



الموضوع

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

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية
تخصص: إقتصاد وتسيير المؤسسات

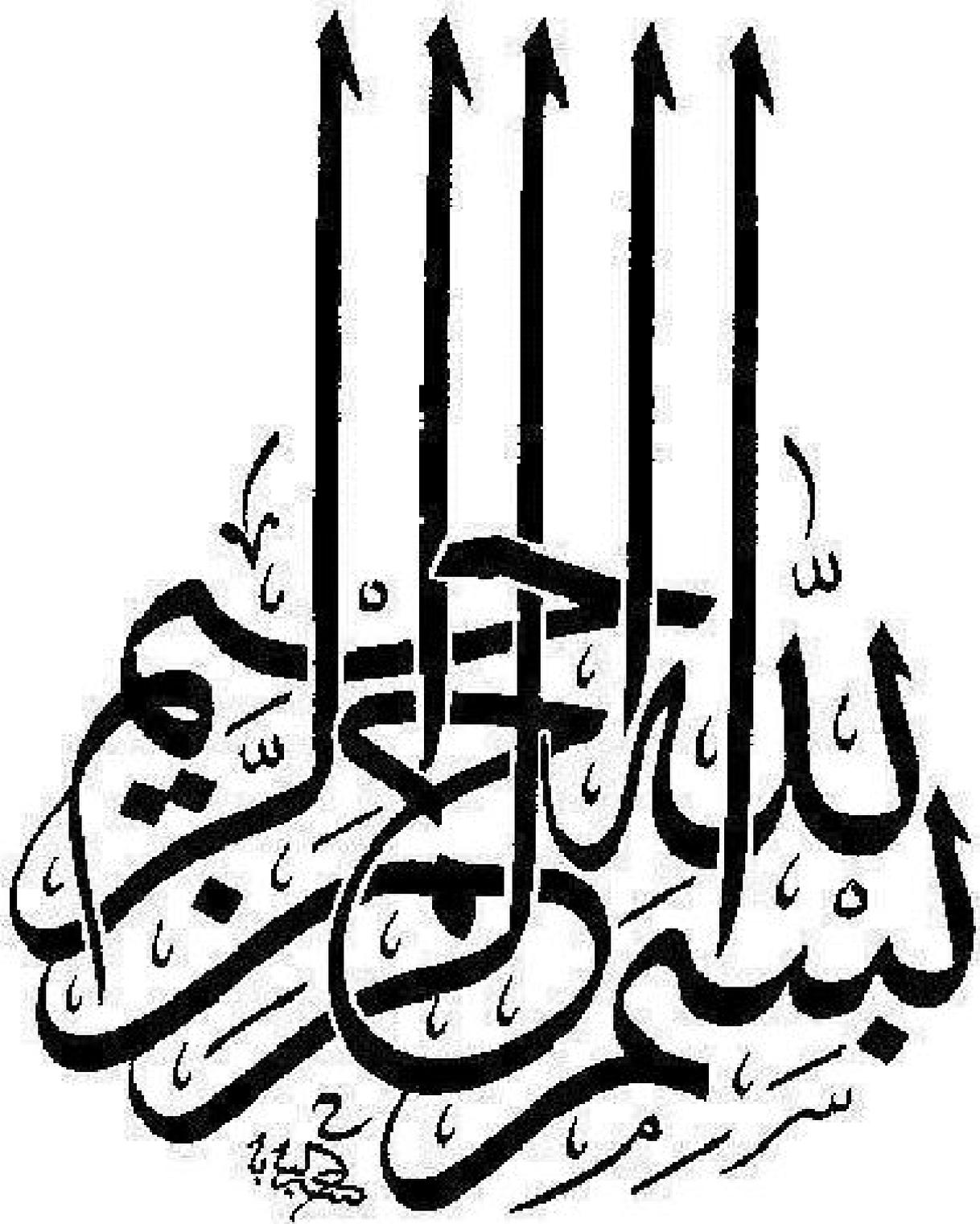
الأستاذة المشرفة:

* د/ صولح سماح

إعداد الطالبة:

● قرفة مسعودة

السنة الجامعية: 2018-2019



إِهْدَاء

يا من يرتعش قلبي لذكرك... يا من أفنقذك منذ سنين جدتي الغالية مسعودة

يا من أحمل اسمك بكل فخر يا من سعى وجاهد لتربيتي وتعليمي... يا من علمني

الصح من الخطأ... وكان دائما إلى جانبي أبي الغالي

إلى من أرضعتني الحب والحنان... إلى رمز الحب وبلسم الشفاء

إلى القلب الناصع البياض، إلى سيدة نساء الكون... أمي الغالية

إلى سندي وقوتي وملذي بعد الله... أخي محمد وزوجته مريم

إلى من بوجودهم أكتسب قوة ومحبة لا حدود لها... إلى من عرفت معهم معنى الحياة

إلى أخواتي : مليكة، عامرية، أحلام وأزواجهم

إلى من أرى الحب بعينهم والسعادة في ضحكتهم... إلى كتاكيتي الصغار أبناء

أخواتي: ريحانة، نضال، أصيل

إلى من كانت لي سندا ودعما وتميزت بالوفاء والعطاء... إلى منبع الصدق الصافي

صديقتي صفاء

إلى خالتي شفاها الله وأطال في عمرها يمينة

إلى عماتي و أزواجهم وأولادهم

إلى كل من نساهم قلبي وبتذكرهم قلبي



شكر وتقدير

قال تعالى: "أشكروني أزدكم"

الحمد لله الذي وهب لنا نعمة العقل والعلم

الحمد لله الذي وفقنا وسهل لنا التقدم إلى الأمام

الحمد لله والصلاة والسلام على سيدنا محمد أعظم الخلق

إن وجب الوفاء والإخلاص يدعوني أن أتقدم بالشكر وبقابلية امتنان و عرفان إلى الأستاذة المشرفة

"صولح سماح" التي أفادتني بنصائحها و إرشاداتها القيمة التي كانت لي عوناً في إتمام هذه

المذكرة على أكمل وجه فالشكر الجزيل والتقدير لها

خالص الشكر للأستاذة: مناصرة إسماعيل، كمال منصورى على المساعدة والدعم

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى كل أساتذة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

وكما أشكر الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة بقبولهم إجازة هذا العمل

وشكر خاص لكل طلبة السنة الثانية ماستر اقتصاد وتسيير المؤسسات

كما أتقدم بالشكر إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد في إنجاز هذه المذكرة

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان دور التشخيص الإستراتيجي في تحسين جودة التعليم العالي في جامعة محمد خيضر بسكرة. وقد إعتادنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، أما بالنسبة لأدوات جمع البيانات تم إستخدام تحليل المحتوى لعدد من وثائق الجامعة ووثائق خلية الجودة، وقد تم إستخدام المقابلة غير المهيكلة والمقابلة المهيكلة حيث تم توزيع 05 استمارات (دليل المقابلة) على العينة المبحوثة، وتم تحليل البيانات والحصول على جملة من النتائج من بينها: أن تطبيق التشخيص الإستراتيجي يساعد مؤسسات التعليم العالي على توضيح أهدافها المستقبلية والمتابعة لإستراتيجياتها من خلال اتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة للتنبؤ بتحولات المحيط والإستفادة منها في تدعيم مركزها محليا ودوليا.

الكلمات المفتاحية: التشخيص الإستراتيجي، الجودة، التعليم العالي.

Abstract:

This study aimed at finding the role of strategic diagnosis in the quality of higher education at Mohamed Khider Biskra' University. This study used two research methods: descriptive and analytical method. It used also the content Analysis to analyze the quality unit documents at the University. The study used the interview with 05 participants, after analyzing the data we found some results among them: The application of strategic diagnosis helps the institutions of higher education to clarify their future objectives and to follow-up strategies through the adoption of appropriate strategic decisions and predict the changes of the environment and enables them to strengthen their national and international position.

Key words: Strategic diagnosis, quality, higher education.



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

	الإهداء
	شكر وتقدير
VI	الملخص
X-VIII	الفهرس
XII	فهرس الجداول
XIV	فهرس الأشكال
XVI	قائمة الملاحق
أ-خ	المقدمة العامة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتشخيص الإستراتيجي	
26	تمهيد
27	المبحث الأول: المفاهيم الأساسية للتشخيص الإستراتيجي
27	المطلب الأول: مفهوم التشخيص الإستراتيجي وأهميته
29	المطلب الثاني: أنواع التشخيص الإستراتيجي ودوافعه
32	المطلب الثالث: مصادر معلومات التشخيص الإستراتيجي ومن المكف به
34	المبحث الثاني: أساسيات حول التشخيص الإستراتيجي الخارجي
34	المطلب الأول: ماهية البيئة الخارجية
38	المطلب الثاني: مراحل تحليل البيئة الخارجية
39	المطلب الثالث: النماذج المتبعة في التشخيص الإستراتيجي الخارجي
45	المبحث الثالث: أساسيات حول التشخيص الإستراتيجي الداخلي
45	المطلب الأول: مفهوم التشخيص الإستراتيجي الداخلي و أهميته
47	المطلب الثاني: مراحل التشخيص الإستراتيجي الداخلي
50	المطلب الثالث: النماذج المتبعة في التشخيص الإستراتيجي الخارجي
56	خلاصة الفصل

	الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لجودة التعليم العالي
58	تمهيد
59	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التعليم العالي
59	المطلب الأول: مفهوم التعليم العالي وخصائصه
61	المطلب الثاني: أهداف و أهمية التعليم العالي
62	المطلب الثالث: وظائف ومكونات التعليم العالي
67	المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول جودة التعليم العالي
67	المطلب الأول: مفهوم جودة التعليم العالي ودوافع الإهتمام بها
70	المطلب الثاني: أهداف و أهمية جودة التعليم العالي
72	المطلب الثالث: مبادئ ومتطلبات جودة التعليم العالي
75	المطلب الرابع: معايير وعناصر جودة التعليم العالي
81	المطلب الخامس: العلاقة بين التشخيص الإستراتيجي وجودة التعليم العالي
84	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: التشخيص الإستراتيجي كمدخل لتحسين الجودة التعليمية في جامعة محمد خيضر-بسكرة-
86	تمهيد
87	المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة: جامعة محمد خيضر بسكرة
87	المطلب الأول: نبذة عن جامعة محمد خيضر-بسكرة
89	المطلب الثاني: كليات ومعاهد وأقسام جامعة محمد خيضر-بسكرة
90	المطلب الثالث: مهام وأهداف جامعة محمد خيضر-بسكرة
91	المطلب الرابع: الإحصائيات الكلية للمسجلين في الطورين الأول والثاني وعروض التكوين
94	المبحث الثاني: التشخيص الإستراتيجي وواقع الجودة في جامعة بسكرة
94	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة
95	المطلب الثاني: واقع الجودة في جامعة محمد خيضر بسكرة
100	المطلب الثالث: تحليل SWot كأداة للتشخيص الإستراتيجي في جامعة بسكرة
102	المطلب الرابع: عرض ومناقشة أسئلة دليل المقابلة

106	خلاصة الفصل
108	الخاتمة العامة
120-113	قائمة المراجع
123-122	الملاحق



فهرس الجداول

فهرس الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
48-47	قائمة بعناوين البيانات الخاصة بالأداء الداخلي	01
50	مراحل تحليل القوة والضعف في المؤسسة	02
93-91	الإحصائيات الكلية للمسجلين في الطور الأول و الثاني	03
101	تشخيص وضعية الجامعة حسب تحليل swot	04
102	خصائص عينة البحث	05

فهرس الأَشكال

فهرس الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
30	أنواع التشخيص الإستراتيجي	01
40	نموذج porter لإستراتيجية المنافسة	02
42	مصفوفة بوسطن الاستشارية BCG	03
43	مصفوفة ADL	04
44	مصفوفة ماكينزي	05
53	سلسلة القيمة لبورتر	06
80	العناصر المتداخلة لتحقيق الجودة في التعليم العالي	07



قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الصفحة	اسم الملحق	الرقم
123-122	دليل المقابلة	01

المقدمة العامة

مقدمة:

يعتبر التسيير الإستراتيجي أحد أهم الأساليب التي اهتمت بها الدراسات في مجال تحسين الأداء، والذي من خلال ممارسته بصورة محكمة تستطيع المؤسسة تخطي العديد من المشاكل والصعوبات، خاصة وأنه يقوم على دراسة وتحليل بيئة المؤسسة داخليا وخارجيا، وهو ما يسمح لها بتحديد نقاط قوتها ونقاط ضعفها، في إطار ما يعرف بالتشخيص الإستراتيجي الذي يعتبر مرحلة لا تقل أهمية عن باقي مراحل التسيير الاستراتيجي، لاسيما في الفترة الحالية التي تتسم بالمنافسة الشديدة في مختلف القطاعات، أين أصبح لزاما على المؤسسات الراغبة في استمرارية نشاطها بصورة تنافسية أن تهتم بالتشخيص الإستراتيجي بمختلف أبعاده حتى يتسنى لها الاندماج في الاقتصاد العالمي المبني على الجودة والمعرفة.

وتعتبر الجامعات من أكثر المؤسسات الملزمة بتبني التشخيص الإستراتيجي وتطبيقه لمعرفة نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية، واكتشاف الفرص والتهديدات التي تعيق نشاطها، حيث أصبحت جودة هاته المؤسسات تعتمد على مدى تطبيق التشخيص الإستراتيجي واعتماده في برامجها التعليمية حيث يساعد على تحقيق كفاءة العمليات الإدارية وجودة عملية صنع القرار وفعالية البرامج الأكاديمية والتدريبية.

أصبح الاهتمام بموضوع جودة التعليم العالي يشكل تحديا من حيث تحسين جودتها، ويعتبر أحد المفاهيم الهامة اليوم في ظل التنافس العالمي بين مؤسسات التعليم العالي كنتيجة للعولمة، مما أصبح لزاما على هذه المؤسسات التعليمية الأخذ بها وإدخالها في برامجها واعتمادها على تحسين برامجها الأكاديمية و التعليمية في ظل الثورات المعرفية والتكنولوجية.

أولا: إشكالية الدراسة:

يعد التشخيص الإستراتيجي أهم وأطول مرحلة في العملية الإستراتيجية، حيث إذا قام التشخيص الخارجي والتشخيص الداخلي على أسس صحيحة، فإن ذلك يؤدي إلى اختيار إستراتيجية سليمة وتحديد تموقع إستراتيجي مهم للمؤسسة في قطاع المنافسين، حيث تعتبر مؤسسة التعليم العالي أكثر المؤسسات ملائمة لتبني التشخيص الإستراتيجي وتطبيقه من أجل تحسين جودتها الأكاديمية.

ويعتبر مفهوم جودة التعليم العالي من أبرز المفاهيم الهامة في ظل التنافس العالمي بين مؤسسات التعليم العالي نتيجة للثورات المعرفية والتكنولوجية، حيث يعد ربط التشخيص الإستراتيجي في تحسين جودة التعليم العالي من أبرز الموضوعات الحديثة والحيوية.

وفي ظل ما سبق ذكره يمكننا صياغة الإشكالية الرئيسية للدراسة على النحو التالي:

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

من خلال الإشكالية الرئيسية للدراسة يمكننا صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

1- هل التشخيص الداخلي كافي لتحسين جودة التعليم العالي في جامعة محمد خيضر-بسكرة؟

2- هل للتشخيص الخارجي دور مهم في تحسين جودة التعليم العالي في جامعة محمد خيضر-بسكرة؟

ثانيا: فرضيات الدراسة:

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

❖ **الفرضية الرئيسية:**

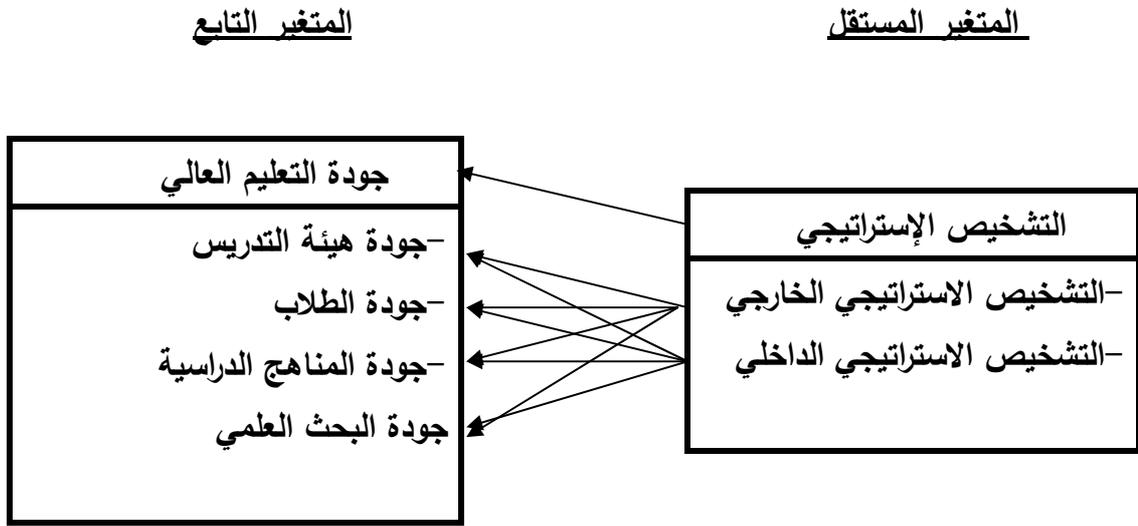
يوجد دور للتشخيص الإستراتيجي (التشخيص الداخلي، التشخيص الخارجي) في تحسين جودة التعليم العالي في جامعة بسكرة.

❖ **الفرضية الفرعية:** وتم تقسيمها إلى فرضيتين:

1- التشخيص الداخلي كافي لتحسين جودة التعليم العالي في جامعة محمد خيضر-بسكرة

2- للتشخيص الخارجي دور مهم في تحسين جودة التعليم العالي في جامعة محمد خيضر-بسكرة

ثالثا: نموذج الدراسة:



من خلال النموذج المبين أعلاه نجد أنه يتكون من متغيرين أحدهما تابع والآخر مستقل.

❖ **المتغير المستقل التشخيص الإستراتيجي:** إن التشخيص الإستراتيجي هو مجموعة من العمليات التي تؤدي إلى دراسة المحيط الداخلي للمؤسسة ومعرفة نقاط القوة والضعف من جهة، ودراسة المحيط الخارجي ومعرفة الفرص والتهديدات من جهة أخرى، وتتمثل أبعاد التشخيص الإستراتيجي في: (التشخيص الإستراتيجي الداخلي والتشخيص الإستراتيجي الخارجي).

❖ **المتغير التابع جودة التعليم العالي:** توفر مجموعة من الخصائص والسمات التي تعبر بدقة عن جوهر التربية وحالاتها بما في ذلك كل أبعادها من مدخلات وعمليات ومخرجات قريبة وبعيدة وتغذية راجعة وكذلك التفاعلات المتواصلة التي تحقق الأهداف المنشودة والملتزمة لمجتمع معين، وتتمثل بعض أبعاد جودة التعليم العالي في: (جودة الهيئة التدريسية، جودة الطلاب، جودة المناهج الدراسية، جودة البحث العلمي).

رابعا: أسباب اختيار الموضوع:

هناك مجموعة من الاعتبارات والأسباب التي دفعت إلى اختيار موضوع البحث تتمثل أهمها فيما يلي:

- ✓ الرغبة في معالجة الموضوع وإثراء المعارف في ميدان التخصص.
- ✓ المكانة التي يحتلها التشخيص الإستراتيجي والدور الذي يلعبه في تحسين جودة التعليم العالي.

مقدمة عامة

خامسا: أهداف الدراسة:

- ✓ التعرف على أهم المفاهيم الأساسية المتعلقة بكل من التشخيص الاستراتيجي وجودة التعليم العالي.
- ✓ التوصل إلى الدور الذي يلعبه التشخيص الإستراتيجي في تحسين جودة التعليم العالي.
- ✓ معرفة واقع عملية التشخيص الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي وفي جامعة محمد خيضر بسكرة- نموذجا.
- ✓ استنتاج بعض التوصيات ذات صلة لتدعيم تحسين جودة التعليم العالي من خلال التشخيص الإستراتيجي للقطاع.

سادسا: أهمية الدراسة:

- ✓ تبرز أهمية البحث في دور التشخيص الاستراتيجي في تحسين جودة التعليم العالي.
- ✓ معرفة نقاط القوة داخل مؤسسات التعليم العالي ومحاولة توظيفها لصالحها، ومعرفة نقاط الضعف داخل مؤسسة التعليم العالي ومحاولة معالجتها.
- ✓ تحديد الفرص المتاحة أمام مؤسسات التعليم العالي واستغلالها لتحسين جودتها الأكاديمية وكذلك تجنب التهديدات المحيطة بها.

سابعا: منهج البحث والأدوات المستخدمة:

قصد الإجابة على الإشكالية المطروحة في هذه الدراسة وكذا اختبار الفرضيات المتبناة فقد تم اتباع المنهج الوصفي في الجانب النظري لتوضيح المفاهيم الأساسية وبيان أهميتها وتأثيرها، والمنهج التحليلي في الدراسة الميدانية من أجل جمع وتحليل البيانات الخاصة بالمؤسسة، وسنقوم باستخدام أدوات منهجية متمثلة في: الملاحظة، وثائق المؤسسة، المقابلة.

ثامنا: حدود الدراسة:

- ❖ الحدود البشرية: واقتصرت هذه الدراسة على مسؤول خلية الجودة و بعض أساتذة الجامعة.
- ❖ الحدود المكانية: جامعة محمد خيضر -بسكرة-
- ❖ الحدود الزمنية: السنة الجامعية 2018-2019.

❖ **الحدود الموضوعية:** اقتصرَت الدراسة على إبراز دور التشخيص الإستراتيجي في تحسين جودة التعليم العالي وذلك من خلال الإلمام بمختلف المفاهيم المتعلقة بمفهوم التشخيص الإستراتيجي وجودة التعليم العالي.

تاسعا: هيكل الدراسة:

وللإجابة على الإشكالية المطروحة أعلاه قسمنا بحثنا إلى جزأين، جزء نظري و آخر تطبيقي، بالنسبة للجزء النظري فقد إحتوى فصلين، الفصل الأول فهو يدور حول التشخيص الإستراتيجي، ويتضمن ثلاث مباحث، المبحث الأول فهو مبحث تمهيدي تعرضنا فيه إلى مفهوم التشخيص الإستراتيجي وأهميته في المطلب الأول، أنواع التشخيص الإستراتيجي ودوافعه في المطلب الثاني، مصادر معلومات التشخيص الإستراتيجي ومن المكلف به في المطلب الثالث، أما المبحث الثاني فكان أساسيات حول التشخيص الإستراتيجي الخارجي تضمن ثلاث مطالب، فالمطلب الأول تناولنا فيه ماهية البيئة الخارجية، أما المطلب الثاني فكان حول مراحل تشخيص البيئة الخارجية، والمطلب الثالث تناولنا فيه النماذج المتبعة في التشخيص الخارجي، أما المبحث الثالث فتناولنا فيه أساسيات حول التشخيص الإستراتيجي الداخلي، فالمطلب الأول تناولنا مفهوم وأهمية التشخيص الداخلي، أما المطلب الثاني فكان حول مراحل التشخيص الإستراتيجي الداخلي، والمطلب الثالث تناولنا فيه النماذج المتبعة في التشخيص الإستراتيجي الداخلي. أما الفصل الثاني فقد ضم مبحثين، المبحث الأول مفاهيم أساسية حول التعليم العالي، وفي المبحث الثاني تناولنا مفاهيم أساسية حول جودة التعليم العالي. أما فيما يخص الجزء التطبيقي، فهو دراسة حالة خلية الجودة -جامعة بسكرة- وتناولنا فيه مبحثين، المبحث الأول التعريف بميدان الدراسة: جامعة محمد خيضر بسكرة، وفيه أربعة مطالب، المطلب الأول نبذة عن جامعة محمد خيضر-بسكرة، والثاني حول كليات ومعاهد وأقسام جامعة محمد خيضر-بسكرة، والمطلب الثالث حول مهام وأهداف جامعة محمد خيضر-بسكرة، أما المطلب الرابع تمثل في الإحصائيات الكلية للمسجلين في الطورين الأول والثاني وعروض التكوين. والمبحث الثاني التشخيص الإستراتيجي وواقع الجودة في جامعة بسكرة ، وقسمناه إلى خمسة مطالب، المطلب الأول الإطار المنهجي للدراسة، والثاني حول واقع الجودة في جامعة محمد خيضر بسكرة، والمطلب الثالث حول تحليل SWOT كأداة للتشخيص الإستراتيجي في جامعة بسكرة، أما المطلب الرابع عرض ومناقشة أسئلة دليل المقابلة، المطلب الخامس العوامل الإستراتيجية اللازمة لتحسين جودة التعليم بجامعة محمد خيضر بسكرة، كما تضمن البحث خلاصة لكل فصل بالإضافة إلى الخاتمة العامة التي شملت على النتائج، التوصيات واتجاهات البحث المستقبلية.

عاشرا: الدراسات السابقة:

1- دراسة أحميدة مالكية بعنوان (مذكرة ماجستير 2009/2008) بعنوان: محاولة تقييم أدوات التحليل الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على مستوى ولاية-تبسة-): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على خصوصيات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الآليات العلمية المتبعة لتحليل محيطها التنافسي والوظيفي على ضوء تفردها في الحجم، إضافة إلى تحديد مجموعة الأدوات المساعدة على اختيار الإستراتيجية المناسبة في ظل نتائج تحليل محيطها وبما يتلاءم مع رسالتها و اهدافها المسطرة.

وأهم ما توصلت إليه الدراسة:

- ان أساليب التحليل الإستراتيجي يجري تطبيقها بشكل محدود، لتقتصر على الوظائف الأساسية مثل وظيفة التسويق، مع الإكتفاء بمؤثرات قليلة يتم الإحاطة بها خلال التحليل.
- الاعتماد على الأساليب التقليدية في التحليل واللجوء إلى خبرة المسيرين بدل القيام بعملية التحليل الإستراتيجي بشكل دوري وعلمي.
- غياب عملية التحليل الإستراتيجي في عدد مهم من المؤسسات محل الدراسة والتي توفرت فيها عملية التحليل كانت تعاني من ضعف عدد الكفاءات القادرة على تأدية العملية كما ينبغي.

2- دراسة سوما علي سليطين (مذكرة ماجستير 2007/2006) بعنوان: الإدارة الإستراتيجية و أثرها في رفع أداء منظمات الأعمال، دراسة ميدانية على منظمات الصناعة العامة في الساحل السوري: هدفت هذه الدراسة إلى إيضاح مفهوم الإدارة الإستراتيجية ومكوناتها والتشخيص الواقعي للظروف المحيطة بمنظمات الأعمال الصناعية العامة في الساحل السوري .

وأهم ما توصلت إليه الدراسة:

- انخفاض كبير في نسبة التوافق بين خصائص الأهداف الإستراتيجية في المنظمات محل البحث وبين خصائص الأهداف الإستراتيجية وفقا للمفهوم العلمي المفروض توفرها.
- عدم قيام المنظمات محل البحث بتحديد نقاط الضعف والقوة الموجودة في هياكلها التنظيمية وفي ثقافتها التنظيمية و الاكتفاء بتحديد نقاط القوة والضعف الموجودة في مواردها المتاحة مستخدمة من أجل ذلك أساليب غير فعالة.

- وجود قصور كبير في عملية تحليل البيئة (الداخلية والخارجية) في المنظمات محل البحث عن عملية تحليل البيئة لمنظمات الأعمال وفقا للمفهوم العلمي الواجب تطبيقها.

3-دراسة حرنان نجوى(مذكرة دكتوراه 2014) بعنوان: مساهمة إدارة المعرفة في تحسين جودة التعليم العالي: هدفت هذه الدراسة إستبيان مدى الترابط الموجود بين إدارة المعرفة وجودة التعليم العالي، من خلال مجموعة عناصر التوليد-الخزن نقل المعرفة، والمعايير كمؤشرات التخطيط الإستراتيجي والبرامج وطرق التعليم تسيير الإدارة.

وأهم ما توصلت إليه الدراسة:

- غياب تطبيق فعلي لمعايير الجودة داخل المؤسسة الجامعية ولتحقيق النقلة النوعية يجب التوجه نحو إدارة المعرفة من خلال تكوين الكفاءات وتشجيع البحث العلمي، فتح تخصصات في سوق العمل.
- ضعف التحفيز المعنوي لأعضاء هيئة التدريس لدى الجامعات الثلاثة اللازمة لتطبيق معايير جودة التعليم العالي.

الحادي عشر: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- الدراسات السابقة تناولت استبيانات، ودراسي إعتمدت على تحليل النوعي الذي يعتمد أكثر على المهارات الإنسانية وتحليل مضمون الوثائق والمقابلات.



الفصل الأول

تمهيد:

يعتبر التشخيص الإستراتيجي أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تساعد المؤسسات على التأقلم والاستجابة السريعة للتغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية، فالتشخيص الإستراتيجي يمكن المؤسسات من تحديد قدراتها الحالية والمستقبلية، إذ يوفر المعلومات التي تساعد في إتخاذ القرار بما يضمن لها النجاح في تحقيق أهدافها ضمن اعتبارات البيئة الخارجية المتغيرة.

لذلك سنحاول التطرق في هذا الفصل إلى جوانب مختلفة من التشخيص البيئي الداخلي والخارجي، ولدراسة التشخيص في مختلف جوانبه النظرية سوف نتطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وهي:

- ❖ **المبحث الأول:** المفاهيم الأساسية للتشخيص الإستراتيجي.
- ❖ **المبحث الثاني:** أساسيات حول التشخيص الإستراتيجي الخارجي
- ❖ **المبحث الثالث:** أساسيات حول التشخيص الإستراتيجي الداخلي

المبحث الأول: المفاهيم الأساسية للتشخيص الإستراتيجي

يعد التشخيص أو التحليل الإستراتيجي أهم وأطول مرحلة في العملية الإستراتيجية، حيث إذ تم التشخيص الخارجي والتشخيص الداخلي على أسس صحيحة، فإن ذلك يؤدي إلى إختيار إستراتيجية سليمة وتحديد تموقع إستراتيجي مهم للمؤسسة في قطاع المنافسين، وفيما يلي سنتناول مفهوم و أهمية التشخيص الإستراتيجي، وكذلك أنواعه وخصائصه.

المطلب الأول: مفهوم التشخيص الإستراتيجي و أهميته

يستند التشخيص الإستراتيجي على دراسة مكونات البيئة الداخلية والخارجية للوصول إلى نقاط القوة و الضعف في بيئتها الداخلية واكتشاف الفرص والتهديدات التي تعيق نشاط المؤسسة، لذا نستعرض في هذا المطلب كل من مفهوم التشخيص الاستراتيجي وأهميته:

الفرع الأول: مفهوم التشخيص الإستراتيجي

قبل التطرق إلى مفهوم التشخيص الإستراتيجي لابد من التعرض إلى مصطلح مرتبط ارتباطا وثيقا بعملية التشخيص الإستراتيجي، ألا وهو مصطلح التشخيص.

أولاً: مفهوم التشخيص

إن مفهوم التشخيص ارتبط في بداية الأمر بالمجال الطبي لتشخيص حالة المريض ومعرفة الأسباب التي أدت إلى وجود مشكلة معينة، واستعمل أيضا في المجال الإقتصادي، عند ظهور المشاكل في المؤسسة الإقتصادية، وهناك من يقول أن التشخيص لابد أن يكون حتى و لو كانت المؤسسة في حالة لا بأس بها، إذا لابد أن تكون على يقظة مستمرة¹.

¹ بن واضح الهاشمي، محاولة لتشخيص البيئة الخارجية لبناء الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة الأقمشة الصناعية Tendal الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص: علوم تجارية، فرع: الاستراتيجية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006، ص: 58.

أما **Perter Druker** فيرى أنه يتمثل في معرفة قوة وضعف أربع موارد أساسية في المؤسسة تتمثل في الموارد البشرية، التقنية والتجارية، والموارد المالية مهما كان هدف التشخيص¹.

حسب الركابي: يمثل التشخيص بمعناه العام تفتيت أو تجزئة الشيء إلى أجزائه و إعادة تركيبه وفق الحاجة².

من التعاريف السابقة نستنتج أن التشخيص: هو القدرة على تشخيص وضعية المؤسسة ومعرفة أدائها، بغية الوصول إلى أهدافها المطلوبة.

ثانياً: مفهوم التشخيص الإستراتيجي

يعرف التشخيص الإستراتيجي على أنه مجموعة من الوسائل والأدوات المستخدمة في تجميع وتحليل وفرز و استنتاج مؤشرات مهمة من البيانات والمعلومات المتاحة عن البيئة الخارجية والداخلية³.

كما يعرفه خالد محمد بني حمدان التشخيص الإستراتيجي على أنه: "الآلية التي تستخدم لتقييم وتشخيص الأوضاع القائمة و الظروف داخل المؤسسة وخارجها من خلال الإجابة على السؤال: أين نحن الآن؟"⁴.

وعرف أيضاً بأنه: العملية التي تحلل من خلالها إدارة المنظمة جميع خصائص المنظمة الداخلية وأوجه البيئة الخارجية ذات العلاقة، وامتدت عملية التشخيص الإستراتيجي لتشمل على التقييم الداخلي لعمليات المنظمة وتمكنها المالي وضعفها، وكذلك تحليل بيئي خارجي للمنافسة والتهديدات التي تواجهها⁵.

التشخيص الإستراتيجي هو عملية دمج مختلف خصائص المؤسسة ومحيطها، مع الأخذ بعين الاعتبار ما يسمى بساحة المعركة، والتي تفرز في النهاية مجموعة من الاستراتيجيات المرغوب فيها من جهة والاستراتيجيات الممكنة من جهة أخرى، ثم الإستراتيجية التي سوف تطبقها⁶.

¹ معمر قرية، التشخيص الإستراتيجي كمدخل لإتخاذ القرارات الإستراتيجية، مجلة الإقتصاد والتنمية البشرية، العدد الأول، جامعة الأغواط، 2017، ص:203.
² مهند مجيد طالب السامرائي، عائشة عبد الكريم العبيدي، أهمية التحليل الإستراتيجي للبيئتين في تصميم تكلفة المنتج باستعمال تقنيتي هندسة القيمة و المقارنة المرجعية: دراسة تطبيقية في الشركة العامة لمنتجات الألبان/ أبو غريب، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعية، العدد الرابع والخمسون، 2018، ص: 274.

³ وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغالبي، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم و العمليات، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2011، ص:50.
⁴ خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص:72.

⁵ نعمة عباس خيضر الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية المداخل والمفاهيم والعمليات، الطبعة الثانية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص:105.
⁶ إبراهيم حياة، مساهمة في تطبيق أسلوب تحليل محفظة الأعمال في مؤسسة صناعية جزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إستراتيجية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007، ص:19.

ومن التعاريف السابقة نستخلص أن التشخيص الإستراتيجي: هو مجموعة من العمليات التي تؤدي إلى دراسة المحيط الداخلي للمؤسسة ومعرفة نقاط القوة والضعف من جهة، ودراسة المحيط الخارجي ومعرفة الفرص و التهديدات من جهة أخرى، ثم إستخراج البدائل الإستراتيجية المناسبة، وبعد ذلك إختيار الإستراتيجية المناسبة.

الفرع الثاني: أهمية التشخيص الإستراتيجي

اهتم مختلف الباحثين والمهتمين بعالم إدارة الأعمال، بالإدارة الإستراتيجية بصفة عامة وبالتشخيص الإستراتيجي بصفة خاصة وذلك نظرا لأهمية هذا الأخير في إتخاذ القرار، وتبرز أهميته من خلال ما يلي:¹

- ✓ تحديد الفرص المتاحة أمام المؤسسة؛
- ✓ يساعد التشخيص الإستراتيجي على تخصيص الموارد المتاحة وتحديد طرق إستخدامها؛
- ✓ تحديد ما يسمى بالقدرة المميزة للمؤسسة والتي تعرف على أنها القدرات و الموارد التي تمتلكها المؤسسة والعمليات التنفيذية المستخدمة في توظيف تلك القدرات والإمكانيات لإنجاز الهدف؛
- ✓ يعد التشخيص الإستراتيجي ضرورة ملحة، نظرا لأنه يؤدي إلى الكفاءة في الأداء؛
- ✓ معرفة نقاط القوة والضعف الداخلية، الفرص والتهديدات الخارجية وهذا التشخيص يبني على دراسة المنظمة من جوهرها والمحيط الذي هو حولها؛
- ✓ يتوقف نجاح المنظمة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة، ومدى الإستفادة من اتجاهات هذه العوامل، وبدرجة تأثير كل منها؛
- ✓ سعي الكثير من المنظمات إلى التأقلم مع عوامل بيئتها المتغيرة وجعلها تؤثر بشكل إيجابي على هذه البيئة.

المطلب الثاني: أنواع التشخيص الإستراتيجي و دوافعه

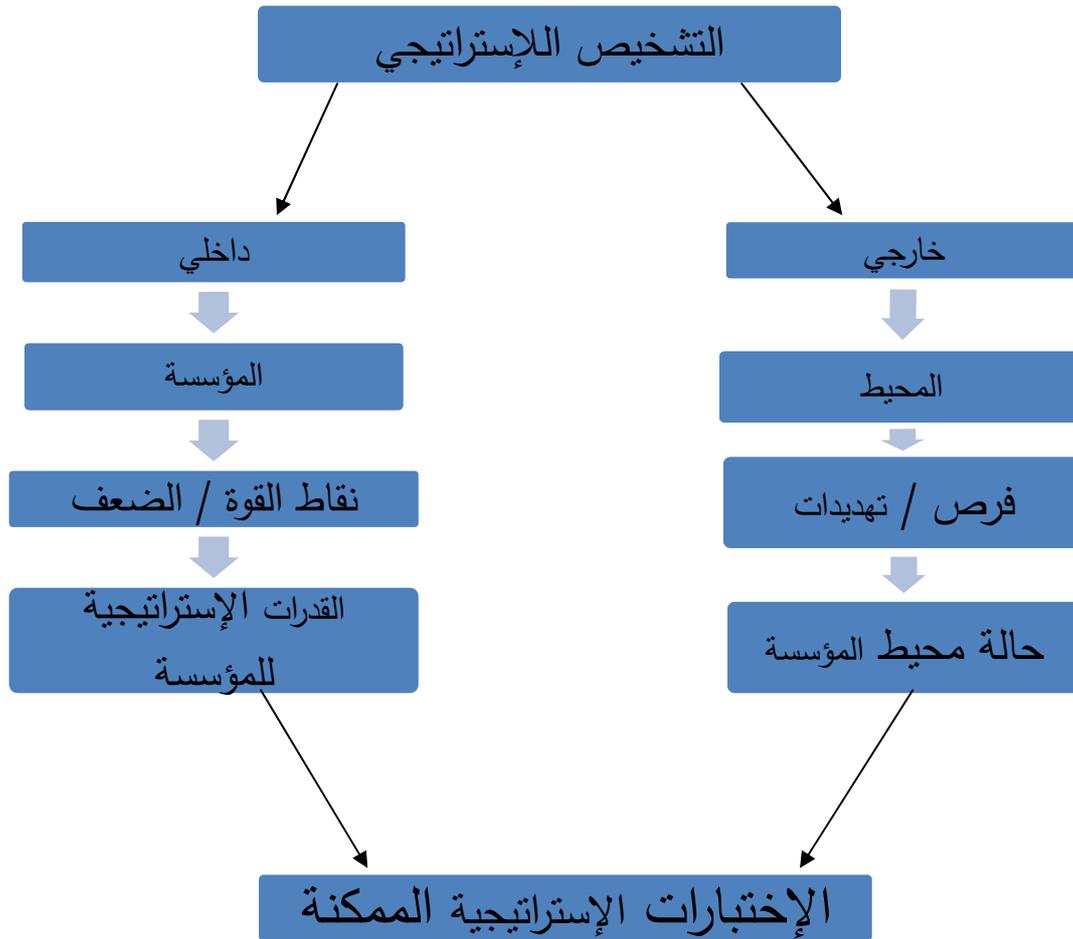
في هذا المطلب سنتعرف إلى أنواع التشخيص الإستراتيجي و دوافع القيام بعملية التشخيص الإستراتيجي.

¹ حياة حمابيزية، أهمية التشخيص الإستراتيجي في دخول الأسواق الدولية:دراسة حالة مؤسسةBaticim، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستار، تخصص: إدارة أعمال المؤسسة، جامعة أم البواقي، 2014، ص:15-16.

الفرع الأول: أنواع التشخيص الإستراتيجي

يرتكز التشخيص الإستراتيجي على بعدين متكاملين وأساسين: بعد داخلي (تشخيص داخلي لمحيط المؤسسة)، وبعد خارجي (تشخيص خارجي لمحيط المؤسسة)، وذلك لإعتبار المؤسسة نظام مفتوح على المحيط والإستراتيجية تحدد نمط العلاقة بين المؤسسة و المحيط، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (1): أنواع التشخيص الإستراتيجي



المصدر: بن حمو عصمت محمد، طرق ومحددات تقييم المؤسسات العمومية الإقتصادية في ظل استراتيجية الخصخصة، أطروحة دكتوراه في علوم التسير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2016، ص: 13.

1- التشخيص الخارجي:

هو رصد لما يحدث في المحيط من تغيرات إيجابية أي فرص يمكن استغلالها، ورصد التغيرات السلبية التي تمثل تهديدا للمنظمة، والتغيير في المحيط هو الذي يوجد الفرص والتهديدات، فالمحيط الثابت المستقر لا يخلق أي فرصة أو تهديد¹.

- **الفرص:** تعبر عن وضع إيجابي للمنظمة في بيئتها الخارجية ويمكن أن تنعكس هذه الفرص في التعرف على أحد قطاعات السوق، الذي كان مجهولا، حدوث تغيير في الظروف التنافسية، التحسن في العلاقات مع المشترين أو الموردين².

- **التهديدات:** أي موقف، فكرة، أو موقع يؤدي تجاهل أو ضعف التعامل معه إلى عرقلة مسيرة المنظمة أو إلحاق الأذى بها وحسب رؤياها الإستراتيجية حاليا وفي المستقبل³.

2- التشخيص الداخلي:

ويقصد بالتشخيص الداخلي عملية فحص وتحليل العوامل الخاصة بوظائف وأنشطة المنظمة، وكذا مهنة المؤسسة والكفاءات التي تتوفر عليها، ونظام المعلومات فيها، فالتشخيص هنا يعني عملية تحليل للأنشطة الإستراتيجية الخاصة بالمنظمة كل على حدا، لتحديد نقاط القوة والضعف الداخلية، ومقارنتها مع المنافسين وذلك لتقدير الموقع النسبي للتوجه المثالي وفق الشروط التنافسية للمحيط⁴.

تعرف نقاط القوة و الضعف كما يلي⁵:

- **نقاط القوة:** تعرف نقاط قوة المنظمة، على أنها كل مورد أو مهارة أو أي ميزة أخرى قد تمتلكها المنظمة في

مواجهة المنافسين أو إشباع احتياجات ورغبات الأسواق التي تقوم بخدمتها أو تعتمد خدماتها؛

- **نقاط الضعف:** نقاط الضعف هي قيد أو قصور في الموارد أو المهارات أو القدرات والذي قد يحد من الأداء

الفعال للمنظمة بشكل مؤثر.

¹براهيمي حياة، مرجع سابق، ص:22.

²جعفر عبد الله موسى إدريس، الإدارة الإستراتيجية، طبعة أولى، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جامعة الطائف، 2013، ص:169.

³حسن علي الزغيبي، نظم المعلومات الإستراتيجية مدخل إستراتيجي، طبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2005، ص:115.

⁴سلطاني محمد رشدي، التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر واقعه وأهميته وشروط تطبيقه: دراسة حالة الصناعات الصغيرة و المتوسطة بولاية بسكرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص: علوم تجارية، فرع: إستراتيجية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2006/2005 ص: 25.

⁵ثابت عبد الحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص:220.

الفرع الثاني: دوافع التشخيص الإستراتيجي

تقوم المنظمة بالتشخيص في حالتين¹:

✓ الحالة الأولى: عندما تعاني المنظمة من إضطرابات ومشاكل:

حيث يكون التشخيص الاستراتيجي ضروريا لتحديد أسباب المشاكل التي تتخبط فيها المنظمة، ومحاولة إيجاد الحلول لتحسين وضعيتها؛

✓ الحالة الثانية: إذا كانت المنظمة في حالة جيدة:

إذ أن اللجوء للتشخيص في هذه الحالة بهدف محاولة المنظمة تحسين أدائها من خلال فحص وتحليل وضعيتها الماضية والحاضرة.

المطلب الثالث: مصادر معلومات التشخيص الإستراتيجي ومن المكلف به

الفرع الأول: مصادر معلومات التشخيص الإستراتيجي

يمكن الحصول على المعلومات المستعملة في عملية التشخيص من المصادر التالية:²

1- مصادر المعلومات الخارجية:

- إحصائيات مكاتب الدراسات والمراكز الوطنية؛
- دراسات وتقارير البنوك؛
- وثائق الغرف التجارية؛
- مجلات ونشرات الوزارات؛
- المجلات و النشرات المهنية؛
- قواعد المعلومات المنجزة من قبل مختلف الأنظمة؛

2- مصادر المعلومات الداخلية:

- لوحة القيادة؛
- الهيكل التنظيمي؛
- القوانين؛

¹برايمي حياة، مرجع سابق، ص ص: 19-20.

²صولح سماح، محاضرات في تشخيص المؤسسة، مقدمة لطلبة السنة الأولى ماستر، علوم اقتصادية، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016/2017، ص ص: 60-61.

- مؤشرات الأداء؛
- الوثائق المالية والمحاسبية؛
- تقارير مراجعي الحسابات؛
- محاضر مجلس الإدارة؛
- الإحصائيات التجارية، الإجتماعية، التقنية؛
- الدراسات التوقعية؛
- الميزانيات؛
- دليل الإجراءات؛
- محاضر إجتماعات لجان المؤسسة؛
- سجل المطالبات لمندوبي الموظفين؛
- منشورات وزعت من قبل مسؤولي الاتحاد والنقابات؛
- الوثائق التجارية: كتالوجات، الفواتير؛
- الوثائق الإجتماعية: صحافة المنظمة؛
- دفتر الإستقبال؛

بالإضافة إلى كل المعلومات غير المكتوبة التي تم الحصول عليها من: الاستبيانات، وثنائق التحليل الآلي، المقابلات، والزيارات العينية.

الفرع الثاني: المكلف بالتشخيص الإستراتيجي

يتولى عملية التشخيص الإستراتيجي إما كفاءات على شكل هيئات من داخل المنظمة أو خارجها، وعلى الصعيد الداخلي تتولى الكفاءات البشرية، المتمثلة في المسيرين الفعالين من المدراء الذين تتوفر فيهم الكفاءة العالية هذه المهمة، ذلك لأنها عملية تتصف بالديمومة وحالة عدم اليقين، لذا لا بد أن تجعل الإدارة الفعالة تعمل على جعل التشخيص ذا طابع تفاعلي وقائي، وليس علاجي، فالإدارة العليا تقوم بدور المراقب، فتقرأ النشرات و التقارير الدورية، وتقوم بجولات ميدانية في ميادين المنظمة، وتسعى للحصول على المعلومات عن المنظمة وبيئتها، تحللها أولاً، ومن ثم تنقل نتيجة العملية لكل من يهمه الأمر. ويتطلب مهام الإدارة العليا قدراً كبيراً من المهارات والمراجعة، كما أنه غالباً ما يكون عملها هو عمل فريق وليس عمل فرد واحد، ذلك أن حجم وتنوع

العمل كبير بما يفوق مقدرات ومهارات الشخص الواحد على القيام به باقتدار، وتحاول الإدارة العليا أن تترك لإداريي الوحدات مهمة تشخيص البيئة للتعرف على الفرص والمخاطر، وتوكل إليهم المهام التالية:

- دراسة المتغيرات السياسية والقانونية، من خلال متابعة ومراجعة مراكز المسؤولية في الدولة وفي كافة الجهات المختصة والمؤثرة على نشاط المؤسسة
- تقييم التهديدات الخارجية والتعامل معها سياسيا أو اقتصاديا، وتقييم الفرص المتاحة ومحاولة اقتناصها بسرعة وكفاءة
- تقييم نقاط القوة داخل الشركة ومحاولة توظيفها لصالحها، وتقييم نقاط الضعف داخل الشركة ومحاولة معالجتها
- تتبع التطورات التكنولوجية، الاقتصادية، والاجتماعية، والأسواق والمنافسة لمعرفة كيفية الاستفادة منها¹

المبحث الثاني: أساسيات حول التشخيص الإستراتيجي الخارجي

إن التطور الذي يحدث في البيئة الخارجية لأية مؤسسة أعمال لم يعد فقط أمرا بالغ التعقيد وإنما صار أيضا شديد التغيير، فلم تعد أي مؤسسة أعمال تؤمن غدها في هذه البيئة، ولذلك فإن عدم تشخيص وتحليل المؤسسة لمحيطها الخارجي بالشكل الأمثل، قد يعرضها للمشاكل لذلك نجد معظم الكتاب والباحثين يؤكدون على ضرورة قيام مؤسسات الأعمال بالتشخيص الجيد للبيئة الخارجية، وفيما يلي سوف نتناول ماهية البيئة الخارجية وأهمية دراستها، والمراحل التي تمر بها العملية، وكذلك النماذج المتبعة في التشخيص الإستراتيجي الخارجي.

المطلب الأول: ماهية البيئة الخارجية

تعتبر دراسة البيئة المحيطة بالمنظمة من الخطوات الهامة في التصميم الإستراتيجي، فالمنظمة جزء من المجتمع تتأثر به و يتأثر بها. و إدارتها بالنظام المفتوح يقتضي ضرورة التعرف على العوامل البيئية المحيطة وتشخيصها والتنبؤ بها .

¹طالب أحمد دنيا، مساهمة الكفاءات البشرية في التشخيص الإستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب أوماش يسكرة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسير، فرع:تسيرالمنظمات، تخصص: التسيير الإستراتيجي للمنظمات،جامعة محمد خيضر، يسكرة، 2013/2014، ص:62.

الفرع الأول: مفهوم البيئة الخارجية

إن اتساع مفهوم البيئة الخارجية وشموليتها، جعل عدد من الباحثين ينظرون إليها من زوايا مختلفة وبطرق متعددة، فيرى البعض أن البيئة الخارجية هي مجمل المكونات والأبعاد والعناصر التي تقع منظمات الأعمال تحت تأثيرها من خلال التعامل المباشر وغير مباشر، وتتشكل من خلال هذا التعامل علاقات سببيه مركبة تعطي دلالات ونتائج مختلفة¹.

وتعرف كذلك البيئة الخارجية على أنها الإطار العام الذي تتحرك فيه المؤسسة وتتعامل معه لإنجاز خطط وبرامج العمل ولتحقيق أهدافها، أي هي مجموعة المتغيرات أو المواقف أو الظروف التي يمكن أن تكون غير خاضعة لسيطرة ورقابة المنظمة وذات تأثير على قراراتها وأدائها ونتائج أعمالها. ويهدف تحليل البيئة الخارجية إلى تأكيد المنظمة على قدرتها على التعامل مع عناصر البيئة الخارجية، والاستفادة من الفرق والتعامل الفعال مع القيود والتهديدات، وذلك من خلال التعرف على عناصر وخصائص البيئة الخارجية، و الفهم المتعمق لما له تأثير على كيان المنظمة وقدرتها ومستقبلها².

ويقصد بالبيئة الخارجية العوامل الخارجية عن المنظمة والتي يمكن أن تؤدي إلى فرص أو مخاطر للمنظمة. بالرغم من وجود العديد من العوامل في البيئة الخارجية للمنظمة، إلا أن أهمها تأثيرا على المنظمة هي العوامل الاقتصادية والحكومية والقانونية، والسوقية والتنافسية، والخاصة بالموردين والتكنولوجية والجغرافية والسياسية والاجتماعية و السكانية³.

نستخلص من التعاريف السابقة أن البيئة الخارجية للمنظمة هي مجموعة القوى والمتغيرات التي تحيط بمجال أعمال وأنشطة المنظمة ولا يمكن التحكم فيها ولا السيطرة عليها.

الفرع الثاني: عناصر البيئة الخارجية

تتكون البيئة الخارجية للمنظمات من مجموعتين من المتغيرات البيئية، هي البيئة الخارجية العامة و البيئة الخارجية الخاصة للمنظمة (بيئة التشغيل).

¹ خالد محمد بن حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي منهج معاصر، مرجع سابق، ص:90.

² محمد عشاوي، الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، منشأة المعارف للنشر، الإسكندرية، 2010، ص:53.

³ نادية العارف، التخطيط الإستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2003، ص:119.

أولاً: البيئة الخارجية العامة

تشير البيئة الخارجية العامة إلى مجموع العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية والبيئية التي تعمل منظمة الأعمال في إطارها وتؤثر فيها، وفيما يلي تعريف مختصر لأهم وعناصر ومكونات البيئة الخارجية العامة¹:

➤ **العوامل السياسية:** وتعني التأثيرات الحالية والمستقبلية الناجمة عن الظروف السياسية التي تؤثر على عمليات منظمة الأعمال، وتؤثر هذه التغييرات على الخيارات الإستراتيجية لمنظمات الأعمال بطرق وأساليب مختلفة تتمثل بالنظام السياسي في الدولة أو البلدان التي تعمل فيها المنظمة ومدى الاستقرار والحرية السياسية وطبيعة أنظمة الحكم وغيرها؛

➤ **العوامل الاقتصادية:** وتعني التأثيرات المحلية والوطنية والعالمية وتأثيرات المتغيرات الاقتصادية العالمية كالاقتصاد العالمي على عمليات منظمة الأعمال. وتشير هذه العوامل إلى مجمل المؤشرات المتصلة بخطط التنمية الاقتصادية والمرتكزات المرتبطة بها متمثلة بالنتائج القومي الإجمالي، معدل الدخل القومي، معدل نمو الاقتصاد، متوسط دخل الفرد، معدل التضخم والبطالة... إلخ من العوامل المرتبطة بالجانب الاقتصادي؛

➤ **العوامل الاجتماعية:** وتوضح الطرق التي تؤثر فيها التغييرات الحاصلة في المجتمع على منظمة الأعمال. وتضم العديد من العوامل والتي تربط بالقيم الاجتماعية السائدة والأعراف والتقاليد والأطر الأخلاقية للمجتمع والأفراد، بالإضافة إلى ديموغرافيا السكان والحركة الاستهلاكية.

➤ **العوامل التكنولوجية:** من المتغيرات المهمة والمؤثرة على عمل معظم المنظمات هي تلك التغييرات التي تحدث في البيئة الفنية والتغيرات الحديثة في المستوى التكنولوجي مثل زيادة الاعتماد على الحاسبات الآلية وأشعة الليزر ويؤثر التكنولوجي على عمل المنظمات حيث يؤدي إلى زيادة الطلب على بعض المنتجات (أوإنقاصه) كما أن له تأثير أيضا على العمليات الإنتاجية للمنظمة، وجودة المنتجات النهائية وقد يترتب على ذلك ضرورة تدريب العاملين بالمنظمة على كيفية استخدام مثل هذه التكنولوجيا الحديثة².

➤ **العوامل القانونية:** تمثل مجموعة القوانين المؤثرة على عمل المنظمة، وبصفة عامة فإن هناك مجموعة كبيرة من القوانين والتي تؤثر على عمل المنظمات تأثيرا مباشرا، ويمكن وصف هذه الظاهرة بـ (التلوث

¹ وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغالبي، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم و العمليات، مرجع سابق، ص: 51-52.

² أحمد ماهر، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية للنشر، الطبعة الرابعة، الإسكندرية، 2007، ص: 175.

القانوني)، فالمنظمة نادرا ما تشرع في القيام بعمل ما إلا وواجهت بعدد من القوانين التي ينبغي أن تراعيها في أداء هذا العمل، ومع وجود هذه القوانين المتعددة فلا بد للمنظمة أن تأخذ في حسابها أيضا مجموعة المنظمات القائمة على أمر تنفيذ ومتابعة هذه القوانين¹.

ثانيا: البيئة الخارجية الخاصة

هي مجموعة العوامل التي تقع في حدود تعاملات المنظمة، ويختلف تأثيرها من منظمة إلى أخرى، ويمكن المنظمة الرقابة عليها نسبيا، والتأثير فيها وهي تضم المجموعات التالية (العملاء، الموردن، المنافسين التشريعات، والقوانين المتعلقة بنشاط المنظمة، تكنولوجيا الصناعة.. الخ².

ويمكن أن نقول بأن الصناعة تتضمن مجموعة لمنتجات ذات العلاقة والتي يقوم بإنتاجها وعرضها مجموعة من المنافسين، على سبيل المثال فإن مفهوم الصناعة يقتصر على المشروبات الغازية كما كوكاكولا وبيبي كولا، وقد يتسع ليشمل أكثر من خط منتجات منافس، مثل المياه المعدنية المعبأة، والعصائر الطبيعية المشروبات التي تعتمد على المسحوق مثل البرتقال، والليمون، كما قد يمتد ليشمل البيرة³.

الفرع الثالث: أهمية دراسة البيئة الخارجية

تساعد عملية دراسة وتحليل البيئة الخارجية للمنظمة في تمكينها من التعرف على الأبعاد التالية⁴:

- ✓ تحديد سمات المجتمع الذي تتعامل معها المنظمة، وذلك من خلال الوقوف على أنماط القيم و العادات والتقاليد السائدة؛
- ✓ بيان علاقات التأثير والتأثر بالمنظمات المختلفة سواء كانت تلك المنظمات تمثل إمتداد لها أو توزع منتجاتها؛
- ✓ تحديد الأهداف التي يجب السعي إلى تحقيقها ونطاق هذه الأهداف، سواء على مستوى الأهداف الإستراتيجية أو التشغيلية؛
- ✓ بيان الموارد المتاحة وكيفية الاستفادة منها وكيف يمكن للمنظمة أن تحقق تلك الاستفادة؛

¹كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2004، ص:137.
²بن واضح الهاشمي، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر(2011/2008)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الإقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2013-2014، ص:55.
³ثابت عبد الحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص:159-160.
⁴جعفر عبد الله، موسى إدريس، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص:113-114.

✓ تحديد نطاق السوق المرتقب ومجالات المعاملات المتاحة سواء تتعلق بالسلع والخدمات وطرق توزيع وشروط الدفع، وخصائص المنتجات، والقيود المفروضة على المنظمة سواء التشريعية أو القانونية أو الأخلاقية؛

✓ تشخيص أنماط السلوك الإنتاجية والإستهلاكية للأفراد والمنظمات والذين يمثلون قطاعات عملائها ؛

وتأتي أهمية دراسة خصائص المتغيرات البيئية في النقاط الأربعة التالية :

(1) إن أي منظمة هي بمثابة نظام مفتوح في البيئة التي تعمل بها، ومن ثم يفترض وجود تفاعل وتأثير متبادل بينهما، ويمثل الوضوح القائم لأي منظمة عند نقطة زمنية معينة الناتج النهائي للتفاعلات بين إمكانيات وخصائص المنظمة وخصائص المتغيرات البيئية؛

(2) إن أي منظمة تواجه العديد من الفرص والعديد من الضغوط و القيود والتهديدات التي تؤثر في سلوك المنظمة ؛

(3) إذا كانت أهداف المنظمة تتأثر بأسلوب وخصائص ممارسات الأنشطة داخل المنظمة وتتأثر هذه الأهداف بالتغيرات البيئية التي تعمل فيها ؛

(4) فإن الإستراتيجية والسياسات والخطط بالمنظمة، مثل الأهداف تتأثر بالظروف البيئية الخارجية مثلما تتأثر بأسلوب وممارسة النشاط داخل المنظمة.

المطلب الثاني: مراحل تحليل البيئة الخارجية

يتطلب تحليل البيئة الخارجية مهارات وخبرات متميزة في التنبؤ باتجاهات التغيير في القوى الخارجية ذات الصلة بأنشطة وقرارات المنظمة، وأيضا في تحليل الانعكاسات الإيجابية والسلبية لهذه القوى على لمنظمة وصياغة السيناريوهات البديلة للتعامل مع هذه التغيرات، وبرغم صعوبة وضع آلية محكمة لتحليل البيئة الخارجية، فإن هناك مجموعة من الخطوات الإرشادية التي يمكن الاستعانة بها في هذا الشأن، ومن أهم هذه الخطوات مايلي¹:

1- جمع البيانات و المعلومات التي تقيد في تحديد البيئة الخارجية المطلوب دراستها، وتحديد أولويات هذه المتغيرات بالنسبة للمنظمة، بمعنى أن المتغيرات الاقتصادية قد تكون هي الأهم لمنظمة تجارية أو صناعية في حين تكون المتغيرات السياسية والقانونية هي الأكثر أهمية لمنظمة خدمية حكومية،

¹ عبد العزيز جميل مخيمر، دليل المدير العربي في التخطيط الإستراتيجي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص ص: 57-58.

والسؤال هنا يكون: ما هي المتغيرات المطلوب دراستها وتحليلها؟ وما هي الأهمية النسبية لهذه المتغيرات؟

2- التنبؤ باتجاهات التغيير بالنسبة لكل عنصر من عناصر البيئة الخارجية ذات الصلة بأعمال المنظمة ووضع الافتراضات وتحديد الاحتمالات الخاصة بالتغيير المتوقع؛

3- وضع السيناريوهات البديلة للتعامل مع التغيرات المتوقعة والافتراضات التي تقوم عليها واحتمالات حدوثها، والمقصود هنا هو التفكير في الحلول البديلة التي يمكن أن تتبناها المنظمة في حالة حدوث تغيير معين ماذا لو جاء التغيير في الإتجاه (أ)، وماذا لو جاء في الإتجاه (ب)، ما الذي يجب أن نفعله؟، التحليل المتعمق للسيناريوهات البديلة في ضوء المزيد من المعلومات والتحليلات التي تقيد في إختيار السيناريو الأكثر احتمالاً للحدوث.

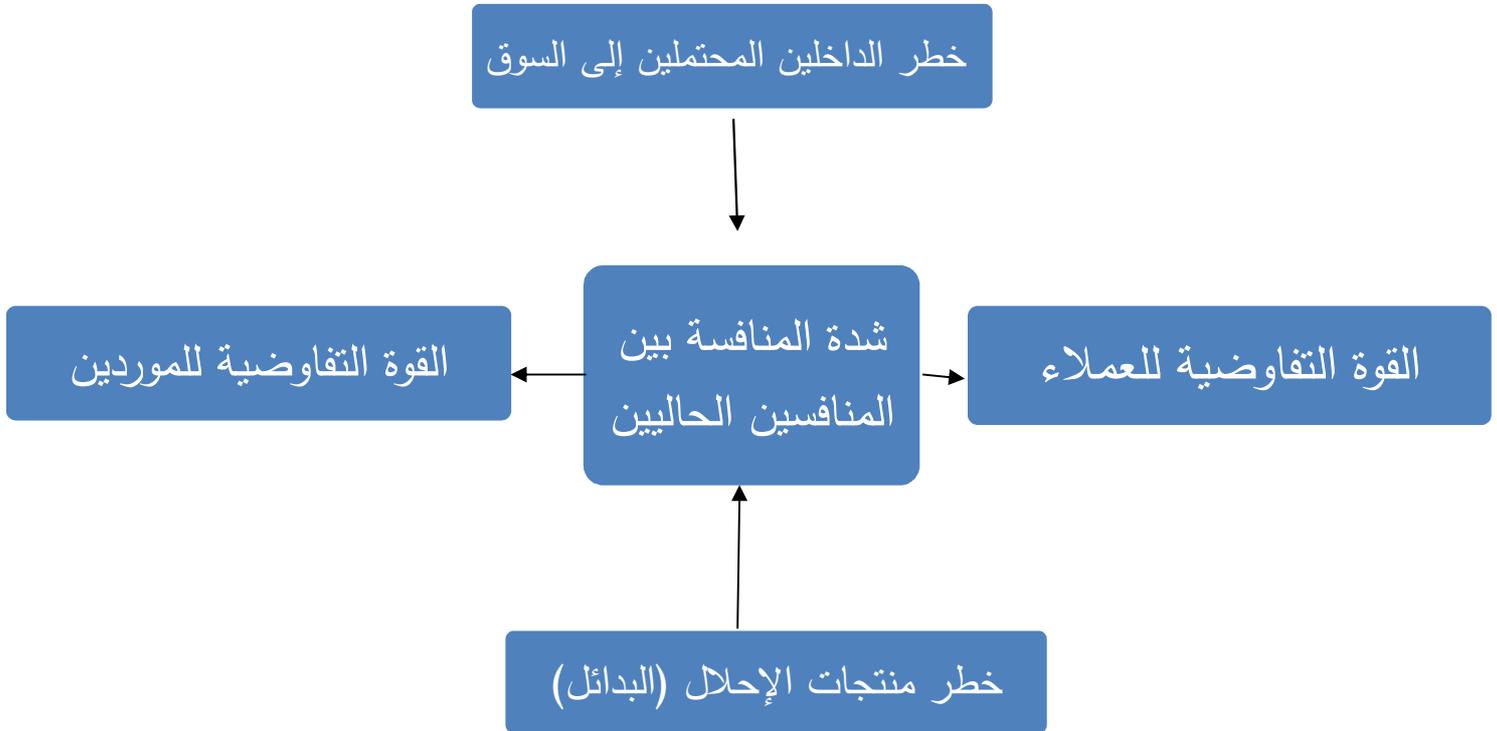
المطلب الثالث: النماذج المتبعة في التشخيص الإستراتيجي الخارجي

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

الفرع الأول: تحليل القوى التنافسية

إن 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 رقم (2): نموذج porter لإستراتيجية المنافسة



المصدر: سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص:70.

القوى الخمسة: تتمثل فيما يلي¹:

- **شدة المنافسة بين المنافسين الحاليين:** تمثل شدة المنافسة في الصناعة محور ومركز القوى التي تساهم في تحديد جاذبية الصناعة، ومن بين العوامل المؤثرة في تحديد درجة شدة المنافسة توجد أربعة عوامل رئيسية وهي: نمو الصناعة، نصيب التكلفة الثابتة إلى إجمالي القيمة المضافة للنشاط، مدى عمق تمييز المنتج، وأخيرا التمرکز والتوازن بين المنافسين؛
- **خطر الداخلين المحتملين إلى السوق:** الداخلين الجدد إلى الصناعة يجلبون معهم طاقات جديدة ورغبة في امتلاك حصة في السوق وفي بعض الأحيان موارد ثروة؛
- **القوة التفاوضية للعملاء:** إن كثير من العملاء يصر على التفاوض من أجل إجراء تغيير إما في السعر أو وقت التسليم أو طريقة التسليم... إلخ مما قد يشكل تهديدا وعبئا إضافيا على المنظمات؛

¹ خضر مصباح إسماعيل الطيطي، الإدارة الإستراتيجية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013، ص ص: 176-177.

- القوة التفاوضية للموردين: كما أن هناك خطر من العملاء فأیضا هنا خطر من المزودين الذين يعملون على تزويد المنظمات بالمواد الخام فقد تعمل هذه على زيادة الأسعار أو تأخيرها... إلخ مما قد يشكل خطرا على المنظمة؛
- خطر منتجات الإحلال (البدائل): إن عملية ظهور منتجات جديدة قد يكون تهديدا للمنظمات التي تنتج منتجات شبيهة حيث أدى التطور في الاتصالات والانترنت إلى ظهور منتجات جديدة مثل: التعليم الإلكتروني والبنوك الإلكترونية وغيرها مما أثر على كثير من المنظمات التي لم تستخدم هذه التقنيات الجديدة وأدى إلى صياغتها أو ضعفها أو موتها.

الفرع الثاني: تحليل المركز التنافسي

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

أولا: نموذج مصفوفة BCG

قدمت هذا النموذج المجموعة الاستشارية بمدينة بوسطن الأمريكية (Boston Consulting Group)، التي تعرف اختصارا بـ (BCG)، أو تعرف أحيانا بمصفوفة النمو-الحصة السوقية. وفي هذا النموذج، توزع الأعمال الحالية أو المحتملة للمنظمة على مصفوفة ذات بعدين، أحد الأبعاد يمثل نسبة نمو السوق طويل الأمد (ثلاث إلى خمس سنوات) للصناعات الخاصة، وبعد الآخر يمثل موقع حصة السوق لأعمال المنظمة، وتوضع كل وحدات الأعمال الإستراتيجية في المنظمة أو السلع في المصفوفة حسب معدل الصناعة التي تنافس فيها وحصتها من الأسواق ذات الصلة، يحدد موقع السلعة أو وحدة الأعمال الإستراتيجية التنافس وذلك عند قسمة حصتها من السوق في الصناعة على تلك الخاصة بالمنافس الأخر الأكبر، معدل نمو الأعمال هو نسبة نمو السوق إلى نسبة زيادة مبيعات سلعة ما أو مجموعة من السلع لوحدة أعمال إستراتيجية ويقدم هذا النموذج وسيلة مرئية، ويقوم على افتراض أساسي هو أثر منحى الخبرة على الأداء خلال مدة من الزمن، إذ يفترض أنه كلما تضاعفت الخبرة المتراكمة في إنتاج منتج معين فإن الكلفة الخاصة بالوحدة لأنشطة الإنتاج والتسويق¹.

¹كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية، العولمة والمنافسة، مرجع سابق، ص: 209.

الشكل رقم (3): مصفوفة بوسطن الاستشارية BCG

معدل نمو الأعمال	22%	نجوم *	علامة استفهام ؟
		مدبرة السيولة (بقرة حلوب)	ضعيف (كلاب)
	1 4	2 1.5 1	0.2 0.1

المركز التنافسي النسبي (حصة السوق)

المصدر: كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية، العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2004، ص: 210.

تتوزع الأنشطة الإستراتيجية وفق هذه المصفوفة على أربع خانات حيث تعرف كل منها كما يلي¹:

- علامة استفهام: تتميز هذه الخانة بمعدل نمو مرتفع، وحصة سوقية منخفضة باعتبار أن مستقبل المنظمة غامض ومجهول، ولكن هذه الوضعية لا تسمح بالحصول على الأموال بمقدار كاف؛
- نجوم: وتظهر في هذه الخانة الأنشطة التي حققت نجاحا في الخانة السابقة، والتي تسيطر على حصة سوقية مرتفعة، ومعدل نمو مرتفع، وهي بذلك تكسب المنظمة وضعية تنافسية مستقبلية؛
- مدبرة السيولة (البقرة الحلوب): في هذه الخانة تكون الأنشطة مسيطرة على حصة سوقية عالية، مع معدل نمو السوق منخفض، وهي تمثل المنتجات التي بلغت مرحلة النضج؛

¹ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، 2001، ص: 106.

- **ضعيف (الكلاب):** تتميز الأنشطة التي تظهر في هذه الخانة بعوائد مالية ضعيفة، ومعدل نمو منخفض ووضعية غير جيدة في السوق، وهي تشمل عموماً الأنشطة الهامشية للمنظمة، والتي قد بلغت مرحلة التخلي إلى غاية الزوال.

الفرع الثاني: نموذج مصفوفة ADL:

تعتمد هذه المصفوفة على بعدين إستراتيجيين هما: درجة النضج المهنية (جاذبية القطاع)، والوضعية التنافسية، وتختلف مصفوفة ADL كلياً عن مصفوفة BCG، وذلك في اختيار المعايير المعتمدة لتقدير الوضعية التنافسية، وجاذبية القطاع، وذلك بتطبيق مفهوم دورة حياة المنتج على مجال النشاط الإستراتيجي (انطلاق، نمو، نضج، زوال)، بينما تقدر الوضعية التنافسية حسب هذه المصفوفة من خلال فحص حصة السوق النسبية، وتقييم نقاط القوة والضعف الداخلية الخاصة بالمنظمة والتي تتعلق بالإنتاج، التسويق، التمويل، والتوزيع وذلك للتوصل إلى وضعية تنافسية تحدد وفق سلم متغير من 01 إلى 05، والمصنفة إلى الفئات التالية: مسيطرة، قوية، مقبولة، غير مقبولة، هامشية¹.

الشكل رقم (04): مصفوفة (ADL)

	انطلاق	نمو	نضج	زوال
مسيطرة				
قوية			التطور الطبيعي	
مرضية				الاختيار (الانتقاء)
غير مرضية		إعادة التوجيه		
هامشية				التخلي

المصدر: محمد رشدي سلطاني، الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة، جليس الزمان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014، ص: 46.

¹ عمر تيمجدين، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية: دراسة حالة مؤسسة كوندور (برج بوعرييج)، مرجع سابق، ص: 39.

الفرع الثالث: مصفوفة ماكينزي Mchinsey:

وضعت هذه المصفوفة من قبل شركة جنرال الكتريك العالمية، بالتعاون مع شركة ماكينزي للإستشارات وتتضمن هذه المصفوفة بعدين إستراتيجيين هما جاذبية الصناعة، والوضعية التنافسية، ويتم تطبيق هذه المصفوفة بإتباع الخطوات التالية¹:

- تحديد معايير تقييم جاذبية الصناعة و الوضعية التنافسية؛
- ترجيح معايير الجاذبية، وقوة المنافسة، بحيث يكون المجموع لكل بعد=01؛
- تقييم كل مجال نشاط إستراتيجي، حسب المعايير المقترحة بنقطة تتراوح من 01 إلى 05؛
- حساب النقطة المرجحة لكل معيار، ثم مجموع نقاط كل بعد؛
- تحديد وضعية كل مجال نشاط إستراتيجي في المصفوفة؛
- تقديم الاقتراحات الإستراتيجية.

الشكل رقم(05): مصفوفة ماكينزي

جاذبية الصناعة			الوضعية	التنافسية
ضعيفة	متوسطة	قوية		
مردودية مرتفعة	البقاء وإتباع وضعية النمو	البقاء في وضعية السيطرة بالتكاليف	قوية	
الانسحاب الانتقائي (التجزئة)	مردودية متوسطة	تحسين الوضعية	متوسطة	
التنازل عن الاستثمار	الانسحاب التدريجي والانتقائي	التنازل والتخلي	ضعيفة	

المصدر: محمد رشدي سلطاني، الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة، جليس الزمان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014، ص47.

¹ محمد رشدي سلطاني، الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة، جليس الزمان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014، ص46-47.

المبحث الثالث: أساسيات حول التشخيص الإستراتيجي الداخلي

تهتم المؤسسات بتحليل البيئة الداخلية لتحديد العوامل الإستراتيجية منها، وهي عوامل تتكون من نقاط القوة ونقاط الضعف، وفيما يلي سنتناول مفهوم التشخيص الإستراتيجي الداخلي وأهميته والمراحل التي تمر بها العملية وكذلك نماذجه.

المطلب الأول: مفهوم التشخيص الإستراتيجي الداخلي وأهميته

سنتطرق في هذا المطلب إلى كل من مفهوم التشخيص الإستراتيجي الداخلي والأهمية التي يلعبها في تحقيق أهداف المؤسسة .

الفرع الأول : مفهوم التشخيص الإستراتيجي الداخلي

يعرف التشخيص الإستراتيجي الداخلي بأنه عملية فحص وتحليل دقيق لأنشطة الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة كل على حدا لتحديد مستويات الأداء ومواطن القوة ومجالات الضعف أي إلقاء نظرة تفصيلية إلى داخل التنظيم بالمؤسسة، وتشير نقاط القوة إلى مجموعة من الكفاءات المحددة وجوانب التميز التي تعطي للمنظمة ميزة تنافسية عن المنافسين أما نقاط الضعف فتشير إلى مجموعة من أوجه القصور والخلل الداخلية في المنظمة والتي تجعلها تعاني من مشاكل وتحديات¹.

تساهم دراسة متغيرات البيئة الداخلية في تحديد جوانب القوة والضعف في المنظمة، فتوافر الكوادر الفنية والمهارات الإدارية الجيدة في منظمة ما يعتبر أحد جوانب القوة فيها والعكس صحيح، كما أن المناخ التنظيمي بمكوناته المختلفة يمكن إعتباره أحد عوامل الجذب أو الطرد للقوى العاملة².

يؤكد كل من Johnson et Schoes إن دراسة وتحليل البيئة الداخلية تتم من أجل التعرف على القدرات الذاتية للمؤسسة مما يساعد في تحديد نقاط القوة والتي من خلالها تتمكن المؤسسة من مواجهة المشاكل المتولدة من التغيير البيئي ونقاط الضعف التي سوف تتم مقابلتها بالتغيير البيئي، ويجب عليها أن تدرك بأن نقاط قوتها تتباين أهميتها بالاعتماد على نوع الإستراتيجية التي تتبعها وليس بمقدار أية مؤسسة أن تضع إستراتيجيتها دون

¹ بلقيدوم صباح، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة (NTIC) على التسيير الإستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2012/2013، ص: 92

² عبد الغفار حنفي، وعبد السلام قحف، أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003/2004، ص: 229.

تحليل لبيئتها الداخلية إلى جانب بيئتها الخارجية، ويتعلق التحليل الداخلي بكافة القدرات والإمكانيات المتوفرة لديها سواء أكانت مادية أو معنوية وفي أغلب الأحيان يتم التطرق لهذه العناصر من منظور وظيفي¹.

ومنه نستخلص التعريف الإجمالي التالي: يقصد بالتشخيص الداخلي عملية فحص وتحليل العوامل الخاصة بوظائف و أنشطة المنظمة، وكذا مهنة المنظمة، والكفاءات التي تتوفر عليها، ونظام المعلومات فيها، لتحديد نقاط القوة والضعف الداخلية.

الفرع الثاني: أهمية التشخيص الإستراتيجي الداخلي

إن امتلاك المنظمة مفردات تنظيمية بيئية داخلية كثيرة تجعلها تركز على ما يمكن أن نطلق عليه القوة الدافعة التي تعطي المنظمة ميزات متفردة مقارنة بالمنظمات الأخرى. ويمكن أن نحصل على فوائد كبيرة من خلال فهم ودراسة البيئة الداخلية للمنظمة من أهمها²:

- ✓ يعطي الفهم الدقيق للبيئة الداخلية للمنظمة وعناصر القوة و الضعف في مكوناتها الإمكانية للإدارة العليا لجعل خياراتها الإستراتيجية واقعية وممكنة التنفيذ أخذة بنظر الاعتبار الاستغلال والاستخدام الجيد في اقتناص الفرص والتعامل مع التهديد.
- ✓ تستطيع إدارة المنظمة تحقيق مزايا تنافسية لها من خلال التركيز على القوة الدافعة لبعض مفردات البيئة الداخلية كالثقافة التنظيمية أو المهارات المعرفية الضمنية للموارد البشرية وغيرها.
- ✓ يتيح الفهم الجيد للبيئة الداخلية من معرفة طبيعة الأعمال وطبيعة القطاعات الصناعية التي تستطيع المنظمة من خلالها تقديم وتحقيق الأداء العالي والنجاح في هذه الأعمال.
- ✓ يسهم فهم البيئة الداخلية للمنظمة وتحليلها في معرفة التطور الحاصل في موارد المنظمة بطريقة منهجية، ومن ثم تتاح الفرصة أمام الإدارة العليا بالتركيز على الموارد الأساسية للمنظمة والتي تشكل القاعدة الأساسية لها في المنافسة وتحقيق النتائج.

¹قويدري ميادة، أثر التسويق الإستراتيجي على تنافسية المؤسسة الوطنية: دراسة حالة مؤسسة موبيليس، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسويق، تخصص: تسويق، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2008/2009، ص: 27.

²فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية نظريات-مداخل-أمثلة وقضايا معاصرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013، ص ص: 184-185.

المطلب 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، ألا 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 عناوين ؛
- 2- أما المرحلة التي تليها فهي وضع تلك العناوين في شكل قائمة ليتم عرضها مرة ثانية على المديرين من أجل الحصول على المعلومات اللازمة على شكل تقارير رسمية¹.

الجدول رقم (1): قائمة بعناوين البيانات الخاصة بالأداء الداخلي

الإنتاج:	أنظمة المعلومات:
الآلات و المعدات	الحصول على المعلومات
الطاقة المتاحة و المستقلة	تخزين وحفظ المعلومات
حجم الإنتاج	استرجاع وتوفير المعلومات
حجم التكاليف	الموارد والمخازن
موقع المصنع	الرقابة على المخزون
ترتيب الآلات	حجم الطلبات
العمليات التشغيلية	العلاقة مع الموردين
الصيانة	تكلفة المواد
الرقابة على الجودة	طاقة المخازن
الأمن الصناعي والسلامة	حماية المخازن

¹صونية كيلاني، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة الاقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية: دراسة حالة الفترة (2000-2005)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع: الاقتصاد، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2006/2007، ص: 21-22.

<p>الكتالوجات وقوائم الموردين إجراءات الشراء الاستلام والفحص تمويل الاستثمارات إدارة النقدية إدارة المخزون إدارة حسابات العملاء نظام محاسبة التكاليف نظام المراجعة الحسابات الآلية البرامج المستخدمة على الحسابات علاقة الحسابات بعمل المشروع الاجتماعات والمناقشات التقارير والمذكرات الفلسفة الإدارية للمشروع: هيكل المديرين (وصفهم) أساليب التخطيط الأهداف والسياسات إجراءات وقواعد العمل الرقابة الإدارية القيادة والتوجيه والتنسيق الإبتكار الإداري</p>	<p>أعطال الآلات الطاقة العودام والتالف ظروف العمل المادية التسويق والمبيعات: حجم السوق وتطوره المركز القيادي في السوق سياسات الأسعار سياسات التوزيع سياسات تشجيع المبيعات الأفراد والموارد البشرية: هيكل العاملين (وصفهم) الأجور الدافعية والرضا الأداء والإنتاجية برامج التنمية الإدارية الضبط والربط والجزاءات الحوافز الغياب ومعدل الدوران الشكاوى والانضباط الاختيار والتعيين التمويل والحسابات: التخطيط والرقابة المالية سياسات الأرباح والتوزيع</p>
--	---

المصدر: أحمد ماهر، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الرابعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص ص: 192-193.

ثانيا: إكتشاف نقاط القوة والضعف لدى المؤسسة

بعد القيام بجمع المعلومات الخاصة بالأداء الداخلي للمؤسسة وتحليلها نتعرف على نقاط القوة والضعف وذلك من خلال¹:

- 1- عقد الإجتماعات والتي يحضرها كل المديرين المهتمين بتقييم الأداء الداخلي للمؤسسة؛
- 2- تحديد إتجاهات بياناتهم أي أن يوضحوا سلوك بياناتهم في الماضي والحاضر والمستقبل لتحديد نقاط القوة والضعف؛
- 3- بالإضافة إلى مقارنة أنفسهم بالمنافسين ؛
- 4- وكذلك جعل المديرين يربطون أدائهم بأهداف المؤسسة؛
- 5- استخدام أسلوب نسبة الكفاءة؛
- 6- وأيضا استخدام أسلوب المراجعة الإدارية لإكتشاف نقاط القوة والضعف في المؤسسة.

ثالثا: تحليل نقاط القوة والضعف في المؤسسة

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

- 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، وذلك بإعطاء وزن لهذا التأثير من 100 درجة؛
- 3- تحديد إحتمال حدوث واستمرار كل بند من نقاط الضعف والقوة ويمكن إعطاء، وزن لهذا الإحتمال من 100 درجة لكي تعبر عن مدى بقاء واستمرار كل من بند نقاط القوة والضعف على حاله ؛
- 4- ضرب 3×2 لكي تحدد أهمية كل بند من بنود نقاط القوة والضعف والجدول التالي يبين مختلف المراحل السابقة:

¹ حسان بويعاية، تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسة الإقتصادية باستخدام أسلوب المراجعة الإستراتيجية: دراسة حالة تعاونية الحبوب والخضر الجافة لولاية المسيلة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص: علوم تجارية، فرع: الاستراتيجية، جامعة بوضياف، المسيلة، ص: 31.

الجدول رقم (2): مراحل تحليل القوة والضعف في المؤسسة

الأهمية د=ب×ج	احتمال البقاء -ج-	مدى التأثير -ب-	نقاط القوة و الضعف -أ-
			نقاط القوة
×	×	×	1-.....
×	×	×	2-.....
×××			المجموع
			نقاط الضعف
×	×	×	1-.....
×	×	×	2-.....
××			المجموع

المصدر: صونية كيلاني، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة الإقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية: دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية خلال الفترة (2000-2005)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية، فرع: الإقتصاد، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2007/2006، ص ص: 21-22.

المطلب الثالث: النماذج المتبعة في التشخيص الإستراتيجي الداخلي

لقد تعددت النماذج التي تستخدمها المؤسسات لدراسة وتشخيص المحيط الداخلي (التشخيص الوظيفي تشخيص بواسطة سلسلة القيمة، وتشخيص الكفاءات وغيرها.....إلخ) من أجل معرفة نقاط القوة واستغلالها لصالح المؤسسة، وكذلك تعديل نقاط الضعف، سنتطرق في هذا المطلب إلى كل نموذج التشخيص الوظيفي التشخيص بواسطة سلسلة القيمة، ونموذج تشخيص الكفاءات.

الفرع الأول: نموذج التشخيص الوظيفي

يتم تشخيص وظائف المنظمة: التسويق، الإنتاج، البحث والتطوير، الموارد البشرية، المالية وذلك من أجل معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف في كل وظيفة، ويخص التشخيص كل وظائف المؤسسة التالية¹:

¹ محمد رشدي سلطاني، الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة، مرجع سابق، ص ص: 39-40.

■ أولاً: الوظيفة التسويقية

يتم الكشف عن نقاط القوة والضعف في وظيفة التسويق، من خلال قيام المنظمة بتقسيم حجم مبيعاتها ومعرفة الوسائل التي تمتلكها، وقدرتها على التحكم في سعر المنتجات، وتحليل السوق الذي تعمل فيه ومعرفتها لزيائنها ونوع العلاقة التي تربطها بهم، وسياسة التوزيع بها، وكذا قوة البيع الخاصة بها؛

■ ثانياً: الوظيفة الإنتاجية

للقيام بتشخيص وظيفة الإنتاج، وجب تحديد العوامل الإنتاجية، من خلال معرفة مزايا وعيوب أنظمة التصنيع، والتقنيات المستعملة، وفعالية أنظمة الرقابة على المخزون، والمعطيات الناتجة عن عمليات تحليل القيمة وهندسة القيمة، وعناصر القوة والضعف الموجودة في برامج الصيانة، والأمن والسلامة الصناعية؛

■ ثالثاً: وظيفة البحث والتطوير

يتم تشخيص العوامل الخاصة بوظيفة البحث والتطوير، من خلال اختيار البدائل الفعالة لعملية تطوير التكنولوجيا لاستخدامها في أنشطة المنظمة المختلفة، ومعرفة الأساليب الإبداعية الجديدة، وتحليل الإمكانيات الذاتية، وتمييزها من أجل تنفيذ الخيارات التكنولوجية الجديدة بنجاح؛

■ رابعاً: وظيفة تسير الموارد البشرية

يتم تشخيص هذه الوظيفة من خلال معرفة مدى فعالية تخطيط الموارد البشرية، ومزايا وعيوب برامج التعليم، التدريب، وإعادة التدريب، ومستوى المهارات الفنية والتقنية والمعرفية للعاملين، والمدراء في المنظمة، ومزايا وعيوب الأساليب الإدارية المستخدمة وتأثيرها على العاملين، وبالأخص نمط القيادة الإدارية الموجودة في المنظمة، وفعالية أنظمة الأجور والتحفيز، ودرجة ولاء العاملين للمنظمة وشعورهم بالانتماء إليها وحماسهم من أجل تحقيق أهدافها؛

■ خامساً: الوظيفة التمويلية

تحلل العوامل المالية للمنظمة عبر تشخيص القدرة على زيادة رأس المال بأقل كلفة، وتعظيم قيمة استثمار حقوق المساهمين، والقدرة على تزويد حملة الأسهم بعائد تنافسي.

الفرع الثاني: نموذج تشخيص سلسلة القيمة

يعد أسلوب تحليل سلسلة القيمة أحد 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 المؤسسة¹.

حيث ظهر مفهوم سلسلة القيمة في الخمسينات على يد Lourence milles وهو تاجر أمريكي، وقد عمل الأستاذ M.Porter على تطويره من خلال كتاباته، حيث يعمل هذا النموذج على البحث عن منافع الميزة التنافسية وأصولها على مستوى كل أنشطة المؤسسة، والحكم على مواردها ومهاراتها، ويمكن تعريف سلسلة القيمة على أنها: "الطريقة النظامية للنظر، والحكم على سلسلة الأنشطة التي تؤديها المؤسسة، بحيث يمكن للمؤسسة من خلالها فهم المصادر الحالية، والمحتملة للميزة ثم تحقيقها عن منافسيها"².

أولاً: بنية نموذج سلسلة القيمة:

يقوم تحليل سلسلة القيمة على أساس تقسيم أنشطة المؤسسة إلى قسمين: الأنشطة الرئيسية والأنشطة المساعدة مع توضيح الوظائف التي تشكل المصدر الأساسي للربح، ويتم تقسيم أنشطة المؤسسة كما يلي:

1- الأنشطة الرئيسية: وهي الأنشطة التي تنصب نحو جلب واستلام المواد لغرض تقديمها إلى الأقسام

المختصة في عمليات الإنتاج والتسويق وتقديم الخدمة السائدة لمجمل تلك العمليات³.

2- الأنشطة الداعمة: هي بدورها أنشطة منشئة للقيمة من خلال الدعم الذي تقدمه للأنشطة الأولية بحيث

تسمح لها بأداء دورها بكفاءة وفعالية، وهذه الأنشطة الداعمة⁴:

• **البنية التنظيمية (البنية التحتية للمؤسسة):** تتضمن البنية التنظيمية الإدارة والتخطيط

الإستراتيجي والشؤون القانونية والتمويل والمحاسبة وكل الأنشطة الداعمة الأخرى؛

• **تنمية التكنولوجيا:** وهي أنشطة تحسين المنتج، المعرفة الفنية والإجراءات والمدخلات

التكنولوجية لكل نشاط في سلسلة القيمة؛

¹مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله المنعم، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية 2007-2008، ص:376.

²أحميدة مالكية، محاولة تقييم أدوات التحليل الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى ولاية تبسة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية، تخصص: تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2008/2009، ص:113.

³تامر البكري، استراتيجيات التسويق، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص:100.

⁴سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص:141-142.

- **الشراء(التموين):** الأنشطة الخاصة بتوفير المدخلات وضمان تدفقها من مواد أولية، وأجزاء أو مواد نصف مصنعة.....إلخ، أو خدمات وتسهيلات داعمة؛
- **إدارة الموارد البشرية:** وتتضمن الإدارة الخاصة بالموارد البشرية داخل المؤسسة كالتعيين والتدريب والتحفيز وغيرها من الأنشطة.

الشكل رقم(06): سلسلة القيمة لبورتر



المصدر: محمد رشدي سلطاني، الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة، جليس الزمان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014، ص 51.

ثانيا: أهمية استخدام نموذج سلسلة القيمة:

إن الهدف من معرفة سلسلة القيمة بالنسبة للمؤسسة هو التحكم في التكاليف الكلية لمختلف مراحل الإنتاج وهذا باقتراح مختلف الحلول التقنية والتنظيمية الممكنة التي تساعد على¹:

- التحكم في هيكل التكاليف؛
- تفعيل وتنسيق العلاقات بين الوحدات المختلفة؛
- تصور تشكيل جديد لسلسلة القيمة؛
- التميز في المنتج المقدم سواء على مستوى الجودة، الإبداع التكنولوجي أو خدمات ما بعد البيع....إلخ.

¹أحميده مالكة، مرجع سابق، ص ص:114-115.

الفرع الثالث: نموذج تشخيص الكفاءات

يعتبر تشخيص الكفاءات عنصر مهم في ميدان التشخيص الاستراتيجي الداخلي للمنظمات لما يساهم في تحقيق تنافسية للمنظمات ،وسنتطرق في هذا الفرع إلى تعريف الكفاءات و أنواعها.

أولاً: مفهوم الكفاءات

تعرف الكفاءات بأنها التوليفة المكونة من مجموعة من المعارف والخبرات والتجارب، والتأهيل والمواهب المحصلة مع الزمن بالنسبة للفرد أو المؤسسة وهي مكونة من: معارف عامة وخاصة، مهارات علمية بمعنى القدرة على إنجاز المهام، مهارات كامنة، مهارات عقلانية، مهارات إدراكية، مهارات التصرف داخل محيط محدد، الجودة والاستعداد، المؤهلات الفردية والجماعية¹.

يتضح أن هناك إشارة ضمنية أو صريحة إلى أن الكفاءة هي توليفة من المعارف أو الموارد المتمثلة في²:

1- المعارف النظرية: وتوافق جميع مهيكّل من المعلومات المتقاربة والمتكاملة في إطار مرجعي تسمح

للمؤسسة أو الفرد بالقيام بأنشطته في سياق خاص؛

2- المعارف العملية(الممارسات): هي القدرة على تسيير عمل بطريقة ملموسة وفق عملية أو أهداف

معروفة مسبقاً، والمعارف العملية لا تقصي المعارف النظرية، لكن لا تحتاج إليها بالضرورة، وتتكون المعارف العملية بالتجربة.

3- معارف التحلي(السلوكية): وتمثل مجموع القدرات الضرورية لمعرفة التعامل أو التحرك في وسط مهني

معين وتشمل السلوك، الهوية، الإدارة، التحفيز.... إلخ، حيث تتجمع الأبعاد الثلاثة للكفاءة في تنسيق ديناميكي مكيف ضمن متطلبات وضعية محددة للوصول إلى أداء متميز يمكن من القول أن الفرد أو المؤسسة تملك كفاءة في ذلك المجال.

¹سمية قداش ، عبد الغني دادان، واقع التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، العدد03،2016، ص:90.

²صولح سماح، تسيير الكفاءات في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GMSud ،ب أوماش بسكرة-الجزائر-مساهمة بنموذج نظري، مجلة العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية،العدد07،جامعة بسكرة، 2012، ص:101.

ثانياً: أنواع الكفاءات

تتمثل أنواع الكفاءات في الكفاءات الفردية والجماعية و المحورية¹:

1- الكفاءات الفردية:

يعبر عنها medef بأنها توليفة من المعارف والمعرفة العلمية والخبرات والسلوكيات المزولة في سياق محدد، والتي يمكن ملاحظتها أثناء وضعية مهنية، والمؤسسة التي تمتلكها هي المسئولة عن اكتشافها وتنقيتها وتطويرها، يمكن للفرد إكتساب كفاءات جديدة طوال حياته المهنية، أو الخاصة فهو يخاطر بفقدان أو بيان الكفاءات المكتسبة سابقاً أو غير المستعملة اعتيادياً؛

2- الكفاءات الجماعية:

يعرفها LEBOTERF أنها لا يمكن أن تقتصر على مجموع الكفاءات الفردية المكونة لها، بل تتوقف أساساً على نوعية التفاعلات التي تتم فيها بينما، يتم صقلها من خلال التجربة امتحانها ميدانياً والتدريب الجماعي.

3- الكفاءات المحورية:

بالنسبة ل Hamel و Prahalad، "الكفاءة المحورية: هي توليفة من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي، ويشير تصور الكفاءة المحورية إلى قدرات المؤسسة مضروبة في الموارد، فهي في شكل تعلم جماعي ضمن المؤسسة".

ووفق Leonard-Barton فإن الكفاءات الأساسية للمؤسسة تتكون من أربع عناصر:

- معارف ومهارات الموظفين المؤلفة من التراث العملي والتكنولوجي للمؤسسة؛
 - الأنظمة التقنية والمعارف؛
 - أنظمة التسيير وكذا اليقظة الإستراتيجية؛
 - القيم والمعايير التي بها نرسخ عملية خلق وتطوير الكفاءات الأساسية؛
- الكفاءة الإستراتيجية لا تفتقر عن المؤسسة التي تضعها في العمل، وقيمتها ليس لها معنى إلا بالنسبة للمؤسسة التي تستعملها وتطورها، وهذا ما يجعل المؤسسات تتنافس بخلق وتطوير كفاءتها الإستراتيجية بهدف الحصول على الميزة التنافسية².

¹موساوي زهية، دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المحافظة على رأس المال الفكري كميزة، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص: تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2015-2016، ص ص: 34-38.

²صولح سماح، تسيير الكفاءات في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GMSud بأوماش بسكرة، مرجع سابق، ص: 104.

خلاصة الفصل الأول:

لقد رأينا من خلال هذا الفصل، أن مصطلح التشخيص الإستراتيجي يركز على بعدين مكملين، بعد خارجي (التشخيص الخارجي) خاص بمحيط المنظمة، وبعد داخلي (التشخيص الداخلي) للمنظمة، فهو الأساس الذي يعتمد عليه من أجل اختيار المسار الصحيح للمنظمة، كما تطرقنا إلى مختلف نماذج التشخيص الداخلي والخارجي للمنظمة، فالتشخيص الخارجي يستند على تشخيص المحيط العام للمنظمة بمختلف جوانبه الاقتصادية، الاجتماعية السياسية التكنولوجية، أما التشخيص الداخلي للمنظمة فهو يعتمد على تحليل سلسلة القيمة، الموارد والهيكل التنظيمي للمنظمة و مختلف الوظائف.

الفصل الثاني

تمهيد:

حظيت عملية تحسين وتطوير مؤسسات التعليم العالي باهتمام كبير في معظم دول العالم وكما حظيت الجودة بجانب كبير من هذا الاهتمام. حيث تجتهد مؤسسات التعليم العالي بالاستمرار في تحسين الجودة في خدماتها الأكاديمية حتى تكون مخرجاتها متميزة ومتلائمة مع متطلبات السوق المحلي والدولي. ومن هذا المنطلق سعت معظم مؤسسات التعليم العالي إلى تحسين جودتها في برامجها التعليمية والأكاديمية. وسنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى:

❖ **المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التعليم العالي**

❖ **المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول جودة التعليم العالي**

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التعليم العالي

يعد التعليم العالي أهم مرتكزات التنمية الشاملة، وذلك من خلال إعداد الكوادر الفنية والأكاديمية والمهنية لمؤسسات المجتمع المختلفة، لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، إضافة إلى دوره في صناعة المعرفة والعلم ونشرها. وفيما يلي سنتناول مفهوم التعليم العالي وخصائصه، وكذلك أهدافه ووظائفه ومكوناته.

المطلب الأول: مفهوم التعليم العالي وخصائصه

يعد التعليم العالي من أبرز مراحل التعلم التي يطلبها الإنسان، نظرا للنضج الذي يصل إليه خلال هذه الفترة، وروح المسؤولية التي تدفعه إلى طلب التخصص في مجال معين يعطيه فرصة لشغل وظيفة محترمة مستقبلا وسيتم توضيح طبيعة هذا المفهوم وخصائصه.

الفرع الأول: مفهوم التعليم العالي

يعرف التعليم العالي بأنه مرحلة من مراحل التعليم تلي المرحلة الثانوية، وتعتبر قمة هرم المراحل التعليمية وتبدأ بعد الانتهاء من مرحلة التعليم الثانوي.¹

ويعرف التعليم العالي كذلك بأنه: "ذلك التعليم الذي يقوم على توجيه والإرشاد وصقل مواهب الطالب وخبرته المعرفية وبناء شخصيته، تنمية قدرته ومساعدته على إبراز واستخدام كل ما لديه من إمكانيات في الترشيد والتطوير والابتكار".²

كما يتعلق بموضوعات معقدة بالغة الأهمية للباحثين، في حاجة إلى دقة بالغة في علم المناهج، وهو المسؤول عن ارتفاع مستوى معرفة الطلاب.³

¹ هشام يعقوب مريزيق، فاطمة حسين الفقيه، قضايا معاصرة في التعليم العالي، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2008، ص:21.

² رجاء عبد المجيد الحاج، أثر العولمة على التعليم العالي، مجلة كلية الاقتصاد العلمية، جامعة إفريقيا العالمية، العدد السادس، جوان 2017، ص:83.

³ أيمن يوسف، تطور التعليم العالي: الإصلاح والأفاق السياسية، مذكرة الماجستير، جامعة بن يوسف بن خدة الجزائر، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علم الاجتماع، 2007-2008، ص:16.

كما عرفته الجريدة الرسمية وفقا للقانون رقم 99-05 بأنه: كل نمط للتكوين للبحث، يقدم على مستوى ما بعد التعليم الثانوي من طرف مؤسسات التعليم العالي ويمكن أن يقدم تكوين تقني على مستوى عال من طرف مؤسسات معتمدة من طرف الدولة.¹

ومن خلال التعاريف السابقة للتعليم العالي يمكن القول بأنه: كل أنواع الدراسات والتكوين أو التكوين الموجه إلى البحث التي تتم بعد المرحلة الثانوية على مستوى مؤسسة جامعية أو مؤسسات تعليمية أخرى معترف بها كمؤسسات للتعليم العالي من قبل السلطات الرسمية للدولة.

الفرع الثاني: خصائص التعليم العالي

تتميز مؤسسات التعليم العالي بمجموعة من الصفات التي لا تتميز بها باقي المؤسسات التعليمية الأخرى أهمها:²

- يتسم محور نشاط المؤسسة الجامعية بأنه ذو سمة أكاديمية بالدرجة الأولى مضمونة للتعليم، البحث العلمي والذي يتطلب إدارة فعالة؛
- تعد مؤسسات التعليم العالي لاسيما الجامعة الحلقة المجتمعية الأكثر تماسا مع معطيات العلوم والمعارف والتطورات في ميادين اختصاصها واهتمامها، وتمثل المخرجات الأكثر حساسية في رسم معالم مستقبل موطنها؛
- يعد الاستثمار في الجامعة استثمارة طويلة الأجل لا تظهر نتائجه في المدى القصير أو المتوسط أحيانا كما يصعب قياسها وفق آليات حسب إيرادات الاستثمارات الأخرى، ولا يعد الربح بمفهومه التجاري محور اهتمام المؤسسة الجامعية الخاصة إذا كان تمويلها حكوميا أو من جهات لا تهدف للربح؛
- ترتبط مؤسسات التعليم العالي بنظيراتها من مؤسسات الجامعية بصلات ذات طبيعة خاصة تميل في العادة إلى التعاون ولا تخلو أحيانا من المنافسة سواء كانت تلك المؤسسات وطنية أو أجنبية، ويتمثل إنتاجها في البحوث العلمية والمعارف والمهارات والتجارب العلمية.

¹ محمد السعيد بن غنيم، أثر سياسات الإنفاق العام على قطاع التعليم العالي في الجزائر (1967-2012)، مذكرة الماجستير، جامعة مولود معمري تيزي وزو، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2014-2015، ص: 17.

² بن عيسى ليلي، أهمية التسيير العمومي الجديد في قطاع التعليم العالي، مذكرة الماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2005-2006، ص: 83.

كما توجد سمات أخرى للتعليم العالي وهي:¹

- تضم كما نوعيا من الأطر البشرية المؤهلة لنقل المعارف والمهارات وغيرها...؛
- تضم الجامعة إلى جانب العاملين فيها المستفيدين من خدماتها المباشرة وهم الطلبة الذين يعدون ثروة بشرية ثمينة عليها بذل عناية شديدة في إعدادهم علميا وتربويا؛
- يعد الإنتاج المباشر للمؤسسة الجامعية فكرا ومعارف ومهارات خاضعا لأصول مختلفة في تسويقه.

المطلب الثاني: أهداف و أهمية التعليم العالي

يعتبر التعليم العالي من أهم مراحل التعليم التي تهتم بإعداد الكوادر العلمية المدربة والمؤهلة لقيادة مؤسسات المجتمع والركيزة الأساسية لتنمية المجتمع، ويعد العنصر البشري من أهم مدخلاته التي يسعى لتطويره وإعداده بغية الوصول أفضل أهدافه وغاياته.

الفرع الأول: أهداف التعليم العالي

إن التعليم العالي مؤسسة خدمية يسعى لتحقيق أهداف علمية وتنموية ويمكن تلخيص الأهداف التي يسعى التعليم العالي إلى تحقيقها كما يلي:²

- ✓ الارتقاء بمستوى الدراسات الجامعية وتويعها وتوفير مستلزماتها المختلفة؛
- ✓ توفير أعضاء الهيئة التدريسية والباحثين الذين يتطلبهم قطاع التعليم العالي؛
- ✓ إحداث التوازن المطلوب بين تقدم العلوم النظرية وتطبيقها؛
- ✓ إعداد جيل مثقف يتسلح بالعلم، ويعتمده أساسا سليما لإحداث التغيرات المختلفة في جوانب المعرفة وتدعيمها، وفي جوانب التخلف والقضاء عليها؛
- ✓ الموازنة الحقيقية بين حقوق المواطن وواجباته، مع اعتبار الإنسان قيمة عالية، وهدفا أساسيا ضمن تطورات المجتمع؛
- ✓ إحياء التراث الوطني، وإظهار قيمه التي تتفق مع المجتمع وفقا لأسس حضارية ودينية سليمة.
- ✓ التفكير في مشكلات المستقبل وربط معالجتها بالمبادئ والقواعد العلمية المدروسة؛

¹ سمية الزاحي، مكانة المكتبة الجامعية في سياسات التعليم العالي في الجزائر، مذكرة دكتوراه، جامعة قسنطينة2، كلية علم المكتبات والتوثيق، 2013-2014، ص:63.

² أسماء عمير، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة02، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسير، 2012 - 2013، ص ص:49-50.

- ✓ تحديد موضوع الرسائل العلمية والأطروحات الخاصة بالدراسات العليا، بما يضمن تنمية البحث المرتبط بمتطلبات خطط التنمية القومية؛
- ✓ اكتساب الطلبة طرق التفكير العلمي، من خلال التكوين الطالب تكويناً عقلياً سليماً يكسبه مرونة فكرية ونظرة موضوعية للأشياء، وحباً حقيقياً يجعله يقبل التطور والتجديد ويشارك في إحداث التقدم للمجتمع.

الفرع الثاني: أهمية التعليم العالي

يعتبر التعليم العالي ذو أهمية متزايدة على خريطة التنمية الوطنية، وزادت هذه الأهمية مع التنافسية الاقتصادية على المستوى الكوني، حيث ارتفعت مستويات مهارات العمالة الوطنية وازدادت قاعدة البحوث التنافسية من أجل تحسين بث المعرفة لصالح المجتمع، هذا ويسهم التعليم العالي في التنمية الاجتماعية والاقتصادية من خلال أربعة رسائل رئيسية وهي:¹

- تكوين رأس المال البشري (عن طريق التعلم)؛
- بناء قواعد المعرفة (عن طريق البحوث وزيادة المعرفة)؛
- بث واستخدام المعرفة (عن طريق التفاعل مع المستفيدين للمعرفة)؛
- صيانة المعرفة (عن طريق اختزان وبث المعرفة).

وكما حددها آخرون في النقاط التالية:²

- يعد مفتاح تطور المجتمعات نظراً للدعم الذي يقدمه لها من حيث التنمية الاقتصادية والاجتماعية وغرس المعرفة والمهارات المتقدمة ذات الصلة؛
- ويوفر التعليم العالي الموارد البشرية اللازمة لشغل وظائف القيادة والإدارة، والأعمال التجارية والمهنية؛
- يقوم في إعداد القوى البشرية المؤهلة وتقديم الاستشارات الفنية وإجراء البحوث والدراسات العلمية التي تسهم في تطوير الإنتاج وتحسينه؛
- كما تتمثل أهميته أيضاً في خلق المعرفة، وصيانة وتطوير النظم الاجتماعية، إضافة إلى تقديم التقنية المعقدة، ومعالجة القضايا التي تهم البشر.

¹ أحمد بدر، مجتمع المعرفة بين الإطار الفكري والتطبيقات العملية، الدار المصرية السعودية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2011، ص:204.

² بوطبة نور الهدى، إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي: نموذج مقترح لتنفيذ الإصلاحات الجامعية، مذكرة دكتوراه، جامعة باقة01، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2015-2016، ص:93.

المطلب الثالث: وظائف ومكونات التعليم العالي

الفرع الأول: وظائف التعليم العالي

على الرغم من تعدد أهداف الجامعة وتنوعها، إلا أن مضمون هذه الأهداف يرتكز حول أربعة وظائف رئيسية للجامعة:¹

➤ **إعداد القوى البشرية:** من أهم الوظائف التي ارتبطت بالتعليم الجامعي منذ نشأته، وهذا من خلال إعداد الكوادر المطلوبة والتي سنقوم بشغل الوظائف العلمية والتقنية والمهنية والإدارية ذات المستوى العالي وتهيئتها للقيام بمهام القيادة الفكرية في مختلف النشاطات من أجل تقديم الاستشارة والمساهمة في القيام بمهام القيادة؛

➤ **البحث العلمي (تطوير المعرفة):** يعتبر البحث العلمي أحد وظائف 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 تقديم المعرفة الإنسانية لوضعها في خدمة الإنسان والمجتمع عن طريق تشخيص مشكلاته الاجتماعية والاقتصادية، وإيجاد الحلول العلمية المناسبة لتطوير الحياة في مجتمعات هذه الجامعة، فلا يمكن أن توجد جامعة بالمعنى الحقيقي، إذا هي أهملت البحث العلمي؛

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

¹ غربي صباح، دور التعليم العالي في تنمية المجتمع المحلي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، 2013-2014، ص:51.

➤ **التعاون الدولي:** تحتل مؤسسات التعليم العالي وضعا ممتازا يتيح لها الاستفادة من عولمة المعارف لسد "العجز المعرفي" وإثراء الحوار بين الشعوب والثقافات، ويشكل أداة فعالة لتدويل البحث والتكنولوجيا والأفكار والمواقف والأنشطة.¹

الفرع الثاني: مكونات التعليم العالي

إن الخدمة التعليمية التي توفرها الجامعات تعتمد على عناصر والتي تسمى بمدخلات ومخرجات العملية التعليمية، وهذا لتلبية احتياجات المجتمع.

1- مدخلات ومخرجات العملية التعليمية:

تعد مسألة تحديد المدخلات من الأمور التي لم يتفق عليها، فهناك من يقتصرها على الطلبة الملتحقين بالمرحلة التعليمية لأول مرة، على اعتبار أن كل الإمكانيات التي وفرت للمؤسسة التعليمية إنما وجدت لصالح الطلبة، فإذن هما المدخلات وهما المخرجات في الوقت نفسه، وهنا كمن يرى أن المدخلات تشكل مجموعة الموارد المادية والبشرية التي رصدت من أجل تحقيق أهداف النظام بما فيهم الطلبة.

أ- المدخلات: وتتمثل في:²

✓ **الطلبة:** يعرف الطالب الجامعي على أنه "شخص سمح له مستواه العلمي بالانتقال من المرحلة الثانوية بشقيها العام والتقني إلى الجامعة وفقا لتخصص يخول له الحصول على الشهادة إذا أن للطالب الحق في اختيار التخصص الذي يتلاءم مع ذوقه؛"

يمثل الطلبة المدخل الأساسي في العملية التعليمية والتي يتم من خلالها إعدادهم والتأثير في سلوكهم اتجاهاتهم وتزويدهم بالمعلومات والمعارف والمهارات التي تجعل إسهامهم أكبر من خلال التطوير النوعي للتعليم الذي أتيح لهم الحصول عليه، وهو يمثل الهدف الأساسي من العملية التعليمية، سواء ارتبط هذا الهدف بكون التعليم استهلاك، أي أنه يمثل حق الفرد في الحصول عليه، أو ارتبط بالتعليم كاستثمار، من خلال الاستثمار في تكوين الخريج باعتباره رأس مال بشري حاله في ذلك حال الاستثمار في تكوين رأس المال المادي؛

¹ سمية إبراهيمي، إصلاح التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر، مذكرة الماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية و الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، 2005-2006، ص:33.

² بوغفران حنان، البحث العلمي: قراءة في العلاقة بين الأخلاقيات وأهداف مؤسسات التعليم العالي، مجلة أفاق العلوم، جامعة الجلفة العدد الثامن(المجلد الثاني) جوان 2017، ص:337.

✓ هيئة التدريس: تعتبر هيئة التدريس أو الأستاذ الجامعي "حجر الزاوية في العملية التربوية وهو القائم بهذه العملية بوصفه ناقلاً للمعرفة ومسئولاً عن السير الحسن للعملية البيداغوجية في الجامعة، فالجامعة لا تصنع الخيرة بواسطة الهيكل الإداري والتشريعات فحسب، بل لا بد أن تجتمع مدرجاتها ومخبرها عدداً من المدرسين والباحثين، الذين لا يكتفون بتلقي طلابهم مجموعة من المعلومات المعروفة سابقاً أو مجرد نقل الخبرة الموجودة في البلاد الأجنبية، ولكنهم يتعاونون معهم على اكتشاف الطريق الأمثل لاستخدام تلك المعلومات وتمثيلها وإعادة صياغتها وتطويرها وفق معطيات الواقع الوطني؛

✓ الوسائل المادية: وتشمل الفضاءات البيداغوجية مثل المكتبات، القاعات، المدرجات، التجهيزات المختبرات، ورشات العمل.... إلخ التي تحتاجها المؤسسة التعليمية بدرجة أو بأخرى.

ب- العملية التعليمية:¹

ويقصد بها في المؤسسات التعليمية عمليات التدريس والتدريب و المقررات الدراسية والمناهج، التي يجب أن تكون مناهج حديثة تواكب التطورات والمستجدات العلمية والثقافية، وأن تتلاءم مع متطلبات البيئة و المجتمع، وأن يوفر النظام التعليمي تخصصات تجد لها مكاناً في دنيا العمل، وليس تخريج تخصصات زائدة عن الحاجة ولا تجد لها المكان المناسب لمزاولة العمل، الأمر الذي يؤدي إلى البطالة لأنها عمالة فائضة؛

ثم أن من عناصر المنهج بمفهومه الواسع أساليب وطرق التدريس التي هي الوسائط لنقل المعرفة إلى أذهان الطلبة، لذا لا بد أن تكون لدى المدرسين الذخيرة الكافية من هذه الطرق وكذلك القدرة على استخدام التقنيات والوسائل التعليمية الحديثة المساندة لمفردات المنهج، كي يكون بالإمكان إيصال المعرفة إلى الطلبة باقتدار وكفاءة عالية وهو شرط أساسي لتحقيق الجودة؛ والعنصر الآخر في المنهج هو التقويمات والاختبارات التي تتبع من أجل قياس وتقويم نمو الطلبة وتحصيلهم الدراسي، لذا ينبغي عدم الركون إلى نمط واحد في تقييم تحصيل الطلبة سواء في الاختبارات الفصلية أو النهائية؛

¹ نوال نمور، كفاءة أعضاء هيئة التدريس وأثرها على جودة التعليم العالي، مذكرة الماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2011-2012، ص ص: 18-20.

ت-المخرجات: وهي النتائج النهائية للعمليات التي أجريت على المدخلات وتتمثل في إعداد المتخرجين من الطلبة الذين يجب تخريجهم من خلال تحقيق الشروط الكمية والنوعية (مخرجات العملية التعليمية تتمثل في عدد الخريجين من الناحية الكمية، وكفاءتهم من الناحية النوعية)؛

2-المستفيدين من العملية التعليمية: إن العملاء المستفيدين من النظام التعليمي هم:

❖ الطلبة:

وهم أول الأطراف المستفيدة من العملية التعليمية التي تقدمها الجامعات ولم تقم هذه الجامعات وتمارس أوسع النشاطات أهمية في المجتمع إلا من أجل إعدادهم لحياة أفضل. لذا تم إدخال مواضيع دراسية جديدة مثل التكنولوجيا والمعلوماتية والتدريبات والمناهج العملية على المناهج الجديدة بحيث يكون الطلاب أكثر تحضيراً للعمل في المؤسسات الإنتاجية والخدمية؛

❖ أولياء الأمور:

يعد أولياء أمور الطلبة من أبرز عملاء النظام التعليمي ومؤسساته سبب أنهم أدعوا أبناءهم إلى الجامعات كي تعدهم لحياة مستقبلية أفضل في كل جوانبها، إذ يرون في أبنائهم مشاريع تحقق طموحاتهم ويسعدهم كثيراً تحقيقها؛

ث-أرباب العمل:

ويعد أرباب العمل أيضاً من عملاء النظام التعليمي أو المستفيدين منه، ويتمثل أرباب العمل في المديرين والمشرفين ورؤساء الأقسام والمديرين الذين يعملون في المؤسسات العامة والخاصة، والذين سوف يعمل تحت إشرافهم المتخرجون من الجامعات، لذا فإن هؤلاء يتوقعون أن يكون المتخرج على قدر كاف من الخبرة والكفاءة المهنية والفنية والسلوكية للعمل الذي يمارسه والذي أسند إليه أعد له في مؤسسات التكوين والتعليم، وبموجب ما يمتلكه أرباب العمل من خبرة ميدانية فإنهم أقدر من غيرهم على تشخيص جوانب القوة والضعف في أداء هؤلاء المتخرجين، لذا فإن استماع مؤسسات التكوين والتعليم لمقترحاتهم الخاصة بتطوير كفاءة المتخرجين تكون أكثر نفعاً لأنها أكثر دقة وموضوعية في عمليات التقويم، وإذا كان لا بد من تحسين جودة أداء المتخرجين فإن أفضل ما يتم الاعتماد عليه هم أرباب العمل؛

ج- المجتمع:

وهو العميل النهائي للنظام التعليمي، الذي تصب فيه حصيلة الجهود التعليمية كافية من إعداد للأفراد وإنجاز البحوث والدراسات وتقديم المنشورات والمساهمة في حل المشكلات الاجتماعية وإرساء البنية الاجتماعية على ركائز حضارية ثابتة؛

إن المجتمع ينتظر من أبنائه المتعلمين القدرة على تطوير الواقع نحو الأحسن في جوانبه الاقتصادية و السياسية والاجتماعية و الثقافية، لأن زمام الأمور ستكون لاحقا بيد هؤلاء الأبناء، وإذا كان لابد من النهوض السريع بالمجتمع، فإن هذا النهوض لا يكون إلا بهم.

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول جودة التعليم العالي

أصبحت جودة التعليم العالي من ضروريات هذا العصر، ومطلبا عالميا لا غنى عنه في كل المجتمعات، وتحديا يستفز الجهود الجماعية لمختلف الأطراف الفاعلة في مؤسسات التعليم العالي، فهي تعد أحد أهم المداخل التي ينبغي أن تركز عليها مؤسسات التعليم العالي، وعليه سوف يتم التعرف على مفهوم جودة التعليم العالي ودوافع الاهتمام به، أهدافه، أهميته بالإضافة إلى أهم عناصره و معاييرهم ومحاورة.

المطلب الأول: مفهوم جودة التعليم العالي و دوافع الاهتمام بها

الفرع الأول: مفهوم جودة التعليم العالي

ويشكل تحديد مفهوم الجودة في التعليم العالي تحديا كبيرا بذاته، إذ يصعب تحديد تعريف محدد له أو النظر إليه من زاوية واحدة، وقبل التطرق إلى مفهوم جودة التعليم سنحاول التعرف على الجودة بصفة عامة من خلال بعض المفاهيم.

أولا: مفهوم الجودة: تعددت وتباينت التعريفات التي أوردها الباحثون والمهتمون بموضوع الجودة لاختلاف آرائهم و اتجاهاتهم وفهمهم لها ومن بين هذه التعريفات نذكر:

في الموروث اللغوي والمعرفي العربي تعني كلمة جودة: إتقان العمل على وفق اشتراطات معينة ثم التوافق الاجتماعي عليها، وقد وردت الإشارة إلى هذا المعنى في الكثير من الآيات القرآنية والأحاديث النبوية الشريفة، كقوله تعالى في سورة الملك: "الذي خلق الموت والحياة ليبلوكم أيكم أحسن عملاً".¹

وتعرف كذلك الجودة على أنها: تأهيل المؤسسة للحصول على شهادة الجودة أي تحقيق متطلبات المواصفات العالمية ISO بعد إسقاطها على المؤسسة التعليمية، وإعادة صياغتها، لتصبح قابلة للتطبيق في التعليم العالي.

وتعرف الجودة أيضا بأنها: تكامل الملامح والخصائص لمنتج أو خدمة ما بصورة تمكن من تلبية احتياجات ومتطلبات محددة أو معروفة ضمنا، أو هي مجموعة من الخصائص والمميزات لكيان ما تعبر عن قدرتها على تحقيق المتطلبات المحددة أو المتوقعة من قبل المستفيد.²

ثانيا: تعريف جودة التعليم العالي

لجودة التعليم العالي عدة تعاريف منها:

تعرف جودة التعليم العالي على أنها: عملية إستراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق التحسن المستمر للمنظمة.³

كما تتمثل جودة التعليم العالي في الخصائص التعليمية المقدمة لإرضاء المستفيد بنوعيه الداخلي (المدير، الأستاذ، العامل) والخارجي سواء المباشر (الطالب) أو غير المباشر (ولي الأمر) والمجتمع.⁴

¹ جواد كاظم لفته، الإدارة الإستراتيجية لمنظومة التعليم العالي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013، ص: 243.

² سيلان جبران العبيدي، ضمان جودة مخرجات التعليم العالي في إطار حاجات المجتمع، ورقة علمية مقدمة ضمن مؤتمر الثاني عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي، الملائمة بين مخرجات التعليم العالي وحاجات المجتمع في الوطن العربي، بيروت 6-10 ديسمبر 2009، ص: 2.

³ سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، جودة الاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العام والجامعي، دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان 2008، ص: 22.

⁴ يحيى إي إلهام، بوحديد ليلي، أهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال في تحسين جودة التعليم العالي بالجامعة الجزائرية، مجلة تاريخ العلوم العدد6، ص: 324.

كما عرفها (Juran) بأنها: "ملائمة المخرجات التعليمية والخبرة المكتسبة للإستخدام، أي مدى قدرة الخريجين على تلبية حاجات الأطراف المستفيدة منهم وتحقيق رضاهم".¹

وتعرف أيضا: توفر مجموعة من الخصائص و الصفات في الخدمة التعليمية، بحيث تكون هذه الخدمة قادرة على تأهيل الطالب وتزويده بالمعارف والمهارات و الخبرات أثناء سنوات الدراسة الجامعية، وإعداده في صورة خريج جامعي قادر على تحقيق أهدافه و أهداف المشغلين و أهداف المجتمع ككل.²

نلاحظ من التعاريف السابقة عدم وجود تعريف محدد وشامل لجودة التعليم العالي وعليه يمكن إعطاء تعريف إجرائي لمفهوم جودة التعليم العالي: هي مدى توافق المدخلات التعليمية (الطلبة والمناهج التعليمية وأعضاء هيئة التدريس.....) مع مخرجات ومدى توافق هذه المخرجات التعليمية مع متطلبات السوق وفق معايير الجودة.

الفرع الثاني: دوافع الاهتمام بالجودة في التعليم العالي

تعود أسباب الاهتمام بالجودة في التعليم العالي إلى مايلي:³

- ✓ الزيادة في فرص التعليم الأساسي و الثانوي الأمر الذي أدى إلى الضغط من أسفل ووصول أعداد متزايدة من الطلبة إلى مرحلة التعليم العالي؛
- ✓ زيادة الطلب المجتمعي المستمر للتعليم العالي بأشكاله المختلفة والمتطورة.
- ✓ اتساع سوق العمل وازدياد احتياجاته المتغيرة باستمرار، التخصصات الجديدة المتنوعة، الأمر الذي استدعى إلى توفير التدريب المستمر في مجالات مهنية وتكنولوجية وإدارية حديثة، يترتب على مؤسسات التعليم العالي تحديث أساليبها وأنشطتها وبرامجها التعليمية؛
- ✓ الانفجار العلمي المتواصل الذي أدى إلى تطور و تنوع التخصصات الأكاديمية، وظهور تخصصات فرعية جديدة نتيجة التطور الهائل لتكنولوجيا المعلومات والاتصال وانسجامها الكامل مع وظائف التعليم العالي واحتياجاته؛
- ✓ وجود المنافسة الشديدة الحالية والمتوقعة في ظل العولمة بين المؤسسات التعليمية؛

¹ مشنان بركة، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، مذكرة دكتوراه، جامعة الحاج لخضر-باتنة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2015-2016، ص:28.

² خالصة فتح الله، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لإحداث التطوير التنظيمي في التعليم العالي، مذكرة الماجستير، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2011-2012، ص:23.

³ حرنان نجوى، مساهمة إدارة المعرفة في تحسين جودة التعليم العالي، مذكرة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2013-2014، ص:26-27.

✓ إيجاد ثقافة تنظيمية تتوافق مع مفاهيم الجودة مما أدى إلى الحاجة لتحقيق أداء عال في العملية التعليمية؛

✓ امتداد الحاجة المستمرة في التعليم وتحصيل المعرفة إلى ما بعد التخرج، مما يتطلب تعليم الطلاب في كيفية الاعتماد على النفس في تحصيل المعرفة.

كما أنه هناك دوافع أخرى للاهتمام بجودة التعليم العالي:¹

✓ حدوث زيادة هائلة في أعداد الطلبة الملتحقين بمؤسسات التعليم العالي؛

✓ حدوث تنوع كبير في أهداف ومجالات وبرامج وأنماط التعليم العالي؛

✓ زيادة التنافس بين المؤسسات الجامعية على استقطاب الطلاب.

المطلب الثاني: أهداف وأهمية جودة التعليم العالي

تعد جودة التعليم العالي ذات أهمية كبيرة و أمراً ضروريا تسعى إليه مختلف مؤسسات التعليم وخاصة التعليم العالي لتحقيق أهداف منشودة لتحسين أدائها التعليمي و الأكاديمي.

الفرع الأول: أهمية جودة التعليم العالي

تكمن أهمية وفوائد الجودة في التعليم العالي في الآتي:²

- ❖ تساعد المؤسسة التعليمية على التعرف على جوانب الفائد التعليمي من ناحية الوقت والطاقات الذهنية والمادية وبالتالي التخلص منها؛
- ❖ تساعد على تحسين جودة الخدمات الأخرى؛
- ❖ تساعد على الإستخدام السليم للموارد المالية؛
- ❖ تساعد على زيادة الإنتاج والثقة والالتزام من قبل جميع المستويات في المؤسسة التعليمية؛
- ❖ تساعد المؤسسة التعليمية على التعرف على مستوى أدائها؛

¹ حمزة مرادسي، دور جودة التعليم العالي في تعزيز النمو الإقتصادي، مذكرة الماجستير، جامعة الحاج لخضر باتنة، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2009-2014، ص:25.

² رافدة عمر الحريري، القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010، ص ص:32-33.

- ❖ تساعد الموظفين في صنع القرار المتعلق بالعمل وذلك بالمشاركة وطرح الحلول والبدائل المناسبة؛
- ❖ بحث العالمين على العمل الدؤوب الناجح وذلك من خلال منح العاملين الصلاحيات كنوع من التحفيز؛
- ❖ تساعد على ملاحقة المستجدات التربوية من أجل التطوير الدائم؛
- ❖ تساعد على ضبط وتطوير النظام الإداري في المؤسسة التعليمية نتيجة وضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات؛
- ❖ تساعد على الارتقاء بمستوى الطلبة في جميع جوانب شخصياتهم؛
- ❖ ضبط شكاوي ومشكلات الطلاب والمجتمع المحلي والإقلال منها ووضع الحلول المناسبة لها؛
- ❖ زيادة الكفاءة التعليمية ورفع مستوى الأداء لجميع الإداريين والمدرسين والعاملين في المؤسسة التعليمية؛
- ❖ توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين في المدرسة؛
- ❖ تمكين إدارة المؤسسة من تحليل المشكلات بالطرق العلمية الصحيحة والتعامل معها من خلال الإجراءات التصحيحية والوقاية لمنع حدوثها مستقبلاً؛
- ❖ رفع مستوى الوعي لدى الطلبة تجاه المؤسسة التعليمية من خلال إبراز الالتزام بنظام الجودة؛
- ❖ الترابط والتكامل بين جميع الإداريين والمدرسين في المؤسسة التعليمية والعمل عن طريق الفريق وروح الفريق؛
- ❖ تطبيق نظام الجودة بمنح المؤسسة التعليمية الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العالمي.

الفرع الثاني: أهداف جودة التعليم العالي

إن للجودة في التعليم أهداف عديدة ومن بين أهم تلك الأهداف مايلي:¹

- ❖ تطوير جميع أداء العاملين عن طريق تنمية روح العمل التعاوني الجامعي وتنمية مهارات العمل الجماعي بهدف الاستفادة من كافة الطاقات وكافة العاملين بالمنشأة التعليمية؛
- ❖ ترسيخ مفاهيم الجودة الشاملة و القائمة على الفاعلية تحت شعارها الدائم (أن لا نعمل الأشياء بطريقة صحيحة من أول مرة وفي كل مرة)؛

¹ هاشم فوزي العبادي، يوسف حبيب الطائي، التعليم العالي من منظور إداري، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص ص: 159-160.

- ❖ تحقيق نقلة نوعية في عملية التربية والتعليم تقوم على أساس التوثيق للبرامج و الإجراءات والتفعيل للأنظمة و اللوائح و التوجيهات و الارتقاء بمستويات الطلبة؛
- ❖ الاهتمام بمستوى الأداء للإداريين و الأساتذة و الموظفين في الكليات من خلال المتابعة الفاعلة وإيجاد الإجراءات التصحيحية اللازمة وتنفيذ برامج التدريب المقننة والمستمرة والتأهيل الجيد مع تركيز الجودة على جميع أنشطة مكونات النظام التعليمي (المدخلات-العمليات-المخرجات)؛
- ❖ اتخاذ كافة الإجراءات الوقائية لتلافي الأخطاء قبل وقوعها ورفع درجة الثقة لدى العاملين وفي مستوى الجودة التي حققتها الكليات والعمل على تحسينها بصفة مستمرة لتكون دائما في موقعها الحقيقي؛
- ❖ الوقوف على المشكلات التعليمية في الواقع العملي، ودراسة هذه المشكلات وتحليلها بالأساليب والطرائق العلمية المعروفة واقتراح الحلول المناسبة لها ومتابعة تنفيذها في الكليات التي تطبق نظام الجودة مع تعزيز الإيجابيات والعمل على تلافي السلبيات؛
- ❖ التواصل لتعليمي مع الجهات الحكومية والأهلية التي تطبق نظام الجودة، والتعاون مع الدوائر والشركات والمنظمات التي تعنى بالنظام لتحديث برامج الجودة وتطويرها بما يتفق مع النظام التعليمي العام.

المطلب الثالث: مبادئ و متطلبات جودة التعليم العالي

يرتكز تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي توفر مجموعة من المبادئ والمتطلبات والتي سنتعرف عليها من خلال هذا المطلب.

الفرع الأول: مبادئ جودة التعليم العالي

هناك مجموعة من المبادئ أساسية ترتكز عليها جودة التعليم العالي:¹

➤ التركيز على المستفيد:

يعتبر الطالب في المؤسسة الجامعية من أهم المستفيدين باعتباره محور العملية التعليمية وإن تحقيق رغباته هي المهمة الأساسية للمؤسسة الجامعية، وينبغي على الإدارة عند تصميم الخدمات أن تعمل على إشباع

¹ لرقط علي، إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر-مبررات والمتطلبات الأساسية، مذكرة الماجستير في علوم التربية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008-2009، ص ص: 45-47.

حاجات الطلاب وتوقعاتهم، لتحقيق جودة الطالب التي تتضمن المعارف والمهارات والاتجاهات، حيث أن تحقيق رغبات الطالب المتجددة والمتغيرة تدفع وتحرك كافة الأنشطة داخل المؤسسة الجامعية.

➤ التركيز على جودة أداء هيئة التدريس:

ويقصد به التركيز الجيد على تصميم ومراقبة المدخلات والعمل بصورة جيدة مع المتعاونين، وفهم العملية بصورة جيدة لتقليل الوقت والجهد المبذول، حيث يفرض هذا المبدأ على إدارة التعليم العالي ضرورة إشراك الجميع فيها وتوفير الإمكانيات والطاقات، ووضع معدلات للأداء تتوافق مع متطلبات، ومنح الثقة للأساتذة وتقويضهم الصلاحيات من أجل تحسين جودة العملية التعليمية، ودعم عمليات الاتصال المختلفة؛

➤ الاهتمام بالعمل الجماعي:

ويقصد به أن تكون هناك رؤية موحدة ومشاركة، بحيث يكون هناك تحديد دقيق للمسؤوليات والمهام الموكلة لكل فرد مع توفير السلطات و الصلاحيات المناسبة فالتركيز على التعاون وجماعات العمل يشجع الفرصة لإظهار المواهب والطاقات الإبتكارية، إضافة إلى اكتساب المعرفة اللازمة، وتبادل المعلومات والخبرات ويعتبر العمل الجماعي أفضل وسيلة لتحقيق التحسين المستمر في طريقة أداء العمليات وهي عملية تتطلب تدعيم الاتصال بين الأفراد؛

➤ القيادة الفعالة:

ويقصد به عملية ابتكار الرؤية البعيدة وصياغة الأهداف ووضع الإستراتيجيات، وتحقيق التعاون والتأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المنشودة حيث في هذا المبدأ على إدارة التعليم العالي توفير المناخ المناسب لثقافة الجودة ينعكس على أساتذة المؤسسة الجامعية ليعكسوه بدورهم داخل المواقف التعليمية والمبادرة إلى التدريب و أساليب التنمية والتطوير المتاحة لتوفير الأرضية الصالحة لتشغيل عمليات تنسم بالجودة.

➤ التحسين المستمر:

إن تحسين الجودة داخليا يتطلب أن تكون العملية التعليمية أكثر كفاءة وبالتالي نقل التكلفة، أما التحسين الخارجي فهو يتضمن تقديم منتجات موضوعات جديدة طرق تعليم جديدة، نظم اتصال جديدة

ولقياس هذه الكفاءة لابد من مراجعة سنوية وأن تكون هذه المراجعة جزء من ثقافة المؤسسة التعليمية على أنها مستمرة ولا تنتهي بتقديم الخريجين لسوق العمل.¹

الفرع الثاني: متطلبات جودة التعليم العالي

لجودة التعليم العالي متطلبات لابد من وجودها نذكر منها:²

- ✓ دعم وتأييد الإدارة العليا لنظام إدارة الجودة الشاملة؛
- ✓ ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة بين جميع الأفراد كأحد الخطوات الرئيسية لتبني إدارة الجودة الشاملة، حيث أن تغيير المبادئ التنظيمية السائدة بين أفراد المؤسسة الواحدة يجعلهم ينتمون إلى ثقافة تنظيمية جديدة وتلعب دورا بارزا في خدمة التوجيهات الجديدة في التطوير والتجويد لدى المؤسسات التربوية؛
- ✓ تنمية الموارد البشرية كهيئة التدريس وتطوير وتحديث المناهج وتبني أساليب التقييم المتطورة وتحديث الهياكل التنظيمية لإحداث التجديد التربوي المطلوب؛
- ✓ مشاركة جميع العاملين في الجهود المبذولة لتحسين مستوى الأداء؛
- ✓ التعليم والتدريب المستمر لكافة الأفراد؛
- ✓ التعرف على احتياجات المستفيدين الداخليين وهم الطلاب والعاملين، والخارجين هم عناصر المجتمع المحلي، وإخضاع هذه الاحتياجات لمعايير لقياس الأداء والجودة؛
- ✓ استخدام أساليب كمية في اتخاذ القرارات وذلك لزيادة الموضوعية وبعيدا عن الذاتية؛
- ✓ تعويد المؤسسة بصورة فاعلة على ممارسة التقييم الذاتي للأداء؛

¹ أولاد حيمودة عبد اللطيف، أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة خدمة التعليم العالي، مجلة روافد للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، العدد الأول، ديسمبر 2016، ص:23.

² بلبية محمد، تحديد معايير ضمان الجودة وتأثيرها على الاعتماد الأكاديمي بمؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص: إدارة المنظمات، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2015/2016، ص ص:87-88.

✓ تأسيس نظام معلومات دقيق لإدارة الجودة الشاملة وتطويره لاتخاذ قرارات سليمة بشأن أي مشكلة ما.

المطلب الرابع: معايير وعناصر جودة التعليم العالي

تتطلب عملية تطبيق الجودة بمؤسسات التعليم العالي الالتزام بمتطلبات المعايير والعناصر اللازمة لتقييم الجودة التعليمية.

الفرع الأول: معايير جودة التعليم العالي

هناك عدة معايير مرتبطة بجودة التعليم العالي ويمكن عرض أبرز هذه المعايير فيما يلي:¹

• معيار جودة الطلاب:

يعد الطلاب أحد مدخلات التعليم العالي ومخرجاته أيضا، وبالتالي فإن جودة منظمة التعليم العالي ترتبط بجودة طلابها، حيث يأتي الطالب إلى مؤسسة التعليم العالي بعد إثني عشرة عاما دراسيا على الأقل، لذا ينبغي أن يكون لديه كثير من مهارات البحث عن المعارف والمعلومات الحديثة، ومتدربا على تنمية القدرات التي تمكنه من بدء حياته العلمية على قاعدة راسخة. لذا تعتبر خصائص الشخصية للطلاب هي المحددات لجودة هذا الطالب مثل المستوى التحصيلي، والقدرات العقلية والانفعالية، ومستوى دافعيته واستعداده للتعلم، ومدى قدراته على التواصل الجيد والمناقشة إضافة إلى ميوله واتجاهاته ومدى التزامه بالقيم والعادات والتقاليد الاجتماعية الموروثة، ومما سبق يمكن القول إن من أهم معايير الجودة المرتبطة بالطلاب ما يأتي:

- ✓ ارتفاع دافعة الطلاب واستعدادهم للتعليم؛
- ✓ التزام الطلاب بالآداب العامة خارج قاعات الدراسة؛
- ✓ التزام الطلاب بالجدية داخل قاعات الدراسة؛
- ✓ احترام الطلاب لبعضهم البعض؛
- ✓ تقدير الطلاب لأعضاء هيئة التدريس واحترامهم؛
- ✓ التزام الطلاب بقواعد النظام أثناء الامتحانات.

¹ توفيق صراع، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق جودة التعليم العالي، مذكرة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2013-2014، ص ص: 93-95.

• معيار جودة عضو هيئة التدريس:

يحتل عضو هيئة التدريس المركز الأول من حيث أهميته في نجاح العملية التعليمية، فمهما بلغت البرامج التعليمية من الجودة فإنها لا تحقق الفائدة المرجوة منها إذا لم ينفذها أساتذة أكفاء ومؤهلون. وفي نفس السياق، يركز معظم المهتمين بمجال جودة التعليم على أنه إذا كان تحسين جودة التعليم العالي يعتمد على النظر لمدخلات ذلك التعليم، فإن من أهم تلك المدخلات الهيئة التدريسية التي هي عصب التعليم العالي، وهذا بالنظر إلى مختلف الأدوار التي يقوم بها سواء اتجاه الطلبة من تدريس، تقييم، إرشاد، توجيه، إشراف على البحوث والرسائل والدراسات و إعداد المواد التعليمية، أو اتجاه مؤسسة التعليم العالي من خلال المشاركة في وضع السياسات والخطط والمشاركة أيضا في الاجتماعات واللجان والنشاطات المختلفة، أو إتجاه المجتمع المحيط به كإجراء الدراسات والبحوث التي من شأنها أن تساعد على حل المشكلات التي يعاني منها المجتمع وتدعيم علاقة مؤسسة التعليم العالي بالمجتمع المحلي، أو اتجاه نفسه من خلال السعي وراء تطوير ذاته مهنيا والمشاركة في الندوات والمؤتمرات وتنظيم الزيارات والدورات التدريبية وورش العمل.¹

ويتوقف تحقيق جودة أداء عضو هيئة التدريس على توافر جملة من المواصفات فيه تتمثل في:²

✓ الصفات الشخصية:

إن من أهم الصفات المرتبطة بهذا الجانب الاهتمام بالمظهر الخارجي، الالتزام بمواعيد المحاضرات، الالتزام بالساعات المكتبية، حسن الاستماع، النشاط، التواضع، والالتزان الانفعالي احترام للوقت، احترامه واعتزازه بالمهنة، التحلي بالصبر وسعة الصدر والالتزام الأخلاقي المبادرة والتجديد.....إلخ؛

✓ التأهيل العلمي:

يعتبر التأهيل العلمي لعضو هيئة التدريس من ضمن سمات الجودة له، وهو نتاج أو محصلة كل من مراحل التعليم السابقة بهيكل برامجها التعليمية، والمستوى العلمي لأساتذته واتساع وعمق قراءته ودراسته في مجال تخصصه وكذا التخصصات الأخرى المتكاملة معه. فقيام عضو هيئة التدريس بالبحث العلمي يؤدي إلى تنمية مهاراته التدريسية ومواكبة التطورات الحديثة في مجال تخصصه وبالتالي تحسين جودة أداء عضو هيئة التدريس، ومن أهم الصفات

¹ صليحة رقاد، تطبيق نظام الجودة في المؤسسات التعليم العالي الجزائرية: أفاقه ومعوقاته، مذكرة دكتوراه، جامعة سطيف1، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، 2013-2014، ص:44.

² توفيق صراع، مرجع سابق، ص:94-95.

والخصائص التي ينبغي أن يتحلى بها أستاذ التعليم العالي المرتبطة بالتأهيل العلمي الإحاطة بمادته العلمية، والحرص على متابعة ما يجد فيها من أبحاث، والمشاركة في الندوات والمحاضرات العامة، والاهتمام بعمل البحوث والدراسات العلمية والتأليف والنشر، بالإضافة إلى القدرة اللغوية والبلاغة الكلامية.... إلخ؛

✓ مهارات التدريس:

يعتبر التدريس من أهم الوظائف التي يقوم بها عضو هيئة التدريس في مؤسسة التعليم العالي، حيث تهدف عملية التدريس إلى إعداد الخريجين وتأهيلهم، ولذا فإن جودة التعليم مرتبطة بجودة التدريس بما يتضمن من مهارات وأساليب يتبعها عضو هيئة التدريس لتحقيق الأهداف المنشودة ومن أبرز معايير الجودة المرتبطة بأعضاء هيئة التدريس ما يلي:

- الالتزام بأخلاقيات المهنة وسلوكياتها؛
- تمكن أعضاء هيئة التدريس من مادتهم العلمية واحترامهم للوقت؛
- كفاءة أعضاء هيئة التدريس في توصيل المعلومات للطلاب؛
- عدالة أعضاء هيئة التدريس في تقييم الطلاب؛
- معاملة أعضاء هيئة التدريس للطلاب كأفراد ناضجين؛
- اعتماد أعضاء هيئة التدريس على التكنولوجيا الحديثة والوسائط المتعددة في التدريس؛
- إتباع عضو هيئة التدريس لطرق وفنيات في التدريس تتسم بمراعاة الفروق الفردية بين الطلاب، وتناسب طبيعة المقررات الدراسية كما تراعي إعداد الطلاب داخل قاعات الدرس وتنمي مهارات حلا للمشكلات لدى الطلاب ومهارات التفكير الناقد، وتكسب الطالب مهارات العمل في فريق؛

● معيار جودة المناهج الدراسية:

يتضمن أصالة المناهج وجوده مستواها ومحتواها ومدى ارتباطها بالواقع ومواكبتها للتغيرات والتطورات المعرفية والتكنولوجية بحيث يساعد الطالب على توجيه ذاته في دراساته وأبحاثه في جميع أنواع التعليم كما يجب أن توفر المناهج الدراسية النشاط التعليمي الذي يكون فيه الطالب محور الاهتمام ويعمل على خلق اتجاهات ومهارات ضرورية لديهم الأمر الذي يسهم في زيادة وعي الطالب ومن ثم المقدرة على التحصيل الذاتي للمعلومة بالبحث والاطلاع مما يثري التحصيل والبحث العلمي.

• معيار جودة البرامج التعليمية:¹

يقصد بجودة البرامج التعليمية: شمولها وعمقها ومرونتها واستيعابها لمختلف التحديات العالمية والثورة المعرفية ومدى تطويرها بما يتناسب مع المتغيرات العامة وإسهامها في تكوين الشخصية المتكاملة للطلاب الأمر الذي من شأنه أن يجعل طرق تدريسها بعيدة تماما عن التلقين ومثيرة لأفكار وعقول الطلاب من خلال الممارسات التطبيقية؛

• معيار جودة تقويم الطلاب:

يجب أن تتوفر أساليب تقويم أداء الطلاب وأن تساهم هذه الأساليب في التعليم والإفادة من التغذية الراجعة ويشترط كذلك أن يتصف المقومون بالشفافية والعدالة والموضوعية في أساليبهم وتمكين الطلاب من مناقشة علاماتهم ومراجعتها، وكذلك قدرة هذه الأساليب التقييمية المستخدمة على تحديد مستويات الطلاب وقياس مخرجات التعليم؛

• معيار جودة الإمكانيات المادية:

تعد الإمكانيات المادية في المؤسسة التعليمية حيث تشمل جميع أنواع الأثاث والتجهيزات والمختبرات والمكتبات إضافة إلى التهوية والإضاءة والضوضاء، وتتضمن جودة هذا المعيار المؤشرات التالية:

- مرونة المبنى المدرسي وقدراته على تحقيق الأهداف؛
- مدى استفادة أعضاء هيئة التدريس والطلبة من المكتبة؛
- مدى استفادة أعضاء هيئة التدريس والطلبة من المختبرات والورشات؛
- حجم الاعتماد المالي؛

• معيار جودة الإدارة التعليمية والتشريعات واللوائح:

لاشك أن جودة الإدارة في المؤسسة التعليمية تتوقف إلى حد كبير على القائد، فإذا فشل في إدراكه للمدخل الهيكلي نحو إدارة الجودة، فمن غير المحتمل أن يتحقق أي نجاح ويدخل في إطار جودة إدارة المؤسسات التعليمية العالي جودة التخطيط الإستراتيجي، ومتابعة الأنشطة التي تقود إلى خلق ثقافة إدارة الجودة، أما جودة الإدارة التشريعية واللوائح التعليمية فيجب أن تكون مرنة، واضحة ومحددة حتى تكون

¹ يزيد قادة، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائري، مذكرة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر الصديق، تلمسان، 2011-2012، ص ص: 45-46.

عونا لإدارة المؤسسة التعليمية، كما يجب عليها أن تواكب كافة التغيرات والتحولات من حولها، ومن ثم يجب أن يؤخذ ذلك في الاعتبار لأن المؤسسة التعليمية توجد في عالم متغير تؤثر فيه وتتأثر به.¹

الفرع الثاني: عناصر جودة التعليم العالي

يعد تحقيق الجودة الركيزة الأساسية لإدارة المؤسسة التعليمية لكونه السبيل الوحيد الذي يجعلها في مقدمة المؤسسات المنافسة ويحقق رضا الطلبة والمجتمع على حد سواء، وعلى هذا الأساس يتطلب هذا الموقف الوقوف على أهم عناصر جودة التعليم العالي وهي كالتالي:²

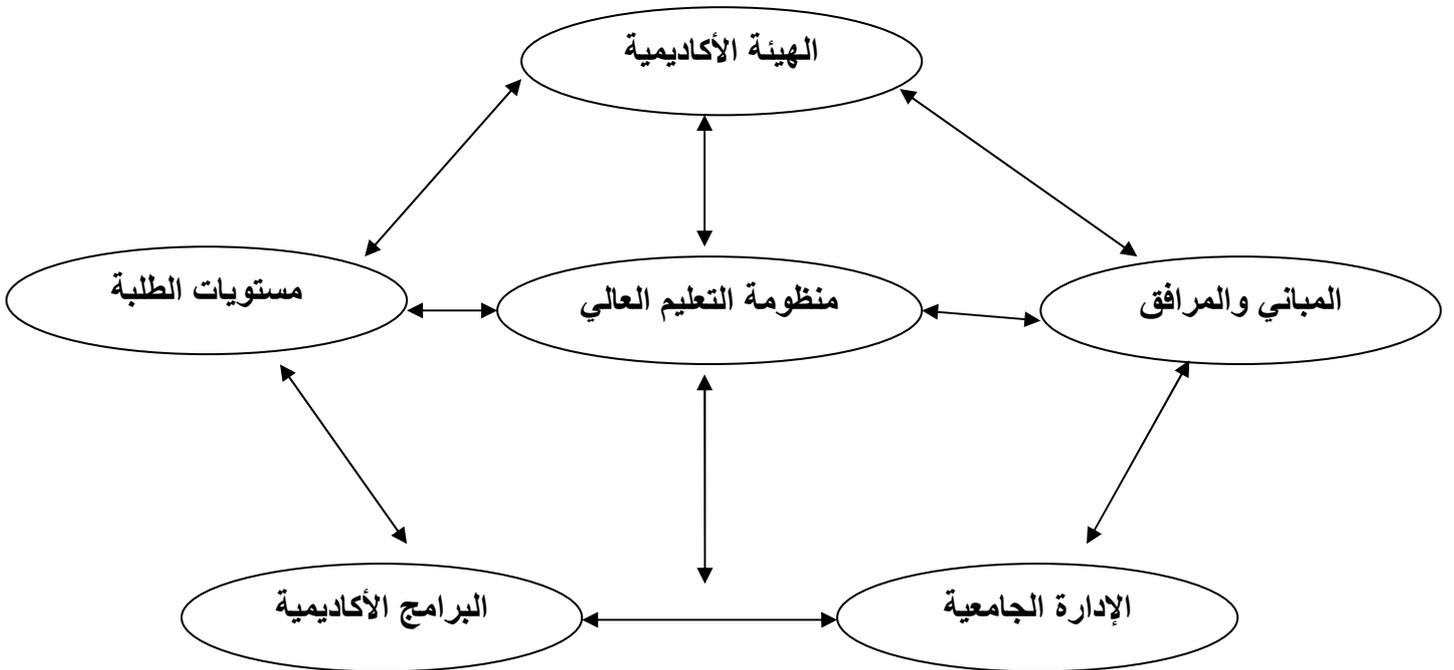
- ❖ **الهيئة الأكاديمية:** تتأثر نوعية ومستويات التعليم في الجامعة بنوعية أساتذتها أكثر من تأثرها بأي من العناصر الأخرى التي تحدد مدى الجودة فيها. ويرجع ذلك إلى أن أعضاء الهيئة الأكاديمية هم المسؤولون عن وضع المناهج وتحديد محتوى القرارات وتعليمه أو نشر القيم والأعراف العلمية لدى الطلاب. وتشمل الهيئة الأكاديمية أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في الجامعة وما يملكونه من مؤهلات ومواهب (شهادات، وإنجازات، وبحوث، واختراعات، وجوائز) وما يميز الجامعات العريقة في العالم عن الجامعات الجيدة والاعتيادية أو المغمورة هو نوعية هيئتها الأكاديمية وحجم المنح المخصصة للبحوث العلمية التي يحصل عليها أساتذتها من المؤسسات الأكاديمية والمدنية خارج الجامعة؛
- ❖ **مستويات الطلبة المقبولين في الجامعة:** تحدد شروط القبول نوعية الطلبة الذين تجتذبهم الجامعة للانتماء إليها. ومع تواجد جامعات عديدة فإن عملية اجتذاب الطلبة ذوي القدرات والتحصيل الجيد يعني نجاحها في تحقيق مستويات أكاديمية أكثر جودة. فما يمثل المسافة بين نقطتي الدخول والتخرج يرتبط غالبا بكفاءات الطلبة وقدراتهم عند دخول الجامعة؛
- ❖ **البرامج الأكاديمية والمهنية:** تكمن الجودة هنا في التنوع في الاختصاصات الرئيسية والفرعية، الشمولية والعمق في البرنامج، حداثة المحتوى، طريقة تنظيم البرامج ومتطلباتها ومقرراتها، والانسجام بين التنوع في البرامج والأهداف مع سياسة وأهداف الجامعة من جهة أخرى؛
- ❖ **الإدارة الجامعية:** ويقصد بها عنصر الإنسان والبيئة التنظيمية والنظم والقدرات التي تحكم العمل الإداري في جميع المستويات؛

¹ كيجلي عائشة، منى مسغوني، لمياء عماني، حتمية تطبيق ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية و الإدارية، العدد3، ديسمبر2017، ص:47.

² هالة عبد الله القادر صبري، جودة التعليم العالي ومعايير الاعتماد الأكاديمي، تجربة التعليم الجامعي الخاص في الأردن، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، العدد الرابع، (المجلد الثاني)، 2009، ص:155.

❖ **المباني والمرافق:** وتشمل القاعات الدراسية والمختبرات والمكتبات ومرافق الخدمات التي توفرها الجامعة وغيرها. ونتيجة لتفاعل هذه العناصر المذكورة، تتكون في كل جامعة بيئة، أو شخصية خاصة بها تعمل على تحديد نوع الخبرات التي يعيشها الطلبة خلال سنوات دراستهم وما ينتج عنها من نمو تعلم وإضافة إلى التعلم المباشر الذي يتلقاها الطالب في المقررات التي يدرسها، فإن بيئة الجامعة توفر له أو تحرمه، من الكثير من خبرات التعلم بصورة غير مباشرة عن طريق النشاطات الطلابية والمحاضرات العامة، والمنشورات الجامعية، والمسابقات الرياضية وغيرها. وهذا ما يوضحه الشكل (1) التداخل بين هذه العناصر التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تحديد معايير اعتماد الجامعات والمؤسسات الأكاديمية، وقد تم توضيح هذه العناصر على النحو التالي:

الشكل رقم (1): العناصر المتداخلة لتحقيق الجودة في التعليم العالي



المصدر: هالة عبد الله القادر صبري، مرجع سابق، ص:15

المطلب الخامس: العلاقة بين التشخيص الإستراتيجي وجودة التعليم العالي

إن جودة التعليم العالي عملية مستمرة وهي عبارة على تراكمات معرفية تكون نتيجة لمجموعة من العوامل الاقتصادية والاجتماعية والقانونية والثقافية وغيرها، ويوصفها مفهوم جد مهم تسعى المنظمات والحكومات إلى تبنيه وتطويره لأنه يعتبر مؤشر أساسي من مؤشرات التنمية، بل إن الإقتصاديات يقاس تطورها بنسبة إهتمامها وتدعيمها للأبحاث العلمية، ويوصفها عملية مستمرة فإنها تحتاج إلى عملية تقييم دوري لمعرفة الفرق بين الأداء المخطط و الأداء الفعلي، ولعل أهم عنصر في مجال التقييم هي عملية التشخيص الإستراتيجي (SWOT) سواء 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 هيئة التدريس (نقاط القوة والضعف)، وكذا جودة المستوى العلمي للطلاب (نقاط القوة والضعف)، جودة المناهج الدراسية (نقاط القوة والضعف)، وكذا جودة منتوج الأبحاث العلمية داخل مؤسسات التعليم العالي، وهذا يتم التطرق إليه في الفصل الثالث.

أولاً: نقاط القوة والضعف

1- جودة هيئة التدريس: إن البعثات (التربص القصير والطويل المدى) التي تمنحها الجامعة للأساتذة تعتبر نقطة قوة لأنها تحسن من كفاءة الأستاذ الجامعي، وتعتبر حافز لطلبة الدكتوراه ولبقية الأساتذة الذين لم تتاح لهم الفرصة، كذلك نقطة ضعف حيث أنها تحدث نوعا من التحيز إلى أساتذة عن دونهم من الأساتذة الآخرين، وهنا تواجه الجامعة تخوفا 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.

2- جودة الطلاب: الظروف الملائمة للدراسة تحسن من مستوى الطالب، كأن يكون هناك مكتبات، وهياكل إدماج الطلبة في عالم الشغل (دار المقاولاتية، مركز المسارات المهنية، مكتب الربط بين المؤسسات والجامعة)، كل هذه الأنشطة تحسن من مستوى الطالب وتوسع من تفكيره.

بالإضافة إلى الأندية الطلابية الثقافية والرياضة التي تتيح للطلاب متسع لإفراغ طاقته السلبية، وحيث للإبداع والابتكار، خاصة إذا كان صاحب موهبة ككتابة الخواطر، والعزف على الآلات الموسيقية، والرياضة ككرة القدم، وكذلك تعتبر نقطة ضعف تهدد الجامعة من حيث النتائج المتدنية لمستويات الطلبة من حيث تنافسيتها مع باقي الجامعات، ومن حيث تحملها لعدد كبير من الطلبة المعيّدين 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 إنتهجت الجامعة سياسة الكم على حساب الجودة منذ وقت طويل وهو ما أدى إلى تدهور مخرجاتها.

3- جودة المناهج الدراسية: المنهج الدراسي الجيد يعتبر نقطة قوة لأنه يحسن من مستوى الطالب، ويسهل له الفهم و الإستعاب الجيد للمادة العلمية، على عكس المنهج الصعب الذي يضطر الطالب إلى حفظه دون فهم، أو عدم حفظه من الأساس مما قد يتسبب في تدهور مستواه العلمي. و قد تغيرت المناهج الدراسية في الجامعة الجزائرية في ظل نظام(ليسانس، ماستر، دكتوراه) حيث يركز هذا النظام بشكل كبير على الأعمال البحثية ومشاركة الطلبة في تقديم جزء من المقاييس المدرسة.

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) حيث عرفت تحسينات في السنوات الأخيرة لكنها مازالت بعيدة عن الواقع الإقتصادي والمؤسسات في كثير من التخصصات وذلك نظر لضعف العلاقات الرسمية بين الجامعة ومحيطها الإقتصادي والإجتماعي.

4- البحث العلمي: تواجد مخابر البحث العلمي بالجامعة وإهتمام الجامعة بها يتعبّر بحد ذاته نقطة قوة بالنسبة لهاته الأخيرة، فهي تسمح بالإبداع والابتكار للطلبة وتتيح لهم فرصة بأن يطور من ذواتهم من جهة، وأن يطور الجامعة من جهة أخرى، وعليه فالبحوث العلمية التي تقدم إضافة للجامعة تشكل نقطة قوة لها، كما أن إفتقار الجامعة لمخابر البحث العلمي، أو تواجدها من دون نشاط فعال أو برنامج واضح أو ميزانية كافية قد يؤثر على هيكل الجامعة ككل، حيث يثبتها بدون نشاطات أي بدون إنجازات

من الجامعة بحد ذاتها وبالتالي تواجد هذه المخابر والإهتمام بها ضرورة في أي جامعة نظرا لتأثيرها المباشر على تصنيف الجامعة وطنيا ودوليا من حيث عدد البحوث المنشورة وبراءات الإختراع المنجزة.

ثانيا: الفرص والتحديات:

1- الفرص:

- ✓ دعم الدولة لجهود التطوير والتوسع في الاستثمارات الحكومية وغير الحكومية في منطقة الجنوب، يعتبر بمثابة فرصة للجامعة للتحسين من جودتها لمواكبة جامعات الشمال.
- ✓ تنامي ثقافة الإستفادة من الخبرات الجامعية لدى المجتمع المحيط بالجامعة، كما ربط البحث العلمي بمشكلات المجتمع بهدف إيجاد حلول لها.
- ✓ إمكانية الإستفادة من الإستقطاب للكفاءات الموجودة في سوق العمل.
- ✓ إمكانية التواصل مع القطاع الخاص لتوفير فرص عمل لخريجي الجامعة.
- ✓ التعاون مع القطاع الإجتماعي والإقتصادي من خلال اتفاقيات لضمان تربص الطلبة وتكثيف برامج وتكوينات الجامعة مع إحتياجات المؤسسة كفاءات الطلبة في البحث عن عمل من خلال التكوينات التي تقدمها الجامعة.

2- التحديات:

- ✓ نقص الإعتمادات المالية لتلبية تكاليف ضمان الجودة في مجال التعليم العالي، خاصة مع زيادة أعداد الطلاب وارتفاع تكلف الدراسة.
- ✓ عدم إستقرار الوضع الأمني في البلاد.
- ✓ هجرة عدد من الكفاءات العلمية خارج البلاد.
- ✓ الغزو الثقافي والفكري، وضرورة الحفاظ على الهوية الثقافية.
- ✓ عزوف أعضاء هيئة التدريس عن البحث العلمي لقلة الموارد أو لضعف التكوين.
- ✓ التغيرات الطارئة في متطلبات السوق والتوظيف والتطور التكنولوجي السريع.

خلاصة:

تعرف جودة التعليم العالي بأنها مقدرة مجموع خصائص ومميزات المنتج التعليمي على تلبية متطلبات الطالب، وسوق العمل والمجتمع و كافة الجهات الداخلية والخارجية المنتفعة، حيث يعد موضوع جودة التعليم العالي أمرا مهما وملزما على مؤسسات التعليم العالي، لأنه أصبح في وقتنا الحاضر أحد المداخل الأساسية في أي عملية تعليمية، لما له أثار بارزة في تحقيق أهداف المجتمع والرقى بها إلى أعلى درجات التفرد، وعليه تطلب الأمر تطبيق جودة في هذه المؤسسات بصورة مستمرة وبتكامل جميع محاور العملية التعليمية.

يعد تطبيق التشخيص الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي أثر إيجابي على جودة كافة عناصر النظام التعليمي في مدخلاته أو في عملياته أو مخرجات النظام التعليمي.

الفصل الثالث

الفصل الثالث: واقع تطبيق التشخيص الإستراتيجي كمدخل لتحسين الجودة التعليمية في جامعة

-محمد خيضر-يسكرة

تمهيد:

بعد ما تناولنا في الفصول السابقة الإطار النظري لمتغيرات الدراسة المتمثلة في التشخيص الإستراتيجي وجودة التعليم العالي وسنحاول في الجانب الميداني دراسة التشخيص الإستراتيجي وواقع الجودة في جامعة بسكرة، إنطلاقاً من المنهج الوصفي و المنهج التحليلي وذلك من خلال بعض الأدوات الكيفية كالمقابلة وتحليل المعطيات، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كما يلي:

❖ المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

❖ المبحث الثاني: التشخيص الإستراتيجي وواقع الجودة في جامعة بسكرة

الفصل الثالث: واقع تطبيق التشخيص الإستراتيجي كمدخل لتحسين الجودة التعليمية في جامعة محمد خيضر-بسكرة-

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة: جامعة محمد خيضر بسكرة

يتم التطرق في هذا المبحث إلى جامعة محمد خيضر-بسكرة، والتعرف عليها وعلى كليات التي فيها وعلى الأقسام التي تحتويهم هذه الكليات بالإضافة إلى مهام و أهداف الجامعة، وبعض الإحصائيات الكلية للمسجلين في الطورين الأول والثاني، وعروض التكوين.

المطلب الأول: نبذة عن جامعة محمد خيضر-بسكرة.

أنشأت جامعة محمد خيضر-بسكرة سنة 1984 وهي مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني تتمتع بالشخصية المعنوية وبالاستقلالية المالية.

تتشكل الجامعة من هيئات (مجلس إدارة ومجلس علمي)، رئاسة الجامعة، كليات ومعاهد وملحقات في بعض الأحيان، كما تتضمن مصالح إدارية وتقنية مشتركة.

مرت جامعة محمد خيضر-بسكرة بثلاث مراحل تتمثل في:¹

المرحلة الأولى: مرحلة المعاهد(1984-1992)

كانت المعاهد الوطنية تتمتع باستقلالية إدارية، بيداغوجية ومالية وتتكفل هيئة مركزية بالتنسيق بينها.

1. المعهد الوطني للري(المرسوم رقم 254-84 المؤرخ في 18/08/1984).

2. المعهد الوطني للهندسة المعمارية(المرسوم رقم 253-84 المؤرخ في 05/08/1984).

3. المعهد الوطني للكهرباء التقنية(المرسوم رقم 169-86 المؤرخ في 18/08/1986).

المرحلة الثانية: مرحلة المركز الجامعي(1992-1998)

تحولت هذه المعاهد إلى مركز جامعي بمقتضى المرسوم رقم 295-92 في 07/07/1992، منذ عام 1992 ثم فتح معاهد أخرى ممتثلة في:

- معهد العلوم الدقيقة؛

¹ موقع جامعة بسكرة ، (<http://univ-biskra.dz>)،(2019/05/26).

الفصل الثالث: واقع تطبيق التشخيص الإستراتيجي كمدخل لتحسين الجودة التعليمية في جامعة

محمد خيضر-يسكرة-

- معهد العلوم الإقتصادية؛
- معهد الأدب العربي؛
- معهد الهندسة المدنية؛
- معهد الإلكترونيك؛
- معهد علم الإجتماع؛

المرحلة الثالثة: مرحلة الجامعة (1998-إلى يومنا هذا)

بصدور المرسوم رقم 98-219 المؤرخ في 1998/07/07 تحول المركز الجامعي إلى جامعة تضم ثلاث كليات، تم ف 2004/08/24 صدور المرسوم التنفيذي رقم 98-255 المؤرخ في 1998/07/07 والمتضمن إنشاء جامعة بسكرة، المعدل بحيث أصبحت الجامعة تتكون من 6 كليات هي:

1. كلية العلوم والتكنولوجيا؛
2. كلية العلوم الإنسانية؛
3. كلية الحقوق والعلوم السياسية؛
4. كلية العلوم الإقتصادية والتسيير؛
5. كلية الأدب؛
6. كلية العلوم الدقيقة؛

الوضعية الحالية لجامعة محمد خيضر-يسكرة

ثم جاء المرسوم التنفيذي رقم 90-09 المؤرخ في 21 صفر 1430 هـ الموافق ل17 فيفري 2009، الذي يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 98-219 المؤرخ في 1998/07/07 وأصبحت الجامعة تتكون من 6 كليات هي:

1. كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة؛
2. كلية العلوم والتكنولوجيا؛
3. كلية الحقوق والعلوم السياسية؛
4. كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية؛
5. كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؛

الفصل الثالث: واقع تطبيق التشخيص الإستراتيجي كمدخل لتحسين الجودة التعليمية في جامعة

محمد خيضر-يسكرة-

6. كلية الآداب واللغات؛

7. معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية؛

كما عدل المرسوم التنفيذي المادة 4 من المرسوم التنفيذي رقم 219-98 بحيث أصبحت تضم مديرية الجامعة زيادة على الأمانة العامة والمكتبة المركزية أربع نيابات مديرية تكلف على التوالي بالمهام الآتية:

❖ نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات وكذا التكوين العالي في التدرج ؛

❖ نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في ما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث العلمي؛

❖ نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية؛

❖ نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه؛

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

- 11 إقامة جامعية: تضم 05 إقامات للإناث و06 إقامات للذكور.

- عدد الحافلات النقل الجامعي: 150 حافلة.

- عدد المطاعم الجامعية المركزية: 01 مطعم واحد.

المطلب الثاني: كليات ومعاهد وأقسام جامعة محمد خيضر يسكرة.

تضم جامعة محمد خيضر ليومنا هذا 06 كليات ومعهد 01 و32 قسم:

- كلية العلوم وعلوم الطبيعة والحياة: قسم الرياضيات، قسم الإعلام الآلي، قسم علوم المادة، قسم علوم الأرض والكون، قسم العلوم البيولوجية، قسم العلوم الزراعية؛
- كلية العلوم والتكنولوجيا: قسم هندسة الطرائق، قسم الهندسة المدنية والري، قسم الهندسة الميكانيكية، قسم الهندسة الكهربائية، قسم الهندسة المعمارية؛
- كلية الآداب واللغات: قسم اللغة والأدب العربي، قسم الأدب واللغات الأجنبية؛

الفصل الثالث: واقع تطبيق التشخيص الإستراتيجي كمدخل لتحسين الجودة التعليمية في جامعة

محمد خيضر-بسكرة-

- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية: قسم العلوم الإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية؛
- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: قسم العلوم الاقتصادية، قسم العلوم التجارية، قسم علوم التسيير؛
- كلية الحقوق والعلوم السياسية: قسم الحقوق، قسم العلوم السياسية؛
- 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:

- مركز الأنظمة و شبكات الإعلام الآلي والاتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد؛
- مركز تعليم السمعى البصري؛
- البهو التكنولوجي؛
- خلية ضمان الجودة؛
- مركز المسارات المهنية؛
- دار المقاولاتية.

المطلب الثالث: مهام و أهداف جامعة محمد خيضر-بسكرة

الفرع الأول: مهام جامعة محمد خيضر-بسكرة

في إطار مهام المرفق العمومي للتعليم العالي فإن جامعة محمد خيضر-بسكرة- تتولى المهام التالية:¹

1- في مجال التعليم العالي:

- تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية؛
- تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين بالبحث وسبل البحث؛
- المساهمة في إنتاج ونشر العلم والمعارف في تحصيلها وتطويرها؛
- المشاركة في التكوين المتواصل؛

¹ موقع جامعة بسكرة ، (<http://univ-biskra.dz>)،(2019/05/26).

الفصل الثالث: واقع تطبيق التشخيص الإستراتيجي كمدخل لتحسين الجودة التعليمية في جامعة

محمد خيضر-يسكرة-

2- في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي:

- ترقية الثقافة الوطنية ونشرها؛
- المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية؛
- المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية الدولية، تبادل المعارف وإثرائها؛

الفرع الثاني: أهداف جامعة محمد خيضر-يسكرة

تعتمد جامعة محمد خيضر-يسكرة على الكفاءة البيداغوجية والعلمية لأساتذتها ودعم موظفيها وعمالها لتكوين فئة طلابية بإمكانها التوفيق والنجاح في الاندماج الاجتماعي والمهني في المجتمع المحلي. تتواصل ديناميكية الجامعة باستمرار استجابة للأهداف التالية:

- ضمان تكوين بيداغوجي نوعي؛
- تنوع في التخصصات التكوينية استجابة لمتطلبات الوطنية والمحلية؛
- إعطاء دفع جديد وحركية نوعية للبحث العلمي للمساهمة في تنمية كل القطاعات الإقتصادية والإجتماعية.

المطلب الرابع: الإحصائيات الكلية للمسجلين في الطورين الأول والثاني وعروض التكوين

الفرع الأول: الإحصائيات الكلية للمسجلين في الطورين الأول والثاني:

الكلية	القسم/الفرع	الفرع	المسجلين ليسانس			المسجلين ماستر		
			المجموع	إ	ذ	المجموع	إ	ذ
العلوم والتكنولوجيا	ميدان العلوم و التكنولوجيا	ميدان العلوم و التكنولوجيا	2275	777	1498			
	الري و الهندسة المدنية	الري	157	36	121	315	158	29
		الهندسة المدنية	127	68	59	330	203	84
		الهندسة المدنية	37	5	32	118	81	10
	الهندسة الميكانيكية	طاقوية	101	27	74	194	93	27
		انشاءات ميكانيكية	31	5	26	91	60	12
		التعدين	14	1	13	41	27	7

الفصل الثالث: واقع تطبيق التشخيص الإستراتيجي كمدخل لتحسين الجودة التعليمية في جامعة

محمد خيضر-يسكرة-

553	553	372	176	196	181	117	64	الهندسة المعمارية	الهندسة المعمارية	
1027	270				270	29	241	طاقات متجددة	الهندسة الكهربائية	
	86	29	1	28	57	4	53	كهروميكانيك		
	388	217	36	181	171	29	142	كهروتقني/الكهروتقني		
	94	58	5	53	36	7	29	ألية		
	189	90	28	62	99	47	52	الكترونيك		
180	52	52	34	18				هندسة البيئة و المحيط	الهندسة الكيميائية	
	52	52	30	22				هندسة كيميائية		
	76				76	45	31	هندسة الطرائق		
5124	5124	1492	479	1013	3632	1197	2435	المجموع		
1440	1440	364	296	68	1076	711	365	الرياضيات	الرياضيات و الإعلام الالي	العلوم الدقيقة و علوم الطبيعة و الحياة
555	555	268	110	158	287	144	143	الإعلام الالي	الإعلام الالي	
1399	368				368	309	59	ميدان علوم المادة	علوم المادة	
	491	154	140	14	337	306	31	كيمياء		
	540	247	211	36	293	261	32	فيزياء		
346	346	155	91	64	191	133	58	علوم زراعية	علوم الزراعية	
378	378	156	102	54	222	130	92	تسيير التقنيات الحضرية	علوم الأرض و الكون	
								علوم الأرض و الكون		
2493	2493	466	422	44	2027	1853	174	علوم الطبيعة و الحياة	علوم الطبيعة و الحياة	
6611	6611	1810	1372	438	4801	3847	954	المجموع		
1773	1773				1773	923	850	مجال العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير	العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير	
668	668	377	264	113	291	186	105	العلوم الاقتصادية		
1172	881	350	163	187	531	260	271	علوم مالية		العلوم التجارية
	291	143	77	66	148	93	55	علوم تجارية		
867	867	431	216	215	436	288	148	علوم التسيير		
4480	4480	1301	720	581	3179	1750	1429	المجموع		

الفصل الثالث: واقع تطبيق التشخيص الإستراتيجي كمدخل لتحسين الجودة التعليمية في جامعة

محمد خيضر-يسكرة-

2343	760				760	658	102	العلوم الاجتماعية	العلوم الاجتماعية والإنسانية
	647	260	223	37	387	351	36	علم النفس	
	212	58	55	3	154	137	17	علوم التربية	
	421	72	42	30	349	296	53	علم الاجتماع	
	88	22	14	8	66	57	9	انثربولوجيا	
	215	90	83	7	125	112	13	فلسفة	
2574	731				731	533	198	علوم إنسانية	العلوم الإنسانية
	288	81	53	28	207	142	65	علم المكتبات	
	868	308	273	35	560	481	79	تاريخ	
	687	245	172	73	442	317	125	اعلام و اتصال	
4917	4917	1136	915	221	3781	3084	697	المجموع	
3357	3357	661	270	391	2696	1107	1589	الحقوق	الحقوق و العلوم السياسية
183	183	103	66	37	80	31	49	العلوم السياسية	
3540	3540	764	336	428	2776	1138	1638	المجموع	
3780	3780	714	642	72	3066	2681	385	لغة و أدب عربي	اللغات و الادب
3715	1706	403	346	57	1303	1059	244	فرنسية	
	2009	418	325	93	1591	1199	392	إنجليزية	
7495	7495	1535	1313	222	5960	4939	1021	المجموع	
1365	1365	534	25	509	831	20	811	معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية	
33532	33532	8572	5160	3412	24960	15975	8985	المجموع	

المصدر: حصيلة النشاطات السنوية لجامعة بسكرة السنة الجامعية 2017-2018، ص ص: 44-46.

نلاحظ أن عدد الطلبة المسجلين في كلية العلوم التكنولوجية مرتفع مقارنة بالكلية العلوم الإجتماعية والإنسانية وهذا راجع إلى متطلبات السوق، وإلى طبيعة المجتمع الموجودة فيه الجامعة وميول الأفراد.....إلخ.

كما نلاحظ أن عدد الذكور المسجلين ليسانس يفوق عدد الإناث في معظم تخصصات كلية العلوم التكنولوجية، ماعدا تخصص "الهندسة المدنية والمعمارية وهندسة الطرائق" وهذا راجع لعدة أسباب من بينها: صعوبة العمل.

الفصل الثالث: واقع تطبيق التشخيص الإستراتيجي كمدخل لتحسين الجودة التعليمية في جامعة محمد خيضر-يسكرة-

الفرع الثاني: عروض التكوين

بلغ عدد التخصصات المضمونة بجامعتنا 160 تخصصا بين الليسانس والماستر، 66 تخصصا في الليسانس منها 4 تخصصات لم يتم تسجيل طلبة بها و 94 خصصا بالماستر منها 12 تخصصا لم يتم تسجيل طلبة بها، كما تم اقتراح فتح مشروع التكوين في الماستر تخصص الطاقات المتجددة ذات التسجيل الوطني للعام المقبل 2018-2019

التكوين في الفروع ذات التسجيل الوطني

- الفلاحة: عدد الطلبة 346 منهم 20 طالبا جديدا
- الري: عدد الطلبة 108 منهم 08 طالبا جديدا
- الطاقات المتجددة: عدد الطلبة 270 منهم 26 طالبا جديدا.¹

المبحث الثاني: التشخيص الإستراتيجي وواقع الجودة في جامعة بسكرة

في هذا الإطار سيتم التطرق إلى تحديد الدراسة المنهجية المتبناة في هذا البحث، بالإضافة إلى واقع الجودة في جامعة بسكرة من خلال التعرف على خلية الجودة ، مجالاتها، أهدافها وبعض إقتراحات خلية الجودة من أجل ضمان الجودة في المجالات، كما استعرضنا تحليل SWot كألية للتشخيص الإستراتيجي في جامعة بسكرة، كما قمنا بعرض وتحليل أسئلة المقابلة، وتوصلنا إلى العوامل الإستراتيجية اللازمة لتحسين جودة التعليم العالي بجامعة بسكرة.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

ونهدف من خلال دراستنا إلى إيجاد تفسيرات للعلاقة بين الظواهر المدروسة، حيث نسعى إلى إزالة الغموض عن واقع التشخيص الإستراتيجي لجامعة محمد خيضر بسكرة ودوره في تحسين جودة التعليم العالي وتسييل الضوء على نقاط القوة والضعف التي تمتلكها الجامعة، والفرص المتاحة كذلك والتهديدات التي تواجهها من

¹ حصيلة النشاطات السنوية لجامعة بسكرة، السنة الجامعية 2017-2018، ص ص:46-47.

الفصل الثالث: واقع تطبيق التشخيص الإستراتيجي كمدخل لتحسين الجودة التعليمية في جامعة

محمد خيضر-بسكرة-

محيطها الخارجي أي تشخيص البيئة الداخلية والخارجية للجامعة لتحسين جودة التعليم العالي. ففي دراستنا سوف نتبع المنهج الوصفي والتحليلي للظواهر، بالإضافة إلى الإعتماد على التكامل بين التحليل الكمي والكيفي. وقد إعتدنا في دراستنا على تقنيات البحث المتمثلة في: الملاحظة كتقنية قديمة وحديثة في نفس الوقت تستخدم في كل المناهج وترافق تقريبا كل تقنيات البحث الأخرى، المقابلة مع مسؤول خلية الجودة وأعضائها وبعض من أساتذة الجامعة، تحليل محتوى وثائق الجامعة المتمثلة في تقرير الحصيلة السنوية و تحليل وثائق الجودة المتمثلة في تقرير خلية الجودة ووثائق أخرى، وتحليل بعض الإحصائيات الخاصة الطلبة و عروض التكوين، بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة المتعلقة بجامعة بسكرة.

المطلب الثاني: واقع الجودة في جامعة محمد خيضر-بسكرة

سننتظر في هذا المطلب إلى خلية الجودة في جامعة محمد خيضر بسكرة ومجالاتها، أهدافها و بعض الاقتراحات من أجل ضمان الجودة في مجالاتها السبعة.

الفرع الأول: خلية ضمان الجودة بجامعة محمد خيضر بسكرة

تشكلت الخلية تبعا لتأسيس اللجنة الوطنية لضمان الجودة في التعليم العالي والتي أسفرت على برنامج طموح يهدف إلى تكوين خلايا ضمان الجودة في كل مؤسسات التعليم العالي ثم الشروع في بناء مرجع وطني لضمان الجودة في التعليم العالي، تليه بعد ذلك مرحلة تكوين لرؤساء ومسؤولي خلايا ضمان الجودة على مستوى تحت وصاية الندوات الجهوية لرؤساء المؤسسات.

وعلى غرار المؤسسات الجامعية الوطنية تشكلت خلية ضمان الجودة بجامعة وبدأت في تفعيل برنامج اللجنة الوطنية و الذي كان يهدف إلى:

- إرساء قيم ومفهوم ضمان الجودة بالمؤسسة.
- القيام بتقييم داخلي للمؤسسة.

وقد عملت خلية الجودة على مستوى جامعة بسكرة في عدة لقاءات متعددة خلال سنة ونصف كان الهدف منها جمع الكفاءات وتجنيدها من جميع أفراد الأسرة الجامعية لتحسيسهم وتجنيدهم في عملية إرساء مفهوم الجودة في التعليم العالي.

الفصل الثالث: واقع تطبيق التشخيص الإستراتيجي كمدخل لتحسين الجودة التعليمية في جامعة

محمد خيضر-بسكرة-

وكذلك من أجل توفير جميع العناصر التي تمكن الخلية من القيام بتقييم داخلي للمؤسسة، وكننتيجة لهته الجهود استطاعت خلية الجودة بجامعة بسكرة أن تستقطب اهتمام ما يقارب المائة وعشرا عنصرا من جميع أطراف الأسرة الجامعية وهو الشئ الذي مكنها من القيام بعملية تقييم داخلي أمكن من خلالها الوقوف على نقاط القوة و على نقاط الضعف التي يجب معالجتها وتصحيح مسارها وتبعا لهذا العمل فإن خلية الجودة بجامعة بسكرة قد حددت برنامجا خاصا لتفعيل نشاطها وتوسيعه والرفع من جدواه.

فقد كونت فرقا مختصة تقوم بالتحضير للإجراءات العاجلة التي تخص كل ميادين الحياة الجامعية لتقدم للطاقت المسئول خطة عمل تمكنهم من رفع مستوى الأداء وبالتالي الاقتراب من معايير الجودة، وهته العملية لا تزال قائمة وهي مبرمجة إلى غاية شهر نوفمبر 2018.

بعدها سوف تقدم الخلية مشروع إصلاح عاجل إلى مجلس إدارة الجامعة ليناوقشه ويقوم على صلاحيته وملائمته لمتطلبات المرحلة وموافقته للقوانين السارية المفعول قبل القيام بتطبيقه أو إعادته إلى الخلية من أجل تحسينه أو تصميمه.

بعد ذلك تعترم خلية الجودة التركيز على تكوين أفرادها في ضمان الجودة من خلال برمجة محاضرات ورشات متخصصة يشرف عليها خبراء جزائريون وربما أجانب إن سمحت بذلك الإمكانيات المادية للمؤسسة.

بالموازاة مع عملية التكوين فإن خلية ضمان الجودة بجامعة بسكرة تعترم الشروع في التحضير للتقييم الداخلي الموالي والذي تسعى لأن يكون مشخصا للمصالح والأقسام والمديريات حتى يسمح لكل مسئول أن يقيم مصلحته أو مصالحه وكذلك أداءه وهو ما تعتقد الخلية أنه سيكون تفعيلا قويا ويعطي دفعة جادة للتقدم في ضمان الجودة بصفة ملموسة، وسوف تتطلق الخلية في التحضير للتقييم الداخلي الموالي ابتداء من شهر فيفري 2019.¹

الفرع الثاني: مجالات وأهداف خلية الجودة.

أولا: مجالات خلية الجودة

تمثلت مجالات خلية الجودة فيما يلي:²

¹ وثيقة مقدمة من قبل خلية الجودة لجامعة بسكرة.

² حصيلة النشاطات السنوية لجامعة بسكرة، السنة الجامعية 2017-2017، ص: 150.

الفصل الثالث: واقع تطبيق التشخيص الإستراتيجي كمدخل لتحسين الجودة التعليمية في جامعة محمد خيضر-بسكرة-

- التكوين.
- البحث.
- الحوكمة.
- البنية التحتية.
- الحياة في الجامعة.
- العلاقة مع المحيط الإقتصادي والإجتماعي.
- التعاون.

ثانياً: أهداف خلية الجودة:

- في إطار نشاطها تقوم خلية الجودة في جامعة بسكرة إلى تحقيق ثلاثة أهداف في الأجل القصير:¹
- أولاً: جمع كل العناصر الكفيلة بنجاح مهمة الخلية.
 - ثانياً: القيام بعملية التقييم الذاتي.
 - ثالثاً: إعداد خطة عمل.

الفرع الثالث: اقتراحات خلية الجودة لجامعة بسكرة من أجل ضمان الجودة في المجالات التالية:

هذه هي اقتراحات وتوصيات من اجتماعات مختلفة استضافتها لجان المجالات السبعة حيث يتعلق الأمر أيضاً بوضع خطة عمل للإجابة على السؤال:

كيف نضمن الجودة في كل مجال وفقاً للأهداف والاستراتيجيات الموضوعية في مشروع الجامعة؟

- تجدر الإشارة إلى أن هذه اللجان المنشأة حديثاً قد بدأت لتوها مهامها.
- تشكل الملاحظات والمقترحات التالية مسودة أولى سيتم وضعها للنظر فيها في بداية العام الدراسي 2018-2019.

- كما تم تقديم المقترحات وفقاً لهيكل النظام المرجعي والمجالات السبعة للجودة كما يلي:²

¹ تقرير ضمان الجودة لجامعة بسكرة السنة الجامعية 2017، ص: 12.

² حصيلة النشاطات السنوية لجامعة بسكرة، السنة الجامعية 2017-2018، ص: 151-153.

الفصل الثالث: واقع تطبيق التشخيص الإستراتيجي كمدخل لتحسين الجودة التعليمية في جامعة

محمد خيضر-يسكرة-

1- ميدان التكوين:

أ- عروض التكوين: التفكير في الشهادات، حيث لا ينبغي أن تكون عروض التدريب مجرد عناوين فقط، ولكن يجب أن تكون متوافقة مع المتطلبات العلمية والاجتماعية والاقتصادية وما إلى ذلك. يجب تقييم محتوى البرامج من قبل فريق التكوين، للتحديث والتحسين والمرونة في تنظيم الدروس (برمجة الدروس بالتوازي)؛

ب- تقييم الأساتذة: اقتراح لوضع ورقة تقييم أكثر ملائمة تحترم الخطوط العريضة، والتي سيتم تقديمها في بداية كل فصل دراسي، لتكون قادرة على تقدير التقدم المحرز في الدروس في الوقت الحقيقي تأكيد دور الهيئات التربوية، فرق التدريب، البرامج المسطرة، اللجان العلمية في الإدارة التربوية، وفقاً لخصائص كل عرض تدريب (مشروع، تعليمي للتعليم والتدريب، ورشة عمل تدريبية... إلخ تصميم أوراق تقييم لكل جلسة تدريس لتوزيعها على الطلاب في نهاية كل دورة. وأوراق التقييم في نهاية كل فصل دراسي، قبل الامتحانات؛

ج- تحويل الأساتذة: افتراض مهام التدريس، وتحديد المعايير المناسبة (الصف، الشخصية، التركيز) ومنح الأستاذ الوقت اللازم لإعداد محتوى مادته، حل مشكلة الإشراف في قطاعات معينة (نسبة الأستاذ إلى الطالب في قاعات المحاضرات، والفصول الدراسية Td، Tps، وكذلك الإشراف على مشاريع نهاية الدراسة)

د- التوثيق: إعادة التفكير في إدارة المكتبة ومراكز التوثيق، بحيث يكون الطالب على اتصال مباشر بالكتاب، ومراجعة الملفات، وإتاحة للطلاب وسائل إعادة النسخ، الماسح الضوئي، نسخة... إلخ)، فتح المكتبة (إمكانية الوصول) لمزيد من الوقت؛

هـ- تسجيل ومتابعة المسجلين الجدد: إعادة تنشيط نظام التدريس والتأكد من أنه يلبي احتياجات الطلاب الجدد في الجامعة، مراجعة طرائق النقل خاصة من حيث المواعيد النهائية والتي يمكن أن تكون من بين أسباب الفشل لدى الطالب؛

و- تقييم الطالب: في الممارسة الحالية، يتم تحديد الامتحانات فور إغلاق الدورة، دون إعطاء الفرصة لتقييم الدورات التي يتم تدريسها خلال الفصل الدراسي، لذلك من الضروري إعطاء فريق التكوين الوقت لتقييم التقدم الفعلي وبالتالي التحقق من صحة الفصل الدراسي، وتشجيع الابتكار من حيث تقييم الطلاب، بما في ذلك التقييم

الفصل الثالث: واقع تطبيق التشخيص الإستراتيجي كمدخل لتحسين الجودة التعليمية في جامعة

محمد خيضر-يسكرة-

المستمر وإعادة التفكير في عملية الامتحان (أهمية حضور المعلم في الموضوع وعدد الاختبارات في اليوم وما إلى ذلك)؛

2- ميدان البحث: يجب دعوة مختبرات الجامعة إلى تطوير إستراتيجية بحثية، تماشياً مع مشروع الجامعة كما نوضحه فيما يلي:

- يجب أن يفي تخصيص التدريب الداخلي والإقامات العلمية ببرامج البحوث التي أنشأتها المختبرات، ويصادق عليها الأساتذة والمشرفون مع مراعاة احتياجات الأساتذة المنتمين إلى درجات مختلفة (أستاذ، أستاذ محاضر، قسم أ وقسم ب،...)
- تنظيم أيام مفتوحة حول مختبرات البحوث الجامعية لتعزيز تبادل الأفكار وتكون جزءاً من إستراتيجية بحثية عالمية أكثر؛
- تأسيس وتحفيز الباحثين للقيام بإقامة علمية على المستوى الوطني؛
- تطوير دليل (نسخة مكتوبة ورقمية) يشمل جميع مختبرات الجامعة، بهدف تحسين التنسيق متعدد التخصصات بين الباحثين؛
- تشجيع المشاريع البحثية التي تلبي متطلبات السياق الداخلي والخارجي (مشروع الجامعة)؛
- خلق بيئة مواتية لدمج جميع الأساتذة المحاضرين وإشراكهم في الأنشطة البحثية (مناقشات الدكتوراه)؛
- إنشاء منصة لإجراءات المناقشات (الأطروحة والتأهيل): الإيداع والمتابعة وتقارير المناقشات الذي سيكون هدفه ضمان المزيد من الشفافية والكفاءة؛
- احترام التخصص (الملف الشخصي) أثناء تكوين هيئة المناقشة؛

3- إدارة الحوكمة: وضع دليل للامتيازات المتعلقة بالوظائف الإدارية والتعليمية على المستوى الجامعي والذي يتضمن العناصر التالية (كبدائية): الهيكل التنظيمي للجامعة، وصف لمحات، التنسيق والاتساق بين الملفات الشخصية، تجانس وسلامة التشكيلات.

4- ميدان البنية التحتية: تعزيز الجانب النوعي لتقييم البنية التحتية من خلال التركيز على احتياجات وتوقعات المستخدمين (الطلاب والأساتذة والموظفين الإداريين والفنيين) إثراء إدارة البنية التحتية مع مراعاة المساحات الخارجية المشتركة كمساحة للمعيشة، وليس من حيث الكتل: وسائل الراحة وإمكانية

الفصل الثالث: واقع تطبيق التشخيص الإستراتيجي كمدخل لتحسين الجودة التعليمية في جامعة

محمد خيضر - يسكرة -

الوصول والمساحات الخضراء والراحة في الجامعة ... إلخ، بالإضافة إلى تطوير البنى التحتية الرقمية وإثراء البنى التحتية الرقمية والشبكات الخاصة بالتعليم والبحث والإدارة على مستوى الجامعة؛

5- ميدان الحياة الجامعية: توفير مكاتب لتمكين الأساتذة من الوفاء بمسؤولياتهم (الإشراف وإعداد الفصول

وما إلى ذلك)، إنشاء حساب للطلاب، والسماح لهم بالوصول إلى المكتبات الافتراضية والعرض.. إلخ

وتعميم الوصول إلى الإنترنت على مستوى المناطق المشتركة، توفير المساحات الجامعية للتشاور

والتبادل والتطوير والإبداع مثل المنتديات والمقاهي الأدبية وتنظيم الفعاليات الفنية، دور السينما

والموسيقى والرسم ... إلخ، تحريك أيام للأندية العلمية (بداية العام) للسماح للأعضاء الجدد بالانضمام؛

- يجب أن تستفيد الأندية من المزيد من حرية التعبير ووسائل إثراء وتنشيط برامج أنشطتها؛

- يجب تطوير برامج نشاط النادي لتعزيز رفاهية الطلاب وإسهام جميع أصحاب المصلحة في الجامعة أمر

ضروري؛

6- العلاقة مع البيئة الإجتماعية والإقتصادية: من خلال: تحديد احتياجات العمل (المحلية والإقليمية)

للتدريب، إشراك ممثلي القطاع الاجتماعي - الاقتصادي (المهنيين، الخبراء... إلخ) في تطوير نماذج

التدريب، وضع الآليات اللازمة لتنفيذ التدريب العملي للطلاب، إنشاء خرائط للشركات لخدمات التدريب

والدورات التدريبية، تطوير عروض التدريب المستمر المتخصصة، تنظيم الأيام والاجتماعات حول

المشاريع الملموسة من قبل الطلاب، منتدى منظم ... إلخ، تشغيل مركز دعم التكنولوجيا والابتكار

(CATI)، وتعيين ممثل عن الجامعة المسؤولة عنه، الحصول على حالة الاتفاقيات الحالية والمستمرة

لاقتراح الشركات وتمكين تركيب حاضنة الجامعة؛

7- ميدان التعاون: وضع آليات لاستثمار الأصول المكتسبة (الاتفاقيات، الاتفاقيات الدولية، إلخ) للاستفادة

من الدورات التدريبية المختلفة، والمشاريع البحثية... إلخ، تعزيز التعاون والتبادل مع المؤسسات الدولية

والإقليمية، من خلال اعتماد نهج أكثر انفتاحاً بما في ذلك الإدارات ومختبرات البحوث.

المطلب الثالث: تحليل swot كأداة للتشخيص الإستراتيجي في جامعة يسكرة

إن تحليل swot يجمع نقاط القوة/ نقاط الضعف، الفرص/التحديات، ويصنفها في جدول مزدوج من المهم

فقط توفير العناصر الأساسية لدينا في المربع للحفاظ على أهمية الطريقة بحيث:

الفصل الثالث: واقع تطبيق التشخيص الإستراتيجي كمدخل لتحسين الجودة التعليمية في جامعة

محمد خيضر-يسكرة-

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

ويمكن تشخيص وضعية الجامعة حسب تحليل **swot** في الجدول الموالي:

الجدول رقم(04): تشخيص وضعية الجامعة حسب تحليل **swot**

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> - بنى تحتية مهمة - الإنفتاح على المحيط - الإمكانيات المختلفة لعروض التكوين - إمكانيات تنويع المصادر المالية للمؤسسة - إمكانيات المساهمة في التنمية المحلية والجهوية 	<ul style="list-style-type: none"> - التأطير البيداغوجي - عدد ونوعية المنشورات العلمية - تثمين نتائج البحث - غياب المتابعة للإتفاقيات العلمية - غياب برنامج و خطة عمل في كل ميدان
الفرص	التهديدات
<ul style="list-style-type: none"> - شراكة دولية مفتوحة - محيط إجتماعي واقتصادي في طور النمو - شروط مالية وطنية مناسبة للحصول على وسائل بيداغوجية وبحثية بالإضافة إلى بنى تحتية جديدة - أساتذة بإمكانيات شابة 	<ul style="list-style-type: none"> - تأطير إداري منخفض - عدم توازن في قدرات التأطير بين الشعب والتخصصات - غلق مجموعة من مخابر البحث بالإضافة إلى عدم الإهتمام بالانضمام إلى مخابر البحث - غياب شامل للتحفيز - غياب سياسة الإنفاق

المصدر: تقرير ضمان الجودة لجامعة بسكرة السنة الجامعية 2017، ص ص: 31-32.

الفصل الثالث: واقع تطبيق التشخيص الإستراتيجي كمدخل لتحسين الجودة التعليمية في جامعة

محمد خيضر-يسكرة-

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنه بالنسبة لنقاط القوة التي تمتلكها جامعة يسكرة محدودة إلى نوع ما، مقارنة مع نقاط الضعف، أما بالنسبة للفرص المتاحة للجامعة فهي معتبرة و يمكنها الذهاب بالجامعة إلى البعيد إذا أحسنت إستغلالها على أكمل وجه، فتجنبها كل التهديدات المحيطة بها، وتحول نقاط ضعفها إلى قوة، وبالتالي تحسين جودة التعليم في الجامعة.

المطلب الرابع: عرض ومناقشة أسئلة دليل المقابلة

طرحت هذه الأسئلة مجتمعة على عينة الدراسة بهدف تقدير دور التشخيص الإستراتيجي في تحسين جودة التعليم العالي بجامعة يسكرة، وهذا تحليل المحتوى و مضمون إجابات المبحوثين حول أسئلة المقابلة.

الفرع الأول: عينة الدراسة

استخدمت في هذه الدراسة العينة القصدية في إختيار الأفراد الذين تم توزيع دليل المقابلة عليهم مباشرة، فهم قادرين وراغبين في تزويد البحث بمعلومات تخدم موضوع الدراسة ويعتبرون روادا في مجال تخصصهم ولديهم معرفة خاصة عن الظاهرة المدروسة كما لدى البعض منهم علاقة مباشرة مع خلية الجودة لجامعة يسكرة مما يجعلهم مصدرا أساسيا للمعلومات، وسنتناول خصائص عينة البحث من خلال المؤهل الوظيفي، مؤسسة الإنتساب، الرتبة، الصفة وهي التي يوضحها الجدول التالي:

الرتبة	مؤسسة الإنتساب	المؤهل الوظيفي	الصفة
أستاذ دكتور، مسؤول خلية الجودة	جامعة محمد خيضر يسكرة	دكتوراه	مسؤول خلية الجودة
أستاذ محاضر		دكتوراه	عضو خلية الجودة
أستاذ محاضر		دكتوراه	عضو خلية الجودة
أستاذ محاضر		دكتوراه	أستاذ جامعي
أستاذ محاضر		دكتوراه	أستاذ جامعي

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على إجابات العينة المبحوثة

الفصل الثالث: واقع تطبيق التشخيص الإستراتيجي كمدخل لتحسين الجودة التعليمية في جامعة

محمد خيضر-يسكرة-

الفرع الثاني: عرض ومناقشة أسئلة دليل المقابلة

طرحت هذه الأسئلة مجتمعة على عينة الدراسة بهدف تقدير دور التشخيص الإستراتيجي في تحسين جودة التعليم العالي، وهذا تحليل المحتوى ومضمون إجابات المبحوثين حول أسئلة المقابلة.

أولاً: عرض ومناقشة السؤال الأول

تمت صياغة السؤال على النحو التالي: حسب رأيكم ما هي أسباب ضعف مستوى الجودة في مؤسسات التعليم العالي؟ وذلك بغرض معرفة أسباب ضعف مستوى الجودة في مؤسسات التعليم العالي، حيث كانت الإجابة متشابهة أي أنه من أهم أسباب تدني مستوى الجودة في مؤسسات التعليم العالي هو: غياب ثقافة الجودة وعدم تطبيق معايير الجودة، ضعف التكوين وكذلك عدم توفير الإمكانيات المادية والبشرية لتطبيق برامج الجودة، ضعف في المناهج (عدم تطوير المناهج بما يتطابق مع متطلبات الإقتصاد الجزائري حيث يتم إقتناء البرامج جاهزة)، وكانت باقي الإجابات تدور حول عدم وجود إهتمام حقيقي بالمصلحة العامة وتفضيل المصالح الشخصية على المصلحة العامة من طرف الإدارة والأستاذ بالإضافة إلى ضعف الكفاءات التي تتولى المسؤولية، ثقل الإجراءات الإدارية المقيدة في المؤسسة الجامعية.

ثانياً: عرض ومناقشة السؤال الثاني

تمت صياغة السؤال الثاني على النحو التالي: ما هي أهمية التخطيط الإستراتيجي في تحسين جودة التعليم العالي؟ وذلك للوقوف على أهمية التخطيط الإستراتيجي في تحسين جودة التعليم العالي، وقد ركزت أغلب إجابات المبحوثين على أن أهمية التخطيط الإستراتيجي تكمن في أن التخطيط الإستراتيجي يعتبر أحد متطلبات تطبيق برامج الجودة وهو يساعد إدارة الجامعة على تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف والتعرف على الفرص والتحديات التي يطرحها المحيط الخارجي، كما يساهم في تعريف الجامعة ببيئتها و اتصالها بمحيطها من أجل التواصل مع محيطها، وتمثلت ربع الإجابات في أن التخطيط الإستراتيجي حافز مهم لوضع برنامج واضح المعالم للجميع في المدى المتوسط والطويل، ثم باقي الإجابات تمثلت في أن للتخطيط الإستراتيجي أهمية بالغة في تطوير معايير الجودة لكن الجزائر ما تزال بعيدة في هذا المجال وهي تحاول جاهدة لمواكبة التغيرات الحاصلة في جودة التعليم العالي.

الفصل الثالث: واقع تطبيق التشخيص الإستراتيجي كمدخل لتحسين الجودة التعليمية في جامعة

محمد خيضر-يسكرة-

ثالثا: عرض ومناقشة السؤال الثالث

تمت صياغة السؤال الثالث كما يلي: حسب رأيكم ما أهمية تشخيص البيئة الداخلية للجامعة في تحسين مستوى جودة التعليم العالي؟ وذلك لتحديد أهمية تشخيص البيئة الداخلية للجامعة في تحسين مستوى جودة التعليم العالي، وقد إتفق كل المبحوثين في إجاباتهم حول أهمية تشخيص البيئة الداخلية من ناحية تحديد جوانب الضعف في العملية التعليمية والإدارية والبحث العلمي وكذلك معرفة جوانب القوة في العمليات التي تقوم بها الجامعة على مستوى العمل البحثي والإداري والتعليمي، كما يمكن إدارة الجامعة من معرفة إمكاناتها المادية والبشرية.

رابعا: عرض ومناقشة السؤال الرابع

تمت صياغة السؤال الرابع على النحو التالي: حسب رأيكم ما أهمية التشخيص الإستراتيجي الخارجي في تحسين جودة التعليم العالي؟ وقد ذكر أكثر من نصف المبحوثين في إجاباتهم أن أهمية التشخيص الإستراتيجي الخارجي في تحسين جودة التعليم العالي في أنه يساهم في تحليل عناصر البيئة الخارجية المحيطة بالجامعة وتحديد التهديدات التي تواجه الجامعة، كما يكشف عن الفرص المتاحة أمام الجامعة لتطوير عملياتها وتحسين جودة مخرجاتها من كوادر بشرية وبحوث علمية، إضافة إلى تحديد أفاق التعاون مع المؤسسات الأخرى في المحيط الإقتصادي والإجتماعي وكانت باقي الإجابات تدور حول تحديد إحتياجات سوق العمل وفق نظرة إستراتيجية للاقتصاد الوطني.

خامسا: عرض ومناقشة السؤال الخامس

تمت صياغة السؤال الخامس على النحو التالي: من وجهة نظركم ما هي إقتراحاتكم لتحسين جودة التعليم العالي؟ وهنا أكد أغلب المبحوثين أنه من أهم الإستراتيجيات التي يجب على الجامعة أخذها بعين الإعتبار لتحسين جودة التعليم العالي ما يلي: تطوير عملية التخطيط، تبني برامج الجودة والتطوير، تحسين علاقات الجامعة بمحيطها الإقتصادي والإجتماعي، تطوير وتنمية مستوى الكفاءات البشرية في مجالات الإدارة والتعلم كما ترتبط الجودة بمستويات التكوين المتخصص ووضع البرامج المؤهلة والقابلة للتنفيذ، توفير مخابر البحث وتشجيع البحث العلمي، توفير وتجهيز الجامعة بأحداث الوسائل.

الفصل الثالث: واقع تطبيق التشخيص الإستراتيجي كمدخل لتحسين الجودة التعليمية في جامعة

محمد خيضر-بسكرة-

✓ من خلال إستعراض إجابات المبحوثين حول أسئلة المقابلة يمكن القول أن دور التشخيص الإستراتيجي في تحسين التعليم العالي يكمن في أنه يساعد إدارة الجامعة في تحديد نقاط القوة والضعف و معرفة الفرص والتحديات التي يطرحها المحيط الخارجي.

✓ إختبار الفرضية الرئيسية "يوجد دور للتشخيص الإستراتيجي(التشخيص الداخلي، التشخيص الخارجي) في تحسين جودة التعليم العالي، الفرضية محققة حيث أنه يجمع بين تشخيصين مهمين للجامعة وهما التشخيص الإستراتيجي الداخلي والتشخيص الإستراتيجي الخارجي.

✓ إختبار الفرضية الفرعية رقم(1): "التشخيص الداخلي كافي لتحسين جودة التعليم العالي في جامعة محمد خيضر بسكرة"، الفرضية غير محققة، لأن الجامعة تتأثر بالمحيط ولكي تحسن من جودة مخرجاتها يجب عليها القيام بالتشخيص الخارجي، ومنها نستنتج أن التشخيص الإستراتيجي الداخلي غير كافي.

✓ إختبار الفرضية الفرعية رقم(2): "للتشخيص الخارجي دور مهم في تحسين جودة التعليم العالي في جامعة محمد خيضر بسكرة".الفرضية محققة ويكمن دور التشخيص الإستراتيجي الخارجي في أن معرفة الجامعة لمحيطها من خلال تحديد الفرص المتاحة لها وإستغلالها، وهذا أمر جد مهم، بالإضافة إلى تحديد التحديات ومحاولة تجنبها ووجود حلول لها يجنب الجامعة الكثير من الخسائر وبالتالي يحسن من جودتها التعليمية.

الفصل الثالث: واقع تطبيق التشخيص الإستراتيجي كمدخل لتحسين الجودة التعليمية في جامعة

محمد خيضر-يسكرة

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم التعرف على المؤسسة محل الدراسة وهي جامعة محمد خيضر بسكرة من خلال التطرق إلى نشأتها، وهيكلها التنظيمي، بالإضافة إلى واقع التشخيص الإستراتيجي لجامعة محمد خيضر بسكرة، تحليل نقاط القوة والضعف ومعرفة الفرص والتهديدات، و إستنتاج بعض العوامل الإستراتيجية اللازمة لتحسين جودة التعليم بجامعة محل الدراسة.

الخاتمة

حاولنا من خلال دراستنا لموضوع دور التشخيص الإستراتيجي في تحسين جودة التعليم العالي إبراز الدور الفعال الذي يلعبه التشخيص الإستراتيجي في تحسين جودة التعليم العالي وخاصة في ظل التحديات التي تواجهها المؤسسات التعليمية، وكذا إبراز مفهوم جودة التعليم العالي وذلك لاعتبارها أحد المفاهيم الهامة اليوم في ظل التنافس العالمي بين مؤسسات التعليم العالي كنتيجة للعولمة الذي أصبح لزاما على المؤسسات التعليمية الأخذ بها وإدخالها في برامجها كمتطلب أساسي للاعتراف بها وتحسين جودتها التعليمية في ظل الثروات المعرفية وتطوير الأداء الجماعي من خلال هذه الدراسة، التي تهدف إلى تحليل واقع تطبيق التشخيص الإستراتيجي كمدخل لتحسين جودة التعليم العالي، حالة جامعة محمد خيضر -بسكرة، ثم التوصل إلى النتائج والمقترحات التالية:

أولاً: نتائج الدراسة

- ✓ تبين أن التشخيص الإستراتيجي الداخلي يلعب دورا في تحسين جودة التعليم العالي حيث أنه كشف نقاط القوة والضعف لمؤسسات التعليم العالي ويستغلها لتحسين جودتها، ويكشف نقاط الضعف فيتجنبها أو يحولها إلى نقاط قوة.
- ✓ إن للتشخيص الإستراتيجي الخارجي في مؤسسات التعليم العالي أثر إيجابي على جودة كافة عناصر النظام التعليمي في مدخلاته أو في عملياته أو مخرجاته.
- ✓ إن تطبيق التشخيص الإستراتيجي يساعد مؤسسات التعليم العالي على توضيح أهدافها المستقبلية والمتابعة لإستراتيجياتها من خلال اتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة والتنبؤ بتحولات المحيط التنافسي كما يمكنها من تدعيم مركزها التنافسي.

ثانياً: الإقتراحات

تبعاً لنتائج الدراسة يمكن اقتراح مجموعة من الافكار لتحسين جودة التعليم العالي في الجامعة، بالشكل التالي:

أولاً: المحور الإداري:

- إدارة حازمة وملتزمة برؤية ورسالة جامعية؛
- منظومة قيم مبنية على الإخلاص في العمل والشفافية والعدالة وتكافؤ الفرص؛
- قيام الإدارة الجامعية بدور فعال في تطوير وظائف الجامعة؛
- السعي نحو الإبداع والتميز؛

- إتاحة فرص النقاش و الحوار وتبادل الآراء ومشاركة أفراد و أطراف الجامعة في إتخاذ القرارات.
- الأولوية في الخدمة للطلبة والعمل على تحقيق رغباتهم وتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة؛
- تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كل الخدمات والنشاطات التي تقدمها الجامعة وحوسبتها؛
- اعتماد سياسة الإعلان في الصحف عن الحاجة لموظفين جدد و إجراء التعيينات على أساس الخبرة والكفاءة؛
- تشجيع وتحفيز العاملين في الجامعة بهدف اكتشاف قدراتهم؛

ثانيا: المحور الأكاديمي:

أ- البرامج الدراسية:

- الحد من التوسع في التخصصات ذات المحتوى الهامشي؛
- مراجعة الخطط الدراسية في جميع التخصصات وتطويرها واستحداث مقاييس جديدة؛
- تعزيز المقررات ذات المضامين المتعددة؛
- التحول من المقررات أحادية المعلومة إلى مقررات البيئية و المعارف التكاملية؛
- الاعتماد على وسائط لتنمية المهارات؛
- إدراج برامج وسلوكيات إدارة الإنتاج والخدمات في كل التخصصات؛
- التركيز في تدريس المقاييس على تدريب الطلبة؛
- تحديث وتطوير المختبرات العلمية لتضم أفضل الأجهزة والتجهيزات؛
- إدخال المكون البحثي في مختلف المقاييس؛

ثالثا: الهيئة التدريسية:

- تنظيم دورات مستمرة للأساتذة؛
- تنظيم برامج لربط الأساتذة بقطاعات الإنتاج والخدمات ومجالات العمل التطبيقي؛
- تنظيم دورات مستمرة للأساتذة بقطاعات الإنتاج والخدمات ومجالات العمل؛
- تنمية فرص البحث المشترك بين الأقسام والكليات؛
- تشجيع التدريس والتأليف المشترك؛
- تطبيق نظام متكامل لتقييم الأساتذة؛
- الدعوة إلى إستخدام الوسائط المتعددة في التدريس؛

- التأكيد على أهمية إجادة اللغات؛
- إستغلال معارف وأفكار وخبرات الأفراد في الجامعة وتفعيل أدوارهم.
- حضور و إرسال هيئات التدريس إلى مؤتمرات الجودة في التعليم؛
- تجهيز قاعات الدراسة والتطوير التنظيمي لتحسين أدوار الأساتذة؛
- تحسين بيئة التدريس والتعلم؛

رابعاً: البحث العلمي:

- مضاعفة الإنفاق على البحث العلمي؛
- التركيز على المشاريع البحثية المتميزة؛
- إجراء البحوث ذات العلاقة بحقل العمل؛
- الاهتمام بالبحوث ذات الصلة التطبيقية؛
- تأمين الموارد والدعم الضروري للباحثين داخل الجامعة؛
- الاعتراف بالحرريات الأكاديمية ولاسيما حرية البحث والنشر؛
- تطوير آليات الاستفادة من الأبحاث؛
- تعزيز نشر المعارف ونتائج البحوث في المجالات كافة؛
- إعادة هندسة نظام الإنفاق والتمويل للبحث العلمي؛

خامساً: المحور الطلابي:

- الاهتمام بالطلبة المتفوقين والمبدعين وزيادة مخصصات المنح لهم؛
- إكساب الطلبة مهارات فنية وتقنية تسهل إنخراطهم في سوق العمل بعد التخرج؛
- زيادة مشاركة الطلبة في القرارات المتعلقة بشؤونهم؛
- تطوير خدمات الإرشاد والتوجيه الخاصة فيما يتعلق بالطلبة الذين يتركون الجامعة ثم يعودون إليها في سن متأخرة؛
- تسهيل الحراك الأكاديمي للطلبة في الجامعات؛
- تزويد الجامعة بالمرافق والهياكل البيداغوجية لتحسين مستوى معارف الطلبة؛
- تعريف الطلبة برؤية ورسالة الجامعة وكلياتها وبرامجها ومرافقها وإرشادهم حول إجراءات التسجيل؛

سادسا: تمويل الجامعة:

- إجراء تقييم شامل للمدخلات الجامعية؛
- تفعيل الإتفاقيات مع جامعات معروفة للحصول على منح دراسية للمتفوقين؛
- وضع أسس للحد من الإنفاق على المواد المستهلكة لغايات التدريس والبحث العلمي و الأنشطة الإدارية و الطلابية؛
- الاستمرار في تطوير وتحديث جميع السياسات والعمليات المتعلقة بالعطاءات واللوازم والمستودعات؛
- جرد الأجهزة العلمية الموجودة في مختبرات الجامعة؛
- توسيع وتطوير عمل شعبة صيانة الآلات والأجهزة الدقيقة في وحدة الصيانة و التشغيل؛
- تطوير الشراكة مع القطاع الخاص لتأمين تمويل إضافي للجامعة؛
- تشجيع الجامعة على طرح خدماتها التعليمية والبحثية للمستفيدين منها.

ثالثا: أفاق الدراسة

- ✓ دور التشخيص الداخلي في تثمين نتائج البحث العلمي.
- ✓ مساهمة مخابر البحث في تحسين جودة البحث العلمي في قطاع التعليم العالي.
- ✓ أهمية التشخيص الخارجي في تحسين علاقة الجامعة مع المحيط.
- ✓ دور مشاريع البحث العلمي في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي.
- ✓ أثر التكوين المستمر في تحسين جودة التدريس في الجامعة.

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

- 1- أحمد بدر، مجتمع المعرفة بين الإطار الفكري والتطبيقات العملية، الدار المصرية السعودية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2011.
- 2- أحمد ماهر، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الرابعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- 3- ثابت عبد الحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- 4- ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 5- جواد كاظم لفته، الإدارة الإستراتيجية لمنظومة التعليم العالي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013.
- 6- جعفر عبد الله موسى إدريس، الإدارة الإستراتيجية، طبعة أولى، خوارزم العلمية للنشر و التوزيع، جامعة الطائف، 2013.
- 7- هاشم فوزي العبادي، يوسف حجيم الطائي، التعليم العالي من منظور إداري، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2011 .
- 8- هشام يعقوب مريزق، فاطمة حسين الفقيه، قضايا معاصرة في التعليم العالي، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2008.
- 9- وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغالبي، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم و العمليات، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2011.
- 10- رافدة عمر الحريري، القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010.
- 11- حسن علي الزغبى، نضم المعلومات الإستراتيجية مدخل إستراتيجي، طبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 12- خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

- 13- خضر مصباح إسماعيل الطيطي، الإدارة الإستراتيجية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013.
- 14- سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، جودة الاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العام والجامعي، دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2008.
- 15- سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 16- سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 17- عبد العزيز جميل مخيمر، دليل المدير العربي في التخطيط الإستراتيجي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
- 18- عبد الغفار حنفي، وعبد السلام قحف، أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004/2003.
- 19- فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية نظريات-مداخل-أمثلة وقضايا معاصرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013.
- 20- كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2004.
- 21- محمد رشدي سلطاني، الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة، جليس الزمان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014.
- 22- محمد عشاوي، الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، منشأة المعارف للنشر، الإسكندرية، 2010.
- 23- مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله المنعم، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007-2008.
- 24- نادية العارف، التخطيط الإستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2003.
- 25- ناصر دادي عدون، الإدارة و التخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، 2001.
- 26- نعمة عباس خيضر الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية المداخل والمفاهيم والعمليات، الطبعة الثانية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

ثانيا: المجالات

- 1- أولاد حيمودة عبد اللطيف، أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة خدمة التعليم العالي، مجلة روافد للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، العدد الأول، ديسمبر 2016.
- 2- بوغفران حنان، البحث العلمي: قراءة في العلاقة بين الأخلاقيات وأهداف مؤسسات التعليم العالي، مجلة أفاق العلوم، جامعة الجلفة العدد الثامن (المجلد الثاني) جوان 2017.
- 3- رجاء عبد المجيد الحاج، أثر العولمة على التعليم العالي، مجلة كلية الاقتصاد العلمية، جامعة إفريقيا العالمية، العدد السادس، جوان 2017.
- 4- سماح صولح، تسير الكفاءات في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GMSud، ب أوماش بسكرة-الجزائر-مساهمة بنموذج نظري، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية العدد (07)، جامعة بسكرة، 2012.
- 5- سمية قداش، عبد الغني دادان، واقع التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، العدد (3)، 2016.
- 6- عائشة كحلي، منى مسغوني، لمياء عماني، حتمية تطبيق ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد (3)، ديسمبر 2017.
- 7- هالة عبد الله القادر صبري، جودة التعليم العالي ومعايير الإعتماد الأكاديمي، تجربة التعليم الجامعي الخاص في الأردن، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، العدد الرابع، (المجلد الثاني)، 2009.
- 8- يحيى إلهام، بو حديد ليلي، أهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين جودة التعليم العالي بالجامعة الجزائرية، مجلة تاريخ العلوم، العدد (6)، .
- 9- معمر قرية، التشخيص الإستراتيجي كمدخل لاتخاذ القرارات الإستراتيجية، مجلة الاقتصاد و التنمية البشرية، العدد الأول، جامعة الأغواط، 2017.
- 10- مهند مجيد طالب السامرائي، عائشة عبد الكريم العبيدي، أهمية التحليل الإستراتيجي للبيئتين في تصميم تكلفة المنتج باستعمال تقنيتي هندسة القيمة و المقارنة المرجعية: دراسة تطبيقية في الشركة العامة لمنتجات الألبان/ أبو غريب، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العدد الرابع والخمسون، 2018.

ثالثا: الرسائل والأطروحات

- 1- احميدة مالكية، محاولة تقييم أدوات التحليل الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى ولاية تبسة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص: تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2008/2009.
- 2- أسماء عمير، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة 02، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2012-2013.
- 3- أيمن يوسف، تطور التعليم العالي: الإصلاح و الأفاق السياسية، مذكرة الماجستير، جامعة بن يوسف بن نخدة الجزائر، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علم الاجتماع، 2007-2008.
- 4- براهيمى حياة، مساهمة في تطبيق أسلوب تحليل محفظة الأعمال في مؤسسة صناعية جزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص استراتيجية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007.
- 5- بلبية محمد، تحديد معايير ضمان الجودة وتأثيرها على الاعتماد الأكاديمي بمؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص: إدارة المنظمات، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2015/2016.
- 6- بلقيوم صباح، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة (NTIC) على التسيير الإستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2012/2013.
- 7- بن حمو عصمت محمد، طرق ومحددات تقييم المؤسسات العمومية الاقتصادية في ظل استراتيجية الخوصصة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2016.
- 8- بن عيسى ليلي، أهمية التسيير العمومي الجديد في قطاع التعليم العالي، مذكرة الماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2005-2006.
- 9- بن واضح الهاشمي، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر (2008/2011)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2013-2014.
- 10- بن واضح الهاشمي، محاولة لتشخيص البيئة الخارجية لبناء الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة الأقمشة الصناعية Tendal الجزائرية، مذكرة لنيل

- شهادة الماجستير، تخصص: علوم تجارية، فرع: الإستراتيجية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006.
- 11- بوطبة نور الهدى، إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي: نموذج مقترح لتنفيذ الإصلاحات الجامعية، مذكرة دكتوراه، جامعة باتنة 01، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2015-2016.
- 12- توفيق صراع، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق جودة التعليم العالي، مذكرة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2013-2014.
- 13- حرنان نجوى، مساهمة إدارة المعرفة في تحسين جودة التعليم العالي، مذكرة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2013-2014.
- 14- حسان بوبعاية، تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام أسلوب المراجعة الإستراتيجية: دراسة حالة تعاونية الحبوب والخضر الجافة لولاية المسيلة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص: علوم تجارية، فرع: الاستراتيجية، جامعة بوضياف، المسيلة.
- 15- حياة حمايزية، أهمية التشخيص الإستراتيجي في دخول الأسواق الدولية: دراسة حالة مؤسسة Baticim، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستار، تخصص: إدارة أعمال المؤسسة، جامعة أم البواقي، 2014.
- 16- حمزة مرادسي، دور جودة التعليم العالي في تعزيز النمو الإقتصادي، مذكرة الماجستير، جامعة الحاج لخضر باتنة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2009-2014.
- 17- خالصة فتح الله، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لإحداث التطوير التنظيمي في التعليم العالي، مذكرة الماجستير، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2011-2012.
- 18- سلطاني محمد رشدي، التسيير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر واقعه وأهميته وشروط تطبيقه: دراسة حالة الصناعات الصغيرة و المتوسطة بولاية بسكرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص: علوم تجارية، فرع: إستراتيجية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2005/2006.
- 19- سمية إبراهيمي، إصلاح التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر، مذكرة الماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية و الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، 2005-2006.

- 20- سمية الزاحي، مكانة المكتبة الجامعية في سياسات التعليم العالي في الجزائر، مذكرة دكتوراه، جامعة قسنطينة2، كلية علم المكتبات والتوثيق، 2013-2014.
- 21- صليحة رقاد، تطبيق نظام الجودة في المؤسسات التعليم العالي الجزائرية: أفاقه ومعوقاته، مذكرة دكتوراه، جامعة سطيف1، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الإقتصادية، 2013-2014.
- 22- صونية كيلاني، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة الإقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية: دراسة حالة الفترة (2000-2005)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية، فرع: الاقتصاد، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2006/2007.
- 23- طالب أحمد دنيا، مساهمة الكفاءات البشرية في التشخيص الإستراتيجي في المؤسسة الإقتصادية: دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب أوماش بسكرة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع: التسيير المنظمات، تخصص: التسيير الإستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013/2014.
- 24- غربي صباح، دور التعليم العالي في تنمية المجتمع المحلي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، 2013-2014.
- 25- قويدري ميادة، أثر التسويق الإستراتيجي على تنافسية المؤسسة الوطنية: دراسة حالة مؤسسة موبيليس، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: تسويق، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2008/2009.
- 26- لرقط علي، إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر-مبررات والمتطلبات الأساسية، مذكرة الماجستير في علوم التربية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008-2009.
- 27- محمد السعيد بن غنيمة، أثر سياسات الإنفاق العام على قطاع التعليم العالي في الجزائر(1967-2012)، مذكرة الماجستير، جامعة مولود معمري تيزي وزو، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2014-2015.
- 28- مشنان بركة، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، مذكرة دكتوراه، جامعة الحاج لخضر-باتنة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2015-2016.

- 29- موساوي زهية، دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المحافظة على رأس المال الفكري كميزة، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص: تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2015-2016.
- 30- نوال نمور، كفاءة أعضاء هيئة التدريس وأثرها على جودة التعليم العالي، مذكرة الماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، 2011-2012.
- 31- يزيد قادة، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائري، مذكرة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر الصديق، تلمسان، 2011-2012.

رابعاً: الملتقيات و المؤتمرات العلمية

- 1- سيلان جبران العبيدي، ضمان جودة مخرجات التعليم العالي في إطار حاجات المجتمع، ورقة علمية مقدمة ضمن مؤتمر الثاني عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي، الملائمة بين مخرجات التعليم العالي وحاجات المجتمع في الوطن العربي، بيروت 6-10 ديسمبر 2009.
- 2- نسيم أحمد الصيد، مهدية ساطوح، تجارب ميدانية ومؤشرات حسن الأداء والاستشراف، الملتقى الدولي الثاني حول: ضمان الجودة في التعليم العالي، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 10-11 نوفمبر 2012.

خامساً: المحاضرات

- 1- صولح سماح، محاضرات في تشخيص المؤسسة، مقدمة لطلبة السنة الأولى ماستر، علوم اقتصادية، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016/2017.

سادساً: وثائق المؤسسة

- 1- حصيلة النشاطات السنوية لجامعة بسكرة، السنة الجامعية 2017-2017.
- 2- وثيقة مقدمة من قبل خلية الجودة لجامعة بسكرة.
- 3- تقرير ضمان الجودة لجامعة بسكرة السنة الجامعية 2017.

رابعاً: مواقع الأنترنت

1- موقع جامعة بسكرة، (<http://univ-biskra.dz>)، (2019/05/26).



الملاحق



دليل المقابلة

المؤهل الوظيفي:	الرتبة:	مؤسسة الانتساب:	تاريخ المقابلة:
...../...../.....
.....

الأسئلة:

(1) حسب رأيكم ما هي أسباب ضعف مستوى الجودة في مؤسسات التعليم العالي؟

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

(2) ما هي أهمية التخطيط الإستراتيجي في تحسين مستوى جودة التعليم العالي؟

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

(3) حسب رأيكم ما أهمية تشخيص البيئة الداخلية للجامعة في تحسين مستوى جودة التعليم العالي؟

.....
.....
.....
.....

