجي



المصدر : (صوح، 2017/2016، صفحة 68)

حيث أن :

1. خطر الداخلين المحتملين إلى السوق :

أن دخول منافسين جدد، يعتبر تهديدا للمؤسسات التي تعمل حاليا في الصناعة، و كلما كان من السهل دخول منافسين جدد كلما زاد التهديد على المؤسسات التي تعمل حاليا في الصناعة.

2. القوة التفاوضية للموردين :

أي مختلف مصادر التمويل والتمويل التي تتعامل معها المؤسسة بما في ذلك مورد العنصر البشري (سوق العمل) ، حيث يمكن لهم التأثير على المنافسة من خلال رفع الأسعار، تخفيض النوعية أو يعطي الأفضلية لزبون دون آخر .

3. القوة التفاوضية للعملاء (الزبائن) :

هو شخص معنوي أو طبيعي يدفع للحصول على منتج الخاص بمؤسسة أو الاستفادة منه. حيث تزداد القوة التفاوضية للزبائن عندما يقومون بشراء كميات كبيرة مما يمكنهم من طلب أسعار أفضل للوحدة أو مواجهة تكاليف تحويل قليلة.

4. خطر منتجات الإحلال (البدائل) :

المنتجات البديلة هي التي تبدو مختلفة عن ما تقدمه المؤسسة ولكنها تُشبع نفس الحاجات وبالتالي تُشكل تهديدا على الحصة السوقية للمؤسسة . فكلما زاد تهديد هذه المنتجات كلما أدى ذلك لزيادة الاستثمار في البحوث والتطوير كمحاولة لتخفيض الأسعار ورفع الجودة .

5. تنافسية القطاع :

و هم الذين ينشُطون في نفس مجال مثل المؤسسة، فالتنافس داخل الصناعة هو محور ومركز القوى التي تساهم في تحديد مدى جاذبية الصناعة . و من بين المحددات العديدة للتنافس نجد هناك أربعة عوامل بارزة تعتبر محددات مهيمنة على درجة التنافس

الفصل الأول : الإطار العام للتشخيص الإستراتيجي

بين المنتجين والمتمثلة في نمو الصناعة، التكاليف الثابتة، تمييز المنتج، درجة التمركز والتوازن بين المنافسين. (قوراية، 2014/2013، الصفحات 36-37)

الفرع الثاني : مراحل التشخيص الإستراتيجي الخارجي

أولا : جمع البيانات و المعلومات التي تفيد في تحديد البيئة الخارجية المطلوب دراستها، وتحديد أولويات هذه المتغيرات بالنسبة للمنظمة.

ثانيا : التنبؤ باتجاهات التغيير بالنسبة لكل عنصر من عناصر البيئة الخارجية ذات الصلة بأعمال المنظمة ووضع الافتراضات وتحديد الاحتمالات الخاصة بالتغيير المتوقع .

ثالثا : وضع السيناريوهات البديلة للتعامل مع التغيرات المتوقعة و الافتراضات التي تقوم عليها واحتمالات حدوثها، والمقصود هنا هو التفكير في الحلول البديلة التي يمكن أن تتبناها المنظمة في حالة حدوث تغيير معين . (قرفة، 2019/2018، الصفحات 38-39)

الفرع الثالث : نماذج التشخيص الإستراتيجي الخارجي

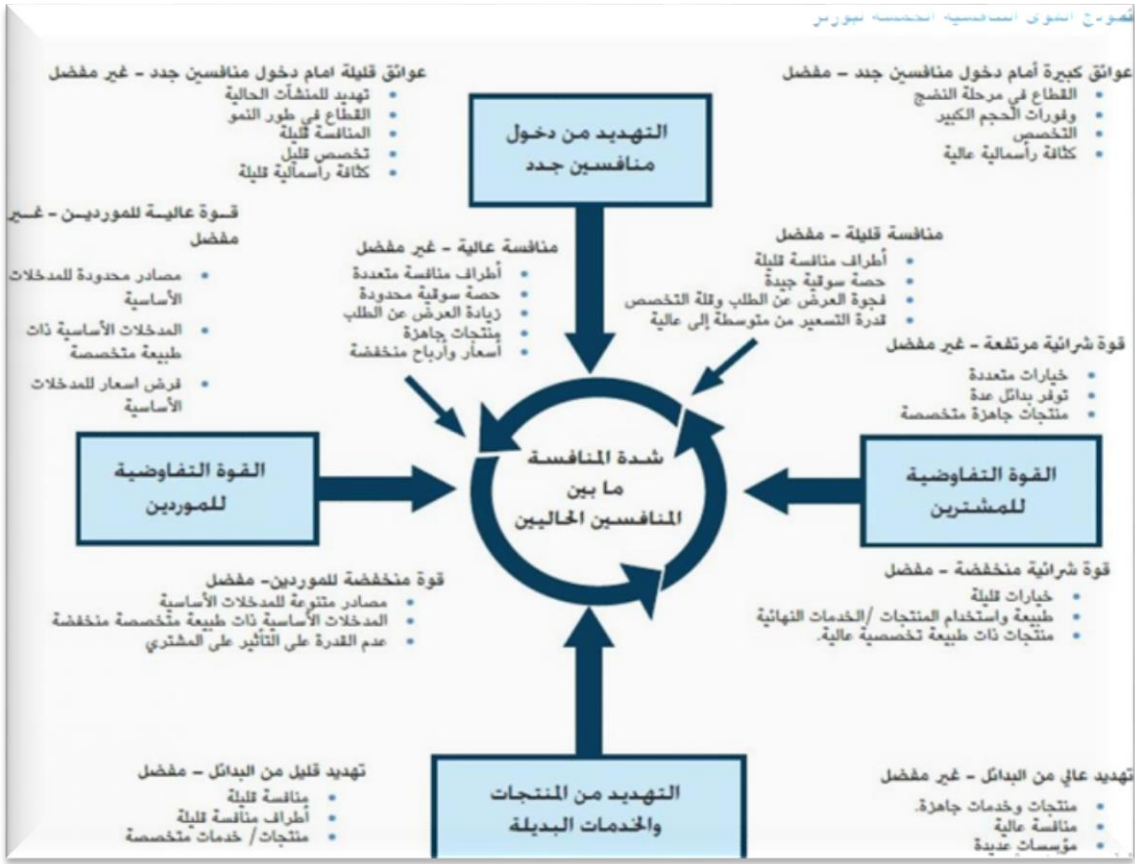
هناك العديد من الطرق و الأساليب لتحديد الفرص والتهديدات التي تنجم عن البيئة الخارجية العامة و الخاصة للمنظمة و فيما يلي هامها:

أولا : تحليل القوى التنافسية

أن طبيعة درجة المنافسة في الصناعة يتوقف على خمسة عوامل هي : خطر الداخلين المحتملين إلى السوق، القوة التفاوضية للموردين، القوة التفاوضية للعملاء، خطر منتجات الإحلال(البدائل)، شدة المنافسة بين المنافسين الحاليين. وتعرف هذه العوامل أو القوى الخمسة بنموذج **porter** لإستراتيجية المنافسة كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (4) : نموذج القوى الخمس لبورتر لإستراتيجية المنافسة

الفصل الأول : الإطار العام للتشخيص الإستراتيجي



المصدر : (ساعد، 2019-2020، صفحة 20)

القوى الخمسة : تتمثل فيما يلي :

تحليل قوى المنافسة تتوقف درجة المنافسة في الصناعة على خمسة عوامل هي: تهديدات الداخلين الجدد ، قوة مساومة المجهزين ، قوة مساومة المستهلكين ، تهديدات منتجات أو خدمات بديلة ، وجود منافس قوي ضمن المشاركين في المنافسة. وتعرف هذه العوامل أو القوى الخمسة بنموذج مايكل بورتر، و هي كالتالي :

أ. شدة المنافسة في الصناعة

تمثل شدة المنافسة في الصناعة مركز القوى التي تساهم في تحديد جاذبية الصناعة ومن بين العوامل المؤثرة في تحديد شدة المنافسة : نمو الصناعة ، نصيب التكلفة الثابتة إلى إجمالي القيمة المضافة للنشاط ، مدى عمق تميز المنتج ، التوازن بين المنافسين.

ب. تهديد دخول منافسين جدد

الداخلون الجدد و معهم طاقات جديدة ورغبة في امتلاك حصة في السوق ، ويعتمد تهديد دخول المنافسين الجدد على المعوقات الموجودة في البيئة وعلى توقعات المشارك الجديد حول ردود فعل المنافسين الآخرين ومعوقات الدخول هي

الفصل الأول : الإطار العام للتشخيص الإستراتيجي

مشكلة تميز المنتج والولاء العالي للمستهلكين تجاه العلامة التجارية المعروفة ، تكاليف الإنتاج والتسويق والتوزيع والتمويل والبحث والتطوير ، رد فعل المنظمات الموجودة في السوق .

ت. قوة المساومة للمجهزين (الموردین)

حيث يمكن للمورد التصرف برفع الأسعار وبالتالي انخفاض إرباح المشتري ، خاصة عندما يكون المشتري عميل للمورد ، وتتعاظم قوة المساومة للمورد إذا استطاع تحقيق تكامل أمامي مثل عندما تشتري مصانع الأحذية متاجر بيع تجزئة أو يستطيع المشتري أن يحد من هذا التهديد إذا استطاع أن يحقق تكامل خلفي مثل شراء مصانع الأحذية لشركة دباغة الجلود

ث. قوة مساومة المشتري

تتعاضد قوة المشتري إلى الحد الأقصى عندما تكون صناعة المشتري تمثل حصة مهمة في حجم تجهيزات الأعمال ككل ، وعندما يستطيع المشتري تحقيق تكامل خلفي ، وتقل قوى المشتري عندما تكون صناعته تنافسية وتكلفة التحول إلى المواد البديلة مرتفعة جدا.

ج. المواد البديلة والمتاحة

إن النجاح الإستراتيجي يعتمد بصورة جزئية على وجود أو عدم بدائل بنفس النوعية أو أفضل نوعية ولكن اقل تكلفة لمنتجات المنظمة ، لذلك قوة أو ضعف كل من المورد أو المشتري يعتمد مباشرة على أهمية المواد في الصناعة وإمكانية تعويضها بمواد أو منتجات أخرى ذات أسعار تفضيلية مناسبة بالإضافة إلى وجود ضمانات عملية باستمرار تدفق المواد والسلع أو المنتجات البديلة من مصادر التوريد إلى المنظمة.

بالإضافة إلى نموذج مايكل بورتر يوجد نموذج أوستين وهو نموذج لتحليل الصناعة والمنافسة للدول النامية لان نموذج بورتر لتحليل الصناعة للدول المتقدمة ويزيد نموذج أوستين على نموذج بورتر عاملين اثنين هما إضافة سياسات الحكومة باعتبارها قوة كبرى تؤثر على هيكل الصناعة ، والأخر إضافة العوامل البيئية وهي العوامل الاقتصادية والسياسية والثقافية و الديموغرافية . (سعد غالب، 1998، صفحة 83)

ثانيا :تحليل المركز التنافسي

نتطرق في هذا الفرع إلى نموذج مصفوفة BCG،نموذج مصفوفة ADL،ونموذج مصفوفة McKinsey ، كما يلي :

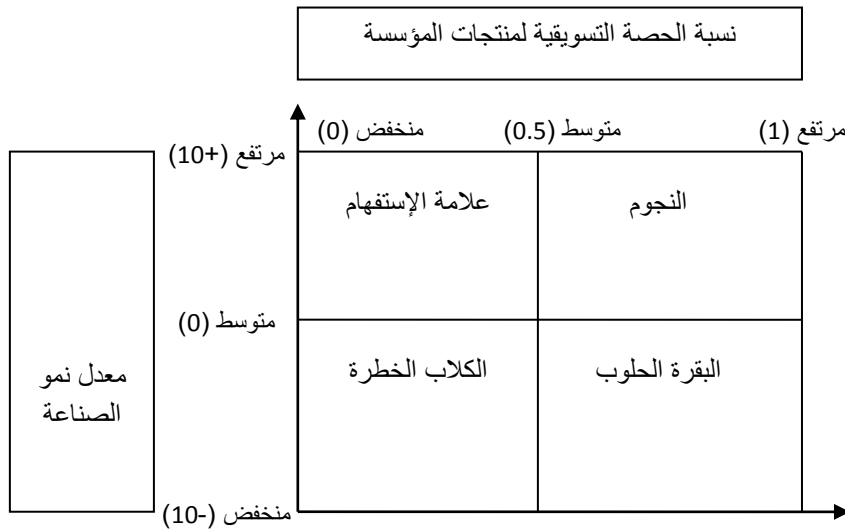
أ. نموذج مصفوفة BCG

يستخدم نموذج بوسطن في المؤسسات متعددة المنتجات، و التي ينافس كل منتج أو نشاط في صناعة مختلفة و سوق مختلفة. و بالتالي فمن المنطقي وضع إستراتيجية لكل منتج على حدة، فالنموذج لا يصلح للمؤسسات التي تتعامل مع منتج واحد و لها نشاط واحد.

الفصل الأول : الإطار العام للتشخيص الإستراتيجي

و النموذج يعبر بيانيا عن الاختلافات بين منتجات فيما يتعلق بحصة المنتج في الصناعة التي ينتمي لها و الاختلافات في معدل نمو الصناعة ذاتها، و بالتالي فان نموذج بوسطن يسمح للمؤسسات متعددة الأنشطة أن تقيم الوضع التنافسي الإستراتيجي لكل منتجها بالمقارنة مع بقية المنتجات و الأنشطة، و تحسب الحصة التسويقية للمؤسسة بنسبة قيمة مبيعات المؤسسة و حصتها في السوق إلى حصة أكبر منافس في السوق.

الشكل (5) : نموذج مصفوفة BCG



المصدر : (خري، صفحة 14)

و عادة ما يعبر عن الحصة التسويقية في محور السينات و ذلك في مدى معين من الصفر إلى الواحد، فإذا كانت القيمة تساوي 0.5 فمعنى ذلك أن حصة المؤسسة تعادل نصف حصة أكبر المنافسين في الصناعة في النشاط المعين.

أما محور العيّنات فهو يمثل نمو الصناعة ممثلة في النسبة المئوية السنوية لارتفاع مبيعات الصناعة، و يمكن أن يتراوح المعدل من (10-) إلى (10+) أو من (20-) إلى (20+) بحسب نوع الصناعات التي تعمل فيها المؤسسة مع وضع قيمة الصفر في منتصف محور العيّنات.

و بناء على المعلومات الخاصة بكل قسم يتم تحديد المركز التنافسي لكل منتج في أي من المربعات الخاصة كما هو مبين في الشكل السابق.

1. علامة الاستفهام:

الفصل الأول : الإطار العام للتشخيص الإستراتيجي

و تعني أن المنتجات التي تقع في هذا المربع لا تتمتع بحصة سوقية كبيرة بل حصتها منخفضة رغم أنها تعمل في صناعة مزدهرة ذات معدل يزيد عن المتوسط، فهي منتجات تحتاج لقدرة كبير من النقدية و التكاليف حتى تنافس في الصناعة المزدهرة التي عادة ما تواجه عدد كبير من المنافسين، و رغم ذلك فإن ما تحققه من عائد يعتبر اقل ، و المنتجات في هذا المربع تمثل علامة استفهام لان المؤسسة لا تعرف ما إذا كان من الأوفق أن تقوي هذه المنتجات بإتباع إستراتيجية تنمية السوق أو اختراق السوق أو تطوير المنتج أو أي إستراتيجية إصلاحية، أم انه من الأفضل التخلص من هذه الأنشطة و بيعها و التوقف عن إنتاج المنتجات التي تقع في هذا المربع .

2. النجوم:

و تعني أن المنتجات التي تقع في هذا المربع تمثل أفضل منتجات المؤسسة و أكثرها ربحية و أكثرها احتمالاً للنمو و التوسع نظراً لأنها تحقق حصة تسويقية مرتفعة نسبياً بالنسبة للمنافسين، و تعمل أيضاً في سوق مزدهر و من الأفضل أن تحصل على كل الاستثمارات التي تكفل لهذه المنتجات الفرصة للمحافظة على مركزها المتميز في الصناعة التي تنتمي إليها، و التكامل الأمامي و الخلفي و الأفقي و اختراق السوق و تطوير المنتج و المشروعات المشتركة تعتبر من الإستراتيجيات المناسبة للمنتجات التي تقع في هذا المربع.

3. البقرة الحلوب:

المنتجات التي تقع في هذا المربع تحظى بحصة تسويقية عالية بالنسبة لأكبر المنافسين، و عادة توفر للمؤسسة سيولة أكثر مما تحتاجه هذه المنتجات التي تعمل في صناعة ذات معدل نمو منخفض، و معظم المنتجات التي تقع في هذا المربع كانت تعد من النجوم التي حافظت على مكانتها و حصتها و لكن السوق هو الذي تدهور و رغم ذلك حافظت على نجاحها، و على الإدارة أن تحافظ على المنتجات التي تقع في هذا المربع قدر الإمكان، و أن تحافظ على مكانتها و تطيل دورة حياتها بقدر الإمكان، و يمكن أن تكون إستراتيجية تطوير المنتج و التوسع المتجانس من أفضل الإستراتيجيات التي تناسب تلك المنتجات، و لكن عندما تضعف المنتجات التي تقع في هذا المربع و تبدأ تفقد مركزها السوقي، و تبدأ حصتها السوقية في التدهور فمن الأوفق تطبيق إستراتيجية الانكماش.

4. الكلاب الخطرة:

هي المنتجات الخطرة على حياة المؤسسة و تضر بسمعها و تؤثر على غيرها من المنتجات، و تجعل المؤسسة عرضة لتهديدات لا لزوم لها، فهي اضعف الضعفاء و ينبغي القضاء عليها بالانكماش و التصفية الجزئية. (خري، الصفحات 13-14)

ب. نموذج مصفوف ADL

وهو نموذج للتحليل الإستراتيجي تسمى أيضاً مصفوفة تطور السوق / المنتج، تم اقتراحه من طرف مكتب الدراسات

الأمريكية Arthur D.Little خلال سنوات السبعينيات حيث تقوم المصفوفة على متغيرين أساسيين هما:

الفصل الأول : الإطار العام للتشخيص الإستراتيجي

1. درجة نضج أنشطة المؤسسة (دورة حياة المنتج):

تصنف الصناعة على أنها في إحدى المراحل التالية: انطلاق، نمو، نضج، شيخوخة (تدهور)

2. التنافس في المؤسسة في مجالات وأنشطة معينة (موقعها ومكانتها في السوق) :

تم تصنيف المركز التنافسي على النحو التالي:

- مهيم: رائد في السوق، مركز قوي، وهناك منافسة قليلة.

- قوي: حصة سوقية جيدة، ربما يكون القائد أو رقم 2، قد تكون المنافسة موجودة ولكنها ليست مصدر قلق كبير.

- ملائم: الحصة السوقية منخفضة ولكن قد يكون هناك العديد من المنافسين الذين لديهم حصص متساوية أو متشابهة، ويكون من الصعب

جدا التميز

- يمكن الدفاع عنه: سوق متخصص أو صغير، ربما جغرافيا أو محمدا بالمنتج والخدمة نفسها.

- ضعيف: النشاط غير مربح، أو خسر حصة في السوق (ساعد، 2020/2019، صفحة 20)

الشكل (6) : نموذج مصفوف ADL

	انطلاق	نمو	نضج	زوال
مسيطرة				
قوية				
مرضية				
غير مرضية				
هامشية				

التطور الطبيعي

إعادة التوجيه

الاختيار (الانتقاء)

اللتخي

المصدر : (قرفة، 2019/2018، صفحة 43)

ت. مصفوفة ماكينزي Mchinsky

وضعت هذه المصفوفة من قبل شركة جنرال إلكتريك العالمية، بالتعاون مع شركة ماكينزي للاستشارات وتتضمن هذه

المصفوفة بعدين استراتيجيين هما جاذبية الصناعة، والوضعية التنافسية، ويتم تطبيق هذه المصفوفة بإتباع الخطوات التالية :

الفصل الأول : الإطار العام للتشخيص الإستراتيجي

1. تحديد معايير تقييم جاذبية الصناعة و الوضعية التنافسية.
 2. ترجيح معايير الجاذبية، وقوة المنافسة، بحيث يكون المجموع لكل بعد=01 .
 3. تقييم كل مجال نشاط استراتيجي، حسب المعايير المقترحة بنقطة تراوح من 01 إلى 05 .
 4. حساب النقطة المرجحة لكل معيار، ثم مجموع نقاط كل بعد.
 5. تحديد وضعية كل مجال نشاط إستراتيجي في المصفوفة.
 6. تقديم الاقتراحات الإستراتيجية.
- ويكون شكل المصفوفة كما يلي:

الشكل (7) : نموذج مصفوفة ماكينزي

جاذبية الصناعة

	5	3	1	
قوي	A	A	B	5
متوسط	A	B	C	3
ضعيف	B	C	C	1
	قوي	متوسط	ضعيف	

A : DAS مهم
 B : DAS متوسط الأهمية
 C : DAS ضعيف الأهمية

القوة التنافسية

المصدر : (صو، 2017/2016، صفحة 140)

الشكل (8) : المضامين الإستراتيجية لمصفوفة ماكينزي

الفصل الأول : الإطار العام للتشخيص الإستراتيجي

القوة التنافسية			قوي	متوسط	ضعيف
قوي	متوسط	ضعيف			
قوي	A الحفاظ على القيادة	A الحفاظ على وضعية التابع	B استغلال المردودية	جاذبية السوق	
متوسط	A الاستثمار أكثر	B القبول والاستغلال	C الانسحاب		
ضعيف	B المضاعفة أو التخلي	C الانسحاب	C التوقف		

المصدر : (ساعد، 2020/2019، صفحة 5)

خلاصة الفصل

من خلال الفصل السابق وصلنا إلى التعريف بالتشخيص الإستراتيجي بأنواع والدور الذي يلعبه في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، كونه يمكن المؤسسة من تكوين قاعدة هامة للمعلومات يعتمد عليها نتيجة لعملية المسح البيئي وتحليل الآثار التي تتركها مخرجات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، مما يتطلب منها تبني الفكر الإستراتيجي ، حيث تم التوصل إلى نتيجة مفادها أن التشخيص الإستراتيجي يعتبر الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها في توفير المعلومات الضرورية عن البيئة المحيطة بها، باستخدام أدوات التحليل المتمثلة في تحليل المحفظة، تحليل الفجوة، و أسلوب التحليل الرباعي، التي يمكن اعتبارها كمدخل لاتخاذ القرار .

الفصل الثاني :

الإطار العام لجودة التعليم

العالي

تمهيد

إن الإهتمام الكبير الذي يحظى به التعليم عامة و التعليم العالي خاصة، و الذي يرجع سببه إلى اثر التعليم و الاستثمار في التعليم على النمو الاقتصادي، كما بينته مختلف الدراسات الاقتصادية و ظهور اقتصاد المعرفة، دفع بالدول للاهتمام بهذا القطاع و قطاع التعليم العالي خاصة، كونه آخر مراحل التعليم و أرقاها .

للتعمق أكثر في هذا الموضوع، سيتم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين: المبحث الأول سيتناول ماهية التعليم العالي، و ذلك من خلال التطرق لمفهوم التعليم العالي و أبرز مكوناته و الأطراف المستفيدة منه . المبحث الثاني سيخصص لإبراز ماهية جودة التعليم العالي من خلال ذكر أهداف و فوائد و محاور جودة التعليم العالي ، و فيما يلي عرض لماهية التعليم العالي .

المبحث الأول: ماهية التعليم العالي.

المبحث الثاني: ماهية جودة التعليم العالي.

الفصل الأول : الإطار العام لجودة التعليم العالي

المبحث الأول: ماهية التعليم العالي.

التعليم العالي هو آخر مرحلة من مراحل التعليم النظامي، و الذي يهدف لإكساب الفرد معارف، مهارات و قدرات تخدمه و تخدم المجتمع ككل . و فيما يلي سنتطرق لمفهوم التعليم العالي، خصائصه و أهم مكوناته و الأطراف المستفيدة منه كذا أصناف خدمات التعليم العالي .

المطلب الأول: مفهوم التعليم العالي و أهميته.

الفرع الأول: مفهوم التعليم العالي

يقصد بالتعليم العالي؛ التعليم الذي يتم داخل كليات أو معاهد جامعية بعد الحصول على الشهادة الثانوية، و تختلف مدة الدراسة في هذه المؤسسات باختلاف بلد الدراسة ، و هو آخر مرحلة من مراحل التعليم النظامي ، و تختلف تسميات هذه المؤسسات التعليمية، فهناك :الجامعة، الكلية، الأكاديمية .فالجامعة أعلى مؤسسة معروفة في التعليم العالي و تطلق أسماء أخرى على الجامعة و المؤسسات التابعة لها، مثل :الكلية، المعهد، الأكاديمية، المدرسة العليا، و هذه الأسماء تسبب اختلاطاً في الفهم لأنها تحمل معاني مختلفة من بلد لآخر .

و تقدم الجامعات تعليماً متخصصاً لطلبتها في مختلف المجالات، يؤهلهم بعد ذلك للدخول إلى سوق العمل و المساهمة في جميع الأنشطة: السياسية، الاقتصادية و الاجتماعية .لذا فإن الدول تسعى جاهدة لتوفير مقاعد بيداغوجية كافية لاستقبال هؤلاء الطلبة الذين يمثلون العمود الفقري لحركة التنمية في المجتمع. (نور، 2012/2011، الصفحات 14-15)

كما أن هناك من عرّفه على انه :ذلك التعليم الذي يتعلّق بموضوعات معقّدة بالغة الأهمية للباحثين، في حاجة إلى دقة

بالغة في علم المناهج، وهو المسؤول عن ارتفاع مستوى معرفة الطلاب ، وهو المسؤولية الجامعية التي يتحملها الجامعيون عبر البحث و البحث التخصصي، وان يكون مستوى الدّروس عال جدّاً، عن طريق نشر الكتب والمقالات، ولذلك يصرّ ويلزم ان يكون مستوى الدّروس عالياً جدّاً، هذا ما يتطلّب عملاً شاقاً وعميقاً، وهذا يساعد في تطوير العلوم . (شناف، مهري، و آخرون، 2017، صفحة 242)

الفرع الثاني : أهمية التعليم العالي

يعد التعليم قوة اجتماعية لاعتباره من أهم الوسائل التي يمكن لأي مجتمع من إحداث التغيير السريع والمنشود، والتعليم الجامعي والعالي له قوته وأهميته الخاصة باعتباره المسؤول الأساسي عن إعداد الشباب وتهيئتهم للحياة وسوق العمل في مستوى العصر فالجامعة باعتبارها المؤسسة التربوية المتخصصة في إعداد الشباب للمجتمع باعتباره الثروة البشرية و أمل المستقبل في المجتمع

الفصل الثاني : الإطار العام لجودة التعليم العالي

ويقع على عاتقهم العبء لبناء مستقبل أفضل، ولذلك تهتم الجامعة بإعدادهم ليكونوا مواطنين مكتملي المواطنة في جميع الجوانب حتى يمكنهم من خدمة المجتمع وتحقيق التقدم وذلك نابع من منطلق أن التعليم الجامعي يلعب ادوار مهمة في حياة أي مجتمع (غربي، 2014/2013، صفحة 54)

المطلب الثاني:وظائف التعليم العالي و أهداف.

الفرع الأول : وظائف التعليم العالي

على الرغم من تعدد أهداف الجامعة وتنوعها، إلا أن مضمون هذه الأهداف يتركز حول ثلاث وظائف رئيسية للجامعة :

أولا : إعداد القوى البشرية

من أهم الوظائف التي ارتبطت بالتعليم الجامعي منذ نشأته وهذا من خلال إعداد الكوادر المطلوبة والتي ستقوم بشغل الوظائف العلمية والتقنية والمهنية والإدارية ذات المستوى العالي، وهيبتها للقيام بمهام القيادة الفكرية في مختلف النشاطات من اجل تقديم الاستشارة والمساهمة في القيام بمهام القيادة .

ثانيا : البحث العلمي (تطوير المعرفة)

يعتبر البحث العلمي احد الوظائف الثلاث التي يستند إليها التعليم الجامعي في مفهومه المعاصر ، فالمتوقع من الجامعة أن تقوم بتوليد المعرفة والاختراعات المطلوبة عن طريق متابعة البحث والتعمق العلمي والإسهام في تقدم المعرفة الإنسانية لوضعها في خدمة الإنسان والمجتمع ، و يجاد الحلول العلمية عن طريق تشخيص مشكلاته الاجتماعية و الاقتصادية المناسبة لتطوير الحياة في مجتمعات الجامعة، فلا يمكن أن توجد جامعة بالمعنى الحقيقي، إذا هي أهملت البحث العلمي.

ثالثا: التنشيط الثقافي و الفكري العام

يعتبر نشر العلم والثقافة من رسالة الجامعة، والتي هي بمثابة مركز للإشعاع الفكري والمعرفي وتنمية الملكات و المهارات العلمية والمهنية، والتي تمثل الحجر الأساسي لعمليات التنمية الوطنية ، فللجامعة دور كبير في تقديم المعرفة وتشجيع القيم الأخلاقية والنهوض بالمجتمع، كما أنها تسعى للحفاظ على هوية المجتمع والتجديد في هذه الهوية باتجاه تحديات المستقبل من خلال :

- المساهمة في تعديل نظام القيم والاتجاهات، بما يتناسب والطموحات التنموية في المجتمع، وزيادة قدرة التعليم

على تغيير

- القيم والعادات غير المرغوب فيها، لخدمة كافة قطاعات الإنتاج والخدمات الإدارية، والقضاء على البطالة.

- أيجاد قاعدة اجتماعية عريضة متعلمة، تضمن حدا أدنى من التعليم لكافة فئات المجتمع ويتطلب ذلك محو

أمية جميع الأفراد، كحد أدنى للمعرفة والمواطنة الصالحة .

الفصل الثاني : الإطار العام لجودة التعليم العالي

- تنمية أنماط التعبير والتفكير وتنوعها لدى الأفراد، بما يحقق اتصا لهم بجذورهم الثقافية و انتمائهم الوطني الأصيل

(غربي، 2013/2014، صفحة 48)

الفرع الثاني : أهداف التعليم العالي

- 1- إعداد خريجين ذوي خبرات عالية ومواطنين مسئولين قادرين على تلبية متطلبات كل القطاعات و النشاطات التركيز على القابلية المعرفية العامة.
- 2- البشرية وذلك عن طريق إتاحة فرض الحصول على مؤهلات مناسبة، بما في ذلك في مجالات التدريب المهنية.
- 3- القابلية لحل المشاكل.
- 4- تحصيل المعارف الخاصة.
- 5- تنمية الكفاءات الضرورية خاصة في ظل انفجار المعلوماتية.
- 6- البحث ورفع المستوى الثقافي للمجتمع
- 7- ترقية الثقافة الوطنية
- 8- الاهتمام بكل فعل للتحسيس والتحديد والتكوين الدائم.
- 9- السعي وراء البحث العلمي والفكر.
- 10- المشاركة في النشر العام للمعارف في إعدادها وتطويرها. (إيمن، 2007-2008، صفحة 35)

المطلب الثالث: مكونات التعليم العالي

إن الخدمة التعليمية التي توفرها الجامعات تعتمد على عدة عناصر و التي تسمى بمدخلات و مخرجات العملية التعليمية، و هذا لتلبية احتياجات الأطراف المستفيدين .

الفرع الأول : مدخلات و مخرجات العملية التعليمية

و تتمثل المدخلات في:

أولاً: المدخلات

أ. الطلبة

يمثل الطلبة المدخل الأساسي في العملية التعليمية و التي يتم من خلالها إعدادهم و التأثير في سلوكهم،

اتجاهاتهم و تزويدهم بالمعلومات و المعارف و المهارات التي تجعل إسهامهم أكبر من خلال التطوير النوعي للتعليم الذي أتيح لهم الحصول عليه، و هو ما يمثل الهدف الأساسي من العملية التعليمية، سواء ارتبط هذا الهدف بكون التعليم استهلاكاً، أي

الفصل الثاني : الإطار العام لجودة التعليم العالي

انه يمثل حق الفرد في الحصول عليه، أو ارتبط بالتعليم كاستثمار، من خلال الإستثمار في تكوين الخريج باعتباره رأسمال بشري حاله في ذلك حال الاستثمار في تكوين رأس المال المادي .

ب. هيئة التدريس

يعتبر عضو هيئة التدريس المدخل الأساسي و المهم في العملية التعليمية، حيث توقف العملية التعليمية على حجم هيئة التدريس و كفاءتها(تعتمد العملية التعليمية بدرجة كبيرة على ما يتاح من أساتذة)، بحيث يتناسب عددهم مع الحاجة إليهم، فلا يزداد العدد عن الحاجة فتظهر معه حالات عدم استخدام لـ 654 لبعض أو استخدام جزئي لبعض منهم، و هو ما يؤدي إلى هدر و ضياع للموارد التي استخدمت في تكوينهم و إعدادهم، و تقتضي تكاليف مرتفعة في الغالب، كما أن توفر عدد أقل من الأساتذة بالقياس إلى حاجة هذه العملية يؤدي إلى إعاقة و عرقلة العملية التعليمية، و انخفاض نوعيتها بسبب ارتفاع نسبة الطلبة إلى هيئة التدريس، و ارتفاع عبء التدريس بالشكل الذي لا يتيح لعضو هيئة التدريس الفرصة الكافية لتطوره الذاتي من ناحية، و لا يتيح له الإرتفاع بنوعية العملية التعليمية من ناحية أخرى.

ت. الوسائل المادية

تتمثل في الفضاءات البيداغوجية و التي تشمل المباني بكل مرافقها، و لا بد أن تكون وفق مقاسات معتمدة تضمن للعملية التعليمية فرصا أكبر للنجاح، يضاف إليها المكتبات و القاعات و التجهيزات و المختبرات و ورش العمل... التي تحتاجها المؤسسة التعليمية بدرجة أو بأخرى، و التي تحدد بمعايير و مواصفات عالمية، تحدد مقدار و كيف ما تحتاجه المؤسسة تبعا لطبيعة تخصصها و إعداد الطلبة و العاملين بها و طبيعة النشاط الذي يمارسه طلبتها.

ثانيا: العملية التعليمية

و يقصد بها في المؤسسات التعليمية عمليات التدريس و التدريب و القرارات الدراسية و المناهج، التي يجب أن تكون مناهج حديثة تواكب التطورات و المستجدات العلمية و الثقافية، و أن تتلاءم مع متطلبات البيئة و المجتمع، و إن يوفر النظام التعليمي تخصصات تجد لها مكانا في دنيا العمل، و ليس تخريج تخصصات زائدة عن الحاجة و لا تجد لها المكان المناسب للمزاولة العمل، الأمر الذي يؤدي إلى البطالة لأنها عمالة فائضة.

ثالثا: المخرجات

و هي النتائج النهائية للعمليات التي أجريت على المدخلات و تتمثل في إعداد المتخرجين من الطلبة الذين يجب تخرجهم من خلال تحقيق الشروط الكمية و النوعية(مخرجات العملية التعليمية تتمثل في عدد الخريجين من الناحية الكمية، و كفاءتهم من الناحية النوعية.)

الفرع 2 : المستفيدين من العملية الإنتاجية

الفصل الثاني : الإطار العام لجودة التعليم العالي

إن العملاء المستفيدين من النظام التعليمي هم :

أولا : الطلبة

و هم أول الأطراف المستفيدة من العملية التعليمية التي تقدمها الجامعات و لم تقم هذه الجامعات و تمارس أوسع النشاطات أهمية في المجتمع إلا من اجل إعدادهم لحياة أفضل .لذا تم إدخال مواضيع دراسية جديدة مثل التكنولوجيا و المعلوماتية و التدريبات و المناهج العملية على المناهج الجديدة بحيث يكون الطلاب أكثر تحضيرا للعمل في المؤسسات الإنتاجية و الخدمية .

ثانيا : أولياء الأمور

يعد أولياء أمور الطلبة من ابرز عملاء النظام التعليمي و مؤسساته لسببين، أولهما :أنهم أودعوا أبناءهم إلى الجامعات كي تعدهم لحياة مستقبلية أفضل في كل جوانبها، إذ يرون في أبنائهم مشاريع تحقق طموحاتهم و يسعدهم كثيرا تحقيقها .ثانيهما :إنهم المساهمين في توفير الأموال اللازمة لهذه المؤسسات(المؤسسات الخاصة)، فمن حقهم إذن أن يطلعوا على نوعية الخدمة المقدمة لأبنائهم، و المشاركة في توفير عوامل النجاح لها و بحث الأسباب المؤدية إلى تدنيها أو إخفاقها.

ج .أرباب العمل

و يعد أرباب العمل أيضا من عملاء النظام التعليمي أو المستفيدين منه، و يتمثل أرباب العمل في المديرين و المشرفين و رؤساء الأقسام و المديرين الذين يعملون في المؤسسات العامة و الخاصة، و الذين سوف يعمل تحت إشرافهم المتخرجون من الجامعات، لذا فان هؤلاء يتوقعون أن يكون المتخرج على قدر كاف من الخبرة و الكفاءة المهنية و الفنية و السلوكية للعمل الذي يمارسه و الذي اسند إليه و اعد له في مؤسسات التكوين و التعليم، و بموجب ما يمتلكه أرباب العمل من خبرة ميدانية فإنهم اقدر من غيرهم على تشخيص جوانب القوة و الضعف في أداء هؤلاء المتخرجين.

د. المجتمع

و هو العميل النهائي للنظام التعليمي، الذي تصب فيه حصيلة الجهود التعليمية كافة من إعداد للأفراد و انجاز للبحوث و الرسائل و تقديم المنشورات و المساهمة في حل المشكلات الاجتماعية و إرساء البنية الاجتماعية على ركائز حضارية ثابتة .
(نور، 2011/2012، الصفحات 17-18-19)

المبحث الثاني: ماهية جودة التعليم العالي.

إن جودة التعليم العالي لا تحدث من تلقاء نفسها، بل لابد أن يكون هناك أساس في السياسات التعليمية، و تبني مجموعة من الأدوات و الآليات، و هذا ما سوف نتطرق إليه كالتالي :

الفصل الثاني : الإطار العام لجودة التعليم العالي

المطلب الأول: مفهوم جودة التعليم العالي.

الفرع الأول : الجودة و التعليم

انتقل مفهوم الجودة إلى مجال التعليم في الولايات المتحدة على يد مالكوم ، الذي شغل منصب وزير التجارة في حكومة ريجان عام 1981 و ظل ينادي بإدخال الجودة الشاملة في مجال التعليم ، و قد أصبح تطبيق الجودة في التعليم حقيقة واقعة عندما أعلن ونالد براون عام 1993 أن جائزة " مالكوم " في الجودة امتدت لتشمل قطاع التعليم .

و كان تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في التعليم عند " مالكوم " تعني ما يلي :

- أ. إن الإداريين و أعضاء هيئة التدريس يجب أن يسعوا جميعا من اجل تحقيق الجودة.
- ب. منع الطلاب من الفشل بدلا من دراسة الفشل بعد وقوعه .
- ت. استعمال الضبط الإحصائي لتحسين عمليات الإدارة و العائد لدى الطلاب .
- ث. التدريب مبدأ هام و أساسي لإدارة الجودة . (رفاعي، 2011، الصفحات 65-66)

الفرع الثاني : مفهوم جودة التعليم العالي

إن مفهوم الجودة في التعليم العالي ووفقا لما اتفق عليه في مؤتمر اليونسكو 1998 بباريس ينص على أن الجودة في التعليم العالي متعدد الأبعاد ، و ينبغي أن يشمل جميع وظائف التعليم و أنشطته مثل : المناهج الدراسية البرامج التعليمية ، البحوث العلمية ، الطلاب، المباني و المرافق و الأدوات و توفير الخدمات للمجتمع المحلي ، التعليم الذاتي الداخلي ، و تحديد معايير الجودة المعترف بها دوليا .

و في محاولات أخرى لتحديد تعريف لجودة التعليم تقول أن : جودة التعليم العالي أنها تحقيق مجموعة الاتصالات بالعملاء (الطلاب) بهدف اكتسابهم المعارف و المهارات و الاتجاهات التي تمكنهم من تلبية توقعات الأطراف المستفيدة (المنظمات).

(الحسني، حميدة، و آخرون، 2015، صفحة 24)

هناك من يعرف الجودة في التعليم على أنها : "القيام بتوجيه جميع الأنشطة و العمليات (الأكاديمية و الإدارية و المالية) على جميع أنظمة التعليم العالي لإشباع رغبات العملاء (سوق العمل و الطلاب) ، عن طريق التطوير و التحسين المستمر لجودة الخدمة المقدمة للطلاب للحصول على خريج ذي كفاءة عالية يتطلبه سوق العمل و ذلك بخلق بيئة ثقافية تنظيمية جديدة .

(محمد صالح محمد و علاء حاكم محسن، 2012، صفحة 81)

الفصل الثاني : الإطار العام لجودة التعليم العالي

و هناك من يشير للجودة في التعليم العالي أنها مستوى التعلم المحقق وفقا للأهداف و المقاصد المعتبرة لعملية التعلم كمقدار جمعي لمساهمة كل مكون من مكونات البرنامج التعليمي .

و من خلال التعريفات السابقة لجودة التعليم العالي و التي تعدد جوانب النظر فيها لجودة التعليم العالي ، فمنهم من نظر إليها من خلال الخصائص و الخدمات و منهم من نظر إليها من خلال إرضاء العميل (الطالب) و القدرة على تغيير الطلاب و البعض نظر إليها من خلال الجهود و الإجراءات و المعايير . فيمكن أن نعرف الجودة في التعليم العالي بأنها تفاعل إمكانيات مادية و قدرات بشرية و طرق و عمليات و إجراءات عمل في إطار برنامج متكامل من القيم و النظم و الأسس و المعايير يوفى بمتطلبات و توقعات الأطراف المعنية (الطلاب ، المؤسسة ، المجتمع ، سوق العمل) بشكل دائم و متطور . (الحسني، حميدة، و آخرون، 2015، صفحة 24)

المطلب الثاني: أهداف و فوائد جودة التعليم العالي.

لاشك أن لجودة التعليم العالي أهمية بالغة نذكر أهمها في التالي :

الفرع 1: أهداف جودة التعليم العالي

أولاً : التكيف مع متطلبات الجودة من خلال وضع تعريف محدد وواضح و نسق للجودة.

ثانياً : وصف نظام تحقيق الجودة على انه الوقاية من الأخطاء بمنع حدوثها.

ثالثاً : تقويم الجودة من خلال قياس دقيق بناء على المعايير الموضوعية والكيفية والكمية.

ويرى كل من جون موندي " : أن الجودة في التعليم العالي عبارة عن فلسفة تعليمية موجهة نحو الطالب للتحسن المستمر والتي يجب أن تتضمن ما يلي :

أولاً : قيادة فعالة ذات جودة عالية

ثانياً : التزام الإدارة وهيئة التعليم بالجودة

ثالثاً : تقديم برامج تدريبية لرفع الكفاءة

الفرع 2: فوائد جودة التعليم العالي

أ. تنمي الشعور بالانتماء داخل بيئة العمل.

ب. زيادة الوعي بالجودة الشاملة في جميع إدارات و أقسام الجامعة.

ج. تقوم بتحسين سمعة الجامعة.

ح. تمكن من التغلب على العقبات التي تعوق أداء العاملين.

خ. تعمل على تحفيز العاملين و أثارهم نحو الابتكار.

- د. تعمل على تحقيق رغبات المستفيدين الداخليين والخارجيين من العملية التعليمية.
- ذ. توفر المعلومات الجيد و لاتخاذ القرارات السليمة المتعلقة بنواحي العمل.
- ر. تحسين العمل بأقل وقت و جهد و تكلفة.
- ز. سهولة التعامل مع الظروف المتغيرة بصور إيجابية لما تتميز به من مرونة.
- س. تتيح الكشف عن مواطن الضعف في النظام التعليمي و أيجاد الحلول له.(عديب، 2017-2018، الصفحات 34-35)

المطلب الثالث: إجراءات تطبيق الجودة في التعليم العالي

لتطبيق إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي فإن الإجراءات المتبعة في ذلك هي :

الفرع الأول : التمهيد للتجديد

أي نشر أفكار ثقافة الجودة الشاملة داخل مؤسسات التعليم العالي و تهيئة أفراد المجتمع من خلال بناء وعي فردي و جماعي لمعرفة أهداف و مفلسفة إدارة الجودة الشاملة كي تتضح الرؤية لدى الأفراد مع ضرورة تهيئة المناخ التربوي داخل الكليات لتقبل الجودة الشاملة و معاييرها . و عقد المؤتمرات و الندوات و اللقاءات الدورية التي تضم المهتمين بقضايا إعداد المدرس (أعضاء هيئة التدريس و المسؤولين عن التعليم العام) ، وذلك للتعرف على فلسفة ومبادئ الجودة الشاملة ،وعقد برامج تدريبية و ورش لإعداد هيئة التدريس و الإداريين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، والذي يمكن من خلاله أحداث التطور والتحسين في الإنتاجية النهائية للتعليم . بالإضافة إلى جعل الطالب هو مركز الاهتمام باعتباره المستفيد من تحقيق إدارة الجودة الشاملة ، وضرورة توفير التعليم الذي يجعل من الطلاب أعضاء نافعين على المدى القريب و البعيد .

الفرع الثاني : التخطيط للجودة

في هذه المرحلة يجب وضع خطة رئيسية لتطوير النظام بعناصره الثلاثة – المدخلات ، العمليات ، المخرجات - ، مع ضرورة وجود رؤية إستراتيجية قوية لنجاحها و يجب أن تشمل الخطة على أهداف محددة للتطوير .

الفرع الثالث : التنظيم للجودة

يتصف التنظيم للجودة الشاملة داخل كليات إعداد المدرسين لوحدة الفاعلية و وحدة التوجيه الراسي الدس يعني أن كل عضو بالكلية يحتاج إلى فهم إستراتيجية و اتجاهات و رسالة الكلية . وإلى التوجيه الأفقي الذي يعني تقليل المنافسة بين الأقسام و إدراك الأهداف ، كذلك وجود قيادة فردية لكل عملية .

الفرع الرابع : التنفيذ

الفصل الثاني : الإطار العام لجودة التعليم العالي

يرتكز تنفيذ متطلبات نظام الجودة الشاملة على مجموعات صغيرة يطلق عليها دوائر الجودة ، و يتراوح عدد أعضائها من 5 إلى 12 عضوا يتم اختيارهم على أساس التشابه في الخبرات و يجتمعون أسبوعيا لحل المشكلات التي تواجههم أثناء العمل و تقوم دوائر الجودة بوضع جدول زمني لخطة العمل و يحدد في ذلك الجدول النشاط الواجب تنفيذه .

الفرع الخامس : التقييم

تهدف هذه الخطوة إلى التأكد من أن جميع الأعمال الأكاديمية و الإدارية التي تؤثر في جودة النظام الجامعي تؤدي بالكفاءة المطلوبة باستخدام تقنيات الجودة الشاملة و إعادة النظر في السياسات التعليمية و الإدارية وتصحيح الأخطاء للوصول إلى التطوير و التحسين المستمرين . (رافد عمر و سعد زناد، 2010، الصفحات 201-202)

المطلب الرابع : معايير جودة التعليم العالي

لقد أكد الزهراني على تعدد معايير الجودة في مجال التعليم العالي، ومن أهمها تلك المعايير :

الفرع الأول : معايير جودة عضو هيئة التدريس

تمثل معيار الجودة هنا في تأهيل الأساتذة عمليا وسلوكيا وثقافيا ليتمكن من إثراء العملية وفق العملية التعليمية، و يجب الأخذ بعين الاعتبار حجم الهيئة التدريسية وكفائتهم ومساهماتهم في خدمة المجتمع و إحترامهم للمتعلمين(الطلبة).

الفرع الثاني : معيار جودة الطالب

تأهيل الطلبة علميا واجتماعيا وثقافيا ليتمكن استيعاب دقائق المعرفة، مع مراعاة نسبة عدد الطلبة ومتوسط تكلفة الطالب والخدمات المقدمة له ودفاعيتهم واستعداداتهم للتعليم.

الفرع الثالث :معايير جودة المناهج الدراسية

تقوم على أساس أن الطالب هو محور العملية التعليمية، تمكن جودة المناهج من :

مساعدة الطالب على توجيه ذاته في دراساته وبحوثه، وتكوين شخصيته وتدعيم اتجاهاتهم أو تغييرها وخلق مهارات جديدة لإثراء مهاراتهم وتحصيلهم الدراسي ويتمثل قياس جودة المناهج في مستواها ومحتواها وأسلوبها وطريقتها و إمكانية تعبيرها عن الواقع، و تتماشى مع المتغيرات التكنولوجية و التطورات المعرفية.

الفرع الرابع :معايير جودة البرامج التعليمية

الفصل الثاني : الإطار العام لجودة التعليم العالي

يجب أن تتميز بالبرامج بالشمولية والتكامل والعمق، والمرونة لتستوعب التطورات السريعة الحاصلة اليوم في جميع المجالات، وإلغاء الطرق التقليدية في التعليم كالتلقين وحشو أذهان الطلبة بالمعلومات والعمل على جعل الحصص الدراسية أكثر إثارة وحماسة وجعل المتعلم هو محور العملية التعليمية، وإشراكه في تقديم الدروس لتحفيزه على البحث عن المعلومات وتقديمها.

الفرع الخامس : معايير جودة طرق التدريس

وهي ضرورة تحقيق التكامل في عملية التدريس النظري والتطبيقي وربطها بالواقع (المشاكل البيئية)، ليتمكن الطالب من إستيعابها وفهمها وتطبيقها في تجارب حياته.

الفرع السادس : معيار جودة تقويم الطلاب

على الأساتذة أن يتنوعوا في استخدام أساليب تقويم أداء الطلبة، مع إلزام الموضوعية، الشفافية والعدالة والتدريب المستمر على التقويم والإلتزام بالتنوع في اختيار الأساليب، واختيار الأسلوب الأفضل الذي يحدد المستوى الحقيقي للطلاب وقياس مخرجات التعلم، كوضع نظام فعال لتقويم أدائهم (شناف، مهري، و آخرون، 2017، صفحة 5).

المطلب الخامس : العلاقة بين التشخيص الإستراتيجي و جودة التعليم العالي

ولما كانت الجودة أساس البقاء والاستمرار لأي مؤسسة كانت، توجهت العديد من مؤسسات التعليم العالي العالمية إلى وضع آليات تمكّنها من بلوغ مستوى الجودة، والسّعي للمحافظة عليه، لاعتلاء القمّة في المنافسة ، فالجامعة ملزمة بمواكبة التطورات و التغييرات العالمية، لتكون قادرة على مواكبة المتغيرات العصرية .

وتدعيمها للأبحاث العلمية، وبوصفها عملية مستمرة فإنها تحتاج إلى عملية تقييم دوري لمعرفة الفرق بين الأداء سواء (SWOT)المخطط و الأداء الفعلي، ولعلّ أهم عنصر في مجال التقييم هي عملية التشخيص الإستراتيجي سواءا داخليا أو خارجيا، إذ أن أغلبية الدراسات تركز على نقاط القوة و ضعف مؤسسات التعليم كعناصر للتشخيص الداخلي والفرص والتهديدات كعناصر وأبعاد للتشخيص الخارجي .مركزة أساسا على جودة تقديم الخدمات للطلاب ، وكذا جودة المستوى العلمي للطلاب وكذا جودة منتوج الأبحاث العلمية داخل مؤسسات التعليم العالي، وهذا يتم التطرق إليه في الفصل الثالث.

أولا : نقاط القوة و الضعف

أ. جودة عضو هيئة التدريس

تتمثل معيار الجودة هنا في تأهيل الأساتذة عمليا وسلوكيا وثقافيا ليتمكن من إثراء العملية وفق العملية التعليمية، ويجب الأخذ بعين الاعتبار حجم الهيئة التدريسية وكفائتهم ومساهماتهم في خدمة المجتمع احترامهم للمتعلمين(الطلبة). ، و رغم ذلك توجد نقاط ضعف ، حيث أنها تحدث نوعا من التحيز إلى أساتذة عن دونهم من الأساتذة الآخرين، وهنا تواجه الجامعة تحوفا من أن تقوم مؤسسات جامعية أخرى أو مؤسسات خاصة باستقطاب الأساتذة الكفاء نظرا لشعورهم بالتهميش من قبل الجامعة التي ينتمون إليها، مما يؤدي إلى نقص في الأساتذة الأكفاء في الجامعة

الفصل الثاني : الإطار العام لجودة التعليم العالي

ب. جودة الطالب : تأهيل الطلبة علميا واجتماعيا وثقافيا ليتمكن استيعاب دقائق المعرفة، مع مراعاة نسبة عدد الطلبة ومتوسط تكلفة الطالب والخدمات المقدمة له ودفاعيتهم واستعداداتهم للتعلم. و تعتبر نقطة ضعف تهدد الجامعة من حيث النتائج المتدنية لمستويات الطلبة من حيث تنافسيتها مع باقي الجامعات، ومن حيث تحملها لعدد كبير من الطلبة المعيديين الذين يشغلون كراسي الطلبة الجدد المتأهلين والحاصلين على شهادة البكالوريا، مما يحدث اكتظاظ في مقاعد الدراسة ، وهو ما سيؤثر على مستواهم الدراسي تأثيرا سلبيا. وقد انتهجت الجامعة سياسة الكم على حساب الجودة منذ وقت طويل وهو ما أدى إلى تدهور مخرجاتها

ت. جودة المناهج الدراسية : تقوم على أساس أن الطالب هو محور العملية التعليمية، تمكن جودة المناهج من مساعدة الطالب على توجيه ذاته في دراسته وبحوثه، وتكوين شخصيته وتدعيم اتجاهاتهم أو تغييرها وخلق مهارات جديدة لاثراء مهاراتهم وتحصيلهم الدراسي ، ويتمثل قياس جودة المناهج في مستواها ومحتواها وأسلوبها وطريقتها وإمكانية تعبيرها عن الواقع، وتتماشى مع المتغيرات التكنولوجية و التطورات المعرفية. كما يعتبر نقطة ضعف فالمناهج الدراسية بمثابة الأداة التي يتناولها الطالب الجامعي ويحسن مستواه من خلالها، فإذا كانت المناهج الدراسية غير كفئة و فاشلة، فحتما سيكون المستوى الدراسي للطلبة سيئ ودون المستوى، وهنا يعتبر المنهج الدراسي نقطة ضعف تعيق الجامعة وتمنعها من التطور والتحسين المستمر. والمناهج الدراسية في الجامعة الجزائرية مازالت قيد التطور خصوصا في ظل نظام) ليسانس، ماستر دكتوراه.

4 - جودة البرامج التعليمية : يجب أن تتميز بالبرامج بالشمولية والتكامل والعمق، والمرونة لتستوعب التطورات السريعة الحاصلة اليوم في جميع المجالات، وإلغاء الطرق التقليدية في التعليم كالتلقين وحشو أذهان الطلبة بالمعلومات والعمل على جعل الحصص الدراسية أكثر إثارة وحماسة وجعل المتعلم هو محور العملية التعليمية، و إشراكه في تقديم الدروس لتحفيزه على البحث عن المعلومات وتقديمها.

ثانيا : الفرص والتحديات

أ. التهديدات:

1. نقص الإعتمادات المالية لتلبية تكاليف ضمان الجودة في مجال التعليم العالي.
2. الطلاب وارتفاع تكاليف الدراسة .
3. هجرة عدد من الكفاءات العلمية خارج البلاد .
4. الغزو الثقافي والفكري، وضرورة الحفاظ على الهوية الثقافية .
5. عزوف أعضاء هيئة التدريس عن البحث العلمي لقلة الموارد أو لضعف التكوين .
6. التغيرات الطارئة في متطلبات السوق والتوظيف والتطور التكنولوجي السريع.

ب. الفرص:

1. تنوع أهداف مؤسسات التعليم العالي وتعددتها والتوسع في الطلب على التعليم العالي.

الفصل الثاني : الإطار العام لجودة التعليم العالي

2. ظهور أنماط جديدة لمؤسسات التعليم العالي كالشركات المتعاونة، والمنظمات، مؤسسة متعددة الجنسيات.
3. تعدد بيئات التعلم كالكليات، الجامعات، مراكز التعلم والمعاهد.
4. تنوع مستوى الشهادات والمؤهلات الدراسية.
5. وما تضمنته من أنماط جديدة غير مألوفة من قبل جعلت المسؤولين يسعون إلى كسب ثقة العملاء.
6. زيادة الطلب على الانتقال بين الجامعات بالنسبة للطلبة وبين مختلف الدول.
7. ظهور التعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد.

خلاصة الفصل

تناولنا في هذا الفصل جملة من العناصر النظرية التي تؤسس لوضع إطار عام للجودة في التعليم العالي، من خلال تبيان أهميتها في التنمية المجتمعية، وذلك نظرا للدور الهام لمؤسسات التعليم العالي في تنمية المجتمعات الإنسانية.

ولما كانت الجودة أساس البقاء و استمرار لأي مؤسسة كانت، توجهت العديد من مؤسسات التعليم العالي العالمية إلى وضع آليات تمكّنها من بلوغ مستوى الجودة، والسعي للمحافظة عليه، لاعتلاء القمة في المنافسة، فالجامعة ملزمة بمواكبة التطورات و التغيرات العالمية، لتكون قادرة على مواكبة المتغيرات العصرية .

الفصل الثالث :

التشخيص الإستراتيجي و مساهمته في تحقيق
جودة التعليم العالي في جامعة محمد خيضر

- بسكرة -

الفصل الثالث : التشخيص الإستراتيجي و مساهمته في تحقيق جودة التعليم العالي في جامعة محمد خيضر- بسكرة-

تمهيد :

بعد ما تناولنا في الفصلين السابقين مفهوم كل من التشخيص الإستراتيجي وجودة التعليم العالي ، سنحاول في الفصل التطبيقي عمل دراسة ميدانية للتشخيص الإستراتيجي وواقع الجودة في جامعة بسكرة، انطلاقا من المنهج الوصفي و المنهج التحليلي وذلك من خلال بعض الأدوات كالمقابلة وتحليل المعطيات من اجل الحصول على نتائج البحث المدروس ، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كما يلي:

المبحث الأول : التعريف بميدان الدراسة جامعة بسكرة وخليّة ضمان الجودة بالجامعة والإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثاني : التشخيص واقع تطبيق الجودة في التعليم العالي بجامعة محمد خيضر- بسكرة-

المبحث الثالث : التشخيص الإستراتيجي و علاقته بتحقيق الجودة بالجامعة

الفصل الثالث : التشخيص الإستراتيجي و مساهمته في تحقيق جودة التعليم العالي في جامعة محمد
خيضر- بسكرة -

المبحث الأول : التعريف بميدان الدراسة جامعة بسكرة و خلية ضمان الجودة بالجامعة والإطار المنهجي للدراسة
يتم التطرق في هذا المبحث إلى التعريف بجامعة بسكرة ، و كذا التعرف على مفهوم و دور خلية ضمان الجودة ، و من ثم
الإطار المنهجي للدراسة و ذلك كالتالي :

المطلب الأول :التعريف بجامعة محمد خيضر-بسكرة -

سنستطرق في هذا المطلب إلى نشأة جامعة محمد خيضر، و كذا الهيكل الإداري للجامعة و ذلك فيما يلي :

الفرع الأول : نشأة جامعة محمد خيضر-بسكرة -

أنشأت جامعة محمد خيضر- بسكرة سنة 1984 ، حيث تقع جامعة محمد خيضر على بعد حوالي كيلومترين (02
كلم) عن وسط مدينة بسكرة على الطريق المؤدي إلى مدينة سيدي عقبة. وهي مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني
تتمتع بالشخصية المعنوية وبالاستقلالية المالية. تتشكل الجامعة من هيأت (مجلس إدارة ومجلس علمي) ، رئاسة الجامعة، كليات
ومعاهد وملحقات في بعض الأحيان، كما تتضمن مصالح إدارية وتقنية مشتركة. (الموقع، <http://univ-biskra.dz>)،
(2021)

حيث أنشأت جامعة محمد خيضر بالمعاهد الوطنية الآتية:

معهد الري (المرسوم رقم: 84-254 المؤرخ في: 18-08-1984).

معهد الهندسة المعمارية (المرسوم التنفيذي رقم: 84-253 المؤرخ في: 05-08-1984).

معهد الكهرباء التقنية في عام 1986 (المرسوم التنفيذي رقم: 86-169 المؤرخ في: 18-08-1986).

تحولت هذه المعاهد إلى مركز جامعي بمقتضى المرسوم رقم: 92-295 المؤرخ في: 07-07-1992، و بصور المرسوم
رقم: 98-219 المؤرخ في: 07-07-1998 تحول المركز الجامعي إلى جامعة تضم ثلاث كليات و سبعة أقسام. كما تم إضافة
كلية رابعة بعد ذلك. و بمقتضى المرسوم رقم: 90/09 المؤرخ في: 17-02-2009، أصبحت الجامعة مشكلة من ست (06)
كليات و واحد وثلاثين (31) قسما تضم مختلف الميادين و التخصصات . (الموقع، <http://univ-biskra.dz>)،
(2021)

الفرع الثاني : الهيكل الإداري لجامعة محمد خيضر-بسكرة -

جدول رقم (2) : الهيكل الإداري لجامعة محمد خيضر-بسكرة-

رئاسة الجامعة				
الأمانة العامة	نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه	نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطور الثالث و التأهيل الجامعي و البحث العلمي و التكوين العالي فيما بعد التخرج	نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية	نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي للتكوين المتواصل و الشهادات
المديرية الفرعية لشؤون الموظفين و التكوين				
المديرية الفرعية للنشاطات الرياضية و الثقافية	مصلحة الإحصاء و الاستشراف	مصلحة ما بعد التخرج مصلحة التأهيل الجامعي	مصلحة العلاقات الخارجية و التنشيط و الاتصال و التظاهرات العلمية	مصلحة التعليم و التدريب و التقييم مصلحة الشهادات و المعادلات
المديرية الفرعية للميزانية و المحاسبة	مصلحة متابعة برامج البناء و تجهيز الجامعة	مصلحة البحث العلمي	مصلحة التعاون و التبادل و الشراكة	
المديرية الفرعية للوسائل العامة و الصيانة				
			مجلس إدارة الجامعة	المجلس العلمي للجامعة
			لجنة الأخلاقيات و الآداب الجامعية	المكتبة المركزية

المصالح المشتركة
مركز التعليم المكثف للغات
مركز الشبكات و أنظمة الإعلام و الاتصال
مديرية النشر
وحدة الطب الوقائي

الكليات			
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية	كلية الآداب و اللغات	كلية العلوم و التكنولوجيا	كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية	كلية العلوم الدقيقة و علوم الطبيعة و الحياة	كلية الحقوق و العلوم السياسية	

المصدر : موقع جامعة بسكرة

من خلال الجدول أعلاه نوضح أن الهيكل الإداري للجامعة يتكون من :

أولا : رئاسة الجامعة

و التي تندرج تحتها

أ- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي للتكوين المتواصل و الشهادات : و التي تضم

1. مصلحة التعليم و التدريب و التقييم.

2. مصلحة الشهادات و المعادلات.

ب- نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية: و التي تضم

1. مصلحة العلاقات الخارجية و التنشيط و الاتصال و التظاهرات العلمية.

2. مصلحة التعاون و التبادل و الشراكة.

الفصل الثالث : التشخيص الإستراتيجي و مساهمته في تحقيق جودة التعليم العالي في جامعة محمد خيضر-
بسكرة-

ت- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطور الثالث و التأهيل الجامعي و البحث العلمي و التكوين العالي فيما بعد التدرج: و التي تضم

1. مصلحة ما بعد التدرج.
2. مصلحة التأهيل الجامعي.
3. مصلحة البحث العلمي.

ث- نيابة مديرية الجامعة للتنمية والإستشراف والتوجيه: و التي تضم

1. مصلحة الإحصاء و الاستشراف.
 2. مصلحة متابعة برامج البناء و تجهيز الجامعة .
 3. الأمانة العامة : و التي تضم
- المديرية الفرعية لشؤون الموظفين و التكوين .
 - المديرية الفرعية للنشاطات الرياضية و الثقافية .
 - المديرية الفرعية للميزانية و المحاسبة .
 - المديرية الفرعية للوسائل العامة و الصيانة .
 - المكتبة المركزية .
 - لجنة الأخلاقيات و الآداب الجامعية .
 - مجلس إدارة الجامعة.
 - المجلس العلمي للجامعة .

ج- المصالح المشتركة : و تضم

1. مركز التعليم المكثف للغات .
2. مركز الشبكات و أنظمة الإعلام و الاتصال .
3. مديرية النشر:

أنشأت مديرية النشر الجامعي بجامعة محمد خيضر بسكرة بموجب مقرر تكليف رقم 177/2018 الصادر بتاريخ 12 فيفري 2018 و من مهامها الأساسية النشر العلمي سواء في شكله الإلكتروني أو الورقي و ضمان استمرار وفق

الفصل الثالث : التشخيص الإستراتيجي و مساهمته في تحقيق جودة التعليم العالي في جامعة محمد خيضر- بسكرة-

رزمة محددة مع الحرص على تطبيق مقاييس النشر العلمي المتعارف عليه وطنيا و دولي .

4. وحدة الطب الوقائي .

ح- الكليات : تضم جامعة محمد خيضر بسكرة الكليات التالية

1. كلية العلوم وعلوم الطبيعة والحياة :قسم الرياضيات، قسم الإعلام الآلي، قسم علوم المادة، قسم علوم الأرض والكون، قسم العلوم البيولوجية، قسم العلوم الزراعية .
2. كلية العلوم والتكنولوجيا :قسم هندسة الطرائق، قسم الهندسة المدنية والري، قسم الهندسة الميكانيكية قسم الهندسة الكهربائية، قسم الهندسة المعمارية؛
3. كلية الآداب واللغات :قسم اللغة والأدب العربي، قسم الأدب واللغات الأجنبية.
4. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية :قسم العلوم الإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية.
5. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير :قسم العلوم الاقتصادية، قسم العلوم التجارية، قسم علوم التسيير .
6. كلية الحقوق والعلوم السياسية :قسم الحقوق، قسم العلوم السياسية.
7. معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية :قسم الإدارة والتسيير الرياضي، قسم التدريب الرياضي، قسم التربية الحركية

وتوجد مصالح مشتركة بين هذه الكليات والمعهد تتمثل في:

- أ. مركز الأنظمة و شبكات الإعلام الآلي والاتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد.
- ب. مركز تعليم السمعى البصري.
- ت. البهو التكنولوجي.
- ث. خلية ضمان الجودة.
- ج. مركز المسارات المهنية.
- ح. دار المقاولاتية.

وتضم جامعة محمد خيضر- بسكرة أيضا على الخدمات الجامعية حيث يتوفر قطاع الخدمات الجامعية حاليا على :

- أ. إقامة جامعية :تضم 05 إقامات للإناث و 06 Y إقامات للذكور.
- ب. -عدد الحافلات النقل الجامعي 150 حافلة.
- ت. -عدد المطاعم الجامعية المركزية 01 :مطعم واحد. (الموقع، <http://univ-biskra.dz>، 2021)

المطلب الثاني: التعريف بخلية ضمان الجودة بجامعة محمد خيضر بسكرة

سنتطرق في هذا المطلب إلى واقع خلية ضمان الجودة بجامعة بسكرة من خلال تعريفه و دورها و كذا مهامها كالتالي :

الفرع الأول : تعريف و دور خلية ضمان الجودة

أولا : تعريف خلية ضمان الجودة

خلية ضمان الجودة (CAQ) هي هيئة تابعة لمدير الجامعة مكلفة بإدارة النشاطات الخاصة بتحسين الجودة. تشمل نشاطات الخلية مختلف الميادين: الإدارة، البيداغوجيا، البحث، الحياة في الجامعة، تسيير الهياكل، التعاون الخارجي، والعلاقة مع المحيط الاجتماعي والمهني. وتأسس في كل كلية أو معهد وحدة ضمان الجودة يترأسها عضو خلية ضمان الجودة. خلايا ضمان الجودة في المؤسسات التعليمية العالي .

هي تلك المواصفات والشروط التي ينبغي توافرها في نظام التكوين و التي تتمثل في جودة الأداء ، برامج التكوين ... الخ (الإيمان، 2019، صفحة 06)

خلية ضمان الجودة a Cellule d'Assurance Qualité : هي هيئة تتكون من مسؤول الخلية وأعضاء يمثلون كل الأقسام بالمدرسة، وتشرف الخلية على تطبيق نظام ضمان الجودة، وتتبع مباشرة للسيد مدير المدرسة.
ثانيا : دور خلية ضمان الجودة

ويمكن تلخيص أدوار خلايا ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر في الوظائف الآتية:

أ. **وظيفة التقييم الداخلي:** مجالات الحوكمة، التكوين، البحث، والحياة الجامعية في ضوء مرجع ضمان الجودة

ب. الذي إعداده من طرف)

ت. **وظيفة الإعلام:** حول مهامها وأهداف نظام ضمان الجودة، ونشر التقارير المختلفة خاصّة تقرير التقييم الداخلي

ث. (Rapport d'auto-évaluation).

ج. **وظيفة التكوين المستمر:** لأعضائها في مجال ضمان الجودة

ح. **وظيفة الاتصال:** على المستويين الداخلي والخارجي.

الفرع الثاني : المرجعية الوطنية لضمان الجودة و مهام الخلية

أولا : المرجعية الوطنية لضمان الجودة

المرجعية الوطنية لضمان الجودة الداخلية في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر هي وثيقة أعدتها اللجنة الوطنية لتطبيق ضمان الجودة في التعليم العالي "CIAQES" ويوضح المرجع أهداف ضمان الجودة وكيفية متابعة تحقيقها وفق التقسيم الآتي: الميدان؛ الحقل وتفسيره؛ المرجع وتفسيره؛ رمز الهدف؛ المعيار؛ الإثباتات.

الفصل الثالث : التشخيص الإستراتيجي و مساهمته في تحقيق جودة التعليم العالي في جامعة محمد خيضر- بسكرة-

يتمثل دور خلية ضمان الجودة في وضع طريقة للتقويم الذاتي داخل الكليات المعنية بالأمر لتحديد نقاط القوة والضعف وآفاق التحسين. وهذا يتم بفضل التزام الإدارة، وصف المؤثرات المحتملة على تنظيم الميدان المعني في المرجع، عرض الوسائل، تدابير تفعيل وتجسيد متابعة العوامل التي تقيس التطورات في الميدان.

ويتولى أداء مهام ونشاطات الخلية مستخدمى المؤسسة الذين يحررون تقريرا ضروريا لتقييمها من قبل مصلحة خارجية ويتم تقديم هذا التقرير خلال مرحلة الاعتماد. (الموقع،
&https://hec.dz/newsite/?page_id=5074
fbclid=IwAR3f6yghnOWSrRp9R8iwBHtgEvPsM2Ty63zw0wVWwaFGWlZ9n
(2021 ,lang=ar&ioDGRlYudc

ثانيا : مهام خلية ضمان الجودة

تتمثل مهام خلية ضمان الجودة في التالي :

- أ. تنشر ثقافة إدارة الجودة في الجامعة.
- ب. ترافق وحدات الجودة في كل الأنشطة.
- ت. تكوين مسؤولي خلية الجودة.
- ث. إدارة التقييم الذاتي والمراجعة الداخلية لضمان تطبيق معايير الجودة.
- ج. المشاركة في إنشاء الخطة الإستراتيجية العامة والخطط التشغيلية للجامعة.
- ح. تنفيذ معايير المرجعية الوطنية لضمان الجودة في التعليم العالي.
- خ. تطبيق نظام التقييم الداخلي للجودة.
- د. التحضير للتقييم الخارجي ومتابعته.
- ذ. تقود إجراءات التقييم الداخلي لمجالات الحوكمة، التكوين، البحث، والحياة الجامعية، كما تدعم تطوير أفضل .
- ر. الممارسات في هذه المجالات، وفي هذا الصدد تقوم بتحضير الإجراءات وإعداد الوثائق والملفات الضرورية.
- ز. تضمن تحضير وتنفيذ ومتابعة عمليات التقييم الداخلي على مستوى المؤسسة .
- س. تنسيق مهمة تحرير تقارير التقييم الداخلي .
- ش. تقود عمليات التكوين المستمر لأعضائها في مجال ضمان الجودة .
- ص. تضمن الاتصال الداخلي والخارجي وتعمل على المشاركة في مختلف التظاهرات في مجال ضمان الجودة .
- ض. تنشر تقارير عملها السنوي على موقع الجامعة الالكتروني. (الموقع،

&https://hec.dz/newsite/?page_id=5074

fbclid=IwAR3f6yghnOWSrRp9R8iwBHtgEvPsM2Ty63zw0wVWw
(2021 ,lang=ar&aFGWIZ9nioDGRlYudc

المطلب الثالث : الإطار المنهجي للدراسة

سنتطرق في هذا المطلب إلى المنهج المتبع في الدراسة و كذا أداة و حدود الدراسة ، والعينة المدروسة كما يلي :

الفرع الأول : منهج الدراسة

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى الوصول للعلاقة بين الظواهر المدروسة ، و معرفة مدى تطبيق جامعة محمد خيضر بسكرة للتشخيص الإستراتيجي بنوعيه بهدف ضمان تحسين جودة التعليم العالي ، و كذلك معرفة نقاط القوة و الضعف التي تمتلكها المؤسسة ، بالإضافة إلى الفرص و التهديدات التي تواجهها من المحيط الخارجي ، و بالتالي هدفنا في هذا البحث معرفة ما مدى تطبيق جامعة بسكرة للتشخيص الإستراتيجي لتحقيق جودة التعليم العالي .
و اتبعنا في ذلك على المنهج الوصفي والتحليلي للظواهر، بالإضافة إلى الاعتماد على التكامل بين التحليل الكمي والكمي.

الفرع الثاني : أدوات جمع البيانات (تقنيات البحث)

اعتمدنا في دراستنا على تقنيات البحث المتمثلة في :

أولا : دراسة الحالة

تم استخدام دراسة الحالة باعتبارها تقنية مباشرة لتقصي المعلومات حول موضوع الدراسة كما تعتبر منهج كذلك يحتوي على الملاحظة والأدوات الأخرى للبحث.

ثانيا : الملاحظة

وهي عبارة عن مراقبة لظاهرة الدراسة أو لمجموعة من الأفراد، وعن طريق ذلك يتعرف الباحث على سلوكياتهم وسماتهم الشخصية، و تستخدم الملاحظة في كل المناهج.

ثالثا : المقابلة

و ذلك عن طريق عقد لقاء مع عينة الدراسة و المتمثلة في بعض من الأساتذة في جامعة محمد خيضر بسكرة و أعضاء في خلية الجودة ، و توجيه مجموعة من الأسئلة التي نحتاجها في البحث العلمي، و

رابعا : تحليل المحتوى

قمنا بتحليل المحتوى لتقرير الحصيلة السنوية لرئاسة الجامعة وكذا تقرير نيابة رئاسة الجامعة للعلاقات الخارجية لجامعة بسكرة بالإضافة إلى تحليل معطيات أخرى متواجدة على الموقع الإلكتروني للجامعة وبعض الدراسات ذات الصلة بالموضوع كمعطيات ثانوية.

الفرع الثالث : عينة الدراسة

تم اعتماد المقابلة لجمع المعلومات من العينة المدروسة من خلال طرح مجموعة من الأسئلة عن الظاهرة المدروسة التي تعتبر في مجال تخصص الأساتذة و لهم القدرة والمعرفة الكافية للإجابة عنها ، كما أن البعض منهم أعضاء في خلية الجودة لجامعة بسكرة مما يجعلنا بحاجة ماسة لتلقي المعلومات الموثقة منهم . ولقد تم اختيار الأساتذة موضوع المقابلة نظرا لعلاقتهم المباشرة أو الغير مباشرة بخلية الجودة لجامعة بسكرة، بالإضافة إلى أنهم أساتذة جامعيون وإداريون وبالتالي لهم علاقة بمجالات ضمان الجودة التالية: التكوين، البحث العلمي، والحوكمة .

الجدول (3) : خصائص عينة الدراسة

الرتبة	مؤسسة الانتساب	المؤهل الوظيفي	الصفة	
بروفسور، أستاذ بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة	جامعة محمد خيضر بسكرة	دكتوراه	عضو في خلية الجودة	-01-
أستاذة محاضرة - أ - رئيسة قسم علوم التسيير بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة	جامعة محمد خيضر بسكرة	دكتوراه	رئيس قسم علوم التسيير، ورئيسة الملتقى الوطني الأول حول جودة التعليم العالي بمساهمة خلية ضمان الجودة للجامعة	-2-
الرتبة أستاذة محاضرة - أ - نائبة رئيس القسم المكلفة بالبيداغوجيا	جامعة محمد خيضر بسكرة	دكتوراه	أستاذ جامعي	-3-

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات العينة .

المبحث الثاني : تشخيص واقع تطبيق الجودة في التعليم العالي بجامعة بسكرة

تناولنا في هذا المبحث كل من القرارات المتخذة من طرف الجامعة لضمان الجودة في التعليم العالي بالإضافة إلى واقع الجودة في التعليم العالي على مستوى جامعة بسكرة .

المطلب الأول : القرارات المتخذة من طرف الجامعة لضمان الجودة في التعليم العالي

- العناية بطلبة السنة الأولى والثانية واختيار الأساتذة من ذوي الخبرة لإعطاء الدروس لهذه الطائفة من الطلبة
- العمل على تحسين محتوى البرامج التعليمية المقترحة في مشاريع التكوين.
- إعادة حل لمشكل الحضور الضعيف للطلبة.
- وضع الدروس عبر الخط وتكوين الأساتذة لاستعمال التقنيات الحديثة وخاصة فيما يتعلق بالتعليم عن بعد.
- إرجاع نقاط الامتحانات في الأجال المحددة في الرزنامة الأكاديمية للموسم الجامعي ووضع التصحيح النموذجي و نقاط الامتحانات عبر الخط في موقع الجامعة .
- تحديد التكليف البيداغوجي للأساتذة مسبقا حتى يتسنى لهم التحضير للانطلاق الفعلي للموسم الجامعي .
- يتم تحديد التكليف البيداغوجي للأساتذة في اللجان العلمية يضمن حركية الأساتذة وتدوير المواد المدرسة وإعطاء الصلاحيات للأساتذة عبر فرق التكوين في ما يتعلق بتسيير المداورات وتحديد الطرق الانجع للتدريس وكذا نشر محاضر فرق التكوين ومشاركتها مع الطلبة .
- العمل على انطلاق جميع المواد حسب الرزنامة بما فيها المتعلقة باللغات الأجنبية كالانجليزية وكذا الأعمال التطبيقية.
- التشجيع على إقامة مشاريع تكوين دولية في الماجستير و الليسانس.
- فتح مكاتب الجامعة من الثامنة صباحا إلى السادسة مساء.
- توقيف التخصصات التي لا تلاقي إقبالا من الطلبة.
- ضرورة إشراف عمداء على اللجان البيداغوجية وتقييم نشاطات الأساتذة وفق القرار الوزاري الصادر في هذا المجال.
- تحيين مواقع الكليات بشكل آني و متواصل لاسيما فيما يتعلق بأعضاء هيئة التدريس وإثراء المحتوى الرقمي المتعلق بعروض التكوين التي توضع على مواقع الكليات والأقسام.

- إرسال التوزيع الزمني للقاعات والتوزيع الزمني لكل أستاذ إلى نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطورين الأول والثاني للتمكن من الاستغلال الأمثل والتضامني لمختلف الهياكل الجامعية . (الجامعة، 2018/2017، الصفحات 39-40)

المطلب الثاني : واقع الجودة في التعليم العالي على مستوى جامعة بسكرة

و الذي تطرقنا فيه إلى رقمنة ملفات الأساتذة والعمال و رقمنة الترشح للتسجيل في الماجستير ، تحليل نسبة تأطير الأساتذة و تسجيل طلبة الدكتوراه لكليات جامعة بسكرة و كذا إتفاقيات التعاون و الشراكة المبرمة بين جامعة محمد خيضر بسكرة و أطراف أخرى .

الفرع الأول : رقمنة ملفات الأساتذة والعمال و رقمنة الترشح للتسجيل في الماستر

أولا : رقمنة ملفات الأساتذة والعمال

عقدت اجتماعات تنسيقية عديدة للجان progres لمتابعة عمليات إدراج ملفات الأساتذة والعمال داخل قاعدة بيانات نظام progres ، وقد توجت عمليات إدراج الأساتذة بفتح حسابات للأساتذة وإعطائهم كلمات السر للسماح لهم بالولوج لنظام والقيام بالعمليات البيداغوجية المختلفة كإدراج النقاط والمتابعة البيداغوجية للطلبة . وقد وصلت عمليات إدراج الأساتذة والعمال إلى نسب متقدمة حيث تم إدراج جميع الأساتذة والعمال باستثناء الموظفين الجدد والذين تحوي ملفاتهم على أخطاء حيث تم إيصال هذه القائمة وهي على مستوى الوزارة لإدراجها في نظام progress . (الجامعة، 2018/2017، صفحة 65).

ثانيا : رقمنة الترشح للتسجيل في الماستر

عملية التسجيل للماستر في عام 2018/2017 و لأول مرة سوف يتم عبر المنصة الرقمية progres تحت إشراف وزارة التعليم العالي و البحث العلمي، و تكون عبر كامل التراب الوطني و في نفس التاريخ .وللتحضير لهذه العملية قامت فرقة progress المركزية بالتنسيق مع الكليات لإدراج التخصصات المفتوحة للعام الدراسي المقبل و إدراج تخصصات الماستر التي تسمح بالترشح وكذا عدد المناصب لكل تخصص للتكوين في الماستر . (الجامعة، 2018/2017، صفحة 65).

و من خلال بعض النقاط التي جاءت بها الحصيلة السنوية 2018/2017 للجامعة نلاحظ اهتمام الجامعة و بشكل كبير بالتطوير و التحسين و السعي للجودة في تقديم الخدمات للطلاب و لكافة القطاع و بالتالي تحقيق جودة في المخرجات . (موقع جامعة بسكرة ، 2018/2017، صفحة 65)

الفصل الثالث : التشخيص الإستراتيجي و مساهمته في تحقيق جودة التعليم العالي في جامعة محمد خيضر-
بسكرة-

الفرع الثاني : تحليل نسبة تأطير الأساتذة و تسجيل طلبة الدكتوراه لكليات جامعة بسكرة

الجدول (4) : نسبة تأطير الأساتذة و تسجيل طلبة الدكتوراه لكليات جامعة بسكرة

عدد طلبة الدكتوراه	عدد الأساتذة	كليات جامعة بسكرة
38	30	معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية
246	125	كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية
290	156	كلية الحقوق و العلوم السياسية ثم كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم
230	202	التسيير
285	196	كلية الحقوق و العلوم السياسية
609	365	كلية الآداب و اللغات
863	414	كلية العلوم الدقيقة و علوم الطبيعة و الحياة
2561	1497	كلية العلوم و تكنولوجيا المجموع

مصدر :

SOULEH ،Received: 07/04/2020 ; Revised: 08/10/2020 ; Accepted: 11/10/2020 ،

(صفحة 10)

من خلال الجدول نلاحظ : تحتل كلية العلوم و تكنولوجيا المرتبة الأولى من حيث عدد الدكاترة حيث قدر ب 414 دكتور و كذا المرتبة الأولى من حيث طلبة الدكتوراه حيث بلغ عددهم 863 طالب ، تليها كلية العلوم الدقيقة و علوم الطبيعة و الحياة بتقدير 365 دكتور و 609 طالب دكتوراه ، تليها كل من كلية الآداب و اللغات ثم كلية الحقوق و العلوم السياسية ثم كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ثم كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية و أخيرا معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية ، و التي قدر عدد الأساتذة فيها 202، 125، 196، 156، 30 ، على الترتيب ، وعدد طلبة الدكتوراه كالتالي على الترتيب 285، 230، 290، 246، 38 .

و بالتالي نلاحظ أن كلتي العلوم و تكنولوجيا و كلية العلوم الدقيقة و علوم الطبيعة و الحياة تحتل النسبة الأكبر من حيث عدد الأساتذة و طلبة الدكتوراه و ذلك للعديد من الأسباب أهمها :

- أن كلية التكنولوجيا تحتوي على قسم الهندسة المعمارية وهو من أقدم و اعرق الأقسام في الجامعة ، حيث كان

موجود منذ كانت الجامعة مركز جامعي قبل أن تتحول إلى جامعة، وهو قسم معروف وطنيا .

- لاعتبارها من أوائل الكليات في جامعة بسكرة ، و هذا ما يجعلها محل استقطاب كل من الطلبة و الأساتذة .
- التمتع بنسبة تأطير واسعة نوعا ما و هذا ما تعكسه عدد الأساتذة في الكليتين .
- توفير عدد معتبر من المقاعد لطلبة الدكتوراه .
- تنوع التخصصات في الكليتين .

الفرع الثالث: إتفاقيات التعاون و الشراكة المبرمة بين جامعة محمد خيضر بسكرة و أطراف أخرى

أولا : الإتفاقيات الوطنية و الدولية .

كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول (5) : الإتفاقيات الوطنية و الدولية

اتفاقيات دولية	اتفاقيات وطنية
جامعة واجيننجن Wageningen ، هولندا	المعهد التقني لتنمية الزراعة الصحراوية
جامعة هامبرغ Hamburg ، ألمانيا	المحافظة السامية لتطوير السهوب
جامعة واركلو Wroclaw ، بولونيا	مديرية التكوين و التعليم المهنيين لولاية بسكرة
الكلية الخاصة للتصرف و علوم الإدارة سوسة تونس	المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار
جامعة لينوس ، السويد	المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور سعدان بسكرة
	المؤسسة الوطنية الخاصة بأشغال الآبار
جامعة الهندسة المعمارية و العمران ، رومانيا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوفد ميلتة
	مجلس المنظمة الوطنية للمحاسبين المعتمدين
	المؤسسة الوطنية لإنتاج الإسمنت
	المركز الوطني للدراسات و الأبحاث الخاصة بالعمارة

مركز البحث في الطاقة ، أكاديمية العلوم- المجر

جامعة محمد الأول ، بوجدقة المغرب

جامعة المنستير - تونس

المركز البيوتقني بالقطب التقني - برج سدريّة ، تونس

المدرسة العليا للهندسة المعمارية - مرسيليا ، فرنسا

المدرسة المركزية بمرسيليا

المدرسة العليا لهندسة الطيران و السيارات ، فرنسا

Active Windows

Appuyez sur les paramètres pour

المصدر : (رئاسة الجامعة، حصيلة نشاطات جامعة بسكرة، 2018/2017، صفحات 76 - 77)

نلاحظ من خلال الجدول :

الفصل الثالث : التشخيص الإستراتيجي و مساهمته في تحقيق جودة التعليم العالي في جامعة محمد خيضر - بسكرة-

- تلقى الشعب التقنية استقطابا كبيرا من طرف الطلبة راجع لتوفير الإمكانيات و الموارد المختلفة التي يحتاجها الطالب طوال مسيرته الدراسية .
 - تحتل كلية العلوم الدقيقة و علوم الطبيعة و الحياة المرتبة الثانية من حيث عدد الطلبة المسجلين في الطورين الأول و الثاني و ذلك يعود لتنوع و تعدد الشعب التي تندرج ضمنها .
 - توفر كلية الآداب و اللغات عدد هائل من المقاعد و هذا ما تعكسه الإحصائيات المتعلقة لعدد الطلبة المسجلين في الطورين .
 - توفير المخابر و المعدات لشعبي العلوم الدقيقة و علوم الطبيعة و الحياة و كذا شعبة العلوم التكنولوجية و هذا ما تعكسه النسبة المعتبرة للطلبة المسجلة في الكليتين .
 - نسبة ضئيلة للطلبة المسجلين في طلبة الحقوق و العلوم السياسية بالمقارنة مع الكليات الأخرى .
 - عدم التنوع في التخصصات بالنسبة لكلية الحقوق و العلوم السياسية
- بالنسبة للاتفاقيات المبرمة سنة 2018/2017 ، سجلت عدد الاتفاقيات خارج الوطن ب : 6 ممضاة و 7 مشاريع للاتفاقيات العلمية قيد الإمضاء، أما بالنسبة للاتفاقيات الوطنية سجل عددها ب 10 اتفاقيات ممضاة لسنة 2018/2017 ، و بالتالي نلاحظ أن معظم الاتفاقيات تمس الشعب التقنية دون الشعب الأدبية .
- ثانيا: إحصائيات جامعة محمد خيضر - بسكرة -

الشكل (09) : إحصائيات جامعة بسكرة 2019



المصدر: (تقرير نيابة رئاسة الجامعة للعلاقات الخارجية، 2019)

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن جامعة محمد خيضر بسكرة تحظى ب :

- 1133 إداريين
- 35 مخبر
- 1380 أستاذ
- 31 شراكة دولية
- 09 مشاريع أوروبية .
- 230 طلاب أجنب من 11 جنسية .
- 09 مكاتب .
- 32294 طالب .
- 23 قسم .
- 6 كليات و 1 معهد .
- 66 تخصص في ليسانس و 83 في الماستر و 35 في الدكتوراه .

و بالرجوع إلى قائمة الشراكات الموجودة على موقع نيابة رئاسة الجامعة للعلاقات الخارجية لجامعة بسكرة نلاحظ أن حجم الشراكات تعتبر غير كافية و اقل بكثير مقارنة بعدد الطلبة و الأساتذة و التخصصات الموجودة في جامعة بسكرة كما أن معظم الشراكات تقتصر على التخصصات التقنية و تستبعد التخصصات الأدبية و الاجتماعية .

المبحث الثالث : التشخيص الإستراتيجي وعلاقته بتحقيق الجودة بالجامعة

حيث تضمن مناقشة أسئلة دليل المقابلة و التشخيص باستخدام SWOT و نتائج الدراسة و إختبار فرضيات الدراسة .

المطلب الأول : مناقشة أسئلة دليل المقابلة و التشخيص باستخدام SWOT

حيث قمنا فيه بمناقشة أسئلة دليل المقابلة ، التشخيص الاستراتيجي لجامعة بسكرة باستخدام SWOT و ذلك كالتالي :

الفرع الأول : مناقشة أسئلة دليل المقابلة

س1 : ما هي إستراتيجيات التطور التي تتبعها الجامعة لتحقيق الجودة في التعليم والتكوين ؟

نعم بالطبع تسعى جامعة محمد خيضر بسكرة لإتباع العديد من استراتيجيات التطور والتي نذكر من بينها: السعي لفتح تخصصات مناسبة لسوق العمل ، فتح العديد من الشراكات مع المحيط الخارجي من اجل الاستفادة من أي فرصة ، السعي لاعتماد ليسانس و الماستر المهنيين ، تنوع أساليب التعليم من التعليم الحضوري إلى التعليم الإلكتروني بما فيه قناة اليوتيوب الخاصة بالجامعة ، منصة مودل ...

وهذا ما يدل على أن جامعة محمد خيضر بسكرة تسعى جاهدة لتحقيق التحسين المستمر .

س2: ما هي نقاط القوة لجامعة بسكرة من وجهة نظرك ؟

تتمتع جامعة محمد خيضر بسكرة بمجموعة كبيرة من نقاط القوة التي يمكن استغلالها لتحقيق جودة مستمرة في التعليم، من بين أهم نقاط القوة : فعالية خلية الجودة في جامعة بسكرة ونشاطها الدائم جعلها أهم نقاط القوة التي تتمتع بها الجامعة لما تقدمه من خدمات (تعيين البرامج، طرق تطبيق الجودة...)، التزام الأساتذة وعدم الاعتراض أو الاحتجاج على البرامج المخطط لها، التزام الإدارة بواجباتها على أكمل وجه لتنفيذ القرارات التي تخدم الطلاب و الأساتذة، المشاركة في المعارض و توفير الكتب خاصة تلك الكتب الباهظة الثمن أو التي لا تباع بكميات كبيرة من طرف دور النشر، مركز تكييف اللغات، علاقات التعاون مع الاتحاد الأوروبي، نسبة التأطير معقولة جدا.

س3: ما هي عوامل ضعف جامعة بسكرة ؟

رغم سعي جامعة بسكرة لتوفير كل المتطلبات الواجبة عليها، إلا أنها تعاني من مجموعة من نقاط الضعف خاصة في السنوات الأخيرة وذلك لما تسبب فيه وباء كورونا كوفيد 19 من عجز نسبي في ميزانية الجامعة .
ومن بين نقاط الضعف الأخرى : نقص توفر أجهزة الإعلام الآلي وكذا المكيفات على مستوى قاعات التدريس وهذا ما يعرقل السير الحسن للدروس، ضعف مستوى معظم الطلبة في اللغات الأجنبية .

س4 : ما هي الفرص المتوفرة أمام جامعة بسكرة في المحيط الخارجي القريب و البعيد من وجهة نظرك ؟

تترجع جامعة بسكرة على العديد من الفرص التي تسعى لاقتناصها من محيطها الخارجي، حيث تتوجه الجامعة للتوسع و زيادة التخصصات و استقطاب الطلاب من مختلف المناطق، كذلك تطمح الجامعة لفتح تخصصات طبية رغم صعوبات تطبيق ذلك، زيادة المقاعد البيداغوجية وتوسيع بعض المرافق البيداغوجية، الانفتاح حول المحيط والاستفادة من فرصه و تقديم ما يحتاجه المحيط منها .

س5 : ما هي التهديدات التي تواجه جامعة بسكرة من محيطها الخارجي ؟

و من التهديدات التي تحاول جامعة بسكرة أخذها بعين الاعتبار : إمكانيات فتح الجامعات الخاصة و ذلك قد يؤدي إلى تهديد مجموعة من التخصصات في الجامعة، و رغم ذلك ترى الجامعة أن إمكانية فتح جامعات خاصة سيكون له اثر إيجابي و ذلك من خلال زيادة قوة المنافسة و بالتالي السعي بمجهود مضاعف نحو التحسين المستمر .

س6 : هل تقوم الجامعة بعملية التشخيص الإستراتيجي لضمان جودة التعليم العالي ؟

بالطبع تقوم جامعة بسكرة بالتشخيص الإستراتيجي بصفة دورية، و ذلك من خلال عقد لقاءات مع جميع الكليات من اجل اكتشاف أي مشاكل أو إختلالات قد تعيق السير الحسن للعمل مهما كان، و من بين ما أخذته الجامعة بعين الاعتبار المشاكل التي تواجه الطلبة خلال التبرصات، مما تطلب من الجامعة من خلال مكتب الربط مع المحيط بعقد شراكات مختلفة منها : شراكات مع مؤسسة الكوابل (بسكرة)، مؤسسة سيلاس (بسكرة) ومؤسسة بسكرية (بسكرة).

يمثل تحليل **swot** طريقة تحليلية تساعد على تحديد النقاط الخاصة بالضعف والقوة، وإدراك نوعية التهديدات وطبيعة الفرص المتاحة والمؤثرة في المؤسسات ، ويُعدّ تحليل **swot** من النُظُم المهمة لإعداد وتصميم الإستراتيجيات الخاصة بقطاع الأعمال؛ عن طريق تقديم مجموعة من الخطط سواء قصيرة أو طويلة المدى . و تحتوي على عمودين كالتالي :

- يحتوي العمود الأيسر على ما هو إيجابي ، أي نقاط القوة و الفرص .
- يحتوي العمود الأيمن على ما هو سلبي ، أي نقاط الضعف و التهديدات .

الجدول (6) : تشخيص وضعية الجامعة حسب تحليل **swot**

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> - تحيين مواقع الكليات بشكل آني و متواصل . - تنفيذ معايير المرجعية الوطنية لضمان الجودة في التعليم العالي . - فعالية خلية الجودة في جامعة بسكرة . - إلتزام الإدارة بواجباتها على أكمل وجه لتنفيذ القرارات التي تخدم الطلاب و الأساتذة. - المشاركة في المعارض و توفير الكتب. - توفر الجامعة على مركز تكثيف اللغات والعديد من المرافق البيداغوجية. - نسبة التأطير معقولة جدا. 	<ul style="list-style-type: none"> - الآثار التي تسبب فيه وباء كورونا كوفيد 19 من عجز نسبي في ميزانية الجامعة - نقص توفر أجهزة الإعلام الآلي وكذا المكيفات على مستوى قاعات التدريس . - ضعف مستوى معظم الطلبة في اللغات الأجنبية - تركيز معظم الشركات على التخصصات التقنية.
الفرص	التهديدات
<ul style="list-style-type: none"> - تتوجه الجامعة للتوسع و زيادة التخصصات . - إستقطاب الطلاب من مختلف المناطق . - تطمح الجامعة لفتح تخصصات طبية . - الإفتتاح على المحيط الخارجي القريب والبعيد . - علاقات التعاون مع الاتحاد الأوربي . 	<ul style="list-style-type: none"> - إمكانيات فتح الجامعات الخاصة، و ذلك قد يؤدي إلى تهديد مجموعة من التخصصات في الجامعة .

المصدر : من إعداد الطالبة

المطلب الثاني : نتائج الدراسة و إختبار فرضيات الدراسة

حيث قمنا بدراسة نتائج الدراسة و كذا إختبار فرضيات الدراسة ، على النحو التالي :

الفصل الثالث : التشخيص الإستراتيجي و مساهمته في تحقيق جودة التعليم العالي في جامعة محمد خيضر- بسكرة-

الفرع الأول : نتائج الدراسة

من خلال بحثنا ودراسة وتحليل إجابات الباحثين حول أسئلة المقابلة وكذا تحليل معطيات موقع الجامعة ووثائق الإدارات، يمكن القول أن جامعة بسكرة تتمتع بنقاط قوة كبيرة وكذا بفرص ممتازة ، و لكن في المقابل لها نقاط ضعف وتواجهها بعض التهديدات من محيطها الخارجي .

الفرع الثاني : إختبار فرضيات الدراسة

أولا : إختبار الفرضية الرئيسية

تبنى جامعة محمد خيضر بسكرة أسلوب التشخيص الاستراتيجي لتحقيق الجودة في التعليم العالي، الفرضية محققة، تسعى الجامعة للتشخيص المستمر و ذلك من خلال عقد لقاءات مع جميع الكليات من اجل إكتشاف أي مشاكل أو إختلالات قد تعيق السير الحسن للعمل مهما كان .

ثانيا : إختبار الفرضية الفرعية الأولى

تسعى جامعة محمد خيضر إلى تجميع كل العناصر و الموارد من أجل تحقيق الجودة في التعليم، الفرضية محققة، من خلال سعي الجامعة لفتح تخصصات مناسبة لسوق العمل ، فتح العديد من الشراكات مع المحيط الخارجي من أجل الإستفادة من أي فرصة ، السعي لإعتماد ليسانس و الماستر المهنيين ، تنوع أساليب التعليم من التعليم الحضوري إلى التعليم الإلكتروني ، بالإضافة إلى فتح محابر جديدة .

ثالثا : إختبار الفرضية الثانية

توفر جامعة بسكرة كل الإمكانيات المادية والبنى التحتية الداعمة لمؤسسة التعليم العالي، الفرضية غير محققة، فمن خلال دراستنا يتبين أنه هناك غياب الكثير من المرافق منها المكيفات في قاعات التدريس، الانترنت، نقص قاعات الإعلام الآلي، نقص مرافق التدريس من قاعات ومدرجات.. الخ.

رابعا : إختبار الفرضية الثالثة

تقوم جامعة بسكرة بتنوع مجالات التعاون لتغطي كل التخصصات الموجودة بالجامعة، الفرضية غير محققة، فمن خلال دراستنا يتبين أنه هناك وجود إحتكار لمشاريع التعاون الدولية من خلال التوجه فقط للتخصصات العلمية و التقنية على حساب التخصصات الأدبية و الإجتماعية.

الفصل الثالث : التشخيص الإستراتيجي و مساهمته في تحقيق جودة التعليم العالي في جامعة محمد خيضر - بسكرة-

خلاصة الفصل

في هذا الفصل تم التعرف على جامعة محمد خيضر بسكرة من خلال دراسة ميدانية و ذلك بالتطرق إلى نشأتها، وهيكلها الإداري ، وكذا مدى تطبيقها لمعايير ضمان الجودة في التعليم العالي ، و الدور المهم الذي تلعبه خلية ضمان الجودة في تحقيق الأهداف المرجوة ، بالإضافة إلى واقع التشخيص الإستراتيجي لجامعة محمد خيضر بسكرة، تحليل نقاط القوة والضعف ومعرفة الفرص والتهديدات التي تواجه الجامعة .

خاتمة

من خلال دراستنا لموضوع دور التشخيص الإستراتيجي في تحقيق جودة التعليم العالي، تبين لنا مدى الأهمية الكبيرة للتشخيص الإستراتيجي في تحسين جودة التعليم العالي وخاصة في ظل التحديات التي تواجهها المؤسسات التعليمية، وكذا إبراز مفهوم جودة التعليم العالي والتركيز على دور خلية ضمان الجودة المكلفة بالمساهمة في بناء وتطوير نظام لضمان الجودة قادر على تحسين التكوين الجامعي وقابلية توظيف الخريجين، وبالتالي أصبح الاعتماد على التشخيص الإستراتيجي لتحقيق الجودة في التعليم لزاما على المؤسسات التعليمية ومتطلب أساسي من متطلباتها ، وبالتالي تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة التشخيص الاستراتيجي في تحقيق جودة التعليم على مستوى جامعة محمد خيضر - بسكرة - ، ثم التوصل إلى النتائج والمقترحات التالية:

أولا :نتائج الدراسة

- يتضح لنا أن للتشخيص الاستراتيجي دور هام في تحقيق جودة التعليم العالي حيث أنه يكشف نقاط القوة والضعف لمؤسسات التعليم العالي ويستغلها لتحسين جودتها، ويكشف نقاط الضعف فيتجنبها أو يحولها إلى نقاط قوة.
- أن تحقيق الجودة في التعليم العالي تستدعي تخطيط و رقابة مستمرين و هذا ما يجعلها تتبنى مختلف أساليب التشخيص الاستراتيجي .
- من خلال التشخيص الاستراتيجي تستطيع المؤسسات التعليمية التوقع بأحداث المستقبل و بتحولات المحيط ، و بالتالي تستطيع اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب من اجل تحقيق التحسين المستمر في المخرجات .
- تسعى جامعة محمد خيضر إلى تجميع كل العناصر و الموارد من أجل تحقيق الجودة في التعليم .
- توفر جامعة بسكرة كل الإمكانيات المادية والبنى التحتية الداعمة لمؤسسة التعليم العالي.
- تقوم جامعة بسكرة بتنوع مجالات التعاون لتغطي كل التخصصات الموجودة بالجامعة .

ثانيا : المقترحات

تبعاً لنتائج الدراسة يمكن إقتراح مجموعة من الأفكار لتحسين جودة التعليم العالي في الجامعة:

- قيام الإدارة الجامعية بدور فعال في تطوير وظائف الجامعة .
- إتاحة فرص النقاش و الحوار وتبادل الآراء ومشاركة أفراد و أطراف الجامعة في إتخاذ القرارات .
- تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كل الخدمات والنشاطات التي تقدمها الجامعة وحوسبتها .
- تشجيع وتحفيز العاملين في الجامعة بهدف اكتشاف قدراتهم .
- التحول من القرارات أحادية المعلومة إلى مقررات البينية و المعارف التكاملية .
- تحديث وتطوير المختبرات العلمية لتضم أفضل الأجهزة والتجهيزات .
- الدعوة إلى إستخدام الوسائط المتعددة في التدريس .

- إستغلال معارف وأفكار وخبرات الأفراد في الجامعة وتفعيل أدوارهم .
- مضاعفة الإنفاق على البحث العلمي .

آفاق الدراسة :

- مساهمة خلية ضمان الجودة في تحقيق تحسين مستمر في جودة التعليم العالي .
- دور مخابر البحث العلمي في تحقيق الجودة في البحث العلمي.
- أهمية التشخيص الخارجي في تحسين علاقة الجامعة مع المحيط.
- أثر التعليم الإلكتروني في تعزيز الجودة في التدريس.
- أثر التكوين المستمر في تحسين جودة التدريس في الجامعة.




فهرس

المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر و عرفان
-7 -	ملخص الدراسة
-10 -	قائمة الاشكال و الرسوم
-13 -	قائمة الجداول
أ-هـ	مقدمة
الفصل الأول : الإطار العام للتشخيص الإستراتيجي	
-22-	تمهيد
-23-	المبحث الأول: ماهية التشخيص الإستراتيجي.
-23-	المطلب الأول: مفهوم و أهداف التشخيص الإستراتيجي .
-25-	المطلب الثاني: أصناف التشخيص الإستراتيجي و العوامل المؤثرة فيه .
-27-	المطلب الثالث: أهمية التشخيص الإستراتيجي و المكلف به .
-28-	المبحث الثاني: أساسيات التشخيص الإستراتيجي.
-28-	المطلب الأول: أساسيات التشخيص الإستراتيجي الداخلي.
-35-	المطلب الثاني: أساسيات التشخيص الإستراتيجي الخارجي.
-47-	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإطار العام لجودة التعليم العالي.	
-50-	تمهيد
-51-	المبحث الأول: ماهية التعليم العالي.
-51-	المطلب الأول: مفهوم التعليم العالي و أهميته.
-52-	المطلب الثاني: وظائف التعليم العالي و أهدافه.
-53-	المطلب الثالث: أصناف خدمات التعليم العالي.
-55-	المبحث الثاني: ماهية جودة التعليم العالي.
-56-	المطلب الأول: مفهوم جودة التعليم العالي.

-57-	المطلب الثاني:أهداف و فوائد جودة التعليم العالي.
-58-	المطلب الثالث:إجراءات تطبيق الجودة في التعليم العالي.
-59-	المطلب الرابع : معايير جودة التعليم العالي
-60-	المطلب الخامس: العلاقة بين التشخيص الإستراتيجي و جودة التعليم العالي.
-63-	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث : التشخيص الإستراتيجي و مساهمته في تحقيق جودة التعليم العالي في جامعة محمد خيضر -بسكرة
-65-	المبحث الأول : التعريف بميدان الدراسة جامعة بسكرة وخليية ضمان الجودة بالجامعة والإطار المنهجي للدراسة
-66-	المطلب الأول : التعريف بجامعة محمد خيضر-بسكرة -
-70-	المطلب الثاني : التعريف بخلية ضمان الجودة بجامعة محمد خيضر بسكرة
-72-	المطلب الثالث : الإطار المنهجي للدراسة
-74-	المبحث الثاني : تشخيص واقع تطبيق الجودة في التعليم العالي بجامعة بسكرة
-74-	المطلب الأول : القرارات المتخذة من طرف الجامعة لضمان الجودة في التعليم العالي .
-74-	المطلب الثاني : واقع الجودة في التعليم العالي على مستوى جامعة بسكرة
-79-	المبحث الثالث : التشخيص الإستراتيجي وعلاقته بتحقيق الجودة بالجامعة
-79-	المطلب الأول : مناقشة أسئلة دليل المقابلة و التشخيص باستخدام swot
-81-	المطلب الثاني : نتائج و إختبار فرضيات الدراسة
-83-	خلاصة الفصل
86-85	خاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق



قائمة المراجع

أ. بالنسبة للمقالات

1. بن حبيب عبد الرزاق محمد معاريف. (ديسمبر 2011). دور التشخيص الاستراتيجي في صياغة استراتيجية المؤسسة محاولة تطبيق نموذج swot على مؤسسة SACAHEH. (العدد 07).
2. حصيلة النشاطات السنوية لجامعة بسكرة. (2018/2017). جامعة بسكرة
3. لزغودي محمد السايح. (2018). دور آليات التشخيص الداخلي و الخارجي في صياغة استراتيجية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية. جامعة قاصدي مرباح - ورقلة - (العدد 13).
4. معمر قربة. (بلا تاريخ). التشخيص الإستراتيجي كمدخل لاتخاذ القرارات الإستراتيجية . جامعة الاغواط.
5. بن أم السعد نور الإيمان. (2019). مدى تطبيق معايير ضمان جودة التعميم العالي في الجزائر - نموذج خمينة ضمان الجودة بجامعة قاصدي مرباح ورقمة - .مجلة أبحاث اقتصادية وادارية (العدد: 26).
6. تقرير نيابة رئاسة الجامعة للعلاقات الخارجية، 2019
7. Samah SOULEH an Analysis from the Research Community's Perspective at Biskra University; Department of Economics, University of Biskra (Algeria) **Received:** 07/04/2020 ; **Revised:** 08/10/2020 ; **Accepted:** 11/10/2020

ب. بالنسبة للكتب

1. الحريري رافد عمر، و دروش سعد زناد. (2010). القيادة و ادارة الجودة في التعليم العالي (الإصدار 1). عمان (الاردن): دار الثقافة للنشر والتوزيع.
2. السامرائي محمد صالح محمد، و الناصر علاء حاكم محسن. (2012). تطبيقات ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي (الإصدار 1). العراق (بغداد): الذاكرة للنشر والتوزيع.
3. خديجة شناف، عبد الحميد مهري، و و آخرون. (2017). معايير ضمان جودة التعليم العالي - عرض لبعض النماذج العالمية-. مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية (24).

- 4 عقيل محمود رفاعي. (2011). معايير الجودة و الاعتماد بالمدارس (الإصدار 1). القاهرة: السحاب للنشر والتوزيع.
- 5 علي محمود خالد احمد. (2019). التسويق الاستراتيجي في اطار التنافسية العربية (الإصدار ط1). الاسكندرية: دار الفكر الجامعي.
- 6 فهد بن عبد الله المنعم مصطفى محمود أبو بكر. (2007-2008). الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- 7 هناء محمد الحسني، احمد حميدة، و و آخرون. (2015). منظومة الجودة في التعليم العالي (دراسات تحليلية بالتطبيق على عدد من الجامعات العربية)، المنظمة العربية للتنمية الادارية. القاهرة (مصر).
- 8 ياسين سعد غالب. (1998). ملخص الادارة الاستراتيجية (الإصدار الطبعة 1). الاردن: دار اليازوري للنشر.

ت. بالنسبة للمؤتمرات والمحاضرات

1. ابتسام ساعد. (2020/2019). دروس في مقياس التشخيص الاستراتيجي . كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير . جامعة محمد خيضر - بسكرة - .
2. ابتسام ساعد. (2020/2019). دروس في مقياس التشخيص الاستراتيجي . كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بسكرة . جامعة محمد خيضر بسكرة.
3. سماح صولح. (2017/2016). محاضرات في مقياس التشخيص الاستراتيجي للمؤسسة. دروس مقدمة لطلبة السنة أولى ماستر . جامعة محمد خيضر - بسكرة - .
4. وليد مرغني. (بلا تاريخ). في مقياس تشخيص مؤسسة - التشخيص الداخلي - . كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير . جامعة الشهيد حمه لخضر.
5. بلشير قوراوية. (2014/2013). نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في إعداد إستراتيجية المؤسسة ، مذكرة نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير . كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير . جامعة آكلي محمد اولحاج - بويرة - .

6. خديجة بوصالحيح. (2016/2015). دور تحليل البيئة الخارجية لمؤسسة اقتصادية في تقييم خيارها الاستراتيجي - دراسة حالة مؤسسة ونيس للفلاحة ، مذكرة لنيل شهادة الماستر . كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير . جامعة خميس مليانة .
7. سيلم عديب. (2018-2017). دور ادارة الجودة الشاملة في تطوير مؤسسات التعليم العالي، مذكرة لنيل شهادة ماستر. كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير . جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم -.
8. صباح غري. (2014/2013). دور التعليم العالي في تنمية المجتمع المحلي دراسة تحليلية لاتجاهات القيادات الادارية في جامعة محمد خيضر بسكرة ، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع : تخصص تنمية . جامعة محمد خيضر - بسكرة-.
9. طالب احمد دنيا. مساهمة الكفاءات البشرية في التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة المطاحن الكبرى للجنوب . أوماش ، بسكرة .
10. عبد الناصر خري. (بلا تاريخ). التشخيص الاستراتيجي ، بحث في مقياس إستراتيجية المؤسسة و المنافسة المقرر على طلبة السنة الأولى ماجستير (تخصص تسويق). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير . جامعة سعد دحلب - البليدة -.
11. مسعودة قرفة. (2019/2018). دور التشخيص الاستراتيجي في تحسين جودة التعليم العالي ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية . كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير . جامعة محمد خيضر بسكرة.
12. نوال نور. (2012/2011). كفاءة أعضاء هيئة التدريس و أثرها على جودة التعليم العالي (دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة منتوري قسنطينة). مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير : تخصص ادارة موارد بشرية . جامعة منتوري قسنطينة .
13. يوسف ايمن. (2008-2007). تطور التعليم العالي الاصلاح والافاق السياسية، دراسة ميدانية لمجموعة من الاساتذة بجامعة بن يوسف بن خدة - الجزائر -، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع السياسي. كلية العلوم الاجتماعية والانسانية قسم علم الاجتماع . جامعة بن يوسف بن خدة - الجزائر -.

ث. بالنسبة للمواقع الالكترونية

1- الموقع. (10 ,06 2021). <http://univ-biskra.dz>. تم الاسترداد من جامعة محمد خيضر - بسكرة -.

2- الموقع. (2021).

[https://hec.dz/newsite/?page_id=5074
fbclid=IwAR3f6yghnOWSrRp9R8iwBHtgEvPsM2Ty63zw0wVWw
lang=ar&aFGWlZ9nioDGRlYudc](https://hec.dz/newsite/?page_id=5074&fbclid=IwAR3f6yghnOWSrRp9R8iwBHtgEvPsM2Ty63zw0wVWw&lang=ar&aFGWlZ9nioDGRlYudc). مدرسة الدراسات العليا التجارية المجاهد بوعلام او صديق .

3- الموقع. (08 ,06 2021). <http://univ-biskra.dz>. تم الاسترداد من جامعة محمد خيضر - بسكرة -

4- الموقع. (05 ,06 2021). <http://univ-biskra.dz>. تم الاسترداد من جامعة محمد خيضر - بسكرة -.



الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير



قسم : العلوم الاقتصادية

تخصص : اقتصاد و تسيير مؤسسات

دليل المقابلة

الاسم و اللقب :

الرتبة :

المنصب :

الكلية :

عضو في خلية الجودة :

تاريخ المقابلة :

السنة الجامعية : 2021/2020

الأسئلة

- س1 : ما هي استراتيجيات التطور التي تتبعها الجامعة لتحقيق الجودة في التعليم ؟
- س 2 : ما هي نقاط القوة لجامعة بسكرة من وجهة نظرك ؟
- س 3 : ماهي عوامل ضعف جامعة بسكرة ؟
- س 4 : ماهي الفرص المتوفرة امام جامعة بسكرة في المحيط الخارجي القريب و البعيد من وجهة نظرك ؟
- س5 : ماهي التهديدات التي تواجه جامعة بسكرة من محيطها الخارجي ؟
- س 6 : هل تقوم الجامعة بعملية التشخيص الاستراتيجي لضمان جودة التعليم العالي ؟

شكرا جزيلاً على حسن تعاونكم

